

تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

Treasury management techniques in the economic establishment

ط.د: بلعباس نابي سيد أحمد*

جامعة البليدة - الجزائر

ahmed1983bns@gmail.com

Received: 28/11/2017

Accepted: 22/12/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

من خلال هذا البحث حولنا إظهار الدور الفعال التي تلعبه وظيفة الخزينة في المؤسسة الاقتصادية عبر تقنيات وأدوات تعتمد عليها علوم التسيير المالي، هذه التقنيات لها أهمية كبيرة في تسيير الخزينة والتي بها تسعى المؤسسة إلى تجنب العسر المالي في خلال مراحل حياتها، والذي قد يصيبها إن أهملت هذا الجانب واهتمت إلا بالجانب المحاسبي والإنتاجي، أو بالعكس التوظيف المالي الجيد في حالة اليسر المالي.

ولقد شملت هذه الورقة البحثية تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي في المدى القصير، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة. هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الخزينة، المؤسسة الاقتصادية، العسر المالي، اليسر المالي، التوازن المالي.

تصنيف G00,G20:JEL

Résumé

A travers cette recherche nous avons essayé de démontrer le rôle efficace que peut jouer la fonction de la trésorerie dans une société économique grâce aux techniques propres aux sciences de gestion financière, ses techniques dans l'importance est prouvé dans la gestion de la trésorerie, puisque à travers ses techniques la société peut éviter toutes difficultés financières.

* المؤلف المرسل: ط.د: بلعباس نابي سيد أحمد ، الإيميل : ahmed1983bns@gmail.com

Cette recherche à englobé toutes les techniques de gestion de la trésorerie dans la société économique, et pour cause, l'importance que joue sur l'équilibre financier à cours terme, puisque toutes les décisions prises par la société et qui concerne ses activités reflètent directement sur la trésorerie, cette dernière est considéré comme une image sincère et fidèle qui traduit toutes les opérations de la société.

Les mots cles: gestion de la trésorerie, la société économique, déficits financiers, aisance financière, l'équilibre financier.

Jel Classification Codes: G00,G20

1. مقدمة:

تعتبر الخزينة من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، هدفها الأساسي توفير الأدوات والوسائل المالية التي تكون المؤسسة بحاجة إليها، إذ تعتبر الخزينة مرآة تعكس جميع القرارات المتعلقة بكل النشاطات والعمليات التي تقوم بها، كما أن مؤشر صحة وسلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والتي يُمكنها من ضمان استقرارها وتوازنها المالي.

كما يعتبر تسيير الخزينة أمر ضروري وموجب في كل مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها ونشاطها الاقتصادي، وهذا نظرا لتأثير الخزينة المباشر على الوضعية المالية للمؤسسة، فكل نشاط سواء نشاط الاستغلال أو الاستثمار أو نشاط التمويل هي من اختصاص وظيفة الخزينة، بحيث أنها تقوم بعملية متابعة لجميع تحركات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة في كل لحظة، من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة أو حجم الاحتياجات أو الالتزامات.

لذلك كانت إشكالية بحثنا تدور حول:

هل دور الخزينة مرهون بتطبيق التقنيات الحديثة في التسيير والفعالية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة؟

وبغية الإلمام بالموضوع والإجابة عن التساؤل المطروح ارتأينا إلى تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

- أساليب واتجاهات تسيير الخزينة.

- قرارات التحكم في تسيير الخزينة.

- كيفية التحكم في تسيير الخزينة.

2.- أساليب واتجاهات تسيير الخزينة:

تحتفظ أي مؤسسة برصيد نقدي في شكل نقود أو ودائع جارية بالبنوك، وتعتبر النقود أصلا كاملا السيولة لا يدر أي دخل وهي وسيلة مطلوبة لسداد مصروفات المؤسسة من أجور ومرتبات ومواد أولية لازمة لشراء الأصول الثابتة وسداد الضرائب وخدمة ديون المؤسسة وسداد توزيعات الأرباح، وبسبب أن النقود (ومعها الودائع الجارية) لا تدر أي دخل أو فائدة كغيرها من الأصول يعمل المدير المالي في المؤسسة على تدنية الرصيد النقدي المتعين على المؤسسة الاحتفاظ به بحيث يستخدم في أنشطتها

الطبيعية والحصول على خصومات تجارية من خلال سداد قيمة المبيعات نقدا، والمحافظة على التصنيف الائتماني للمؤسسة وأخيرا مواجهة الاحتياجات النقدية الغير المتوقعة.

1.2. مفهوم وأهداف تسيير الخزينة:

يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لتسيير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة.

1.1.2. مفهوم الخزينة: نقصد بتسيير الخزينة عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها، ويمثل ذلك الموقف حيرة للمدير المالي ولأمين الخزينة بين السيولة والربحية فزيادة الأرصدة النقدية تزيد من مقدرتها على سداد الالتزامات القصيرة الأجل في مواعيدها بسهولة ويسر. ومن ناحية أخرى فإن زيادة النقدية التي توجه إلى الاستخدامات الفعالة المنتجة تؤدي إلى زيادة الأرباح إلى أن نصل إلى ضياع السيولة، مما يؤدي إلى خسارة تتمثل في فقدان الخصومات النقدية، وإحجام أفضل الموردين عن التعامل مع المؤسسة. (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 479) أي أن عدم التسيير السليم والفعال للخزينة، تجعل المؤسسة تواجه إحدى الحالتين: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 479)

— الحالة الأولى: زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن الداخلة، مما يوقع المؤسسة في العجز الذي يتفاقم فيسفر عنه نتائج خطيرة لاسيما وأن التدفقات النقدية الداخلة تقترن بعدم التأكد وتتسم بجمود نسبي.

— الحالة الثانية: الاحتفاظ برصيد نقدي أكبر من حاجة المؤسسة، يمثل تجميد أموال كان يمكن استثمارها بدلا من بقائها عاطلة مما يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار.

2.1.2. أهداف تسيير الخزينة: الهدف الرئيسي لتسيير لخزينة، هو تقليل مخاطر السيولة وذلك من خلال مجموعة الأهداف التالية: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 480)

- مواجهة الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتوفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

- تقليل الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال تقليل تسرب النقدية من المؤسسة والإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.

- تقليل تكلفة النقد: من خلال تقليل الحاجة إلى النقد والاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.
 ت- مهام مسير الخزينة: من أمثلة تلك المهام والمسؤوليات نجد ما يلي: (محمد الصيرفي،، 2008،
 صفحة 280)

- اختيار البنوك التي تتعامل معها المؤسسة من أجل تسيير الخزينة.
- تنفيذ أوامر الصرف والقبض للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وإقامة علاقة طيبة مع المساهمين خاصة بما يتعلق بتوزيعات الأرباح.
- تنفيذ تعليمات المؤسسة من حيث استثمار الأموال الفائضة، أو إيداعها في المصاريف وإدارة الخطة الاستثمارية للمؤسسة.
- الاهتمام بشؤون السيولة في المؤسسة، والاحتفاظ بسيولة ملائمة تمكنها من مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.

3.1.2.- دوافع ومزايا الاحتفاظ بالنقدية:

نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة على مستوى خزيتها كان من الضروري تسيير الخزينة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والطرق التي تقف على مراقبة التدفقات الحاصلة والمقبوضات، ثم أخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب سواء تلك المتعلقة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز.
 (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 206)

- دوافع الاحتفاظ بالنقدية: تحتفظ المؤسسة بأرصدة نقدية لأسباب عدة، أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 206-207)

- دافع المعاملات: ضرورة توفير أرصدة نقدية لتنفيذ العمليات، إذ توجد مدفوعات يتعين سدادها كما توجد متحصلات تتم نقدا، ويسعى الرصيد النقدي الناتج من مقابلة المدفوعات النقدية الدورية بالمتحصلات النقدية الدورية برصيد المعاملات.
- دافع الاحتياط: حيث تحتفظ المؤسسة برصيد نقدي لمواجهة أي تقلبات غير متوقعة تستلزم توافر نقدية.

- دافع المضاربة: تقرر المؤسسة الاحتفاظ بأرصدة نقدية إضافية تساعد في اقتناص الفرص المربحة، ك شراء كميات كبيرة من السلع والأوراق المالية في فترات هبوط الأسعار على أن يتم بيعها عند ارتفاع الأسعار، وتحقيق المؤسسة من وراء ذلك أرباح المضاربة.

