المحاضرة الأولى

مدخل نظري إلى الخزينة

أهداف المحاضرة	
	✓ التعرف على المفاهيم المتعلقة بخزينة المؤسسات الاقتصادية ✓ معرفة التطور التاريخي لوظيفة مسير الخزينة ✓ تحديد أهمية وظيفة تسيير الخزينة. ✓ معرفة العلاقة التي تربط الخزينة بمختلف وظائف

أولا: مفاهيم أساسية حول الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة جزءا لا يتجزأ من التسيير المالي، واليوم أصبح يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية. لهذا سيتم التعرف في هذا الجزء على المفاهيم المتعلقة بالخزينة، من المنظور التقليدي، أو النقدي، والمفهوم الديناميكي، أو المفهوم الحديث.

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.

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:

تعرف الخزينة حسب هذا المنظور على أنها: "رصيد نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلة استخدامات وموارد المؤسسة، ويمكن تعريف هذا الهيكل استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف استخدامات وموارد المؤسسة، والذي يتضح من خلال:

- التقارب النقدي للاستخدامات: ويتميز بخاصيتين:
- السيولة: تتوقف على مدي سرعة تحول الاستخدامات(الأصول) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
- المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.
- التقارب النقدي للموارد: ويتميز أيضا بخاصيتين:
- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض.
- عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.

3-المفهوم الديناميكي للخزينة:

هو مقياس لحظي (فترة وجيزة جدا) ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الواردة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن، ...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الصادرة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب، ...إلخ).

4-المفهوم الحديث للخزينة:

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

ثانيا: التطور التاريخي لوظيفة الخزينة

تعد إدارة الخزينة من بين الوظائف المالية التي شهدت العديد من التطورات خلال العشريات الثلاثة الأخيرة، وكان ذلك نتيجة للتحولات الكبيرة التي مست المحيط المالي والاقتصادي للمؤسسة. إلا أن الوقوف على هذه التحولات يستدعي دراسة مفصلة لأهم المراحل التي مرت بها. عموما يمكن عرض مراحل تطور وظيفة الخزينة من خلال الفترات التالية:

1-سنوات الستينيات / أمين الخزينة المحاسب:

لم تكن لوظيفة الخزينة بالمؤسسة أهمية بالغة، فقد تميزت بغموض كبير في المؤسسات، حتى أنه من النادر أن يتواجد قسم أو مسؤول مكلف بهذه الوظيفة. بالمقابل كانت ضرورة وضع رقابة على العلاقات البنكية بالمؤسسة من طرف شخص يتتبع ويراقب الحسابات موجودة، بمعنى وجود وظيفة كلاسيكية لخزينة المؤسسة ملائمة للإستعمال العام لوسائل الدفع البنكية. وهو ما أدى الى اعتبار أمين الخزينة في هذه المرحلة بمثابة محاسب مكلف بالمتابعة اليومية لحالة الحسابات البنكية للمؤسسة، ويعمل على وضع مقاربة بنكية يتم فيها المقارنة بين التسجيلات المحاسبية في المؤسسة وما هو مسجل لدى البنك. هذا الدور المتعدد للمحاسب سمح له بتخطي حدود المعلومات المحاسبية التقليدية، التي تعمل على وضع أولوية لفكرة تواريخ التسجيل المحاسبي (تواريخ العمليات المحاسبية) إلى فكرة تتبع الرصيد البنكي

من خلال أيام القيمة والمحددة في الدفاتر البنكية، وبالتالي تحدد ارتباط أمين الخزينة (المحاسب) بالأقسام المحاسبية، أين يعمل على سحب المعلومات التي هو بحاجة إليها، لتوجيه عملياته البسيطة والمتمثلة في متابعة السيولة في المؤسسة، أين يعمل على تأمين سيولة موجبة كافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، من خلال الإعتماد المطلق على قروض الخزينة، والمفاوضات بشأن السحب على المكشوف مع المتعاملين البنكيين، لمواجهة الإحتياجات المستقبلية.

