

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: D.MF/3C/02/19

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

في: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

العنوان

أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية
باستخدام تكنولوجيا المعلومات
-دراسة حالة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

من إعداد:

بوخالفة سفيان

تاريخ المناقشة:...../...../.....

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
قروش عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيساً
عز الدين عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفاً مساعداً
غلاب فاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشاً
قمان مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشاً
رزقي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعرييج	مناقشاً
ديلي عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 01	مناقشاً

السنة الجامعية: 2023/2022



الخطوط الإسلامية مجاناً | بسملة

شكر وعرفان

أشكر الله العلي القدير غافر الذنب وقابل التوبة أن وفقني لإتمام هذا العمل. كما أشكر الأستاذ الدكتور عز الدين عبد الرؤوف على صبره وحسن معاملته، وعلى ما أسداه وقدمه لي من توجيهات ساهمت بقدر كبير في إتمام الأطروحة

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف المساعد الدكتور

نوى نور الدين، على توجيهاته الدقيقة في سبيل إنجاز هذا العمل، وأشكره على رحابة صدره

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل، ولما سيقدمونه من ملاحظات علمية لتقويمه وإثراءه، ولا يفوتني أن أشكر جميع إطارات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر وأخص بالذكر إطارات إدارة الخزينة، على كل الدعم والتسهيلات المقدمة لنا لإنجاز هذه الأطروحة.

الإهداء

أهدي عملي هذا المتواضع إلى أبي رحمة الله عليه

إلى أمي أطل الله في عمرها

إلى رفيقة دربي زوجتي

إلى بناتي ليان و ريفال و ريناد

إلى كل إخواني وأخواتي

إلى كل أصدقائي وزملائي

إلى كل من علمني حرفا جعله الله في ميزان حسناته

سفيان



**فهرس
المحتويات**

المحتوى	الصفحة
مقدمة	أ
الإشكالية	أ
الأسئلة الفرعية	أ
فرضيات الدراسة	ب
أهمية الدراسة	ب
أهداف الدراسة	ت
أنموذج الدراسة	ت
حدود الدراسة	ث
منهج وأدوات الدراسة	ث
هيكل الدراسة	ث
الدراسات السابقة	ج
التعريفات الإجرائية	د
الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	10
المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	11
المطلب الأول: ماهية الخزينة	11
المطلب الثاني: إدارة الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	13
المطلب الثالث: مشاكل تسيير الخزينة	18
المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	21
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	21
المطلب الثاني: تسيير الخزينة وفق معايير المحاسبة الدولية	22
المطلب الثالث: الأساليب التقنية في تسيير الخزينة	28
المبحث الثالث: أسس التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية	31
المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية للخزينة	31
المطلب الثاني: إدارة المخاطر المالية المتعلقة بإدارة الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	38
المطلب الثالث: تحديد الحجم الأمثل للخزينة باستخدام النماذج الرياضية	42
المطلب الرابع: الرقابة الداخلية على تسيير الخزينة	46

49	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات
52	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
55	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات: عناصرها، خصائصها، أهميتها، المزايا والعيوب
61	المطلب الثالث: دوافع الطلب المتزايد على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية
63	المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الأول: مدخل إلى مفهوم النظم ونظم المعلومات
69	المطلب الثاني: تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية
77	المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بتسيير الأعمال للخزينة في المؤسسة الاقتصادية
78	المطلب الأول: مراحل تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة
82	المطلب الثاني: تسيير الخزينة باستخدام نظام إدارة الخزينة (TMS)
87	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية	
89	تمهيد
90	المبحث الأول: المدخل النظري للقرارات المالية
90	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار
91	المطلب الثاني: مفاهيم حول القرار المالي
95	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية
96	المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
96	المطلب الأول: قرار الاستثمار
101	المطلب الثاني: قرار التمويل
110	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
113	المبحث الثالث: القرارات المالية وعلاقتها بتسيير الأعمال للخزينة في المؤسسة الاقتصادية
114	المطلب الأول: مساهمة أدوات تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية

116	المطلب الثاني: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الأمتل للخزينة
119	خاتمة الفصل
الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمتل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في مجموعة لافارج- هولسيم الجزائر	
121	تمهيد
122	المبحث الأول: التعريف بميدان ومنهج الدراسة
122	المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم الأم
124	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر
128	المطلب الثالث: منهج البحث، أدوات الدراسة والدراسة الاستكشافية
129	المبحث الثاني: التسيير الأمتل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر باستخدام نظام المعلومات إدارة الخزينة <i>Kyriba</i>
129	المطلب الأول: نظام المعلومات المستخدم في تسيير الخزينة لمجموعة لافارج هولسيم - الجزائر (<i>Kyriba (TMS)</i>)
133	المطلب الثاني: إجراءات التسيير الأمتل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر باستخدام <i>Kyriba</i>
137	المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التسيير الأمتل للخزينة و القرارات المالية في المجموعة محل الدراسة
137	المطلب الأول: عرض محتوى ونتائج المقابلة في المجموعة محل الدراسة
144	المطلب الثاني: دراسة خزينة مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة لسنة 2022 وعلاقتها بالقرارات المالية
155	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
155	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
160	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
161	خاتمة الفصل
164	خاتمة
169	قائمة المراجع
181	الملاحق

فهرس الجب اول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
26	نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة) وفق النظام المالي المحاسبي الجزائي	01
27	نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة غير المباشرة) وفق النظام المالي المحاسبي الجزائي	02
33	مصادر المقبوضات والمدفوعات	03
37	نموذج لموازنة شهرية لتدفقات الخزينة	04
81	المهام الجديدة لإدارة الخزينة في ظل تكنولوجيا المعلومات	05
104	مزايا وعيوب التمويل بالأسهم العادية	06
104	مزايا وعيوب التمويل بالأسهم الممتازة	07
105	مزايا وعيوب التمويل بالسندات	08
106	مزايا وعيوب التمويل باستخدام القروض المصرفية	09
107	مزايا وعيوب التمويل باستخدام الأرباح المحتجزة	10
109	مزايا وعيوب التمويل باستخدام الائتمان المصرفي	11
122	التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية (عدد الموظفين وصافي المبيعات الوحدة ب مليون اورو)	12
124	البطاقة التقنية لمصانع الاسمنت التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر	13
125	أهم إنجازات مجموع لافارج هولسيم الجزائر	14
126	حجم الصادرات لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر مقارنة بحجم الصادرات من الإسمنت	15
127	الوحدات التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر	16
137	دليل أسئلة المقابلة	17
146	الأعباء المالية لسنة 2022	18
148	وضعية الخزينة للثلاثي الأول لسنة 2022	19
151	وضعية الخزينة من ماي - جويلية لسنة 2022	20

155	اختبار الفرضية الأولى	21
156	اختبار الفرضية الثانية	22
157	اختبار الفرضية الثالثة	23
159	اختبار الفرضية الرابعة	24
161	جدول درجة تحقق الفرضيات	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل الرقم
13	الخزينة والتدفقات النقدية	01
15	التحول الاستراتيجي لإدارة الخزينة في المؤسسات	02
16	إدارة الخزينة ومهامها الأساسية	03
33	إجراءات إعداد موازنة تقديرية	04
34	مصادر المقبوضات النقدية	05
36	مخطط بناء موازنة الخزينة	06
43	نموذج وليام بومول	07
44	نموذج ميلر وأورمع وجود رصيد أمان	08
56	أنواع برمجيات تطبيقات والنظم	09
68	مكونات النظام	10
75	المكونات الأساسية لنظام تخطيط الموارد	11
77	مكونات نظام المعلومات المالية	12
79	تطور الخزينة نحو الإصدار 4.0	13
83	وظيفة نظام إدارة الخزينة	14
85	تسيير المدفوعات باستخدام نظم إدارة الخزينة	15
94	مراحل اتخاذ القرار	16
123	مقومات مجموعة لافارج هولسيم	17
126	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	18
127	الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم	19
130	مخطط توضيحي لنظام إدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر	20
132	أهم العمليات التي تتم باستخدام <i>Kyriba</i>	21
133	مدخلات ومخرجات نظام المعلومات <i>Kyriba</i>	22
135	عملية التحويل الإلكتروني للأموال من حساب إلى حساب	23
145	تطور حجم المقبوضات والمدفوعات ورصيد الخزينة لسنة 2022	24

مقدمة عامة

مقدمة:

تحرص المؤسسات الاقتصادية على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال نتيجة لبروز الأزمات الحديثة على غرار أزمة كوفيد-19، هذه الأخير فرضت على المؤسسات الاقتصادية إعادة التفكير في تغيير أنماط التسيير التقليدية والتوجه نحو الطرق الحديثة التي تتماشى مع تحقيق أهدافها في جميع الوظائف المتعلقة بنشاط المؤسسة الاقتصادية ولاسيما الوظيفة المالية التي تُعد من أهم الوظائف نظراً لارتباطها مع كافة الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، من حيث أنها تقوم بتوفير الموارد التمويلية اللازمة للمشاريع الاستثمارية وإصدار القرارات المالية. بإضافة لتولمها مهمة إدارة الخزينة ضمن التوجه الاستراتيجي للإدارة المالية والتي تولي أهمية بالغة للتحكم الجيد في حركة التدفقات النقدية من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارة الخزينة والتي يفترض أن تساهم في تحقيق مستوى جيد من التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتمادها على نظم المعلومات والتي تسمح لها بالتحكم الجيد في حركة التدفقات النقدية والاستغلال الأمثل للموارد المالية.

تعتبر المعلومة أساس عملية اتخاذ القرار لما لها من أهمية في المفاضلة بين البدائل المتاحة وكذلك اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار، حيث ترتبط القرارات المالية داخل المؤسسة بالوضعية الحالية أو المستقبلية للخزينة سواء تعلق الأمر بقرار استثمار والتمويل أو قرار توزيع الأرباح على المساهمين، حيث تهدف إدارة الخزينة إلى استغلال الموارد المالية للمؤسسة من خلال القيام بالتوظيفات المالية (قصيرة الأجل أو طويلة الأجل) لتحقيق عوائد مالية للمؤسسة وكذلك المفاضلة بين البدائل التمويلية المتاحة والحصول على أفضلها وبأقل تكلفة ممكنة، أما في حالة ما كان قرار توزيع الأرباح يتضمن توزيعات نقدية على المساهمين فيجب على المؤسسة توفير السيولة اللازمة، لذلك يتضح جليا حاجة المؤسسة للتحكم الجيد في إدارة الخزينة من خلال توفير السيولة اللازمة وبأقل تكلفة من خلال الاستغلال أمثل للموارد المالية بغية ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة.

الإشكالية:

تسعى المؤسسات لتطوير أنماط التسيير التقليدية والتوجه نحو الأنماط الحديثة تستجيب لمتطلبات بيئة الأعمال المتغيرة وذلك من خلال اعتمادها على أفضل الحلول في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي أثبتت قدرتها على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسات خاصة المتعلقة بالحصول على المعلومات اللازمة والدقيقة حول وضعية الخزينة والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.

تسعى مجموعة لافارج هولسيم من خلال استخدام نظم المعلومات والتي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة (مقاربة على مستوى الجزئي)، حيث يعتبر نظم المعلومات في المجموعة محل الدراسة المفهوم الذي يعبر عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال ابعاده الخمسة (الأجهزة - البرمجيات - شبكات

الاتصال – قواعد البيانات – العنصر البشري)، إلى تحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة مما يسمح لها بترشيد القرارات المالية (قرار الاستثمار – قرار التمويل – قرار توزيع الأرباح) ومن هنا فإن المشكلة التي تحاول الدراسة معالجتها تكمن في الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يؤثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات المالية في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

- ما واقع التسيير الأمثل للخزينة اعتمادا على نظام معلومات إدارة الخزينة؟
- هل يؤثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار الاستثمار؟
- ماهي درجة تأثير التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة اعتمادا على نظام إدارة الخزينة على قرار التمويل؟
- هل يؤثر التسيير الأمثل باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار توزيع الأرباح؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد مستوى جيد في التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر من خلال نظام المعلومات التي توفره المؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار الاستثمار.
- يؤثر التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار التمويل.
- يؤثر التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر باعتماد على نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار توزيع الأرباح.

أهمية الدراسة:

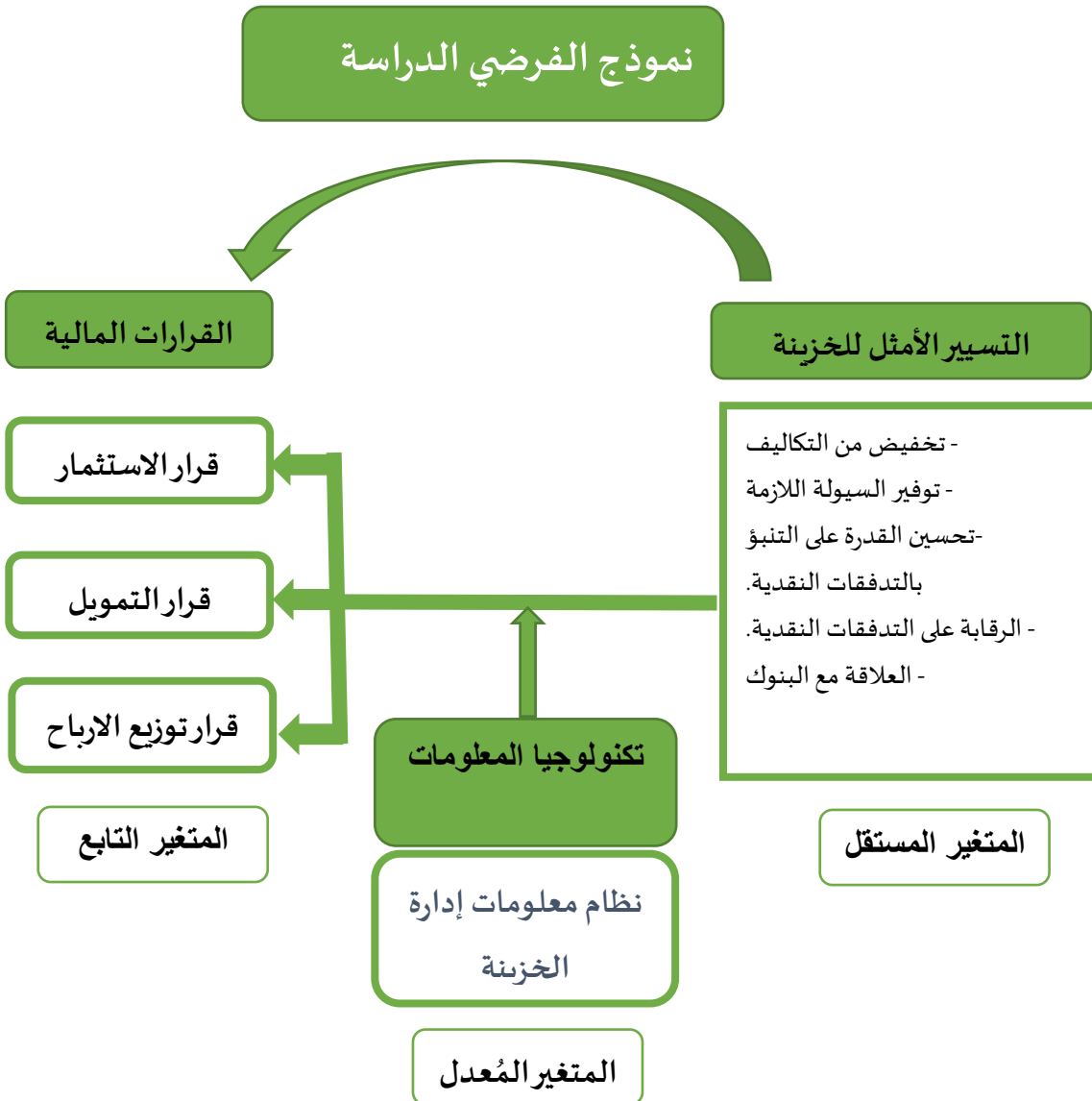
تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تحاول تقديم مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر كنموذج للمؤسسات الجزائرية التابعة لنفس القطاع وذلك من خلال إبراز أهمية التحكم الجيد في حركة التدفقات النقدية وتحقيق الأمثلية في تسيير الموارد المالية للمؤسسة باستخدام نظم معلومات متطور يسمح بتوفير المعلومات الضرورية لمتخذ القرارات المالية على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى إدارة الخزينة فيما يتعلق بالقرارات المالية المتعلقة بتسيير اليومي للخزينة، ومن الناحية الأكاديمية ستسهم هذه الدراسة في توفير معلومات وبيانات حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأمثلة في تسيير الخزينة وعلاقتها بالقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

- يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية باستخدام نظام المعلومات على القرارات المالية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- معرف مستوى تسيير الخزينة باستخدام نظم المعلومات في مجموعة لافارج هولسيم؛
 - التعرف على إجراءات التسيير الأمثل للخزينة المطبقة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؛
 - التعرف على أثر التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم على القرارات المالية؛
 - تقديم اقتراحات وتوصيات إلى مجموعة لافارج هولسيم الجزائر على ضوء النتائج المتحصل عليها.

أنموذج الدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لموضوع الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بإعداد مخطط للبحث وهو يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها، وتم تصميم النموذج الفرضي وضبط أبعاده كما هو موضح في الشكل الموالي:



حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر، والتي تتواجد بالجزائر العاصمة والتي تضم 09 وحدات على المستوى الوطني.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفترة الممتدة بين 2020 و2022، بحكم تواجد الباحث في واحدة من الوحدات التابعة لمجموعة محل الدراسة.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في إطارات إدارة الخزينة وكذلك مدير المالية والمحاسبة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

منهج وأدوات الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المقدمة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، في الجانب النظري للموضوع، عن طريق القيام بالمسح مكتبي للمراجع والمقالات والبحوث السابقة، والتي تم الاعتماد عليها في بناء أنموذج النظري للدراسة وترجمته إلى الفرضيات التي سوف يتم اختبارها، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بإجراء دراسة استكشافية سمح لنا بضبط الإشكالية والفرضيات واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، حيث تمثلت في الملاحظة الميدانية بأنواعها (المباشرة والغير المباشرة) وكذلك المقابلة مع مدير المالية والمحاسبة وكذلك مدير إدارة الخزينة والوثائق والتقارير المالية المتحصل عليها بإضافة لمخرجات نظام معلومات المستخدم في إدارة الخزينة والذي تم الاعتماد عليه في دراسة الحالة.

هيكل الدراسة:

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية الأساسية واختبار فرضياتها، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تضمن الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، واحتوت هذه الفصول الأربعة على ما يلي:

- الفصل الأول: يتضمن الإطار النظري للتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول إطار مفاهيمي حول الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني احتوى تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية وتضمن المبحث الثالث أسس التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية.
- الفصل الثاني: يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي على التوالي: المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات، المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بتسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية.

● الفصل الثالث: يتضمن الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية حيث اشتمل على ثلاثة مباحث وهي كالاتي: المبحث الأول: المدخل النظري للقرارات المالية، المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثالث: القرارات المالية وعلاقتها بتسيير الأمتل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية.

● الفصل الرابع: يتضمن دراسة تأثير التسيير الأمتل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية، حيث سيتم التعريف بميدان ومنهج الدراسة، التسيير الأمتل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر باستخدام نظام المعلومات إدارة الخزينة *Kyriba* ، دراسة العلاقة بين التسيير الأمتل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر والقرارات المالية، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الدراسات السابقة:

قبل التطرق للمحتوى النظري لموضوع البحث، لزم علينا إظهار الخلفية الميدانية للموضوع والمتمثلة في الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة كتأصيل نظري وميداني للبحث، حيث قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة والتي تناولت متغيرات الدراسة من زوايا مختلفة، علما أنه على علم الباحث لم نجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة الحالية (التسيير الأمتل، تكنولوجيا المعلومات، القرارات المالية)، حيث قمنا بترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1.10 - الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة يحيياوي مفيدة وقرقب مبارك (2012)) مقال علمي بعنوان: " تخطيط الحجم الأمتل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة-الجزائر

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الاعتماد على الموازنة التقديرية للنقدية في تخطيط الحجم الأمتل للنقدية والتنبؤ بحجم التدفقات النقدية مما يسمح للمؤسسة بتمويل العجز وتوظيف الفائض في الخزينة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمتضمن منهج دراسة حالة من خلال تحليل الموازنة التقديرية للمؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة سجلت تذبذب في أرصدها النقدية بالسالب بينما الأرصدة النقدية المجمعة كبيرة جدا مقارنة برقم الأعمال مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بمعالجة هذه الانحرافات سواء بتمويل العجز المسجل أو القيام بتوظيف النقدية والحصول على عوائد مالية.

دراسة علاء عبد الحسين الساعدي والهام جعفر الشاوي (مقال علمي) (2013) بعنوان: أهمية قائمة التدفقات النقدية وتأثيرها على القرار الاستثماري.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر قائمة التدفقات النقدية على القرار الاستثماري من خلال المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر والمستوى التعليمي والخبرة والوظيفة)، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 92 مستخدم لقائمة التدفقات النقدية وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد هناك تأييد كبير لأهمية قائمة التدفقات النقدية كجزء من التقارير المالية.
- تؤكد الدراسة أهمية قائم التدفقات النقدية في تقييم احتياجات المؤسسة الاستثمارية والتمويلية
- توصلت الدراسة إلى أن مستخدمي قائمة التدفقات النقدية هم الأكثر تأييداً لاستخدام القائمة لأغراض خارجية لما تحتويه من معلومات غير متوفرة في الميزانية المحاسبية.

دراسة سماي علي وخلف الله بن يوسف (2016) (مقال علمي) بعنوان: تحليل سيولة جدول تدفقات الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للأنايب (ALFA PIPE) بولاية غرداية.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى التطرق إلى قائمة التدفقات النقدية كإطار مفاهيم من خلال دراسة تفصيلية وبيان أهميتها وكيفية إعدادها بطريقتين مختلفتين (المباشرة والغير مباشرة)، وتدعيم الدراسة النظرية من خلال دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية الوطنية للأنايب، اعتماداً على المنهج الوصفي والذي يتضمن منهج دراسة حالة.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الدراسة الميدان أن المؤسسة محل الدراسة سجلت رصيد نقدي موجب والنتائج على النتيجة المحقق غير أنها لا تقوم بعملية توظيف السيولة الزائد مما يعني تحملها تكلفة فرص بديلة.

دراسة شمس الدين التجاني (2016) (أطروحة دكتوراه) بعنوان: قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك -حاسي مسعود - الجزائر.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة لقياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال أبعاده (البرمجيات المالية - الإنترنت - البنك الإلكتروني) على أداء تسيير الخزينة من خلال أبعاده (التخفيض من التكاليف - الحصول على معلومات حديثة - محاكاة لأداء الخزينة في المستقبل -سرعة ودقة اتخاذ القرارات المتعلقة بالخزينة) لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك من خلال الوقوف على أهمية ومستوى استخدام من قبل المكلفين بتسيير الخزينة، من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان الإلكتروني والمدعة بالمقابلة المباشرة وأدوات التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو المستوى الضعيف في استخدام تطبيقات وقلة الاهتمام بها وبالتالي عدم وعي المكلفين بتسيير الخزينة بدور المحوري التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء قسم الخزينة في المؤسسة.

دراسة عزالدين عبد الرؤوف وقروش عيسى (2021) بعنوان (مقال علمي): الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أقال بلوس بالمسيلة
الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنة التقديرية للخزينة للتحكم في إدارة النقدية، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل القوائم المالية للمؤسسة وإعداد الموازنة التقديرية للخزينة وتحليل الانحرافات المسجلة.

نتائج الدراسة: تم التوصل لمجموعة من النتائج، يمكن عرضها في النقاط التالية:

- أثبتت مخرجات الموازنة التقديرية للخزينة وجود انحرافات بسيطة بين ما هو متوقع والفعلي مما يدل على فعالية تسيير الخزينة في المؤسسة محل الدراسة.
- تعمل المؤسسة على استغلال الفوائض المالية في التسديد المسبق لأقساط القروض البنكية.
- تلتزم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها المالية في المدى القصير بفضل التحكم الجيد في حركة التدفقات النقدية.

10-2 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

دراسة Alankar Karol، وآخرون (2006) (مقال علمي) بعنوان :

The Evolution of Information System: Treasury Decision Support & Management (Past, Present & Future)

الهدف من الدراسة: تناولت الدراسة جانب نظري متعلق بتطور نظم المعلومات في دعم قرارات إدارة الخزينة في فترات مختلفة بين الماضي والحاضر والمستقبل، من خلال عرض تطور التاريخي لنظم المعلومات إدارة الخزينة في جانبها النظري، وكذلك لمراحل اتخاذ القرار في إدارة الخزينة وذلك اعتمادا على المنهج الوصفي.

دراسة Michael Spiege (2018) مقال علمي بعنوان: *The Ongoing Evolution of Treasury Management*

تناولت الدراسة جانب نظري متعلق بالعلاقة بين الخزينة وتكنولوجيا المعلومات حيث يرى الباحث أن التسيير الأمثل للخزينة مسألة ترتبط بمستوى تكنولوجيا المعلومات المستعملة لكونها تعتبر مفتاح لتحسين التعاملات المالية فضلا على اعتبارها أداة مهمة في تحقيق التكامل بين المؤسسات وكسر الحواجز الداخلية، كما تناولت الدراسة الشراكة المتزايدة بين المؤسسة والبنك في جانبها الإيجابي للتحديات المستقبلية المتعلقة بحجم التعاملات النقدية والخدمات المتميزة التي يقدمها البنك للمؤسسات.

دراسة Thomas David (2016) (Thèse de Doctorat) بعنوان: *Trois essais autour de la Trésorerie des entreprises*

هدفت الدراسة لإجراء ثلاثة اختبارات على خزينة المؤسسة، تتعلق بخفض الأرباح الموزعة على المساهمين (توزيعات نقدية) واختبار الثاني يتمثل في الربط بين مخاطر العملاء وسياسة إدارة السيولة حيث يعتبر الزيادة في عدد العملاء يسمح للمؤسسة بتوفير السيولة اللازمة وتقليل استخدام قنوات التمويل. أما الاختبار الثالث فتمثل في تقوية علاقة (عملاء - موردين) على المدى الطويل مما يسمح بزيادة ربحية وكفاءة إدارة الخزينة.

ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

إذا ما أردنا مقارنة الدراسات السابقة مع هذه الدراسة، فيجب التأكيد على أن هذه الأخيرة جاءت لدراسة استخدام نظم المعلومات في إدارة الخزينة ومدى مساهمتها في تحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر وكذلك دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة على القرارات المالية، حيث تنفرد دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في تناول القرارات المالية كمتغير تابع وعلاقته بالمتغير المستقل التسيير الأمثل للخزينة بإضافة لتكنولوجيا المعلومات (نظم المعلومات) كمتغير معدل، كما تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الكيفي والكمي معاً.
 - الدراسة في جانبها النظري قدمت إطار نظري حديث من خلال تناولها ثلاثة أبعاد.
 - الدراسة في جانبها التطبيقي تعتبر حديثة من خلال تناولنا إجراءات التسيير الأمثل باستخدام نظم المعلومات في مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر.
- التعريفات الإجرائية: تم ضبط التعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة، وذلك حسب ما يعنيه كل متغير في الدراسة.

- التسيير الأمثل للخزينة: هي مجموعة الإجراءات المتكاملة والتي تهدف لتوفير السيولة اللازمة وبأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية، وتعظيم ثروة المالك.
- تكنولوجيا المعلومات: نقصد بها نظم المعلومات المستخدم في إدارة الخزينة على مستوى مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.
- القرارات المالية: نقصد بها ثلاثة قرارات وهي: قرار الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

تشهدت المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات في بيئة مالية متغيرة مع بداية القرن الواحد والعشرون، في ظل سرعة انتقال المعلومات وكذلك حجم التدفقات النقدية المتداول، مما فرضت عليها المزيد من التنسيق والتكامل بين جميع الوظائف داخل المؤسسة، ولعل من أهمها نجد الوظيفة المالية التي تهتم بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة والقدر على التنبؤ وكذلك البحث على أفضل فرص الاستثمار والتمويل من أجل تعظيم ثروة الملاك.

ونجد ضمن هذه الوظيفة قسم الخزينة أو (إدارة الخزينة)، الذي أصبحت يحتل مكانة هامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ضمن مهامها الموسعة والتي تتعلق بإدارة التدفقات النقدية والمخاطر المالية وكذلك الرقابة على جميع العمليات من أجل توفير السيولة اللازمة وبأقل تكلفة. وبالتالي وعلى أساس موضوع دراستنا يتناول موضوع التسيير الأمثل للخزينة باعتباره المتغير الأول في العلاقة، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري المرتبط بالتسيير الأمثل للخزينة في المباحث التالية:

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: أسس التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة نظرا للتطور الذي شهدتها إدارة الخزينة خلال الفترة (1960 – 2020) من تغييرات للأدوار المتزايدة لوظيفة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بداية من اعتبارها تمثل فرق بين المصادر والاحتياجات إلى إدارة التدفقات النقدية والمخاطر المالية والمساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الخزينة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عدة مفاهيم مرتبطة بالخزينة بداية بالمفهوم التقليدي:

أولاً: المفهوم التقليدي للخزينة¹: ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق بين المصادر الممولة والاحتياجات المرتبطة أساساً بنشاط المؤسسة (الاستغلال – خارج دورة الاستغلال).

ويمكن تصنيف الاحتياجات الممولة لنشاط كما يلي²:

- مصادر التمويل قصيرة الأجل: وهي مرتبطة أساساً بدورة الأنشطة الرئيسية، ويتم الحصول عليها عن طريق التسهيلات الممنوحة من طرف البنوك وكذلك الشراكة التمويلية.
 - مصادر التمويل طويلة الأجل: وهي غير مرتبطة بنشاط الدوري للمؤسسة، مثل الأموال الخاصة، الديون الطويل والمتوسطة الأجل.
 - الاحتياجات المرتبطة أساساً بدورة التشغيلية: وتتمثل في احتياجات دورة الاستغلال والمتمثلة في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات
 - الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال: لا ترتبط بالنشاط الرئيسي للمؤسسة (ذات طبيعة استثنائية) مثل: الأراضي، المباني.
- ثانياً: المفهوم النقدي للخزينة³: وفق هذا المنظور تعرف الخزينة على أنها " مستوى معين من النقدية يتوقف على مميزات هيكل استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة".
- التقارب النقدي للاستخدامات يتميز بخاصيتين:
 - ✓ السيولة: درجة 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: يتميز أيضاً بخاصيتين:

¹ - Elie Cohen, «Gestion Financière De L'entreprise et Développement Financier» UREF, Universités Francophones, Edition (EDICEF-AUPELF), Paris, France, 1991, P134. (Adapted).

² - شمس الدين التجاني. "قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية". أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح – ورقلة-الجزائر. (2016)، ص 71.

³ - باديس بن يحي بوخلوه. "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة". دار الحامد، الأردن، 2013، ص 27.

✓ الاستحقاق: ويتعلق بالمدة اللازمة لتسديد القرض.

✓ عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المؤرد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة التمويل.

ثالثا: المفهوم الديناميكي للخزينة¹: يرتكز أساسا هذا المنظور على مفهوم التدفقات النقدية المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث تمثل الخزينة مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة (المساهمون، البنوك، الزبائن...) والتدفقات النقدية الخارج. (أجور المستخدمين، الموردون، الحكومة، البنوك...)

- التغيير في التدفق النقدي الإجمالي للخزينة²

يتم تسوية جميع العمليات الخاصة بالمؤسسة إما على الحساب أو تسديد بواسطة النقدية التي تتوفر عليها المؤسسة.

$$\Delta T = InFlows - OutFlows$$

يوافق التغيير الإجمالي للخزينة على مستوى السنة المالية من خلال العلاقة التالية:

$$\Delta T = \Delta FR - \Delta BFR$$

يمكن حصر التغيير في الخزينة ΔT في ثلاثة مصادر كآتي:

- التدفقات النقدية من أنشطة المؤسسة³: يعتبر مفهوم الأنشطة أوسع بكثير من مفهوم الاستغلال، حيث تشمل أنشطة المؤسسة جميع الوظائف التشغيلية بالمعنى الدقيق بالإضافة إلى:
 - المصاريف والمداخيل (فوائد مالية).
 - بعض المصاريف الاستثنائية ومنتجات استثنائية.
 - الضرائب والرسوم المفروضة على المؤسسة.
- يمكننا القول أن نشاط المؤسسة يجمع كل ما هو ليس استثمار أو تمويل.
- التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية: تتمثل في الأساس في عمليات اقتناء أو التنازل على جزء من الأصول الثابتة، في الغالب يكون رصيد التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية سالب ويتم تمويل عن طريق الأنشطة التمويلية.
- التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية⁴: وتشمل على:

¹ - زيتوني هند، "دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير، غير منشورة - تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة - جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر، (2008)، ص 21.

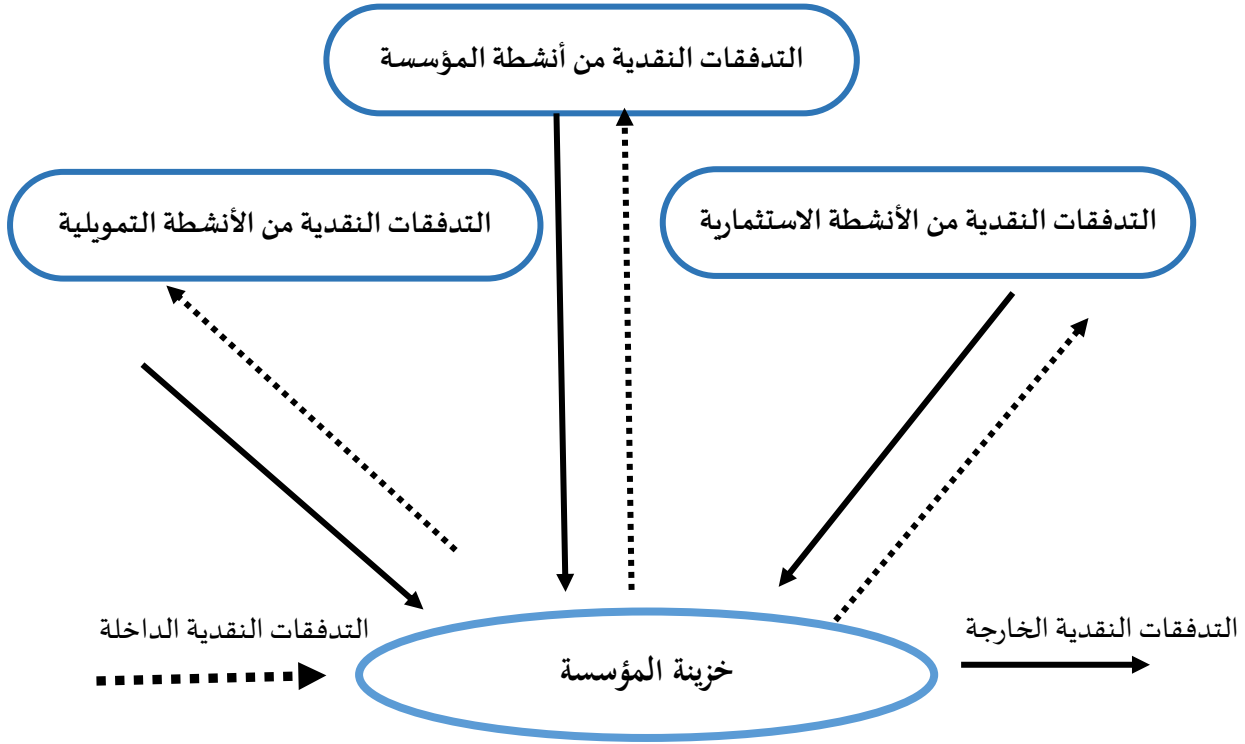
² - Jacqueline Delahaye, Florence Delahaye « *Finance d'entreprise Manuel et Applications* » Edition DUNOD-Paris, 2007, P213.

³ - Jacqueline Delahaye, Op.cit, P214.

⁴ - محمود جمام، أميرة دباش "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية-دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، جامعة أم البواقي، الجزائر 2015، ص 70.

- الزيادة في حقوق الملكية عن طريق إصدار أسهم
- المدفوعات في شكل توزيعات الأرباح، أورد جزء من حقوق الملكية أو سداد القروض طويلة الأجل

الشكل رقم: (1) : الخزينة والتدفقات النقدية



المصدر: من تصور وتصميم الباحث بناء على ما سبق

رابعاً: المفهوم الحديث للخزينة¹: تجاوز المفهوم الحديث للخزينة ما تحوزه المؤسسة من السيولة والمساهمات البنكية والقدرة على التمويل غير مستعملة، ليشتمل على إدارة التدفقات النقدية وإدارة المخاطر المالية، وتوفير السيولة اللازمة وبأقل تكلفة لإدارة التزاماتها اليومية، والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والسياسات المالية على المدى الطويل.

من جانب آخر الخزينة عبارة عن: "إدارة للتدفقات النقدية داخل المؤسسة"²

المطلب الثاني: إدارة الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

سوف تناول في هذا المطلب المراحل التي مر بها إدارة الخزينة من حيث المهام الموكلة إليها في ظل التطور والنشاط الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة للأهم وظائف إدارة الخزينة وكذلك المهارات والكفاءة الواجب توفرها في أمين الخزينة.

أولاً: مراحل التطور التاريخي لفكر إدارة الخزينة¹:

¹- للاطلاع أكثر على مفهوم الحديث للخزينة أنظر «<https://www.treasurers.org/hub/careers/what-is-treasury>»

²- Treasury XL « *What is Treasury* », consulted in : 01.04.2022, (<https://treasuryxl.com/what-is-treasury/>).

شهد مفهوم إدارة الخزينة تغيرات كثيرة عبر ثلاثة مراحل أساسية هي:

● المرحلة الأولى: (من عام 1960 م وحتى 1970):

في هذه المرحلة تميز دور إدارة الخزينة بالعمل اليدوي الروتيني، حيث اعتبرت وظيفة ثانوية لا يوجد لها مكانة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث كانت مهام هذه الوظيفة موزعة على أحد المحاسبين في المؤسسة مكلف (أميناً على السيولة ومراقباً للحسابات المصرفية).

● المرحلة الثانية: (من عام 1970 م حتى 2010)

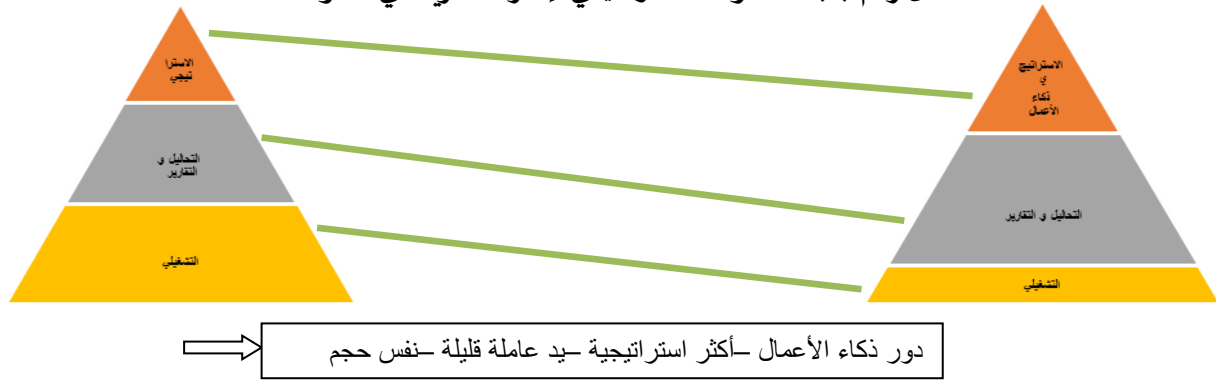
تميزت هذه المرحلة بظهور ما يسمى مفهوم "الخزينة الصفيرية" والاتجاه نحو المركزية في إدارة الخزينة، نظراً للتغيرات التي شهدتها الاقتصاديات الغربية من أزمة الطاقة، وانخفاض في أرباح المؤسسات، وزيادة معدلات التضخم، حيث أصبح هناك قسم إدارة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على إدارة سيولة المؤسسة على المدى القصير وتوفير السيولة اللازمة عن طريق التفاوض مع البنوك، حتى بداية الثمانينات ومع التطورات التي شهدتها الأسواق المالية بدأ إدارة الخزينة التوجه إلى العمل الآلي بشكل أكبر والدخول مباشرة في الأسواق المالية وإدارة أصول المؤسسة، والتعامل مع المخاطر المالية (سعر الصرف - معدل الفائدة)، ومع بداية التسعينات أخذت هذه الإدارة مكانة جد هامة في المؤسسة باعتبارها "مركزاً للربحية"، ومع بداية الألفية الثانية وظهور الأزمات المالية التي شهدتها العالم والفضائح الأخلاقية التي تعرضت لها العديد من الشركات " فضيحة ENRON"، شهد دور إدارة الخزينة اتساع كبير مع تزايد درجة الشفافية وضوابط زيادة فرص الحصول على البيانات، حيث سعدت المؤسسات إلى الاستعانة بالكفاءات للعمل في هذه الإدارة، وتزايد درجة تأثيرها الإيجابي على عوائد المؤسسات وقدرتها على تحقيق قيمة مضافة.

المرحلة الثالثة: الدور الاستراتيجي لإدارة الخزينة (من عام 2010 م حتى 2020)

منذ نهاية الأزمة العالمية المالية، كان على المؤسسات الاستجابة وإدخال عدة تغيرات استجابة للبيئة المتغيرة، ولاسيما التحول من النمط التقليدي نحو التشغيل الآلي والتحول الرقمي، حيث تم التركيز على إدارة الخزينة من خلال الأدوار المتزايدة لأمين الخزينة لضمان توفير التمويل والتركيز بشكل فعال على التكاليف، الشيء الذي جعل منها لتكون شريك استراتيجي ومستشار لكافة الإدارات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومساهمة في عمليات اتخاذ القرارات بالشكل الذي يمكن من الاستفادة من الفرص الاستثمارية وإدارة كافة المخاطر التي تواجه المؤسسة والحصول على التمويل وفق شروط مثلى.

¹ عباس بليدي، عادل الشهبان " كفاءة إدارة الخزانة وأثرها على أداء الشركات -إطار مفاهيمي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 495.

الشكل رقم (2): التحول الاستراتيجي لإدارة الخزينة في المؤسسات



Source :Petr Polak, and others « *Towards Treasury 4.0 /The Evolving Role Of Corporate Treasury Management For 2020* », *Journal of Contemporary Management Issues* , Vol 23, 2018, No.2, pp189-197 .

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح التحول الاستراتيجي لإدارة الخزينة من خلال التوجه نحو ذكاء الأعمال الذي يؤدي لتقليص عدد العمليات اليدوية وزيادة في إعداد التقارير والتحليل لتمكين الإدارة العليا من اتخاذ القرارات سليمة وفورية، حيث أصبحت إدارة الخزينة تحتل مكانة هامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثانياً: مفهوم إدارة الخزينة

يرى¹ (Steven M.Bragg): إن إدارة الخزينة هي القسم المسؤول على سيولة المؤسسة، ويتوجب على أمين الخزينة مراقبة التدفقات النقدية الحالية والمتوقعة واحتياجات التمويل، واستخدام هذه المعلومات من أجل استغلال الأمثل للموارد المالية المتوفرة من خلال استثمار الفائض، كما يحتاج أمين الخزينة إلى مراقبة العمليات الداخلية والقرارات التي تتسبب في تغييرات في رأس مال العامل والربحية. إضافة لما سبق، تتمثل إدارة الخزينة في تلك الإدارة المسؤولة على تسيير ومراقبة التدفقات النقدية (مدخلات - مخرجات)، وكذلك توفير الأموال الضرورية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة أي إدارة الخزينة بشكل أمثل.²

من خلال ما سبق يرى الباحث، أن وجود إدارة مستقلة في هيكلها التنظيمي، مهمتها الأساسية إدارة سيولة المؤسسة والتعامل مع البنوك لضمان الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة وبأقل تكلفة ومراقبة كل التدفقات النقدية، كأحد التوجهات الحديثة للإدارة المالية، نتيجة لتطور الذي شهدته المؤسسات بعد الأزمة العالمية المالية (2007-2009)، جعل منها تحتل مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يطلق عليها إدارة الخزينة.

ثالثاً: وظائف إدارة الخزينة³: يمكننا حصر أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الخزينة في ما يلي:

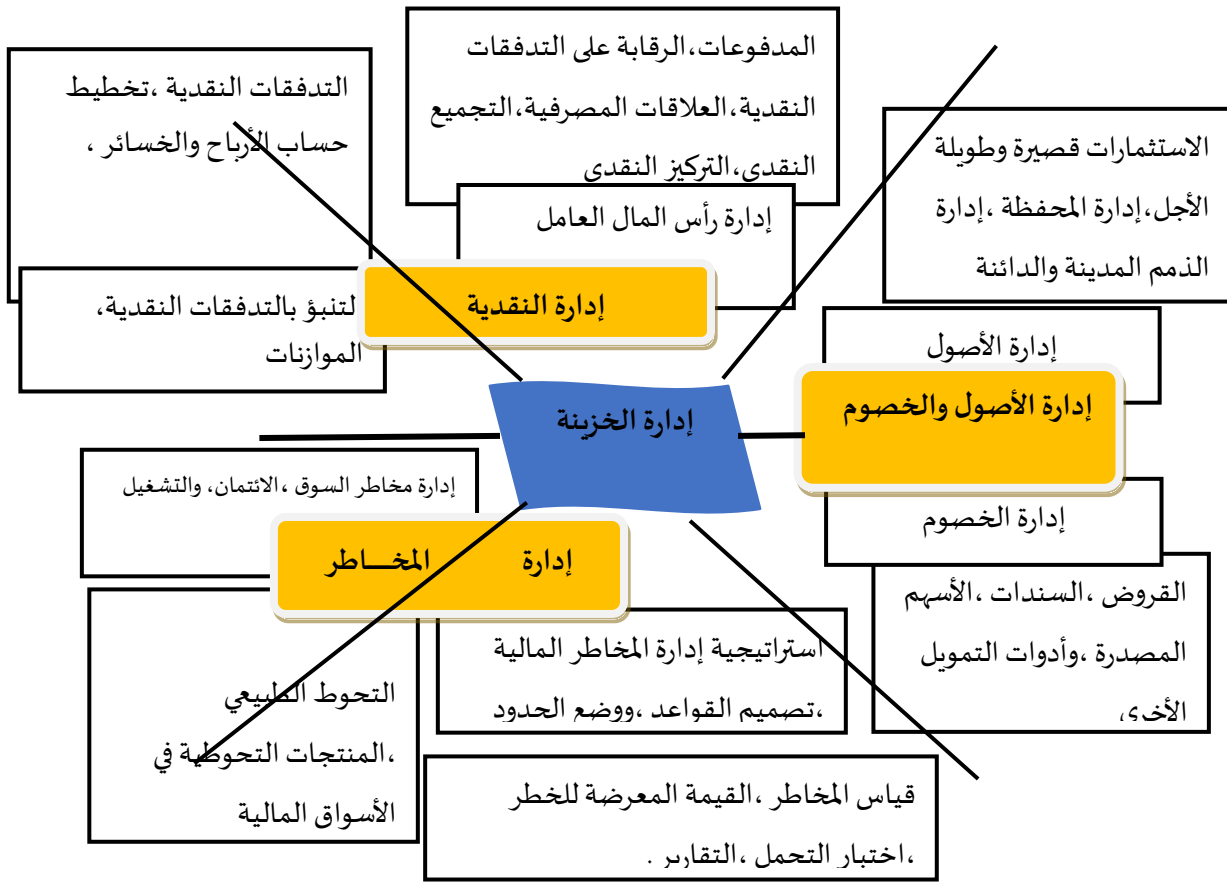
¹ -STEVEN M. BRAGG « *Treasury Management –The Practitioner’s Guide* », Edition John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, Canada 2010, P3.

² نصيب رجب "إدارة الخزينة - دروس وتطبيقات"، دار العلوم - عنابة، الجزائر، 2013، ص 9.

³ عباس بليدي، عادل الشهبان، مرجع سبق ذكره، ص 491.

- إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة واستثمار الفائض أو تمويل العجز بالشكل الصحيح؛
- موازنة التدفقات النقدية الخارجة (الالتزامات المالية) بالتدفقات النقدية الداخلة (العوائد المالية) للمؤسسة، للإقلال من الاعتماد على التمويل الخارجي؛
- ضمان التمويل الخارجي (النبوك - الأسواق المالية) عند الحاجة (القدرة التفاوضية من أجل الحصول على أفضل العروض؛
- إدارة المخاطر والتحوط (معدل الفائدة - سعر الصرف)؛
- المساهمة في تحسين وإدارة الموقف المالي للمؤسسة أو المجموعة؛
- المتابعة الدورية للمستجدات الاقتصادية والتقليل من آثارها السلبية على المؤسسة.

الشكل رقم (3): إدارة الخزينة ومهامها الأساسية



Sur :Petr Polar , Ivan Klusacek,2010, *Centralization of Treasury , Management : Sumy :Business Perspectives ,P.14 .*

يُوضح الشكل أعلاه الوظائف الأساسية لإدارة الخزينة متمثلتاً في إدارة التدفقات النقدية، وكذلك الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر، بالإضافة إلى إدارة الأصول والخصوم.

رابعاً: التطور الطبيعي لوظيفة إدارة الخزينة

يعتبر كل تطور له حقيقة أساسية وهي تبني التغيير، من المفترض أن تطور وظيفة إدارة الخزينة منذ نشأتها، وانتقالها من التركيز التشغيلي الذي يهتم أكثر بالمعاملات اليومية للخزينة نحو دور أكثر استراتيجية ونضجاً.

خامساً: المكلف بتسيير الخزينة (أمين الخزينة)

تواجد المؤسسة في بيئة الأعمال متغيرة وسرعة حركة التدفقات النقدية بسبب التطور المستمر في مجالات تكنولوجيا المعلومات (الدفع الإلكتروني - التحويلات المالية - التعاملات الخارجية بالعملة الأجنبية) كلها جعلت من وظيفة الخزينة تحتل مكانة جد هامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ممثلة في مسؤول الخزينة أو الطاقم الذي يشرف عليه، وذلك على حسب حجم النشاط أو طبيعة المؤسسة.

■ كفاءة أمين الخزينة¹

لكي يتمكن أمين الخزينة بالقيام بالمهام المكلف بها بكفاءة عالية، من الضروري توفره على المهارات والقدرات تقنية، نحاول أن نذكرها فيما يلي :

- القدرات التقنية: إضافة لتكوينه الأساسي في الجانب الإداري والمالي، بإضافة لتحكمه الجيد في تقنيات البنوك الأساسية وأدوات تغطية المخاطر المالية، والقدرة على استخدام البرمجيات المتخصصة في تسيير الخزينة.
- روح الاتصال: من الضروري أن يكون هناك اتصال فعال بين أمين الخزينة وجميع المصالح الأخرى، فالخزينة تعتبر مركز تجميع لجميع التدفقات المالية، وكذلك لحاجة أمين الخزينة لتقديرات (إعداد الموازنات التقديرية)، مما يتطلب التواصل والتنسيق باستمرار مع جميع المصالح.
- القدرة التفاوضية: من الواجب على أمين الخزينة أن يكون له قدرة تفاوضية جيدة مع الشركاء الخارجيين (البنوك) وذلك من جلب أفضل الشروط البنكية للمؤسسة
- روح التنظيم: من خلال إدارة الوقت بشكل جيد لأعماله اليومية، من خلال احترام أجال التسديد ومتابعة عمليات التحصيل باستمرار، استغلال الأمثل لموارد المالية للمؤسسة من خلال التوظيفات في الوقت المناسب أو الحصول على التمويلات اللازمة في الوقت المحدد.

¹- شمس الدين التجاني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

■ مهام أمين الخزينة:¹

اعتمادا على تصنيف وظائف إدارة الخزينة إلى ثلاثة مهام رئيسية ممثلة في إدارة التدفقات النقدية وإدارة المخاطر المالية وكذلك إدارة أصول والخصوم، يمكن وضع قائمة تتضمن مهام المكلف بالخزينة نذكرها فيما يلي:

- القدرة على التنبؤ بتواريخ القيمة لرصيد الخزينة بشكل يومي؛
- توفير السيولة اللازمة للمؤسسة من خلال البحث على وسائل التمويل الأنسب؛
- وضع إطار عام يتضمن سياسة واضحة للتفاوض وإدارة العلاقة مع البنوك؛
- إدارة التدفقات النقدية لأنشطة الاستغلال وخارج الاستغلال؛
- تقييم وإدارة المخاطر المالية المرتبط بتغيرات سعر الصرف ومعدلات الفائدة؛
- المتابعة والمراقبة الدورية لأرصدة الخزينة للمؤسسات الفرعية؛
- المراقبة اليومية لحسابات البنكية؛
- تصميم ووضع نظام معلومات لإدارة الخزينة؛
- التوزيع والتنظيم الجيد للمهام داخل إدارة الخزينة، من خلال وضع حيز التنفيذ مجموعة من الإجراءات المكتوبة والتي تحدد طبيعة كل مهمة والمسؤول على إدارتها؛
- التفاوض والتنسيق المستمر مع المصالح الأخرى داخل المؤسسة وخاصة مصلحة المحاسبة والمالية؛
- تقديم الدعم التقني والتنظيمي لجميع المؤسسات التابعة والإدارة في المسائل المالية.