- **الأرصدة التعويضية:** تحقق البنوك دخلا من خلال إقراض أموال الودائع التي لديها، وكلما زادت قيمة الودائع بالبنوك زادت مقدرة البنوك على الإقراض ومن ثم زادت ربحيتها. وعندما يقدم البنك لعميله خدمة فإنه يطلب منه الاحتفاظ برصيد نقدي صغير في شكل ودیعة لدى البنك مقابل تكاليف تقديم الخدمة، وقد تلزم البنوك المقترضين منها بالاحتفاظ بودائع لديها، ويطلق على الشكّلين السابقين من الودائع مسمى الأرصدة التعويضية وهي تشكّل دافع للمؤسسة للاحتفاظ بالنقدية أو الودائع.

وتأسيسا على الدوافع الأربعة السابقة يمكن النظر إلى حسابات النقدية بالمؤسسة باعتبارها مزيج من أرصدة المعاملات وأرصدة الاحتياط، وأرصدة المضاربة وأرصدة تعويضية. بيان أن ثمة صعوبات تنشأ عند محاولة تحديد الرصيد النقدي الخاص بكل دافع على حدة، وتبعاً لذلك سوف ننظر إلى الرصيد النقدي كوحدة واحدة باعتبار أن الوحدة النقدية يمكن أن تخدم الأغراض السابقة جميعاً فالأرصدة النقدية بدافع الاحتياط أو المضاربة يمكن أن تستخدم كأرصدة تعويضية تلي متطلبات البنوك المقرضة.

- **مزايا الاحتفاظ بالنقدية وأشباه النقدية:** إلى جانب الدوافع الأربعة السابقة، تستلزم الإدارة النقدية لرأس المال العامل وجود رصيد آخر من النقدية وأشباه النقدية (كالودائع) لأسباب عديدة، أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 207-208)

- من الضروري أن يتوفر لدى المؤسسة أرصدة نقدية كافية للاستفادة من الخصومات التجارية والنقدية على مشترياتهم، إذ يقدم الموردون خصومات لعملائهم عند قيامهم بالسداد المبكر لفواتير الشراء. ويشكّل عدم الاستفادة من الخصومات تكلفة مرتفعة جداً.

- يساعد الاحتفاظ بالمؤسسة بأرصدة كافية من النقدية وأشباه النقدية في الحفاظ على تصنيفها الائتماني، حيث يؤدي إلى ارتفاع نسب التداول والسيولة السريعة بالمؤسسة إلى المستويات السائدة على مستوى الصناعة. ويساعد المركز الائتماني القوي المؤسسة على الشراء من الموردين بشروط مناسبة، كما يتيح لها فرص جيدة للحصول على الائتمان المصرفي بتكلفة وشروط معقولة.

- يعطي توافر أرصدة من النقدية وأشباه من النقود ميزة للمؤسسة تساعد في الحصول على فرص جيدة للتعامل والاستثمار حيث تستطيع أن تحصل على شروط جيدة من الموردين، أو يمكنها أن تقتنص فرص جيدة للاستحواذ على المؤسسات.

- يجب أن يتوافر للمؤسسة أرصدة من النقود وأشباه النقود لمواجهة الظروف الطارئة كالإضرابات، والحرائق والحملات التسويقية للمنافسين، والأحوال الجوية غير العادية والانخفاض في النشاط.
- طرق المحافظة على الحجم المناسب من النقدية: للاحتفاظ بالحجم المناسب من النقدية، لابد من الاعتماد على: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 483)
- إعداد وتحضير مصادر التمويل المناسبة لحجم الالتزامات.
- زيادة سرعة دوران المخزون إلى أقصى ما يمكن دون التعرض لخطر نفاذ المخزون.
- زيادة حجم التدفق النقدي الداخل عن طريق الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة والالتزامات الآخرين للمؤسسة.
- تخطيط الاحتياجات النقدية المستقبلية بدقة وتقليل التدفق النقدي الخارج وذلك بتأخير دفع الالتزامات إلى آخر حد مسموح به.
- تقليل تكلفة النقد المستعمل عن طريق تقليل الاعتماد على الاقتراض وزيادة الاستثمار بأموال الملكية.
- النتائج المترتبة عن نقص النقدية: نقصد بنقص النقدية في الخزينة بالعسر المالي أي عدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة في مواعيدها، كما ينقسم العسر المالي إلى قسمين هما: (محمد الصيرفي،، 2008، الصفحات 53-54)
- العسر المالي الفقي: وهو ذلك العسر الذي تكون فيه قيمة الأصول المتداولة أكبر من قيمة الالتزامات المتداولة، بمعنى أن المؤسسة بإمكانها خلال فترة وجيزة ببيع بعض الأصول المتداولة لسداد الالتزامات المستحقة عليها.
- العسر المالي الحقيقي: وهو ذلك العسر الذي تكون فيه قيمة الأصول المتداولة أقل من قيمة الالتزامات المتداولة، مما قد تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى بيع جزء من أصولها الثابتة، وهذا قد يستلزم وقتا طويلا قد يقوم فيه أصحاب الالتزامات بالمطالبة بالإشراف على المؤسسة أو تصفيتها. هذا ويرجع العسر المالي بنوعيه للأسباب التالية: (محمد الصيرفي،، 2008، صفحة 54)
- نقص أو نفاذ المخزون السلعي وعدم القدرة على الوفاء بالالتزامات وعدم التزام بين المواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد.
- استثمار المؤسسة لأموالها في الأصول الثابتة بدرجة أكبر من الأصول المتداولة، مما ينجم عنه صعوبات تحويلها إلى نقد بسهولة.

ج- الآثار الناجمة عن العسر المالي: من أهم الآثار القريبة والبعيدة للعسر المالي نذكر: (محمد الصيرفي، 2008، الصفحات 54-55)

- الآثار القريبة للعسر المالي: فقدان حرية الاختيار والحركة بسبب عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات. وعدم القدرة على اغتنام الفرص المتاحة، وفوات فرصة الحصول على الخصومات النقدية.
- الآثار البعيدة للعسر المالي: تصفية بعض الاستثمارات والأصول في وقت غير مناسب مما يسبب في إحداث خسائر.

3- الأساليب الفنية لتسيير الخزينة:

تغيرت أساليب واتجاهات تسيير الخزينة خلال العقود الأخيرة لأسباب عدة أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 209)

- الاتجاه الصعودي لسعر الفائدة خلال الفترة من بداية سبعينات القرن الماضي إلى منتصف الثمانينات منه، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة الفرص البديلة للاحتفاظ بالنقدية، وقد شجع ذلك المديرين الماليين على البحث عن أساليب أكثر كفاءة لتسيير الخزينة.

- أسهم التطور التكنولوجي خصوصا في أساليب تحويل النقود الإلكترونية عن طريق الكمبيوتر في تغيير أسلوب تسيير الخزينة.

- مجال الإعلام الآلي بدون شك أدى إلى تقدم المؤسسة، فقد أصبح الكمبيوتر وسيلة مهمة في تسيير الخزينة وهذا أدى إلى تطور تقنيات الحساب، وكنتيجة لذلك تحقيق السرعة والفعالية والمرونة في إعداد التنبؤات واتخاذ القرارات. ومن جهة أخرى ساعدت كل من الجداول والبرامج المختصة على تفعيل وتحسين تسيير الخزينة في المؤسسة، فهذه البرامج تساعد على اتخاذ القرارات التداخلية الخاصة في اختيار مصادر التمويل والتحكم فيها.

وتنفذ معظم أنشطة الخزينة بشكل مشترك بواسطة المؤسسة والبنوك، وتتضمن أي عملية للإدارة الجيدة للخزينة إدارة مباشرة لكل

من التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، الأمر الذي يستلزم الأتي: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 210-211)

- توجيه الأموال المتاحة إلى أماكن الاحتياجات المناسبة: تنفذ معظم الأنشطة عن طريق المؤسسات الكبيرة حيث تعمل على عدة أصعدة: الصعيد المحلي، الصعيد الإقليمي والصعيد الدولي. وتبعاً لذلك

فهي تتلقى متحصلات نقدية من مصادر عديدة كما تسدد مدفوعات نقدية شتى في العديد من المدن والدول.

إذ أن المؤسسات العملاقة مثل: "General Motors و IBM" تملك مصانع وفروع في كثير من دول العالم وتبعاً لذلك فإن نقاط التحصيل الخاصة بها ترتبط بأنماط مبيعاتها. كما تنتشر مدفوعات هذه المؤسسات بين مكاتبها وفروعها المحلية وكذلك في العديد من المدن والدول التي يتم فيها التصنيع أو في المراكز الرئيسية لهذه المؤسسات.