2-سنوات السبعينات

الدور الساكن الذي عرف به أمين الخزينة (المحاسب) في المؤسس من خلال إعتباره أمين على مستودع السيولة ومراقب للحسابات البنكية عرف بعض التحولات بداية السبعينات(1970) ، أين شهدت بداياتها بعض الأزمات تعلقت أساسا بموارد الطاقة " البترول "التي أعلنت على صعوبات إقتصادية نجمت عنها إنخفاض في الوتيرة الإقتصادية ونتائج المؤسسات إضافة للتضخم و ارتفاع في معدلات الفائدة... ، حيث عرف خلالها مبادئ "الخزينة الصفرية "والمتمثلة أساسا في دقة التقديرات، التي تعتبر القاعدة الأساسية المرتكز عليها في العمليات المالية؛ إضافة لضرورة توفر الأدوات القاعدية لتسيير التدفقات النقدية من طرف مسير الخزينة، من أجل تنظيم التسيير التقديري لها.

هذا ما أدى إلى تحديد هدف عملي واضح لأمين الخزينة، متمثل في جعل الرصيد البنكي الإجمالي أقرب ما يمكن للصفر، من أجل هدف تدنيه المصاريف المالية وتكاليف الفرصة الضائعة المرتبطة بالأرصدة المدينة والدائنة. من ذلك العهد كان تاريخ ظهور مصطلح تسيير الخزينة «gestion de trésorerie» مرتبط بعمليات توظيف السيولة النقدية أو التفاوض بشأن القروض الملائمة للأرصدة النقدية السالبة المتوقعة، وظهرت بذلك ضرورة تفاوض مسير الخزينة مع المتعاملين البنكيين باستعماله نفس اللغة التقنية، خاصة ما يتعلق بفكرة أيام القيمة والابتعاد عن أولوية المعلومات المحاسبية، والتوجه إلى المعلومات الخاصة والمؤسسة بمعطيات تقديرية تأخذ في الحسبان التغيرات في الأوضاع الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، لهدف نجاح مهمته.

وعرف بذلك قسم الخزينة استقلال تنظيمي في الإدارة المالية في المؤسسة، وبالتالي أصبحت الوظيفة أكثر وضوحا من خلال وضوح دور أمين الخزينة في تسيير التدفقات النقدية والعلاقات البنكية وتمثل في "**ضمان قدرة المؤسسة على التسديد**."

3 -سنوات الثمانينات (1980) تسيير المخاطر:

كشفت سنوات الثمانينات عن تحولات سريعة وحادة في محيط خزينة المؤسسة، من خلال التطور السريع الذي طرأ على السوق المالي والنقدي، وظهور مختلف المنتجات المالية التي يوفرها. ففي هذه الفترة أصبح مصطلح" سوق " متداولا جدا حيث لم يكن كذلك من بضع سنوات، أين كان خلالها التمويل المتوسط والطويل المدى للمؤسسات خاضعا لتوزيعا إنتقائيا من طرف هيئات مؤهلة، تقوم بمعالجة ودراسة الملفات خلال فترات طويلة، قد تضيع على المؤسسة جزء كبير من الإستثمارات .

هذه الوضعية غير العقلانية تطورت بسرعة مابين سنوات 1983 و 1985 ، أين فتحت أسواق النقد أمام المؤسسات في بعض الدول كفرنسا، والتي قامت باستدراك جزء من الوقت الذي فاتها مقارنة ببعض الدول المعتادة على العمل في الأسواق المالية خاصة الولايات المتحدةالأمريكية ، حيث عملت على الإنتقال للتخمين الإقتصادي والمالي المتميز بأقصى تغيرات أسعار الصرف ، ومعدلات الفائدة... الخ

أدى ظهور النظام المالي الجديد والمعتمد أساسا على أسعار صرف متغيرة تتحكم فيها قوى التدفقات المرتبطة بالعملات الأساسية، إلى توقع أخطار مالية من طرف مسيري الخزينة، قد تؤثر على حالة ووضع المؤسسات، بمعنى تكبد المؤسسات خسائر ناتجة عن تغيرات أسعار الصرف غير المرتقبة تؤدي إلى إلغاء الهامش الصناعي أو التجاري للمؤسسات، بالإضافة إلى رفع حساسية معدلات الفائدة الشيء الذي أدى إلى تطور أو بالأحرى توسع نطاق دور مسيري الخزينة، إلى ضرورة تسيير الأخطار، وبالتالي ظهرت جراء هذه التطورات ضرورة المشاركة والقياس والتحكم في أخطار الصرف ومعدلات الفائدة.