المطلب الثالث: مشاكل تسيير الخزينة

يمكننا التمييز بين نوعين من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أغلب المؤسسات، إما مشاكل هيكلية وأخرى ظرفية:

أولاً: المشاكل الهيكلية للخزينة:²

تتعلق المشاكل الهيكلية للخزينة أساسا بعدم كفاية رأس مال العامل، حيث تُعد مشاكل مرتبطة أساسا بالمدى الطويل والمتوسط (تتعلق بالجزء العلوي للميزانية)، مما يؤدي لحدوث تذبذبات على مستوى الخزينة.

يمكن ذكر الأسباب الرئيسية لهذه المشاكل في ما يلي:

- المبالغ الضخمة لحيازة الاستثمارات (التجهيزات المادية – المعنوية).
- الإفراط في استثمارات مالية من خلال (الاستحواذ على المؤسسات، شراء الأوراق المالية...الخ).

¹ - Hubert de La Bruslerie, « Trésorerie d'entreprise Gestion des liquidités et des risques », 2017, 4^e Edition, Dunod, (Paris) France, pp 11,12 .

² Rousselot Philippe, Jean –François VERDIE, « Gestion de trésorerie » 2017, 2^{eme} édition, Dunod, (paris)France, p25-26

- عدم كفاية الأموال الدائمة الناتج عن:
 - ضعف رأس مال الاجتماعي للمؤسسة.
 - نُقص في حجم مديونية المؤسسة (قروض المتوسطة والطويلة الأجل).
 - ضعف الاحتياطات المخصصة من الربح.
 - الخسائر المتتالية، وبالتالي عدم كفاية مردودية المؤسسة.
- يتطلب في مثل هذه الحالات على المؤسسة البحث عن هيكل مالي مستقر من خلال إعادة هيكلة الجزء العلوي من الميزانية وتحسين مردودية نشاط المؤسسة.
- يوجد كذلك سلسلة أخرى من المشاكل الهيكلية، مرتبط بالاحتياج في رأس مال العامل الناتج عن التباعات في حركية نشاط المؤسسة، يمكن الإشارة إليها في ما يلي:
- مستويات المخزون جد مرتفعة؛
 - القروض الممنوحة للعملاء طويلة جداً؛
 - القروض المتحصل عليها من الموردين قصيرة جداً.
- يعتبر هذا الاحتياج في رأس مال العامل غير مرغوب فيه من أجل تحقيق التوازن المالي، مما يتطلب على المؤسسة اتخاذ إجراءات على مستوى أسفل الميزانية من أجل استعادة توازن الخزينة، من خلال مراجعة المدة الممنوحة للعملاء / المتحصل عليها من الموردين، وكذلك تحسين دوران المخزون.
- ثانياً: المشاكل الظرفية للخزينة¹:**
- تتعلق المشاكل الظرفية، بالمدى القصير والناجمة عن التأثيرات التي يحدثها نشاط المؤسسة على حركة الإيرادات (تحصيلات) والنفقات (المدفوعات).
- ومن الأسباب الأساسية لحدوث مثل هذه المشاكل، نذكر ما يلي:
- تغيرات موسمية في نشاط المؤسسة، والتي تؤدي إلى احتياجي كبير في الخزينة في بعض فترات السنة. وتنطبق على بعض الصناعات الغذائية، صناعات الألعاب،... إلخ؛
 - تأخير أو عجز أحد العملاء على تسوية التزاماته، مما يتسبب في نقص الإيرادات؛
 - حوادث طبيعية تماماً، مثل الحروب، الإضرابات، المشاكل الاجتماعية... إلخ؛
- من جانب آخر هناك من يصنف أصل المشاكل التي تواجهها المؤسسات إلى مشكلتين أساسيتين²:

¹-Rousselot Philippe, Jean –François VERDIE , Op.cit, p26

² - مفيدة يحيواوي، قرقب مبارك، " تخطيط الحجم الأمثل للنقدية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، 2012
المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، ص537.

ثالثاً: مشكلة المردودية:

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى 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 نسبياً في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

رابعاً: مشكل المخاطر:¹

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 تغيير 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 عكسياً مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة. غير أن مخاطر السداد تكون قليلة بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي

¹ - مفيدة يحيواوي، قرعب مبارك، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

الحقيقة فإن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة.

المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

أخذ ميدان تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية حيزاً كبيراً من الاهتمام من قبل الباحثين منذ سنوات الأخيرة من القرن العشرين، وذلك بسبب تزايد المهام المكلف بها أمين الخزينة، وكذلك تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على تسيير الخزينة من خلال اعتماد جدول تدفقات الخزينة (المعيار السابع)، حيث ظهرت أساليب تقنية جديدة في تسيير الخزينة تعتمد على المعلومات والتحليل بدرجة أكبر، بهدف الوصول إلى الأمثلية في التسيير من خلال توفير السيولة اللازمة في الوقت المناسب وكذلك تخفيض التكاليف المالية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

من منظور الأدبيات النظرية المتعلقة بمصطلح "تسيير الخزينة - Cash management"، فيأخذ هذا المصطلح في معناه العديد من المهام المختلفة والمجموعة فيما بينها بمفهوم تسيير التدفقات المالية على المدى القصير، والتي تشمل كل من: تسيير السيولة، تسيير الحسابات البنكية للمؤسسة، تسيير فائض وعجز الخزينة، وتسيير المخاطر المالية. بالتالي فإن مفهوم تسيير الخزينة أوسع وأشمل من أن يقتصر على القيام بتسيير المدفوعات والتحصيلات النقدية مقارنة بالمفهوم القديم.

وفي ذات السياق، يرى الباحثون (Leire San José ,Txomin Iturralde,Amaia Maseda,2002,2007)

أن وظيفة تسيير الخزينة بالمؤسسة تنجز إلى قسمين¹:

- التسيير القاعدي للخزينة (Basic cash management): ويضم كل المهام الأساسية المتعلقة بالخزينة التي يتم أغلبها على المدى القصير، والتي من أهمها: محاولة الوصول إلى تحقيق المستوى الأمثل من السيولة أين يمكن تغطية ومواجهة الاحتياجات المالية للمؤسسة، وإمكانية التوظيف المالي الأنسب لفائض التحصيلات.
- التسيير المتقدم للخزينة (Advanced cash management): ويضم مهام أوسع من سابقتها، أين تتم على المدى الطويل (الاستراتيجي)، والتي تتمثل في: تقدير وبناء التوقعات المستقبلية بمخطط تحصيل التدفقات النقدية، التفاوض فيما يخص شروط التمويل البنكي، تحقيق أمثلية الخزينة،... وغيرها.
- التسيير الأمثل للخزينة:
- التسيير الأمثل: هو فعل (Action) يعبر عن مجموعة المراحل والعمليات، نتيجته حتماً تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، ويمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر بالإنجاز وبلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع بالمراحل التي تقود إلى النتيجة

¹- التجاني، شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 87.

وكمراجع لمفاهيم المثولية (Optimum) يمثل التسيير الأمثل مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل.¹

- التسيير الأمثل للخزينة هو التسيير الذي يحقق أقصى قدر من السيولة والربحية في نفس الوقت.²
- وفي ذات السياق يرى (بوخلوه باديس 2013) أن مبدأ الأمثلية في تسيير الخزينة يقتضي تحقيق السيولة في كل وقت وبأقل تكلفة.³
- ويرى كذلك (فركوس محمد 2017) أن التسيير الأمثل للخزينة يستهدف تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن التسيير الأمثل للخزينة هو عبارة عن مجموعة العمليات والإجراءات التنظيمية المتكاملة والمتعلقة بإدارة الخزينة، والتي تهدف لتوفير السيولة اللازمة في كل وقت وبتكلفة أقل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وتعظيم ثروة الملاك.

المطلب الثاني: تسيير الخزينة وفق معايير المحاسبة الدولية

من خلال هذا المطلب أردنا التطرق إلى محتوى المعيار المحاسبي المتعلق بتسيير الخزينة وكذلك تناول جدول تدفقات الخزينة لما لها من أهمية في عمليات تسيير التدفقات النقدية ومتابعة حركة التدفقات النقدية. أولاً: المعيار المحاسبي لجدول تدفقات الخزينة.

1. محتوى المعيار المحاسبي الدولي السابع⁵

لا يعكس حجم السيولة دائما ربحية الأنشطة الأساسية للمؤسسة، فوجود نقص في السيولة لا يعني أن الأنشطة التجارية غير مربحة، وإذا كانت المؤسسة تتحصل على القليل من النقد من أنشطتها العملياتية، فإنه بإمكانها الحصول على النقد عن طريق زيادة الاقتراض أو زيادة في رأس المال أو محاولة التأثير على بعض عناصر الخصوم والأصول الغير ثابتة لضمان استمرارها، والمهم أنه عند تحديد المشكلة، يمكن إيجاد بدائل تمويلية للمؤسسة لتحسين التدفق النقدي، وعلى هذا الأساس صدر المعيار المحاسبي الدولي السابع 7 IAS والذي تضمن كيفية إعداد قائمة التدفقات النقدية، حيث أن الهدف الأساسي من إعداد هذه القائمة يتمثل في توفير معلومات حول التحصيلات والمدفوعات النقدية للمؤسسة ما خلال الدورة المالية لفائدة المستخدمين، وهذا تبعا للأنشطة الأساسية التي تمارسها المؤسسة (العملياتية، استثمارية وتمويلية).

¹- ميلود، تومي؛ محمد لمين علون " دور التدقيق في تحقيق تسيير أمثل للمؤسسة الاقتصادية"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2015، ص 257.

²- Jean-Claude, Juhel « *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* » *Thèse Doctorat, Gestion présentée, Université de Nice, 2010, page 3*.

³- باديس بن يحي بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴- فركوس محمد، " الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017 ص 227.

⁵- بومدين بروال "أهمية اعتماد المعيار المحاسبي الدولي السابع في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة ميلة، الجزائر، 2018، ص 33.

2. نطاق المعيار¹:

يجب على المؤسسة أن تقوم بإعداد قائمة التدفقات النقدية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي السابع IA7 ، ويجب عرض تلك القائمة كجزء متمم لبياناتها المالية وذلك لكل فترة من الفترات التي تقوم المؤسسة بإعداد بيانات مالية عنها.

يمثل كيفية توليد واستخدام النقدية وما يعادلها، من بين اهتمامات مستخدمي البيانات المالية للمؤسسة، وذلك بغض النظر عن طبيعة أنشطة المنشآت المختلفة وعمّا إذا كانت النقدية يمكن النظر إليها على أنها المنتج النهائي للمؤسسة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات المالية. فالمؤسسات على اختلاف أنشطتها الرئيسية المولدة للنقدية تحتاج إلى النقدية وذلك لتأدية وظائفها التشغيلية وسداد التزاماتها (المصروفات) ولتوفير عائد للمستثمرين وبناء على ذلك فإن هذا المعيار يتطلب قيام كافة المنشآت بإعداد قائمة التدفقات النقدية.

ثانياً: قائمة التدفقات النقدية

1. مفهوم قائمة التدفقات النقدية

قائمة التدفقات النقدية هي عبارة عن أداة دقيقة المستخدمة في الحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يُعدُّ المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على نجاعة التسيير المالي للمؤسسة.

كما تُعد كذلك كأداة في يد متخذي القرارات على مستوى القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا) تُتخذ على ضوءها قرارات هامة كتغيير النشاط، أو توسيعه، أو الانسحاب منه، أو النمو.²

2. أهمية المعلومات بقائمة التدفقات النقدية³:

تُعد قائمة التدفقات النقدية جزءاً مُكملاً للقوائم المالية وعنصراً مهماً من مقوماتها، إذ أن الفائدة التي تقدمها تلك القائمة لمستخدمي المعلومات من الصعب الاستغناء عنها، إذ أن مجمل الدراسات والإصدارات المهنية تنفق فيما بينها حول الطلب على معلومات التدفقات النقدية يدور حول مجموعة من النقاط الرئيسية وهي:

1-2- إعطاء معلومات حول الهيكل المالي للمؤسسة (شاملة للسيولة والقدرة على السداد)، مما يسمح بتسيير أوقات ومقادير التدفقات النقدية، من أجل التكيف مع الظروف والفرص.

¹- مرازقة صالح، بوهرين فتيحة" المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06،، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. 2010، ص 86.

²- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 17.

³- بومدين بروال، مرجع سابق، ص 34.

2-2- توفر معلومات إضافية للمستخدمين حول حقوق الملكية الخاصة بالمؤسسة، وعن أصول وخصوم المؤسسة.

2-3- تستخدم كثيرا في تقييم الاستثمارات في أسواق رأس المال، حيث أن قدرة المؤسسة على تحقيق تدفقات نقدية ملائمة يؤثر على قدرتها على سداد الفوائد والتوزيعات، وكذلك على القيمة السوقية للاستثمارات.

2-4- توفير معلومات حول إمكانية تحقيق المؤسسة تدفقات نقدية مستقبلية، من خلال المعلومات الجوهرية لكل من المستثمرين والدائنين والمقرضين تمكنهم من تقييم مقدرة المؤسسة في تحقيق تدفق نقدي إيجابي في المستقبل.

2-5- إمكانية التوقع بالفشل المالي، حيث أوضحت عدة دراسات ميدانية أنه من خلال تحليل معلومات التدفقات النقدية يمكن توقع حالات العسر والإفلاس قبل وقوعها.

3. المعلومات الواجب الإفصاح عنها في قائمة التدفقات النقدية:

بناءً على التوصيات التي جاء بها المعيار الدولي السابع (IAS7) في تبويب التدفقات النقدية، إذ ينبغي تقديم الموجودات النقدية الحاصلة حسب مصدرها خلال السنة المالية.

3-1 التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية¹

"تشمل الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المؤسسة والتي تعتمد عليها بشكل فاعل في ممارسة نشاطها، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى التي لا تصنف ضمن الأنشطة الاستثمارية أو التمويلية".
تعتبر زيادة التدفقات النقدية الداخلة عن الخارجة عن هذا النشاط مؤشرا جيدا ومهما لتقييم أداء واستمرارية الوحدة، كما يعتبر مؤشرا هاما لبيان مدى قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد قروضها والمحافظة على قدرتها التشغيلية وتوزيع أرباح نقدية على المساهمين وتمويل استثمارات جديدة دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية.

¹ خالد هادي، "مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 344.

2-3 التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية¹:

وتتمثل في الأنشطة المتعلقة بحيازة أو التخلص من الموجودات الغير متداولة بالإضافة إلى الاستثمارات الأخرى التي تعتبر نقدية معادلة، وتكمن أهمية معرفة تدفقات النقدية من هذه الأنشطة، في تمكين مستخدمي هذه القوائم من توضيح إلى أي مدى تم تخصيص مصادر من أجل زيادة الإيرادات في المستقبل.

3-3 التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية²:

تعتبر كل التغيرات في حجم ومكونات الأموال الخاصة والقروض من الأنشطة التمويلية للمؤسسة، ويعد الإفصاح عنها مفيد في توقع بمطالبات المساهمين في رأس مال المؤسسة، وكذلك تمويل الاحتياجات المالية الناتجة عن عدم تغطية دورة الأنشطة التشغيلية لدورة الاستثمار بواسطة الموارد المالية.

يوفر الإفصاح عن التدفقات النقدية من النشاط التمويلي معلومات تتمثل فيما يلي:

- معرفة مصادر التمويل المتحصل عليها لصالح المؤسسة خلال الفترة سواء كان بشكل قروض أو إصدار أسهم أو سندات وقيمة كل من هذه المصادر، فاعتماد المؤسسة مثلاً على القروض القصيرة الأجل في تمويل موجوداتها الغير متداولة يعرض المؤسسة إلى صعوبات مالية.
- إمكانية التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية (التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية)؛ الحصول على معلومات دقيقة حول أقساط سداد القروض والسندات وكذلك توزيع الأرباح.
- يمكن الحصول نسبة التمويل الأجنبي إلى التمويل الذاتي فالتوسع في مصادر التمويل الأجنبي عند حد معين ممكن أن يعرض المؤسسة إلى صعوبات مالية.

4. طرق عرض جدول تدفقات النقدية³

إن قواعد عرض جدول تدفقات النقدية تختلف حسب نوع التدفق النقدي سواء كان تشغيلي أو استثماري أو تمويلي ولأجل التقارير عن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية يميز المعيار IAS07 بين طريقتين للعرض.

الطريقة المباشرة: تقوم فكرة هذه الطريقة على أساس أنّ الإفصاح عن كل المتحصلات والمدفوعات النقدية يوفر معلومات مهمة لمستعملي القوائم المالية عن الوضع المالي، فهذه الطريقة تقوم على حساب المتحصلات والمدفوعات الفعلية بطريقة مباشرة من خلال معرفة كم قبض فعلاً؟ وكم دفع فعلاً؟ لكل عنصر من عناصر الدورات الرئيسية الثلاث لنشاط الشركة.

الجدول رقم (1): نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة) وفق النظام المالي المحاسبي الجزائي

¹ - سفير محمد، "أهمية إعداد وتحليل المعلومات حول التدفقات النقدية في مجتمع الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد، 08، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015، ص 227.

² - بومدين بروال، مرجع سبق ذكره ص 345.

³ - سفير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 228.

التدفقات المالية	السنة المالية N	السنة المالية N-1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المفروضة من عند الزبائن. المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة		
=تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية		
تدفقات النقدية المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها):		
=صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملية (أ)		
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية التحصيلات عن تنازل عن تثبيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة		
=صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)		
التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل: التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة		
= صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل (ج)		
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات تغيرات أموال الخزينة في الفترة (أ، ب، ج)		
أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية		
أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية		

		تغير أموال الخزينة خلال الفترة
		المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 19، ص.35.

1-4 الطريقة غير المباشرة: بموجب هذه الطريقة، وكما ورد في المعيار IAS07 فإنه يتم تعديل صافي الربح أو الخسارة المعد وفقا الأساس الاستحقاق بأثر العمليات ذات الصبغة غير النقدية. وهذه الطريقة تعتمدها بعض الانتقادات كصعوبة التعرف الأنشطة التشغيلية للشركة، وعدم معرفة الأنشطة التي أدت إلى توليد النقدية. الجدول رقم (2): نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة غير المباشرة) وفق النظام المالي المحاسبي الجزائري

التدفقات المالية	السنة المالية N	السنة المالية N-1
التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملية: صافي نتيجة السنة المالية: تصححات من أجل: الاهتلاكات والأرصدة تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الموردين والديون الأخرى نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب		
= التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملية (أ)		
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: مسحوبات عن اقتناء تقييدات تحصيلات التنازل عن تقييدات تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)		
= صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)		
التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل: الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) إصدار قروض تسديد قروض		
= صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل (C)		

		= تغير النقدية خلال الدورة (أ+ب+ج)
		أموال الخزينة عند الافتتاح
		أموال الخزينة عند الإقفال
		تأثيرات تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
		تغير أموال الخزينة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 19، ص36.

إن الفرق بين الطريقة الغير مباشرة والطريقة المباشرة في إعداد جدول الخزينة ناجم عن طريقة حساب تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تتولد عنها منتوجات وغيرها من الأنشطة الغير متعلق بالتمويل والاستثمار).

فكما ذكرنا سابقا فالطريقة المباشرة تقدم هذا النوع من التدفقات في شكل عناصر رئيسية لدخول وخروج السيولة الإجمالية للزبائن والموردون والضرائب وغيرها من العناصر المعنية بتدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات الاستغلال قصد إبراز التدفق المالي الصافي، بينما الطريقة غير المباشرة تعتمد على تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية من أثار المعاملات دون التأثير في الخزينة كالأهتلاكات التي تعتبر تدفق نقدي حقيقي خارجي والزبائن والموردين التي بعد فترة معينة تتحول إلى تدفق نقدي داخلي أو خارجي أو العناصر التي ليس لها علاقة بأنشطة الاستغلال كفائض أو عجز التنازل عن الاستثمارات. وتبقى باقي التدفقات الأخرى والمتمثلة في تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة الاستثمار والتمويل تعرض كلا على حدى وبنفس الطريقة المباشرة¹

المطلب الثالث : الأساليب التقنية في تسيير الخزينة

تغيرت اتجاهات وأساليب تسيير الخزينة خلال العقود الأخيرة لأسباب نذكر منها²:

- ارتفاع أسعار الفائدة خلال الفترة من بداية سبعينات القرن الماضي إلى منتصف الثمانينات منه، حيث وصلت لما يقارب 20%، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة الفرص البديلة للاحتفاظ بالنقدية، وقد شجع ذلك على البحث عن أساليب أكثر كفاءة لتسيير الخزينة.
- تطوير أساليب تحويل النقود الإلكترونية أسهم في تغيير أسلوب تسيير الخزينة.
- الاعتماد على أجهزة الإعلام الآلي في تسيير الخزينة، أدى ذلك لتحقيق الفعالية والسرعة في اتخاذ القرارات المالية (التمويلية - الاستثمارية)، والتحكم في إدارتها.
- والقيام بأغلب أنشطة الخزينة بشكل مشترك بواسطة البنوك والمؤسسة.

¹ عزالدين عبد الرؤوف " تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية "، دار المُتنبى للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، 2022، ص129.

² عاطف وليم أندراوس. " التمويل والإدارة المالية للمؤسسات " دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص209.

تعتمد أنشطة إدارة الخزينة بشكل فعال، على إدارة التدفقات النقدية (الداخلية - الخارجة) بشكل مباشر، الأمر الذي يتطلب الآتي:¹

- توجيه الأموال المتاحة إلى أماكن الاحتياجات المناسبة: القيام بمعظم الأنشطة عن طريق المؤسسات الكبيرة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو حتى الدولي، من خلال تجميع الأرصدة النقدية أو ما يسمى *Cash pooling*²، وتسديد مدفوعات نقدية أو تحصيلات نقدية من جهات مختلفة (محلية أو دولية)،

- مواءمة التدفقات النقدية: من خلال يتحقق توافق زمني بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية، الناتج على قدرة المؤسسة على التنبؤ وإعداد تقديرات دقيقة، وتقوم الشركات الكبيرة مثل شركات البترول وشركات المنافع العامة بترتيبات تضمن بمقتضاها تحقيق توافق زمني بين تحصيل حقوقها لدى العملاء وسداد التزاماتها لدى الغير بشكل منتظم خلال الشهر مما يقلل من اللجوء إلى عمليات الاقتراض وتخفيض الأعباء المالية، من جهة أخرى إذا كان هناك عدم توافق في تسيير مدة الائتمان الممنوحة للعملاء مقارنة للموردين (مدة الائتمان الممنوحة للعملاء أكبر من الموردين)، لابد من معالجة الأمر من خلال القدرة التفاوضية للمؤسسة سواء مع الموردين أو العملاء، وتحقيق توافق زمني بين التدفقات النقدية تقليص مدة تحصيل المقبوضات وتسوية الشيكات: عند قيام العميل بتحرير شيكا للمؤسسة تأخذ إجراءات تحويله إلى نقدية في حساب المؤسسة لدى البنك وقت ليس بالقصير، ولاكن مع توفر غرفة المقاصة إلكترونية لدى البنوك تتم تسوية المقبوضات والمدفوعات في مدة أقصاها 05 أيام، في المقابل نجد مؤسسات كبرى تحصل على خدمات بنكية متميزة تسمح لها بإجراء عمليات المقاصة على مستوى المؤسسة وبالتالي تضمن تسيير أمثلا لمدة تحصيل المقبوضات.

- استخدام الشيكات الطافية (العوامة): 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.

- تسريع عمليات التحصيل: يعمل دائما أمين الخزينة على تسريع في تحصيل المقبوضات ويتم ذلك باستخدام مجموعة من الوسائل الفنية، نذكر من بينها:

● إرسال الشيكات الواردة للمؤسسة مباشرة للبنك عوض إرسالها أولا إلى المؤسسة المركزية ثم بعد ذلك للبنك، وذلك بهدف تقليص مدة تحويل الشيكات إلى نقدية، ومع التطور التقني أصبحت هناك وسائل أكثر

¹- عاطف ويليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 210-211.

²- يمكن زيارة الموقع لمزيد من المعلومات : <https://www.l-expert-comptable.com/a/532206-cash-pooling-gestion-de-tresorerie-entre-holding-et-filiales.html>

- سرعة تضمن تحصيل الشيكات في لحظات. مثل (وجود جهاز مسح الشيكات على مستوى المؤسسة بدل من البنك) ويدخل هذا في إطار الخدمات المقدمة من طرف البنوك لربائتها من شركات الكبرى.
- ابتكار طرق دفع جديدة مقارنة بالطرق الكلاسيكية نذكر منها التحويل الإلكتروني للأموال
 - الإبطاء في عمليات سداد الالتزامات: يساعد التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية (الالتزامات) في الاستفادة من المدة الائتمان الممنوحة من طرف الموردون، دون تأخير في التسديد يؤدي إلى التأثير على سمعة المؤسسة أو تكبد المؤسسة غرامات التأخير خاصة في ما يتعلق بالالتزامات الضريبية للمؤسسة.
 - اختيار البنك الذي تتعامل معه المؤسسة: يُعنا اختيار البنك بمجموعة من العوامل نذكر منها¹:
 - حجم البنك: تتجه معظم المؤسسات لاختيار البنوك الكبيرة من حيث الخدمات المقدمة وكذلك مقدرا القروض التي تمنحها في ظل قيود الاقتصادية والقانونية التي يصدرها البنك المركزي.
 - السياسة الائتمانية المتبعة من قبل البنك في منح القرض (مبلغ القرض - نسبة الفائدة - مدة القرض)
 - درجة المخاطر التي يمكن أن يتقبلها البنك: هناك بعض البنوك تقبل درجة مخاطرة مرتفعة، في المقابل نجد البعض الآخر يتبع سياسات متحفظة.
 - درجة الولاء للعملاء: نجد هناك بعض البنوك تقدم تسهيلات ودعم لعملائها في أصعب المواقف، في المقابل نجد بعض البنوك قد تضع ضغوطا على عملائها لتسديد قروضهم لها.
 - التفاوض على الشروط البنكية²: يعمل أمين الخزينة على التفاوض مع البنك المتعامل معه حول جميع الخدمات التي يقدمها من أجل تخفيض تكلفة القرض ويكون التفاوض حول الشروط الأتية:
 - التفاوض حول معدلات الفائدة³:
 - يتم تحديد معدلات الفائدة على حسب طبيعة القرض ذاته وكذلك بوضعية السوق النقدي، بالنسبة للقروض العادية يتركب معدل الفائدة من المعدل المرجعي والعمولات، حيث يحسب بالعلاقة التالية:
- $\text{معدل الفائدة} = \text{معدل المرجعي} + \text{العمولات}$.
- التفاوض على أيام القيمة⁴: أمين الخزينة يحاول تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية التوظيفات، ولتحقيق هذا الهدف أمين الخزينة يجب أن يكون على دراية تامة بالشروط البنكية من أجل تعظيم ربحية المؤسسة وتخفيض التكاليف، حيث يستهدف تخفيض يوم أو يومين من أيام القيمة، مما يساعد في تخفيض تكلفة القرض.

¹ محمد الصيرفي " إدارة المال وتحليل هيكله"، 2008، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 510.

² - G.Longlois ,M .Mollet « Manuel de gestion financière » Berti éditions , Alger ,2011 , p 254

³ - لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 70.

⁴ - G.Longlois ,M .Mollet ,Op.cit ,P254.

- التفاوض على خطوط القرض: يتم التفاوض على خطوط القرض، وذلك على حسب ما يلي
- ✓ التفاوض حول سقف الخصم: التفاوض يكون حول السقف الأعلى المسموح به للخصم، والذي يحدد على أساس مستوى نشاط المؤسسة ووضعية خزيتها
- ✓ التفاوض حول مبلغ السحب على المكشوف يعتمد على مجموعة من النقاط:
 - إعداد موازنة تقديرية لكل المدفوعات والمقبوضات
 - طبيعة الهيكل المالي للمؤسسة واحتياجاتها المالية. (على حسب الموازنة التقديرية للخزينة)
 - رقم الأعمال المحقق.

المبحث الثالث: أسس التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية

يعتبر التسيير الأمثل للخزينة الهدف الأسمى التي تسعى إدارة الخزينة لتحقيقه، ولا يمر هذا الإنجاز إلا من خلال اعتماد مجموعة من الأسس الضرورية لتحقيق ذلك، بدايةً بإعداد الموازنة التقديرية للخزينة والوصول إلى الحجم الأمثل للخزينة باستخدام النماذج الرياضية وكذلك إدارة المخاطر المالية في ظل الرقابة الفعالة لمختلف العمليات والإجراءات التي تحكم عمليات تسيير الخزينة.

المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية للخزينة

يأتي هذا المطلب في سياق المبحث الثالث، من خلال التطرق للشق الأول من المبحث والمتمثل في إعداد الموازنة التقديرية للخزينة.

1. الموازنة التقديرية للخزينة:

1.1 مفهوم الموازنة التقديرية¹: تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب لآخر يرى بعض الكتاب بأن: "الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"، معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا يعرف الموازنة كما يلي: "خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين"

وتعرف بأنها أداة من أدوات التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التقديرات والتنبؤات المالية المستقبلية والمسجلة بطريقة كمية تهدف إلى وضع الأهداف المستقبلية ومساعد متخذ القرار فاتخاذ القرارات المثلى بشكل يضمن تحقيق الأهداف.²

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الموازنة التقديرية عبارة من مخطط يتضمن ترجمة للأهداف الموضوعية إلى مجموعة من التقديرات والتنبؤات المالية بطريقة كمية أو قيمية، بهدف تحقيق

¹ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² - هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 297.

التنسيق بين الأقسام والرقابة من خلال المقارنة بين (الفعلي - المخطط)، وكذلك التخطيط لاختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

2.1 مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة¹: هي عبارة عن مخطط تقديري لمواعيد وحجم التدفقات النقدية المستقبلية يتم إعداده على أسس علمية ومنطقية، بهدف التنبؤ بوضعية الخزينة (فائض أو عجز)، في الأجل القصير، وعادة ما تكون سنوية أو شهرية أو أسبوعية.

الميزانية التقديرية النقدية²: هي عبارة عن قائمة تبين المقبوضات النقدية المتوقعة وكذلك المدفوعات النقدية المتوقعة، والرصيد النقدي الناتج بين الإيرادات والمدفوعات (حالة عجز أو فائض)، لفترات مختلفة إما بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي.

ويركز المديرون الماليون على إدارة أرصدة الحسابات لتحقيق هدف السيولة والربحية، وتقع على عاتق المدير المالي مسؤولية مواءمة (تنسيق) المقبوضات النقدية المتاحة مع للمدفوعات وذلك لتجنب الوقوع في حالة عسر مالي، وكذلك تخفيض تكاليف المعاملات المالية وتوجيه السيولة المالية إلى أماكن الاحتياج المناسبة بهدف تحقيق أقصى ربح وأمان، وذلك من خلال التنبؤ بدقة لحركة التدفقات النقدية المستقبلية مما يمكنهم من تعرف على قيمة الفائض أو العجز قبل حدوثه الفعلي.

الموازنة التقديرية النقدية: هي عبارة عن أداة للتخطيط النقدي لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة (شهر أو أسبوع)، فهي إذن تختلف عن باقي الموازنات، تهدف إلى دراسة السيولة النقدية وكذلك الوضع التمويلي للمؤسسة³.

يري الباحث من خلال ما سبق من تعاريف أن الموازنة التقديرية للخزينة هي عبارة عن مخطط يتضمن توقعات متجددة للتدفقات النقدية المستقبلية (المدفوعات - المقبوضات)، بهدف التنبؤ بدقة لقيمة الفائض أو العجز قبل حدوثه الفعلي، مما يسمح بتوجيه السيولة إلى الوجهة الصحيحة وهي تحقيق هدفي السيولة والربحية.

2. إجراءات إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية⁴:

يعتبر إعداد موازنة تقديرية للتدفقات النقدية كأول خطوة من أجل تحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة، من خلال وضع قيد التطبيق منهج إلزامي لمجموعة إجراءات المتبعة لإعداد الموازنة التقديرية، أمين الخزينة مطالب بتقبل فكرة (التنبؤ يقابله الخطأ)، وبصفة عامة بالنسبة للإدارة عليها التنبؤ بحركة التدفقات النقدية قبل وقوعها في بيئة مالية غير مستقرة، ويتم ذلك من خلال:

¹ - عز الدين. عبد الرؤوف، قروش. عيسى، الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة أقال بلوس للألمنيوم، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 15، العدد 3، 2021، ص 278.

² - يحيواوي. مفيدة، قرقب. مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 547-548.

³ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره ص 211.

⁴ - *Rousselot Philippe, Jean -François VERDIE , Op.cit, p62*

- التنبؤ بالأحداث بدل تجريئها
- وضع مخطط عمل كامل بدلا من العمل بصفة جزئية
- التحول من نظام النتائج المسجلة إلى نظام النتائج المبرمجة.

الشكل رقم (4): إجراءات إعداد موازنة تقديرية



Source : Philippe, Jean -François VERDIE , «Gestion de trésorerie » ,2^{eme} édition ,Dunod,(paris)France ,2017, p62

3. كيفية إعداد الموازنة التقديرية للخزينة

لإعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية يجب أولاً تصنيف التدفقات النقدية بما يتناسب والحدث المنشأ للتدفق، حيث يمكن تصنيفها إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية وتدفقات من الأنشطة التمويلية وأخرى من الأنشطة الاستثمارية ثم تحديد الأثر على الخزينة حيث يبوب ضمن المقبوضات أو المدفوعات. والجدول الموالي يبين تصنيفات التدفقات وأثرها على خزينة المؤسسة يتطلب إعداد الموازنة التقديرية للخزينة كمرحلة أولى تصنيف التدفقات النقدية وتحديد أثرها على الخزينة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): مصادر المقبوضات والمدفوعات

الأنشطة	الأمثلة	الأثر
التشغيلية	- التحصيل من العملاء	- داخل
	- دفع لموردي المخزونات	- خارج
	- دفع الأجور	- خارج
	- دفع الضرائب	- خارج
	- نفقات رأس المال	- خارج

الاستثمارية	- التنازل عن التثبيات - اقتناء تثبيات	- داخل - خارج
التمويلية	- شراء الأوراق المالية - سداد السندات - دفع الحصص - الحصول على قرض	- خارج - خارج - خارج - داخل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ما سبق

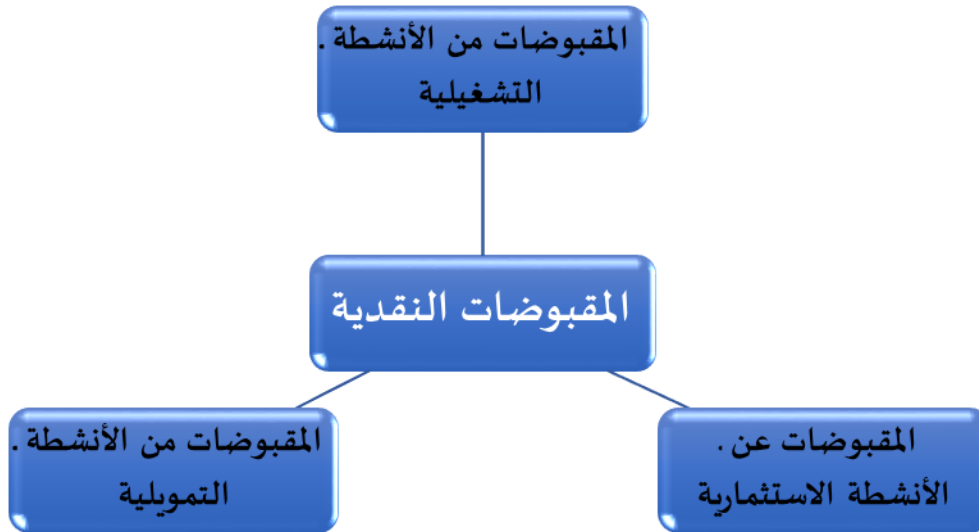
هناك العديد من طرق التنبؤ بالتدفقات النقدية، سنتناول طريقتين وهما:

- طريقة التدفق النقدي، التي تعتمد على التنبؤ لكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية.
- التنبؤات النقدية يوم بيوم. والتي تتسم بدقة أكثر في تحديد وضعية الخزينة ومما يسمح بتوظيف أمثل للفوائض النقدية أو تمويل العجز قبل وقوعه.

1.3 التنبؤ النقدي للمقبوضات¹: التنبؤ النقدي للمقبوضات تعتمد على التنبؤ بكل عنصر من عناصر

المقبوضات النقدية التي يمكن تصنيفها إلى 03 أصناف أساسية وفق ما بينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): مصادر المقبوضات النقدية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ما سبق

¹ - عز الدين. عبد الرؤوف، قروش. عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 28.

تمثل المبيعات المتوقعة الحجم الأكبر من المقبوضات من العمليات التشغيلية ولهذا يجب إعدادها بدقة اعتمادا على تقديرات قسم المبيعات جنبا إلى جنب مع مصلحة التسويق في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، هناك يجب التفريق بين المبيعات الآجلة والمبيعات المتحصل عليها نقدا.

وكذلك تحديد المقبوضات من عمليات التمويل، وهي تتعلق بالقروض المصرفية بمختلف أشكالها والمتوقع الحصول عليها خلال فترة الموازنة إضافة إلى المقبوضات الأخرى المتعلقة بوظيفة التمويل كزيادة رأس المال أو إدخال شركاء جدد.

أما المقبوضات من عمليات الاستثمار فهي تخص عمليات التنازل عن الاستثمارات إضافة للتنازلات عن الأسهم والسندات والأرباح المتوقعة تحصيلها نقدا.

2.3 تقدير المدفوعات النقدية¹: تعتبر التزامات اتجاه مورد والمخزونات من أهم المدفوعات، ولهذا يجب إعداد مخطط يتضمن فترات التسديد العادية وكذلك طرق الدفع (نقدا - على الحساب)، مع الأخذ بعين الاعتبار الحالات الاستثنائية التي تتطلب توفير المواد اللازمة في الوقت المحدد (التعامل مع حالات الندرة)، وهذا في ظل محتوى العقود المبرمة مع الموردين .

بالنسبة للأجور تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث يمكن تحديدها بسهولة وأكثر دقة بالاستعانة بإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن ضبط مواعيد تسديد الرواتب والأجور كما يمكن التنبؤ بتواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد، وبصفة عامة يجب تحديد مواعيد التسديد بدقة دون إهمال تواريخ المقبوضات، أما فيما يخص الاستثمار فهي متعلقة بنسبة التقدم في الأشغال أو بشروط متفق عليها.

3.3 الرصيد النقدي²: بعد الانتهاء من تقدير التدفقات النقدية المستقبلية لكل من المقبوضات والمدفوعات يتم حساب الرصيد النقدي كالآتي:

N-1رصيد الخزينة شهر
N (+)مقبوضات الشهر
N (-)مدفوعات الشهر
=N رصيد الخزينة للشهر

بعد تحديد وضعية الخزينة في نهاية الشهر (فائض أو عجز) وتحديد الحد الأدنى من السيولة الواجب الاحتفاظ به، يتم اتخاذ القرارات المالية المناسبة سواء توظيف الفائض في الخزينة أو تمويل العجز.

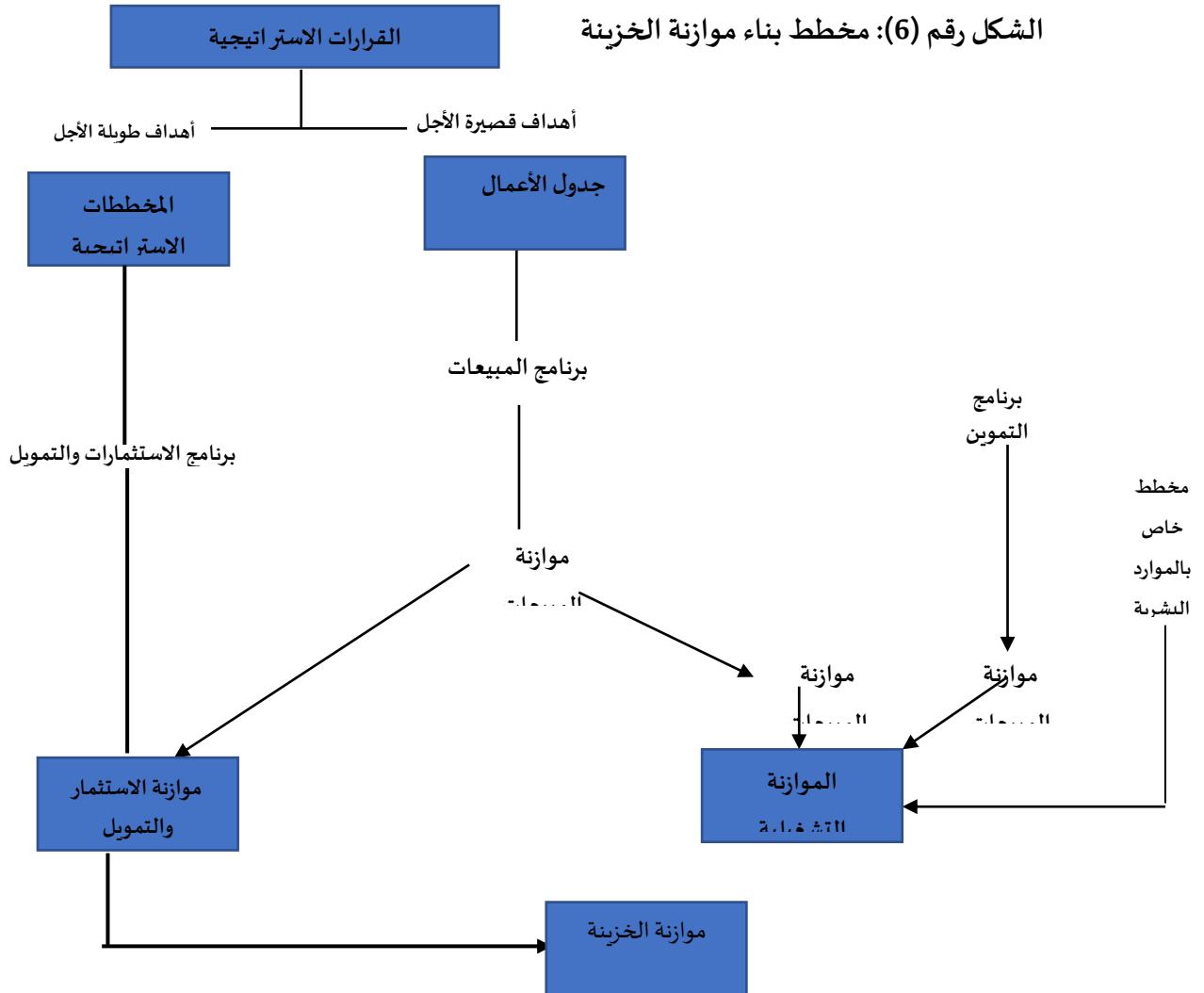
¹- مفيدة يحيياوي، قررب مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 549.

²- Rousselot Philippe, Jean –François Op.ci,t p67

4. التنبؤات النقدية يوم بيوم¹: توفر الموازنة التقديرية للخزينة معلومات شاملة للغاية لتحقيق الإدارة المثلى للخزينة، بالمقابل لا تعطينا معلومات حول الوضعية الخزينة خلال الشهر ولا يمكننا الإجابة على سؤالين مهمين:

- ما هو مقدار المبلغ الذي يمكن التفاوض عنه من أجل استثماره؟
- وكم مدة المحددة؟

فالتنبؤات القصيرة الأجل هي وحدها التي توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المالية تتطلب التنبؤات القصيرة الأجل إنشاء منظمة تحتاج الكثير من التحليل والمعلومات المهمة. إعداد الموازنة التقديرية للخزينة يعتمد على مجموعة البيانات المقدم من طرف مختلف أقسام المؤسسة لصالح مديرية المالية أو مصلحة مراقبة التسيير، حيث يعتبر عمل مشترك بين جميع المصالح داخل المؤسسة (المشتريات - المبيعات - متابعة الاستثمارات - الموارد البشرية) كما هو موضح في الشكل التالي:



Source : Rousselot Philippe, Jean –François page 67

¹-Florence .D ,Jacqueline .D « Finance d'entreprise Manuel et applications », Dunod, paris, 2007, P 473

الفصل الأولالإطار النظري للتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية

3- نموذج لموازنة نقدية: تأخذ الموازنة التقديرية لتدفقات الخزينة أشكالاً متعددة تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وكيفية تعاملها مع مختلف الأطراف، وقد ارتأينا أن نقدم نموذج يجمع مختلف التدفقات النقدية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة مع تبويبها إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية وتدفقات من الأنشطة التمويلية وتدفقات من الأنشطة الاستثمارية ليكون هناك انسجام في المعلومات بينها وبين جدول تدفقات الخزينة الذي قدمه النظام المحاسبي المالي.

الجدول رقم(4): نموذج لموازنة شهرية لتدفقات الخزينة

الأشهر	01	02	03	04	05
- المقبوضات من عمليات الاستغلال					
01					
02					
03					
- المقبوضات من العمليات خارج الاستغلال					
01					
02					
03					
04					
05					
06					
مجموع المقبوضات (1)					
- المدفوعات من عمليات الاستغلال					
01					
02					
03					
04					
05					
06					
- المدفوعات من العمليات خارج الاستغلال					
01					
02					
03					
04					
05					
06					
مجموع المدفوعات.....(2)					
رصيد النقدية (2 - 1).....(3)					
رصيد النقدية أول الشهر.....(4)					
رصيد النقدية آخر الشهر..... (3) + (4)					

المصدر: عزالدين عبد الرؤوف، "تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية"، 2022، ص 199.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر المالية المتعلقة بإدارة الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

تتعلق المخاطر المالية المرتبطة بإدارة الخزينة من خلال المهام الموكلة لها في إدارة المعاملات الأجنبية والمتعلقة بمخاطر سعر الصرف، وكذلك المفاضلة بين أدوات المتاحة لإدارة مخاطر معدل الفائدة سواء تعلق الأمر بالتوظيفات المالية أو الاستدانة.

أولاً: مفاهيم أساسية حول المخاطر المالية

قبل التطرق إلى المخاطر المالية لابد في البداية من معرفة ماذا نعني بالمخاطرة بصفة عامة.

1. تعريف المخاطر: "تعرف كلمة مخاطرة بانها إمكانية حدوث شيء غير مرغوب فيه، كما تعني بالسيئ الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه، كما تعني بالحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة" ¹

مخاطر سعر الصرف

2. مفاهيم حول مخاطر سعر الصرف: تنشأ مخاطر سعر الصرف في المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بمعاملات مالية بالعملة الصعبة سواء تعلق الأمر بعمليات الاستيراد والتصدير أو الحصول على قروض بالعملة الصعبة في بيئة مالية تتسم بالتغير السريع، حيث تؤدي تقلبات في أسعار العملات إلى تحمل المؤسسة تكاليف مالية إضافية، جعل من المؤسسات تبحث عن أساليب وسائل ملائمة للاستجابة لهذه المخاطر وتحليل آثارها السلبية على المؤسسات والاقتصاديات.

أعطيت تعاريف متعددة ومتكاملة لمخطر سعر الصرف، تسمح بتحديد طبيعة الخطر، يمكن ذكرها

فيما يلي:

التعريف الأول:² "نعني بمخطر سعر الصرف الضرر الذي يلحق بالنتائج المالية للمؤسسات ذات العلاقة التجارية مع الخارج من جراء التقلبات في أسعار صرف عملات التقويم والدفع لنشاطات تلك المؤسسات، وأن خطر الصرف لا ينشأ مباشرة عند إبرام العملية التجارية أو المالية المقومة بالعملة الأجنبية الذي يعتبر حينها خطر محقق، بل ينشأ قبل ذلك كما هو الحال عند التفاوض بشأن تصدير أو استيراد سلعة معينة أو التفاوض بشأن إبرام عقد قرض بالعملة الأجنبية"

¹- بهلول . نور الدين، كلاش. مريم، "دراسة استطلاعية حول واقع إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية"، مجلة المالية الأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2022، ص 629.

²- قادري علاء الدين، "العملات الأجنبية وإدارة مخاطر سعر الصرف"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 9، العدد 09، 2014، ص 120.

التعريف الثاني¹: "يمثل خطر الصرف تهديدا حقيقيا للمؤسسات، فهومن جهة يؤثر على ربحية العقود المبرمة مع الخارج ويريد في مديونيتها، ومن جهة آخر يؤثر على قيمتها حتى وإن لم يكن لها تعاملات بالعملة الأجنبية. أمام هذه التهديدات كان لزاما عليها إدارة هذا الخطر والتحوط منه".

التعريف الثالث²: خطر سعر الصرف هو ذلك الخطر الذي تلاحظه المؤسسة من خلال التطور الغير متوقع لمعدلات الصرف والذي ينتج أثر على الجانب التنافسي للمؤسسة.

التعريف الرابع³: عند قيام المؤسسة بتعاملات تجارية بغير عملتها الأصلية، تتعرض إلى تغيرات في سعر صرف هذه العملات مما يؤثر في النهاية على مستوى الربحية، هذه التغيرات في سعر الصرف يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية على ربحية المؤسسة، هذا ما يطلق عليه خطر سعر الصرف.

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يرى الباحث أن خطر سعر الصرف هو حادثة مالية غير متوقعة ناتجة عن التغيرات في أسعار العملات الأجنبية، تخص بدرجة أكبر المعاملات المالية للمؤسسة بإضافة للقروض المحصل عليها بالعملة الأجنبية وكذلك رصيد النقدية بالعملة الأجنبية بالنسبة للمؤسسة والذي لم يتطرق له في التعاريف السابقة، مما يؤدي إلى تحمل المؤسسة لتكاليف مالية إضافية.

3. أنواع مخاطر سعر الصرف⁴: تواجه المؤسسات في تعاملاتها بالعملة الأجنبية مخطر سعر الصرف، وهذا ينعكس عليها إما سلباً أو إيجاباً، يمكن التمييز بين أنواع مخطر سعر الصرف كالآتي:

- المخاطر المرتبطة بالصفقات المالية: يرتبط مخطر الصفقات المالية عند قيام المؤسسة بعمليات القرض أو الاقتراض المبرمة بالعملة أجنبية سواء على المدى الطويل أو القصير، أي أن المؤسسة تستثمر (توظيف) بالعملة الأجنبية أو طرح أوراق مالية للاكتتاب (تقترض) بعملة الأجنبية، عند ارتفاع أسعار الصرف تكون المؤسسة أمام حتمية تسديد مبلغ أكبر من رأس المال المقترض عن طريق الأوراق المالية، أما في حالة الانخفاض فإن المؤسسة المستثمرة قد تجازف برأس مالها وعليه ينخفض رأس المال المسدد.
- المخاطر المرتبطة بالاستثمارات المباشرة في الخارج: يرتبط هذا المخطر بعملية تحويل مبالغ الصفقات الأجنبية من الفروع إلى الشركة الأم وهذا يتطلب استخدام سعر الصرف لتحويل حسابات الفروع الأجنبية حسب عملاتها إلى العملة الشركة الأم.

¹ -زيات عادل "إدارة خطر سعر الصرف وسبل تطوير تقنيات التحوط في البلدان الناشئة"، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016، ص 106.

² - السعيد عناني، "أثار تقلبات سعر الصرف وتدبير المؤسسة الاقتصادية لمواجهتها - دراسة حالة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2006، ص 63.

³ - AGICAP , Stéphanie Weiss « Gérer le risque de change » guide formation Online , Consultez le 05/12/2022 <https://agicap.com/fr/blog/>

⁴ - إلياس بن ساسي وآخرون، "التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات" دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2020، ص 584.