ونتيجة لهذا التشعب في العمليات واختلاف وتعدد أماكن التحصيل والدفع، أصبح لدى المؤسسات مئات إن لم يكن آلاف من الحسابات المصرفية، ونظراً لأنه لا يوجد سبب منطقي يدعو إلى الاعتقاد بضرورة توازن أو تساوي التدفقات الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة لكل حساب مصرفي، لذلك فقد صار من المتعين أن يتواجد لدى المؤسسات نظاماً يعمل على تحقيق الأتي: (تحويل الأموال من بعض الحسابات إلى مواقع الاحتياج لها واستثمار الفوائض المالية الصافية المتاحة للمؤسسة بدون أي تأخير).

- توافق وتزامن التدفقات النقدية: من خلال رفع قدرة المؤسسات على التنبؤ وإعداد تقديرات دقيقة، ومن خلال ترتيب أوضاعها بحيث يتحقق توافق زمني بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية، يمكن لهذه المؤسسات أن تخفض من مستويات الأرصدة المطلوبة لإتمام معاملاتها إلى أدنى حد ممكن. وتقوم الشركات الكبيرة مثل شركات البترول وشركات المنافع العامة بترتيبات تضمن بمقتضاها تحقيق التوافق الزمني بين تحصيل مستحقاتها لدى العملاء وسداد فواتيرها لدى الغير بشكل منتظم خلال الشهر.

ويضمن أسلوب تزامن وتوافق التدفقات النقدية توفير النقدية اللازمة في الوقت المناسب، ويكفل هذا للمؤسسة أن تخفض أرصدها النقدية ويقلل من عمليات اللجوء إلى الاقتراض بما يخفض من مدفوعات الفوائد، الأمر الذي يؤدي مع بقاء العوامل الأخرى على حالها إلى رفع مستويات الأرباح.

ومن جهة أخرى إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع، وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 248)

- تسريع عمليات مقاصة وتسوية الشيكات: حينما يحرر العميل شيكا للمؤسسة فلا يعني هذا أن الأموال باتت متاحة للمؤسسة، فكتيرا ما يقال للمؤسسة أن الشيك لم يزل في الطريق، أو أنه قد تم إيداعه في حساب المؤسسة لدى البنك، ثم تفاجئ المؤسسة بأن الشيك لم يتم تحصيله أو تسويته بعد. لذلك يتعين أن يتأكد البنك أن الشيك المودع في حسابات المؤسسة له رصيد وأن أمواله متاحة وذلك قبل أن يتخذ إجراءات صرف قيمته للمؤسسة. ولاشك أن عملية تحويل الشيكات إلى نقدية قد تأخذ في بعض الأحيان وقتا. فبداية يتسلم البنك الشيك سواء عن طريق البريد أو أية وسيلة أخرى، ثم يأخذ الشيك دورته من خلال النظام المصرفي قبل ما توضع النقود تحت تصرف المؤسسة، وقد تخضع الشيكات المستلمة من عملاء مقيمين في مدن نائية للتأخير بسبب تأخر وصول البريد أو تعدد أطراف عملية تداول الشيك، فمثلا قد تستلم المؤسسة شيكا وتودعه في بنكها الذي يتعين عليه بدوره إرساله إلى البنك المسحوب عليه الشيك، وتأخذ هذه العملية وقتا ليس بالقصير. ولتسهيل عمليات تسوية الشيكات نشأت في البنوك غرف مقاصة يتم من خلالها تسوية الشيكات. (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 211)

- استخدام الشيكات الطافية: يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة ورصيد المؤسسة بسجلات البنك، وفي ظل ارتفاع قدرة المؤسسة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدقة، تستطيع أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعليا من حساب المؤسسة لدى البنك. (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 212)

كما تستفيد المؤسسة من فكرة الشيكات الطافية وذلك بسحب شيكات على حسابها لدى البنك على الرغم من أن دفاترها تظهر عدم كتابة رصيد ذلك الحساب، وبالطبع لا يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الشيكات الطافية ما لم تكن قادرة على التنبؤ بحركة حسابها لدى البنك بدقة كافية تجنبها مخاطر عدم كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد شيكات سبق أن حررتها، وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها. (عبد الغفار حنفي، 1997، صفحة 586)

- تسريع عمليات التحصيل: يبحث أمين الخزينة دائما عن أساليب أسرع لتحصيل الذمم، وتستخدم أساليب فنية عديدة لتعجيل وتسريع عمليات التحصيل وتوجيه الأموال إلى الاحتياجات المطلوبة، وثمة وسائل هامة لتحقيق ذلك أهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، الصفحات 213-214)

- إرسال الشيكات الواردة للمؤسسة مباشرة لصناديق البريد بدلا من إرسالها أولا إلى المركز الرئيسي، وذلك بهدف توفير الوقت الذي يتم فيه تحويل الشيكات إلى نقدية، ومع التطور التقني أصبحت هناك وسائل أكثر سرعة تضمن تحصيل الشيكات في لحظات.
- أحد أهم محاور تسريع تحصيل مستحقات المؤسسة، هو حث عملائها على سرعة السداد خاصة بالنسبة للمستحقات الكبيرة.
- قد يتم الاتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيد استلام العميل للبضاعة، وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير، وقد تلجأ المؤسسات الصغيرة إلى استخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقدا من العملاء. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 243)
- التروي في عمليات سداد الالتزامات: إذا كانت عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة، فإن التروي في سداد الالتزامات المستحقة على المؤسسة يساعد على توفير أرصدة نقدية لفترة أطول، وأهمها: (عاطف وليم أندراوس، 2008، صفحة 214)
- الاستفادة بفترة الائتمان التي يمنحها موردو ودائنو المؤسسة، ومن الخصومات التي يمنحها الموردون.
- السداد عن طريق بنوك محلية تبعد كثيرا عن مقر المؤسسة الدائنة حتى تستغرق عملية تحصيل وخصم الشيكات من حسابات المؤسسة في البنوك وقتا أطول. واستعمال كمبيالات بدلا من الشيكات، حيث تتيح الكمبيالات فترة زمنية حتى تاريخ استحقاقها تتمكن المؤسسة من خلالها الاستفادة برصيد النقدي.
- اختيار البنك الذي تتعامل معه المؤسسة: أهم العوامل المؤثرة في اختيارات البنك نجد: (محمد الصبري، 2008، صفحة 510)
- حجم البنك: حيث تميل معظم المؤسسات إلى التعامل مع البنوك الكبيرة القادرة على تلبية احتياجاتها، ولأسيما أن هناك قيود اقتصادية وقانونية على مقدار القروض التي يمكن لأي بنك منحها للعميل الواحد.
- السياسة الائتمانية للبنك: حيث تحدد هذه السياسة المبلغ الذي يمكن للبنك أن يمنحه للمؤسسة، ومدة القرض الممكن الحصول عليه، ونسبة الفائدة التي يحددها البنك للمؤسسة.
- مدى المخاطر التي يمكن أن يتقبلها البنك: نجد أن بعض البنوك تتبع سياسات متحفظة والبعض يعين مخاطر مرتفعة.

- درجة الولاء للعملاء: فهناك بعض البنوك تدعم عملائها في المواقف الصعبة، والبعض الآخر قد يضع ضغوطاً على عملائها لتسديد قروضهم لها إذا ما ظهرت عليهم بعض بوادر الضعف.

1.3.- التفاوض على الشروط البنكية:

يعمل مسؤول الخزينة في حالة المؤسسات الكبرى على التفاوض مع البنك المتعامل معه بخصوص كل من الخدمات التي يقدمها له من أجل تخفيض تكلفة القرض، ويكون التفاوض حول الشروط المتعلقة بالقرض التي يمنحها البنك. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)

- التفاوض على معدلات الفوائد: يعرف سعر الفائدة على أنه أجر كراء النقود يلتزم بدفعه إلى البنك مقابل التنازل المؤقت له على السيولة، وتدخل اعتبارات كثيرة في تحديد معدل الفائدة، فمنها ما يرتبط بالقرض ذاته ومنها ما يرتبط بوضعية السوق النقدي. ومن ناحية هيكله يتركب معدل الفائدة بالنسبة للقروض العادية من مركبتين أساسيتين هما: المعدل المرجعي والعمولات.