هذا التوسع في مسؤولية وظيفة الخزينة رافقه تحول تكنولوجي مهم حيث أن الخزينة إرتبطت بكل المنتجات المالية الجديدة والمتعددة، التي تسمح من خلال إستخدامها إلى التقليل من الأخطار المالية والرفع من المردودية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من أهمية مسير الخزينة من خلال قدرته على الدخول المباشر في الأسواق المالية والنقدية، وقيامه بمختلف العمليات المالية، ما أدى إلى إعتبار الخزينة " **مركزا للأرباح**."

4- آفاق تطور وظيفة تسيير الخزينة:

عرفت وظيفة تسيير الخزينة أهمية بالغة من خلال إتساع دورها عبر السنوات، الشيء الذي أدى إلى التطور السريع يفها. حيث نظمت وتهيكلت في قسم خاص محدد المهام والوظائف. واليوم تعد وظيفة الخزينة من ضمن وسائل اتخاذ القرار الإستراتيجية داخل المؤسسة، إذ يشير Jobard إلى دور وظيفة الخزينة في إدارة ما يسمى بخزانة الحرب، والتي أصبحت الاهتمام الإستراتيجي الغالب في المؤسسات الكبرى، والتي تقوم على تخصيص احتياطي يطلق عليه احتياطي القوة المالية يهدف إلى ضمان السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل محيط اقتصادي ومالي يتسم بعدم التأكد.

ويؤكد Doucette P على مدى مساهمة إدارة الخزينة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية إذ يرى أن علاقة أمين الخزينة بالمفوض الاجتماعي تصبح ضرورية فقط عندما تسعى هذه العلاقة إلى تطبيق إدارة مالية ذات نوعية تتماشى والتوجيهات الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة. فالرهان الذي تقوم عليه إدارة الخزينة هو العمل على تخفيض التكاليف المالية للمؤسسة إلى أدنى حد وبالمقابل محاولة تعظيم عوائدها المالية وذلك مع احترام حتمية ضمان القدرة على تسديد التزاماتها لذلك فإن تحديد الحجم الأمثل للنقدية الواجب الاحتفاظ به ومحاولة تجنب الأخطاء التي من شأنها أن تخفض من فرص تحقيق إدارة مثلى للخزينة تعتبر أحد أهم انشغالات مسيريها.

ثالثا: أهمية تسيير الخزينة في المؤسسة

يستمد تسيير الخزينة في المؤسسة أهميته من خلال مجمل علاقاتها بالاستراتيجية والسياسة المالية والمحاسبة والأخطار المالية، وفيما يلي توضيح لهذه النقاط:

1-علاقة تسيير الخزينة بالاستراتيجية:

للوهلة الأولى ومن خلال نظرة شاملة يمكن اعتبار عدم وجود أي علاقة مباشرة بين تسيير الخزينة والتي تعتمد أساسا على إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة في المدى القصير، والتحليل الاستراتيجي الذي نركز من خلاله اهتمامنا على إدارة المؤسسة في المدى الطويل. في حين أن أغلبية النماذج الخاصة بالتحليل الإستراتيجي، تضع علاقة بين الإستراتجية وتحليل التدفقات النقدية على مستوى الخزينة، حيث يحث الإجراء الإستراتيجي على استغلال الفرص التي تعتمد أساسا على الإستثمار (التقني ، التجاري والرأسمالي) لهدف المحافظة على التوازن المالي العام للمؤسسة واستقلاليتها، بالمقابل تظهر أولوية وضرورة توفر النقدية الكافية للمشاريع المتاحة والمشخصة للإستراتجية

هذا ما يفرض عدم تصور أي إستراتيجية (تطوير، تنويع منتجات، شراكة...الخ.)، مستقلة وبعيدة عن دراسة قابلية الإنجاز، من خلال وضع مخطط خزينة ملائم للاحتياجات المالية، حيث تعتبر الخزينة في بعض طرق التحليل الاستراتيجي نقطة الارتكاز التي تعكس كل نشاطات المؤسسة، من خلال أهمية المورد المالي لتحقيق المشاريع المختلفة بالمؤسسة، وكما يمكن اعتبارها في بعض الحالات النقطة الأساسية لنجاح وتميز المؤسسة بين المنافسين.