- مخاطر المنافسة: ينشأ هذا المخاطر نتيجة الوضعية التنافسية لمنتجات المؤسسة التي لديها عملاء متواجدين في الخارج، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع أسعارها مقارنة بالمنافسين الآخرين، وبالتالي تأثر على صادرات وواردات المؤسسة.
 - 4. وسائل وطرق التغطية ضد مخاطر الصرف¹: تشترك وسائل وطرق التغطية ضد مخاطر الصرف في هدف واحد وهو الحد أو تدنية المخاطر، وسوف نركز على الوسائل التي لها علاقة بالمعاملات المالية لما لها ارتباط مباشر بإدارة الخزينة.
 - إدارة آجال العملية: يتمثل هذا الإجراء في تأخير أو تقديم تواريخ الفوترة، من أجل الاستفادة من التطور الإيجابي المتوقع لأسعار الصرف بالنسبة للمؤسسة؛ إلا أن هذه التقنية تكتنفها مثالب متعلقة أساساً بمدى صحة التوقعات بشأن سعر صرف العملات المعنية من جهة ومدى القدرة التفاوضية للمؤسسة للحفاظ على معاملتها من جهة ثانية. من أجل الاستفادة من التطور الإيجابي المتوقع لأسعار الصرف تلجأ المؤسسة إلى تقديم أو تأخير تواريخ الفوترة، إلا أن هذه الطريقة يكتنفها بعض الغموض حول صحة التوقعات من جهة وقدرتها على إقناع معاملتها بتغيير تواريخ الفوترة من جهة ثانية.
 - منح الخصم بهدف الدفع المسبق²: تلجأ المؤسسة لهذا الإجراء من خلال منح خصماً للزبون في مقابل يقوم بدفع المبلغ المستحق لفائدة المؤسسة قبل تاريخ الاستحقاق، وذلك بناء على توقعات بحدوث تغيرات كبيرة خلال فترة وجيزة. هذا المبلغ المخصوم يعادل بالتقريب تكلفة تغطية خطر الصرف من قبل المؤسسة، والنتيجة هي تفادي خطر الصرف بالإضافة إلى حصول المؤسسة على سيولة إضافية تمكنها من توظيفها والحصول على عوائد.
 - تأمين خطر سعر الصرف³: يتم ذلك عن طريق عقد تأمين مع شركات التأمين المتخصصة، يضمن للمؤسسة الحماية من تقلبات سعر الصرف طوال مدة المعاملة.
- من خلال ما سبق، يرى الباحث أن صدور النظام رقم 20-4 مؤرخ في 15 مارس 2020 والمتعلق بسوق الصرف ما بين المصارف والعمليات بالعملة الصعبة وبأدوات تغطية خطر الصرف، والذي يلزم المؤسسات التي لها موارد بالعملة الصعبة الناجمة عن الصادرات من السلع وكذلك المبالغ الناجمة عن كل قرض بالعملة

¹ نور الدين مزباني، "إدارة مخاطر سعر الصرف في المؤسسات الاقتصادية: الإستراتيجيات والوسائل"، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2016، ص 91.

² عبد الحق بوعتروس، "تقنيات إدارة مخاطر سعر الصرف"، مؤتمر دولي لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008، ص 5.

³ Allmybanks , « Le risque de change ,Quels Impact sur Mon entreprise » <https://www.allmybanks.com/fr/risque-de-change> , Consulte le 01/12/2022

الصعبة، باستخدامها في عمليات الشراء بالعملة الأجنبية، مما يحول دون استخدام تقنيات تغطية مخاطر سعر الصرف.¹

ثانياً: مخاطر معدلات الفائدة

1. طبيعة مخاطر معدلات الفائدة: قبل التطرق لمخاطر معدل الفائدة لابد من تحديد طبيعة الخطر الذي يمكن تسييره عن طريق أمين الخزينة، يوجد هناك نوعين من الخطر متعلقة بمعدل الفائدة:²

✓ مخطر معدل الفائدة المرتبط بالمحفظة الاستثمارية التي تؤدي تحقيق أرباح رأس مالية أو خسارة في الأصول النقدية الموجودة في المحفظة الاستثمارية.

✓ مخطر معدل الفائدة المرتبط بالإقراض والاقتراض الذي يؤدي إما لتحقيق عائد أفضل أو أقل وكذلك تخفيض التكاليف المالية أو زيادتها.

2. تعريف مخطر معدل الفائدة³: يرتبط مخطر معدل الفائدة تغيرات التي تحدث في اتجاه معاكس لتوقعات المؤسسة على معدلات الفائدة، مما يؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة لارتفاع المصاريف المالية أو تفويت فرص لتخفيضها، أو انخفاض الإيرادات المالية نتيجة لانخفاض معدل الفائدة.

3. أدوات إدارة مخاطر معدل الفائدة⁴: يوجد العديد من الأدوات لإدارة مخاطر معدل الفائدة سوف نتطرق إلى الأدوات الأكثر استعمالاً:

❖ مبادلة سعر الفائدة: ويقصد بها مبادلة معدل الفائدة متغير بمعدل فائدة ثابت أو العكس، وبطريقة تسمح للمؤسسة باستبعاد مخطر سعر الفائدة أو التقليل من تأثيراته السلبية على مردودية أنشطتها لفترة زمنية محددة.

❖ الاتفاق على تثبيت سعر الفائدة المستقبلي: هي عبارة عن أداة مالية تتم بالتعاقد لأجل مُحدد يسمح للمؤسسة بالتثبيت الحالي لسعر الفائدة المطبق مستقبلاً على التوظيفات المالية أو الاستدانة، بحيث يلزم طرفي العقد بدفع تعويض عن أي تغير يحدث بين معدل الفائدة الفعلي في السوق والمعدل المثبت.

❖ تأمين معدل الفائدة: وهي طريقة تسمح للمؤسسة المقترضة أو المقرضة بضمان تلقي علاوات عن أي تغير في معدل الفائدة يحدث مستقبلاً ينتج عنه انخفاض الإيرادات الناتجة عن التوظيفات المالية أو ارتفاع في تكاليف الاقتراض.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، " صدور النظام رقم 20-4 - المادة 8 " ، العدد 16 ، 2020، ص 38.

² - Philippe.R, Jean- François.V, « *La gestion de Trésorerie* » 2^e édition ,Dunod,paris,2004 ,p 223 .

³ - شاوش أخوان سهام، " النماذج المستخدمة لقياس وإدارة مخاطر سعر الفائدة وأثرها على ربحية البنوك التجارية "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 49، 2017، ص 440 (بتصرف).

⁴ - إلياس بن ساسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 578.

المطلب الثالث: تحديد الحجم الأمثل للخزينة باستخدام النماذج الرياضية

لتحديد الحجم الأمثل للخزينة تمت الاستعانة بالنماذج الرياضية من خلال نموذج وليام بومول ونموذج

ميلر واورر كما يلي :

1. نموذج المخزون (بومول)¹ Boumol William: ويدعى كذلك نموذج المخزون لإدارة النقدية ، حيث يتمثل الاختلاف الوحيد بين النموذجين في وحدة القياس ، فنجد الكمية الاقتصادية للمخزون يعبر عليها بوحدات المنتج أوالمواد ، في حين نموذج بومول يستخدم النقدية لتحديد الحجم الأمثل للاستثمار من النقدية. الافتراضات التي يقوم عليها نموذج بومول غير واقعية، حيث يفترض أن المعاملات تتم بشكل مستمر وفي حالة من التأكد التام ، وكذلك المؤسسة مطالبة بالدفع يوميا خلال الفترة (ت) إجمالي النقدية (ر)، ويمكن للمؤسسة تجديد الاحتياطات النقدية من حساب الأموال التي تم تحصيلها من الديون (بواسطة قرض سندات أو بيع الأوراق المالية في سوق الأسهم). وتتحمل المؤسسة تكلفة خدمة الديون أو تكاليف الفرصة البديلة الناشئة عن بيع إلا أن تنفيذ البرامج التشغيلية واستمرار المعاملات يستدعي من المؤسسة الحصول على مبالغ جديدة من النقدية لتعويض المبالغ المستخدمة عن طريق بيع جزء من الاستثمارات المؤقتة (الاستثمارات في الأوراق المالية) وتتحمل مصاريف البيع أو مصاريف التحويل . فإذا نظرنا إلى تكلفة تحويل الأوراق المالية إلى نقدية منفردة سنجد أنه من صالح المؤسسة أن تقوم بأقل عدد من التحويلات الممكنة لتخفيض من تكاليف التحويل، وكما هو الحال بالنسبة لنموذج المخزون فإن مهمة الإدارة بشأن إدارة النقدية هو إيجاد نقطة التوازن بين تكلفة الاحتفاظ وتكلفة تحويل الاستثمارات المؤقتة إلى نقدية جاهزة بهدف تخفيض التكلفة الكلية للاحتفاظ بالنقدية.

فكرة هذا النموذج مشتقة من فكرة الحجم الاقتصادي الأمثل للمخزون السلعي، ويقوم على نفس الفرضيات التي بني عليها هذا الأخير والتي يمكن إيجازها كما يلي:

- تستطيع المؤسسة تحديد كمية الأموال المطلوبة بدقة؛
- يمكن أن تصدر وتنفذ سرعة أوامر بيع الاستثمارات المؤقتة كلما اقترب رصيد النقدية إلى الصفر؛
- أن معدل استخدام النقدية ثابت؛

يعتمد هذا النموذج على نموذج كمية الطلب الاقتصادية التي تتعلق أساسا بالمخزون السلعي وتم بناء النموذج كالتالي:

نفرض أن V تمثل قيمة الأموال المطلوبة لتغطية احتياجات فترة زمنية معينة، فإذا احتفظت المؤسسة بهذا القدر من النقدية سيشكل استثمارات مؤقتة فإن عليها بيعها فيشكل مجموعات تبلغ كل منها X ، لذلك فإن عدد أوامر التي تصدرها المؤسسة تحدد وفقا للمعادلة التالية:

¹- عزالدين عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 200.

$$\frac{\text{قيمة الأموال المطلوبة لتغطية احتياجات فترة زمنية}}{\text{حجم المجموعة}} = \text{عدد أوامر البيع}$$

وبافتراض أن التكلفة الثابتة لبيع مجموعة واحدة هي A، فإن التكلفة الكلية للاستثمارات المؤقتة المبيعة تحدد كالتالي: التكلفة الكلية للاستثمارات المبيعة = عدد أوامر البيع X A
بعد القيام بعمليات رياضية مختلفة نصل للعلاقة التالية والمتمثلة في نموذج بومول:

$$X = \sqrt{(2 \cdot AV) / I}$$

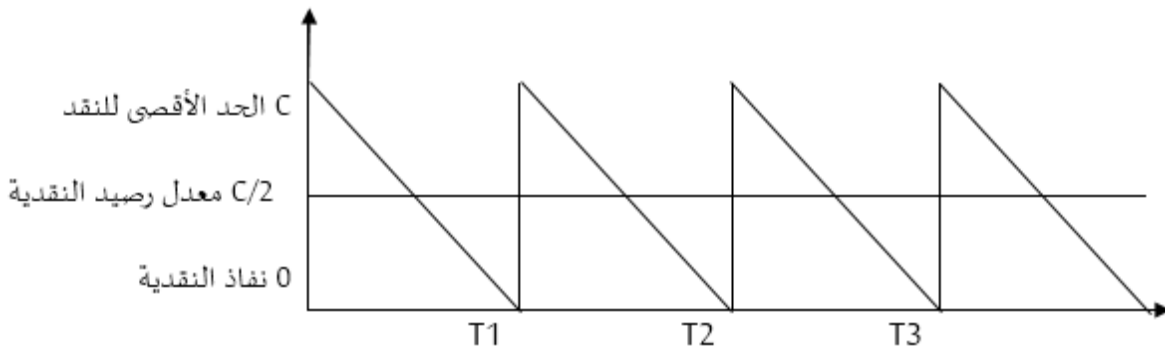
X: حجم النقدية الأمثل

I: معدل الفائدة السنوي

V: قيمة الأموال المطلوبة لتغطية احتياجات فترة زمنية معينة

A: تكلفة البيع الثابتة

الشكل رقم (7) : نموذج وليام بومول



المصدر: عزالدين عبد الرؤوف، 2022 "تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية"، دار المُنْتَبِي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، ص 203.

أنتقد هذا النموذج للأسباب التالية:

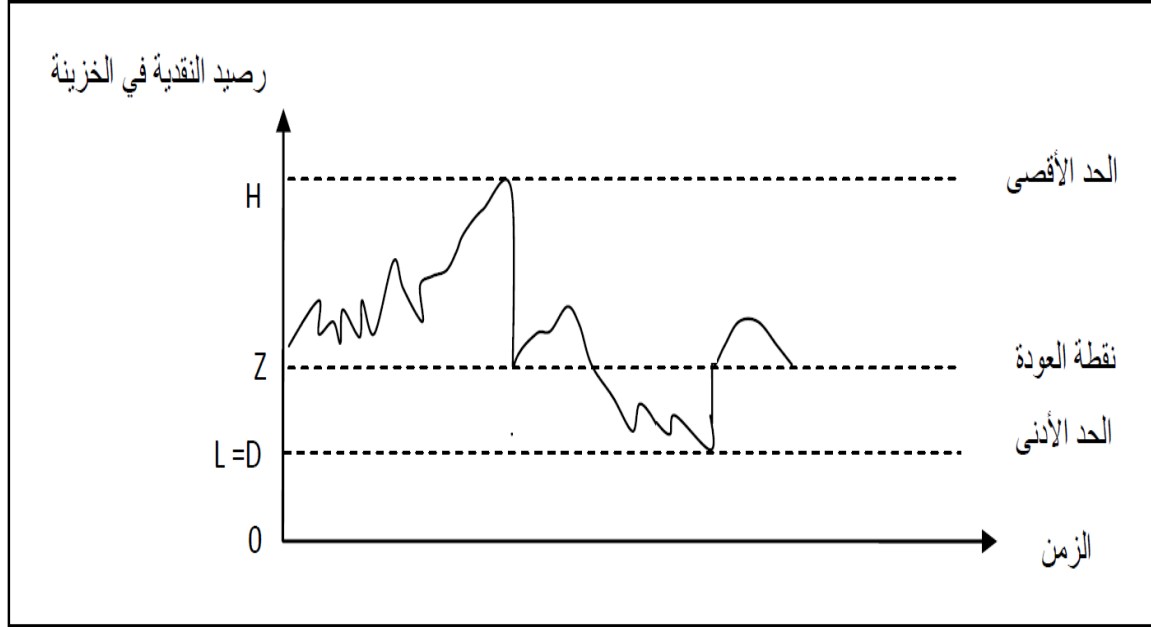
- من الصعب على المؤسسة تحديد حجم الأموال التي تحتاجها بدقة.
- تستخدم معدل مختلف من النقدية من وقت إلى آخر

2. نموذج حدود الرقابة (ميلر وأور)¹: يهدف هذا النموذج إلى تحديد المقدار الأمثل للرصيد النقدي للخزينة، الذي يخفف التكاليف الكلية للاحتفاظ بالنقد إلى أدنى قيمة ممكنة، وقد جاء هذا النموذج تكملة لنموذج بومول، إذ يأخذ بعين الاعتبار ميزة عدم التأكد التي تتصف بها التدفقات النقدية الداخلة الخارجة، لذلك فهو نموذج عشوائي احتمالي، يعتبر أن حجم النقدية المطلوب وكذا معدل استخدام يتسمان بعدم الثبات كما

¹- باهي نوال وآخرون، "إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر وأور-دراسة حالة"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 06، 2018، ص 30.

يصعب التنبؤ بهما، وتقوم فكرة هذا النموذج في تحديد الحجم الأمثل لرصيد النقدي، على تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى بالإضافة إلى نقطة العودة كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (8): نموذج ميلر وأورمع وجود رصيد أمان



المصدر: النعيمي، عدنان تايو، وآخرون، 2008، "الإدارة المالية النظرية والتطبيق"، ط3، دار الدستة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص264

يبين الشكل أعلاه أنه عندما يصل رصيد النقدي إلى حده الأقصى أي عند النقطة H يتم توظيف الفائض عن طريق استثمارات قصيرة الأجل، وتمثل في الفرق بين الحد الأقصى ونقطة العودة H-Z الأمر الذي يترتب عليه هبوط الرصيد النقدي إلى النقطة Z، أما عندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأدنى أي صفر، يتم التنازل على الاستثمارات المؤقتة مما يسمح بعودة رصيد النقدية إلى نقطة العودة Z. وطالما أن رصيد النقدية يقع بين الحدين الأقصى والأدنى أي بين H وL فإنه لا تتم عمليات بيع أو شراء¹.

- محددات وفروض نموذج ميلر وأور²

- ✓ معظم المؤسسات لا تستطيع استخدام تدفقاتها النقدية بنمط مُعتاد، ولا تستطيع كذلك التنبؤ بتدفقاتها النقدية الداخلة والخارجة على أساس يومي. ولقد دفع ذلك كل من ميلر وأور إلى تطوير نموذج لإدارة النقدية بهدف مساعدة الشركات في إدارة النقدية في ظل تباين تدفقاتها النقدية.
- ✓ يقوم النموذج على افتراض أن صافي التدفقات النقدية متغير عشوائي له توزيع طبيعي ومتوسط حسابي وانحراف معياري. كما يعتمد النموذج على فكرة وجود حد الرقابة الأعلى وحد الرقابة الأدنى. ويسمح

¹ - تمار. توفيق، عز الدين، عبد الرؤوف، "إدارة التدفقات النقدية لاستخدام نموذج حدود الرقابة لميلر وأور - دراسة حالة"، مجلة الدراسات المالية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، 2021، ص 544.

² - عزالدين عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 206.

النموذج للرصيد النقدي بالتقلب بين حد الرقابة الأدنى وحد الرقابة الأعلى. فعند وصول الرصيد النقدي بالشركة لحد الرقابة الأعلى يتم شراء الأوراق المالية القابلة للتداول وعند وصول الرصيد النقدي إلى حد الرقابة الأدنى يتم بيع الأوراق المالية القابلة للتداول.

✓ وطبقًا للنموذج عندما يصل رصيد النقدية بالمؤسسة إلى حد الرقابة الأعلى يقوم المدير المالي بشراء أوراق مالية تكفي للوصول برصيد النقدية إلى المستوى المعتاد وهو نقطة العودة. وفي حالة وصول رصيد النقدية بالشركة إلى حد الرقابة الأدنى يقوم المدير المالي ببيع أوراق مالية تكفي للوصول برصيد النقدية إلى هو نقطة العودة.

✓ الحد الأدنى من النقدية هو ذلك المقدار من النقدية الواجب أن تحتفظ به الشركة لمواجهة أي ظروف طارئة أو غير متوقعة. ولهذا الرقم من النقدية أهمية كبرى خاصة في ظل بيئة أعمال مليئة بالتغيرات سواء كانت على المستوى الخارجي للشركة أو حتى على المستوى الداخلي للمؤسسة.

✓ الحد الأدنى يعد بمثابة الرصيد النقدي الذي يُحتجز بدافع الاحتياط.

✓ يحيي الحد الأدنى الشركة من الكثير من المخاطر وأهمها مخاطر عدم وفاء الشركة بالتزاماتها تجاه العديد من الأطراف المتعاملة معها.

نظرًا للأهمية غير التقليدية للحد الأدنى من النقدية فقد نال اهتمام العديد من الباحثين والممارسين خاصة أن الاحتفاظ بهذا الحد الأدنى له تكلفته وأن عدم الاحتفاظ به له مخاطره.

حدد ميلر واورر القيم الثلاثة $L - H - Z$ في إطار فروض محددة هي:

- هناك عدد T من المعاملات اليومية يتراوح مبلغها بين $+X$ و $-X$.
- أوامر البيع يمكن أن تصدر وتنفذ في نفس اللحظة التي يصل فيها رصيد النقدية إلى الحد الأدنى.
- تكلفة أوامر البيع والشراء ثابتة
- الحد الأدنى L يحدد باتفاق المؤسسة مع بنوكها

$$Z^* = \sqrt[3]{3A\delta^2 / 4L}$$

حيث:

A: تمثل التكاليف الثابتة لتحويل النقدية إلى استثمارات مؤقتة أو العكس

V: يمثل التباين الذي يقيس مدى التقلب في صافي التدفقات النقدي

I: معدل الفائدة

ويصبح متوسط رصيد النقدية حسب هذا النموذج كالتالي:

$$= \text{متوسط رصيد النقدية} (H^* + Z^*)/3$$

المطلب الرابع: الرقابة الداخلية على تسيير الخزينة

لتحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة لابد من وجود نظام رقابي يتولى للمراقبة العمليات اليومية للخزينة والتي من خلالها يمكن تحديد وضعية الخزينة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، مما يسمح للمؤسسة باستثمار الفوائض النقدية وكذلك توفير السيولة اللازمة بأقل تكلفة.

أولاً: مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية¹

- عرفة الرقابة بأنها: "قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه".
- وعرفت الرقابة الداخلية "بأنها الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية،" وهي الوسائل والإجراءات التي تتبناها الإدارة لغرض تنفيذ الخطط والسياسات الإدارية للضبط الداخلي، أي أنها مراجعة كافة البيانات المتعلقة بأصول المؤسسة والتأكد من دقتها والاعتماد على تلك البيانات ضماناً لحسن مسيرة عمل الوحدة الاقتصادية وتحقيق أعلى ربح ممكن وبأقل كلفة ممكنة".

ثانياً: الرقابة المالية²:

- تتعلق الرقابة المالية بجميع المجالات والعمليات التي لها أثر مالي على المؤسسة وتتعلق بما يلي :
- الرقابة على النقدية: وتتعلق بالتدفقات النقدية (المدفوعات – المقبوضات) بإضافة لوضعية رصيد الخزينة (فائض – عجز)، وأيضاً تتعلق بالرقابة على السيولة الجاهزة في صندوق المنظمة وفي البنوك.
 - الرقابة على الأموال: للتأكد الاستغلال الأمثل للموارد المالية، وأن الأرباح المحققة تساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
 - الرقابة على المخزون: وتتعلق بالرقابة على المخزون من المنتوجات المصنعة والمواد الأولية
 - الرقابة على المدينون: تتعلق بالمتابعة الدورية لحسابات المدينين ومدى تطبيق سياسة التحصيل وفترة التحصيل والرقابة على الأوراق التجارية.

¹ - بن عيشي. ب، بن عيشي. ع، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركات المساهمة الجزائرية – دراسة ميدانية"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، العدد 01، 2016، ص 66.

² - قُصي علي عمار، " مقرر الرقابة الإدارية والمالية " كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، 2011، ص 11.

ثالثاً: الرقابة الداخلية على التدفقات النقدية

● مفهوم الرقابة على التدفقات النقدية: ترتبط بالأساليب والأدوات اللازمة لتوجيه الأحداث والعمليات لتحقيق النتيجة المرجوة، فالرقابة على التدفقات النقدية تتعلق بكل ما له علاقة بالمقبوضات النقدية ومعرفة مصادرها والتحويلات النقدية، بالإضافة للمدفوعات النقدية للمؤسسة، حيث يتم التحقق من مدى تطبيق الإجراءات التنظيمية المتعلقة بإدارة التدفقات النقدية وكذلك المتابعة المستمرة للمدفوعات والمقبوضات. ومعالجة الانحرافات وتوجيهها نحو النتيجة المرجوة.¹

● أهداف الرقابة على التدفقات النقدية في المؤسسة:

- التأكد من مدى تطبيق الإجراءات المتعلقة بعمليات الدفع والتحصيل (سياسات التحصيل - الدفع).
- مقارنة بين التدفقات الفعلية والتنبؤات النقدية ومعالجتها.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال استثمار الفوائض النقدية.
- التنبؤ بحالات العجز في الخزينة واتخاذ القرارات المالية بسعر وأكثر دقة.
- اكتشاف الأخطاء الخاصة بالعمليات (مدفوعات - المقبوضات) وتصحيحها في أقرب وقت.
- التحقق من مدى تطابق الوثائق والمستندات مع عمليات الدفع والتحصيل.
- التأكد من صحة تطبيق العمولات والمصاريف المالية المتفق عنها مع البنوك، وكذلك الإيرادات المالية من التوظيفات المالية.

رابعاً: الرقابة الداخلية على سعر صرف العمولات

تهتم إدارة الخزينة بمراقبة التغيرات في أسعار العملات لما لها من تأثير على تعاملاتها التجارية الخارجية وكذلك على أرصدة المؤسسة بالعملة الأجنبية، أو الحصول على قروض تمويلية بالعملة الأجنبية، حيث ينتج عن هذه التغيرات تكاليف مالية إضافية من جهة، أو تحقيق عوائد مالية من جهة أخرى.

- متطلبات الرقابة الداخلية لأسعار الصرف: تتطلب عمليات الرقابة على أسعار صرف العملات تقنيات وأساليب والوسائل نذكر من بينها:
- المعرف والتحكم الجيد في تقنيات تغطية مخاطر سعر الصرف.
- المتابعة الجيدة لتقلبات سعر الصرف، من خلال مصادر موثوقة
- التحكم الجيد في تقنيات التجارة الخارجية.
- شراكة المؤسسة مع البنوك، حيث تسمح بتزويد المؤسسة بدراسات وتنبؤات بأسعار الصرف العملات في المستقبل.

¹ - Brian Coyle , « Cash Flow Control » ,2000,edition Fitzroy Dearborn Publishers ,New York,USA , p2 ,(Adapted)

- أهداف الرقابة الداخلية على أسعار صرف العملات:
- التأكد من تطبيق أسعار الصرف المتفق عليها مع البنوك.
- عدم تحمل أعباء مالية إضافية أو تخفيضها. من خلال التحكم والمعرف الجيدة لتقنيات التجارة الخارجية.
- تحقيق إيرادات مالية من خلال الاستفادة من تغيرات أسعار صرف العملات.
- تطبيق التقنية المثلى لتغطية مخاطر سعر الصرف.

خامساً: الرقابة الداخلية على معدلات الفائدة

يهتم أمين الخزينة بمراقبة معدلات الفائدة المطبقة سواء تعلق الأمر بالتوظيفات أو عمليات التمويل قصيرة الأجل، من أجل التأكد من مدى تطبيق الشروط البنكية، المتفاوض عليها بين البنوك والمؤسسة¹، حيث يعمل أمين الخزينة على المفاضلة بين البدائل المقترح من أجل تحقيق أقل تكلفة وأعظم عائد بالنسبة للمؤسسة.

● أهداف الرقابة الداخلية على معدلات الفائدة:

- التأكد من تطبيق معدلات الفائدة المتفق عليها مع البنوك سواء تعلق الأمر بالتوظيفات أو التمويلات القصيرة الأجل.
- تعظيم أرباح المؤسسة من خلال التوظيف الأمثل للفوائض النقدية
- مراجعة تصحيح الأخطاء المرتكبة في احتساب معدلات الفائدة أو الأعباء المالية مع البنوك.
- تخفيض الأعباء المالية أو تجنبها من خلال الحصول على أقل معدل فائدة مطبق على القروض القصيرة الأجل.

¹ - Philippe .D,Evelyne . « *Gestion de Trésorerie-Les Essentiels de la gestion* »,2015, 2 edition ,Editions EMS(versions numériques) ,p41.

خاتمة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى المتغير الأول من دراستنا من خلال ثلاثة مباحث أساسية تناولنا فيها مجموعة من المفاهيم الهامة المتعلقة بتسيير الخزينة بالإضافة إلى وفائض إدارة الخزينة بمراحلها وتطوراتها من حيث الأساليب التقنية المستخدمة، وفي الأخير تطرقنا إلى الأسس التي يعتمد عليها في الوصول إلى التحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة.

وانطلاقاً من القراءة النظرية يرى الباحث أن التسيير الأمثل للخزينة مرتبط بمجموعة من الأساليب والوظائف المتكاملة والمترابطة في إطار مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تسمح بتحقيق النتيجة المرجوة من خلال توفير السيولة اللازمة وبأقل تكلفة، حيث يبقى الوصول إلى هذا الهدف مرهون بمدى كفاءة ومهارة العنصر البشري في استخدام هذه التقنيات والأساليب المناسبة بالإضافة للتحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات تسيير الخزينة، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في بيئة الأعمال، جعل من استخدام تكنولوجيا المعلومات أحد أهم التوجهات التي تتبناها معظم المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة أصبت اليوم تبحث عن التميز من أجل مواكبة هذا التطور الهائل في استخدامات تكنولوجيا المعلومات بفعالية عالية، من أجل ابتكار وتطوير أساليب العمل في جميع المستويات الرئيسية لنشاط المؤسسة، التي تشهد طلب متزايد في استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب واحتياجاتها وكذلك جميع الأطراف ذات المصلحة.

ولعلا من أهم الوظائف نجد إدارة الخزينة التي أصبحت تحتل مكانة هام ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يدرك المكلف بتسيير الخزينة مدي مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطور وتحسين مهام قسم الخزينة، بما يناسب وتوجهات المؤسسة وكذلك الوصول إلى الأمثلية في تسيير الخزينة.

وضمن هذا الفصل سوف نتناول جانبين أساسيين في الدراسة، الأول يتعلق بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة من جهة، وتسيير الخزينة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة ثانية، إذ ستم معالجتها في ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات
- المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات

يتناول المبحث مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من مفاهيم متعدد وكذلك مختلف المكونات والخصائص، بالإضافة لأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

انطلاقاً من التطور التاريخ لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك تعدد استعمالاتها في جميع المجالات الحية، مما نتج عنه تعاريف ومفاهيم عديدة لتكنولوجيا المعلومات.

أولاً: مفهوم التكنولوجيا Technology:

يعتبر مصطلح التكنولوجيا من أكثر الألفاظ استعمالاً في الوقت الحالي، غير أنه بقدر ما يزداد انتشاره، يزداد اللبس والغموض، في تحديد مفهوم دقيق من قبل علماء الاقتصاد والإدارة.

فمن جهة المدلول اللغوي يعود أصل كلمة تكنولوجيا إلى اللغة اليونانية "Technology"، وهي لفظة من مقطعين "Techno" والتي تعني الحرفة أو الفن أو المهارة "logy" التي تعني الدراسة أو العلم وعليه فالتكنولوجيا تعني علم التطبيق أو الأداء وهي علم التشغيل الصناعي.

أما اصطلاحاً فقد اختلفت المفاهيم والآراء بشأن تحديد مصطلح دقيق يضم بشكل تام مفهوم التكنولوجيا، فقد أشار (Kast & Rosenzweig) "إلى أن التكنولوجيا ترتبط بمفهوم الممكنة، أي إنتاج السلع والخدمات باستخدام المكائن والآلات"، أما (Luthans) فيرى بأنها تمثل خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".¹

ويمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديد التي يمكن تحويلها إلى طرف الإنتاج أو استعمالها في إنتاج السلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية".²

يعرفها (Charles Perow) بأنها: "الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما، باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير في هذا الشيء".

أما تكنولوجيا في المؤسسات فهي "أداة من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات، وتتألف من المكونات المادية والأجهزة بمختلف أجزائها وأنواعها والمكونات البرمجية التي تمثل البرامج التطبيقية المختلفة وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات".³

¹ - قروش عيسى، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 79.

² - نوفل حديد، "تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 22.

³ - زرارع، غيادك، "دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر العدد 02، 2014، ص 185.

كما تعرف أيضا بأنها "التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي"، وهي كذلك "مجموعة من المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل وظيفة معينة في مجال حياته اليومية بغرض إشباع حاجاته المادية".¹

من خلال التعاريف السابقة نجد كل باحث تطرق لمدخل من مداخل تكنولوجيا والتي تراوحت، بين المدخل غير المادي والذي يتضمن المناهج العلمية والطرق لتشغيلها واستخدامها، بين المدخل المادي الملموس والذي يشمل التجهيزات والمعدات المتضمنة في التكنولوجيا وكذلك المدخل الشامل الذي يتضمن المدخل المادي والغير المادي بالإضافة إلى العمليات والأفراد.

خلاصة ما سبق يرى الباحث، أن تكنولوجيا هي مجموعة المعارف العلمية المكتسبة التي يتم تجسيدها باستخدام التجهيزات والمعدات اللازمة بالإضافة للعمليات، من أجل ابتكار خدمات أو منتوجات جديد أو زيادة القدرة الإنتاجية أو إنتاج سلعة أو خدمة أو تطوير أساليب التسيير داخل المؤسسة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها.

ثانياً: مفهوم المعلومات:

المعلومات هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض خاص، فالمعلومات يتم تطويرها ولتصل لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج محددة مسبقاً، أو المشاركة في حوار، أو لغرض الاتصال أو نقاش فالمعلومات هي بيانات توضع في محتوى وإطار واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال مختلفة، في شكل محادثة بين طرفين أو صورة أو كتابة.²

وفي تعريف آخر للمعلومات "هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطى معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها".³

كما يمكن تعريفها بأنها "هي معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب معين لإظهارها عند الحاجة إليها، ويتم إرسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها في الحاسوب".⁴

¹- ليلي حسام الدين، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 8.

²- سحنون خالد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك دراسة حالة: مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 27.

³- زرزاع، غيادك، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴- خالد رجم، مقرر مقياس "نظم المعلومات"، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص 9.

من خلال ما سبق، يرى الباحث أن المعلومات هي عبارة عن مجموعة بيانات تم معالجتها وتنظيمها وتخزينها من أجل تحليلها وتحويلها لمعرفة يمكن استخدامها من طرف المستخدم على حسب الحاجة.

ثالثاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالموضوع تكنولوجيا المعلومات، يظهر شبه اتفاق في تحديد مفهومه بوصفه وسيلة مهمة تساعد في تكامل وترابط في أداء العمليات داخل المنظمة، بمعنى أنها وسيلة وليست غاية، ما يميز مفهوم تكنولوجيا المعلومات من حداثة ليست وليدة الصدفة بل لكونها ارتبطت بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، نتيجة التراكمات المعرفية التي سبقتها وما نشهده اليوم من تطور مستمر يجعلنا لا نعرف ما ستكون عليه في المستقبل.

واعتماداً على وجهات نظر الباحثين والتي أفرزت على بلورة مفهوم تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن

عرضها فيما يلي:

التعريف الأول: ينظر للتكنولوجيا من جانب المعرفة والعلم والفن، أما بشكل خليط منها أو بالتركيز على بعضها.¹

التعريف الثاني: "هي مجموع الوسائل والأنظمة التقنية والمعارف والمعلومات المطورة لحل المشاكل".²

التعريف الثالث: يركز على الغرض أو الهدف من التكنولوجيا، وأنها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

يمكن تقديم العديد من آراء الباحثين حول هذا المفهوم وفقاً لمنظورهم الخاص:³

التعريف الرابع: "كما عرفت على أساس طبيعتها التقنية عندما عرفت على أنها مجموعة الأدوات والأساليب التي تستخدم لإنتاج م تجهيز وتقديم المعلومات للمستخدم وتشمل هذه الأدوات تقنيات تتعلق ببرامج الكمبيوتر والأجهزة التي تستخدم للتجهيز".⁴

التعريف الخامس: "عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطابعة والأنتريت والمساحات الضوئية والأجهزة الخلوية وأجهزة المراقبة والبرمجيات وغيرها من الوسائل في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات".⁵

¹ - م، حيدر شاكر، م. محمود حسن، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري-تكنولوجي)"، 2013، دار النشر غير موجودة، ص 18-19.

² - موسى ب، حسام. م " دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد-دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة". مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04-العدد 02، 2019، ص 41-56.

³ - نفس المرجع، ص 19.

⁴ - محمد، سيد، بوركايب، محمد عبد الماجد " مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المعلومات المالية-دراسة تحليلية" مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 2، العدد 01، 2020، ص 64.

⁵ - خضر، م، إسماعيل. أ " أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى دار حامد عمان الأردن، 2010، ص 278

من خلال التعاريف السابقة، يرى الباحث أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة مجموعة الأدوات والتجهيزات والأنظمة التقنية التي تمكن الأفراد والمنظمات من الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها على نحو أسرع وأمن من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات: عناصرها، خصائصها، أهميتها، المزايا والعيوب

يأتي هذا المطلب في نفس السياق للمطلب الذي سبقه، من خلال التطرق لعناصر وخصائص وكذلك أهمية تكنولوجيا المعلومات بإضافة لأهم المزايا والعيوب.

أولاً: عناصر تكنولوجيا المعلومات

اختلفت آراء الباحثين حول العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، فقد جاءت متباينة أحيانا ومتوافقا أحيانا أخرى، والتي يمكن تقديمها في ما يلي:

▪ **المكونات المادية للحاسوب¹:** نجد هناك اتفاق بين الباحثون حول المكونات المادية للحاسوب وملحقاتها تتعلق بمختلف الأجزاء المتعلقة لإدخال ومعالج وإخراج المعلومات والبيانات ويركز (Biren,2000) على طبيعة العمليات التي تتم عن طريق هذه المكونات إذ يعرفها بأنها "جميع الأجهزة والمواد المادية المستخدمة في معالجة المعلومات وبخاصة المكائن مثل الحاسوبات وأوساط البيانات Data Media والأشياء الملموسة الأخرى التي يمكن بواسطتها تسجيل البيانات إلى القرص المغناطيسي"، وبنفس الاتجاه فإن (Elliotte, 2004) يعرفها على أنها "تكنولوجيا الحاسوب المادية التي تستخدم من أجل الإدخال الخزن وإخراج البيانات والمعلومات ضمن نظام المعلومات".

البرمجيات²: تتألف البرمجيات من تعليمات مبرمجة ومفصلة بهدف التنسيق والسيطرة على مكونات الأجهزة المادية في نظام المعلومات، والبرمجيات هي التي تحكم عمل المكونات المادية وتتولى مهام تطبيقات مختلفة وقد أصبحت من التكنولوجيا المهمة. لقد تم تصميم البرمجيات كي توجه الحواسيب في خزن البيانات وتحديثها واسترجاعها وتحويلها إلى أشكال مُبوبة ومفيدة بإضافة لقراءة المدخلات. مع مطلع الثمانينات توجهت مجهودات العلماء نحو تطوير البرمجيات التي تملك القدرة على محاكاة التفكير البشري والتي تعرف بنظم الذكاء الصناعي. يوجد هناك نوعين رئيسيين من البرمجيات هما:

✓ **برمجيات النظام System Software:** هي برامج مصمم لتنفيذ ومعالجة وتطوير الأجهزة والبرامج التطبيقية في وقت واحد، حيث يمكن اعتبارها واجهة تمثل الأجهزة وبرامج التطبيقات مثل نظام التشغيل³

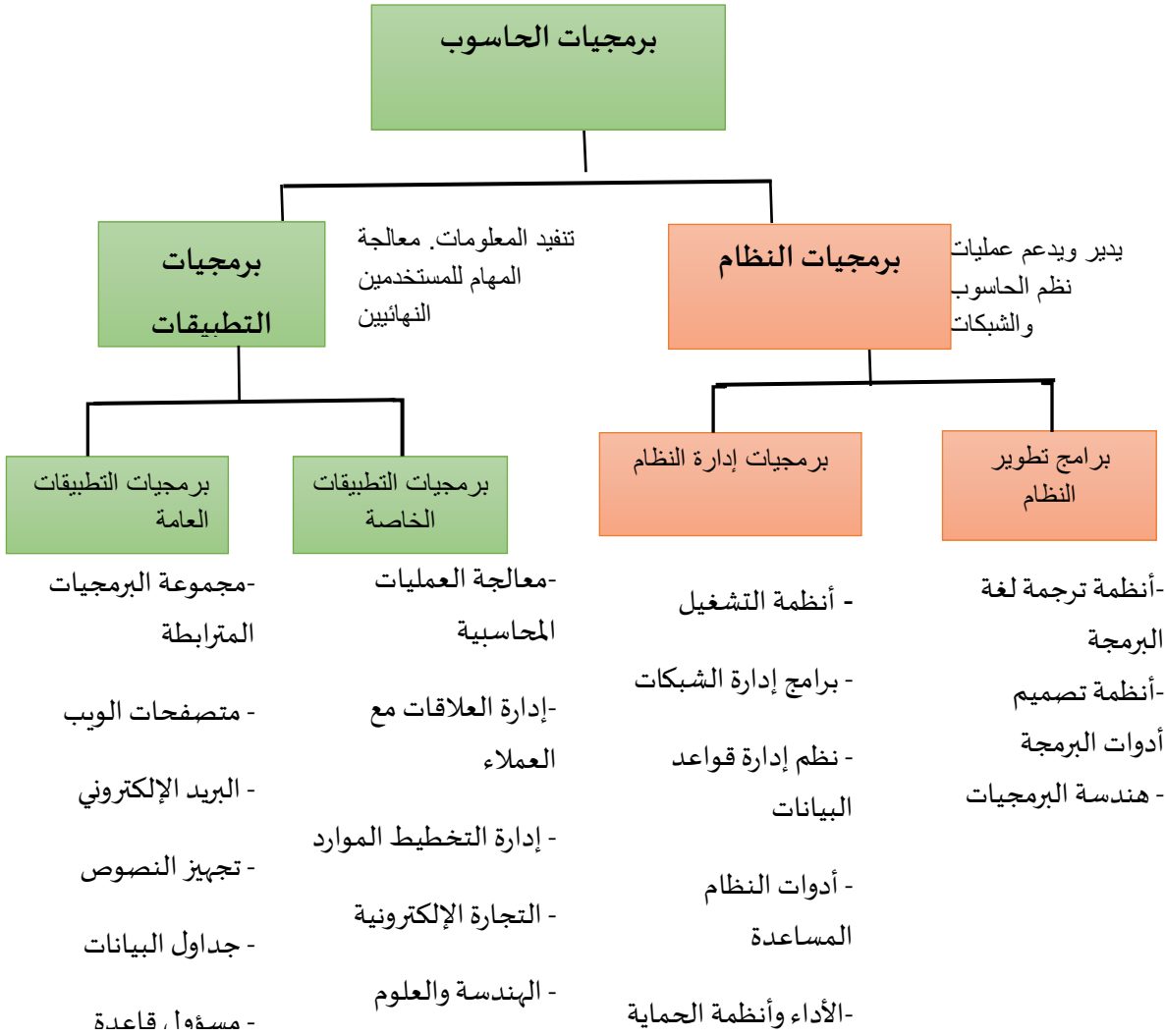
¹- سناء. عبد الكريم الخناق، "أهمية مكونات تكنولوجيا المعلومات ودورها في إقامة المؤسسات التعليمية الافتراضية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف -الجزائر، المجلد2، العدد 1، 2016، ص 9-10.

² - سحنون خالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

³-Opencell, « System Software-Definition »,SIFTENHALWAI,<https://www.openxcell.com/blog/system-software/>, consulted in 09/12/2022 .

✓ برمجيات التطبيق Application Software : هي نوع من البرامج تؤدي وظائف محددة للمستخدم النهائي من خلال التفاعل المباشر معه ، الغرض الوحيد من برامج التطبيق هو مساعدة المستخدم في القيام بمهام محددة¹.

الشكل رقم (9): أنواع برمجيات تطبيقات والنظم



Source : James .A ,Gearge .M , « Management Information Systems »,2011 ,Mc Graw-Hill/Irwin (new York), USA, P 133 .

شبكات الاتصال² هي وسيلة تعمل على إرسال البيانات والمعلومات وتلقبها من مكان إلى آخر، حيث تتكون من مجموعة من الحواسيب مترابطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستخدمين إجراء عمليات التلقي والإرسال، وتعتبر

¹ - Simplilearn , «What is Application Software? (With Examples) », <https://www.simplilearn.com/tutorials/programming-tutorial/what-is-application-software> , consulted in 09/12/2022 .

² - سحنون خالد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الأنترنت، ويرجع تسميتها بشبكة الويب إلى تداخل الروابط الكثيرة بين الوثائق التي تكون مواقع منتشرة عبر العالم. وتعتبر شبكات الاتصال ثورة من الخدمات والمنتجات للمؤسسات مثلما هي مهمة في حياتنا الخاصة، واستخداماتها في الإدارة الحديثة للرفع من مستوى الأداء ومساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال:

- المشاركة في قاعدة البيانات والبرمجيات وتبادل المعلومات.
- الاقتصاد في تشغيل الأجهزة عن طريق المشاركة في استخدامها.
- سرعة وكفاءة الاتصال وتبادل ونقل المعلومات.

الإجراءات¹: هي مجموعة من الخطوات والتعليمات تبين كيفية القيام بالأعمال، من أجل تحقيق نتيجة معينة، حيث يمكن الوصول إليها من قبل المستخدمين أو في بعض الأحيان تكون غير مذكورة بالنسبة للمهام المتعارف عليها، ويرى (Brien, 2000) " إجراءات إلى المستخدمين والتي ترشدهم إلى الأفعال التي يجب الأخذ بها خطوة فخطوة "

ويمكن تعريفها أيضا بأنها "الأدلة الإرشادية من تعليمات، قواعد وخطوات، موجهة إلى مستخدم نظام المعلومات المستند على الحاسوب لغرض مساعدتهم في إنجاز أعمال التشغيل والحفظ والاسترجاع والتخزين بسهولة وسرعة وأمنية تامة".

■ الموارد البشرية²: يمثل العنصر البشري الجزء الحيوي والمهم في نظام تكنولوجيا المعلومات، ويذهب بعض الباحثين إلى عده العنصر الأكثر مسؤولية والأكثر تعقيدا في نجاح أو فشل النظام، ويقصد بالأفراد، المبرمجون والمسؤولين على قاعدة البيانات والمبرمجون، وكذلك المستخدمون النهائيون ومحلي النظم الذين يعملون على تنفيذ البرمجيات على الحاسوب لإنجاز أعمال نظم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

■ قواعد البيانات³: تمثل قواعد البيانات جميع البيانات والملفات المرتبة والمترابطة مع بعضها والتي تصف كل الأحداث والعمليات الجارية بكل تفاصيلها، حيث تكون منظمة في شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية ممغنطة بشكل مستقل عن البرامج، وتعتبر البيانات المحفوظة المادة الأولية والتي تستخرج منها المعلومات والمعارف، ويمكن إخضاع هذه البيانات للمعالجة والتحديث والتعديلات

¹ - سناء.عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

² - سناء.عبد الكريم الخناق، نفس المرجع.

³ - جمعة محمود حسن، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإسكان والبلديات والأشغال العامة -العراق"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 11، 2018، ص ص 45-46.

اللازمة لتواكب المتغيرات والمستجدات لمساعدة المستخدمين النهائيين بالقيام بأعمالهم بكفاءة عالية وكذلك متخذي القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات الدقيقة والمستجدة .

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات ¹

يمكن حصر أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

- الابتكار في النظام التعليمي: يتجه العالم اليوم تدريجياً نحو التعليم الإلكتروني. باستخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت من السهل جداً على الجميع التعلم بطريقة عادية. تتيح تكنولوجيا المعلومات للطلاب كيف يمكنهم تحسين حياتهم في هذا العالم الرقمي من خلال الحصول على تعليم ومهارات موجهة نحو التكنولوجيا. في الوقت الحاضر، هناك كمية هائلة من المعلومات المتعلقة بالكتب والمجلات على بعد نقرة واحدة فقط بسبب وجود تكنولوجيا المعلومات. في النظام التعليمي اليوم، تكون الفصول الدراسية أكثر توجهاً نحو التكنولوجيا حيث يمكن للطلاب أخذ دروس عبر الإنترنت. علاوة على ذلك، يمكن للطلاب بسهولة الاتصال بالأساتذة على طريق البريد الإلكتروني أو المنصات التعليمية
- إدارة تكنولوجيا المعلومات: هو الأداة والمنهجيات التي تساعد المؤسسة على الحفاظ على أهدافها واستراتيجياتها التجارية ومواءمتها. غيرت تكنولوجيا المعلومات الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحقيق الأهداف والغايات. وهي أيضاً مجموعة من الأنظمة والسياسات التي تكفل صيانة تكنولوجيا المعلومات. كما أن إدارة تكنولوجيا المعلومات مسؤولة عن تحديد وإنشاء ومواءمة نظم تكنولوجيا المعلومات مع إدارة المخاطر ومعرفة المعلومات التي تفيد بأن مخططات الأعمال تسير على الطريق الصحيح
- التنمية الاقتصادية السريعة تتكون تكنولوجيا المعلومات من المعرفة والأدوات التي تجعل من السهل إنتاج السلع والخدمات بشكل أكثر كفاءة. وقد قيل إن التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. تحتاج الدولة إلى تشجيع صناعة تكنولوجيا المعلومات لأنها تساعد في النهاية على الازدهار الاقتصادي لبلد ما وتحسن مستويات معيشة البشر. يمكن للنمو السريع في تكنولوجيا المعلومات أن يوفر الوقت ويؤدي إلى نتائج فعالة. علاوة على ذلك، فإن نمو التكنولوجيا يوسع أيضاً الصناعات في جميع أنحاء البلاد ويساعد في استكشاف الموارد الطبيعية. لذلك، من أجل تعزيز الاقتصاد وزيادة الإنتاج، من الإلزامي استبدال الهيكل المؤسسي القديم بالتكنولوجيات.
- الابتكار في مجال الأعمال: تساعد تكنولوجيا المعلومات على الابتكار في الأعمال التجارية التي تعد واحدة من أكثر السمات الضرورية للنمو الاقتصادي. ينتج عن الابتكار تطوير تطبيقات أكثر ذكاءً، وتحسين تخزين البيانات، ومعالجة المعلومات بسرعة، وتوزيع المعلومات على نطاق أوسع. الابتكار

¹ - TechnoSuggest « Top 15 Features of Information Technology”Consulted in 21/11/2022, <https://technosuggest.com/features-of-information-technology/>

يجعل الشركات تعمل بشكل أكثر كفاءة وهذا كله يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك، يزيد الابتكار من القيمة ويحسن الجودة ويزيد الإنتاجية.

- الاتصال السريع: سمحت تكنولوجيا المعلومات من تبادل المعلومات ومعالجتها بسرعة من جميع أنحاء العالم، حيث يمكن القضاء على جميع أنواع الحواجز المتعلقة بالحدود الجغرافية حيث يشارك الناس الأفكار والمعلومات.
 - الزيادة في معدلات العمل: من خلال إتاحة الفرصة لتوظيف المختصين في البرمجيات ومطوري الأجهزة والبرامج والأنظمة.
 - التقليل من المخاطر المالية: من خلال إيجاد حلول آلية تندمج في نظامها المحاسبي والمالي. وتوفير الوقت وتقلل من مخاطر الأخطاء البشرية.
 - الانتشار عن بعد¹: نتيجة للتقدم التقني في معالجة وحفظ المعلومات، فقد توسعت آفاق الانتشار المعلوماتي عن طريق شبكات الحاسب الآلي والاتصال الهاتفي.
 - التشغيل الآلي وتعدد المهام²: ومن الخصائص المهمة كذلك نجد قدرتها على القيام بأشياء متعددة، كإرسال الرسائل الإلكترونية بطريق آلية والتفرغ للقيام بتطوير نشاطات أخرى، عوض إرسال في كل مرة رسالة على البريد الإلكتروني.
- ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات³:

تتمثل أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل أي مؤسسة فيما يلي:

- السرعة: انتقال المعلومات المطلوبة من خلال التعليمات والإجراءات المدونة تكون أسرع لكثير عند استخدام الحاسبات، وخاصة عند استرجاع تلك المعلومات.
- الدقة: من خلال المقارنة بين النظم التقليدية والنظم آلية نجد أن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر في النظم التقليدية مقارنة بالنظم الآلية، وذلك نتيجة الإجهاد والتعب الذي يسببه العمل اليدوي، أما الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يكون الأداء بنفس القابلية والدقة بغض النظر على مدة العمل وظروفه.
- توفير الجهود: يوفر الاعتماد على النظم الآلية الجهد المبذول سواء تعلق الأمر على مستوى الإجراءات أو التعامل مع المعلومات وسهولة الوصول إليها ومعالجتها وتخزينها من قبل المستخدمين وصناع القرار داخل المؤسسة.

¹ - سحنون خالد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² - [TechnoSuggest](#). «Top 15 Features of Information Technology» Op.cit

³ - ضامن وهيبة، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية – دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص78.

- كمية المعلومات: تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تخزين حجم كبير من المعلومات والبيانات مقارنة بالطرق التقليدية من حيث الإمكانيات الكبيرة لوسائط الحفظ والتخزين الإلكترونية.
- الخيارات المتاحة في الاسترجاع. توفر النظم الآلية مرونة كبيرة في استرجاع المعلومات والوصول إليها بدقة مقارنة بالنظم التقليدية، من خلال الخيارات المتاحة في الاسترجاع عن طريق استخدام أكثر من متغير يمكنها من الوصول للمعلومات بيسر ودقة.