وعليه يمكن وضع معدل الفائدة في العلاقة التالية: (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 70)⁽²³⁾

$$\text{معدل الفائدة} = \text{معدل المرجعي} + \text{العمولات.}$$

- التفاوض على المعدل المرجعي: المعدل المرجعي هو المعدل الذي تحسبه البنوك على القروض الممنوحة لأحسن الزبائن والمعدل المرجعي هو معدل موجه يتخذ كمرجع لتحديد المعدلات النهائية، وعليه فإنه بالنسبة للقروض العادية ليس هو المعدل النهائي للقرض ولكنه معلّم تحسب على أساسه معدلات الفائدة النهائية. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 71)

- التفاوض على العمولات: العمولة هي عبارة عن مجموع ما يتقاضاه البنك نظير الأتعاب التي يتحملها عند القيام بعملية القرض، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هذه العمولات معدومة. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 71)

- التفاوض على أيام القيمة: حساب الفوائد يخضع إلى شروط حسابية منها ما يتعلق بتاريخ انطلاق حساب الفوائد أو ما يسمى بتاريخ القيمة ويعني اليوم الذي تسجل فيه البنوك العمليات الناتجة عن التعاملات مع المؤسسات سواء دائنة أو مدينة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)

أمين الخزينة يحاول تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية التوظيفات، ولتحقيق هذا الهدف عليه أن يكون على علم تام بالشروط البنكية التي يتم تطبيقها على عمليات الاقتراض، والتفاوض مع البنك يكون من خلال تخفيض من 1 إلى 2 يوم من أيام القيمة وهذا ما يساعد على تخفيض تكلفة القرض. (Jacques Teuie, 1997, p. 474)

- التفاوض على خطوط القرض: يتم التفاوض على خطوط القرض، وذلك على حسب ما يلي:
(Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)
- التفاوض حول سقف الخصم: التفاوض يكون حول السقف الأعلى المسموح به للخصم، والذي يحدد على أساس مستوى نشاط المؤسسة ووضعية خزنتها.
- التفاوض حول مبلغ السحب على المكشوف: ويرتكز على توفير وتحقيق الأهداف التالية: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 254)
- إعداد موازنة الخزينة وتقدير كل من المقبوضات والمدفوعات.
 - مستوى رقم الأعمال المحقق.
 - الهيكل المالي للمؤسسة واحتياجاتها المالية (المحددة في جدول موازنة الخزينة).
 - الضمانات التي تقدمها المؤسسة للبنك والعلاقة التي تربطهما.
- التفاوض على الضمانات: ويوجد نوعين من الضمانات: (الطاهر لطرش، 2004، الصفحات 165-168)
- الضمانات الشخصية: ترتكز على التعهد الذي يقوم به الأشخاص والذي بموجبه يعدون بتسديد المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق، وعلى هذا الأساس فالضمان الشخصي لا يمكن أن يقوم به المدين شخصيا، ولكن يتطلب ذلك شخص ثالث للقيام بدور الضامن.
- الضمانات الحقيقية: وترتكز الضمانات على موضوع الشيء المقدم للضمان، وتتمثل هذه الضمانات في قائمة واسعة من الأصول الثابتة التقليدية مثل: (السلع، التجهيزات والعقارات...)، وتعطى هذه الأشياء على سبيل الرهن وليس على سبيل تحويل الملكية وذلك من أجل ضمان استرداد القرض.
- أساسيات التفاوض مع البنك: من غير المهم التفاوض على جميع الشروط البنكية ولكن الهدف من التفاوض هو قيادة المؤسسة إلى الاقتصاد في التكاليف المالية، لهذا يجب أن تكون المفاوضات حول العمليات الأكثر أهمية من حيث الحجم والمدة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 255)
- أمين الخزينة ليس هو الوحيد الذي يتعامل ويتفاوض مع البنك، فقد نجد إلى جانبه المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما في المؤسسات الكبرى، هذا الدور يقوم به المدير المالي. (Michel Sion, 1998, p. 120)
- وبالتالي سواء أمين الخزينة أو المدير المالي لابد أن تتوفر عندهم الخبرة والمعرفة لإجراء عملية التفاوض حول الشروط البنكية، ومن جهة أخرى لابد أن تتوفر في المؤسسة أيضا العناصر والشروط التالية: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 255)

– **وضعية القوة:** جميع المفاوضات مع البنك لا تكون فعالة إلا إذا كانت المؤسسة في وضعية اقتصادية قوية، وهذا من خلال تحقق الشروط التالية: (مردودية مالية مهمة، وضعية مالية جيدة، أفاق واسعة للنمو الاقتصادي، حساب بنكي يعمل على أساس قواعد مدينة واستعمال فعال ودقيق للقروض البنكية).

– **الوقت المناسب:** بعض أوقات السنة تعد غير مناسبة للمفاوضات حول الشروط البنكية، وبالتالي لابد من التفاوض عندما تتوفر المعطيات الأساسية الخاصة بالمؤسسة مثل: خروج الميزانية المالية أو جدول موازنة الخزينة.

2.3. - قرارات التحكم في تسيير الخزينة:

إن ميدان تسيير الخزينة يهدف إلى ضمان الموارد المالية للمؤسسة في المدى القصير، ونقصد هنا القدرة على مواجهة الاستحقاقات والالتزامات، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تحقق فوائد مالية في فترة قصيرة نتيجة الرواج الاقتصادي، وهذا هو المهم بحيث أن هذه الفوائد قد تستغل لتوفير أرباح من عملية التوظيف المالي القصير الأجل عوضا على تجميدها في المؤسسة.

1.2.3. قرارات توظيف فائض الخزينة:

يعمل أمين الخزينة على استعمال الوسائل المالية المتوفرة لتحقيق توظيف مناسب لفوائض الخزينة وذلك لمدة تكون قصيرة الأجل عادة، كما أن لتوظيف المالي عدة أشكال وهذا حسب المدة والحجم. كما يعتمد على معيارين أساسيين في اختيار التوظيف: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 251)

– **المردودية:** وهو العائد الفعلي أو المحتمل الذي تحصل عليه المؤسسة من التوظيف القصير الأجل، وهو أيضا العلاقة بين فائض الخزينة وما يعود به هذا التوظيف المالي.

– **الأمن:** ونقصد هنا إمكانية المؤسسة على استرجاع النقدية بسرعة ودون تحقق خسائر فادحة من جراء التوظيف المالي القصير الأجل، مثل التوظيف في الأسهم الذي يشكل خطر على رأس المال المؤسسة، أما التوظيف في سندات الحقوق المتداولة فإنها تشكل حقيقة الأمان بالنسبة إليها، كما أن التوظيف بمعدل ثابت يمثل خطر المعدل إذا ارتفع المعدل في السوق الثانوي، أما التوظيف بمعدل متغير فالخطر هنا في انخفاض المعدل. وبالتالي فإن معيار المردودية يتناسب عكسيا مع معيار الأمن.

ومنه نستنتج أن اهتمام أمين الخزينة ينصب في توفير السيولة اللازمة بأقل تكلفة وفي كل وقت، ثم تحقيق الأمان في التوظيف، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرة الجبائية لأن النواتج المتوفرة يطبق عليها

اقتطاعات جبائية، كما أن العامل المحدد لاختيار التوظيف في المؤسسة الاقتصادية يرتبط بما يلي: (المدة المقدرة للتوظيف والتوقعات حول تطور معدل الفائدة ومعدلات الصرف في حالة التوظيف بالعملة الأجنبية). إن توظيف الفوائض المالية تأخذ أشكالاً متعددة، وسنتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في عملية التوظيف.