2-علاقة تسيير الخزينة بالسياسة المالية:

تسمح السياسة المالية بتحديد الإطار المرجعي للقرارات المالية المتعلقة بالسياسة العامة، حيث وجب على كل المنظمات البشرية، التي تأخذ شكل مؤسسة، جمعية... إلخ، التعريف بالسياسة العامة من

خلال عمل مجموعة مسيري المؤسسات على توضيح ووضع إطار لمهاته السياسة، والتي تمثل مراحل القيادة ومنطق الإدارة الذي سيطبق في المؤسسة.

إن تعريف سياسة عامة للمؤسسة تفترض جرد نقاط القوة ونقاط الضعف (تشخيص)، والذي يعمل على كشف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المستقبل القريب أو المتوسط، حيث أن من المهم جدا بالنسبة لمسيري المؤسسة، معرفة الاختيار وأخذ الوقت الكافي قبل وضع الموارد المالية، من خلال ما فرضته تطورات النظرة إلى السياسة العامة في المؤسسة وطبيعة النشاطات.

3-علاقة تسيير الخزينة بالمحاسبة:

أدى تطور الوظيفة المالية في المؤسسة، من خلال خلق نظام معلومات موازي لإدارة حسابات المؤسسة إلى الكشف عن مختلف نقاط الاختلاف بين اهتمام المحاسبة العامة، وأهداف تسيير التدفقات النقدية لخزينة المؤسسة، مما أدى إلى تعزيز أهمية تسيير الخزينة ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

1. تعمل المحاسبة على تتبع العمليات بالتسجيل المحاسبي، من خلال تقييد كل العمليات الحاصلة في المؤسسة، في حين يرتكز تحليل الخزينة على التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) ، والتدفقات النقدية الخارجة (المصاريف). ما يسمح ذلك بتحليل أكثر دقة للتوازن المالي في المؤسسة.
2. تعمل المحاسبة العامة على التسجيل المحاسبي بمجرد ظهور وثائق الدلالة المحاسبية (الفاتورة، الوصل، كشف الأجور...)، في حين أن كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة على علاقة مباشرة بالعمليات المنجزة.
3. يؤدي العمل البنكي إلى خلق تفاوت بين تاريخ العملية الذي يظهر في التسجيل المحاسبي، وتاريخ القيمة الذي يمثل التاريخ الحقيقي لدخول أو خروج النقدية في الحساب البنكي.
4. يتطلب العمل المحاسبي معرفة جيدة بالمحيط القانوني والضريبي، في حين تتطلب معرفة العمل البنكي وتطورات السوق النقدي من طرف مسير الخزينة.

أدت مختلف هذه النقاط إلى تبيان مدى الاختلاف الحاصل بين المحاسبة العامة وتسيير التدفقات النقدية بخزينة المؤسسة، وهو ما أدى الى إبراز أهمية تسيير التدفقات النقدية ومدى ضرورة خلق وظيفة تسيير الخزينة مستقلة عن قسم المحاسبة، وهذا من خلال تكليف فرد أو مجموعة لمتابعة العمل وتسيير التدفقات النقدية وفقا لما هو متوفر في السوق النقدي من أدوات مالية.