رابعاً: مزايا وعيوب استخدام تكنولوجيا المعلومات

1. مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات¹

تحقق تكنولوجيا المعلومات فوائد عديدة:

- تسريع تطوير آليات فعالة للنمو الاقتصادي: فتشجيع التنمية المستدامة يتم من خلال تحولات دول العالم اليوم إلى تقانة المعلومات، ولأدوات تقانة المعلومات استخدامات مهمة تتراوح بين تحسين نوعية الحياة وزيادات ضخمة في الإنتاجية الاقتصادية، وخفض في نفقات التبادلات والمعاملات التجارية.
- تحسين اتخاذ القرارات تقانة المعلومات غالباً ما تحسّن عمليات الأعمال وتخلق مناخاً يلبي طموحات كافة الأطراف وتجسد علاقات عمل أكثر ديناميكية وطويلة المدى مبنية على المصلحة المشتركة.
- إدارة المخاطرة: تعمل تقانة المعلومات على تمكين المنظمة من إدارة العديد من المخاطر المحتملة وخفض احتمالاتها من خلال البحث العلمي والتنظيم والقدرات التنظيمية، فحينما تكون هذه القدرات مبنية على أساس معلوماتي قوي تتمكن الدول إلى حد بعيد من ضمان إن تقانة المعلومات ستصبح قوة إيجابية من أجل التنمية.
- زيادة فاعلية العاملين وإنتاجيتهم في مكان واحد أو في أماكن عديدة: توفر تكنولوجيا المعلومات من خلال مجموعة الشبكات المختلفة إمكانية التواصل بين العاملين بكل الطرق (السمعية أو المرئية) في أماكن مختلفة، مما يسمح بتبادل الأفكار والحلول التي تحقق زيادة في الفعالية وإنتاجيتهم.²
- تكنولوجيا المعلومات تقلل التكاليف³: بالطبع، عندما تتحدث عن التخلص من خطوات العمل، فهناك إمكانية لتوفير المال. تتمثل إحدى المزايا الخمس الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات في قدرتها على الاحتفاظ بالمال في الحساب المصرفي لشركتك. بعض الناس يخافون من فكرة تكنولوجيا

¹ - غسان قاسم داود اللامي، "تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات - دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد خاص بمؤتمر، 2013، ص 9

² - تقرورت محمد، حسان طاهر شريف، "أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستثمارية" مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد 01، 2019، ص 34

³ رائد الأعمال العربي " 5 مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال " <https://the-arabic-entrepreneur.com> اطلع عليه بتاريخ 2022/06/09.

المعلومات بسبب التكاليف الأولية التي تشعر أحياناً بالارتباك. لكن الحقيقة هي أن النظام المحدث يدفع ثمنه في غضون أسابيع. يؤدي تحسين الاتصال وحده إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح. تكنولوجيا المعلومات هي استثمار يجب على جميع أصحاب الأعمال متابعتها. في حين أنه قد يبدو في البداية أن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات مكلفاً، إلا أنه على المدى الطويل سيصبح فعالاً من حيث التكلفة بشكل كبير من خلال تبسيط العمليات الإدارية والتشغيلية للمؤسسة. في الأساس، يتيح تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال للشركات تحقيق المزيد بموارد أقل، دون المساس بالقيمة أو الجودة.

2. عيوب استخدام تكنولوجيا المعلومات:¹ من جهة أخرى، فقد أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات

إلى ظهور بعض العيوب رغم ما تقدمه من قيمة مضافة للمؤسسة، نذكر منها:

- ✓ إمكانية تغيير محتوى البيانات بسبب العبور الغير مصرح به.
- ✓ إمكانية الاستفادة من الرقابة اليدوية محدودة جداً.
- ✓ إمكانية خسارة أو فقدان معلومات تحتاجها المؤسسة.

المطلب الثالث: دو افع الطلب المتزايد على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

شهد منتصف التسعينات من القرن الماضي، انقطاعاً واضحاً في الديناميكيات التنافسية وبداية فترة من الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات، مع ظهور الأنترنت وكذلك البرمجيات مثل إدارة الموارد وعلاقة العملاء وغيرها من البرمجيات، هذه الأخيرة أصبحت أدوات عملية مهمة في إدارة المؤسسات، حيث ارتفعت استثمارات المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات من حوالي 3500 دولار للعامل الواحد سنة 1994 إلى 8000 دولار سنة 2005. (وفقاً لمكتب التحليل الاقتصادي الأمريكي (BEA). حيث تزامنت هذه الفترة بتضاعف في نمو الإنتاجية السنوي بعد أن تراجعت عند 1.4 % في 20 سنة الماضية، حيث تم ربط زيادة في الإنتاجية بزيادة في حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات.²

أولاً: أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

هناك مجموعة من العناصر تبين أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هي كالتالي:

- قياس الربحية: يعتبر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أمراً ضرورياً في قياس مردودية المؤسسات من خلال الزيادة في ربحيتها، وهذا ما أشارت إليه الدراسة على مجموعة من المؤسسات التامين في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان من أهم مخرجاتها أن معظم المؤسسات التي حققت الأرباح هي التي تحملت تكاليف أكبر من ميزانياتها على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

¹ - محمد، سيد، بوركايب، محمد عبد الماجد" مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - Andrew .M,Erik .B, « Investing in the IT That Makes a Competitive Difference », Article online consulted in 14/12/2022. <https://hbr.org/2008/07/investing-in-the-it-that-makes-a-competitive-difference>

- تعزيز مستوى الأداء التنظيمي: يعمل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على دعم أداء المؤسسات التي لها موقع استراتيجي قوي على عكس المؤسسات ذات الموقع الاستراتيجي الضعيف، وهذا ما توضحه أدبيات التخطيط الاستراتيجي من خلال أهمية المركز الاستراتيجي للمؤسسة في تحديد مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات القوية تزيد من مستويات أدائها بنسبة 1/3 مقارنة بالمؤسسات الضعيفة.
 - تشجيع الإبداع والابتكار: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعمل على دفع العمال إلى العمل الخلاق ويسهم في فتح ميادين جديدة للإبداع أمامه وتحريرهم من العمل الروتيني، وهذا ما أثبتته الدراسات إلى انه توجد علاقة طردية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين الإبداع والابتكار من قبل العمال.
 - تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من الاستثمار: وهذا يعني انه يجب على المؤسسات أن تعلم الحد الأدنى والحد الأقصى من المبلغ الخاص للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات حيث تشير آخر الدراسات إلى أن مؤسسات التامين التي تستثمر فوق المعدل المقبول أعباء إضافية غير مهمة والعكس صحيح في حال معدل أدني يكون أداؤها ضعيفا.
- ثانياً: محددات النجاح في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: يرتبط نجاح الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من العوامل المساعدة نذكر من بينها:¹
- الاستثمار في رأس المال البشري: لكي تتمكن المؤسسة من الاستفادة من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات لابد من توفر رأس المال البشري المؤهل خاصة من الناحية التقنية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
 - تأثير الإنتاجية على حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات من خلال حجم الإنفاق على عمليات البحث والتطوير داخل المؤسسة، حيث يتم تخصيص نسبة من الناتج السنوي لعمليات التطوير والبحث في تكنولوجيا المعلومات.
 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات له تأثير خاص في بيئة الأعمال اللامركزية؛
 - فعالية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات تأخذ مكانة عندما يكون هناك تكامل عمودي أقل، يعني قيام المؤسسة بالتحرك إما نحو مصادر المدخلات أو نحو الأمام نحو عمليات التسويق؛
 - تنفيذ المشاريع الجديد في تكنولوجيا المعلومات يكون أنجح في المؤسسات الجديدة؛
 - يزدهر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التي تقدم مرونة أكبر في علاقات العمل.

¹ Sebastian Edwards «Information Technology and Economic Growth in Developing Countries »online article , Taylor

Adapted)(& Francis, <http://www.jstor.org/stable/40722140> ,consulted in 14/12/2022

- أسباب التسارع نحو التوجه للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات : يمكن حصرها في النقاط التالية¹:
 - المنافسة القوية والاقتصاد العالمي: تطورت المنافسة بين الشركات العالمية وبلغت ذروتها خاصة في جانب تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تحسين الخدمة كسرعة تسليم المنتج وتوصيله إلى العميل في أقرب وقت ممكن وهذا بغض النظر على الأسعار في وقت سابق؛
 - المسؤولية الاجتماعية: أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تقدم الدعم اللازم لأنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال نظام لمراقبة ومتابعة كل ما يخص البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص ومراعاة حقوق المستهلك والقيام بالخدمات الاجتماعية؛
 - توقعات المستهلكين: يعمل المستهلك على طلب بيانات أكثر تفصيلا عن السلع التي يريدونها وهذا ما جعل المؤسسات تعمل على تلبية حاجات ورغبات المستهلك أي أن المؤسسات تصبح قادرة على الوصول إلى المعلومات الخاصة بالعملاء بسرعة ودراسة ذوقه واحتياجاته كما أصبح المستهلك اليوم على علم بالسلع والخدمات المتاحة وجودتها؛
 - تغير هيكل الموارد: يرى (Morris) أن عامل المعلومات أدى إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ففي العصر الصناعي ساد الاعتقاد بأن هناك أربع موارد رئيسية للمنظمة هي المادية البشرية، المالية، المواد الخام، أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات من هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات للقيام بمعالجة المعلومات والاستفادة منها خاصة في ظل الانفجار المعلوماتي الحالي؛
 - العولمة: تمثل أهم العوامل المؤدية إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة التي تعد المحرك الرئيسي للمنظمات من خلال استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والثورة المعلوماتية كطاقة مولدة ومحركة للعولمة بكل ما تحمله من تقنيات جديدة وأساليب حديثة وذلك عبر التجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.

المبحث الثاني: استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

لقد أدى الطلب المتزايد على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار إلى اعتماد المؤسسات على نظام المعلومات داخل المؤسسات من خلال تدخله في جميع الوظائف الأساسية للمؤسسة، حيث تسمح نظم

¹ - سحانين الميلود، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 36.

المعلومات من معالجة البيانات وتحسين العمليات اليومية وإعداد التقارير من أجل المتابعة والمراقبة مستوى الأداء وكذلك معالجة الأخطاء والمشاكل التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة.

المطلب الأول: مدخل إلى مفهوم النظم ونظم المعلومات

أولاً: تعريف النظام

"هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة"¹.

وفي تعريف آخر: "يمكن تعريف مصطلح النظام بصفة عامة على أنه مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد والتجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة"².

ثانياً: تعريف نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة من الأعمال والعناصر والموارد المترابطة والمتجانسة، تقوم بتشغيل وتجميع وإدارة ورقابة البيانات بغرض الحصول على معلومات مفيدة وتوصيل لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط الاتصال ويتضمن هذا التعريف نظم المعلومات سواء كانت خاصة بجهات جمعيات ومؤسسات خيرية أو حكومية أو شركات عامة أو صناعية أو تجارية في مجال الأعمال وينطبق هذا التعريف على أي نظام للمعلومات سواء كان نظام شامل ومعقد يقوم على استخدام الحاسبات الآلية، أو كان نظام يدوي بسيط يتكون من مجموعة من الدفاتر والملفات والمستندات.³ يمكن تعريف أيضا نظام المعلومات تقنيا كمجموعة من العناصر المترابطة تهدف إلى تجميع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة وبإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، والرقابة والتنسيق والسيطرة، فإن نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.⁴

وفي تعريف آخر: "هي مجموعة مترابطة فيما بينها، تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال معلومات مرتدة علميا (تغذية العكسية) وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة"⁵.

¹- محمد قايد. ن، علي. ع، "اثر كفاءة نظم المعلومات على فعالية صنع واتخاذ القرارات: دراسة حالة البنك المركزي اليمني"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص 998.

²- أحمد حسين علي حسين، "نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص 13.

³- أحمد قائد. ن، هلايلي. إ، "دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 4، 2019، ص 243.

⁴- رجم. خ، ذكار. م، "تقييم كفاءة نظام المعلومات الإلكتروني: دراسة مقارنة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 18، 2018، ص 37.

⁵- نوري منير، "نظم المعلومات المطبق في التسيير"، 2012، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 100.

وفي ضوء تناولنا للمفاهيم السابقة، يرى الباحث أن نظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات والبرمجيات المترابطة فيما بينها والتي تبدأ بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة يتم تداولها عن طريق شبكات التواصل من أجل تحسين العمليات اليومية للمؤسسة وتوفير معلومات دقيقة وموحدة تسمح بعمليات التقييم والرقابة ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الملائمة داخل المؤسسة.

ثالثاً: مكونات نظام المعلومات¹

تتطلب البنية التحتية لنظم المعلومات توفير متطلبات ومستلزمات متعددة منها المتطلبات البرمجية، والمتطلبات المادية، ومتطلبات الموارد البشرية المساعدة، والتي تعتبر من ضروريات النظام بالإضافة إلى الإجراءات؛ فالبرامج هي تعليمات للحاسوب، كما الإجراءات هي تعليمات للبشر، فالبشر والحواسيب يعملون في نظام المعلومات كشركاء، فالإنسان يتعامل مع التجهيزات والبرامج والحاسوب يستخدمه الموارد البشرية، فيحدث ما يسمى التفاعل بين الإنسان والآلة. ويعتمد نظام المعلومات على خمسة عناصر أساسية وهي:

1. الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في نجاح عمليات نظام المعلومات، ويحتوي على عدة فئات وهي:

- **المختصين في نظام المعلومات:** وهم الذين يعملون على تشغيل وتطوير نظام المعلومات، وتمثل فئة من التقنيين والإداريين، مهمتهم الأساسية تطوير البرمجيات وصيانة وتشغيل النظام، والمتابعة المستمرة لمخرجاته.
- **عمال المعرفة:** وهم الذين يعملون بصفة دائمة على خلق التعاون والتواصل بين فرق ومجموعات عمل وكذلك على توفير واستخدام وتوزيع المعلومات.
- **المستخدمين النهائيين:** تمثل الفئة التي تستخدم نظام المعلومات في صيغته النهائية، وتشمل أطراف داخلية المؤسسة مثل (محاسبين - المدراء - المهندسين) وفئة أخرى تكون خارج المؤسسة (الزبائن والبائعين).

2. **المعدات والأجهزة²:** ويشمل جميع الأجهزة المادية والمواد المستخدمة في معالجة المعلومات؛ وعلى وجه التخصيص، فإنه يشمل ليس فقط على الأجهزة، مثل الكمبيوتر وغيرها من المعدات، ولكن أيضاً جميع وسائط البيانات، ومن الأمثلة على الأجهزة في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب نجد:

- ملحقات أجهزة الحاسوب وهي أجهزة مثل الفأرة الإلكترونية ولوحة المفاتيح، وطابعة وشاشة فيديو، ومحركات الأقراص المغناطيسية، أو الضوئية لتخزين البيانات.

¹ - فاروق حريزي، "أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 76.

² - فاروق حريزي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- أنظمة الحاسوب والتي تتكون من وحدات المعالجة المركزية، والتي تحتوي على معالجات ومجموعة متنوعة من الأجهزة الطرفية مترابطة فيما بينها مثل الشاشات والمساحات الضوئية والطابعات.
- 3. شبكات الاتصالات: وتعني كل تكنولوجيا الاتصالات والشبكات التي تسهل عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات بكل أشكالها المسموعة والمقروءة، والمرئية إلى مستخدميها، مثل الشبكة الداخلية للمؤسسة وشبكة الإنترنت والإنترنت والشبكة الخارجية الإكسترنات وهي ضرورية لنجاح جميع أنظمة المعلومات القائمة على الحاسوب، وتتكون شبكات الاتصالات من أجهزة الحاسوب، ومعالجات الاتصالات، وغيرها من الأجهزة المترابطة ووسائل الاتصالات والتي تسيطر عليها برامج الاتصالات.
- 4. البرمجيات: وتشمل كل البرمجيات الأساسية في إدارة النظام، والتي تساهم في تنفيذ مهامه وأعماله، وتشمل هذه البرمجيات نظم التطبيقات والتشغيل والبرمجيات الجاهزة وتوفير اللغات الحاسوبية المختلفة، وكذلك البرامج المتعلقة بتنفيذ وأداء مهام وأعمال النظام.
- تمثل البرمجيات عناصر أساسية في مساندة النظام، إذ تكمن أهميته في استمرارية تطويره وتحديثه لمواكبة قفزات تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- 5. مصادر البيانات: تعتبر البيانات كمدخلات لنظام المعلومات من خلال مساهمتها في إدامة واستمرارية عمل النظام، إن استمرارية تدفق البيانات بالطرق الصحيح يساعد على استمرارية وديمومة عمل النظام؛ فهي تعد العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه في اتخاذ القرارات، بعد خضوعها للمعالجة بالطريقة والأسلوب المناسب.

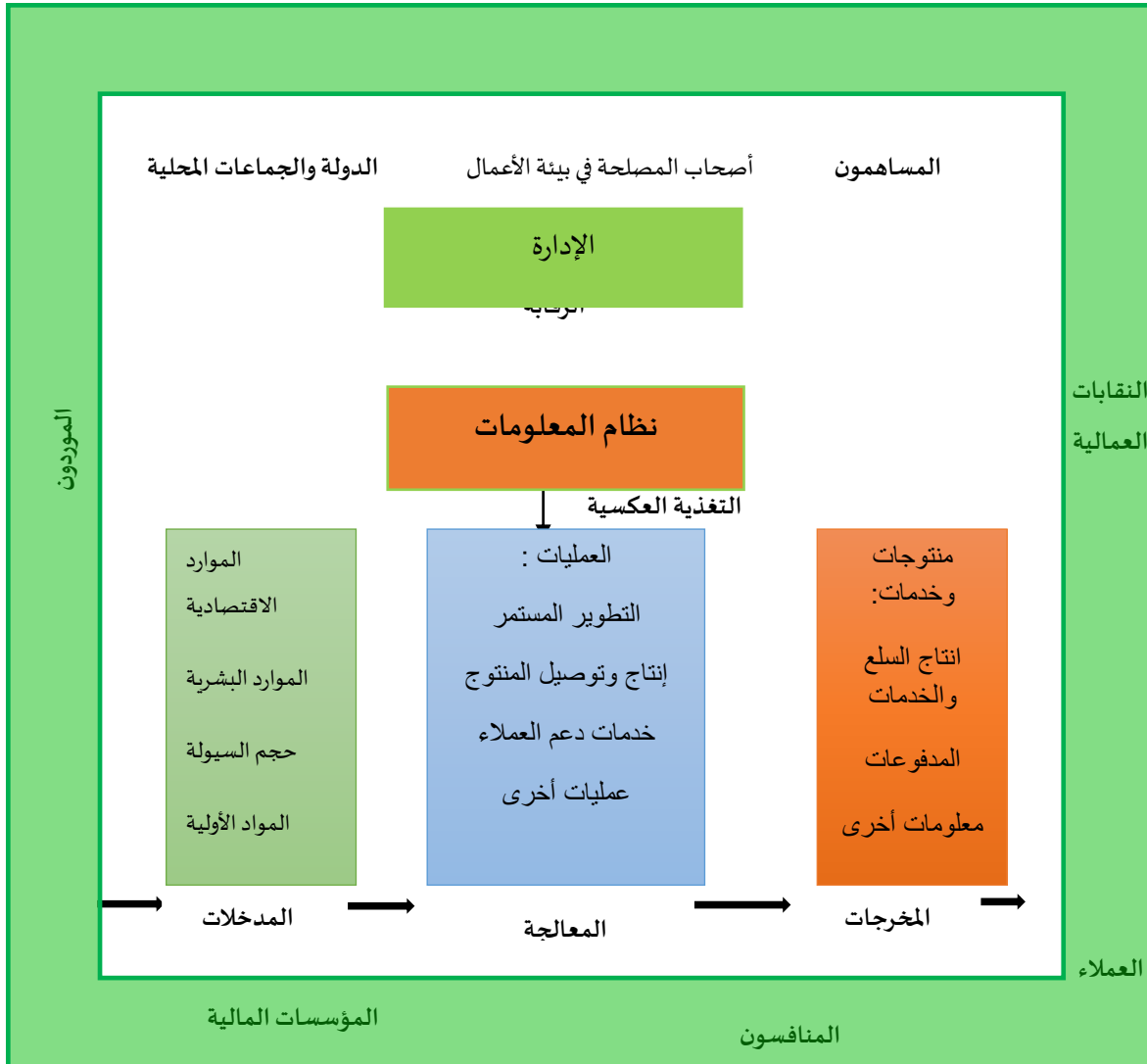
رابعاً: المتطلبات الأساسية لتشغيل نظام المعلومات¹

- المدخلات (*Inputs*): تتضمن المدخلات جميع العناصر والمعطيات التي تدخل في النظام من أجل معالجتها، على سبيل المثال: بيانات حول المواد الأولية، الطاقة، الموارد البشرية، معلومات حول حجم السيولة...إلخ.
- المعالجة (*Processing*): تنطوي عمليات المعالجة على تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثلاً عمليات التصنيع، ابتكار منتوجات جديدة، خدمة دعم العملاء، توزيع المنتوجات.
- المخرجات (*Out puts*): وهي تمثل المعلومات المتحصل عليها من عمل النظام، والتي يستفيد منها مستخدمي النظام. وهي تمثل النتائج المتحصل عليها من تشغيل النظام والتي يتم تحويلها إلى وجهتها النهائية، مثلاً عمليات التحصيل النهائية للمنتوجات المباعة يتم تحويلها لإدارة الخزينة عن طريق إشعار بالدفع.

¹ - James .A ,Gearge .M , « *Management Information Systems* »,2011 ,Mc Graw-Hill/Irwin(new York),USA,pp 28-29.

- التغذية العكسية (*Feedback*): وتهدف إلى توفير وسيلة توجيهية لأنشطة النظام وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وإعادة مراجعة الأهداف إذا كانت هناك خلل في وضع أهداف .
هي عبارة بيانات حول أداء النظام، ومقارنة بين النتائج المحصل عليها والأهداف التي تم وضعها في البداية، مثلا حجم المبيعات المحقق مقارنته بالأهداف.
- الرقابة (*Control*): هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى التأكد والتحقيق من النتائج التي تم المتحصل عليها ومدى تطابقها مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقا. تتضمن الرقابة عملية رصد وتقييم البيانات المتحصل عليها من التغذية العكسية لتحديد ما إذا كان النظام يتجه لتحقيق هدفه، من خلال التحكم وإجراء التعديلات اللازمة على المدخلات والمعالجة لتصحيح المسار، مثلا معالجة مشكلة التأخر في توزيع الطلبات من طرف مسؤول إدارة التوريد من خلال مراجعة عدد مندوبي التوصيل. يمكن توضيح مختلف المراحل أساسية لتشغيل النظام كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (10): مكونات النظام



Source :James .A ,Gearge .M , « *Management Information Systems* »,2011 ,p30.

خامساً: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات

يستخدم مصطلح مفهوم تكنولوجيا المعلومات بصورة متبادلة ومترادفة مع نظم المعلومات ولهذا نجد من يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات لكنه لا يعني بالضبط أدوات تكنولوجيا المعلومات وإنما نظم المعلومات، وهكذا يحدث خلط واستبدال المفاهيم نتيجة عدم الوضوح والدقة في تحديد المدلولات، وقد نجد البعض يستخدم عن قصد وإصرار مصطلحات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للدلالة على معنى واحد دون التمييز بينهما، ويرى الباحث أنه من الضروري توضيح محتوى ودلالة كل من تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.¹

¹ - محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، 2009، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 192-193.

من خلال تطرقنا فيما سبق لمصطلح تكنولوجيا المعلومات وكذلك نظم المعلومات وجدنا هناك أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات كالمنظور الجزئي الذي يعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي من نظام المعلومات والمنظور الكلي الذي يعتبر تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة كل من نظم المعلومات وشبكات الاتصال وتقنيات معالجة البيانات والأفراد وكذلك المؤسسات¹.

تأسيساً لما سبق يميل الباحث للمنظور الكلي الذي يعتبر تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تضم كل ما له علاقة باستخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات وكذلك جميع الابتكارات والتقدم التي تحرزه تكنولوجيا المعلومات في مجالات النظم المعلومات والذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المالية.

المطلب الثاني: تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

تتضمن تكنولوجيا المعلومات مجموعة من نظم المعلومات التي تقوم على فكرة أتمتة كافة العلاقات داخل المؤسسة، وتحقيق تكامل بين أنشطتها الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية، إلى جانب امتدادها لتشمل علاقة المؤسسة بوكلائها وموظفيها وعملائها

أولاً: أهداف تطبيق نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية²

تسعى المؤسسة في تطبيق نظم المعلومات لتحقيق أهداف أساسية، نذكرها فيما يلي:

1. تحقيق الكفاءة: والمقصود هنا بالكفاءة هي القيام بالمهام بطريق أسرع وتكلفة أقل، ويكون ذلك بتحول من العمل اليدوي إلى العمل الأتوماتيكي (الآلي)، في إعداد التقارير عوض اللجوء إلى السجلات والدفاتر.
2. تحسين أداء المؤسسة: حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المؤسسة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبالحجم الكافي، إضافة إلى تكوين وصف تاريخي لأحوال المؤسسة وذلك بالمراقبة المستمرة التي تسهل من اكتشاف الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسة.
3. التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة الترسد لكل الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها بسرعة للتأقلم مع كل التغيرات، مما يستدعي توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تأتي من داخل المؤسسة أو خارجها، فيحتوي كل

¹ - إلهام بربوة، "أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مركز الجامعي نور البشير بولاية البيض، الجزائر، مجلد 6، 2020، ص 375.

² - والي .س، دربان. أ، "دور نظام المعلومات في تحسين الأنشطة اللوجيستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 5، العدد 02، 2022، ص582.

نظام معلومات على قاعدة تقوم على جمع كل البيانات وتصنيفها وتبويبها في ملفات تشترك مختلفة الإدارات بالمؤسسة في استخدامها.

4. توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بحسب النتائج المتوقعة لمختلف الاستراتيجيات البديلة عن طريق تشغيل وتحليل كل البيانات المخزنة لدى المؤسسة.

5. الوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات: يكون ذلك من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل وبطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج أو استعراض المواد، مما يمكن أن يتم ذلك أوتوماتيكيا عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.

وحسب L.Pearucellek J فإنه يمكن التعرف على ثلاثة أهداف لنظام المعلومات¹:

6. القرار: إن نظام المعلومات يمكن من التحكم في عدد من القرارات التي تترجم من خلال نشاطات المؤسسة. كما أنه يوفر لأصحاب القرارات العناصر اللازمة لاتخاذ القرار، ودراسة النتائج المتوقعة من هذا القرار. أي أن نظم المعلومات يهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات. وينبغي أن لا يكون الحاسوب محل اعتماد صاحب القرار عند اتخاذ القرار بقدر ما ينبغي أن يكون أداة مساعدة لنشر وتعميم القرار بعد اتخاذه

7. المتابعة: إن نظام المعلومات ينبغي أن يكون هو ذاكرة المؤسسة التي تحفظ لها جميع ماضيها ممثلا في الأرشيف، وبالرجوع إلى هذا الأرشيف تتم المتابعة الجيدة لتطور المؤسسة حيث سيتم الكشف عن جميع الوضعيات غير الطبيعية لتفاديها.

8. التنسيق: إن من أهداف نظام المعلومات دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بحاضر المؤسسة، وذلك من أجل تنسيق الجهود بين مختلف أطراف النظام داخل المؤسسة.

ثانياً: نظم المعلومات الإدارية

1. مفهوم نظم المعلومات الإدارية: "هو نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد الإداريين بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المنظمة ولمساعدتها في اتخاذ القرارات"²

وفي تعريف آخر لنظم المعلومات الإدارية: "هي مجموعة من النظم الفرعية التي يؤدي تفاعلها إلى إنتاج المعلومات التي تغطي الاحتياجات المختلفة للأنشطة الإدارية، وتزايد حجم المعلومات التي تتعامل من خلالها

¹ - الشيخ ولد محمد، " استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 106

² حسن. ب، محمد أحمد. ن، " دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات الضريبية في السودان -دراسة حالة"، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص 160.

نظم المعلومات الجهات أصبحت معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذ القرار من معلومات واتجهت إلى الاعتماد على نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي¹.

وعرف الباحثة (منال محمد الكردي) نظم المعلومات الإدارية: "نظم المعلومات الإدارية لا تقوم باتخاذ القرارات بدلا من المديرين، كما أنها لا تعمل كمرشد لاتخاذ تلك القرارات ولكن دورها في توفير المعلومات التي تكون بمثابة مدخلات عملية اتخاذ القرارات ذاتها"²

من خلال التعريف السابقة، يرى الباحث أن نظم المعلومات الإدارية هي عملية توظيف التقنية للحصول على المعلومات اللازمة التي تنظم وتطور الأعمال الإدارية ومساعدة المديرين في اتخاذ قرارات بكفاءة وفعالية.

2. أهمية نظم المعلومات الإدارية³: حتى عهد قريب لم تكن نظم المعلومات تمثل أحد الأصول الهامة

في المنشأة، فالعملية الإدارية كانت تتم على أساس الخبرة وبشكل مباشر لكن اليوم أصبحت نظم المعلومات الإدارية تمثل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تبحث عن الريادة والتميز في تقديم الخدمات، وقد زادت هذه الأهمية لنظم المعلومات الإدارية نظراً لزيادة التخصص وتقسيم العمل، وظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو اللامركزية الإدارية، وبروز ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد الخدمات وتحقق نظم المعلومات الإدارية عدة فوائد وخدمات للمنظمة أهمها:

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير عن أنشطة المؤسسة المختلفة.
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة من خلال تهيئة المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب.
- استثمار المورد المعلوماتي في المؤسسة والسيطرة على كافة المعلومات فيها. القدرة على حفظ وخرن المعلومات التي تتعامل بها المنظمة ومعالجتها وإمكانية استرجاعها بالشكل والوقت والحجم الذي يخدم المستفيد النهائي من خلال البحث الانتقائي للمعلومات.
- القدرة على تبادل وتشارك المعلومات والتحاور عبر شبكات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.
- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المؤسسة أو المستفيد.

¹ - أشرف السعيد أحمد، 2013، "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات" لا توجد دار النشر، ص 70.

² - حليمي نبيل، "نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صنع القرارات المالية دراسة حالة" أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 6.

³ بلفكرات رشيد، "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار الإداري" مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 37، 2019، ص 177.

- الرد على استفسارات المستخدمين عن طريق التحوار بين المستخدم والنظام

ثالثاً: نظام إدارة سلسلة التوريد SCM

أردنا التطرق لنظام إدارة سلسلة التوريد لما له من ارتباط مباشر بالخزينة من خلال مخرجات- مدخلات سلسلة التوريد التي لعلاقته المباشرة بنظام الخزينة

1. مفهوم إدارة سلسلة التوريد:

يتم تعريف سلسلة التوريد على أنها "تتابع للتسهيلات والأنشطة في المؤسسة والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للموارد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي".¹

أما إدارة سلسلة التوريد (SCM Supply Chain Management²):

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد مفهوماً متداخلاً مع العديد من المجالات المعرفية، وهو ذو نشأة حديثة، مما يعني أنه يأخذ تدرجاً مرحلياً في النشوء والتبلور ولا يوجد تعريف محدد مجمع عليه لإدارة سلسلة التوريد في الأدب الإداري، فمفهوم إدارة سلسلة التوريد يتضمن مسارين منفصلين الأول يتعلق بإدارة الشراء والتزويد، والثاني يتعلق بالإدارة واللوجستيات.

واقترح "Mentzer" تعريفاً أكثر شمولاً لمفهوم إدارة سلسلة التوريد: "تعد غدارة سلسلة التوريد نسقاً استراتيجياً ومنهجياً للأنشطة التجارية وترتيباً للأنشطة التجارية داخل المنظمة كوحدات مستقلة، وأيضاً داخل سلاسل التوريد من أجل الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وبمستوى أداء قناة الإمداد ككل في الأجل الطويل".³

2. نظام إدارة سلسلة الإمداد⁴: SCM ظهر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في أوائل سنة 1990 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تهتم بهذا النوع من الأنظمة في توفير وتديبر احتياجاتها من المواد والإمدادات والأجزاء والاحتياجات والتجهيزات المختلفة، وكذلك في توصيل منتجاتها إلى المستهلك النهائي، حيث أصبحت المؤسسات تركز على مدى كفاءة سلسلة الإمداد، بالإضافة إلى التركيز على جودة المنتجات وتحسين مواصفاتها. ويكمن الهدف من سعي المؤسسات الحديثة إلى استخدام نظم سلسلة الإمداد من أجل تحقيق التكامل بين جميع

¹- مشاش. ن، غزاري. ع، "عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية...." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 173.

²- حسن عاطف أبو ناصر، "إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد في شركات صناعة الأغذية: الفرص والتحديات"، مجلة جامعة وهران 2، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 39.

³- رونالد إتش باللو، "إدارة اللوجيستيات -تخطيط وتنظيم ورقابة سلاسل التوريد"، ترجمة أسامة محمد بدير قشوع، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2016، ص 45.

⁴- والي. س، دربان. أ، مرجع سبق ذكره، ص.

وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي، وبذلك تحقق كفاءة في إدارة العمليات الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها

3. نظم وتكنولوجيا المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد (التوريد)¹

يرجع تطور نظم إدارة سلسلة التوريد إلى مجموعة الأدوات المتخصصة والبرمجيات المتكاملة فيما بينها، والتي كثيرا ما توضع في معالجة الصعوبات التي تواجهها سلسلة التوريد. والتي تشمل مايلي:

- برمجيات تخطيط سلسلة التوريد للتنبؤ بالطلب وتزامنه مع العرض، وتحسين الشبكة بأكملها
- برمجيات إدارة المستودعات (WMS)، لإدارة المخزونات وتحسينها على النحو الأمثل. وتخصيص الحيز المكاني والشحنات وأنشطة المستودعات الأخرى.
- برمجيات إدارة النقل، لتحسين الشحن واللوجستيات.
- نظام تنفيذ التصنيع، لإدارة تدفقات الأنشطة التشغيلية من خلال عمليات التصنيع.
- برمجيات إدارة التجارة الخارجية، لضمان الامتثال للمعاملات عبر الحدود للمستوردين والمصدرين.

رابعاً: نظام تخطيط الموارد ERP

من أجل ضمان الاستمرار والنمو، يجب على المؤسسات التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تعمل على توفير جميع المعلومات المطلوبة من جميع الأطراف لهذا وجب على المؤسسات تبني نظام معلومات يتضمن قاعدة بيانات واحدة ينتج عنها تبادل للمعلومات بشكل موحد بين جميع المصالح، يعرف بنظام تخطيط الموارد ERP.

تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة: ويمكن إدراج التعاريف التالية.

حسب jean-louis lequeux فإن مصطلح ERP هو² "برنامج تسيير مدمج يجمع مجموعة من تطبيقات الإعلام الآلي مشكلة ومتناسقة مع بعضها بهدف دمج وتحسين عمليات التسيير واضعا مرجعا وحيدا (قاعدة بيانات وحيدة).

في تعريف آخر يعتبر نظام ERP عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة تعمل على قاعدة بيانات موحدة مما يساعد في نشر المعلومات بين جميع المصالح في لحظة واحدة لضمان السرعة والفعالية والشفافية في أداء المهام داخل المؤسسة.³

¹ - Patricia .wallace « *Introduction To Information Systems* »,2015 by Pearson Education, Johns Hopkins University ,USA , Second edition , P 141 .

² - أحمد قايدن، هلايلي. إ، "مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية" مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 5، العدد 02، 2019، ص 161.

³ - K. Ganesh, And Others«*Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation*», 2014, Springer, Online book, Consulted in 17/12/2022(Adapted).

ويعرف (Cumplings & Haag) نظام تخطيط موارد المؤسسة هو¹ "عبارة عن مجموعة من البرامج المتكاملة لإدارة الأعمال، والمحاسبة والتمويل وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشاريع، وإدارة المخزون، وخدمة وإدارة الصيانة والنقل والتجارة الإلكترونية، وسلسلة التوريد وإدارة علاقات الزبائن والتعاون الإلكتروني، فهو يشمل جميع أنظمة التكنولوجيا والبرمجيات في المؤسسة.

ومما سبق يرى الباحث أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP هو عبارة عن نظام متكامل يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية (الداخلية- الخارجية) المترابطة فيما بينها، ضمن قاعدة بيانات موحدة تعمل على نشر المعلومات بين جميع المصالح في آن واحد، من أجل تحسين أداء المهام وضمان الشفافية في التعامل بين جميع المصالح.

1. مكونات نظام تخطيط الموارد ERP

توفر الأجزاء المكونة لنظام تخطيط الموارد معلومات صلبة ومتكاملة لجميع الوظائف الرئيسية للمؤسسة، وتشمل معلومات حول الوضعية المالية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة التصنيع والصيانة بالإضافة لإدارة المخزونات، وهذا من خلال التكامل مع مجموع الأنظمة المعلوماتية (CRM,ERP,CRM) التي تتوفر عليها المؤسسة، الشكل الآتي يبين أمثل على مجمل الوظائف التي يتضمنها نظام تخطيط الموارد.

¹- أحمد قايد. ن، هلايلي، أ، مرجع سبق ذكره، ص 161.

الشكل رقم : (11) المكونات الأساسية لنظام تخطيط الموارد

البيانات المالية

دفتر الأستاذ
إدارة النقدية
حسابات القبض

إدارة الموارد البشرية

كشوف المرتبات
متابعة الوقت والحضور
تطوير المهارات

إدارة العلاقة مع العملاء

حملات التسويق
دعم المبيعات
خدمة دعم العملاء والتجارة
الإلكترونية
تخطيط المبيعات والتنبيه بها

التصنيع

إدارة الإنتاج
إدارة سير العمل
مراقبة الجودة
التحكم في العمليات
بواسطة الجدول الزمني

إدارة دورة حياة المنتج

دعم البحث والتطوير
إدارة المشاريع
إدارة بيانات المنتج

إدارة سلسلة التوريد

تخطيط سلسلة التوريد
إدارة أوامر الشراء
خدمات النقل واللوجستيك
إدارة المخزونات

Source : Patricia .wallace « Introduction To Information Systems »,2014 by Pearson
Education, Johns Hopkins University ,USA , Second edition. ,P 150 .

اعتماداً على الشكل أعلاه يمكن استخلاص مكونات نظام التخطيط الموارد التي هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تيم ربطها بالنظام الرئيسي لمعالجة جميع العمليات بسرعة وكفاءة أكبر من خلال نشر وتبادل المعلومات بين جميع المصالح داخل المؤسسة.

خامساً: نظم المعلومات المالية

1. يمكن تعريف نظم المعلومات المالية: "على أنها قواعد بيانات تضم معلومات متكاملة عن المتغيرات كافة ذات العلاقة بالمواضيع المالية ومن مصادر مختلفة (الداخلية والخارجية) والمستخدمه لمساعدة متخذ القرارات على اتخاذ القرارات الكفؤة والفاعلة"¹

ويرى "حليبي نبيل" أن نظم المعلومات المالية: "هي أحد النظم الفرعية لنظام المعلومات الإدارية وهي مجموعة من الموارد التي تتفاعل فيما بينها حيث تعمل على جمع البيانات ذات الأنشطة المالية من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة للمؤسسة، لتستفيد منها مراكز القرارات المالية وفق احتياجاتها في الزمن المناسب"².

وفي تعريف آخر لنظم المعلومات المالية: هي عبارة على نظام يقوم بتجميع وتحليل البيانات المالية المستخدمة في التخطيط المالي الأمثل واتخاذ القرارات التي تعتمد على التنبؤ، ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية بكفاءة عالية.³

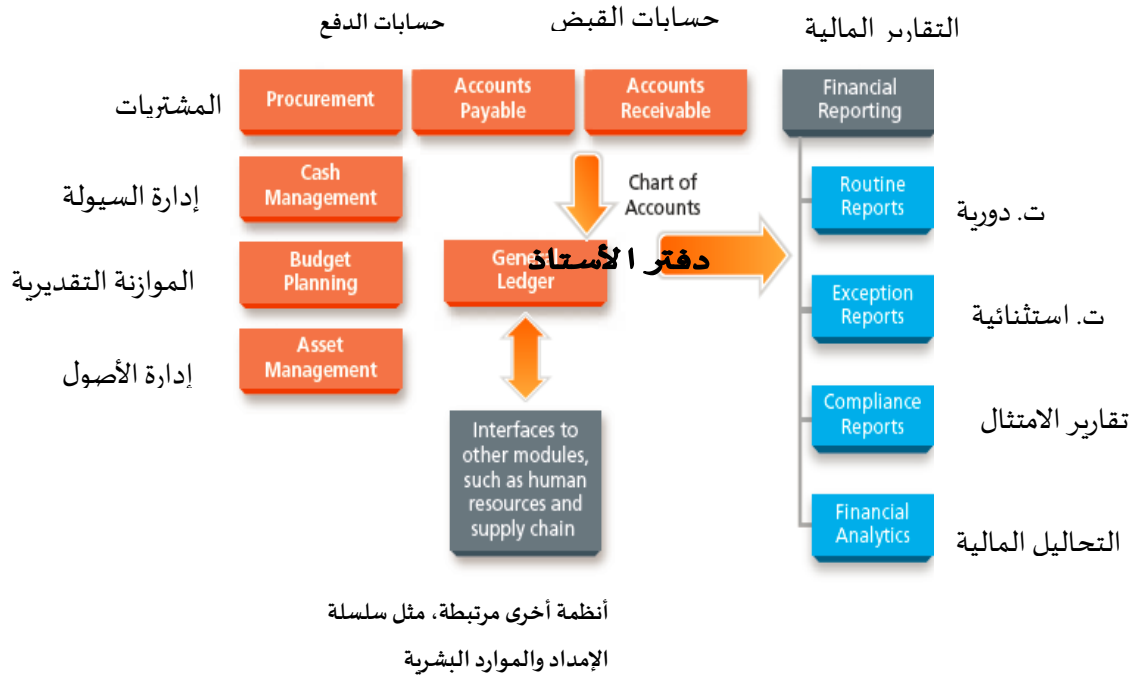
¹ - خانم نوري كاكه، " نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها في نجاح القرارات المالية -دراسة حالة "، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد السابع، العراق، 2019، ص7.

² حليبي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ Techopedia ، «Financial Information System (FIS) »، <https://www.techopedia.com/definition/26394/financial-information-system-fis> , Consulted in 19/12/2022 (Adapted) .

2. مكونات نظام المعلومات المالية

الشكل رقم (12) : مكونات نظام المعلومات المالية



Source : Patricia .wallace « Introduction To Information Systems »,2014 by Pearson Education, Johns Hopkins University ,USA , Second edition. ,P 132 .

من خلال الشكل يتبين لنا أن نظم المعلومات المالية مرتبطة بمجموعة من التطبيقات والأدوات التي تساعد في الحصول وتبادل المعلومات، كمدخلات لنظام من أجل التمكن من معالجة العمليات والتأكد من تحقيق الأهداف وتقييم الأداء من خلال مخرجات النظام من تقارير مفصلة حول مستوى النشاط داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية

لطال ما اعتُبر التسيير الأمثل للخزينة مسألةً تكنولوجية مستخدمة نظرًا لكون التكنولوجيا مفتاحًا لتحسين الرؤية حول الوضعية النقدية والتطبيق الأمثل لتسيير معلومات المعاملات المالية. تُعد التكنولوجيا أداة مهمة في تحسين التكامل بين المؤسسات فظلا عن ترشيد إعداد التقارير ونظرًا للأهمية المتزايدة لكسر الحواجز الداخلية وتلبية متطلبات إعداد التقارير التنظيمية، فإن هناك كثير من التيارات الجديدة المركزة على هاته المفاهيم. ويشمل ذلك مركزية المدفوعات لتحسين الربط بين إعداد

الفواتير، الحسابات المستحقة الدفع أو القبض، وإعداد التقارير المالية ولتقليل التكاليف وتبسيط الهياكل التنظيمية.¹

المطلب الاول : مراحل تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة

إن الدور الذي تساهم به تكنولوجيا المعلومات في تطوير أنماط التسيير داخل إدارة الخزينة جعل منها تشهد تطورات كثير بداية بالإصدار 1.0 إلى غاية وصولها للإصدار 4.0

أولاً: تطور وظيفة إدارة الخزينة من الخزينة إصدار 1.0 نحو الخزينة 4.0

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة مما أسهم في التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات تلبية للطلبات المتزايدة على استخدامها من قبل أمناء الخزينة حيث تحولت من الإصدار (الخزينة 1.0) إلى أن وصلت للإصدار (الخزينة 4.0) بفضل اعتمادها المتزايد على تكنولوجيا المعلومات مكنة إدارة الخزينة من إحراز تقدم واضح في طرق التسيير حيث أصبح الاعتماد على أنظم تسيير الخزينة بشكل كبير والتحول إلى العمل الآلي عوض العمل اليدوي والمزيد من التقارير المالية التي يتم إعدادها اعتماد على المعلومات التي توفرها أنظم المعلومات ،يمكن توضيح الفكرة أكثر من خلال الشكل الموالي :

¹ FPS “*The Ongoing Evolution of Treasury Management*”, Michael Spiegel Article Online https://www.fpsc.com/DB/TreasuryPulse/PDF/No32012e_article1.pdf, Consulted in 12/10/202

الشكل رقم (13) : تطور الخزينة نحو الإصدار 4.0



Source : Petr Polak, and other « *Towards Treasury 4.0 / The Evolving Role Of Corporate Treasury Management For 2020* » 2018, Article online , <https://hrcak.srce.hr/file/311180> ,consulted in 20/06/2022,

ثانياً: المهام الجديد لإدارة الخزينة في ظل التحديات والتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات

- تطور دور أمناء الخزينة: يتطلب النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير، تطوير مهارات وكفاءات جديدة في تسيير الخزينة، تجعل من احتياجات أمناء الخزينة في تزايد مستمر، استجابة لهذه التغيرات.

- احتياجات أمناء الخزينة لتكنولوجيا المعلومات¹: يواجه في كثير من الحالات أمناء الخزينة صعوبة في تجميع وربط المعلومات من جميع المصالح داخل المؤسسة بالإضافة إلى المصادر الخارجية، جعلت أمناء الخزينة في طلب متزايد لتكنولوجيا المعلومات من أجل تبسيط الإجراءات والعمليات الخاصة بإدارة الخزينة، وفيما يلي مجموعة من الأولويات:
 - **وضعية الخزينة:** يُعد توفير السيولة اللازمة لتمويل العمليات أهم التزام بالنسبة لأمناء الخزينة، وبالتالي فإن الاحتياجات التكنولوجية تتمثل في:
 - ✓ متابعة الدورية لوضعية الخزينة.
 - ✓ تقارير من البنوك المختلفة حول رصيد المؤسسة لدى البنك.
 - ✓ تجميع الأرصدة النقدية خصوصاً للمجمعات الكبرى من المؤسسات العالمية (cash Pooling).
 - ✓ التنبؤ بالتدفقات النقدية وتسوية الحسابات عن طريق التقارب البنكي.
 - ✓ القدرة على تحويل الأموال (التحويل الإلكتروني).
 - ✓ إدارة الديون الخاصة بالمؤسسة.
 - ✓ تسوية المدفوعات بشكل آلي.
 - **تجميع المعلومات:** تعتبر المعلومات أساس اتخاذ القرار، يعمل أمناء الخزينة على الحصول على معلومات عديدة من كافة المصالح، من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو القرارات المالية المتعلقة بوضعية الخزينة، الشيء الذي يتطلب أن يكون هناك اتصال مباشر مع المصالح الأخرى، تتمثل احتياجات تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:
 - ✓ ربط برنامج تسيير الخزينة مع الأنظمة الداخلية للمؤسسة (نظام سلسلة التوريد (الإمداد) وكذلك نظام تخطيط الموارد (ERP).
 - ✓ وجود شبكات الاتصال الخارجي مع الأنظمة الخارجية (البنوك)
 - ✓ الحصول على الرسائل الإلكترونية من البنوك الأجنبية (التحويلات المالية) عن طريق شبكة (SWIFT Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications)
- لتوضيح الفكرة أكثر نستعرض الجدول الآتي الذي يوضح المهام الجديدة في ظل التحديات وتطورات تكنولوجيا المعلومات.

¹ - Steven .M .BRAGG , " Treasury Management –The Practitioner's Guide "John wiley & Sons ,Canada,2010,p 283-284

الجدول رقم (5): المهام الجديدة لإدارة الخزينة في ظل تكنولوجيا المعلومات

المهارات المطلوبة*	+ المهام (جديد)	أنظمة المعلوماتية/ تكنولوجيا@	السياقات/ التحديات
* المرنة/ التأقلم * المعارف المتعددة * الخلفية القانونية * الزبائن/ الشركات المركزية * خبراء المعلوماتية الداخليين * القدرة على التدريب/ التعلم والاحتفاظ بالموهب الشابة * مهارات التحليل وإعداد التقارير * التنقل في حالة تغيير المقر * المعرفة العميقة بالضرائب * تعدد اللغات والثقافات * تعزيز مهارات الاتصال * المزيد من الإبداع والقدرة على الابتكار * تعزيز مهارات التفاوض * الخبرة في المعايير الدولية للإبلاغ المالي * القدرة على الخروج من منطقة الراحة * تبني مؤهلات جديدة * تطوير الربط الشبكي من خلال جمعيات الخزينة * مهارات تسيير المشاريع * الخبرة في تنظيم الوقت	+ دور في إدارة موارد المؤسسات (ERM) + التركيز على التحكم الداخلي + تتضمن (IHB) الدفع بالنيابة عن/ والشركات المالكة للأعمال فقط + زيادة الإبلاغ والتركيز على الأعمال الذكية + صناديق المعاشات التقاعدية والتأمينات + الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض المهام + الاستشارة على مستوى الفروع + تحليل مخاطر الصرف النظير/ المراقبة + المراقبة/ الالتزام بالنظام المالي الجديد + وضع معايير مرجعية/ الالتزام بالنظام المالي الجديد + وضع معايير مرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسية () (KAI/ KRI/ KPI) + القضاء المزيد من الوقت مع CRA والمستثمرين لإجابة الأسئلة + المزيد من التركيز على الأدوار الإستراتيجية والتحليلية (التغيير نحو قيم الضرائب المضافة) + مهارات تسيير المشاريع + الخبرة في تنظيم الوقت	- من TMS إلى TIRMS (أنظمة المعلومات والتقارير التكتيكية) - منصة تداول واحدة لكل الوسائل المالية والأصول - كل الحلول على نمط SaaS (Software as a service) - تطلب العمليات بين المنشآت التجارية والمستهلكين (B2C) -وسائل دفع أخرى - التركيز على تهديدات الفضاء الإلكتروني - قابلية النقل على الأجهزة الأخرى (الهواتف النقالة واللوحات الإلكترونية) - الرقمنة التامة للإمضاء وعمليات الموافقة - المزيد من الحلول المعلوماتية المدمجة متعددة الوظائف - زيادة الموارد لبطاقات الدفع المسبق - المزيد من مؤتمرات الفيديو والتقليل من رحلات الأعمال	التغيير السريع للمحيط الاقتصادي المزيد من النظام المالي لإتقانه معايير محاسبية جديدة (نحوقيمة عادلة كاملة) المزيد من الموارد لتمويل رأسمال السوق مقابل التقليل من تمويل البنك. زيادة تكلفة الالتزام تأثير بازل III BASEL على التعاونيات التركيز على المخاطر المالية المزيد من الإدراج في قوائم البورصة (العديد من القوائم عبر العالم) إكمال عولمة النشاطات التي تشمل الدول الناشئة الجديدة السعي إلى المزيد من الشفافية المزيد من أراضي AP/ AR النظامية البنك كعمول في سلسلة الإمدادات المالية والحلول التجارية (دورات قصيرة) كل عمليات ISOed/ تطبيع المعايير المطبقة Soc 1 type2/ COSO2 ... السعي الدائم لخفض التكاليف (مثال: التقليل من حسابات البنك والحسابات الافتراضية تحت الحسابات الرئيسية)

Source : Petr Polak, and other « Towards Treasury 4.0 / The Evolving Role Of Corporate Treasury Management For 2020 » 2018, Article online , <https://hrcak.srce.hr/file/311180> , consulted in 20/06/2022,

المطلب الثاني : تسيير الخزينة باستخدام نظام إدارة الخزينة (TMS)

1. نظام إدارة الخزينة (TMS) *Treasury Management System*

1.1 تعريف البرمجيات: ¹"يقصد بالبرمجيات تلك المجموعة المنظمة من التعليمات التي تعطى للحاسوب في سياق منطقي، من أجل تمكينه من أداء عمله والقيام بالمعالجات المطلوبة "

2.1 البرمجيات المالية²: تعرف البرمجيات المالية بأنها: "فئة واسعة من البرامج التي تستخدم في مجال المحاسبة والمعاملات النقدية، وهي بذلك تشمل: المرتبات، الذمم المدينة والدائنة، القوائم المالية، جداول البيانات، والتخطيط المالي، وكذا التحقق من كتابة وإدارة المحافظ الاستثمارية

3.1 تعريف أنظمة تسيير الخزينة³ *Treasury Management System (TMS)*

هي عبارة عن أدوات تساعد المؤسسة بالقيام بالعمليات اليومية في تسيير الخزينة المتكررة بشكل آلي، والتي غالبًا ما تكون يدوية، من خلال القيام بهذه الخطوات يمكن للمدراء الماليين وأمناء الخزينة من الحصول على رؤية واضحة حول السيولة والسيطرة على الحسابات المصرفية، والحفاظ على الامتثال، وإدارة العمليات المصرفية والمالية.

وفي تعريف آخر تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من أدوات تسمح بالقيام بالعمليات المالية الهامة أوتوماتيكيا بشكل آمن وفعال، وكذلك تسهل عملية الاتصال بين إدارة الخزينة وشركائها من البنوك، مما يسمح لها بالاطلاع على البيانات في الوقت الفعلي .