- تجميد الأموال لمدة معلومة: وتنقسم إلى ما يلي:

- الودائع لأجل: تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي للمؤسسة الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة، بينما خاصية السيولة تعني أن المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة، بالإضافة إلى وجود إمكانيات سحبها في أي وقت ولكن بعد استيفاء بعض الشروط الضرورية مثل الإخطار المسبق. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 27)

- أذونات الصندوق: هي سندات تصدر مقابل قرض قصير الأجل أو متوسط يحمل تعهد من المحرر بالتسديد في التاريخ المحدد وتكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكينه من الحصول على الأموال، معدل الفائدة في هذا الشكل يتفاوض عليه، كما يوجد أيضاً أذونات ذات الاستحقاق المحدد والثابت وأذونات الادخار ذات معدل فائدة تدريجي، أما المدة فهي تتراوح ما بين شهر إلى 5 سنوات. (بخراز يعدل فريدة، 2003، صفحة 28)

- التوظيفات في القيم المنقولة: وتنقسم إلى ما يلي:

- التوظيف في الأسهم: وهو عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة التي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل كل الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة، وعليه فإن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة، كما أن التوظيف في الأسهم يعتبر خطراً على المؤسسة. (Georges

Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 252)

- التوظيف في السندات: السندات عبارة عن ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها، وعلى هذا الأساس فالسند هو عبارة عن إثبات لعملية قرض، ويستفيد حامل السند من كل الحقوق التي يستفيد منها دائنو المؤسسة الآخرين وخاصة الاستفادة من الفائدة السنوية التي قد تكون بمعدل ثابت عادة أو متغير وبأجال محددة. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 87)

- عمليات إعادة شراء السندات: هي عملية يقوم بها البنك وذلك ببيع السندات للمؤسسة التي تشتريها مع الاحتفاظ بميزة القدرة على إعادة شرائها خلال تاريخ محدد وبسعر متفق عليه، وتشمل

هذه العملية كل من السندات وسندات الحقوق المتداولة كما يوجد عدة أنواع: عملية بمعدل ثابت، بمعدل متغير مع تاريخ الخروج معلوم، وبمعدل متغير مع تاريخ الخروج غير معلوم. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 252)

ت- التوظيف عن طريق الوساطة المالية: تعتبر الوساطة المالية مثل: "منظمة التوظيف الجماعي للقيم المنقولة"، من أهم منظمات الوساطة المالية في أوروبا وخاصة في فرنسا والتي تتكون خاصة من: - شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير (*Sociétés d'investissements en capital variable*): هي هيئة قانونية تسيير عامة من طرف مؤسسة قرض وضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة، التوظيف في أسهم (SICAV) يعطي ميزة السيولة للمبالغ الموظفة حيث يمكن إعادة بيعها في أي وقت، ويكون المردود قليلا نظرا لتكاليف التسيير المعتبرة. (بخراز يعدل فريدة، 2003، صفحة 118)

- صناديق التوظيف المشتركة (*Les Fonds communs de placement*): هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية وتعتبر ملكية مشتركة للقيم المنقولة، وتتوزع عن طريق حصص اسمية وعدد الحصص يرتفع بالاكتمال في حصص جديدة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 167)

- صناديق المشتركة للحقوق (*Les Fonds communs de créances*): هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية وتعتبر ملكية مشتركة للحقوق.

- التوظيف في سندات الحقوق المتداولة: وهي سندات متداولة في سوق منظمة مختلفة عن البورصة وتمثل حقوق ذات أجال محددة. كما تنتقل الملكية في سندات الحقوق المتداولة عن طريق التحويلات من حساب إلى حساب ويمكن تصنيفها كما يلي:

- شهادات الإيداع: تصدر من طرف البنك وبشكل مستمر حسب وجود الطلب وتتميز بمعدل ثابت، ولها نفس خصائص الودائع لأجل من حيث أنها قابلة للتداول في السوق الثانوي لمدة سنة أو أقل. (D. Georges, J.P. Jobard, 1990, p. 850)

- سندات الخزينة القابلة للتداول: الدولة تقوم بإصدار هذه السندات بحيث أن الفوائد تدفع سنويا وبمعدل ثابت، غير أن أهمية ميزة التداول لهذه السندات هي ضمان سيولة بالأحجام الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

- سندات الخزينة: وهي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة (لمدة سنة أو أقل) وبمعدل ثابت، وعند حلول موعد الاستحقاق يتم تسديد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة. وبالتالي فالسند هو

ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 235)

- أذونات متوسطة الأجل قابلة للتداول: هي سندات حقوق متداولة تصدر من طرف البنك والمؤسسات المالية والمؤسسات الاقتصادية وتوفر سيولة خارج السلك البنكي وتتميز بمعدل ثابت أو متغير، كما أن مدة حياتها تتراوح ما بين سنة أو أقل. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 168)

- التوظيف في مؤسسة أخرى: أهم الطرق المستعملة في هذه العملية نجد ما يلي: (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, pp. 252-253)

- خصم المورد: تقوم المؤسسة بتسديد ديون الموردين على الحساب عوضاً أن تؤجل السداد في الآجال الطويلة، ويسمى أيضاً "بخصم التسوية"، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالافتقار في التكاليف من خلال تقليل خدمة الدين وامتصاص الفوائض المالية.

- تسبيق على الحساب الجاري للمؤسسة: يتم هذا التسبيق في الحساب الجاري للمؤسسة إلا في إطار مجموعة من المؤسسات المشتركة في نشاط اقتصادي ما.

- قروض لأكثر من سنتين: ممكنة إذا كانت إحدى المؤسستين عبارة عن مؤسسة مالية، وتعتبر حالة استثنائية حيث أن المؤسسة توافق على منح قرض إلى مؤسسة أخرى من أجل تقوية وتنمية العلاقات التجارية فيما بينهما.

ح- التوظيف بالعملة: وتستعمل من أجل الاحتياط من مخاطر الصرف والتي تتم على شكل تجميد العملات في حسابات بنكية أو شراء سندات بعملة أجنبية تكتتب لفترة قصيرة.

2.2.3- قرارات التمويل الداخلي:

يقصد بمصادر التمويل تشكيلة المصادر التي حصلت منها المؤسسة على الأموال بهدف تمويل استثماراتها أو عملياتها الاستغلالية، ويحتل التمويل قصير الأجل أهمية بالغة ضمن الهيكل المالي لأي مؤسسة، وذلك لكونه عادة ما يستخدم لمواجهة النفقات المتعلقة أساساً بالتشغيل العادي للطاقت الانتاجية، وذلك بغرض الاستفادة وتحقيق التوازن المالي.

ويعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل الداخلية التي تلعب دوراً هاماً في تنمية المؤسسة وتطويرها من حيث أنه يضمن زيادة الأصول الاقتصادية دون اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الموارد المالية لاقتنائها. وبالتالي تحمل أعباء مالية مباشرة كالفوائد ودفع أقساط الديون، وهذا من

شأنه أن يزيد من القدرة الإقتراضية للمؤسسة ويشارك بصفة مباشرة في العملية التوسعية لها من خلال استحداث استثمارات جديدة. (أحمد بوراس، 2008، الصفحات 27-35)

أ- مفهوم التمويل الداخلي (التمويل الذاتي): تعني إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها وهذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة، وهذه النتيجة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران موردا داخليا للمؤسسة، وهما: "الإهلاكات والمؤونات". (ناصر دادى عدون، 1998، صفحة 83) ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص أن التمويل الداخلي للمؤسسة يمثل التمويل المتولد عن مجموع النشاط الاستغلالي والمالي وكذا الاستثنائي للمؤسسة خلال الدورة الإنتاجية والمعبّر عنها بقدرة التمويل الذاتي، ويختلف مفهوم قدرة التمويل الذاتي عن مفهوم التمويل الذاتي الذي يمثل الفائض النقدي الصافي الذي تحقّقه المؤسسة بعد طرح توزيع أرباح الشركاء واقتطاع جميع المصاريف المالية والجبائية، حيث يمكن إظهار ذلك من خلال العلاقات التالية: (أحمد بوراس، 2008، صفحة 28)

قدرة التمويل الذاتي = نتيجة الدورة الصافية + حصص الإهلاكات + حصص المخصصات والمؤونات ذات الطابع الاحتياطي.

أما التمويل الذاتي فهو المبلغ النقدي المتبقي لدى المؤسسة من قدرة التمويل الذاتي بعد توزيع الأرباح على أصحاب المؤسسة.

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي - الأرباح الموزعة.

التمويل الذاتي = الإهلاكات + المؤونات + أرباح صافية غير موزعة.

- مكونات التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي من أي مؤسسة من العناصر الأساسية التالية: (أحمد بوراس، 2008، صفحة 35)

- الإهلاكات: وهي المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن، نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقادم التكنولوجي.

- المؤونات والمخصصات: تعرف على أنها مكون مالي من أموال المؤسسة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة أو أعباء ممكنة الحدوث في المستقبل، حيث تبقى مجمدة داخل المؤسسة إلى حين يتحقق الخطر أو العبء الذي كونت من أجله.

- الأرباح المحتجزة: تعتبر المصدر الوحيد للتمويل الداخلي بالملكية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تتمكن من اللجوء للأسواق المالية من أجل التمويل بواسطة طرح الأسهم والسندات. حيث تتمثل الأرباح المحتجزة في النتيجة الصافية التي تحققها المؤسسة من العمليات الجارية والاستثمارية.