4-علاقة تسيير الخزينة بتقدير مختلف الأخطار:

تعتبر كل وظائف المؤسسة وكل المستويات، مرتبطة بخطر الإدارة، حيث تندرج في نطاق وظيفة الخزينة أهمية تسيير الأخطار المرتبطة بالتدفقات النقدية، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

4-1- خطر السيولة: على مسير الخزينة أن يقوم دائماب تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، من خلال الجدول التقديري للتدفقات النقدية (الموازنة النقدية)، وهذا لهدف إجتناب عجز الخزينة في تلبية إلتزامات المؤسسة قصيرة الأجل، من خلال التنبؤ المسبق ووضع السيناريوهات التي تسمح للمؤسسة عند الضرورة من الخروج من أزمة السيولة في الفترات القصيرة المدى. ويمكن تحقيق ذلك مثلا من خلال الرفع من الإتصالات الهاتفية بكبار الزبائن، والجمع الحالي وبسرعة للشيكات غير المحصلة؛ و تحصيل قيم منقولة قابلة للتوظيف القصير المدى؛ و اللجوء لتسهيلات الإئتمان. حيث في حالة استخدام مسير الخزينة أداة من الأدوات النقدية (قرض خزينة مثلا)، فهو يعمل مسبقا على مراقبة الشروط التي تسمح باستخدام أداة من الأدوات المالية بقدر كبير من الليونة، وباحترام الفترات الزمنية وبأقل التكاليف.

4-2-خطر معدل الفائدة: يظهر خطر معدل الفائدة من خلال التغيرات الحاصلة عبر الزمن، والتي تضع كل من المقترضين والمستثمرين في خطر المعدل، حيث يمكن حصر حصيلة هذا التغير في:

-زيادة أو تدنيه في الديون؛

-زيادة أو نقصان في أرباح التوظيف؛

-زيادة أو نقصان في قيمة الحقوق.

كما أن إرتفاع معدلات الفائدة، له أثر مباشر متمثل في نقل التكاليف للديون القصيرة الأجل على أساس معدل متغير، وتضييع الفرصة بالنسبة للتوظيفات المالية في المدى القصير التي تمت على أساس معدل ثابت، بالمقابل تتحصل التوظيفات المالية على مكافآت صغيرة، وعدم استفادة الديون من الإنخفاض الحاصل في معدل الفائدة؛ من هنا تتبين أهمية إدارة التدفقات النقدية من خلال ضرورة التنبؤ وتسيير كل هذه المتغيرات من خلال الإحاطة الجيدة والمستمرة لتطورات أسعار الفائدة السائدة في السوق النقدي

4-3-خطر معدل الصرف: تواجه المؤسسات في أسواق الصرف الأجنبي مخاطر كبيرة من جراء التغيرات المستمرة لأسعار صرف العملات المختلفة، ويمكن أن يعرف خطر الصرف على أنه الأثر المالي لتغيرات أسعار الصرف على التعاملات أو على وضعية المؤسسة.

رابعا: أهداف تسيير الخزينة في المؤسسة

يحتل تسيير التدفقات النقدية في المؤسسة مكانة هامة في الوظيفة المالية ككل، هذه الأخيرة التي تسمح بتوفير الموارد المالية اللازمة في الوقت اللازم وبأقل التكاليف، وبالمقابل وفي آن واحد تسهر على عدم وجود أي شكل من الأموال مستغل بطريقة غير صحيحة. هنا تظهر أهمية التدفقات النقدية من خلال أثرها على كل وظائف المؤسسة، وباعتبار أن كل العمليات الإنتاجية والتجارية والتمويلية والاستثمارية تترجم في الأخير بتدفق نقدي داخل أو تدفق نقدي خارج، وبالتالي يمكن القول أن ضمان وجود واستمرارية المؤسسة يكون من خلال إرتفاع قيمة تدفقاتها النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة، ومن ثم فإن إشكالية تسيير وإدارة التدفقات النقدية يقوم على أساس عدة أهداف متكاملة، مرتبطة ومنسجمة مع قدرات وإمكانات المؤسسة. وبالتالي يمكن تحديد اهك اهداف إدارة التدفقات النقدية في النقاط التالية:

1-تجنب حالة عدم الإلتزام بالتسديد

تعرف الكثير من المؤسسات الصغيرة مشكلة عدم امكانية تسديد مستحقاتها رغم أن منتجاتها وخدماتها المقدمة والمعبر عنها في حجم رقم أعمالها يعتبر في حالة جيدة ومقبول، إضافة إلى النتيجة المحاسبية المحققة غالبا ما تكون ربحا، إلا أن عدم الإهتمام بالزيادة المفرطة في الإحتياج من رأس المال العامل الناتجة من حالات عدم التسديد الجزئي أو الكلي من طرف العملاء، تتسبب في الموت القانوني للمؤسسة والذي يمكن تجنبه من خلال الإدارة الجيدة للتدفقات النقدية والمتمثلة في التنبؤ بالتدفقات النقدية لمواجهة كل التطورات المستقبلية.