يمكن كذلك استخدام أنظمة تسيير الخزينة TMS في إعداد التقارير وتحليل البيانات المتعلقة بالمدفوعات، إدارة النقد، والخدمات المصرفية، والمحاسبة من مكان واحد.⁴

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن نظم إدارة الخزينة على أنها مجموعة من الأدوات والتطبيقات (الداخلية –الخارجية) المترابطة بواسطة شبكات الاتصال، تسمح بالقيام بتسيير تدفقات نقدية (مقبوضات – مدفوعات) بشكل آلي (أوتوماتيكي) وعلى نحو آمن وأسرع، مما يساعد المدراء الماليين وأمناء الخزينة من الحصول على رؤي واضحة حول وضعية الخزينة، وإعداد التقارير المالية التي تساعد في اتخاذ القرارات المالية بدقة و بشكل أسرع .

¹ - قروش عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 90.

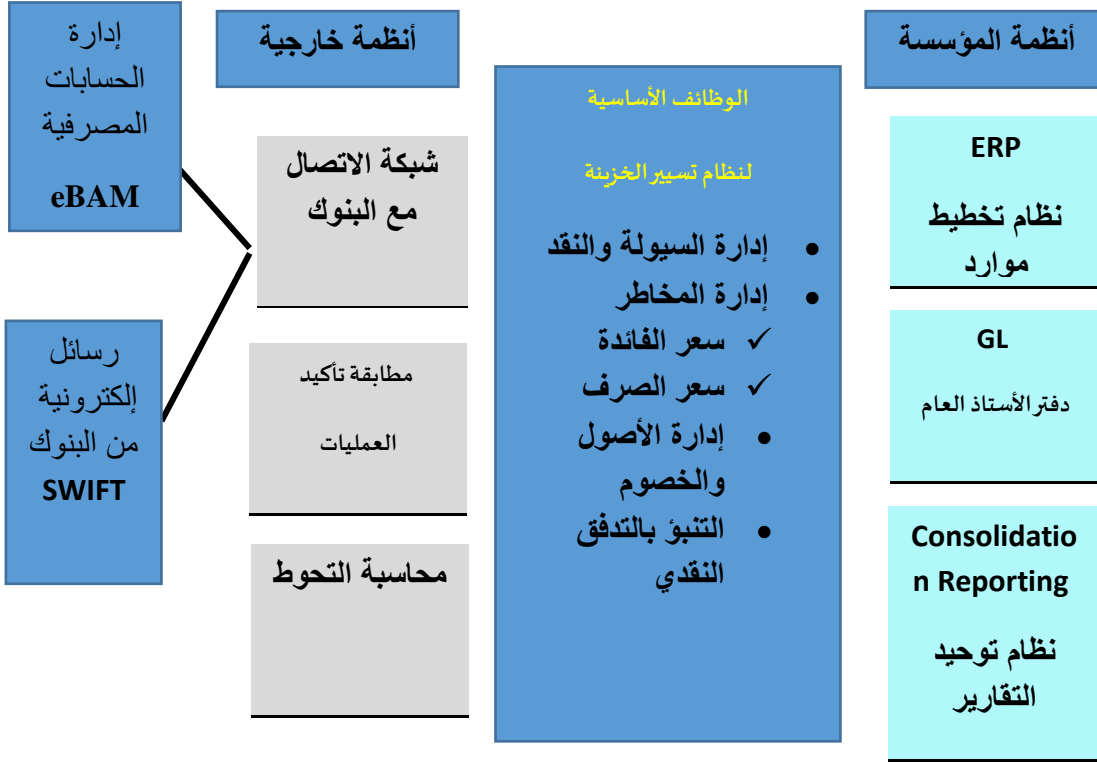
² - *PC Magazine ENCYCLOPEDIA*, <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/financial-software> , *Consulted in 20/10/2020*

³ - *Kyriba*, <https://www.kyriba.com/resource/what-is-a-treasury-management-system/> , *consulted in 14/04/2021*

⁴ - *TRADE FINANCE GLOBAL* , <https://www.tradefinanceglobal.com/treasury-management/treasury-management-systems-software/> , *consulted in 17/04/2021*

2. وظائف نظام إدارة الخزينة

الشكل رقم (14): وظيفة نظام إدارة الخزينة



Source : Bloomberg LP, 2016 Guide To Treasury Technology :

من خلال الشكل الموضح نستنتج أن وظائف نظام إدارة الخزينة تعتمد على المعلومات المتحصل عليها من خلال شبكة الاتصال مع أنظمة داخلية متمثلة في (نظام تخطيط الموارد ونظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الموارد البشرية) بإضافة لارتباطها مع مجموعة من البنوك من خلال المعلومات حول العمليات المالية وكذلك الخدمات المقدمة من طرف البنوك (تكنولوجيا المالية).

3. أنواع نظم المعلومات إدارة الخزينة: من جانب آخر تجب الإشارة إلى أن التطور المشهود في حجم المؤسسات وضخامتها بوجودها ضمن مجتمعات كبرى وتكتلات اقتصادية دولية، تتوزع فروعها عبر دول العالم، أدى حتما إلى اهتمام الشركات المتخصصة في إنشاء وتطوير البرمجيات بمختلف أنواعها بما تستجيب إلى متطلبات وحاجيات هذه المؤسسات في مختلف المجالات.

وما يمكن أن نركز عليه هو أهم التطبيقات التي عرفت انتشارا واسعا وتداولها كبيرا لدى المؤسسات الكبرى في التسيير الإداري بشكل عام، والتسيير المحاسبي والمالي بشكل خاص، نظرا لخصائصها ومميزاتها المتكاملة والمستحدثة حسب نشاط المؤسسة ومتغيرات السوق، والتي نذكر من بينها ما يلي:¹

¹ - يمكن الاطلاع أكثر والتعرف على هذه البرامج من الموقع التالي: <https://www.trustradius.com/treasury-management>

• *Kyriba*

• *GTreasury*

• *SAP Treasury and Risk Management*

• *Oracle Treasury*

4. أهم العمليات التي يمكن القيام بها باستخدام نظم إدارة الخزينة¹:

يمكن حصر أهم العمليات فيما يلي:

- تحميل الموازنات التقديرية السنوية الخاصة بجميع المصالح داخل البرنامج. مع إمكانية إجراء تعيين للبيانات بشكل شهري.
- مراقبة ومتابعة جميع العمليات (تخصيلات - مدفوعات) بشكل لحظي ومن أي مكان. من خلال رؤي واضح حول وضعية الخزينة مما يسمح بمعالجة جميع الأخطاء والعمليات بشكل أسرع.
- يمكن إجراء عمليات الدفع الإلكتروني Online Payment والتحويل الإلكتروني للأموال Transfert électronique . من المكتب دون الحاجة للانتقال إلى البنوك، حيث تعتبر من بين الخدمات المقدمة من طرف البنوك .
- إجراء التقارب البنكي بشكل أوماتيكي، من خلال ربط برنامج تسيير الخزينة مع البنوك المتعاقد يمكن مقارنة حسابات الأرصدة بين المؤسسة والبنك .
- الحصول على التقارير الشهرية والسنوية حول وضعية الخزينة. مما يسمح بتحليل الانحرافات ومراقبة حركة الأرصدة والعمليات.

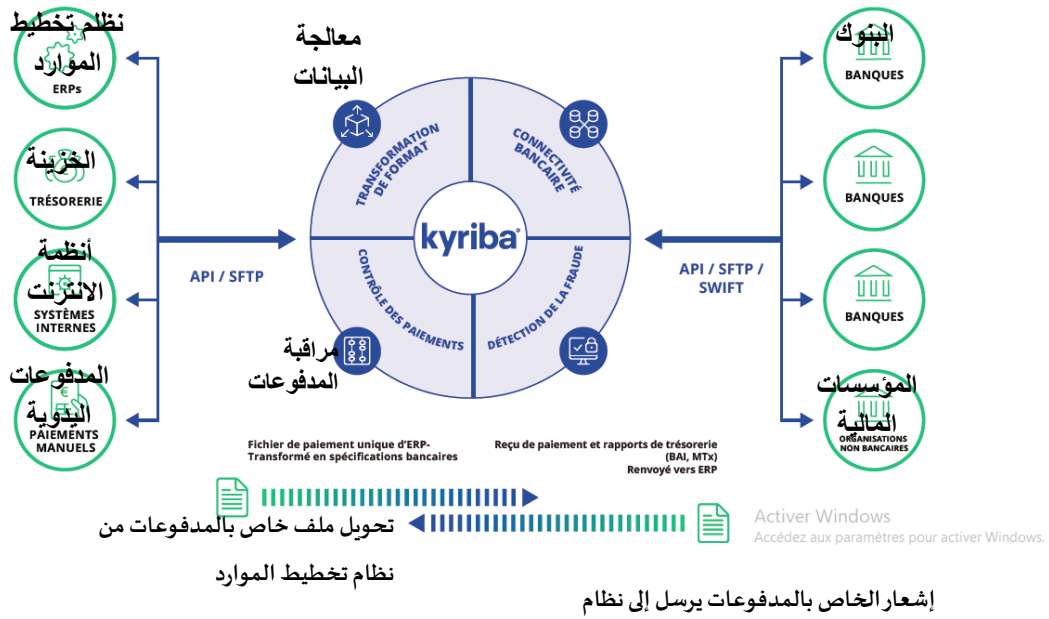
1.4 تسيير المدفوعات بشكل آلي²: تعمل الشركات المتخصصة في تصميم البرمجيات المالية على الاستجابة لمتطلبات المؤسسات من خلال ابتكار حلول جديد في إدارة الخزينة، حيث نجد من بينها إدارة التدفقات النقدية وهذا ما نجده عند مؤسسة *Kyriba* التي عملت على تقديم حلول جديد لإدارة المدفوعات، حيث يتيح التواصل مع شبكة متعدد من البنوك إجراء عمليات الدفع والقبض بطرق آلية مما يوفر لها سرعة في الأداء ومراقبة فعالة لجميع العمليات وبإضافة لحماية العمليات من القرصنة والتزوير بفضل نظام أمن معلومات متطور.

¹ - بوخالفة .سفيان، "التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية باستخدام تكنولوجيا المعلومات -دراسة حالة مؤسسة لافراج بالمسيلة"، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 1، 2022، ص 626.

² - KYRIBA , «Kyriba Payments Network », <https://www.kyriba.com/resource/payments-network/> Consulted in 21/10/2022,

توفر نظم إدارة الخزينة إمكانية إجراء عمليات الدفع بطريق آلية من خلال عمليات التحويل الإلكتروني، وهذا اعتمادا على دمج نظام إدارة الخزينة مع مجموعة من البنوك التي تتيح هذه الخدمة بطريق سريعة وأمنة. بالإضافة إلى إشعار تسوية العمليات المستمر بطريق آلية (رسائل (SWIFT)، والتي يتم تحويلها مباشرة لنظام تخطيط الموارد، من أجل المتابعة والمراقبة العمليات على مستويات عديدة، أما في ما يخص العمليات التي تتم بطريقة يدوية فيتم إدراجها ضمن نظم إدارة الخزينة. كما هو موضح في الشكل

الشكل رقم (15): تسيير المدفوعات باستخدام نظم إدارة الخزينة



تحويل ملف خاص بالمدفوعات من نظام تخطيط الموارد

إشعار الخاص بالمدفوعات يرسل إلى نظام تخطيط الموارد (تسوية الوضعية)

<https://www.kyriba.com/resource/payments-network/> Source :Site web:

5. توظيف تكنولوجيا المعلومات في تسيير الخزينة عن بُعد

منذ أن تم طرحها في التسعينات، قطعت أنظمة إدارة الخزينة (TMS) شوطا طويلا، لم تعد أنظمة TMS الحديثة محجوزة لأكثر الشركات سارع البائعون أيضا إلى تبني تقنيات مثل الحوسبة السحابية وواجهات برمجة التطبيقات (APIs) والذكاء الاصطناعي (AI) في محاولة لمواكبة الاحتياجات المتطورة لأمناء الخزينة - ودورهم الاستراتيجي المتزايد داخل المؤسسة.

ولكن مع Covid-19، تم تكثيف المتطلبات التكنولوجية لإدارة الخزينة في فترة زمنية قصيرة للغاية. وخضعت TMS، جنبًا إلى جنب مع Excel و ERPs، للفحص الدقيق، مع بعض الوظائف التي أصبحت -بالمعنى الحرفي للكلمة -تتجح أو تتعطل بالنسبة للمؤسسات¹.

¹ - Eleanor Hill, « TMS vs TMS Let Battle Commence », <https://www.treasury-management.com/article/1/448/3739/tms-vs-tms-let-battle-commence.html> Article online, consulted in 10/12/2020.

1.5 المتطلبات التكنولوجية لتسيير الخزينة عن بُعد في ظل أزمة كوفيد 19:

فرضت جائحة كورونا في غضون شهري فيفري ومارس من سنة 2020 تدابير الإغلاق الشامل والتباعد الاجتماعي اتجاهًا سريعًا نحو العمل عن بُعد، حيث اعتبر صدمة بالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر على البنية التحتية الرقمية اللازمة والتي تستخدم الطرق التقليدية في تسيير دون اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات. يمكن التعرف على أهم الأدوات الضرورية في ضمان تسيير الخزينة عن بُعد فيما يلي¹:

- امتلاك المؤسسة على نظام معلوماتي لإدارة الخزينة.
 - وسائل التواصل منصة القوقل google بجميع تطبيقاتها google chat, google meet
 - تطبيقات الخاصة بالتواصل مثل Zoom لإجراء الاجتماعات السمعية والمرئية
 - الشبكة الخاصة الافتراضية مثل (VPN (virtual Private Network²
- شبكة خاصة تم تكوينها داخل شبكة عامة مثل الإنترنت أو شبكة الناقل. توفر شبكة VPN إخفاء الهوية والخصوصية لكل جهاز كمبيوتر مكتبي وجهاز محمول يصل إلى الإنترنت. تستخدم شبكات VPN ما يسمى بـبروتوكولات "الاتصال النفقي" لأنها تنقل قناة خاصة عبرها
- وجود شبكة الأنترنت.

¹ - سفيان.بوخالفة، عز الدين. عبد الرؤوف، "دور تكنولوجيا المعلومات في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية عن بُعد في ظل أزمة Covid 19 – دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة"، مداخلة في ملتقى الدولي للاقتصاد الرقمي 2021، جامعة الجزائر 3، الجزائر،

² - PC Magazine ENCYCLOPEDIA, " <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/financial-software> " Consulted in 14/12/2020.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يتضح لنا جليا الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، من خلال نظم المعلومات المستخدم في ظل بيئة سريعة التغير والتطور مما يستدعي على المؤسسة التوجه نحو الاعتماد على نظم المعلومات في كافة النشاطات الرئيسية للمؤسسة، لما لها من علاقة ارتباط تساهم في التداول المعلومات بين جميع المستويات في نفس الوقت.

انطلاقا من القراءات النظرية يظهر لنا مدى أهمية نظم المعلومات في تسيير الخزينة إلى و الذي يحقق مستويات جيدة من التحكم في إدارة التدفقات النقدية والقدرة على التنبؤ بوضعية الخزينة والتوجه نحو العمل الآلي عوض العمل اليدوي الذي أثبت محدوديته خاصة أثناء جائحة كوفيد 19.



الفصل الثالث

الإطار النظري للقرارات المالية في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

تُعد عملية اتخاذ القرار المالي جوهر الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، لما لها من تأثير على وضعية المؤسسة واستمراريتها، حيث تتطلب عملية اتخاذ القرار استخدام أساليب علمية عبر مختلف مراحل اتخاذ القرار، ويقع على عاتق متخذ القرار المالي الإلمام بكافة المعلومات المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بقرار الاستثمار من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق التوسع وتعظيم ثروة الملاك، وبالتالي تحقيق توزيعات على المساهمين ضمن سياسة توزيع محدد.

وفي هذا الصدد يتعين القيام بتحليل ودراسة وضعية الخزينة لما لها علاقة بالقرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات، وكذلك الحصول على الموارد المالية اللازمة، وإجراء توزيعات أرباح على حسب توفر السيولة اللازمة للقيام بالتوزيعات.

وضمن هذا الفصل سنحاول التطرق إلى جانبين هامين من الدراسة، الأول يتعلق بالقرارات المالية من خلال مجموعة المفاهيم والمراحل وأهداف وكذلك أنواع القرارات المالية، وفي الجانب الثاني نتطرق لعلاقتها بتسيير الأمثل للخزينة.

- المبحث الأول: المدخل النظري للقرارات المالية
- المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: القرارات المالية وعلاقتها بتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: المدخل النظري للقرارات المالية

يعتبر اتخاذ القرار في الفكر الإداري جوهر العملية الإدارية، فلا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها فقط من خلال ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يمثل اتخاذ القرار السلوك أورد الفعل لشخص أو عدة أشخاص لتجسيد أهداف المؤسسة، كما أن المؤسسة كنظام تتفرع إلى أنظمة فرعية تموينية وإنتاجية تسويقية ومالية، وهذه الأخيرة تعد من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة كونها تعكس قرارات استراتيجية لما لها من تأثير بالغ على مستقبل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار

سنتطرق في هذا المطلب للمفاهيم الأساسية المتعلقة باتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم القرار

- يعرف القرار على أنه: "البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة والقرار هو إجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أو معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره."¹
- كما عرف القرار بأنه عملية اختيار انبساط وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الأهداف المسطرة، أو حل المشكلة محل الدراسة، كما يمكن أن يكون القرار ذلك التصرف الشعوري الذي يهدف إلى اختيار أو استعمال أفضل الوسائل لتحقيق الغايات أو هدف معين²
- يعرف سيمون القرار بأنه "اختيار البديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة ما"، كما يعرفه علاء الدين محمود: "عبارة عن عملية تشكل نظاماً يتكون من العناصر المترابطة والمتفاعلة معا والتي تؤثر ببعضها البعض."³
- تأسيساً على ما تقدم، يرى الباحث أن القرار يمثل الحل أو التصرف المناسب لحل مشكلة معينة ويُعد البديل الأكثر فعالية بين البدائل المتاحة أما متخذ القرار.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

- عملية اتخاذ القرارات: "هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة سوقية أكبر وبتكاليف منخفضة ووقت أوفر، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات."⁴
- وفي تعريف آخر:¹ "عملية اتخاذ القرار هي طريقة منظمة ومرتبطة ومتسلسلة لدراسة عملية اتخاذ القرار لتحديد الاستراتيجيات المثلى عند وجود مجموعة من القرارات والبدائل أمام متخذ القرار"

¹ صابر سيد تعلق، "نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

² بلعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2017، ص 99.

³ فريد بوزمارن، محمد خثير، "فعالية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص

⁴ زهراء جار الله حمو، نور نافع حسن، "دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية -دراسة استطلاعية"، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهدين، العراق، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 143

- تعتبر عملية اتخاذ القرار اختيار بديل من بدلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات ظروف البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.² من خلال التعريف السابقة، يرى الباحث أن اتخاذ القرار هي عملية منظمة ومتسلسلة لتحديد البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة باستخدام أساليب علمية من أجل تحقيق هدف معين.

ثالثاً: عناصر اتخاذ القرار

- يحتوي الإطار العام لعملية اتخاذ القرار على مجموعة من العناصر الأساسية، وهي كما يلي³:
- الأهداف: يتم اتخاذ القرار من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة يتأثر بها القرار بين أهداف خاصة داخلية وأهداف عامة للمؤسسة، وقد تكون هناك أهداف شخصية متعلقة بمتخذ القرار وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذه للقرار.
 - البيانات والمعلومات: تعتبر المعلومة والبيانات أساس عملية اتخاذ القرار حيث يفترض توفرها على الدقة والشمولية والتنوعية والحصول عليها في الوقت المناسب وذلك بغرض أخذ صورة واضحة عن طبيعة المشكلة واتخاذ القرار المناسب لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها؛
 - متخذ القرار: يعتبر متخذ القرار جوهر عملية اتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص (قرار جماعي) مشترك؛
 - موضوع القرار: موضوع القرار هو المشكلة التي تعتبر منطلق عملية اتخاذ القرار والتي تتطلب من متخذ القرار التوصل إلى حل يكون مناسب للمشكلة المطروحة؛
 - البيئة المحيطة بمتخذ القرار: هو ذلك الجو السائد الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عن متخذ القرار، أو قيود عند اتخاذه للقرار. تتم عملية اتخاذ القرار ضمن بيئة تفرض على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار سواء تعلق الأمر بمجموعة القيود التي تتحكم في القرار (قوانين - تشريعات) أو قيود داخلية متعلق بأهداف المؤسسة العامة وخططها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مفاهيم حول القرار المالي.

يعد القرار المالي من أخطر وأصعب القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية نظراً لتأثيره على مستقبل وقيمة المؤسسة بحيث تتمحور هذه القرارات إلى قرار الاستثمار وقرار التمويل وقرار توزيع الأرباح،

¹ الطائي، ر، الجبوري، م " ترشيد القرارات المالية الاستراتيجية ودورها في تعظيم قيمة الشركة: دراسة تحليلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 09، 2017، ص 333.

² بروة إلهام، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2020، ص 376.

³ بحري علي، " التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019، ص 58.

وهذا من خلال استخدام الأساليب العلمية في اختيار أفضل البدائل المتاحة والتي تحقق العائد المنتظر من الملاك والمستثمرين.

أولاً: مفهوم القرارات المالية

- تعرف القرارات المالية بتلك القرارات التي تهتم بالمسائل المالية التي تختص بالشؤون والأعمال، وحجم الأموال التي سيتم استثمارها لتمكن المؤسسة من تحقيق هدفها الأساسي ونوع الموجودات التي سيتم الحصول عليها ونمط الرسملة وطريقة توزيع دخل المؤسسة.¹
- ويرى (Zogheib and Boujad) "أن القرار المالي ينظر في كيفية حصول المؤسسة على الأموال اللازمة للاستثمارات".²
- وفي تعريف آخر لـ (Hanafi, Abdul Ghaffar): يمثل القرار المالي حجم الأموال المعروضة في المؤسسة والتي تمثل المزيج الأمثل من مصادر التمويل سواء كانت المقترضة أو عن طريق التمويل الذاتي.³
- القرارات المالية هي عبارة عن أداة بالنسبة للإدارة المالية من أجل إدارة وتوجيه مواردها المالية نحو تحقيق أهدافها وفقاً لمنهجها المنطقي والمراقب على كل عنصر من عناصر الربحية والمخاطرة، والتي تؤثر بشكل مباشر على النشاط المالي داخل المؤسسة، يمكن أن يعتمد جوهر العمل في الإدارة المالية الحديثة إلى صنع القرار، لأنه نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة.⁴
- مجموعة الإجراءات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل بدائل ممكنة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة، بحيث يمكن للعملية أن تشمل البديل الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية.⁵
- من التعاريف السابقة، يرى الباحث أن القرار المالي هو اختيار البديل الأمثل ضمن مجموعة البدائل المتاحة والذي يسمح بتوجيه الموارد المالية للمؤسسة نحو تحقيق الهدف أو حل مشكلة معينة باستخدام طرق علمية.

¹ -زهراء جار الله حمو، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² - Saddeq T. Abdulshakour, « Impact of Financial Statements on Financial Decision-Making », *Open Science Journal*, 2020, p 9.

³ -Saddeq T. Abdulshakour , *Op .cit* p 9.

⁴ -Mahabat Nori Abdullah , Hevi Mohammed Qader , « Financial derivatives and their role in financial decision

An analytical study of the views of managers in a sample of private sector banks in the city of Erbil » مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد 17، العدد 53، 2021، ص 416

⁵ -Mahabat Nori Abdullah , Hevi Mohammed Qader , *Op.cit* p 417

ثانياً: خصائص القرارات المالية

تتميز القرارات المالية بمجموعة من الخصائص، يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- لا تظهر نتائج القرار المالي بسرعة، بل تحتاج لوقت طويل بسبب عمليات التصحيح والتقييم خاصة إذا كانت القرارات المتخذة خاطئة؛
- يعتبر القرار المالي ملزم للمؤسسة في غالب الحالات، لذلك يجب الدقة والحذر في صياغة هذا القرار؛
- للقرار المالية أهمية للمؤسسة ويتوقف مصيرها على تلك القرارات.

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار المالي

لاتخاذ القرار مالي لابد وان يمر بمراحل تمهيدية مترابطة مع بعضها حتى يكون اتخاذ قرار مناسب وأمثلة

لحل أي مشكلة في المؤسسة وهذه المراحل تتمثل فيما يلي²:

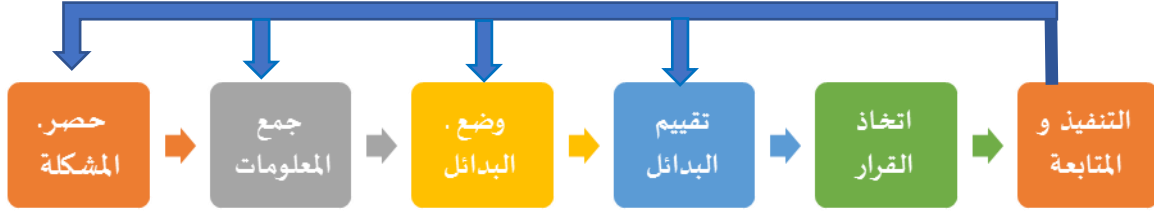
- **حصر المشكلة:** إن تحديد المشكلة أو معرفة الموضوع الذي يحتاج إلى صياغة القرار يمثل مرحلة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار مناسب وسليم ويمكن أن تكون المشكلة للمؤسسة في كيفية تعظيم الأرباح، بينما في مؤسسة أخرى تتمثل في تحديد أحسن المشاريع للمجتمع أو تحديد طريقة استثمار رأس المال
- **جمع المعلومات:** تعتبر هذه المرحلة الأساس في إيجاد حل مناسب وتشكيل قاعدة معرفية لاتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة، أن توفير المعلومات اللازمة بالكم والنوع وبالوقت الملائم يعتبر الركيزة التي يعتمد عليها متخذ القرار ويمكنه من الوصول لمعالجة وتحليل تلك البيانات باستخدام وسائل علمية متطورة.
- **وضع البدائل:** بعد حصر المشكلة قيد المعالجة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وجمع المعلومات المطلوبة تأتي هذه الخطوة في وضع مختلف المعالجات المتاحة لمواجهة المشاكل وحسب نوع القرار، حيث يمكن تحديد مختلف المشاريع الاستثمارية الممكنة وفيما يخص مصادر قرار التمويل وتحديد البدائل الممكنة سواء تعلق الأمر بالتمويل الذاتي أو مصادر خارجية، أما قرار توزيع الأرباح يمكن تحديد البدائل على حسب سياسة التوزيع المتبعة سواء توزيع نسبة معينة أو عدم توزيعها.
- **تقييم البدائل:** بعد عملية وضع البدائل الممكنة يتم تقييمها من خلال تحديد مميزات وعيوب كل بديل، ومدى إمكانية وصوله للأهداف الواجب تحقيقها، واستبعاد البديل الذي يتضمن عيوب أكثر، حيث تتم عملية المفاضلة وفق معايير تضعها المؤسسة.
- **اتخاذ القرار:** بعد تقييم البدائل المحددة يتم عملية اختيار البديل الأفضل، حيث تعتبر من أصعب خطوات صناعة القرار واستبعاد البدائل الغير ملائمة، وهذا متعلق بدرجة كبيرة بسلوك متخذ القرار ومهاراته وخبرته.

¹- زيد فوزي أيوب الشيخ، " دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات المالية -دراسة استطلاعية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29، 2020، ص 128

² زيد فوزي أيوب الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 128، 129.

- التنفيذ والمتابعة: عندما يطبق القرار وتظهر نتائجه تتم عملية المتابعة والتقييم من قبل أشخاص آخرين قد يكونوا غير الذين اتخذوا القرار، مما يساعد في معرفة الانحرافات والاختلافات ليتم تصحيحها.

الشكل رقم (16) : مراحل اتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق

من خلال الشكل يتضح أن عملية اتخاذ القرار المالي تعتمد على مجموعة من المراحل المتسلسلة فيما بينها مرتكزة على نقل متخذ القرار من مرحلة إلى أخرى بداية من حصر المشكلة وتعريفها وتشخيصها إلى غاية اتخاذ القرار وتطبيقه من بين البدائل المتاحة (الحل الأمثل)، وتبقى عملية المتابعة والتقييم مستمرة إلى غاية التأكد من فعالية القرار المتخذ.

رابعاً: أهداف القرارات المالي

تتمثل أهداف القرارات المالية في الآتي:¹

- تحقيق مستوى ملائم من الأرباح وهو ذلك المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المؤسسة المماثلة والتي تتعرض إلى نفس الظروف ونفس درجة المخاطرة؛
- تحقيق سيولة نقدية كافية؛
- تسديد الديون في موعد استحقاقها دون حدوث تباطؤ؛
- يجب أن يكون هناك وضوحاً كافياً لمتخذ القرار فيما يريد تحقيقه كنتيجة لقراره وفي المجال المالي والاقتصادي يكون الهدف محققاً لأكبر ربح ممكن²، حيث أن الأخير لا يمثل الهدف الوحيد لمتخذ القرار، فهناك أهداف رئيسية وفرعية يسعى إلى تحقيقها كزيادة حجم الإنتاج والمبيعات خلال فترة زمنية معينة، كما أن هدف تعظيم الربح هو هدف غامض لا يأخذ بعين الاعتبار عناصر التوقيت أو عنصر الخطر وبالتالي يجب البحث عن هدف آخر للقرارات المالية وهو الذي يأخذ بعين الاعتبار

¹ - زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 1996، ص16.

² - سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطبع، مصر، ط1، 1998، ص83.

عنصري الوقت والخطر وهوما يعرف بهدف تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، حيث ينعكس هذا الهدف في زيادة السعر السوقي للسهم في حالة تداول أسهم المؤسسة في السوقي المالي¹.
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية.

من أهم العوامل التي تؤثر على القرارات المالية بالدرجة الأولى هي العوامل الخارجية والداخلية بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لمتخذ القرار².

- ❖ **عوامل البيئة الخارجية:** من أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرار المالي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا حسب طبيعة المؤسسة وهي تتضمن العوامل التالي:
 - العوامل الاقتصادية المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي؛
 - العوامل السياسية المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة؛
 - العوامل التكنولوجية التي تتناول التقدم التكنولوجي في الدولة؛
 - العوامل الثقافية والمتعلقة بالدين واللغة.

- ❖ **العوامل البيئية الداخلية:** وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر ومن أهمها:
 - حجم المنظمة؛
 - الموارد البشرية؛
 - القوانين واللوائح.

- ❖ **الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:** لا تقل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهمية عن العوامل السابقة والتي تجعل من القرار المتخذ قرار رشيدا وأهمها ما يلي:
 - قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار؛
 - تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة إدراك متخذ القرار للمواقف والمعلومات المتعلقة بها؛
 - أهداف متخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف المؤسسة غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه.تختلف حجم ونوع المعلومات المتاحة تبعا لتعدد الظروف البيئية التي يتم فيها اتخاذ القرارات، حيث تخضع لأحد الظروف التالية:³

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، ط1، 2007، ص21.

² محمد وسام المصري، "صنع القرار المالي"، محاضرات ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص35، بدون سنة نشر.

³ سمية فضيلي، "أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية" أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2019، ص69.

❖ **التأكد التام:** وهي الحالة التي تكون فيها جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل معلومة ومحددة بدقة لمتخذ القرار ولا يوجد أي احتمال لحدوث اختلافات بين ما هو متوقع والفعلي، سواء تعلق الأمر باحتمالات موضوعية أو شخصية.

❖ **المخاطرة:** وهي الحالة التي تتوفر فيها المعلومات بدرجة احتمالية حيث يكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الاحتمالات على حسب الظروف المتوقعة حدوثها مستقبلاً (احتمالات موضوعية) واعتماداً على ما يتوفر من بيانات الخبرة السابقة.

❖ **عدم التأكد:** في مثل هذه الحالة تتوفر فيها البيانات والمعلومات الناتجة عن الخبرة السابقة بتحقيق أي ظرف من الظروف المتوقعة الحدوث، حيث يمكن إعداد الاحتمالات بطريقة ذاتية، ويطلق عليها حالة عدم التأكد والتي يكون من الصعب على متخذ القرار تقدير الاحتمالات التي تتم بطريقة موضوعية ويعتمد على المعلومات الذاتية لكل عنصر من العناصر التي يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتكون المخرجات غير معرفة.

المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

سننطلق في هذا المبحث إلى أنواع القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، والتي تتمحور حول قرار الاستثمار وقرار التمويل وكذلك قرار توزيع الأرباح، فقرار الاستثمار يتعلق باستخدام الموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة من خلال اختيار البديل الأمثل لتمويل هذه الاستثمارات والتي يتوقع الحصول على عوائد مستقبلية يتم توزيعها وفق سياسة التوزيع التي تتبعها المؤسسة والتي لها علاقة بقرار التمويل.

المطلب الأول: قرار الاستثمار

يعتبر قرار الاستثمار واحد من أهم وأصعب القرارات المالية التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، وتهدف هذه القرارات إلى تحديد الهيكل الأمثل لحجم الاستثمار، لأن هذه القرارات تؤثر على بقاء المؤسسة واستمراريتها¹.

أولاً: مفهوم الاستثمار

"هو استخدام رأس المال في تمويل نشاط مُعَيَّن قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المُنتظرة"².

- وفي تعريف آخر: "الاستثمار هو مجموعة الموارد المالية التي يمكن إنفاقها على مشروع اقتصادي من أجل توسع المؤسسة، وينتظر من ورائه تحقيق إيرادات أكبر من الأعباء المدفوعة من أجل إقامته، أي أن

¹ - Saddeq T. Abdulshakour , Op .cit,P10 .

² - بن ساسي إلياس وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2020، ص264

الاستثمار هو التضحية بقيمة حالية من أجل الحصول على عوائد مستقبلية هدفها زيادة ربحية المؤسسة".¹

- الاستثمار هو: "التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها عن طريق الاستهلاك بهدف الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من إشباع مستقبلي عن طريق زيادة الدخل ثم الاستهلاك"²
ثانياً: مفهوم قرار الاستثمار.

- يقصد بقرار الاستثمار تلك العملية التي يتم فيها تخصيص مجموعة الموارد الحالية على أمل تحقيق عوائد مستقبلية على مدار عدة فترات زمنية.³

- يعتبر القرار الاستثماري أسلوب تنبؤ يتطلب اعتبار كل الوسائل اللازمة لتنفيذه وتحقيق الأهداف المرغوبة منه بالاعتماد على الطرق الكمية ومعايير الاختيار والمفاضلة بين المشروعات.⁴

- قرار الاستثمار هو إنفاق الأموال على الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزناً مهماً من الهيكل المالي للمؤسسة بهدف الحصول على عائد مستقبلي مقبول.⁵

من التعاريف السابقة، يرى الباحث قرار الاستثمار بأنه عملية التنازل عن الأموال الحالية في سبيل الحصول على عوائد مستقبلية متوقعة.

ثالثاً: خصائص، مبادئ والمقومات الأساسية للقرار الاستثماري

1. خصائص القرار الاستثماري: هناك عدة خصائص للمشروع الاستثماري تجعله يتميز عن باقي المشاريع ومنها:⁶

- رأس المال المستثمر: والمقصود به التكلفة المستعملة في المشروع؛
- مدة المشروع: لتقييم الجيد للأرباح المنتظرة يجب تحديد مدة المشروع والتي يمكن تحديدها بمدة الاهتلاك؛

- تدفقات الخزينة الناتجة عن المشروع: تتمثل في الفرق بين التحصيلات المقبوضة والنفقات المسددة.

النقدية النفقات - النقدية التحصيلات = النقدي التدفق

¹ - مريم قشبي، "مالية المؤسسة"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثانياً علوم مالية ومحاسبة، قسم الاقتصاد والإدارة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 86.

² - دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 265

³ - أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات باستخدام مونت كارل وللمحاكاة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 21.

⁴ - بومعرف فاطمة الزهراء، يحيواوي مفيدة، القياس بالقيمة العادلة وأثره على اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص 160.

⁵ - ماجد احمد عطاء الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة، الأردن، ط1، 2011، ص 23.

⁶ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 337.

2. المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري:

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها من طرق المستثمر عند قيامه بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة تتمثل فيما يلي:¹

- مبدأ المقارنة: تتم الاستعانة بالتحليل الأساسي والجوهري كل البدائل المتاحة ومقارنة النتائج لاختيار البديل الأفضل والذي يتناسب مع إمكانيات ورغبات المستثمر.
- مبدأ الملائمة: تتعلق الملائمة برغبات المستثمر
- مبدأ التنوع: من أجل الحد من المخاطر وزيادة العائد يلجأ المستثمرون لتنوع في استثماراتهم، وهذا راجع لطبيعة الأصول من حيث درجة المخاطرة والعوائد.
- مبدأ الاختيار: يبحث دائما المستثمر الرشيد عن فرص استثمارية متعددة لمدخراته بين البدائل المتاحة أمامه لاختيار البديل المناسب بين الفرص المتاحة.

3. المقومات الأساسية للقرار الاستثماري: تستلزم الضرورة أن يكون القرار الاستثماري ناجحا، وحتى يتحقق ذلك لابد وأن يستند على الأسس التالية:²

- ❖ اعتماد استراتيجية ملائمة: تعتمد بشكل أساسي على أولويات المستثمر، والتي تحدد غالبا من منحنى تفضيله الاستثماري والذي يتشكل من رغبات المستثمر اتجاه كل من الربحية والسيولة والأمان، هذه المتغيرات تحدد في الوقت نفسه ميل هذا المنحنى فضلا عن عوامل ذاتية خاصة بالمستثمر مثل العمر، الوظيفة الدخل، الحالة الاجتماعية، فالربحية تتأثر من خلال العائد المتوقع من الاستثمار، بينما السيولة والأمان فيعبر عنهما بدرجة المخاطرة التي يكون المستثمر مستعدا لقبولها في ضوء العائد المتوقع من الاستثمار، ووفقا لمنحنى التفضيل الاستثماري يمكن تصنيف المستثمرين إلى ثلاثة أصناف:
 - المستثمر المتحفظ: يكون هذا النوع من المستثمرين حساسا جدا لعنصر المخاطرة؛
 - المستثمر المضارب: وهو الذي يعطي أولوية التفضيل لعنصر الربحية مما يجعل حساسيته اتجاه المخاطرة متدنية؛
 - المستثمر المتوازن: وهو المستثمر الرشيد الذي يوازن بين عنصري العائد والمخاطرة.
- ❖ الاعتماد على الأسس العلمية في اتخاذ قرار الاستثمار: القرار السليم والرشيد هو ذلك القرار الذي يعتمد المنهج العلمي من خلال تحديد الهدف من الاستثمار والحصول على البيانات والمعلومات الملائمة لاتخاذ

¹ - سليمان عبد الحكيم، يحيوي مفيدة، "ترشيد القرارات الاستثمارية باستخدام جدول سيولة الخزينة - دراسة حالة: شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة" مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي لتانغست، الجزائر، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 537.

² - مليكاوي مولود، الاستراتيجية والتسيير المالي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2018، ص ص 121-122.

- القرار، كذلك تشخيص الحالة المالية للبدائل الاستثمارية الممكنة واختيار البديل الاستثماري الأفضل بالإضافة إلى استخدام المعايير والمبادئ كأساس لاتخاذ القرار والتي نذكر أهمها فيما يلي:¹
- مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية: عملية الاستثمار تتطلب أموال كبيرة لذلك يفضل اختيار العديد من البدائل وهذا حتى يكتسب متخذ القرار مرونة تجعله يتخذ قرارا صائبا.
 - مبدأ الملاءمة: ويقصد بذلك ملاءمة حجم ونوعية الإمكانات المالية المتوفرة لدى المؤسسة وطبيعة المشروع الاستثماري.
 - مبدأ الخبرة والكفاءة: لكي يحقق المشروع الاستثماري أهدافه الأساسية لا بد أن تتوفر لدى المستثمر المؤهلات اللازمة والخبرة الكافية لإدارة المشروع الاستثماري، أو الاستعانة على مختصين ومستشارين تتوفر فيها الشروط المطلوبة.
 - مبدأ تنوع المخاطر الاستثمارية: ويكون ذلك من خلال تنوع الأدوات الاستثمارية مما يؤدي إلى التحكم في المخاطر أو التقليل من تأثيرها، بحيث أن الخسارة في أداة استثمارية معينة تعوضها أرباح أداة أخرى.

❖ **مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة:** من المعروف أن المستثمر يربط قراره الاستثماري بمتغيرين أساسيين هما: العائد المتوقع من الاستثمار ودرجة المخاطرة المرافقة لهذا العائد، وعليه فإن المستثمر قبل أن يتخذ قراره الاستثماري يلزمه مسبقا معرفة كل من العائد المتوقع ودرجة المخاطرة، بمعنى أن عليه أن يتنبأ بكل من العائد ودرجة احتمال تحقق هذا العائد، وفي ضوء تقدير درجة احتمال العائد تتحدد درجة المخاطرة لأن هذه الأخيرة تقاس باحتمال عدم تحقق العائد المتوقع، وهناك الأساليب من الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في التنبؤ والشائع منها كل من التباين والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف².

رابعاً: أنواع القرارات الاستثمارية.

يسعى متخذ قرار الاستثمار إلى تعظيم الفوائد وتدنية المخاطر، ولتحقيق هذه الغايات فإنه يواجه ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية والتمثل فيما يلي:³

- **قرار الشراء:** يتمثل هذا القرار في الرغبة لحيازة أصل مالي، ويلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما يرى ان القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات النقدية، تفوق القيمة السوقية الحالية للأصل محل التداول فهذه العلاقة تخلق لدى المستثمر الرغبة والحافز لاتخاذ قرار الشراء.

¹- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، ص ص269-270.

²- مليكاوي مولود، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³- عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، أهمية قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ قرارات الاستثمار بالمصارف، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص ص42-43.

- قرار عدم التداول: في هذا النوع من القرارات الاستثمارية يكون المستثمر أمام أصل مالي تكون قيمته السوقية الحالية تعادل القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل ظروف المخاطرة، وفي هذه الحالة لا تكون هناك عوائد ينتظرها المستثمر، وبالتالي لا يقوم بأي قرار سواء للشراء أو البيع.
 - قرار البيع: يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي بحوزته أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، وبالتالي في هذه الحالة يرى المستثمر بأن الفرصة مواتية لتحقيق أرباح، وعندها يتخذ قرار البيع وينتظر الوضعيات الجديدة التي تفرزها قوى العرض والطلب في السوق، ليعيد من جديد اتخاذ قرار الشراء أو عدمه.
- هناك عدة تصنيفات للاستثمارات، نذكر من بينها:

1. الاستثمارات حسب طبيعتها¹

1.1 : استثمارات حقيقية: هو الاستثمار في الأصول المادية (الإنتاجية)، يتمثل في امتلاك الأصول الرأسمالية بهدف تحقيق الربح، وهذا النوع يؤدي إلى زيادة في الناتج المحلي الإجمالي وفي تراكم رأس المال الثابت الوطني وتكون درجة المخاطر منخفضة وسيولة منخفضة.

2.1 استثمارات مالية: تتعلق بعمليات الاستثمار في السندات والأسهم والأوراق المالية الأخرى بهدف اقتنائها لفترة محدد ثم التنازل عليها عندما يرتفع سعرها في السوق المالي، تتم عمليات التداول في السوق المالي التي تتميز بفاعليتها والاتساع والعمق، وتقسم الاستثمارات المالية إلى ثلاثة مجموعات هي:

✓ المجموعة الأولى: تتضمن أدوات الاستثمار المتداولة في سوق رأس المال كأسهم الممتازة والعادية والسندات.

✓ المجموعة الثانية: الاستثمارات الغير قابلة للتداول كودائع التوفير والسندات الحكومية والودائع لأجل.

✓ المجموعة الثالثة: وتتكون من شهادات الإيداع القابلة للتداول والكوبونات المصرفية والأوراق التجارية وأذونات الخزينة

2. الاستثمارات حسب البُعد الزمني: يمكن تصنيف الاستثمارات حسب بُعدها الزمني إلى استثمارات طويلة الأجل وقصيرة الأجل²:

1.2 القرارات الاستثمارية القصيرة الأجل: تحتوي هذه المجموعة على الاستثمارات في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسات، حيث يعتبر الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية ويتعلق بحجم الاستثمارات في الاستخدامات المتداولة ومثل الفوائض النقدية، الذمم المدينة، والمخزون السلعي، لارتباطها بالدورة الاستغلال وكذلك بقدره المؤسسة على تعظيم العوائد وتوفير السيولة اللازمة، ولذلك القرار الأمثل هو الذي يضمن الحجم الأمثل للاستثمارات في الاستخدامات المتداولة.

¹ - سمية فضيلي، "مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 47.

2.2 القرارات الاستثمارية الطويلة الأجل: تتعلق الاستثمار في الاستخدامات الطويلة الأجل، حيث تعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية نظراً لحجم الأموال المستثمرة وكذلك لعوائده السنوية التي تتطلب مدة أطول لبداية التدفقات النقدية المتعلقة بعوائد الاستثمار، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يتعلق بالعملية الإنتاجية في المؤسسة وليس من السهل التنازل عنه في حالة القرارات الخاطئة.

المطلب الثاني: قرار التمويل

تعتبر الوظيفة التمويلية في المؤسسات الاقتصادية من أهم الوظائف الأساسية للإدارة المالية كونها تتعلق بتغطية مختلف احتياجات المؤسسة سواء الاستغلالية أو الاستثمارية بما يضمن تطبيق المؤسسة لاستراتيجيتها وتحقيق أهدافها من خلال اكتساب حصة سوقية وكذلك مواجهة الظروف الطارئة واستغلال الفرص مما يسمح برفع كفاءتها ومردوديتها.

أولاً: مفهوم قرار التمويل.

- قرار التمويل هو عملية البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال والاختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج التمويلي الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية الاحتياجات المالية للمؤسسة¹.
- يقصد بقرار التمويل كيفية اختيار المصادر المتاحة أو سوف التي يتم الحصول عليها (خصوم وحقوق الملكية)، وذلك من خلال التوزيع الأمثل لتلك المصادر على مكونات الهيكل المالي بشكل متوازن بين التمويل المناسب في كل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية ودون مبالغة تؤدي إلى زيادة التكاليف أو شح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية².
- قرار التمويل هو من القرارات المالية التي يهتم بها المدير المالي والمتمثلة في كيفية حصول المؤسسة على الأموال اختيار أحسنها وبالتالي تعد القرارات التي تهتم باختيار المزيج الأمثل للهيكل المالي³
- قرار التمويل هو ذلك القرار الذي يبحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأرباح والاختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المؤسسة المالية⁴.
- هو القرار الذي من خلاله يتم الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار وهي تتضمن هيكل رأس المال ومصادر التمويل⁵.

¹ - هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 77.

² - مليكاوي مولود، مرجع سبق ذكره، ص 127.

³ - حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72.

⁴ - هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 77.

⁵ - أحمد يوسف عبد الوهاب، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الأردن، 2004، ص 60.

- من خلال التعاريف السابقة، يرى الباحث أن قرار التمويل يتعلق بكيفية الحصول على الأموال اللازمة من خلال المفاضلة بين مختلف المصادر المتاحة أمام المؤسسة من أجل ضمان مزاوله المؤسسة أنشطتها المختلف وتجنبها الوقوع في العجز المالي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في قرار التمويل

يخضع قرار التمويل كباقي القرارات المالية إلى جملة من العوامل أهمها ما يلي:1

- استقرار المبيعات: حيث كلما كانت هناك استقرار في المبيعات كلما تمكنت المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة؛
- المنافسة: يؤثر عامل المنافسة على نشاط المؤسسة وحجم مبيعاتها، فقدره المؤسسة على المنافسة لا يجعلها في حاجة ماسة للتمويل؛
- هيكل الأصول: تعتبر الأصول بمثابة ضمانات تقدمها المؤسسة لعرضي الأموال للحصول على التمويل اللازم؛
- معدل النمو: عندما تحقق المؤسسات معدلات نمو مرتفع فإن ذلك يصاحبه احتياج أكثر في التمويل لتغطية احتياجاتها التوسعية؛
- التوقيت: بحيث يجب استخدام المصدر الملائم في الوقت المناسب؛
- حجم المؤسسة: المؤسسات ذات الحجم الأكبر تحتاج إلى تمويل كبير لمواجهة احتياجاتها؛
- دورة حياة المؤسسة: يختلف حجم التمويل في المؤسسة حسب مراحل دورة حياة نشاطها، فالتمويل في مرحلة بداية نشاطها مثلا يكون أكبر مقارنة بمرحلة النضج وتختلف أيضا عن المراحل الأخرى من دورة حياتها؛
- القرار الاستثماري: يتأثر قرار التمويل بالقرار الاستثماري عندما يكون العائد المتوقع يختلف من مشروع إلى آخر وبذلك فهو الموجه الأساسي في تدير الأموال اللازمة لذلك؛
- معايير المديونية: قبل اتخاذ قرار التمويل لابد من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات لاشتقاق مؤشرات تعكس وضعها المالي أهم هذه المؤشرات التي تؤثر على قرار التمويل هي نسبة الاستقلالية المالية؛
- المخاطر: تؤثر المخاطر بأنواعها المالية والتشغيلية بشكل مباشر على قرار التمويل؛
- الإدارة والسيطرة: المالكين والمساهمين الحاليين يفضلون الاعتماد على التمويل عن طريق القروض بدلا من طرح حقوق الملكية التي تستوجب زيادة التدخل في الإدارة والسيطرة على المؤسسة.

¹ - بن سنة ناصر، قاشي يوسف، مساهمات القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أن سي أروبية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص ص250-251.

ثالثاً: محددات قرار التمويل:¹

1. قاعدة التوازن المالي الأدنى: لكي يتحقق شرط التوازن الأدنى يجب أن تمول الاستخدامات المستقرة بالموارد الدائمة وأي اختلال في هذه القاعدة يؤدي إلى انخفاض في رأس المال العامل.
 2. قاعدة الاستدانة العظمى: ويعبر عليها كذلك بالاستقلالية المالية للمؤسسة ومفادها أن الديون ماعدا الاعتمادات البنكية لا تفوق في مجموعها الأموال الخاصة.
 3. قاعدة القدرة على السداد: وتشير هذه القاعدة إلى أن الديون المالية يجب أن لا تتجاوز ثلاثة أضعاف القدرة على التمويل الذاتي.
 4. قاعدة التمويل الذاتي: هذه القاعدة تنص على وجوب التنوع في مصادر التمويل وذلك في حدود الثلث عن طريق الأموال الخاصة والثلثين بالنسبة للاستدانة.
- رابعاً: مصادر التمويل المؤسسة الاقتصادية: يوجد هناك عدة معايير يتم الاعتماد عليها في التمييز بين مختلف مصادر التمويل من بينها نجد معيار الزمن (طويلة، متوسطة، قصيرة)، أومن حيث المصدر (خارجية، داخلية).

1. مصادر التمويل طويلة الأجل: وتتعلق بالمصادر التي تكون موجهة لتمويل الاستخدامات الدائمة، ويمكن أن نميز بين عدة مصادر موضحة كما يلي:

1.1 مصادر التمويل الخارجية: وتتعلق بالأموال المتحصل عليها مصادر خارجية بموجب إجراءات وشروط يتم تنفيذها، ويتم التفاوض حول مجمل الشروط في السوق المالي على حسب توفر الأموال وعوائد الفرص البديلة المتاحة بعد دراسة قدرة المستفيد على الالتزام بتسديد² يمكن تقسيم مصادر التمويل الخارجية إلى:

1.1.1 أموال الملكية: وتتضمن أموال الملكية ما يلي:

- الأسهم العادية: هي عبارة عن سند ملكية لها قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، يتمتع حامل السهم بحق التصويت في الجمعية العامة والمشاركة في توزيعات الأرباح وتحمل الخسائر وحق التداول في السوق المالي، وتكون مسؤوليته محدودة بقدر عدد الحصص في رأس المال.
- مزايا وعيوب التمويل بواسطة الأسهم العادية: يمكن التطرق لمزايا وعيوب التمويل بالأسهم العادية من خلال الجدول الآتي:

¹ - بن ساسي إلياس، قريشي يوسف، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ج1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص ص302 303.

² - دريد كامل آل شبيب، "مرجع سبق ذكره، ص201.