3.2.3.- قرارات التمويل الخارجي لدورة الاستغلال: إن عدم قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ إلى طرق أخرى للتمويل القصير الأجل والذي يقصد به تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية من الغير، وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن سنة. ويأخذ التمويل الخارجي لدورة الاستغلال عدة أشكال، يمكن إظهار أهمها فيما يلي:

- الائتمان التجاري: يعرف على أنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية، أو في الفترة الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات، حيث يتسنى للمؤسسة خلال هذه الفترة الاستفادة من تلك الأموال التي احتفظت بها. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 532)

- الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك بغرض تمويل التكاليف العادية والمتجددة للإنتاج وتغطية متطلبات الخزينة، والتي تستحق عادة عندما تحصل المؤسسة على عوائد مبيعات منتجاتها. (إبراهيم منير هندي، 1999، صفحة 38)

هذا بالإضافة إلى وجود صور أخرى للائتمان المصرفي يمكن إيجازها كما يلي:

- قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية: ونجد:

— الخصم التجاري: هو شكل من القروض قصيرة الأجل التي يمنحها البنك التجاري لزيائنه عموما والمؤسسات الاقتصادية خصوصا، والمتمثل في قيام البنك بشراء الورقة التجارية عن حاملها قبل تاريخ الاستحقاق، ومن ثم فهو يحل محل الدائن في تحصيل قيمتها عند هذا التاريخ، بمعنى آخر يقوم البنك بتقديم سيولة أنية لحامل الورقة التجارية قبل موعد استحقاق مقابل عمولة يتحصل عليها، ويتولى هو تحصيل قيمتها الاسمية في تاريخ استحقاقها.

— قرض تعبئة الحقوق التجارية (Crédit de mobilisation des créances commerciales): يسمح هذا القرض للمؤسسة بجمع وتعبئة جميع حقوقها على الزبائن المتولدون خلال عشرة أيام، واكتتابها في ورقة وحيدة ثم خصمها لدى البنك مما يوفر سيولة.

— تحويل عقد الفاتورة: تعتبر عملية شراء أو خصم الذمم أداة من أدوات التمويل، والتي تقوم من خلالها مؤسسة مالية متخصصة في هذا النشاط تسمى "الفكتور"، أو إحدى البنوك التجارية الذي تتوافر لديها هذه الخدمة المصرفية، بشراء حسابات أوراق القبض والعملاء الموجودة بحسابات المؤسسة الصناعية أو التجارية والتي تتراوح مدة استحقاقها بين 20 أو 120 يوما. ومن هنا فإن العملية تتيح للمؤسسة الحصول على نقدية جاهزة دون انتظار تواريخ الاستحقاق وتحصيل ديونها من العملاء والمدينين. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 110)

- القروض الأخرى للخزينة:

— قروض الخزينة: وهي عبارة عن قروض غير مشروطة وتتمثل في شكل قروض بيضاء، وهذا يعني أن المؤسسة المستفيدة من هذا القرض تستعمل القرض كما تشاء بدون تقديم الأسباب والتوضيحات للبنك.

- تقنيات قروض الخزينة:

— قرض الصندوق: تتمثل هذه الوضعية في قيام البنك بالسماح للمؤسسة صاحبة الحساب الجاري بتجاوز رصيدها الدائن لدى البنك إلى حد متفق عليه دون أن يترتب ذلك على المؤسسة أضرارا، أي أن رصيد المؤسسة لدى البنك ممكن أن يكون مدينا إلى حد معين. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 39) وبالتالي نتكلم هنا عن السحب على المكشوف، إلا أن قرض الصندوق هو قرض يتحرك تحركا دائريا أي التسديد التدريجي للسحب على المكشوف يُمكن من تجديد هذا القرض. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 235)

— قرض السند: المؤسسة المستفيدة من هذا النوع من القرض تحرر سند لأمر للبنك المقرض، هذا الأخير يخصم السند ويحول حساب المؤسسة في البنك من دائن إلى مدين.

- ترتيب قروض الخزينة: يتم ترتيب قروض الخزينة بحسب المدة على الشكل التالي:

- قرض البريد الوارد: وهي قروض تمنح لمدة قصيرة جدا، ما بين 24 ساعة إلى 48 ساعة.
- قروض فورية: هي قروض موجهة خصيصا للمؤسسات الصناعية الكبيرة التي تواجه صعوبات في الخزينة ولكن لفترة قصيرة، في بعض الأحيان لبضعة ساعات فقط.
- تسهيلات الخزينة (تسهيلات الصندوق): هي عبارة عن قروض تمنح من قبل البنك للمؤسسة التي تعاني من صعوبات في السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا والتي ممكن أن تنتج عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 40)

— **السحب على المكشوف:** وهي طريقة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة التي عادة ما تكون من عملائها الدائمين، يسمح من خلالها لهذه المؤسسة القيام باستخدام أموال أكبر مما هو موجود برصيدها لدى البنك.

- **مخاطر قروض الخزينة:** تمثل مخاطرة بالنسبة للبنك بسبب غياب الضمانات، لهذا يشترط البنك عادة ضمانات إضافية مثل: الكفالة. كما تمثل خطر بالنسبة للمؤسسة أيضاً، وذلك في حالة حصول هذه الأخيرة على وعد أو موافقة كلامية بقبول البنك بمنحها القرض، بحيث يمكن أن يقوم البنك بعدها بإلغاء هذه الموافقة بدون سابق إشعار أو إنذار، وبالتالي من الأحسن على المؤسسة اتخاذ الحيطة والحذر والحصول على موافقة كتابية من البنك من أجل تفادي الأخطار.

- **التمويل عن طريق العمليات أو الأنشطة الخاصة:** ونجد ما يلي: (الطاهر لطرش، 2004، الصفحات 68-60)

— **قروض الربط:** هو عبارة عن قرض يمنح إلى المؤسسة لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب تحققها شبه مؤكد، ولكنه مؤجل فقط لأسباب خارجية.

— **قروض موسمية:** تنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد المؤسسات الاقتصادية، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال، بل أن دورة الإنتاج أو دورة البيع موسمية، فهنا المؤسسة تقوم بإجراء النفقات خلال فترة معينة يحصل أثناءها الإنتاج، ويقوم ببيع هذا الإنتاج في فترة خاصة.

✓ **الكفالات المدفوعة:** الكفالة هي عبارة عن التزام مكتوب من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين (المؤسسة) في حالة عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وتحدد في هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها، وتستفيد هذه المؤسسة من الكفالة في علاقتها مع الجمارك وإدارة الضرائب، وفي حالة النشاطات الخاصة بالصفقات العمومية.

- **التمويل عن طريق العمليات الخارجية:** ونجد ما يلي:

— **الاعتماد المستندي:** يعتبر الاعتماد المستندي من أشهر الوسائل المستعملة في تمويل الواردات نظراً لما يقدمه من ضمانات للمصدرين والمستوردين على حد سواء. ويتخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناءً على طلب من الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة، فهو تعهد البنك بتسديد ثمن الصفقة للبائع الأجنبي إذا قام بإرسال البضاعة، وذلك موجود ببلاده. وخدمات البنك للزبون تتمثل في أنه: (توفيق حسون، 2001، صفحة 256)

- الاعتماد المستندي هو تعهد يلزم البنك، ويأتمن زبونه ويوفي نيابة عنه.
- عند وصول البضاعة قد لا تتوفر الموارد المالية لدى المؤسسة، فينتظر البنك تصريف البضاعة للحصول على المبالغ ومنه تحصل المؤسسة على ائتمان جديد، كما يكون الائتمان برهن البضاعة الواردة أو خصم سند الإيداع للبضاعة.
- القروض الخاصة بتعبئة الديون الناشئة عن التصدير: يقترن هذا النوع من التمويل بالخروج الفعلي للبضاعة من المكان الجمركي للبلد المصدر، وتسمى بالقروض الخاصة بتعبئة الديون لكونها قابلة للخصم لدى البنك، ويخص هذا النوع من التمويل الصادرات التي يمنح فيها المصدرون لربائهم أجلا للتسديد لا يزيد عن 18 شهرا كحد أقصى. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 113)
- عملية تحويل الفاتورة: تحويل الفاتورة هي آلية تقوم بواسطتها مؤسسة متخصصة تكون في غالب الأمر مؤسسة قرض، بشراء الديون التي يملكها المصدر على الزبون الأجنبي. حيث تقوم هذه المؤسسة بتحصيل الدين وضمان حسن القيام بذلك، وبهذا فهي تحمل محل المصدر في الدائنية، وتبعا لذلك فهي تتحمل كل الأخطار الناجمة عن احتمالات عدم التسديد، ولكن مقابل ذلك فإنها تحصل على عمولة مرتفعة نسبيا قد تصل إلى 4% من رقم الأعمال الناتج عن عملية التصدير.
- التسبيقات بالعملة الصعبة: يمكن للمؤسسات التي قامت بعملية التصدير مع السماح بأجل للتسديد لصالح زبائنها، أن تطلب من البنك القيام بتسبيق بالعملة الصعبة، وهذه الكيفية تستطيع المؤسسة المصدرة أن تستفيد من هذه التسبيقات في تغذية خزيتها حيث تقوم بالتنازل عن مبلغ التسبيق في سوق الصرف مقابل العملة الوطنية. وتقوم هذه المؤسسة بتسديد هذا المبلغ إلى البنك بالعملة الصعبة حالما تحصل عليها من الزبون الأجنبي في تاريخ الاستحقاق. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 114)