2-تخفيض وتدنيه قيمة المصاريف المالية في المدى القصير

ترتبط المصاريف المالية بالديون المتوسطة والطويلة الأجل، الناتجة عن قرارات الهيكل المالي لبرنامج الإستثمار المقرر من طرف المؤسسة، حيث تعتبر قرارات زيادة رأس المال، حصص الأصول من الصلاحيات التي تتعدى مهام أمين الخزينة. بالمقابل تظهر مسؤوليته في تدنية وتقليص المصاريف المالية في المدى القصير، من خلال الإدارة الناتجة عن التمويل والتوظيف القصير المدى، بالإعتماد على الأدوات المختلفة المتوفرة في السوق النقدي.

3-التوظيف الأمثل للموارد المتاحة

يعتبر النظر في الفائض النقدي الحاصل بالمؤسسة من أهم مهام مسير الخزينة، حيث وإن عبر الفائض النقدي عن حالة جيدة للمؤسسة من خلال قدرتها على الإلتزام بالتسديد من جهة، يبقى بالمقابل

ضرورة البحث عن التوظيف الأمثل لهذا الفائض من أهم أهداف تسيير التدفقات النقدية، وهذا من أجل العمل على رفع المردودية المالية، وتجنب تكاليف الفرصة الضائعة الناتجة عن عدم التوظيف الأمثل للأموال المتاحة، مع ضرورة الإحاطة ومعرفة: مستويات الأخطار المقبولة من طرف المؤسسة؛ و العوائد المنتظرة؛ إضافة لدرجة السيولة.

4-مراقبة عمل الحسابات البنكية

تهدف إدارة التدفقات النقدية إلى مراقبة عمل الحسابات البنكية، حيث يتعين على مسير الخزينة، الرقابة بطريقة دقيقة للمصاريف المالية، لهدف تدنيه تكاليف كشف الحسابات المقابلة للعمليات البنكية. و لقد ثبت في حالات مختلفة أن فعالية الرقابة تستطيع أن تكون في السنوات الأولى أكبر من تكاليف مسير الخزينة (الأجر، التكاليف المختلفة)

خامسا: المشاكل المتعلقة بتسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية

يواجه مسير الخزينة في المؤسسات مشكلتين أساسيتين لتحديد المستوى الإجمالي للخزينة هما:

1. **مشكلة المردودية:**

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

2. **مشكل المخاطر:**

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على تقييم احتياجات رأس المال العامل، تواجد عمليات خارج الاستغلال وتحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية) .

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

إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات التمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة. فيما يخص العمليات خارج الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقاً على الأقل فيما يتعلق بحجمها. أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

كخلاصة فإن العلاقة بين المخاطر والمردودية علاقة وطيدة، وعدم قدرة المؤسسة على السداد تتوقف على هيكل الأصول، درجة السيولة، سرعة دوران الأصول المتداولة، دوران رؤوس الأموال المستثمرة وفعالية الجهاز الإنتاجي والتجاري. في حين أن البحث عن المردودية يتعلق مباشرة بدرجة معينة من الاستقلالية، وبالتالي مبدأ المردودية يتناسب عكسيا مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة. غير أن مخاطر السداد تكون قليلة بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي الحقيقة فإن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة.