الجدول رقم (6): مزايا وعيوب التمويل بالأسهم العادية

المزايا	العيوب
- المؤسسة غير ملزمة بدفع أرباح إلا إذا قرر مجلس الإدارة توزيعها؛	- ارتفاع تكلفة التي تتحملها المؤسسة وذلك بسبب: ✓ العائد الذي يتحصل عليه حملة الأسهم في حالة تحقيق أرباح يكون مرتفعاً نظراً للمخاطر التي تتعرض لتعرض لها الأموال المستثمرة.
- المؤسسة غير مطالبة برد قيمة السهم وليس للسهم اجل محدد لتسديد قيمته؛	✓ أرباح الأسهم على عكس فوائد القروض لا تعتبر من التكاليف التي تخصم قبل حساب الضريبة.
- زيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديد يقلل نسبة حجم الأموال من القروض ضمن الأموال الدائمة.	- إصدار أسهم جديدة يحتمل أن يترب عنه دخول مساهمين جدد، مما يعني تشتت في أصوات الجمعية العامة، غير انه يمكن التغلب عنه بإعطاء الأولوية في شراء الأسهم الجديدة للملاك القدامى.
- لا توجد أي التزامات أو أعباء ثابتة على المؤسسة مثل الفوائد، كما أن المؤسسة غير ملزمة قانونياً بإجراء توزيعات على حملة الأسهم.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على :

- دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص205.
- الأسهم الممتازة: هي عبارة عن حصة في ملكية إحدى المؤسسات والتي بمقتضاها يتحصل مالك السهم الممتاز على عائد محدد يوزع سنوياً بشرط تحقيق المؤسسة أرباح كافية لتغطية مثل هذه التوزيعات¹
- مزايا وعيوب التمويل بواسطة الأسهم الممتازة: يمكن التطرق لمزايا وعيوب التمويل بالأسهم الممتازة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): مزايا وعيوب التمويل بالأسهم الممتازة

المزايا	العيوب
- باعتبارها نوعاً من حقوق الملكية مما يعمل على تخفيض نسبة الاقتراض ومستوى الرفع المالي للمؤسسة؛	- تكون في الغالب تكلفة الأسهم ممتازة أعلى من تكلفة القروض، حيث أن حصص الأرباح لا تطرح من الوعاء الضريبي على عكس فوائد القروض؛
- استخدام الأسهم الممتازة يجعل المؤسسة في مأمن من حالة الإفلاس في حالات العسر المالي، وذلك راجع لعدم التزامها قانونياً بتوزيع الأرباح في آجال محددة.	- يمتلك حامل الأسهم الممتازة الحصول على أرباح السنوات التي لم يجري فيها توزيع قبل حصول حملة الأسهم العادية على أية توزيعات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- نورالدين خبابة، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1997، ص 497.
- مبارك لسوس، "التسيير المالي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012، ص 190.

¹ - سعد عبد الحميد مطاوع، "الدارة المالية -مدخل حديث"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، 2010، ص 376

2.1.1 الأموال المقترضة: ويمكن الحصول عليها بواسطة إصدار سندات أو اللجوء للبنوك والمؤسسات المالية: وتتضمن

- السندات: "هي قروض طويلة الأجل تتعهد الشركة بسدادها في تاريخ معين مع دفع عائد في فترات دورية"¹:
 - تاريخ استحقاق الفوائد؛
 - تاريخ استحقاق قيمة السند؛
 - حق حامل السند في معدل فائدة بصفة دورية؛
 - تحديد القيمة الدفترية للسند.²
- مزايا وعيوب التمويل بواسطة السندات: يمكن التطرق لمزايا وعيوب التمويل بالسندات من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): مزايا وعيوب التمويل بالسندات

المزايا	العيوب
- لا يمتلك حامل السند الحق في التصويت أو التدخل في شؤون المؤسسة، مما يعطي حرية أكبر للمؤسسة في التصرف؛	- التزام المؤسسة بسداد الفوائد الثابتة على مدار أجل السند بغض النظر على نتيجة الأعمال، بخلاف التوزيعات في حالة الأسهم بنوعها؛
- المرونة، يسمح التمويل باستخدام السندات باستعانة المؤسسة بمصادر الأخرى المتاحة؛	- القيود القانونية المقيدة في تحديد المبالغ التي تستطيع المؤسسة اقتراضها عن طريق السندات؛
- تصنف الفوائد المدفوعة على السندات ضمن الأعباء المالية في حساب النتيجة المحاسبية، مقارنة بالتوزيعات على الأرباح على حملة الأسهم.	- على اعتبار السندات من الديون الطويلة الأجل يمكن أن تواجه المؤسسة ظروفاً سيئة تجعلها غير قادرة على تسديد الفوائد في آجالها المحددة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- علي عباس، "الإدارة المالية" إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص ص 275، 276.
- يونس خان، هشام صالح غرابية، "الإدارة المالية" مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2007، ص 192
- القروض المصرفية الطويلة الأجل: هي عبارة عن عقد يتم بين المؤسسات المالية والمؤسسة طالبة القرض، ويتم تحديد بنود وشروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين، ويشمل البنود التالية:
 - معدل الفائدة وطرق تسديدها؛

¹ جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، "الإدارة المالية - مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 334.

² - نورالدين خيابة، مرجع سبق ذكره، ص 498.

- ضمانات العقد في حالة القروض المكفولة؛

- مدة القرض وميعاد استحقاقه.¹

- مزايا وعيوب التمويل عن طريق القروض المصرفية: يمكن التطرق لمزايا وعيوب التمويل باستخدام القروض المصرفية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): مزايا وعيوب التمويل باستخدام القروض المصرفية

المزايا	العيوب
- مدة الحصول على القروض أقل مقارنة بإجراءات المستغرقة في حالة الإصدار العام للجمهور؛	- باعتبار هذه القروض طويلة الأجل فالمقرض يطلب ضمانات قد لا تتوفر عليها المؤسسة، بإضافة إلى تقارير مفصلة حول الوضعية المالية للمؤسسة، مما يضع حدود لقيمة القرض المقدم من طرف المقرض؛
- تفادي المؤسسة تكاليف الإصدار العام للجمهور؛	- في العادة تتضمن اتفاقيات تقديم القروض نصوص مقيدة للمؤسسة المقترضة لحماية حقوق الدائنين، بينما لا نجد هذا في المصادر الأخرى؛
- سهولة التفاوض بين المؤسسة والجهة المقرضة خاصة في حالة المقرض طرفاً وحيداً.	- تعرض المؤسسة للاستنزاف النقدي المستمر بسبب الأقساط السنوية طيلة مدة اهتلاك القرض، مقارنة بالتمويل بواسطة الأسهم.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على :

مبارك لسوس، "التسيير المالي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012، ص ص 190-191.

- 2.1 مصادر التمويل الداخلية (الأرباح المحتجزة): تعتبر الأرباح المحتجزة أحد أهم المصادر للتمويل الذاتي بالنسبة للمؤسسة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل، وتمثل الرصيد التراكمي للأرباح المحتجزة لسنوات عدة والتي لم يتم توزيعها على ملاك الشركة ويمكن استخدامها في الحالات التالية:²

- تمويل عمليات النمو والتوسيع في الأنشطة؛

- القيام بتوزيعات على المساهمين في حالة لم تحقق المؤسسة أرباح؛

- تقوية المركز المالي للمؤسسة من خلال رفع نسبة حقوق الملكية مقارنة بالافتراض مما يؤدي إلى رفع القدرة الاقتراضية للمؤسسة.

- مزايا وعيوب التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة: يمكن التطرق لمزايا وعيوب التمويل باستخدام الأرباح المحتجزة من خلال الجدول الآتي:

• الجدول رقم (10): مزايا وعيوب التمويل باستخدام الأرباح المحتجزة

¹ - نورالدين خباية، مرجع سبق ذكره، ص 500.

² - عاطف وليم أندراوس، "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 387.

المزايا	العيوب
- لا يتطلب الاعتماد على الأرباح المحتجزة أي معاملات أو تكاليف لأن قرار استخدامها يتم داخلياً؛	- في حالة وجود تعارض في المصالح بين المساهمين والمؤسسة تقضي بإجبار المؤسسة على القيام بتوزيعات؛
- لا يشترط وجود ضمانات أورهن للموجودات عند استعمال الأرباح المحتجزة؛	- في الغالب تكون نسبة التوزيعات محددة مما يؤدي إلى عدم الرضى من قبل المساهمين؛
- يعتبر مصدر تمويل دائم إذا حققت المؤسسة الأرباح بشكل مستمر؛	- قد يقيم المساهمين التوزيعات على الأسهم العادية بشكل أعلى من تقييمهم للأرباح الرسالية الناتجة عمليات النمو والتوسع باستخدام الأرباح المحتجزة.
- لا يؤثر استعمال الأرباح المحتجزة في إدارة المؤسسة من حيث التصويت أو الترشيحات؛	
- لا يصاحب التمويل باستخدام الأموال المحتجزة تكلفة إصدار كما هو الحال بالنسبة للأسهم، وإنما يتم مقارنتها بتكلفة الفرصة البديلة في حالة استثمارها في مجالات أخرى.	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على :

مبارك لسوس، " التسيير المالي " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012، ص 179

عاطف وليم أندراوس، " التمويل والإدارة المالية للمؤسسات " دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 389.

2. مصادر التمويل متوسطة الأجل: يعتبر التمويل متوسط الأجل نوع من القروض الذي يتم سداده في فترة

تزيد عن سنة ولكن تقل على عشرة سنوات، حيث يمكن تقسيم التمويل متوسطة الأجل إلى الأنواع التالية¹:

1.2: القروض البنكية المتوسطة الأجل: عادة ما يتم سداد القروض بصورة منتظمة وفي الغالب تكون هذه

القروض مضمونة بأصل معين أو ضمانات أخرى، مع وجود بعض الاستثناءات على حسب القدرة التفاوضية

للمؤسسة، حيث تعتبر البنوك والمؤسسات المالية المصدر الرئيسي لهذه القروض.²

2.2: التمويل بالاستئجار: يعتبر التمويل عن طريق الاستئجار من الوسائل الحديثة التي تمكن المؤسسة من

تلبية احتياجاتها من الأصول الثابتة دون تملكها، مقابل سداد إيجار دوري³، حيث يمكن أن يأخذ أحد الأشكال

التالية:

• الاستئجار التشغيلي: ويتضمن استئجار التشغيلي كلا من استئجار الأصل والصيانة، ومن بين

الخصائص التي يتميز بها أنه يعطي المستأجر حق إلغاء العقد وإرجاعه قبل انتهاء مدة العقد وكذلك

¹- جميل أحمد توفيق، " أساسيات الإدارة المالية " دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1987، ص 369.

²- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، " الإدارة المالية - مدخل اتخاذ القرارات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 318.

³- عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 387

مجموع أقساط الاستئجار لا تغطي تكلفة الأصل بالكامل ويتوقع المالك في تحقيق فرق القيمة من خلال تأجير الأصل بعد نهاية المدة أو بيع الأصل.¹

• الاستئجار المالي: يتميز عن الاستئجار التشغيلي بأنه لا يتضمن خدمات الصيانة ولا يمكن إلغاءه ولا بد من تسديد قيمة الأصل بالكامل.²

3. مصادر التمويل قصيرة الأجل: يستخدم التمويل القصير الأجل في تمويل الأصول المتداولة، أي تغطية الاحتياجات المالية الموسمية والمتعلقة بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة، وتكون فترة التمويل أقل من سنة.³
1.3 الائتمان التجاري: يمكن تعريفه "ذلك الائتمان الناشئ عن العمليات الجارية التي تقوم بها المؤسسة، والمتمثل في الفترة الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات"⁴ ويعتبر كذلك الائتمان التجاري اتفاق بين المورد والذبون يتم على ضوءه منح فارق زمني بين تاريخ استلام البضاعة أو الخدمة وتاريخ تسديد قيمة المشتريات.

يتم منح الائتمان التجاري إما عن طريق الحساب الجاري حيث يتم التأكد من الملاءة المالية للعميل وسمعته الجيدة في السوق وقدرته على السداد، أو عن طريق أوراق الدفع التي تعتبر دليل قانوني على مديونية العميل للمورد، حيث يمكن خصم قيمة هذه الورقة من قبل المورد.⁵

2.3 الائتمان المصرفي: يعرف الائتمان المصرفي بأنه: "تلك الخدمات المقدمة للذبان التي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال الأمانة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف، ويتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله في حالة توقف الذبون على الدفع".⁶

1.2.3: أشكال الائتمان المصرفي: تتنوع القروض المصرفية قصيرة الأجل إلى قروض مضمونة وغير مضمونة:

• القروض غير المضمونة: يتم منح هذا النوع من الائتمان لتمويل الأنشطة الجارية، حيث يتم تسديد القروض بشكل تلقائي من خلال عناصر الأصول المتداولة التي لها قابلية للتحويل إلى سيولة نقدية مما يضمن تسديد هذه الالتزامات ويأخذ هذا النوع من القروض عدة أشكال وهي:⁷

1- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 374.

2- جميل أحمد توفيق، نفس المرجع، ص 375.

3- دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 218.

4- أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 24.

5- دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 222.

6- إبراهيم محمد علي الجزراوي، نادية شاكر النعيمي، "تحليل الائتمان المصرفي باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية المختارة - دراسة نظرية - تطبيقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، العدد 23، 2010، ص 5

7- دريد كامل آل شبيب، "مرجع سبق ذكره، ص 229.

- القروض المتجددة: يتم بموجب اتفاق بين البنك والعميل بتقديم قرض لمدة لا تتجاوز السنة ويحدد فيه قيمة القرض، ويعهد هذا التعهد ذو صفة قانونية يلزم البنك بتقديم المبلغ كاملاً من جهة ومن جهة أخرى يلتزم المستفيد بتسديد المصاريف للمبلغ الغير المسحوب كذلك مقابل التزام البنك بتقديم المبلغ في أي وقت يطلبه المستفيد، ويتم في العادة تجديد القرض لفترة تتجاوز السنة، حيث يعتبر أحياناً من الائتمان المصرفي متوسطة الأجل؛

- الاعتماد المفتوح: عبارة عن اتفاق غير رسمي بين البنك والعميل يحدد من خلاله الحد الأقصى لقيمة القرض غير المضمون، مقابل تقديم العميل وثائق اللازمة لتعزيز متانة المركز المالي للمؤسسة.¹

● القروض المصرفية المضمونة²: بعدما رأينا القروض المصرفية غير المضمونة التي تمنحها البنوك سواء باتفاق رسمي أو غير رسمي، نجد أن هناك بنوك تطلب ضمانات معينة يجب تقديمها من طرف العميل قبل منح الائتمان ويمكن تقسيم القروض المكفولة بضمان إلى قسمين:

- قروض مكفولة بضمان شخصي؛
- قروض مكفولة بضمان أصل معين مثل (أوراق القبض-الحسابات المدينة - أوراق مالية - بضائع).

مزايا وعيوب التمويل عن طريق الائتمان المصرفي

يمكن التطرق لمزايا وعيوب التمويل باستخدام الائتمان المصرفي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): مزايا وعيوب التمويل باستخدام الائتمان المصرفي

المزايا	العيوب
- تكون في الغالب متوفر بسهولة مقارنة بالقروض طويلة الأجل؛	- سهولة الحصول على الائتمان
- يعتبر الائتمان المصرفي أقل تكلفة حتى لو أخذنا في الحسبان ضرورة وجود حد أدنى من الرصيد بالبنك عند مقارنته مع الائتمان التجاري	- المصرفي والمرنة في ذلك يؤدي إلى تراكم في الديون المتداولة مما يصعب في سداد التزاماتها اتجاه البنك؛
- يعتبر مصدر تمويل أنشطة الرئيسية للمؤسسة (المخزون السلعي - الذمم المالية)	- يصعب الحصول عليه في حالة
- يعد أكثر مرونة من الائتمان التجاري من ناحية الاستخدام نظر للحصول عليه بشكل نقدية وليس في شكل بضائع.	- المؤسسات التي لا تتوفر على الضمانات الكافية؛

¹ - دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص229.

² - جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره. ص 348.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

جميل أحمد توفيق، "أساسيات الإدارة المالية" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1987، ص 354.
جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، "الإدارة المالية - مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 317.

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

تتمثل سياسات التوزيع الأرباح في المؤسسة في قرار المتخذ بشأن المفاضلة بين احتجاز الأرباح وإعادة استثمارها لتشكل مصدر من مصادر التمويل الداخلي وتوزيع الأرباح على المساهمين، وبذلك نجد قرار توزيع الأرباح علاوة على تأثيره على قيمة المؤسسة له تأثير آخر على حجم التمويل مهم بالمؤسسة ذو تكلفة قليلة بالمقارنة مع المصادر الأخرى (زيادة رأس المال أو الاستدانة، مما يجعل القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح من القرارات المهمة التي لا تقل أهمية على قرارا التمويل والاستثمار.¹

أولاً: مفهوم قرار توزيع الأرباح

- يعتبر قرار توزيع الأرباح من القرارات المبنية لدعم الهيكل المالي، وذلك عن طريق الزيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة، ويتحقق ذلك إما عن طريق الاحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين للرفع من قيمة الأسهم في سوق المال.²
- يقصد بقرار توزيع الأرباح بتوزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات سابقة، وأن توقيت توزيع هذه الأرباح يكون بعد مصادقة مجلس الإدارة أو المؤسسة.³
- وفي تعريف آخر يعتبر قرار توزيع الأرباح تجسيداً لسياسة توزيع صافي دخل المؤسسة فيما إذا على المؤسسة أن تدفع نقدا لحملة الأسهم، أو عليها استثمار ذلك المال لصالح المساهمين ودفعه لاحقاً⁴
- كما يعرف مقسوم الأرباح بأنه تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقاً لربحية المنشأة وسيولتها.⁵
- من خلال التعاريف السابقة، يرى الباحث أن قرار توزيع الأرباح يقصد به مقدار ما يقرره مجلس الإدارة من توزيعات على حملة الأسهم بعد تشكيل الاحتياطي القانوني وإعادة استثمار نسبة من الأرباح.

ثانياً- أهداف قرار توزيع الأرباح.

¹ - بريش عبد القادر، بدروني عيسى، "محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد 10، 2013، ص 12.
² - بن سامي إلياس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ط3، 2020، ص303.
³ - محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 417.
⁴ - محمد عبد الله المومني، "مدى اهتمام الحاكمية المؤسسية بالاعتبارات التي تحكم عملية توزيع الأرباح: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 1، 2016، ص 39.
⁵ - هاشم حسن حسين، "العوامل المؤثرة على سياسة توزيع في الشركات المساهمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 17، 2008، ص 212.

يتمثل الهدف الأساسي من قرار توزيع الأرباح في الجزء الذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره، وهو متعلق بقرار الاستثمار وقرار التمويل فكلما كانت هذه القرارات رشيدة أمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيع أكثر، ويعتبر توزيع الأرباح أو احتجازها من المشكلات الرئيسية التي يواجهها المدير المالي ولهذا يرى بعض المختصين أن اعتماد استراتيجية الاستقرار في التوزيعات يعتبر حلا مهما، وهناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى تبني هذه الاستراتيجية¹.

- المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح: إذ تعتبر سياسة توزيع الأرباح من العوامل المؤثرة على قيمة المؤسسة من خلال أنها تقدم حلا لمشكلة عدم التأكد التي يعاني منها المستثمرين في سوق الأوراق المالية.
- مدى رغبة المستثمرين في العوائد الحالية: في هذه الحالة فإن سياسة توزيع أرباح مستقرة ستمكن المستثمرين من الحصول على عوائد فورية محددة حسب رغباتهم.
- الاعتبارات القانونية: إذ يعتبر القانون أن هذه السياسة تشكل ميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد عليها.
- أما العلاقة التي تربط بين قرار توزيع الأرباح وقرارات الاستثمار والتمويل تبدو من خلال العلاقة التالية:
توزيع الأرباح = (النقدية الناتجة عن التشغيل + مصادر التمويل الخارجية) - الأموال المطلوبة للاستثمار
ومن هذه العلاقة يتضح لنا أن عملية توزيع الأرباح في المؤسسة ماهي إلا محصلة للفرق بين ما هو متاح لهذه المؤسسة من نقدية (داخلية أم خارجية) وبين ما تحتاجه من أموال لعمليات الاستثمار، مع التأكيد على أنه إذا كانت النقدية الداخلية كافية لتغطية مطالب الاستثمار أو تزيد عنها فلا حاجة أصلا للحصول على الأموال الخارجية كاتجاه لتمويل عملية التوزيع.

ثالثاً: أنواع قرار توزيع الأرباح

يمكن التمييز بين عدة أنواع لقرار توزيع الأرباح كما يلي:²

- قرار عملية تجزئة الأسهم: في هذا القرار تقوم المؤسسة بزيادة توزيعات صور الأسهم الإضافية، ويلاحظ أن تجزئة السهم وتوزيعاته في صور أسهم تستخدم للحفاظ على السعر الأمثل للسهم.
- قرار نسبة التوزيع الثابتة: يتم فيها توزيع نسبة ثابتة من الأرباح ويضاف إليها قرار الحد الأدنى زائد الفائض، وهذا مما دفع بالمؤسسة للقيام بإجراء التوزيعات الإضافية الأخرى.
- قرار فائض التوزيع: هو قيام المؤسسة بإجراءات التوزيع الفائض على المساهمين بعد انقضاء حاجة الميزانية المالية من الأموال الموجودة في فائض هذه الأموال.

¹ - عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، مدى مساهمة المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات المصرفية، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص ص 67-68.

² - بن عمر محمد البشير، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 114.

- قرار خطة إعادة استثمار التوزيعات: تستخدم التوزيعات بطريقة من قبل المؤسسة وهذا من خلال شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات، حيث تتلاءم هذه القرارات مع هؤلاء المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول مالية.
 - توزيع الأرباح النقدية: يعتبر أكثر الطرق استخداماً في عملية التوزيع، بإضافة إلى أنها أكثر تفضيلاً من قبل المساهمين في الحصول على الأرباح من خلال استثماراتهم¹
- رابعاً: دو افع ومحددات قرار توزيع الأرباح.
1. دو افع قرار توزيع الأرباح:

يعتبر رصيد النتيجة المحققة من قبل المؤسسة خلال دورة مالية ما جزء من التمويل الذاتي للمؤسسة، حيث لا يمكن للمؤسسة الاحتفاظ به كلية لتمويل احتياجاتها، فتلجأ إلى توزيع جزء من هذه الأرباح، وذلك نظراً للأسباب التالية:2:

- يسمح هذا التوزيع بتحفيز المساهمين على الاحتفاظ بأسهمهم وعدم بيعها، وكذا تحفيزهم على الاكتتاب عند قرار المؤسسة زيادة رأس المال؛
 - عند توزيع الأرباح فإن هذا الإجراء يعكس صحة الحالة المالية للمؤسسة وخاصة إذا ما قامت بالتوفيق بين عملية توزيع الأرباح وزيادة الاستثمار في نفس الوقت؛
 - تلجأ المؤسسة لعملية توزيع الأرباح حتى يزيد هذا القرار من ثقة المستثمرين، وبهذا فهي تعوضهم عن جزء من الأموال المستثمرة.
- كما أن هناك حالات يمكن أن تتخذ فيها المؤسسة قرار عدم توزيع الأرباح وذلك في الحالات التالية:
- حالة تحقيق المؤسسة لخسائر معتبرة متراكمة خلال السنوات السابقة؛
 - إذا ما كانت المؤسسة خلال السنة الحالية في وضعية جد صعبة من حيث المردودية والاستغلال؛
 - إذا ما قررت المؤسسة احتجاز الأرباح بغرض القيام باستثمارات استثنائية معتبرة؛
 - إذا حققت المؤسسة نمواً معتبراً مما يؤدي إلى الرفع من رقم أعمالها وهذا ما يؤدي إلى زيادة احتياجاتها من رأس المال العامل، وهذا الأخير يجب تمويله بموارد دائمة، وبذلك فإن قرار توزيع الأرباح قد يؤدي إلى اختلال توازن المؤسسة ومن ثم عدم تسديد التزاماتها.
- أما الحالات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتوزيع الأرباح على المساهمين تتمثل في الآتي:
- نفي إمكانية تعرض المؤسسة إلى اختلال توازنها المالي نتيجة لإحدى الحالات السابقة؛

¹- سطم صالح حسين، حسن مبشر إبراهيم، "العلاقة بين الموجودات غير الملموسة وسياسة توزيع الأرباح"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، بغداد، العراق، المجلد 17، العدد 54، 2021، ص 26.

²- زرقون محمد، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 08، 2010، ص 85-86.

- إذا عزمت المؤسسة على زيادة رأس المال حسب استراتيجيتها التي تتبناها، وهذا بغرض تشجيع المساهمين على زياد الاكتتاب.
- 2. محددات قرار توزيع الأرباح:¹
- توفير السيولة: لا يتوقف قرار إجراء توزيعات نقدية على المساهمين على تحقيق المؤسسة لأرباح عالية أو تملك احتياطات كبيرة بل يعتمد على وضعية السيولة في المؤسسة وهل لديها السيولة اللازمة لتوزيع الأرباح النقدية؛
- معدل الأرباح: يعتبر التنبؤ بحجم الأرباح واتجاهها في المستقبل من الجوانب المهمة في التأثير على سياسة توزيع الأرباح، حيث اعتماد معدل ربح ثابت نسبياً يشجع على توزيع نسبة مرتفعة؛
- عمر المؤسسة: في الغالب تكون المؤسسات الحديثة النشأة في حاجة لأموال كثيرة لتمويل استثماراتها وهي تواجه صعوبات للحصول على أموال من السوق المالي، مما يحتم عليها اللجوء لحجز نسبة كبيرة من الأرباح مقارنة بالمؤسسات القديمة المتمرسية والمتشعبة سواء في الاستثمارات أو التوسع قد تلجأ لتوزيع معلات عالية من الأرباح؛
- الحاجة للاستثمار والتوسع: تلجأ المؤسسة لحشد إمكانياتها المالية من خلال اعتمادها على مصدر التمويل الذاتي مقارنة بتمويل خارجي، مما يدعو المؤسسات على للقيام باحتجاز الأرباح بدلاً من توزيعها؛
- القواعد والقيود القانونية: تتأثر عمليات توزيع الأرباح بالقواعد والقيود القانونية التي تفرضها الدولة وتحدد كيفية توزيع الأرباح.

المبحث الثالث: القرارات المالية وعلاقتها بتسيير الأمتل للخزينة في المؤسسة الاقتصادية

لقد أشارت العديد من الدراسات للعلاقة التي تربط تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية بالقرارات المالية، سواء تعلق الأمر بتسيير انحرافات الخزينة وتحقيق الأمتلية في التسيير من خلال التوظيفات للفوائض النقدية أو عن طريق تمويل العجز في الخزينة، بإضافة إلى معلومات حول وضعية الخزينة في حالة قيام المؤسسة بعمليات توسعية أو المفاضلة بين البدائل التمويلية المتاحة واختيار البديل الأمتل وكذلك حجم السيولة الذي يسمح للمؤسسة باتخاذ قرار توزيع الأرباح على المساهمين، كل هذه المعلومات يتم التعرف عليها من خلال أدوات تسيير الخزينة من مخرجات الموازنة التقديرية للخزينة وكذلك جدول تدفقات الخزينة والاستعانة بنظم المعلومات التي توفر معلومات دقيقة وفورية حول وضعية الخزينة.

المطلب الاول: مساهمة أدوات تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية :

تساهم أدوات تسيير الخزينة في عمليات اتخاذ القرار من خلال ما يلي:

أولاً: من خلال علاقة الموازنة التقديرية للخزينة بالقرارات المالية

¹ - هاشم حسن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 219.

يعتبر إعداد الجيد للموازنة التقديرية للخزينة مسألة بالغة الأهمية في عمليات اتخاذ القرارات المالية المناسبة للمؤسسة من خلال ما تحتويه موازنة الخزينة من معلومات هامة تساعد في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة، يمكن التطرق لأهم استخدامات لموازنة الخزينة في اتخاذ القرارات المالية فيما يلي:

- المساعدة في الحصول على الموارد المالية اللازمة من طرف البنوك والمؤسسات المالية؛
- المراقبة والمتابعة باستمرار للتدفقات النقدية يسمح بتسيير الجيد للانحرافات بين ما هو فعلي والمتوقعة من خلال القرارات المالية المتعلقة بتسيير الخزينة في حالة وجود فائض (استثمار الفائض) أو تمويل العجز في الخزينة قبل وقوعه الفعلي؛
- تساهم عمليات التحيين المستمرة للموازنة التقديرية للخزينة في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة من خلال التحسين مدة توظيف الفوائض النقدية وكذلك توفير السيولة اللازمة في الوقت المناسبة (موائمة التدفقات النقدية)؛
- تحتاج عملية اتخاذ القرار توفر معلومات حول التدفقات النقدية المستقبلية وهذا ما نجده عند إعداد الموازنة التقديرية للخزينة.

ثانياً: علاقة قائمة تدفقات الخزينة باتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم والإضافات المالية التي ميزت النظام المالي فهي تقدم معلومات دقيقة ومفصلة حول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لأنشطة المؤسسة المختلفة (التشغيلية – التمويلية – الاستثمارية) مع إمكانية التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

❖ دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية: لقائمة التدفقات النقدية عدة فوائد نذكر منها:¹

- تستخدم كأحدى وسائل تقييم الأنشطة الاستثمارية واتخاذ قرارات الاستثمار؛
- نظرا لاهتمام المساهمين بتوزيع الأرباح، فمعلومات التدفقات النقدية تُعد مؤشر أفضل من الربح المحاسبي، عند أخذ مسألة التنبؤ بالتوزيعات المستقبلية؛
- تُعد مؤشرا هاما ضد الخسائر المستقبلية وأداة لإدارة المخاطر المالية المتعلقة بالتعاملات بالعملة الأجنبية؛
- تعمل قائمة التدفقات النقدية على توضيح العلاقة بين الربح المحاسبي والتدفق النقدي، إذ يعد التدفق النقدي التشغيلي للمؤسسة المؤشر الأول لأدائها المالي، حيث يعبر عن مصادر تمويل النفقات الرأسمالية والمدفوعات من الضرائب والتسويات اللازمة للتوصل إلى مبالغ النقدية في فترة معينة؛

¹ - محمود. ج، أميرة. د، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية – دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الرابع، 2015، ص 71.

- بيان أثر القرارات الاستثمارية والتمويلية التي تم اتخاذها خلال فترة على التدفقات النقدية.¹
- ❖ مخرجات قائمة التدفقات النقدية وأثرها على القرارات المالية للمؤسسة: الحالات التي يمكن أن يوجهها المحلل المالي:²
- إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال أكبر من صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة أنشطة الاستغلال، في هذه الحالة يجب على المؤسسة عدم القيام بطلب رؤوس أموال خارجية جديدة، لأنها قادرة على سداد ديونها مع ضرورة التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية.
 - إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال يساوي صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة أنشطة الاستغلال، لكن تكون بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية أي أنها غير قادرة على سداد ديونها، ومن الضروري القيام بتحليل دقيق خاصة لصافي تدفقات الاستغلال والاستثمار، إذ أنه يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة بالرغم من أن تدفقات الاستغلال كانت كافية، وعليه بإمكان المؤسسة في هذه الحالة اللجوء إلى القروض.
 - إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال أقل من صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فإن المؤسسة ليست في مستوى يؤهلها لتمويل استثماراتها عن طريق استغلالها، حالة وهي عدم المناعة المالية، وهنا يجب أن تستخدم موارد التنازل للاستثمارات أو ترفع رأس المال.
 - إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتهي عليه المؤسسة قوي، فإن أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن يؤدي إلى جعل الفرق بين التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال وصافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، سالباً، إذ أن تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من أجل الحفاظ على حصية المؤسسة في السوق، وبالتالي المحافظة على بقائها في المنافسة وعليه يؤدي ضعف أو غياب الاستثمارات إلى جعل المؤسسة عديمة المناعة المالية.

ثالثاً: علاقة نظم المعلومات إدارة الخزينة بالقرارات المالية

تعتبر المعلومة أساس عمليات اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، نظراً للطلب المتزايد عليها من قبل متخذي القرارات وهذا ما توفر نظم المعلومات من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني، حيث أصبحت المعلومات متوفرة ويمكن تبادلها بين المصالح المختلفة في كل زمان ومكان.

¹ - خالد هادي، "مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي -دراسة حالة: مجمع صيدال الصناعي." مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الثامن، 2017، ص 344.

² - شعيب شنوف، "التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص ص 198-197.

- مساهمة نظم المعلومات إدارة الخزينة في فعالية القرارات المالية:
- توفير معلومات دقيقة حول وضعية الخزينة مما يسمح باتخاذ القرارات المالية المناسبة؛
- القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية (المدفوعات - المدخلات) مما يسمح توفير الموارد اللازمة لحالات العجز المتوقعة وكذلك استغلال الأمثل للموارد المالية في حالة الفوائض؛
- إن نظم المعلومات إدارة الخزينة تساعد في الاستخدام الفعال للمعلومات في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالخزينة؛
- تسمح نظم المعلومات إدارة الخزينة باتخاذ القرارات المالية بسرعة ودقة بفضل توفر المعلومات الضرورية بصفة مستمرة وأنية.

المطلب الثاني : القرارات المالية المتعلقة بتسيير الأمتل للخزينة

تتضمن عمليات التسيير اليومي للخزينة مجموعة من القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات سواء تعلق الأمر بوجود فائض في الخزينة أو التنبؤ بحالة عجز في الخزينة مما يستدعي من أمين الخزينة الإسراع في اتخاذ القرارات المالية المناسبة والسليمة لمعالجة هذه الانحرافات.

أولاً: تمويل العجز في الخزينة:

يعتمد تمويل عجز في الخزينة من خلال عدة مصادر سواء عن طريق التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي، حيث سنتناول أهم المصادر التي لها علاقة بالتسيير اليومي للخزينة وهو التمويل البنكي من خلال الطرق التالية:

- السحب على المكشوف (تسهيلات البنكية): هو عبارة عن اتفاق بين المؤسسة والبنك يتضمن تسبيقات على الرصيد المدين، حيث يمكن للمؤسسة مواصلة تسديد التزاماتها حتى الوصول إلى حد معين متفق عليه، مقابل معدل فائدة يتناسب مع المدة التي تستغرقها المؤسسة حتى يتم تغطية هذا العجز¹.
- يتم اللجوء لعمليات السحب على المكشوف إلا في حالات الطوارئ، حيث يتم التفاوض مع البنوك حول قيمة المبلغ المسموح به وكذلك معدلات الفائدة (المصاريف المالية).
- خصم الأوراق التجارية: تلجأ المؤسسة إلى خصم الأوراق القبض التي لم يحن وقت تحصيلها من أجل تغطية العجز في الخزينة، حيث تتحصل على السيولة مقابل خصم هذه الأوراق.
- تمويل العجز عن طريق عقد تحويل فاتورة² (Factoring): هي عبارة عن تقنية للإدارة المالية تسمح لمؤسسة المالية (Factor) في إطاره عقد تحويل فاتورة من أجل تسيير الأرصدة المدينة للمؤسسة من

¹ - Philippe, Jean –François VERDIE , « Gestion de trésorerie », 2^{eme} édition ,Dunod,(paris)France ,2017, p248 ,

² - E-affacturage , « Qu'est ce que l'affacturage? » , <https://www.e-affacturage.fr/definition/affacturage.html> Consulté le 19/12/2022 »

- خلال تحويل الفواتير والحصول على السيولة، في المقابل تتحمل المؤسسة المالية (فاكتر) جميع المخاطر المرتبط بعمليات التحصيل، وتستفيد المؤسسة من الامتيازات التالية :
- التمويل المقدم عن طريق استخدام مجموعة الفواتير دون انتظار آجال المحدد من قبل الزبائن؛
 - حماية المؤسسة من مخاطر عدم الدفع التي يمكن أن تتعرض لها من قبل الزبائن؛
 - يتميز عقد تحويل الفاتورة بالمرونة جيدة في تمويل المؤسسات الناشئة والمؤسسات المتوسطة.

ثانياً: توظيف الفائض في الخزينة

يهتم أمناء الخزينة بالبحث على أفضل الامتيازات التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال توظيف الفائض في الخزينة سواء كانت مؤقتة أو دائمة، وهذا من خلال مجموعة من الطرق التي تستعمل في التوظيف (الودائع لأجل – أذونات الخزينة – سندات الخزينة القابلة للتداول – سندات الخزينة).

- الودائع لأجل: يقوم أمناء الخزينة أو المدير المالي بتثبيت الأموال لدى البنك ضمن مجموعة البنود المتفق عليها والتي تحدد معدل الفائدة ومدة التثبيت وإمكانية التصرف في الأموال المودعة قبل ميعاد الاستحقاق.
- أذونات الصندوق: هي عبارة عن سندات يتم إصدارها من طرف البنك بشكل اسمي تكون لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر والستين ويتنوع عنها فوائد حسب المبلغ والمدة.¹
- سندات الخزينة القابلة للتداول: يتم توظيف الفائض من خلال شراء سندات الخزينة (يتم إصدارها من طرف خزينة الدولة من أجل تمويل العجز أو متطلبات الاستثمار)، حيث يتم الحصول على معدل فائدة بصفة دورية.

ثالثاً: معايير المفاضلة بين البدائل الاستثمارية القصيرة الأجل²

يعتمد أمناء الخزينة في عمليات المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة لتوظيف الفائض النقدي في الخزينة على مايلي:

- الربحية أو العائد على الاستثمار: وهو يبين النسبة بين العائدة المحقق والأموال المستثمرة؛
- درجة سيولة الأموال المستثمرة: أي قدرة المؤسسة على استرجاع أموالها المستثمرة؛
- المخاطر المالية المرتبطة بالأموال المستثمرة: حيث تبحث المؤسسة على ضمان استرداد أموالها دون خسارتها على الأقل.

رابعاً: سياسة توزيع الأرباح وعلاقتها بالتسيير الأمثل للخزينة

لقد تم التطرق في المبحث الثاني لقرار توزيع الأرباح وتطرقنا لأهم محددات قرار توزيع الأرباح وهو وجود سيولة كافية لقيام بتوزيعات النقدية على حملة الأسهم، من هنا تظهر لنا العلاقة بين قرار توزيع الأرباح

¹- باديس بن يحي بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص 66.

²- Philippe, Jean –François VERDIE, «Gestion de trésorerie», 2^{eme} edition, Dunod, (paris) France ,2017, p327 .

وحجم السيولة التي تتوفر عليه المؤسسة، حيث لا يمكننا التكلم على عملية توزيع للأرباح في غياب السيولة الكافية.

إن من أهداف التسيير الأمثل للخزينة الاستغلال الأمثل للموارد المالية التي تتوفر عليها المؤسسة باتخاذ القرارات المالية المناسبة والتي تعمل على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، حيث أن قيام المؤسسة بعملية توزيع أرباح نقدية على المساهمين يزيد من قيمة السوقية للأسهم وبالتالي تحقيق أرباح رأسمالية للمؤسسة.

خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل المتغير التابع من دراستنا ضمن ثلاثة مباحث أساسية تناولنا فيها مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالقرار المالي بصفة عامة وكذلك مراحل عملية اتخاذ القرار بإضافة لتعرض لمختلف أنواع القرارات المالية، وفي الأخير حاولنا أن نتطرق للعلاقة النظرية التي تربط بين متغيرات الدراسة ضمن المبحث الأخير.

ومن منطلق ما تم تناوله من الجانب النظري ضمن هذا الفصل يرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار المالي تتوقف على توفر المعلومات المتكاملة والتي تساعد في ترشيد هذه القرارات، حيث نجد من بينها معلومات دقيقة حول وضعية الخزينة وهذا ما يتطلب تسيير أمثل للخزينة من خلال توفر السيولة اللازمة وبأقل تكلفة واستغلال أمثل للموارد المالية التي تحت تصرف المؤسسة، وهذا ما تستطيع نظم المعلومات أن توفره من معلومات دقيقة وفورية لمتخذ القرار.

الفصل الرابع

دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات
على القرارات المالية في مجموعة لافارج-هولسيم الجزائر

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

تمهيد:

بعد ما تطرقنا للجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال ثلاثة فصول تطرقنا من خلالها لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية كمتغير مستقل وتكنولوجيا المعلومات كمتغير مُعدل وكذلك القرارات المالية كمتغير تابع، سوف نتناول في هذا الفصل دراسة حالة من خلال أربعة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول تقديم للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، كما سنتطرق للإطار المنهجي للدراسة وأدوات الدراسة وكذلك الدراسة الاستكشافية. ثم نتطرق لدراسة إجراءات التسيير الأمثل المتبع من طرف مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر باستخدام نظام المعلومات في تسيير الخزينة، وفي الأخير نتناول دراسة أثر التسيير الأمثل على القرارات المالية واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

المبحث الأول : التعريف بميدان ومنهج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة لمجموعة لافارج هولسيم الأم من خلال مجموعة من البيانات والمعلومات بالإضافة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

المطلب الأول: لمحة على مجموعة لافارج هولسيم الأم

كقائد جديد في صناعة مواد البناء، تملك LafargeHolcim الأصول اللازمة لمواجهة تحديات عالم جديد. مع وجود محلي في 90 دولة، وحلول السمنت والخرسانة والركام الأكثر ابتكارا لتلبية احتياجات عملائنا، والالتزام بالصحة والسلامة والاستدامة، لدينا نموذج الأعمال الأكثر كفاءة ونماذج وفرق التشغيل الأفضل أداءً.

حقائق وأرقام

- 90 دولة
- 75,000 موظف
- 32,6 مليار فرنك سويسري صافي المبيعات
- 374.0 طن متري من القدرة المركبة في جميع أنحاء العالم
- 2,300 مصنع
- حلولنا وخدماتنا: حلول السمنت والخرسانة وغيرها من للأعمال التالية: المباني والبنية التحتية والتوزيع والنفط والغاز والإسكان بأسعار معقولة وأنظمة البناء.
- الرئيس التنفيذي: يان يانش

تأسست في العام 2015 بعد دمج Lafarge و Holcim، حيث يقع مقرها الرئيسي في مدينة رابر سفيل (Rapperswil) السويسرية والفرع الرئيسي ثاني في العاصمة الفرنسية باريس، وتمتلك مجموعة لافارج هولسيم الأم حضورا جغرافيا متوازنا بين الأسواق عبر مختلف دول العالم كما هومبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية

(عدد الموظفين وصافي المبيعات بالوحدة بمليون أورو)

5625	11735	أمريكا الشمالية
8053	24657	أوروبا
44102	10048	آسيا والمحيط الهادي
3863	12039	أمريكا اللاتينية
5772	21570	إفريقيا والشرق الأوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير المقدمة من المؤسسة، سنة 2021.

الشكل رقم (16): مقومات مجموعة Lafarge هولسيم الأم

LE NOUVEAU GROUPE EN BREF



NOTRE ACTIVITÉ CIMENT

Ventes par région en %

Asie-Pacifique	46,3
Afrique & M.-Orient	19,5
Europe	15,4
Amérique Latine	11,8
Amérique du Nord	8,1



263
volume des ventes
en Mt



74 744
salariés



251
cimenteries et
usines de broyage



Global
footprint



2,300
operating sites



26.9
billion CHF net sales



81,000
employees



Listed on **SIX and Euronext**

Cement	Aggregates	Ready-mix	Solutions & products
47,531 employees	10,777 employees	22,182 employees	<ul style="list-style-type: none"> • Precast • Specialty concrete products • Asphalt • Mortars • Contracting and services
209.5 millions of tonnes sales volume	278.7 millions of tonnes sales volume	50.6 million of m3 sales volume	
271 plants	629 plants	1,479 plants	2.1 billion CHF net sales

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

المصدر: من وثائق الشركة المتحصل عليها من الموقع الرسمي للمجموعة

والشكل التالي يمثل آخر إحصائيات مجموعة لافارج هولسيم الأم والإمكانات الهائلة في سبيل تحقيق رؤيتها بأن تصبح الرائد عالميا في صناعة مواد البناء ومن ثم تقديم الحلول الأكثر ابتكارا للعملاء بغية الحصول على ميزة تنافسية لتحقيق وكذا أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر

لافارج هولسيم الجزائر هي عضو من مجمع لافارج هولسيم، متواجدة في الجزائر حاليا من خلال مختلف أنشطتها المتمثلة في الإسمنت، الغرانيت، إسمنت مسلح، جبس، توزيع، حيث تمتلك مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر مجموعة متنوعة من الوحدات الإنتاجية والتي تقدر بـ 12 وحدة إنتاج في مختلف مجالات مواد البناء، وتحتل مصانع الإسمنت الثلاثة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر الصدارة في إنتاج الإسمنت بما مجموعه 11.5 مليون طن في السنة من الإسمنت بجميع أنواعه، حيث تتوفر على مجموعة متنوعة من أنواع الإسمنت تستجيب لمتطلبات جميع الأشغال المتعلقة بالبناء بالإضافة للخدمات الدعم التي توفرها للعملاء من خلال الدعم اللوجستي والمرافقة في إنجاز المشاريع من خلال المراقبة نوعية الإسمنت بفضل المخابر المتنقلة وكذلك تكوين الأعوان المبيعات، يوضح الجدول التالي البطاقة التقنية لوحدات الإسمنت التابع لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر:

الجدول رقم (13): البطاقة التقنية لمصانع الإسمنت التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

المصنع	المنطقة	البطاقة التقنية
مصنع إسمنت LCM 2003	المسيحة	- القدرة الإنتاجية: 5.3 مليون طن /سنوياً. - 2 خطوط إنتاج؛ - 5 محاجر؛ - عدد الموظفين: 350 ؛ - 5 أنواع من الإسمنت ذات جودة عالية ؛ - الصادرات من الإسمنت : واحد مليون طن من الكلنكر (إسمنت نصف مصنع) سنة (2022)؛ 600 ألف طن من اسمنت . (2022).
مصنع إسمنت LCO 2007	معسكر	- مصنع اسمنت الوحيد في الجزائر في إنتاج الاسمنت الأبيض؛ - 2 خطوط إنتاج؛

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

<ul style="list-style-type: none"> - 4 محاجر ؛ - القدرة الانتاجية : 3,2 مليون طن /سنوياً. - عدد الموظفين : 1200 بما في ذلك عمال المناوبة ؛ - أول مصنع في الجزائر يساهم في حرق النفايات خاصة الطبية . - الصادرات من الاسمنت: 950 ألف طن من الكلنكر سنة 2022؛ 350 ألف طن من الاسمنت الأبيض .2022. 250 ألف طن من الاسمنت الرمادي .2022. 		
<ul style="list-style-type: none"> - مصنع شراكة مع مجمع سواكري 51 % ولافارج هولسيم 49% ؛ - الطاقة الإنتاجية :2.7 مليون طن /سنوياً؛ - خط إنتاج واحد؛ - عدد الموظفين : 600 ؛ 	بسكرة	مصنع اسمنت (CILAS) 2014

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على الوثائق المتحصل عليها من المجموعة

بالإضافة لعدة إنجازات يمكن تناولها من خلال هذا الجدول :

الجدول رقم (14): أهم إنجازات مجموع لافارج هولسيم الجزائر

السنة	الوحدة	المكان	الإنجازات
2002	مصنع لإنجاز الجبس (COLPA)	البويرة	شراكة مع مؤسسة كوسيدار
2008	مصنع اسمنت بالشراكة (SCMI)	مفتاح	شراكة مع مجمع (Gica)
2010	مصنع الورق (LS)	برج بوعريج	لإنتاج أكياس التعبئة
2010	لافارج لوجستيك الجزائر (LLA)	الجزائر	شركة كل خدمات النقل واللوستيك
2013	مخبر تطوير أنظمة البناء (CDL)	رويبة	أول مخبر في إفريقيا
2013	سوبر ماركت (Batistore)	ولايات مختلف الوطن	الأول في 2013 وبعدها 6 جديدة (تم توقيفها)
2015	مصنع الغرانيتا (SAA)	كاف ارزيو	انطلاق أنتاج الغرانيتا بوهران
2016	مصنع للإسمنت اللاصق (CMA)	مفتاح	اللاصق الأبيض والمتعدد الخدمات شراكة مع سواكري

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

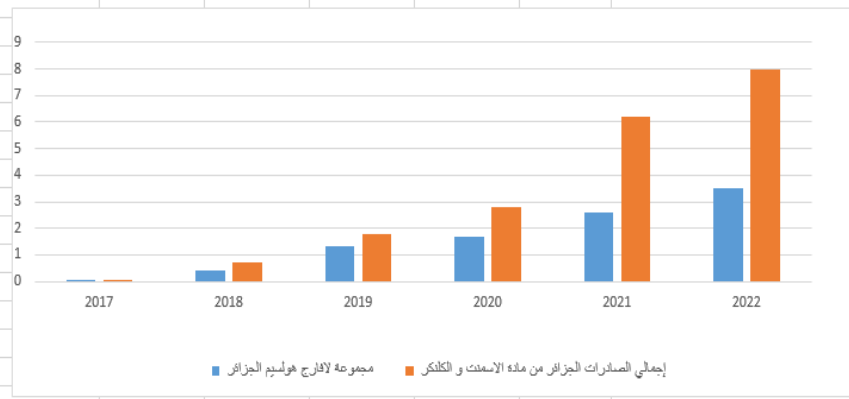
2016	شركة الخرسانة الجاهزة (LBA)	ولايات	مختلف الوطن	والتي تعمل في 19 مركز إنتاج.
------	-----------------------------	--------	----------------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة، سنة 2020

الجدول رقم (15): حجم الصادرات لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر مقارنة بحجم الصادرات من الإسمنت

الوحدة: مليون طن

2022	2021	2020	2019	2018	2017	الوحدة	تطور حجم صادرات مجموعة لافارج هولسيم من الاسمنت والكلنكر
3,5	2,6	1,7	1,3	0,4	0,02	مليون طن	مجموعة لافارج هولسيم الجزائر
8	6,2	2,8	1,8	0,7	0,02		إجمالي الصادرات الجزائر من مادة الاسمنت والكلنكر



المصدر: تقارير متحصل عليها من مجموعة لافارج هولسيم الجزائر لسنة 2022 (ملحق رقم 1)

من خلال الشكل الذي يوضح حجم الصادرات من الإسمنت والكلنكر (مادة نصف مصنعة) لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر حيث بلغت حجم الصادرات 3.5 مليون طن سنة 2022، مقارنة بحجم الصادرات للبلد الذي بلغ 8 ملايين طن، وكذلك يبين الشكل أيضاً التطور السريع لحجم الصادرات بداية من 2017 إلى غاية 2022.

▪ الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة

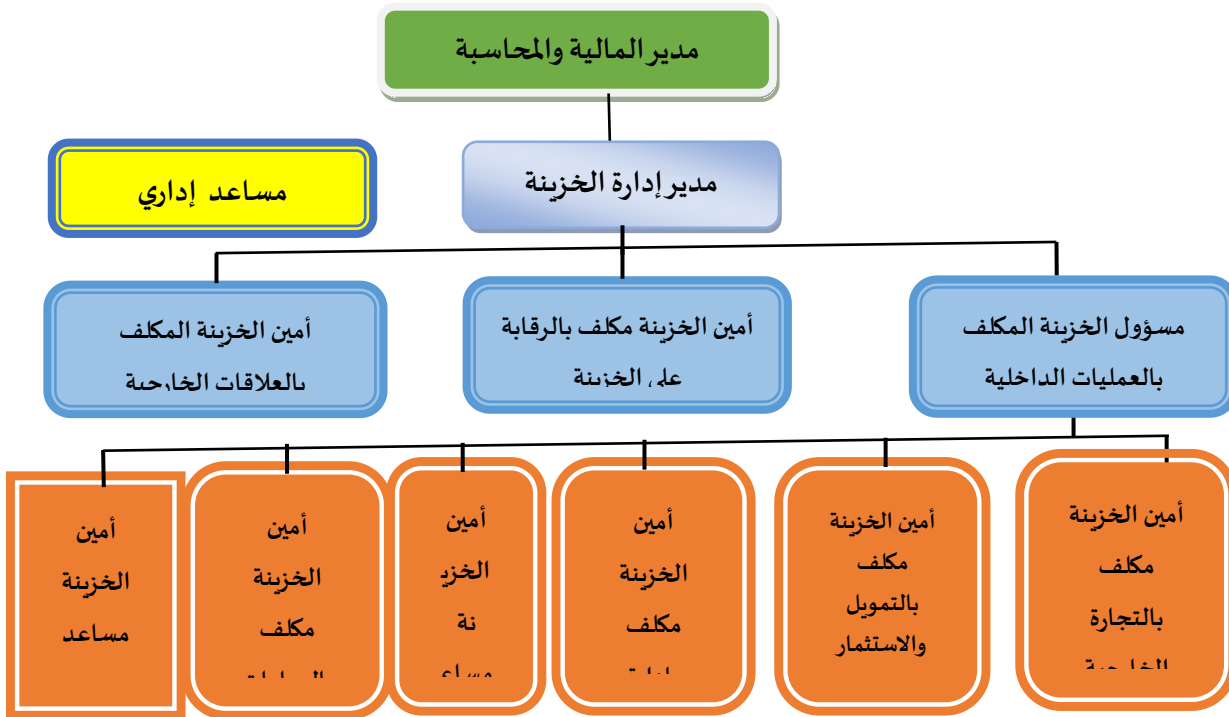


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الإدارة

من خلال الهيكل التنظيمي يتضح لنا مدى أهمية إدارة الخزينة في المجموعة محل الدراسة، حيث تم تخصيص مديرية مستقلة تابعة لمدير المالية والمحاسبة. بإضافة لمديرية تكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في التحول والتطوير المستمر في مجال الرقمنة وتطبيق الأنظمة في جميع المديريات التابعة.

■ الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق رقم: 13

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه يتبين لنا مدى أهمية إدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم من خلال فريق عمل متكامل يضم 10 إطارات بمختلف التخصصات يسمح لها بالمتابعة الجيدة لحركة الأموال في المجموعة.

▪ طبيعة العلاقة بين الوحدات الإنتاجية التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر:

تتضمن مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تسعة مؤسسات عبر كامل التراب الوطني تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (16): الوحدات التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الوحدة	النشاط	المكان
مصنع إسمنت المسيلة LCM	إنتاج وبيع الاسمنت	المسيلة
مصنع إسمنت عقاز LCO	إنتاج وبيع الاسمنت	سيق
مصنع اسمنت CILAS	إنتاج وبيع الاسمنت	بسكرة
مصنع الأكياس	صناعة الأكياس الورقية	برج بوغريج
مصنع إسمنت اللاصق	إسمنت لاصق	البليدة
وحدة بيع الخرسانة LBA	بيع الخرسانة الجاهزة	الجزائر العاصمة
لافارج لوجيستيك LLA	خدمات التوصيل	المقر الرئيسي
مؤسسة لافارج للخدمات LS	الخدمات الإدارية لجميع الوحدات	المقر الرئيسي
لافارج للمحاجر	إنتاج وبيع الحصى والمواد الأولية	في عدة مناطق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها

من خلال الجدول أعلاه يمكن إبراز العلاقة المتكاملة التي تجمع جميع الوحدات التابعة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث تتكفل مؤسسة لافارج للخدمات LS بجميع الأعمال الإدارية والمحاسبية وكذلك إدارة الخزينة وإدارة تكنولوجيا المعلومات والخدمات التجارية والتسويقية لجميع الوحدات التابعة للمجموعة، بالإضافة لمؤسسة لافارج للأكياس والتي تقوم بتزويد جميع المصانع الإسمنت بالأكياس الورقية (علاقة مورد – زبون)، وكذلك خدمات النقل اللوجستيكي والتي تتعامل مع جميع الوحدات، من هنا يظهر نوع من التكامل بين جميع الوحدات التابعة للمجموعة محل الدراسة.

المطلب الثالث: منهج البحث، أدوات الدراسة والدراسة الاستكشافية

تم تخصيص هذا المطلب للجانب المنهجي للدراسة بشكل مبسط، حتى تتمكن من تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل علمي ومنهجي، وعليه سوف نتطرق إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وذكر أسباب اختيارها في بحثنا هذا.

أولا: منهج البحث

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي: لوصف متغيرات الدراسة مع تحليل نتائجها تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يتضمن دراسة حالة وهذا نظراً لطبيعة الدراسة، أما طبيعة الدراسة فهي كمية نوعية وذلك من خلال اعتمادنا على المقابلة من خلال الدراسة الاستكشافية والتي قام بها الباحث والتي نرى أنها ستساهم في الوصول إلى معلومات ذات أهمية متعلقة بالدراسة، أما فيما الجانب الكمي فهو متعلق بدراسة وضعية الخزينة وعلاقتها بالقرارات المالية من خلال البيانات المتحصل عليها من طرف إدارة الخزينة.

ثانياً: أدوات المستخدمة في البحث

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

- **الملاحظة الميدانية:** لقد تم الاعتماد على الملاحظة الميدانية بنوعها المباشرة وغير المباشرة لما لها من خصائص وفوائد كثيرة من خلالها يتم معرفة سلوك الموظفين داخل المجموعة وطبيعتها، ولقد تمكن الباحث من الاستفادة وجمع المعلومات اللازمة من خلال العديد من الزيارات التي قام بها الباحث لمديرية الخزينة بصفة الباحث موظف في واحدة من وحدات مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث كانت للباحث ميزة المراقبة عن قرب لكل الحثيات المتعلقة بالعمليات اليومية التي تتم على مستوى إدارة الخزينة.
- **المقابلة:** تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مدير الخزينة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، لتدعيم وتفسير النتائج المتحصل عليها في دراسة الحالة بإضافة للمقابلة الحرة التي تمت مع إطارات إدارة الخزينة والتي مكنتنا من طرح العديد من الأسئلة والحصول على معلومات مهمة ساهمة في إعداد دليل المقابلة.
- **دراسة الوثائق:** التقارير المالية المتعلقة بالمجموعة الأم سنة 2021 و2022، وضعية الخزينة لسنة 2022 لمؤسسة لافارج إسمنت المسيلة، إجراءات إدارة الخزينة في المجموعة، مختلف المنشورات والتقارير الموجودة في الموقع الرسمي للمجموعة وكذلك الأنترنت.
- **دراسة الحالة:** نظراً لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يتضمن منهج دراسة حالة من خلال تحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتماداً على البيانات والوثائق المتحصل عليها.

ثالثاً: الدراسة الاستكشافية

من أجل التمكن الجيد من موضوع الدراسة وضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية للمجموعة محل الدراسة من خلال تواجده الدائم في مؤسسة تابعة لمجموعة لافارج هولسيم وخلق جو ودي مع إطارات إدارة الخزينة كان له الأثر في حصول الباحث على معلومات من شأنها أن تساهم في دراسة الموضوع، حيث ساهمة الملاحظة بمختلف أنواعها (مباشرة وغير مباشرة) وكذلك المقابلات

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

الحررة من تصميم دليل المقابلة والذي سوف نتطرق إليه في المبحث الثاني من خلال الإجابات المتحصل عليها وكذلك تحليل نتائج المقابلة.

المبحث الثاني: التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر باستخدام نظام المعلومات إدارة الخزينة *Kyriba*

سيتم التطرق في هذا المبحث لدراسة العلاقة بين استخدام نظام المعلومات إدارة الخزينة والتسيير الأمثل للخزينة من خلال تقديم نظام إدارة الخزينة *Kyriba* ومن ثم التعرف على كيفية استخدام هذا النظام والتعرف على مدخلات ومخرجات وكذلك أهم العمليات التي تتم باستخدام نظام المعلومات والقيمة المضافة التي قدمها هذا النظام في تسيير الخزينة

المطلب الأول: نظام المعلومات المستخدم في تسيير الخزينة مجموعة لافارج – الجزائر (*Kyriba (TMS)*) سيتم التطرق في هذا المطلب لنظام المعلومات المستخدم في إدارة الخزينة وكذلك علاقته بالأنظمة الأخرى (الداخلية – الخارجية).

أولاً: التعريف بنظام تسيير الخزينة المستخدم من طرف مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر مع بداية 2018 خضعت إدارة الخزينة على مستوى مؤسسة لافارج – الجزائر إلى ديناميكية عالية من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الآلي وهذا ضمن مجموعة التوصيات التي قدمها مكتب المراجعة الخارجية والتي أقرت على ضرورة استخدام البرمجيات المالية في تسيير الخزينة وتجنب الأخطاء وانحرافات التي تم اكتشافها.

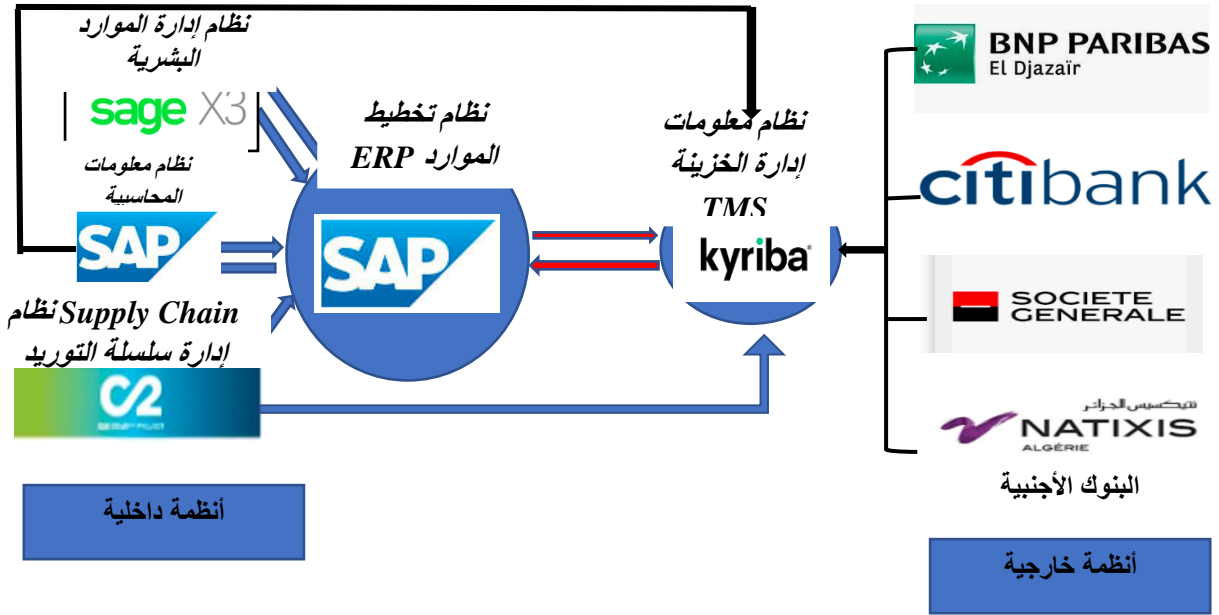
وضمن مجموعة العروض المقدمة من طرف الشركات المصمم للبرمجيات تم اختيار شركة *Kyriba* التي تعتبر من الشركات الرائد عالمياً في حلول تسيير الخزينة مع أكثر من 2500 عميل على مستوى 100 دولة، من خلال إدارة التدفقات النقدية والمخاطر المالية وإدارة رأس المال العامل بشكل آمن وأكثر دقة، حيث تحصلت مؤسسة *Kyriba* على شهادة *IS 270001* المتعلقة بأمن المعلومات في أبريل 2021. تلتزم الشركة بضمان الدعم الكامل لعملائها من خلال توفير أفضل الموارد المتاحة للتدريب والمراقبة في جميع الأوقات.

1. علاقة نظام تسيير الخزينة *Kyriba* مع الأنظمة الأخرى على المستوى الأفقي: نظام معلومات إدارة الخزينة هو عبارة عن نظام يسمح بتسيير العمليات اليومية لخزينة المؤسسة بشكل آلي وأمنة وأكثر دقة من خلال شبكة الاتصال مع البنوك المتعاقدة وكذلك أنظمة الداخلية للمؤسسة مما يمنح للمؤسسة رؤى واضحة حول وضعية الحالية والمستقبلية للخزينة تساعد في اتخاذ القرارات المالية سواء تعلق الأمر بانحرافات الخزينة أو القرارات المالية طويلة الأجل.

ويمكن توضيح مكونات نظام معلومات إدارة الخزينة في الشكل الموالي:

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

الشكل رقم (19) : مخطط توضيحي لنظام إدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات والمقدمة

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

من خلال المخطط الموضح أعلاه يمكن توضيح النقاط المهمة التالية:

- نظام معلومات إدارة الخزينة (*Kyriba*) *TMS* مرتبط بشكل مباشر بمجموعة من البنوك الأجنبية

(أنظمة خارجية) حيث يتم تزويد البرنامج بجميع العمليات بصفة آلية وتظهر في نظام *Kyriba*، حيث تعتمد مجموعة لافارج هولسيم الجزائر على أربعة بنوك أجنبية بما يعادل 31 حساب للوحدات التسعة التابعة للمجموعة (بمعدل 4 حسابات لكل وحدة تابعة) وهذا راجع لطبيعة الخدمات المميزة التي تمنحها للمجموعة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 3).

- نظام إدارة الخزينة مرتبط بمجموعة من الأنظمة الداخلية والتمثلة في:

• نظام تخطيط الموارد *ERP*: تم اعتماد نظام تخطيط الموارد في المجموعة لافارج هولسيم في بداية سنة 2023 وهو يزود جميع الأنظمة بالمعلومات اللازمة، حيث يتم تبادل جميع المعلومات المتعلقة بحركة التدفقات النقدية مع نظام تخطيط الموارد.

• نظام إدارة سلسلة التوريد والمسمى بـ *O2C*: يتم الربط المباشر بين نظام معلومات إدارة الخزينة ونظام إدارة سلسلة التوريد من خلال التحويل الآلي لجميع التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) والمتعلقة بالمداخيل بالعملة الصعبة وكذلك الدينار الجزائري من نظام سلسلة التوريد إلى نظام *Kyriba*. (أنظر الملحق رقم 4)

• نظام المعلومات المحاسبي *SAP*: هناك اتصال مباشر بين النظامين حيث تظهر جميع العمليات التي تتم في نظام *SAP* على نظام *Kyriba* حين موعد تسديد المستحقات (المدفوعات) الخاصة بالموردين وجميع الالتزامات.

• نظام إدارة الموارد البشرية *Sage*: تتم عملية تسديد أجور وجميع المستحقات الخاصة بالعمال عن طرق الاتصال المباشر بين نظام إدارة الموارد البشرية وكذلك نظام إدارة الخزينة بعد إجراء التسجيل المحاسبي وبدوره يتم تحويلها إلى البنك بصفة آلية.

2. علاقة نظام تسيير الخزينة *Kyriba* مع الإدارة العليا والمجموعة الأم: يتضمن نظام الرقابة في مجموعة لافارج هولسيم إمكانية مراقبة العمليات التي تتم في نظام إدارة الخزينة من طرف مجموعة الأم ممثلة في إدارة الخزينة الخاصة بمجموعة هولسيم وعضو مجلس الإدارة المكلف بالمالية والمحاسبة علة مستوى مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.

3. أهم العمليات التي تتم باستخدام نظام المعلومات *Kyriba*: من خلال الشكل التوضيحي المتحصل عليه من نظام *Kyriba* ومن خلال المعلومات المقدمة من طرف أمناء الخزينة يمكن حصر أهم العمليات فيما يلي:

الشكل رقم (20): أهم العمليات التي تتم باستخدام *Kyriba*



- التحويل الإلكتروني للأموال: من خلال شبكة الاتصال مع البنوك وبنظام معلومات يمكن إجراء عمليات تسديد الالتزامات عن طريق التحويل الإلكتروني باستثناء بعض المعاملات التي تتطلب تحرير الشيكات مثل بعض مؤسسات الدولة التي ترفض مثل هذا النوع من التحويلات. أي ما يقارب 95% يتم بشكل آلي والباقي يبقى يدوي، وكذلك إجراء التحويلات بين حسابات من بنك إلى آخر للمؤسسة BTOB؛

- تحميل الموازنة التقديرية للخزينة (طريقة أتوماتيكية ويدوية): يتم تحميل الموازنة التقديرية السنوية على نظام إدارة الخزينة كل 3 أشهر مع إجراء عمليات التحيين بصفة مستمرة من أجل التقليل من الانحرافات؛ أنظر الملحق رقم 5

- التعرف على وضعية الخزينة بصفة آنية؛

- الرقابة المستمرة للعمليات اليومية التي تمت في الفترة 1-|-؛

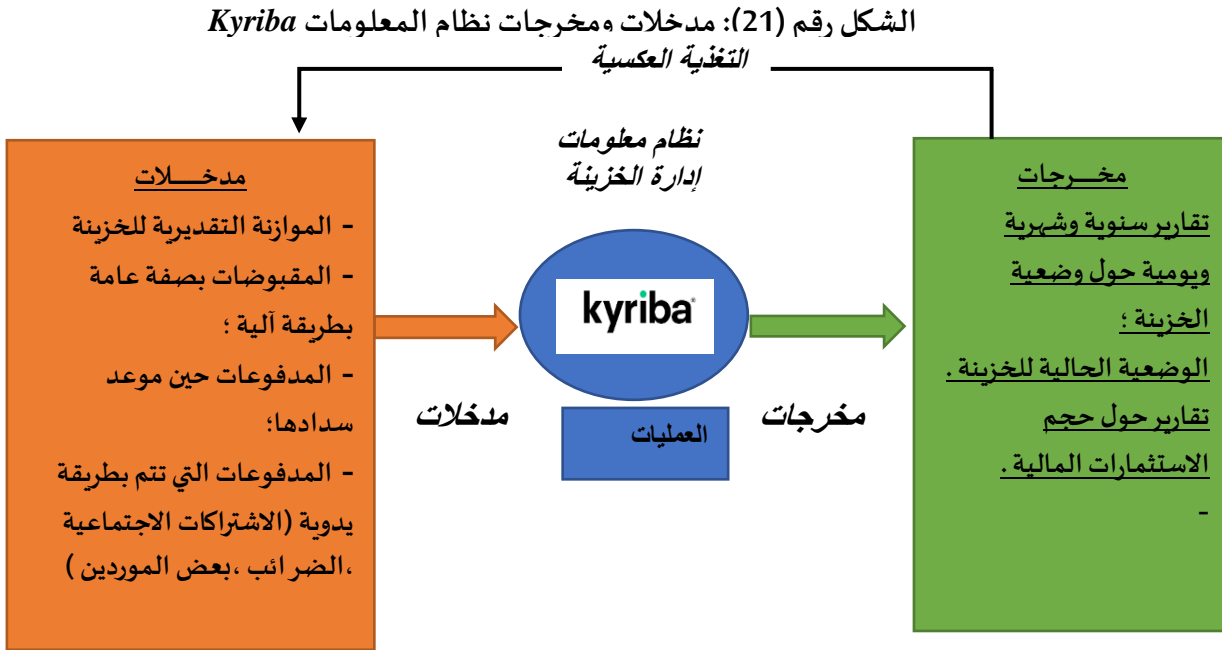
- التسجيل الإلكتروني ومتابعة جميع القرارات المالية (استثمار الفوائض والحصول على التمويل).

- إجراء عمليات التقارب البنكي بطريق أتوماتيكية ويدوية.

ثانياً: مدخلات ومخرجات نظام تسيير الخزينة *Kyriba*. في مجموعة لافارج هولسيم :

اعتماداً على المعلومات المتحصل عليها والملحق رقم 1 و2 يمكن توضيح أهم مدخلات ومخرجات نظام

المعلومات *Kyriba* من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الملحق 2-1

اعتمادا على الشكل الموضح أعلاه يرى الباحث أن نظام إدارة الخزينة في المجموعة محل الدراسة يعتمد على مجموعة المدخلات التي تشكل مجموعة البيانات والمعلومات المتمثل في الموازنة التقديرية للخزينة والتي تخضع بصفة مستمرة لعملية التحيين من قبل الإدارات الأخرى، بالإضافة للعمليات التي تتم بطريقة يدوية وكذلك جميع عمليات التحصيل التي تتم في نظام إدارة سلسلة التوريد O2C والتي تظهر بصفة آنية، وتظهر المدفوعات كذلك حين موعد سدادها (مرحلة التسديد).

أما فيما يخص العمليات فقد تم التطرق إليها في العنصر السابق، وبالنسبة للمخرجات نظام *Kyriba* تتمثل في مجموع التقارير السنوية والشهرية وكذلك اليومية حول وضعية الخزينة والتي تسمح لأمناء الخزينة ومدير الخزينة من اتخاذ القرارات المالية المناسبة وكذلك الرقابة المستمرة للمدى تطبيق إجراءات التسيير وكذلك الاتفاقيات المتعلقة بالمصاريف المالية مع البنوك.

وفيما يتعلق بالتغذية العكسية فتتعلق بمدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها في البداية ومراجعتها من خلال المدخلات.

المطلب الثاني: إجراءات التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر باستخدام *Kyriba*

سيتم التطرق في هذا المطلب لمجموعة الإجراءات التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظام معلومات *Kyriba* لجميع الوحدات التابعة لمجموعة لافارج هولسيم، للإشارة فإن جميع الوحدات التابعة تتمتع بالاستقلالية من حيث الجانب القانوني ولاكن تخضع لجميع الإجراءات المتعلقة بتسيير الخزينة من طرف

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

مؤسسة لافارج هولسيم للخدمات *LAFARGE SERVICE* وهذا ضمن مجموع القواعد والإجراءات المكتوبة والمؤشر عليها من قبل مدير الخزينة (دليل طريقة العمل) والمتحصل عليها من طرف الباحث من أجل إثراء موضوع الدراسة وكذلك المعلومات المتحصل عليها والتي تخدم الموضوع .

أولاً: إجراءات تخفيض التكاليف في إدارة الخزينة لمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

1. التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني (الآلي): منذ اعتماد نظام *Kyriba* في إدارة الخزينة تتم التحول جزء كبير من العمليات من الطريقة اليدوية إلى العمل الآلي وهذا ما أدى سرعة ودقة في معالجة العمليات وكذلك توفير الوقت في معالجة بعض المسائل التي كانت تأخذ وقت طويل (على سبيل المثال تحرير الشيكات للموردين في اليوم بمعدل 60 شيك)، وحتى العمليات التي تتم بطريقة يدوية يتم إدراجها في نظام معلومات.

2. القدرة التفاوضية لإدارة الخزينة مع البنوك الأجنبية في الحصول على أفضل العروض من حيث العمولات وكذلك معدلات الفائدة.

3. الإبقاء على الحسابات البنكية التي تتم فيها العمليات فقط، والتي تعتبر أحد أهداف المجموعة الأم، حيث تم الإبقاء على أربعة بنوك أجنبية فقط يتم التعامل معها من بين تسعة بنوك بما في ذلك البنوك المحلية

ثانياً: توفير السيولة اللازمة

1. تحسين مدة تحصيل المقبوضات : تحسين مدة تحصيل الشيكات (توفير جهاز الماسح الضوئي الخاص بالبنوك ضمن مجموعة الخدمات المقدمة من طرق البنوك الأجنبية مما يسمح من تقليص مدة الانتظار)، من خلال الملاحظة الميدانية تبين أن مصلحة التحصيل تتوفر على جهاز الماسح الضوئي للشيكات على مستوى جميع المصانع التابع ، وهذا ضمن الخدمات المميزة التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك الأجنبية ممثلة في بنك *BNP PARIBAS* وكذلك *Société GENERALE* وهذا ما يمنح المؤسسة الامتيازات يمكن حصرها في النقاط التالية يمكن مراجعة (الملحق رقم 6):

- عدم التنقل اليومي للبنوك من أجل تقديم الشيكات للبنوك من أجل التحصيل ؛
- تحسين مدة تحصيل الشيكات وبيع الوقت حيث يتم تحصيل الشيكات في مدة بين يوم واحد وثلاثة أيام على أقصى تقدير؛
- اكتشاف الأخطاء الموجودة في الشيكات على مستوى المصنع وليس في البنوك ؛
- توفر المؤسسة على هذا الجهاز يعتبر بمثابة بنك على مستوى المؤسسة.

2. ابتكار طرق تحصيل جديدة للمقبوضات: من خلال الملاحظة الميدانية للباحث، تبين أن المجموعة تعمل على تطوير طرق التحصيل من خلال ابتكار طرق جديدة وأكثر عملية تسمح بتحصيل السريع للمقبوضات

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

وتسهيل العمليات بالنسبة للعملاء وفي هذا الصدد تم ابتكار طريقة جديدة في تحصيل المقبوضات والمسمأة بـ **DIRECT DEBIT**.

- الخصم المباشر من حساب العميل لدى البنك **DIRECT DEBIT**:

تتم هذه العملية من خلال الاتفاقية بين العميل والبنك تسمح لمجموعة لافارج هولسيم بالخصم

المباشر للمبالغ من حساب العميل، من خلال البوابة المخصص للعملاء كما هو موضح في الملحق رقم 6
3. الإبطاء في تسديد المدفوعات: في هذا الصدد وجب الإشارة أن المجموعة محل الدراسة تتعامل بحذر مع الالتزامات المتعلقة بالاشتراكات الاجتماعية والتسديد الضرائب وفواتير الكهرباء والغاز قبل موعدها لتفادي غرامات التأخير (أنظر الملحق رقم 7)، أما فيما يتعلق بالموردين فيتم تسديد الالتزامات في مدة قدرها شهرين وهذا ضمن اتفاقيات يتم إبرامها مع الموردين.

ثالثاً: القرارات المالية المتعلقة بالخزينة: هنا يمكن التمييز حالتين:

1. في حالة التنبؤ بحدوث عجز في الخزينة أحد الوحدات التابعة: وهذا ما نجده عند استخدام نظام معلومات في إدارة الخزينة حيث يمكن التنبؤ بحالة وجود عجز قبل حدوثه من خلال المتابعة اليومية والتعرف على وضعية الخزينة بصفة مستمرة والتعامل الجيد مع الموازنة التقديرية للخزينة يمكن تجاوز هذا العجز بالاستعانة بالأدوات التي تتوفر عليها المجموعة وهذا دائما ضمن مجموعة القواعد والإجراءات التي تعتمد عليها إدارة الخزينة والتي نذكر منها (أنظر الملحق رقم 8):

- **BtoB (Bank to Bank)**: وهي عملية تحويل الأموال من الحسابات ذات الفائض إلى الحسابات ذات العجز في نفس الوحدة، حيث تتم هذه العملية باستخدام Kyriba وتحويل مباشرة للبنك للقيام بتحويل الأموال، بصفة مستعجلة. كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (23): عملية التحويل الإلكتروني للأموال من حساب إلى حساب

Retour Carte Créer Modifier Analyse

Virement de trésorerie domestique - Ajouter

Code transaction: BTOB * Bank to bank transfer N° trans.:
Statut de transaction: Référence:

Emetteur/Bénéficiaire Instructions Options Référence Information de suivi Zones utilisateur

Emetteur

Donneur d'ordre: *
Payeur: *
Compte à débiter: *
Identité bancaire: *

Type d'identité bancaire: RIB local formaté 0
Compte: 0
Fichier transmis à: *

Contrepartie

Tiers: *

Sauvegarder Sauv. & Créer Annuler Affecter les comptes d Sauv. modèle Historique

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

المصدر: دليل العمل في إدارة الخزينة للمجموعة لافارج هولسيم الجزائر

- **Les INTERCO** : المقصود بهذه العملية وهي التحويلات بين الوحدات التابعة للمجموعة ، في حالة وجود عجز في إحدى الوحدات ولديها تعاملات مع وحدة أخرى يتم تسديد الالتزامات بصفة مستعجلة ، حيث تطرقنا في البداية إلى أن العلاقة بين الوحدات تعتبر علاقة (زبون – مورد).

مثال: في تاريخ 2021/02/2 تم تسجيل حالة عجز متوقعة بقيمة 88 مليون دينار في وحدة LS(لافارج للخدمات)

القرار: نظيرا للخدمات التي تقدمها وحدة لافارج للخدمات لمصنع الإسمنت بالمسيلة ومصنع الإسمنت بعقاز ، فالوحدة لديها حقوق بقيمة 160 مليون دينار (بمصنع المسيلة) و90 مليون بمصنع عقاز . حيث يتم القيام بعمليات التسديد بصفة مستعجلة وبالتالي تجاوز العجز في وقت قصير جداً.

رصيد الخزينة المتوقع	-88.000.000.00
INTERCO من LCM نحو LS	160.000.000.00
INTERCO من LCO نحو LS	90.000.000.00
رصيد الخزينة النهائي	162.000.000.00

2. في حالة وجود احتياجي في الأموال: في حالة وقوع عجز في الخزينة، تعتبر هذه الحالة استثنائية تتطلب اللجوء إلى القرارات المالية التالية أنظر الملحق رقم 10:

- عمليات السحب على المكشوف: قبل بداية السنة تتحصل المجموعة على اتفاقيات مع البنوك تتعلق بالمبالغ التي تسمح بها البنوك بسحبها في حالة رصيدة الخزينة يكون معدوم. حيث يتم حساب الفوائد من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد الأيام} \times \text{الفائدة معدل} \times \text{المسحوب المبلغ}$$

- الحصول على قروض متوسطة الأجل: من أجل تغطية الالتزامات المتعلقة بدورة الاستغلال القصيرة والمتوسطة الأجل.

- الحصول على قروض طويلة الأجل: المتعلقة بتغطية النفقات الاستثمارية الجديد أو تجديد الاستثمارات.

3. في حالة وجود فائض في الخزينة: تخضع مجموع الفوائض النقدية في الخزينة لعمليات التوظيف بصفة مستمرة والتي تأخذ عدة أشكال:

- التوظيفات المالية القصيرة الأجل: مثل سندات الخزينة يتم توظيفها في مدة على أقل 10 أيام وتعتبر الأكثر استخدام نظراً لإمكانية استرجاع الأموال بعد 10 أيام، يتراوح معدل الفائدة بين 1,5% و2%.

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

- التوظيفات المالية المتوسطة والطويلة الأجل: تتمثل في الودائع المتوسطة والطويلة الأجل والتي تكون على الأقل 3 أشهر، حيث تتراوح معدلات الفائدة بين 3,5% و4%.
يتم اتخاذ قرارات التوظيف على حسب المدة بناءً على الالتزامات المستقبلية وكذلك الفرق بين المدفوعات والمقبوضات.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين التسيير الأمثل للخزينة والقرارات المالية في المجموعة محل الدراسة

سيتم في هذا المبحث تناول عرض عام ونتائج المقابلة بمختلف محاورها وكذلك نتطرق لدراسة وضعية الخزينة لوحدة لافارج إسمنت المسيلة لسنة 2022 وعلاقتها بالقرارات المالية بإضافة لتحليل البيانات المحصل عليها.

المطلب الأول: عرض محتوى ونتائج المقابلة في المجموعة محل الدراسة

اعتمادا على الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحث والتي ساهمت بقدر كبير في إعداد دليل المقابلة بأسئلته والتي تناول جميع المحاور بهدف تدعيم الدراسة الكمية للبيانات المتحصل عليها من طرف المجموعة وكذلك الوثائق المهمة المعتمد عليها.

أولا: دليل أسئلة المقابلة

الجدول رقم (17): دليل أسئلة المقابلة

المكان	مناخ المقابلة عناصر المقابلة
إدارة الخزينة	<ul style="list-style-type: none">■ بتاريخ 2022/04/03 تم الاتصال بمدير المالية والمحاسبة لمجموعة لافارج هولسيم – الجزائر بالجزائر العاصمة، حيث تم تقديم لمحة عن الموضوع وأهداف الدراسة وطلب إجراء مقابلة معه■ تم الموافقة وحدد تاريخ 2022/04/24 بالجزائر العاصمة وذلك في حضور مدير إدارة الخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، حيث تمت المقابلة في حدود الساعة 14:00.■ قمنا في البداية بشرح موضوع الدراسة وأهدافها ولماذا تم اختيار مجموعة لافارج هولسيم، وهذا لما تتمتع به من إمكانيات بشرية ومؤهلات كبير في ميدان إدارة الخزينة■ تمحورت أسئلة المقابلة حول دليل مقابلة محكم يحتوي على أسئلة عامة متعلقة بمحاور الدراسة وأسئلة فرعية تتضمن أبعاد متغيرات الدراسة وفي بعض الأحيان تم إضافة أسئلة أخرى خارج دليل المقابلة من أجل إثراء موضوع البحث والمقابلة.

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

المحور الأول: مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

س 1: ماذا يعني لكم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة ؟

الإجابة
بالنسبة لنا تُعد تكنولوجيا المعلومات أداة مهمة في عمليات إدارة الخزينة، على اعتبار حرصنا الشديد على التطوير المستمر استجابة للتطور السريع التي تشهده بيئة الأعمال

التعليق
من خلال الملاحظة الميدانية نجد أن هناك اهتمام كبير بتطوير طرق التسيير داخل إدارة الخزينة من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني والاستعانة بنظم المعلومات في إدارة الخزينة

س 2: فيما تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة ؟

الإجابة
تعتمد إدارة الخزينة في عملياتها على توفير المعلومات الدقيقة والمحمية حول وضعية المالية للمؤسسة وهذا ما يستدعي اللجوء إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتطوير طرق التسيير استجابة للتوصيات التي تقدمها المجموعة الأم في سويسرا.

التعليق
فعلا هناك نظام معلومات يدير العمليات الخاصة بالخزينة، والذي يحتوي على خصائص ساهمت في تحسين طرق التسيير مقارنة بالعمل اليدوي في كان في السابق

س 3: كيف تقيم درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة ؟

الإجابة
أدى تطبيق نظام معلومات إدارة الخزينة *Kyriba* سنة 2018، والذي جاء بعد مجموعة التوصيات التي قدمها مكتب المراجعة الخارجية والذي أصررت على تبني نظام معلومات في إدارة الخزينة، حيث تعتبر بمثابة تحول كبير في إدارة الخزينة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات والتي ساهمت بقدر كبير في معالجة العديد من الأخطاء، بإضافة لوجود مديرية تكنولوجيا المعلومات والتي كانت تحرص على تطوير والتوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات المجموعة الأم

التعليق
من خلال الملاحظة الميدانية يتبن لنا مستوى تكنولوجيا المعلومات الذي تتمتع به مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر من خلال المشاريع الكثير التي أطلقنا من أجل تطوير طرق التسيير في إدارة الخزينة.

س 4: كيف كانت بداية استخدام نظام *Kyriba* ؟ وماهي صعوبات التي واجهتكم وفيما تتعلق؟

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

<p>قبل اطلاق نظام Kyriba خضع كل إطارات إدارة الخزينة لدورات تكوينية مكثفة بإضافة لتطبيقات التي تمت مع شركة Kyriba ، والتي ساهمة في التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني، مع تسجيل بعض الاختلالات البسيطة التي تم احتواءها من طرف فريق العمل.</p>	<p>الإجابة</p>
<p>يتمتع إطارات إدارة الخزينة بكفاءة وتحكم جيد في استخدام نظام Kyriba نتيجة للخبرات المكتسبة في عمليات التسيير قبل تطبيق نظام المعلومات وهذا ما سهل مهمة التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني .</p>	<p>التعليق</p>
<p>س 5: ما هي القيمة المضافة التي قدمها نظام المعلومات Kyriba لإدارة الخزينة؟</p>	
<p>منذ بداية استخدام <i>Kyriba</i> شهدت إدارة الخزينة ديناميكية عالية في التسيير، حيث يمكن ذكرها في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تم التحول إلى العمل الإلكتروني بنسبة 90 % بدلا من العمل اليدوي والذي كان يستغرق وقت طويل في إتمام العمليات؛ - الحصول على المعلومات أكثر دقة وفي الوقت المناسب؛ - الرقابة المستمرة لحركة التدفقات النقدية، مما يسهل اكتشاف الأخطاء في وقتها. - الحصول على تقارير بصفة دورية حول وضعية الخزينة؛ - إمكانية العمل عن بُعد، وهذا ما تم في ظل جائحة كوفيد 19، حيث تم ضمان استمرارية في العمل بفضل تبني نظام المعلومات <i>Kyriba</i>. 	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال حجم العمل اليومي الذي يقوم به إطارات الخزينة يتبن لنا مدى مساهمة نظام المعلومات <i>Kyriba</i> في تحقيق ذلك بإضافة لضمان استمرارية العمل من خلال العمل عن بُعد أثناء جائحة كوفيد 19 .</p>	<p>التعليق</p>
<p>س 6 : هل ساعد نظام معلومات <i>Kyriba</i> في تحقيق أهداف إدارة الخزينة بصفة خاصة وأهداف المجموعة بصفة عامة ؟</p>	
<p>سؤال مهم جدا ، حيث ساهم نظام <i>Kyriba</i> في تحقيق الأمثلة في عمليات التسيير من خلال تحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف والمرتبطة بحجم العمل وتقليص الوقت المتعلق بإتمام العمليات وكذلك الرقابة المستمرة لتطبيق الاتفاقيات مع البنوك في ما يتعلق بالأعباء المالية (العمولات ومعدلات الفائدة) ، حيث تم اكتشاف في سنة 2021 أخطاء في تطبيق معدلات الفائدة والعمولات مما سمح للمجموعة باسترجاع</p>	<p>الإجابة</p>

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

<p>ما يعادل أربعة ملايين سنتم، أما فيما يتعلق بتوفير السيولة لمواجهة الالتزامات فقد ساهم نظام المعلومات <i>Kyriba</i> في توفير المعلومات الدقيقة حول وضعية الخزينة مما ساهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة في أسرع وقت .</p>	
<p>فعلا تبني نظام المعلومات <i>Kyriba</i> في إدارة الخزينة ساهم في تخفيض التكاليف من خلال الرقابة اليومية للعمليات من خلال المعلومات التي يوفرها بصفة آنية وكذلك مخرجات النظام من تقارير ساهمة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة وفي الوقت المناسب.</p>	<p>التعليق</p>
<p>المحور الثاني: علاقة التسيير الأمثل للخزينة بالقرار الاستثماري في مجموعة محل الدراسة</p>	
<p>س 7: كيف تبين العلاقة بين التسيير الأمثل للخزينة وقرارات الاستثمار في مجموعة؟</p>	
<p>تعمل إدارة الخزينة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمجموعة من خلال استثمار الفوائض النقدية في الخزينة، حيث يسمح نظام <i>Kyriba</i> بتوفير المعلومات الدقيقة حول الوضعية الحالية وكذلك المستقبلية للخزينة، مما يسمح باستثمار الفوائض النقدية من خلال قنوات الاستثمار المتوفرة على حسب وضعية الخزينة والالتزامات المستقبلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوظيفات المالية القصيرة الأجل: مثل سندات الخزينة بمعدلات فائدة تتراوح بين 1.5% و 2% لمدة على الأقل 10 أيام. وهي الأكثر استخداماً - التوظيفات المتوسطة والطويلة الأجل: والتي تتراوح معدلات الفائدة بين 3.5 و 4% لمدة على الأقل 3 أشهر فما فوق؛ - أما فيما يتعلق بالاستثمارات الكبرى التي تقوم بها المؤسسة (تجديد – التوسعة) فيقتصر دور إدارة الخزينة في التفاوض حول الشروط البنكية لضمان التمويل الأمثل للمشروع الاستثماري من خلال المصادر المختلفة للتمويل. 	<p>الإجابة</p>
<p>وجود أمين خزينة مكلف بالاستثمار ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الخزينة يعكس مدى اهتمام الإدارة بعمليات التوظيف، والاستغلال الأمثل للموارد المالية.</p>	<p>التعليق</p>
<p>س 8: كيف تتم عملية اتخاذ قرار الاستثمار على مستوى إدارة الخزينة؟</p>	
<p>تُعد عملية اتخاذ القرار الاستثماري من خلال التقييد بإجراءات المكتوبة (دليل عمل) حيث تعتبر من أصعب القرارات وهذا لتأثيرها المباشر على وضعية الخزينة، خاصة إذا كان هناك سوء تقدير في المبالغ ومدة الاستثمار، لهذا تمر عملية اتخاذ على عدة مستويات</p>	<p>الإجابة</p>

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

<p>حقيقاً يوجد هناك دليل عمل متحصل عليه والذي يبين مراحل اتخاذ القرار الاستثماري.</p>	<p>التعليق</p>
<p>س9: هل يمكن تقديم تفاصيل أكثر حول عملية اتخاذ القرار الاستثماري المتعلق بالفوائض النقدية</p>	
<p>تتم عملية اتخاذ القرار من خلال المراحل التالية: - من خلال مخرجات نظام معلومات <i>Kyriba</i> حول الوضعية الحالية والمستقبلية للخزينة يتم تقديم اقتراح لمدير الخزينة بتوظيف الفوائض المالية. - بعد عملية الموافقة من طرف مدير الخزينة، يشرع أمين الخزينة في إرسال عرض لكافة البنوك المتعاقدة والذي يتضمن المبلغ والمدة. - بعد استقبال العروض تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة ويتم اتخاذ القرار الأنسب (يكون قرار جماعي بين إطارات إدارة الخزينة). - وفي النهاية يتم تسجيل عملية التوظيف في نظام <i>kyriba</i></p>	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال الملاحظة الميدانية تم التأكد من مدى تطبيق الإجراءات السالفة الذكر، حيث تخضع العمليات التي تتم في إدارة الخزينة للرقابة من طرف مديرية التدقيق والرقابة الداخلية.</p>	<p>التعليق</p>
<p>س10: هل ساهم نظام <i>Kyriba</i> في ترشيد قرارات الاستثمار المتعلقة بالخزينة؟</p>	
<p>بالفعل نظام <i>Kyriba</i> ساهم بقدر كبير في ترشيد الاستثمارات المالية والاستغلال الأمثل للموارد من خلال معرفة الوضعية الحقيقية لرصيد الخزينة وكذلك المستقبلية مما يسمح بتحديد المبلغ الواجب استثماره وكذلك مدة الاستثمار من خلال المفاضلة بين قنوات الاستثمار المتاحة.</p>	<p>الإجابة</p>
<p>عملية اتخاذ القرار تتوقف على توفر المعلومة الدقيقة وهذا ما نجده من خلال مخرجات نظام المعلومات <i>Kyriba</i>.</p>	<p>التعليق</p>
<p>س11: هل هناك عوامل أخرى ساهمت في ترشيد القرارات الاستثمارية المتعلقة بالخزينة؟</p>	
<p>أكد فقرار الاستثمار مرتبط كذلك بالقدرة التفاوضية التي يتمتع بها فريق العمل من خلال التفاوض الجيد حول شروط التوظيف مع البنوك، حيث مكننا من الوصول إلى حد التوظيف المباشر للأرصدة النقدية الفائضة من طرف بنك أجنبي في نهاية كل يوم (رصيد الخزينة) مع إمكانية استرجاع الأموال في أي وقت. وهذا ما تنفرد به مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر عن باقي المؤسسات.</p>	<p>الإجابة</p>

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

<p>ما تم الوقوف عليه على مستوى إدارة الخزينة هو القدرات والمعارف التي يتمتع بها إطارات إدارة الخزينة مكنتهم من التفاوض الجيد مع البنوك بالإضافة لقوة مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر من حيث حجم التدفقات النقدية.</p>	<p>التعليق</p>
<p>المحور الثالث: التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم وقرارات التمويل</p>	
<p>س 12: كيف تبين لنا علاقة إدارة الخزينة بقرارات التمويل داخل مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟</p>	
<p>تعتبر عمليات التمويل من صميم المهام الموكلة لإدارة الخزينة ضمن إجراءات التسيير المكتوبة والمؤشر عليها من طرف مدير المالية والمحاسبة، حيث يعمل فريق العمل على الحصول على التمويل اللازم عبر القنوات المتوفرة لديه</p>	<p>الإجابة</p>
<p>بالتأكيد يوجد فعلا ضمن الهيكل التنظيم لإدارة الخزينة مكلف بالتمويل والذي يتولى عمليات التفاوض مع البنوك مع المرافقة المستمرة لمدير الخزينة.</p>	<p>التعليق</p>
<p>س 13: هل يمكن أن تقدم لنا بعض التفاصيل المتعلقة بعملية اتخاذ قرار التمويل؟</p>	
<p>هنا يمكن التطرق إلى جانبين أساسيين: الأول: تمويل العجز في الخزينة: ويكون من خلال القنوات التالية، إما عن طرق السحب على المكشوف ضمن اتفاقية المبرة مع البنوك والتي تسمح بالسحب في حالة الرصيد المعدوم (مبلغ متفق عليه) بمعدل فائدة محدد مسبقاً أو الاستخدام أحد الامتيازات التي تتمتع بها مجموعة لافارج هولسيم والمسماة بـ <i>Les INTERCO</i> وهي التحويلات بين الوحدات التابعة في إطار العلاقة (مورد – زبون) و <i>BtoB</i> والتي تسمح بتحويل الأموال من حساب إلى حساب بنكي في نفس الوحدة التابعة لمجموعة لافارج هولسيم ثانياً: قرارات تمويل الاستثمارات التوسعية أو عمليات التجديد: هنا يقع على عاتق إدارة الخزينة الحصول على الأموال بأقل تكلفة كأحد أهداف إدارة الخزينة</p>	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال ملاحظة الميدانية يتبين لنا مدى التحكم الجيد في التقنيات المستخدمة والعمليات المفاضلة التي تتم على حسب الوضعية الحالية والمستقبلية للخزينة</p>	<p>التعليق</p>
<p>س 14: نتكلم الآن على القيمة المضافة لنظام <i>Kyriba</i> فيما يخص قرارات التمويل، ماذا قدم <i>Kyriba</i> لعمليات اتخاذ قرار التمويل؟</p>	
<p>نظام <i>Kyriba</i> ساعد في ترشيد قرارات التمويل من خلال المعلومات الدقيقة التي يوفرها للمتخذ القرار حول وضعية الخزينة والقدرة على التنبؤ بالوضعية المستقبلية للخزينة، مما يساهم في معالجة حالة العجز بسرعة وفي كثير من الحالات دون اللجوء إلى</p>	<p>الإجابة</p>

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

<p>البنوك، من خلال اتباع القنوات التي تم ذكرها سابقاً والسرعة في تنفيذ القرارات من خلال استخدام التحويل الإلكتروني ووسائل الاتصال مع البنوك، والتي تقدم خدمات تنافسية مقارنة مع البنوك العمومية.</p>	
<p>تعتبر المعلومة أساس عملية اتخاذ القرار التمويلي والتي يتم نجدها من خلال مخرجات نظام <i>Kyriba</i></p>	<p>التعليق</p>
<p>المحور الرابع: التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم وقرار توزيع الأرباح</p>	
<p>س15: هل توجد علاقة بين التسيير الأمثل للخزينة وقرار توزيع الأرباح في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر؟</p>	
<p>يعتبر قرار توزيع الأرباح من مهام الشركة الأم وهذا ضمن قرارات مجلس الإدارة الذي يتخذ قرار التوزيع من عدمه ونسبة التوزيعات، أما على مستوى مجموع لافارج هولسيم الجزائر فيتم عمليات تحويل الأرباح من الفرع الموجود في الجزائر إلى الشركة الأم عن طريق البنك المركزي ويخضع كذلك للقوانين والتشريعات الخاصة بالبلد، أما حول علاقته بالتسيير الأمثل للخزينة فتتمثل في تأمين السيولة اللازمة لإجراء تحويل الأموال بمرافقة البنك المركزي الجزائري والذي يتحصل على عمولة تقدر بـ 1% من قيمة المبلغ المحول.</p>	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال المعلومات المتحصل عليها يتبين لنا أنه على المستوى مجموعة لافارج هولسيم –الجزائر يوجد هناك تحويل للأرباح للشركة الأم والتي بدورها تقوم بعملية توزيع الأرباح على المساهمين والتي في الغالب تكون نقدية</p>	<p>التعليق</p>
<p>س16: كيف يساهم التسيير الأمثل باستخدام <i>Kyriba</i> في قرار توزيع الأرباح؟</p>	
<p>تطبيق نظام <i>Kyriba</i> يسمح للإدارة العلي والشركة الأم بالاطلاع على جميع التقارير المتعلقة بوضعية الخزينة وقرار تحويل الأموال يتخذ بناء على مخرجات نظام معلومات وهذا ما يساعد في ضبط المبالغ وتواريخ إجراء عمليات التحويل وتوفير السيولة اللازمة من خلال عمليات التحليل التي يقوم بها إطارات إدارة الخزينة من أجل توفير السيولة اللازمة.</p>	<p>الإجابة</p>
<p>من خلال البيانات المتحصل عليها تظهر لنا بعض العمليات التحويل التي تمت في سنة 2022 وكيف تم التعامل معها من قبل إدارة الخزينة اعتمادا على نظام <i>Kyriba</i></p>	<p>التعليق</p>

ثانياً: نتائج المقابلة:

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

من خلال الإجابات المتحصل عليها في المقابلة حول أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجموعة لافارج هولسيم، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- تعتمد المجموعة محل الدراسة على نظام المعلومات *Kyriba* في إدارة الخزينة بشكل كبير ضمن توجهات المجموعة الأم الرامية إلى التحول نحو العمل الإلكتروني بدلا من العمل اليدوي الذي أثبت محدوديته.
- يلتزم إطارات إدارة الخزينة بالتطبيق الفعلي لإجراءات العمل المكتوبة والتي تبين جميع العمليات التي تتم باستخدام نظام *Kyriba*.
- وجود هيكل تنظيمي لإدارة الخزينة يظهر مدى اهتمام المجموعة محل الدراسة بإدارة الخزينة
- ساهم نظام المعلومات *Kyriba* في تحسين الأداء الفردي والجماعي لإدارة الخزينة في إدارة العمليات في الوقت المناسب
- من خلال قاعدة البيانات التي تتوفر عليها إدارة الخزينة مكنها من القيام بالرقابة الدورية لجميع التعاملات مع البنك واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في بصفة أنية.
- جميع القرارات المالية المتعلقة بإدارة الانحرافات في رصيد الخزينة تتم على مستوى إدارة الخزينة دون الرجوع إلى مدير المالية والمحاسبة.

المطلب الثاني: دراسة خزينة مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة لسنة 2022 وعلاقتها بالقرارات المالية

من خلال مخرجات نظام *Kyriba* تم الحصول على الوضعية النهائية لخزينة وحدة لافارج إسمنت المسيلة لسنة 2022 من شهر جانفي إلى غاية شهر ديسمبر، ويمكن تبرير اختيار هذه الوحدة للأسباب التالية:

- تعتبر من بين أحسن المصانع في المجموعة الأم من حيث الأداء (المرتبة 6 سنة 2023).
 - حجم المبيعات بالعملة الصعبة والدينار
 - حجم التدفقات النقدية اليومية المسجلة من خلال البيانات المتحصل عليها.
 - جميع الوحدات التابعة لمجموعة محل الدراسة يتم إدارة خزنتها بنفس الطريق ونفس الإجراءات المتبعة من طرف وحدة لافارج للخدمات *LS*.
 - التوصيات لجنة التكوين في الدكتوراه على وجوب التركيز على المؤسسات المحلية (المسيلة)
 - التواجد الدائم في المؤسسة محل الدراسة بصفة الباحث موظف في مصنع إسمنت المسيلة.
- أولا: مقارنة بين حجم المقبوضات والمدفوعات لسنة 2022 في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.

معلومات إضافية ومفاهيم:

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

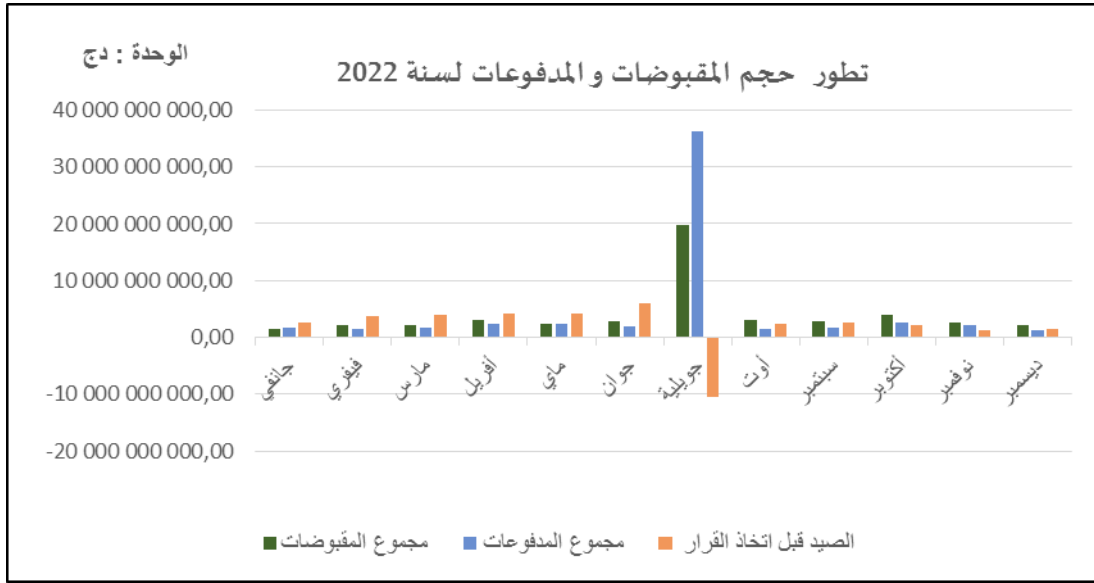
مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

-
- يتضمن رصيد الخزينة المقبوضات والمدفوعات بالعملة الصعبة والعملة المحلية، حيث يتم تحويل المقبوضات بالعملة الصعبة في Kyriba إلى الدينار الجزائري بالسعر الصرف الرسمي.
 - BtoB: تمثل عمليات التحويل من حساب بنكي لحساب آخر في نفس المؤسسة
 - TRF_LIB (Transfert Libre): التحويل المتعلقة بالتجارة الخارجية (عمليات الاستيراد)
 - SNE DAT BTC: التوظيفات المالية المتعلقة بالودائع لأجل وأذونات الخزينة
 - Interco: التحويلات بين الوحدات التابعة لنفسة المجموعة (علاقة مورد – عميل)

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

الشكل رقم (24): تطور حجم المقبوضات والمدفوعات ورصيد الخزينة لسنة 2022



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات *Kyriba* - (الملحق رقم 12).