- التمويل عن طريق المخزونات:

- سند الرهن: وهو ورقة تجارية يمكن استعمالها في التداول، وهو يشبه سند لأمر في صيغته لكنه يختلف في أنه مضمون بكمية من السلع (غالبا ما تكون محاصيل زراعية) محفوظة في مخازن عامة. (مروان عطون، 2005، صفحة 38) إذ أن حاجة التجارة ومتطلباتها قد تدفع إلى الاحتفاظ بالسلع في مخازن عمومية مجهزة حسب طبيعة هذه السلع وذلك قبل بيعها، مقابل شهادة ممنوحة في هذه المخازن تثبت الجهة التي تعود إليها ملكية هذه السلع وتظهر كميتها ومواصفاتها. وقبل بيع هذه السلع قد تحتاج المؤسسة إلى السيولة، فإذا لم تجد هذه السيولة بطرق أخرى يمكنها الاقتراض من

مؤسسات تجارية أخرى أو من البنوك مقابل تقديم سند ملكية البضاعة، أي رهن هذه البضاعة من أجل الحصول على السيولة في أجل قصير. (الطاهر لطرش، 2004، صفحة 34)

نستنتج من كل ما سبق أن مصادر التمويل القصيرة الأجل مختلفة وليست مماثلة من حيث المرونة، فعمليات الخصم التجاري هي أقل مرونة، ومدة القرض تتحدد في تاريخ استحقاق الورقة التجارية، على العكس من ذلك فإن السحب على المكشوف يتماشى مع احتياجات الخزينة في الفترة القصيرة، إلا أن استعمال هذه المصادر المتنوعة من القروض تولد تكاليف مختلفة، وبالتالي الأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت الأكثر تكلفة.

- التمويل عن طريق المستحقات: هي تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المؤسسة والتي لم يتم سداد تكلفتها، وتتمثل في مبالغ الضرائب المستحقة، اقتطاعات الضمان الاجتماعي وبعض الأجور المستحقة. وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة حيث أن أجور العاملين عادة ما تدفع في نهاية كل شهر، واحتفاظ المؤسسة بهذه الأجور لمدة أخرى بعد نهاية الشهر من شأنه أن يتيح لها قدرة تمويلية بقيمة هذه الأجور.

نفس الشيء يمكن تطبيقه على المستحقات الأخرى مثل: الضرائب أو الاقتطاعات الاجتماعية. وبالرغم من إتاحة هذا المصدر إلا أنه من الأفضل عدم تمادي المؤسسة في استعماله لما قد يسببه من عدم رضا لدى العاملين أو عقوبات ضريبية وجزائية. (أحمد بوراس، 2008، صفحة 41)

- الصيغ الإسلامية للتمويل: عادة ما تصطدم معظم المؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها بصعوبات كبيرة في الحصول على التمويل من المصادر التقليدية، وذلك بسبب مغالمتها في أسعار الفائدة والضمانات المطلوبة سواء على مستوى الأسواق الرسمية أو الغير الرسمية، التي أصبحت عاجزة عن تلبية الاحتياجات المالية لهذه المؤسسات وذلك بالحجم المناسب وفي الوقت المناسب وكذا بالتكاليف التي يمكن احتوائها. إذا فالأمر يستدعي ضرورة البحث عن الأساليب وصيغ تمويلية بمعدل تكلفة مناسب وبضمانات معقولة باعتبار أن تكلفة الاقتراض العالية من مصادر التمويل التقليدية هي التي تشكل العائق الأول للتمويل تليها مسألة الضمانات. لهذا قامت بعض الدول الإسلامية باتباع صيغ التمويل الإسلامية غير تلك التي تعتمد البنوك التقليدية. (شلهوب علي محمد، 2007، صفحة 426) ومنه يمكن طرح بعض الآليات التمويلية الملائمة لتمويل احتياجات المؤسسة.

- التورق: هو شراء سلعة معينة وإعادة بيعها لطرف ثالث بغرض الحصول على نقد، وظهر هذا النوع من التمويل لتمكين عملاء البنوك من الحصول على النقد بطريقة إسلامية بدلا من اللجوء للقروض

التقليدية، حيث يمكن أن يقوم المصرف بشراء أو تمويل السلعة المطلوبة، ومن ثَمَّ بيعها للعميل زائداً ربحاً محدداً، ثم يقوم ببيعها لصالح عميله وإضافة المبلغ لحسابه، وفيما بعد يمكن أن يقوم العميل بدفع مبلغ الشراء نقداً أو بالتقسيط.

- التمويل بالمشاركة: هو تعاقد أو اتفاق بين طرفين أو أكثر على المساهمة في تمويل مشروع ما أو إكماله. فهو يتمثل في تقديم المشاركين للمال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في إكمال مشروع قائم توقف عن العمل للأسباب تمويلية، بحيث يصبح كل مشارك ممتلكاً لحصة في رأس المال بصفة دائمة ومستحقاً لنصيبه من الأرباح. وتنقسم المشاركة كأسلوب للتمويل إلى الأنواع التالية:

— المشاركة الدائمة: يتمثل هذا الأسلوب في تقديم المشاركين للمال بنسب متساوية أو متفاوتة من أجل إنشاء مشروع أو المساهمة في إكماله ويصبح كل مشارك ممتلكاً لحصة في رأس المال بصفة دائمة ومستحقاً لنصيبه من الأرباح.

— المشاركة المتناقصة (المنتهية بالتمليك): فالبنك الإسلامي في هذا الأسلوب يتمتع بكامل حقوق الشريك العادي وعليه جميع التزاماته، ولكنه لا يقصد من التعاقد البقاء والاستمرار في المشاركة إلى حين انتهاء الشركة بل أنه يعطي الحق للشريك أن يحل محله في ملكية المشروع ويوافق على التنازل عن حصته في المشاركة دفعة واحدة أو على دفعات حسب ما تقتضيه الشروط.

— المشاركة المتغيرة: هي البديل عن التمويل بالحساب الجاري المدين، حيث يُمول العميل بدفعات نقدية حسب احتياجه، ثم تؤخذ حصة من الأرباح النقدية أثناء العام. (شلهوب علي محمد، 2007، صفحة 435)

وعليه يعتبر بعض المهتمين بالإدارة المالية ومشاكل التمويل القصير الأجل أن أسلوب التمويل بالمشاركة وخاصة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من صعوبات في الحصول على السيولة في الوقت المناسب، هو الأسلوب المناسب لأنه يتميز بالمرونة والملائمة لكافة أوجه التمويل لمختلف النشاطات ولا يعتمد على الكثير من الضمانات.