سادسا: مسير الخزينة (الصفات والمهام الأساسية)

1- الصفات العلمية الواجب توفرها في مسير الخزينة

إلى جانب الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها مسير الخزينة، من حيث الذكاء القدرة على التحليل، المسؤولية والتفكير العلمي، فإن توفر حصيلة علمية لديه تمثل أساس قدرته على اتخاذ القرارات المالية السديدة، ولعل من أهم ما يتزود به مسير الخزينة في المؤسسة هو إحاطته بمبادئ الإدارة المالية، وبحوث العمليات، وأصول المحاسبة هذا إلى جانب أصول المراجعة والأساليب الإحصائية. و للقيام بالمهام الأساسية من طرف مسير الخزينة بطريقة أكثر دقة ومردودية، يتطلب مجموعة من الصفات العلمية التي نلخصها في النقاط التالية :

- **منظم:** ينبغي على مسير الخزينة أن تكون له القدرة على خلق نظام فعال لتسيير التدفقات النقدية اليومية في المؤسسة، هذا الأخير الذي يسمح بالسير الحسن للمعلومات المالية في ظل التحكم الجيد في الوثائق المالية من حيث الجمع التبويب والمعالجة.

- **تقني: تعتبر** تسيير الخزينة بالمؤسسة في الأساس وظيفة تقنية، وبالتالي على مسير الخزينة أن يكون ملما وقادرا على التحكم في مختلف البرمجيات الخاصة بتسيير الخزينة، وخاصة ما يتعلق بالرياضيات المالية ومختلف عمليات التغطية ضد المخاطر، والمحاسبة وغيرها.

- **القدرة على التقدير:** يعتمد تسيير الخزينة في المؤسسة بصفة أساسية على تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، حيث على مسير الخزينة أن تكون له القدرة على التقدير والتنبؤ بالتدفقات المستقبلية، لاعتمادها في قراراته المالية في المدى القصير، سواء كانت تخص عمليات التوظيف للفائض في النقدية أو سد عجز التمويل في المؤسسة.

- **القدرة على التواصل والاتصال:** يعتبر مسير الخزينة الأكثر ارتباطا بمختلف أقسام ووظائف المؤسسة، حيث تعتبر علاقته من العلاقات المستمرة التي تسمح بتوفير المعطيات والبيانات اللازمة لعمليات التقدير والمعالجة، خاصة وأن من المهم أساسا في مختلف الأنظمة المعلوماتية أن يتوفر عنصر الدقة والوقت المناسب.

- **مستشار:** من الضروري أن يلعب مسير الخزينة دور المستشار الأساسي في كل عمليات المؤسسة، وهذا لإمكانية معرفة مدى حساسية عمليات المؤسسة بحالة الخزينة، والتحكم في إشكالية تسيير الخزينة من خلال العمل على خلق النتائج المرضية دون اللجوء إلى تسيير الأخطار الناتجة عن عدم الدراية، بالمفاوضة مع الزبائن والموردين ووسائل الدفع.

2-مهام مسير الخزينة

تطلب التطور الحاصل على مستوى الأسواق المالية والنقدير وارتفاع وتيرة التطور التكنولوجي، ضرورة النظر في وظيفة مسير الخزينة من خلال العمل على تحديد الإطار العملي الذي يوضح الدور والمهام الموكلة له. والتي غالبا ما تتمثل في تسهيل عملية الإتصال بين المؤسسات؛ والرفع من كفاءة ووظيفة خزينة المؤسسة من خلال تبادل الخبرات؛ أضافة الى الإهتمام بجانب البحث والتطوير في مجال الأسواق النقدية والمالية؛ لهذا يمكن تحديد مهام مسير الخزينة في النقاط التالية:

2-1-تأمين السيولة: يعتبر تأمين السيولة من أهم مهام مسير الخزينة، من خلال ما ينتج عنها من صعوبة تتجلى في تحديد الرصيد النقدي الذي يتوجب الإحتفاظ به لمواجهة الإلتزامات المستحقة، لاسيما وأنه يتعذر تساوي قيمة التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة وفق توقيت زمني معين، فضلا عن صعوبة التنبؤ بهذه التدفقات. لهذا فإن مسير الخزينة يجد نفسه أمام معادلة صعبة الحل في بعض الأحيان، فإذا كانت ضرورة وضع المؤسسة للنقدية الكافية في كل لحظة لمواجهة الإلتزامات المترتبة عن نشاطها وبذلك التخفيض من الأخطار التي تواجهها من جهة، نجد من الناحية المقابلة أن مسير الخزينة عليه أن يوجه النقدية المتاحة والفائضة إلى أفضل الإستخدامات والاستثمارات، طالما أن الخزينة لا تعتبر أصلا إنتاجيا مباشرا، وبقاؤها موجبة يؤدي إلى تحمل تكاليف الفرصة الضائعة.