4. كيفية التحكم في تسيير الخزينة:

هدف تسيير الخزينة الأساسي هو توقع مخاطر عدم السداد في مرحلة الرواج والنمو الاقتصادي، فكل مؤسسة لابد لها أن تتوقع تدفقاتها النقدية (مقبوضات-مدفوعات) من أجل تحديد الاحتياجات في الخزينة أو الفوائض، فحتى تطور ونمو المبيعات وزيادتها يمكن أن يجعل المؤسسة عاجزة عن

التسديد في المستقبل ويوقعها في مشكلة الخلل في الخزينة. وبالتالي مهمة ضمان الموارد المالية اللازمة في الوقت المناسب أو توظيف الفوائض مرهون بالقرارات التي يتخذها أمين الخزينة في كل حالات ووضعيات الخزينة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 259)

1.4. فائض دائم في الخزينة:

إذا كان هناك فائض دائم في خزينة المؤسسة فعليها تعظيم هذه الفوائض من خلال السعي على تحقيق أكبر عائد ممكن من التوظيف المالي، ويمكن ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- التقليل قدر المستطاع من الأرصدة الغير المنتجة.
- اختيار التوظيفات الأكثر مردودية مع التأكيد من أن الهوامش تبقى دائما موجبة.
- قبل اتخاذ قرار توظيف الفوائض لابد من تقدير بكل دقة مقدار ومدة الفوائض، لأن أي خطأ يمكن أن يؤدي إلى: إما اللجوء إلى قروض جديدة لتغطية احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال، أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل المؤسسة خطر خسارة الفائدة. ويمكن المقارنة بين مختلف التوظيفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): خيارات التوظيف بالنسبة للمؤسسة

شكل التمويل	الخصائص	المزايا	العيوب
ودائع لأجل وأذونات الصندوق	أجرة الفوائد حرة > 1 شهر.	لا يوجد خطورة على رأس المال	سيولة سيئة.
عمليات إعادة الشراء	بيع وشراء متتالية.	لا يوجد خطورة على رأس المال	-
سهم	طويل الأجل.	إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة	توظيف فيه خطورة كبيرة إذا ارتفع المعدل، ضياع رأس المال.
السندات	طويل الأجل، معدل ثابت، متغير.	التغيرات الجارية محدودة، سيولة عالية على الأسهم إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة (*)	ارتفاع المعدل، ضياع رأس المال.
سندات المتداولة في السوق النقدي	الخصائص المذكورة سابقا.	لا يوجد خطورة على رأس المال إذا أحتفظ بالسند عند آجال الاستحقاق	-

	السيولة < ودائع للأجل.		
SICAV و FCP	قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل.	عيوب ومزايا مرتبطة بمكونات الأصول.	
خصم المورد، التوظيف في مؤسسة أخرى	قصيرة الأجل.	المردودية قد تكون عالية، المرونة.	-
التوظيف بالعملة	تجميد العملة أو سندات.	تلغى أو تخلق خطر الصرف.	-

(*) في حالة ارتفاع معدل الفائدة يرتفع سعر السندات أو الأسهم في السوق الثانوي، والعكس في حالة انخفاض المعدل.

Source : Georges Langlois, Michèle Mollet, OP Cit, p 253.

2.4. عجز دائم في الخزينة:

إذا كان هناك عجز دائم في خزينة المؤسسة على أمين الخزينة محاولة تخفيض إلى أقصى ما يمكن من تكلفة القروض، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصرا أساسيا في الاختيار، وبالعكس بعض الأفكار السائدة فإن السحب على المكشوف ليس مصدر من مصادر التمويل الأكثر تكلفة.

ويمكن المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف

الخصم	السحب على المكشوف	المزايا
- الحصول على خصم سهل بفضل الضمانات.	- يمكن استعمالها في كل الأوقات (تكلفة قليلة مقارنة بالخصم).	
- المعدل الاسمي غير مرتفع.	- تحقق المرونة في تغطية الاحتياجات.	
- التكلفة عادة منخفضة (العمولات منخفضة).	- مناسبة وملائمة لتغطية احتياجات الخزينة بالمبلغ والمدة.	
- وسيلة مهمة لتغطية الحقوق.		
- التغطية مضمونة من طرف البنك.		

العيوب	- تكلفة مرتفعة بالنسبة للعمليات ذات مبالغ منخفضة وأيضا ذات إستحقاقية قريبة. - تكاليف إدارية مرتفعة في حالة إصدار وتسيير السفتجة. - تفتقد للمرونة (تكون عالية في بعض الأحيان عن احتياجات الخزينة أو غير كافية لتغطيتها).	- المعدل الاسمي مرتفع عن معدل الخصم.
--------	---	--------------------------------------

Source : Georges Langlois, Michèle Mollet, OP Cit, p 250.

وبالتالي على أمين الخزينة أن يقوم بعملية التركيب والدمج بين التمويل عن طريق الخصم والسحب على المكشوف بحيث يعتبر ذلك الأحسن في اتخاذ القرارات وتوفير السيولة. (Georges Langlois, Michèle Mollet, 2011, p. 250)

3.4. التحكم بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير:

يكون التحكم في غالب الأحيان في الحالتين التاليتين:

- **الحالة الأولى:** القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة (شهر مثلا) خلال تلك الفترة تسجل المؤسسة احتياجا ناتج عن التأخير في تحصيل حق من الحقوق، في هذه الحالة احتياجا غير متوقع أمين الخزينة سيختار بين تحرير الأموال وبين السحب على المكشوف، من خلال مقارنة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو أي قرض آخر قصير الأجل خلال تلك الفترة المعينة من جهة، ومن جهة أخرى خسارة العائد المرتبط بتحرير الأموال خلال الفترة المعتمدة.

- **الحالة الثانية:** أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائما خلال 14 يوم مثلا أو مدين لـ 08 أيام التي تتبع. في هذه الحالة رصيد دائن لا يمكنه تغطية فترة شهر، يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الإضافي الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال.

5. خاتمة:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة، واستعمال طرق تساهم في التحكم في الخزينة، هذا الأخير لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد للمؤسسة في الوقت المناسب لكن الوصول إلى هذه الوضعية مرهون

بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة الاقتصادية في كل الحالات والوضعية التي تتخذها الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز المستقبلية.

والبحث عن امتيازات التوظيف تمثل اهتماما حديثا، ويعود ذلك إلى التطور المالي الحديث الذي يسمح بتوسيع مجال إمكانيات المؤسسة في اختيار التوظيفات التي تناسبها والتي تمكنها من تحقيق أكبر عائد (مردود) مالي ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

ويعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد والسليم للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج والتوصيات:

1.5. النتائج:

- تطبيق أساليب فنية حديثة التي بها يتم معرفة الوضعية المالية للخزينة.
- الفعالية باتخاذ القرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد إضافية، وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز المستقبلية.
- التسيير المالي يتخذ من الخزينة كأساس ودعامة له، بحيث تلعب الخزينة دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية من حيث التحكم في التدفقات النقدية للمؤسسة.
- كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة.
- تعتبر الخزينة صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

2.5. المقترحات:

- اختيار البنوك التي تتعامل معها المؤسسة من أجل تسيير الخزينة.
- العمل على توظيف المالي الملائم من خلال تنوع التوظيف بالعملة الأجنبية والاستفادة من تغيرات أسعار الصرف.

- الاهتمام أكثر بشؤون السيولة في المؤسسة، والاحتفاظ بسيولة ملائمة تمكنها من مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.

- القضاء على مشكلة الأمية الحاسوبية ونشر الثقافة المعلوماتية بين فئات المجتمع.

6- قائمة المراجع

- 1-D. Georges, J.P.Jobard. (1990). , *Gestion Financière de l'entreprise*,. Paris: édition Srey.
- 2-Georges Langlois, Michèle Mollet. (2011). , *Manuel de gestion financière*,,. Alger: Berti éditions,.
- 3-Jacques Teuie,. (1997). *Patrick Topsacallan, Finance*, Paris: 2ème édition, DUNOD.
- 4-إبراهيم منير هندي. (1999). ، الإدارة المالية "مدخل تحليلي معاصر"، الطبعة الرابعة،. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 5-أحمد بوراس. (2008). ، تمويل المنشآت الاقتصادية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع،.
- 6-الطاهر لطرش. (2004). *تقنيات البنوك*، . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7-بخراز يعدل فريدة. (2003). ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ،. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8-بخلوة باديس. (2001). ، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية،. مذكرة الماجستير. سطيف، قسم إدارة الأعمال،.
- 9-توفيق حسون. (2001). ، الإدارة المالية "قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي". دمشق: الطبعة الحادية عشر، مطبعة قمحة إخوان،.
- 10-خالص صافي صالح،. (2003). *تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة*،. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 11-شلهوب علي محمد. (2007). ، شؤون النقود وأعمال البنوك. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- 12-عاطف وليم أندراوس. (2008). ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 13-محمد الصيرفي،. (2008). *إدارة المال وتحليله هيكله* . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- 14- مروان عطون، . (2005). *الأسواق النقدية والمالية "البورصات ومشكلاتها في عالم النقد"*. الجزائر: الجزء الأول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15- ناصر دادي عدون. (1998). ، *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: الطبعة الأولى، دارالمحمدية العامة.
- 16- هوام جمعة،. (2002). *تقنيات المحاسبة المعمقة وفقا لدليل المحاسبي الوطني*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.