2- 2-تسيير الأخطار المالية على المدى القصير: حيث نقصد بذلك أساسا الأخطار المرتبطة بأسعار الصرف ومعدلات الفائدة التي تعتبر مجال اختصاص مسير الخزينة في حالة وقوعها، حيث يهدف تسيير خطر الصرف إلى تجنب الخسائر وبالمقابل العمل على الاستفادة من الهامش التجاري بين المبيعات والمشتريات الصادرة بعملات مختلفة.

2-3-التدنية من تكاليف الخدمات البنكية: يعتبر الاهتمام الكبير والدقيق في العلاقة بين المؤسسة والبنك من أسباب إرتفاع تكاليف الخدمات البنكية، ولهذا قد لا تحبذ المؤسسة المعرفة الدقيقة للتطورات البنكية من خلال كل أقسامها، وإنما تبرز ضرورة الاعتماد على مسير الخزينة في تدنية تكاليف الخدمات البنكية من خلال تحكمه في مختلف التقنيات البنكية؛ و مراقبة عمليات المفاوضة) حسن تطبيق الشروط البنكية(و مراقبة الكشوف البنكية ؛

2- 4تطوير النتيجة المالية: يمكن النظر إلى تطوير النتيجة المالية بالمؤسسة، من خلال جانب المصاريف المالية المختلفة، أو جانب الرفع من الإيرادات المالية، فعلى مسير الخزينة أن يكون قادرا على مفاوضة الشروط الخاصة بعمليات التمويل والتوظيف، التي تؤثر بشكل مباشر على النتيجة المالية للمؤسسة.

3- مكانة مسير الخزينة في المؤسسة

تعتبر وظيفة مسير الخزينة في المؤسسة من الوظائف التي عرفت إهتماما متزايدا بوتيرة مرتفعة، حيث في ظرف ثلاثين سنة الماضية، إستطاع مسير الخزينة أن ينتقل من مجرد مسير بسيط للخزينة إلى مدير للتدفقات النقدية ومختلف الأخطار الناجمة عن تسييرها، وهذا من خلال تطور عمل الأسواق المالية والنقدية، عولمة المبادلات، ثورة التقنيات ، الإعلام الآلي ،...و غيرها.

ترتبط مكانة مسير الخزينة بحجم ونشاط المؤسسة فمعظم المؤسسات الصغيرة بعدم وجود مسير للخزينة، حتى وإن كان ضمان وظيفة الخزينة يأتي من طرف المحاسب الذي يعتمد على بعض المعلومات السطحية، والتي تضمن وفاء المؤسسة بالالتزامات اليومية التي تواجهها بأقل المصاريف.

أما في المؤسسات المتوسطة والكبيرة فيأخذ مسير الخزينة دوره المتمثل في تسيير التدفقات النقدية بالنسبة للمؤسسات، حيث يأخذ قسم الخزينة استقلالية، موازاة بالقسم المحاسبي، ويرجع ذلك لحجم التدفقات النقدية وأهميتها في المؤسسة وضرورة تسييرها بكفاءة وفعالية.

أهم المراجع:

1. باديس بن يحي بوخلوه، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة**، دار حامد للنشر، الأردن، 2013
2. خنيوة محمد الأمين، **فعالية غدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007-2008
3. شمس الدين التجاني، قياس **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك، أطروحة دكتورا، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 2016
4. علي عباس، **الإدارة المالية**، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
5. عبد الحليم كراجة، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الصفاء للنشر، الطبعة 02، 2002
6. Hubert de la bruslerie, Eliez Catherine, **Trésorier d'entreprise gestion des liquidités et des risques**, 2eme Edition Dunond, paris, France, 2003
7. Desbrieres PH. et Poincelot E., **Gestion de la Trésorerie**, Paris : Ed. Management, 1999
8. De la Bruslerie H. et Eliez C ; **Analyse financière : information financière et diagnostic**, 2ème édition, Paris : Ed Dunod, 2002