من خلال الرسم البياني السابق نلاحظ وجود مستويات متقاربة بين حجم المدفوعات والمقبوضات بداية من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان مما سمح بتسجيل أرصدة الخزينة موجبة (تغطية المقبوضات لحجم المدفوعات)، حيث يشير المستويات المرتفعة لحجم المقبوضات لحجم المبيعات بالعملة المحلية والعملة الصعبة التي تقوم بها مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة، في شهر جويلية تم تسجيل انخفاض متوقع في رصيد الخزينة في شهر جويلية بمبلغ (10,432,776,283.55-دج)، وهو ناتج عن عملية تحويل الأرباح نحو المجموعة الأم بقيمة 17,261,371,059.85 دج (*Transfert de dividende*)، هنا يجد الإشارة أن الاعتماد على نظام *Kyriba* يساعد في التنبؤ بالوضعية المستقبلية للخزينة. مع بداية شهر أوت إلى غاية نهاية السنة تم تسجيل مستويات متذبذبة في رصيد الخزينة الناتج عن الفرق بين المجموع المقبوضات والمدفوعات قبل عملية اتخاذ القرار لكنها موجبة كما هو موضح والناتجة عن السرعة في تغطية الالتزامات المتعلقة بشهر جويلية (تحويل الأرباح) والتي لم تأثر على أرصدة الخزينة في الأشهر التي تلي العملية (بداية شهر أوت) بإضافة لحجم التدفقات النقدية (المقبوضات) التي تميز هذه الفترة والتي يمكن بواسطتها تغطية الالتزامات.

ثانياً: تحليل التغير في الأعباء المالية لسنة 2022 في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة

من خلال اعتمادنا على مخرجات نظام *Kyriba* يمكن دراسة وتحليل الأعباء المالية لسنة 2022. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

الجدول رقم (18): الأعباء المالية لسنة 2022

الأشهر	الأعباء المالية
جانفي	389,558.47
فيفري	431,815.77
مارس	448,872.70
أفريل	-108,811.02
ماي	251,521.45
جوان	1,276,609.96
جويلية	1,838,766.15
أوت	288,070.27
سبتمبر	388,469.09
أكتوبر	349,794.90
نوفمبر	517,148.00
ديسمبر	-10,490,404.96
المجموع الإجمالي	-4,418,589.22

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا وضعية الخزينة 2022

من خلال الجدول الموضح أعلاه يظهر لنا حجم الأعباء المالية والنتائج عن حجم التدفقات النقدية والخدمات التي تقدمها، حيث يوجد هناك تذبذب في المبالغ والذي يمكن تبريره بحجم التعاملات النقدية اليومية والعمليات التحصيل والمصاريف المتعلقة بالتحويلات الخارجة الناتج عن عمليات التجارة الخارجية. ما يمكن ملاحظته كذلك وجود مبالغ بالسالب، حيث تمثل المبالغ المسترجعة من قبل المجموعة محل الدراسة نتيجة عمليات الرقابة على مدى تطبيق دفاتر الشروط مع البنوك، حيث تعمل إدارة الخزينة من خلال نظام *Kyriba* على الرقابة المستمرة مما ينتج اكتشاف أخطاء في تطبيق العمولات ومعدلات الفائدة التي تفرضها البنوك، حيث تم تسجيل استرجاع مبالغ مهمة في شهر أفريل **-108,811.02** وكذلك في شهر ديسمبر - **10,490,404.96**.

ثالثاً: تحليل مخرجات وضعية الخزينة وعلاقتها بالقرارات المالية في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة 2022. استنادا لمخرجات نظام إدارة الخزينة *Kyriba* والتي تحصل عليها حول وضعية الخزينة لسنة 2022 كما هو موضح في الجدول أسفله يمكن القيام بتحليل الأرصدة الخزينة وعلاقتها بالقرارات المالية:

1. بالنسبة للثلاثي الأول لسنة 2022:

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر

- بالنسبة لشهر جانفي: تحصلت المؤسسة على فوائد مالية بقيمة 8,072,875.01 دج وهوما بين أن المؤسسة تقوم بتوظيفات مالية تتحصل من خلالها على فوائد مالية معتبر وبالنظر لحجم الأموال المستثمر في شكل ودائع لأجل والتي يمكن للمؤسسة استرجاعها على حسب الاتفاق المبرم حيث سجلنا ما قيمته 761,860,965.31 دج وهذا ما بين لنا حجم الأموال المستثمرة من قبل إدارة الخزينة ، كما تم تسجيل قيام المؤسسة بتوظيفات مالية بمقدار 398,488,968.99 دج . أما فيما يتعلق بالرصيد النهائي قبل التوظيف المباشر والمقدر بـ 2,852,361,558.94 دج فيتم توظيف جميع الرصيد وهذا ضمن الخدمات المميزة التي تحصل عليها مجموعة لافارج هولسيم – الجزائر من بنك Citi - Bank algiers والتي تسمح تمنح للمجموعة فوائد مالية نظير توظيف الأرصدة بطريقة أوتوماتيكية ودون الرجوع في كل مرة للمؤسسة من أجل المصادقة على المبالغ والتواريخ مع إمكانية استرداد المبالغ في أي وقت .

- بالنسبة لشهر فيفري : تم تحصيل ما قيمته 426,106,395.25 دج الناتج عن عمليات التصدير التي تقوم بها المؤسسة (نظام Kyriba يقوم بتحويل المبالغ بالعملة الصعبة أوتوماتيكياً إلى الدينار) وقد تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى بيع العملة الصعبة من أجل تسديد إلتزاماتها ، لآكن في الغالب لا يوجد هناك توظيفات بالعملة الصعبة حيث تكتفي المؤسسة بتجميع الأرصدة بالعملة الصعبة والقيام بعمليات استرداد بالمبالغ المجمعة التزم بقوانين البنك المركزي والتي تجبر المؤسسات على استعمال أرصدها من العملة الصعبة عوض حصولها على العملة الصعبة من البنك المركزي. كما قامت المؤسسة بتوظيف 1,311,326,611.16 دج . كما تم تسجيل أعباء مالية نتيجة السحب على المكشوف بمبلغ 1,825.31 دج ويعتبر مبلغ صغير جدا بالنسبة لحجم التدفقات النقدية مما يدل على حرص المجموعة على ترشيد الأعباء المالية ، أما بالنسبة لرصيد الموظف بطريقة مباشرة : 3,474,791,305.01 دج

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في

مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر

الجدول رقم (19): وضعية الخزينة للثلاثي الأول لسنة 2022

Colonne1	جانفي	فيفري	مارس
رصيد أول مدة	2,986,048,463.74	2,852,361,558.94	3,474,791,305.00
+CASH_CL (versement especes Client)	0.00	2,284,800.00	0.00
+CHK (remise de chèques clients)	784,573,247.52	1,114,335,636.12	1,259,954,247.04
+DD (Direct Debit)	278,658,301.66	375,811,227.57	374,925,501.63
+EFF (Encaissement Effet / Traite Client)	29,000,000.00	109,000,000.00	173,000,000.00
+EFF_ESC (Encaissement Effet escompté)	0.00	0.00	0.00
+OD (Opération diverses , Régularisation)	13,746,286.22	3,427,528.88	480,000.00
+PROV (Restitution provision)	12,848,793.43	100,134,295.46	64,944,207.33
+TRF_DOM (Vir. domestique. Reçu ARTS , RTGS)	39,572,802.38	51,895,053.33	87,612,488.74
+TRF_INT (Vir. international. Reçu devise export, rapatrieme)	219,266,132.14	426,106,395.25	266,556,795.43
+TVA	0.00	0.00	0.00
OD (Opérations Diverses)	0.00	0.00	0.00
مجموع المقبوضات	1,377,665,563.35	2,182,994,936.61	2,227,473,240.17
-ACC_FEE (Frais de tenue de compte)	60,571.00	0.00	51,190.00
-C-LC_AM (Com Amendement Crédoc import)	0.00	0.00	0.00
-C-LC_OP (Com Ouverture Crédoc import)	58,985.17	207,611.43	270,770.71
-C-TRF_I (Commission de transfert LC / REMDOC / TL)	29,715.73	93,333.49	35,452.50
-CASH_FX (Retrait frais de mission)	0.00	0.00	46,114.30
-CHK (Chèque émis)	509,637,579.50	211,508,044.50	298,644,137.87
-CHK_BAN (cheque de banque, cheque certifié)	53,613,601.55	72,723,237.29	120,311,508.80
-CIB (Paiement / Retrait Carte CIB)	0.00	0.00	9,600.00
-COM_LG (Com sur caution)	2,191,692.40	89,638.32	34,645.79
-CREDOC (Crédit documentaire)	0.00	3,123,102.09	9,519,309.32
-C_EFF (Com sur remise d'effet)	1,428.00	0.00	2,400.00
-DD (Direct Debit)	65,792,170.00	83,939,634.00	660,045,689.00
-F+CHK (Frais remise de chèque)	210,014.74	199,569.50	57,577.19
-F+CHK_U (Frais sur CHQ impayé)	0.00	833.00	0.00
-F+EFF (Frais sur effet encaissé)	1,904.00	952.00	2,836.00
-F+EF_ES (Traites Client : Frais d'escompte à notre charge)	0.00	0.00	0.00
-F+LC_EX (Frais sur LC export)	0.00	0.00	0.00
-F-CHK_B (Frais sur CHQ bque)	171.00	9,983.20	2,437.00
-F-TRF_D (Frais VIR domestique émis / salaire)	149,426.38	159,626.98	156,568.80
-FEES (Autres Frais bancaire)	19,266.10	57,281.09	220,677.46
-F_DOM (Frais sur Domiciliation import)	14,280.00	10,710.00	14,280.00
-F_WEB (Frais télématique MT940, Service WEB)	8,776.25	3,570.00	8,776.25
-INT_ESC (Interet sur Effet escompté)	0.00	0.00	0.00
-OD (Opérations diverses C/C)	13,746,286.22	3,427,528.88	480,000.00
-PROV (Provision sur LC , Garantie, Transfert etc.)	12,848,793.43	106,282,868.95	62,748,288.22
-REMDOC (Remise documentaire)	4,217,832.21	15,631,274.09	7,823,532.75
-STC_CLI (STC Client O2C)	0.00	0.00	0.00
-TRF_DIV (transfert de dividende)	0.00	0.00	0.00
-TRF_DOM (Virement domestique émis)	877,250,095.28	487,880,192.32	473,298,984.64
-TRF_LIB (Transfert Libre)	124,620,192.70	199,742,630.99	57,791,906.57
-TRF_SAL (Virement salaire émis)	98,450,437.38	226,145,131.95	87,881,181.89
-TVA	0.00	0.00	0.00
مجموع المدفوعات	1,762,923,219.04	1,411,236,754.07	1,779,457,865.06
رصيد قبل اتخاذ القرار	2,600,790,808.05	3,624,119,741.48	3,922,806,680.11

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الملحق رقم 12

الفصل الرابع: دراسة أثر التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية في
مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر

الفصل الرابع :دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الوحدة: دج	جانفي	فيفري	مارس
+BTOB_DL (Virement reçu bq à bq devise locale)	1,298,500,000.00	1,193,000,000.00	2,523,200,000.00
+BTOB_FX (Virement reçu bq à bq devise)	0.00	0.00	0.00
+IC_LOAN (Pret Interco reçu)	0.00	0.00	0.00
+IC_PYT (Paiement reçu interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	0.00	0.00	19,512,241.09
+INT_IC (Interet perçu sur pret interco)	0.00	0.00	0.00
INT_SNE interet DAT BTC فوائد مالية المتعلقة بالتوظيفات ودائع لأجل قصير وأذونات الخزينة	8,072,875.01	15,492,268.51	17,314,783.68
SNE DAT BTC حجم التوظيفات من ودائع لأجل وأذونات الخزينة	761,860,965.31	1,197,454,808.63	1,484,416,694.68
+STE_INI	0.00	0.00	0.00
+TRF_DIV (Dividendes Reçus)	0.00	0.00	0.00
مجموع قرار التحصيل	2,068,433,840.32	2,405,947,077.14	4,044,443,719.45
-BTOB_DL (Virt bq à bq dev loc)	1,298,500,000.00	1,193,000,000.00	2,523,200,000.00
-BTOB_FX (Virt bq à bq devise)	0.00	0.00	0.00
-F_SPOT (Frais sur SPOT, short term loan)	830,025.00	0.00	785,400.00
-IC_PYT (Paiement émis interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	118,680,194.05	50,000,000.00	566,603,966.29
-INT_DEB (Interet débiteur)	120,594.04	1,825.31	121,975.12
-INT_LOA (Interet débiteur sur tirage crédit syndiqué, DLT)	0.00	0.00	0.00

الفصل الرابع :.....دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

-INT_STE	0.00	0.00	0.00
-IRG	243,307.35	947,077.14	1,731,478.36
SNE DAT BTC	398,488,968.99	1,311,326,611.16	1,531,269,879.33
-STE_PRI	0.00	0.00	0.00
مجموع قرارات الدفع	1,816,863,089.43	2,555,275,513.61	4,623,712,699.10
الرصيد النهائي قبل التوظيف المباشر	2,852,361,558.94	3,474,791,305.01	3,343,537,700.46
الرصيد النهائي الموظف	2,852,361,558.94	3,474,791,305.01	3,343,537,700.46
المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الملحق رقم 12			

2. بالنسبة للفترة (ماي - جويلية): من خلال الجدول الموضح في الأسفل يمكن تحليل مايلي :

- ما يميز هذه الفترة هو عملية التحويل الأرباح التي تمت في شهر جويلية والمرتبطة أساساً بقرار مجلس إدارة المجموعة الأم حيث بلغت قيمة التحويلات مبلغ : 17,261,371,059.85 دج .

نتيجة لهذه القرار ومن خلال مخرجات نظام إدارة الخزينة يتبين أن رصيد الخزينة يكون سالب (حالة عجز في الخزينة) بمبلغ -10,432,776,283.55 دج .، حيث تم تغطية هذا العجز من خلال أحد أدوات التمويل والمستخدم من طرف المجموعة من خلال التحويل الإلكتروني للأموال بواسطة نظام *Kyriba* كما يلي :

$7,224,000,000.00$ دج (تحويل من حساب بنكي نحو حساب بالعملة المحلية) = $BTOB_+$

$6,098,071,979.23$ دج (تحويل من حساب نحو حساب بالعملة الصعبة) = $BTOB_+$ (تحويل بالسعر الصرف الرسمي) .

Interco: تحويل الأموال بين الوحدات التابعة لنفس المجموعة بمبلغ: $4,000,000,000.00$ دج.

بالإضافة عوائد الاستثمارات المالية في سندات الخزينة والودائع لأجل بمبلغ قدره: $21,930,072.70$ دج

حيث تحول العجز في الخزينة إلى تحقيق فائض قدره $707,934,599.18$ دج حيث يتم التوظيف المباشر للفوائض النقدية.

الفصل الرابع :.....دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الجدول رقم (20): وضعية الخزينة من ماي - جويلية لسنة 2022			
جويلية	جوان	ماي	الوحدة : دج
6,116,573,657.15	4,988,034,291.82	4,264,800,429.96	رصيد أول المدة
485,000.00	0.00	0.00	+CASH_CL (versement especes Client)
815,056,956.89	1,329,586,121.62	981,726,691.61	+CHK (remise de chèques clients)
382,407,309.37	493,233,466.57	377,551,487.44	+DD (Direct Debit)
66,000,000.00	131,000,000.00	210,000,000.00	+EFF (Encaissement Effet / Traite Client)
172,000,000.00	71,000,000.00	0.00	+EFF_ESC (Encaissement Effet escompté)
9,624,266.20	3,000,000.00	0.00	+OD (Opération diverses , Régularisation)
17,254,151,759.44	28,488,744.15	22,028,374.85	+PROV (Restitution provision)
84,168,609.43	52,418,656.09	22,940,086.67	+TRF_DOM (Vir. domestique. Reçu ARTS , RTGS)
882,684,145.83	780,006,094.03	800,576,686.03	+TRF_INT (Vir. international. Reçu devise export, rapatrieme)
23,897,777.78	0.00	0.00	+TVA
0.00	0.00	0.00	OD (Opérations Diverses)
19,690,475,824.94	2,888,733,082.46	2,414,823,326.60	مجموع المقبوضات
3,887,254.19	60,690.00	0.00	-ACC_FEE (Frais de tenue de compte)
0.00	107,155.36	0.00	-C-LC_AM (Com Amendement Crédoc import)
38,566.76	205,155.33	49,939.64	-C-LC_OP (Com Ouverture Crédoc

الفصل الرابع :.....دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

import)			
-C-TRF_I (Commission de transfert LC / REMDOC / TL)	35,284.54	36,224.39	344,842.86
-CASH_FX (Retrait frais de mission)	0.00	0.00	73,014.31
-CHK (Chèque émis)	304,146,989.16	577,325,513.55	476,284,961.84
-CHK_BAN (cheque de banque, cheque certifié)	67,797,067.30	58,458,621.71	95,492,182.06
-CIB (Paiement / Retrait Carte CIB)	0.00	0.00	0.00
-COM_LG (Com sur caution)	91,233.34	211,895.18	2,267,718.91
-CREDOC (Crédit documentaire)	0.00	0.00	0.00
-C_EFF (Com sur remise d'effet)	0.00	0.00	0.00
-DD (Direct Debit)	1,223,521,315.00	568,533,129.00	193,645,343.00
-F+CHK (Frais remise de chèque)	13,233.80	21,995.65	1,348.50
-F+CHK_U (Frais sur CHQ impayé)	0.00	833.00	0.00
-F+EFF (Frais sur effet encaissé)	3,094.00	0.00	0.00
-F+EF_ES (Traites Client : Frais d'escompte à notre charge)	0.00	215,773.35	1,487,045.50
-F+LC_EX (Frais sur LC export)	0.00	7,854.00	7,854.00
-F-CHK_B (Frais sur CHQ bque)	2,618.00	0.00	0.00
-F-TRF_D (Frais VIR domestique émis / salaire)	39,150.00	68,730.00	109,500.00
-FEES (Autres Frais bancaire)	184,024.65	961,423.96	233,018.15
-F_DOM (Frais sur Domiciliation import)	14,280.00	18,564.00	7,140.00
-F_WEB (Frais télématique MT940, Service WEB)	9,401.00	0.00	0.00

الفصل الرابع : دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

-INT_ESC (Interet sur Effet escompté)	0.00	65,185.56	0.00
-OD (Opérations diverses C/C)	0.00	360,000.00	9,626,511.53
-PROV (Provision sur LC , Garantie, Transfert etc.)	20,932,906.29	28,394,192.76	17,272,600,843.03
-REMDOC (Remise documentaire)	1,862,118.81	23,790,838.74	9,691,960.30
-STC_CLI (STC Client O2C)	0.00	0.00	0.00
TRF_DIV (transfert de dividende) تحويل الأرباح لمجموعة الأم	0.00	0.00	17,261,371,059.85
-TRF_DOM (Virement domestique émis)	700,092,962.49	481,486,150.49	658,507,943.42
-TRF_LIB (Transfert Libre)	16,989,035.58	8,662,935.67	114,203,365.90
-TRF_SAL (Virement salaire émis)	70,465,508.90	109,074,390.86	138,785,713.75
-TVA	0.00	0.00	1,158,577.78
مجموع المدفوعات	2,406,250,162.50	1,858,067,252.56	36,239,825,765.64
الرصيد قبل اتخاذ القرار	4,273,373,594.06	6,018,700,121.72	-10,432,776,283.55
+BTOB_DL (Virement reçu bq à bq devise locale)	2,494,000,000.00	1,388,000,000.00	7,224,000,000.00
+BTOB_FX (Virement reçu bq à bq devise)	0.00	20,643,016.36	6,098,071,979.23
+IC_LOAN (Pret Interco reçu)	0.00	0.00	4,000,000,000.00
+IC_PYT (Paiement reçu interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	13,415,423.60	41,081,455.68	0.00
+INT_IC (Interet perçu sur pret interco)	0.00	0.00	125,777,777.78
INT_SNE interet DAT BTC	9,573,596.64	3,936,628.35	21,930,072.70
SNE DAT BTC	1,009,592,944.47	356,457,034.4	3,277,241,002.26

الفصل الرابع :.....دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

		9	
+STE_INI	0.00	0.00	5,150,000,000.00
+TRF_DIV (Dividendes Reçus)	0.00	0.00	6,927,723.00
مجموع قرارات التحصيل	3,526,581,964.71	1,810,118,134.88	25,903,948,554.97
-BTOB_DL (Virt bq à bq dev loc)	2,494,000,000.00	1,388,000,000.00	7,224,000,000.00
-BTOB_FX (Virt bq à bq devise)	0.00	34,311,236.01	5,764,287,649.55
-F_SPOT (Frais sur SPOT, short term loan)	0.00	0.00	0.00
-IC_PYT (Paiement émis interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	69,384,655.60	289,451,578.00	366,416,888.68
-INT_DEB (Interet débiteur)	44,564.92	88,122.61	239,968.92
-INT_LOA (Interet débiteur sur tirage crédit syndiqué, DLT)	0.00	0.00	2,380.00
-INT_STE	0.00	0.00	6,097,777.78
-IRG	957,359.85	393,662.84	2,193,007.31
SNE DAT BTC	247,534,686.57	0.00	0.00
-STE_PRI	0.00	0.00	1,400,000,000.00
مجموع قرارات التحويل	2,811,921,266.94	1,712,244,599.46	14,763,237,672.24
الرصيد النهائي	4,988,034,291.83	6,116,573,657.14	707,934,599.18
الرصيد الموظف	4,988,034,291.83	6,116,573,657.14	707,934,599.18

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الملحق رقم 12

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تطرقنا في المبحثين السابقين إلى إجراءات التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر باستخدام نظم المعلومات *Kyriba* من خلال اعتمادنا على المعلومات والوثائق المتحصل عليها بإضافة للمعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الاستكشافية ، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى دراسة العلاقة بين التسيير الأمثل لخزينة بالقرارات المالية من خلال مخرجات نظام المعلومات المتحصل عليها والمتمثلة في وضعية الخزينة لمؤسسة لافارج إسمنت المسيلة وقمنا بتحليل البيانات وتوضيح العلاقة بين رصيد الخزينة والقرارات المالية وهذا ما يسمح لنا الآن بالانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات .

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الموضوعة آنفاً، معتمدين في ذلك على الأدوات المستخدم من خلال الجانب الكيفي والمتعلق بالمقابلة والوثائق المتحصل عليها وكذلك الجانب الكمي والمتعلق بدراسة الحالة التي قمنا بها استناداً للبيانات المتحصل عليها عن طريق مخرجات نظام المعلومات المستخدم.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص على ما يلي: "يوجد مستوى جيد في التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر

من خلال نظام المعلومات التي توفره المؤسسة محل الدراسة"

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية الأولى		
درجة التحقق	مؤشرات العناصر التي تدل على مستوى جيد في التسيير الأمثل للخزينة <i>Kyriba</i> من خلال نظام	الفرضية / الجانب النظري
مقبولة	<p>- <u>اعتمادا على نتائج التحليل الكيفي للدراسة (المقابلة):</u></p> <p>- الاهتمام المتزايد للمجموعة محل الدراسة في تطبيق نظم المعلومات في إدارة الخزينة؛</p> <p>- التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني من خلال نظام المعلومات المستخدم؛</p> <p>- إجراءات التسيير الأمثل لخزينة المتبع باستخدام <i>Kyriba</i>؛ (دليل العمل)</p> <p>- إجراءات تخفيض التكاليف باستخدام نظام المعلومات؛</p> <p>- القيمة المضافة التي قدمها <i>Kyriba</i> لإدارة الخزينة.</p> <p>- نظام المعلومات <i>Kyriba</i> متواجد في المجموعة</p>	<p>الفرضية رقم 01: "يوجد مستوى جيد في التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر من خلال نظام المعلومات التي توفره المؤسسة محل الدراسة"</p> <p>الجانب النظري:</p> <p>- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالتسيير الأمثل للخزينة؛</p> <p>- استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة؛</p> <p>- نظم المعلومات المستخدمة في تسيير الخزينة.</p> <p>- الإطار المفاهيمي للتسيير الأمثل</p>

الفصل الرابع :.....دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

للخزينة؛ - الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات إدارة الخزينة؛ - تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الخزينة.	منذ سنة 2018. - إمكانية العمل عن بُعد من خلال نظم المعلومات؛ - توفير معلومات دقيقة ومُحينة حول وضعية الخزينة.
المصدر: من إعداد الباحث	

من خلال الجدول المتعلق باختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمستوى جيد في تسيير الأمثل لخزينة الخزينة باستخدام نظم المعلومات في المجموعة محل الدراسة يتضح لنا أن الفرضية قد تحققت بدرجة جيدة، وهذا من ناحية الاهتمام كبير في تطبيق نظم المعلومات في إدارة الخزينة وكذلك تحقيق أهداف المتعلقة بإدارة الخزينة، فضلا عن وجود دليل العمل الذي يتضمن كيفية القيام بالعمليات المتعلقة بتسيير الخزينة باستخدام نظام المعلومات *Kyriba*

ثانياً: الفرضية الثانية: نقوم باختبار الفرضية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الثانية		
درجة التحقق	مؤشرات العناصر التي تدل على تأثير التسيير الأمثل للخزينة على القرار الاستثماري من خلال استخدام نظام <i>Kyriba</i>	الفرضية / الجانب النظري
- مقبولة	<p>- <u>اعتمادا على نتائج التحليل الكيفي للدراسة (المقابلة) :</u> - المجموعة محل الدراسة تعمل على استثمار الفوائض النقدية في الخزينة؛ - اختيار أفضل البدائل المتاحة لاستثمار الفوائض النقدية؛ - الاعتماد على نظام <i>Kyriba</i> في الحصول على المعلومات التي تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار الاستثماري؛ - يتضمن دليل العمل الإجراءات المتعلقة باستثمار الفوائض النقدية باستخدام نظم المعلومات. - <u>اعتمادا على نتائج التحليل الكمي</u> <u>دراسة حالة :</u> من خلال قيام الباحث بتحليل مخرجات نظام المعلومات (وضعية الخزينة لسنة 2022) والتي أظهرت حجم الأموال المستثمرة من خلال القنوات المختلفة. وكذلك الفوائد المالية الناتجة عن عمليات التوظيف وعمليات التوظيف المباشر للأرصدة النهائية من قبل المؤسسة.</p>	<p>الفرضية رقم 02 : " يؤثر التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار الاستثمار" الجانب النظري: - القرارات المالية المتعلقة بتسيير الأمثل للخزينة (توظيف الفائض في الخزينة. - مساهمة نظم المعلومات في فعالية قرار الاستثمار. - علاقة الموازنة التقديرية بالقرار الاستثماري - علاقة جدول تدفقات الخزينة بالقرار الاستثماري.</p>
المصدر: من إعداد الباحث		

الفصل الرابع :دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

يتضح من جدول الفرضية الثانية والمتعلقة بوجود تأثير للتسيير الأمثل للخزينة في المجموعة محل الدراسة على قرار الاستثمار باستخدام نظم المعلومات؛ أن الفرضية قد تحققت بدرجة جيدة، وهذا يرجع للأسباب التالية:

- في الجانب النظري هناك أدوات لم نتحصل عليها في ميدان الدراسة ومنها جدول تدفقات الخزينة والذي يمكن أن يظهر لنا بالتفصيل حركة التدفقات النقدية المتعلقة بالقرارات الاستثمارية، بالمقابل يتم استخدام الموازنة التقديرية للخزينة من خلال نظام المعلومات.
- كذلك في الجانب النظري هناك علاقة بين التسيير الأمثل للخزينة والقرارات المتعلقة بتسيير الخزينة والمتعلقة بالتوظيف الفائض في النقدية وهذا ما تم الوقوف عليه في ميدان الدراسة.
- في ميدان الدراسة ومن خلال التحليل الكيفي لمحتوى المقابلة والذي يظهر مدى اهتمام إدارة الخزينة بعمليات الاستثمار والمتعلقة بدرجة كبيرة بالتوظيفات المالية من خلال إجراءات مكتوبة التي تتضمن قنوات الاستثمار وكيفية التعامل بها باستخدام نظم المعلومات *Kyriba*.
- كذلك من خلال تحليل محتوى المقابلة يظهر لنا مساهمة نظام المعلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرار الاستثماري من خلال مخرجات النظام المتعلقة بالوضع الحالية والمستقبلية للخزينة مما يساعد في تحديد حجم الاستثمار وكذلك مدة الاستثمار الفوائض النقدية.
- أما من خلال تحليل مخرجات نظام المعلومات *Kyriba* في الجانب التطبيقي (وضع الخزينة لسنة 2022) والتي تظهر لنا المبالغ المعتبرة التي يتم استثمارها من خلال مختلف القنوات المتوفرة، وكذلك العوائد المالية المحققة من خلال التوظيفات وكذلك التوظيفات المباشرة لأرصدة بصفة مستمرة.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

نقوم باختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الثالثة		
درجة التحقق	مؤشرات العناصر التي تدل على تأثير التسيير الأمثل للخزينة على عملية اتخاذ القرار التمويلي من خلال استخدام نظام <i>Kyriba</i>	الفرضية / الجانب النظري
- مقبولة	- اعتماداً على نتائج التحليل الكيفي للدراسة (المقابلة): - تدخل عمليات التمويل في صميم المهام الموكلة لإدارة الخزينة من خلال تخصيص أمين خزينة مكلف بعمليات التمويل؛ - تتم عمليات تمويل العجز المتوقع في الخزينة من خلال القنوات التمويل، حيث تتم المفاضل واختيار البديل الأمثل؛ - نظم المعلومات <i>Kyriba</i> يساعد في سرعة ودقة عملية اتخاذ القرار التمويلي من خلال البيانات التي يوفرها؛	الفرضية رقم 03: " يؤثر التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة من خلال سرعة ودقة في اتخاذ قرار التمويل". الجانب النظر:

الفصل الرابع :.....دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

	<p>- يتم التفاوض حول شروط التمويل مع البنوك من قبل إدارة الخزينة في حالة التمويل المشاريع الكبرى، حيث تعمل على الحصول على التمويل اللازم وبأقل تكلفة.</p> <p>- اعتمادا على نتائج التحليل الكمي دراسة حالة:</p> <p>أظهرت نتائج تحليل وضعية الخزينة لسنة 2022 كيفية تمويل العجز في الخزينة لشهر 2022 وكيف تم تغطية العجز وتحويله إلى فائض في الخزينة.</p>	<p>- القرارات المالية المتعلقة بتسيير الأمتل للخزينة (تمويل العجز في الخزينة).</p> <p>- مساهمة نظم المعلومات في فعالية قرار التمويل.</p> <p>- علاقة الموازنة التقديرية بقرار التمويل</p> <p>- علاقة جدول تدفقات الخزينة بالقرار التمويل</p>
<p>المصدر: من إعداد الباحث</p>		

استنادا إلى جدول الفرضية الثالثة والمتضمنة وجود تأثير للتسيير الأمتل لخزينة في المجموعة محل الدراسة على قرار التمويل باستخدام نظام Kyriba، يتضح لنا أن الفرضية محققة بدرجة جيدة، حيث يمكننا تبرير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

الجانب النظري:

- العلاقة بين التسيير الأمتل للخزينة وقرار التمويل من خلال تمويل العجز في الخزينة.
- أهمية الموازنة التقديرية وجدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرار التمويلي
- مساهمة نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار من خلال مخرجات نظم المعلومات.

الجانب التطبيقي: اعتمادا على تحليل الكمي والكيفي:

- التنوع في استخدام طرق التمويل يعكس مدى قدرة إدارة الخزينة في الحصول على أفضل العروض
- وجود دليل عمل يبين الإجراءات المتبعة في حالة الحاجة لتمويل.
- المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات Kyriba لاختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة
- عمليات التي تظهر من خلال وضعية الخزينة لسنة 2022.
- القدر على التنبؤ بحالة العجز من خلال نظام المعلومات ومعالجة السريعة للوضعية يجنب المجموعة محل الدراسة أعباء مالية إضافية.

رابعاً: الفرضية الرابعة

سنختبر في هذا الجدول الفرضية الرابعة كما هو موضح:

الجدول رقم (24): اختبار الفرضية الرابعة		
درجة التحقق	الفرضية / الجانب النظري	مؤشرات العناصر التي تدل على تأثير التسيير الأمثل للخزينة على عملية اتخاذ القرار توزيع الأرباح من خلال استخدام نظام في المجموعة محل الدراسة <i>Kyriba</i>
- مرفوضة	<p>الفرضية رقم 04:</p> <p>"يؤثر التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم - الجزائر باعتماد على نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار توزيع الأرباح من خلال توفير السيولة اللازمة للقيام بالتوزيعات النقدية".</p> <p>الجانب النظري:</p> <ul style="list-style-type: none"> - علاقة السيولة بقرار توزيع الأرباح. - سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات - أنواع التوزيعات (التوزيعات النقدية). - محددات توزيع الأرباح (توفير السيولة). 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتمادا على نتائج التحليل الكيفي للدراسة (المقابلة) : - قرار توزيع الأرباح يتعلق بالمجموعة الأم وليس بالمجموعة محل الدراسة (لافارج هولسيم الجزائر) ؛ - على المستوى لافارج هولسيم الجزائر يتم تحويل الأرباح فقط. - يتوقف دور إدارة الخزينة على توفير السيولة اللازمة لإجراء تحويل للمجموعة الأم. - يتم الاستعانة بنظم المعلومات من خلال تحدد المبلغ وكذلك توقيت إجراء التحويل. - قرار توزيع الأرباح على المساهمين مرتبط بالمجلس الإدارة للمجموعة الأم. - اعتمادا على نتائج التحليل الكمي دراسة حالة: من خلال الفحص لوضعية الخزينة لسنة 2022. تظهر لنا عملية تحويل الأرباح خلال شهر جويلية. ولا يوجد هناك توزيعات للأرباح على المساهمين.
المصدر: من إعداد الباحث		

انطلاقا من النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفرضية غير محققة في الجانب التطبيقي في

المجموعة محل الدراسة وهذا يرجع للأسباب التالية:

- من الجانب التحليل الكيفي:
- لم نجد العبارات والمفاهيم التي تدل على أن المجموعة محل الدراسة تقوم باتخاذ قرار توزيع الأرباح
- على مستوى مجموعة لافارج هولسيم الجزائر يوجد هناك عملية تحويل الأرباح فقط. ضمن الأطر القانونية وقرارات مجلس الإدارة للمجموعة الأم.

- يقتصر دور إدارة الخزينة في توفير السيولة والقيام بعملية تحويل أرباح للمجموعة الأم.
من الجانب التحليل الكمي:
- من خلال تحليل وضعية الخزينة لسنة 2022 يوجد فقط عملية تحويل الأرباح كما تطرق لها في دراسة حالة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

نتناول في هذا المطلب نتائج اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث قمنا باختبار الفرضية الأولى من خلال التحليل الكيفي لمحتوى المقابلة وتدعيمها بالوثائق المتحصل عليها من طرف المجموعة محل الدراسة، أما الفرضية الثانية والثالثة والرابعة فقد تم الاعتماد على التحليل الكيفي والكمي من جميع الأدوات المستخدمة والمتعلقة بالبيانات المتحصل عليها وكذلك تحليل محتوى المقابلة والوثائق المتحصل عليها.

أولاً: الفرضية الأولى

تبين من خلال الدراسة قبول الفرضية والتي تنص على وجود مستوى جيد في التسيير الأمثل للخزينة في المجموعة محل الدراسة من خلال استخدام نظم المعلومات Kyriba، حيث أشار مدير المالية والمحاسبة وكذلك مدير إدارة الخزينة إلى المستويات الجيدة المحققة منذ اعتماد نظام المعلومات Kyriba سنة 2018 بإضافة للنتائج المحققة على مستوى إدارة الخزينة من خلال الرقابة الفعالة من خلال Kyriba. والقيمة المضافة التي قدمتها نظم المعلومات في تحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة، حيث ساهم وجود نظم المعلومات في تنظيم طريقة العمل من خلال إجراءات التسيير المكتوبة والتي تعتبر دليل عمل بالنسبة لموظفين مما يسهل عليه المتابعة والرقابة المستمر لحركة التدفقات النقدية، ويعزز الباحث النتيجة المتحصل عليها إلى أن المجموعة محل الدراسة تتبنا التحول نحو تعميم نظم المعلومات في جميع المصالح والمديريات وكذلك الوحدات التابعة لها من خلال المشاريع التي يتم إطلاقها ضمن أهداف المجموعة الأم.

ثانياً: الفرضية الثانية

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية على وجود تأثير للتسيير الأمثل للخزينة في المجموعة محل الدراسة على قرار الاستثمار من خلال استخدام نظم المعلومات *Kyriba*، نتائج المقابلة أظهرت حرص المجموعة محل الدراسة على تحقيق مستويات جيدة من خلال استثمار الفوائض النقدية عبر قنوات مختلفة مما يحقق عوائد مالية معتبر، حيث ساهم نظم المعلومات في ترشيد وتوفير المعلومات دقيقة والضرورية في اتخاذ القرار المناسب، وفي الجانب المقابل من خلال التحليل الكمي لمخرجات نظم المعلومات أظهرت النتائج حجم الأموال المستثمر من قبل المجموعة عبر قنوات مختلفة والعوائد المالية التي تحققها من خلال هذا النوع من الاستثمارات.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة على وجود تأثير للتسيير الأمثل للخزينة في المجموعة محل الدراسة على قرار التمويل من خلال نظم المعلومات، ويفسر الباحث هذه النتيجة بعمليات التحليل التي تتم قبل كل قرار للتمويل يتم اتخاذه اعتماداً على نظم المعلومات Kyriba والذي يوفر المعلومات حول وضعية الخزينة الحالية والمستقبلية حيث تلجأ المجموعة للمفاضلة بين البدائل التمويلية المتاحة وبالتالي الحصول على السيولة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

رابعاً: الفرضية الرابعة

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عدم وجود تأثير للتسيير الأمثل للخزينة على قرار توزيع الأرباح في الجانب التطبيقي في المجموعة محل الدراسة، ويعزز الباحث هذه النتيجة المتحصل عليها من خلال ما تم تنوله من خلال المقابلة والتي أظهرت عدم وجود قرار توزيع للأرباح على المستوى الجزئي وإنما تكتفي المجموعة محل الدراسة بعمليات تحويل الأرباح المحققة وفق ما يتم اتخاذه على المستوى الكلي (المجموعة الأم) وكذلك وفق قوانين وتشريعات البلد. بإضافة لوضعية الخزينة لسنة 2022 والتي أظهرت وجود تحويل للأرباح للمجموعة الأم.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمجموعة محل الدراسة من خلال مجموعة الجداول والأشكال التي تعطينا نظرة عامة حول مجموعة لافارج هولسيم الجزائر وكذلك تطرقنا للمنهج الدراسة والأدوات المستخدمة بالإضافة للدراسة الاستكشافية، والتي ساهم في تحرير دليل المقابلة حيث قمنا بعرض محتوى المقابلة ومناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها وهذا ضمن التحليل الكيفي ثم قمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال مخرجات نظام المعلومات والمتعلقة بوضعية الخزينة لسنة 2022 من أجل إثراء الجانب الكمي من الدراسة.

وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات باعتماد على عدة مؤشرات من محتوى الدراسة الكمية وكذلك محتوى المقابلة (تحليل الكيفي)، ويمكن تلخيص درجة تحقق الفرضيات من خلال الجدول التالي:

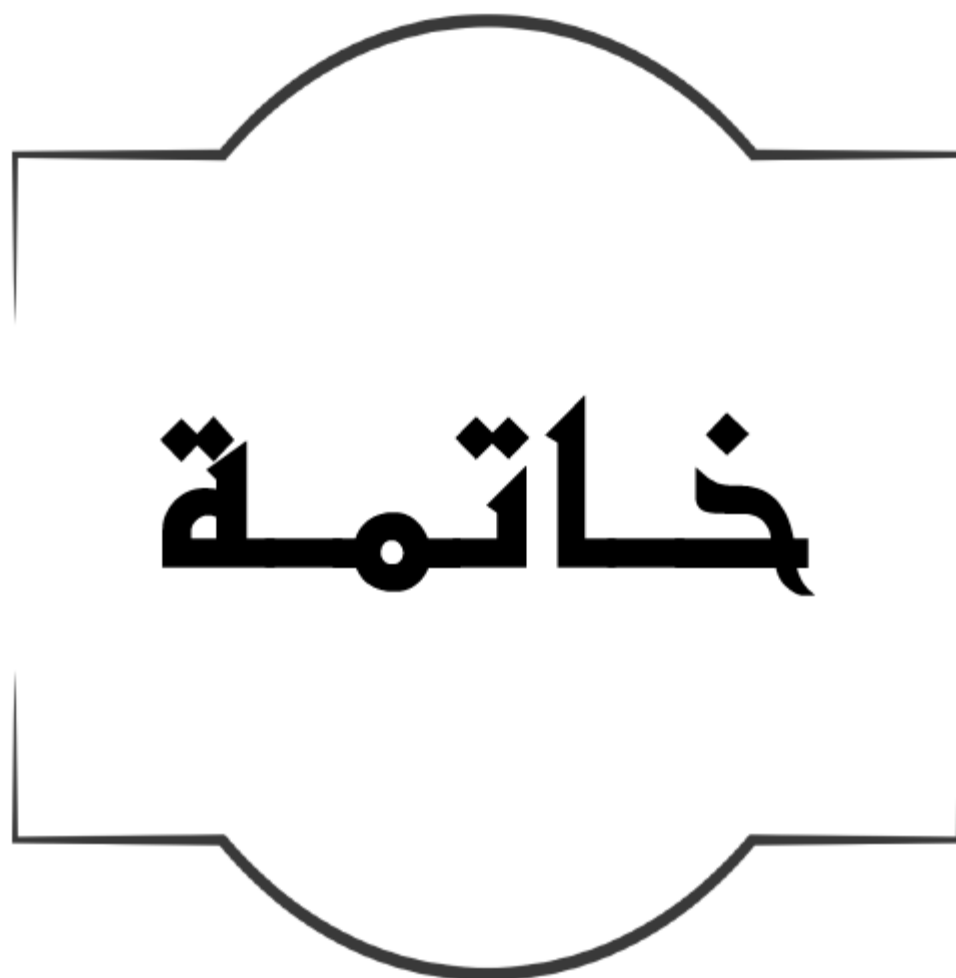
الجدول رقم (25): جدول درجة تحقق الفرضيات

الفرضية	صياغتها	درجة التحقق
الأولى	"يوجد مستوى جيد في التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر من خلال نظام المعلومات التي توفره المؤسسة محل الدراسة "	مقبولة
الثانية	"يؤثر التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار الاستثمار"	مقبولة

الفصل الرابع :دراسة حالة في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر

الثالثة	"يؤثر التسيير الأمثل للخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر باستخدام نظام معلومات إدارة الخزينة من خلال سرعة ودقّة في اتخاذ قرار التمويل"	مقبولة
الرابعة	"يؤثر التسيير الأمثل لخزينة في مجموعة لافارج هولسيم -الجزائر باعتماد على نظام معلومات إدارة الخزينة على قرار توزيع الأرباح من خلال توفير السيولة اللازمة للقيام بالتوزيعات النقدية"	مرفوضة
المصدر: من إعداد الباحث		

ويعتبر هذا الفصل كتمهيد لخاتمة الدراسة والتي سنتناول فيها عرض لمجموعة من التوصيات والنتائج وكذلك الخروج بنموذج كنتيجة للدراسة التي قمنا بها في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر.



خاتمة:

هدفت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، إلى دراسة تأثير التسيير الأمثل للخزينة باستخدام نظم المعلومات على القرارات المالية، أي معرفة مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة من خلال مخرجات نظام المعلومات والمتعلقة بالمعلومات الدقيقة والمُحينة حول وضعية الخزينة والتي من شأنها أن تؤثر على القرارات المالية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر .

لكي نتمكن من التطرق لكل ما جاء في هذه الدراسة، سوف نتناول عدة عناصر في خاتمة بحثنا، حيث سنتناول نتائج الدراسة في جانبها النظري والميداني، ونعرض المقترحات والتوصيات، وفي الأخير نخرج بأفاق الدراسة .

أولاً: نتائج الدراسة

بعد تناولنا في الفصول النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التسيير الأمثل لخزينة وتكنولوجيا المعلومات والقرارات المالية بشيء من التفصيل، ومحاولة إسقاطها على الجانب التطبيقي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج على المستوى التطبيقي والنظري نوجزها فيما يلي :

1- النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية :

تتمثل النتائج المستخلصة من ثلاثة فصول فيما يلي:

- تم تناول استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات تسيير الخزينة والتي تعتبر من الدراسات القليلة التي كتبت باللغة العربية؛
- تؤكد الدراسة على أن التسيير الأمثل للخزينة يتعلق بطبيعة التكنولوجيا المستعملة في عمليات التسيير، من خلال استخدام نظم معلومات ترتبط بمجموعة من البرمجيات تسمح بتحقيق أهداف إدارة الخزينة من خلال الاستغلال الموارد المالية المتاحة؛
- تؤكد الدراسة على وجود علاقة بين التسيير الأمثل والقرارات المالية المتعلقة بالخزينة من خلال إجراءات التسيير الأمثل والمتضمن عمليات التوظيف المتعلقة بالفوائض المالية وكذلك تمويل العجز في الخزينة مما يظهر العلاقة بشكل واضح في شقيها النظري؛
- يتضمن التسيير الأمثل للخزينة مجموع الإجراءات والعمليات المتكاملة والتي تهدف لتوفير السيولة اللازمة وبأقل تكلفة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية؛
- سيفيد بحثنا هذا الكثير من الدراسات المستقبلية في ميدان إدارة الخزينة وعلاقتها بنظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية؛

- تؤكد الدراسة على التطور المستمر الذي تشهده إدارة الخزينة من حيث المهام الموكلة لها والتحول من التسيير اليومي للنقدية إلى عمليات التحليل وإدارة المخاطر المالية بإضافة لعمليات اتخاذ القرار المالية المتعلقة بالخزينة وذلك باستخدام البرمجيات المالية والذكاء الاصطناعي مما يدل على وجود علاقة قوية بين التسيير الأمثل للخزينة وتكنولوجيا المعلومات؛
- تشير الدراسة إلى العلاقة التي تربط بين القرار توزيع الأرباح والسيولة، من خلال محددات قرار التوزيع والتي ترتبط بحجم السيولة المتوفرة للقيام بعمليات التوزيع ولا ترتبط فقط بالنتيجة المحققة .
- 2- النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية :
 - من خلال الدراسة الميدانية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر تم التوصل للنتائج التالية :
 - أظهرت الدراسة الاستكشافية أن المجموعة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات Kyriba في القيام بالوظائف المتعلقة بإدارة الخزينة ؛
 - اهتمام كبير من قبل المجموعة بتطوير طرق التسيير والتحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني من خلال اعتماد نظام المعلومات في جميع الوحدات التابعة؛
 - أظهرت نتائج المتحصل عليها من خلال المقابلة المباشرة والمقابلة الحر مع إطارات إدارة الخزينة معلومات هامة حول طرق التسيير المعتمدة، ساهمة في تدعيم الجانب التطبيقي من الدراسة؛
 - تمتلك المجموعة محل الدراسة دليل العمل يتضمن كافة الإجراءات والعمليات التي تتم باستخدام نظام المعلومات مما يسهل من عمليات الرقابة وأداء العمل بطريق واحدة؛
 - يمتلك إطارات إدارة الخزينة المعرفة العلمية (الأكاديمية) والتي يتم تطبيقها من خلال نظم المعلومات، بإضافة لمهارات التفاوض مع البنوك المتعاملة مما يسمح لها بالحصول على أفضل العروض؛
 - تطبيق نظام المعلومات في إدارة الخزينة ساهم في تخفيض التكاليف المالية والتكاليف المتعلقة بحجم العمل، وذلك من خلال الرقابة المفروضة على مدى تطبيق الاتفاقيات مع البنوك المتعلقة بالأعباء المالية وكذلك التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني ساهم في تخفيض ساعات العمل .
 - بينت الدراسة الدور الهام لنظام المعلومات المستخدم في تحقيق الأمثلية في التسيير من خلال التحكم الجيد في حركة التدفقات النقدية والاستغلال الأمثل للموارد المالية .
 - تتم عمليات اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالفائض والعجز على مستوى إدارة الخزينة من خلال التفويض الممنوح لأمناء الخزينة دون الرجوع لمدير المالية والمحاسبة، مما ساهم في تسريع عمليات الاستثمار وكذلك التمويل؛

- أظهر النتائج وجود تأثير إيجابي للتسيير الأمثل باستخدام نظام المعلومات على قرارات الاستثمار والتمويل في جانبها الكيفي من خلال المقابلة وكذلك في جانبها الكمي من خلال مخرجات نظام المعلومات المتحصل عليها والمتعلقة بوضعية الخزينة لسنة 2022 لوحدة تابع للمجموعة محل الدراسة؛
- بينت الدراسة رفض الفرضية المتعلقة بتأثير التسيير الأمثل لخزينة في المجموعة محل الدراسة على قرار توزيع الأرباح وذلك من خلال تحليل نتائج المقابلة وكذلك في تحليل الكمي لمخرجات نظام المعلومات والتي أظهرت عمليات تحويل الأرباح إلى المجموعة الأم فقط ولا يوجد توزيع أرباح على مستوى المجموعة محل الدراسة؛
- أظهرت الدراسة وجود مستوى جيد من التسيير الأمثل للخزينة من خلال نظام المعلومات Kyriba وهذا من خلال تحليل الكيفي لمخرجات المقابلة بإضافة لمجموعة الوثائق المتحصل عليها .
ثانياً: الاقتراحات والتوصيات:
- من خلال ما تقدم ذكره من نتائج الدراسة يمكن توجيه مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسات التابعة لنفس القطاع بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية المحلية بصفة خاصة، والتي يمكن أن تساهم في تطوير طرق التسيير المعتمدة في هذه المؤسسات والاستفادة من مجموعة لافراج هولسيم الجرائر الرائدة في قطاع الإسمنت من خلال نظم المعلومات المعتمدة والتحول إلى العمل الإلكتروني الذي أثبت أهمية خاصة بعد أزمة كورونا 19، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :
- ضرورة اهتمام أصحاب المؤسسات بأهمية إدارة الخزينة ضمن التحول الاستراتيجي للإدارة المالية والذي يعتبر إدارة التدفقات النقدية المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة؛
- إدراج وتفعيل البرمجيات المالية ونظم المعلومات في إدارة التدفقات النقدية؛
- ضرورة وجود إدارة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في المؤسسات الاقتصادية؛
- العمل على وضع إجراءات مكتوبة تبين كيفية القيام بعمليات التسيير الخزينة عوض العمل بطريقة عشوائية؛
- التفاوض الجيد مع البنوك من أجل الحصول على أفضل الخدمات وبأقل تكلفة عوض تقبل جميع الأعباء المالية المطبقة من قبل البنوك؛
- تفعيل نظام رقابي يتعلق بمدى تطبيق الاتفاقيات مع البنوك والرقابة على حركة التدفقات النقدية .

ثالثاً: آفاق مستقبلية للبحث

نظراً للدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله إدارة الخزينة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وكذلك إدخال تكنولوجيا المعلومات على عمليات التسيير، يرى الباحث أن الدراسة التي تمت في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر سوف تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية في مؤسسات أخرى، وعليه يقترح الباحث الدراسات التالية:

- أهمية نظم المعلومات في تحسين أداء إدارة الخزينة – دراسة مقارنة.
- دراسة استطلاعية حول واقع إدارة الخزينة في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية.
- أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات الاستراتيجية.
- أهمية تفعيل نظام الرقابة على التدفقات النقدية داخل المؤسسات الاقتصادية .
- القدرة التفاوضية مع البنوك ودورها في تحسين أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.
- دور نظم المعلومات إدارة الخزينة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008 ص 24
2. أحمد حسين علي حسين، "نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
3. أحمد يوسف عبد الوهاب، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الأردن، 2004.
4. أشرف السعيد أحمد، 2013، "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات" لا توجد دار النشر.
5. إلياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
6. إلياس بن سامي وآخرون، "التسيير المالي – الإدارة المالية – دروس وتطبيقات" دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2020.
7. أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات باستخدام مونت كارل وللمحاكاة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
8. باديس بن يحي بوخلوه، "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة". دار الحامد، الأردن، 2013.
9. بلعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2017.
10. بن سامي إلياس، قريشي يوسف، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ج1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
11. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلج، "الإدارة المالية – مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
12. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلج، "الإدارة المالية – مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
13. جميل أحمد توفيق، "أساسيات الإدارة المالية" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1987.
14. حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. خضر. م، إسماعيل. أ "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى دار حامد عمان الأردن، 2010.
16. دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

17. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن.
18. رونالد إتش باللو، "إدارة اللوجيستيات - تخطيط وتنظيم ورقابة سلاسل التوريد"، ترجمة أسامة محمد بدير قشوع، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2016.
19. زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 1996.
20. سعد عبد الحميد مطاوع، "الدارة المالية - مدخل حديث"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، 2010.
21. سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطبع، مصر، ط1، 1998.
22. شعيب شنوف، "التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
23. صابر سيد تعلق، "نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
24. عاطف وليم أندراوس، "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات" دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
25. عاطف وليم أندراوس. "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات" دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
26. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، ط1، 2007.
27. عزالدين عبد الرؤوف "تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية"، دار المُتنبّي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، 2022.
28. فركوس محمد، "الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
29. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
30. ليلي حسام الدين، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
31. م. حيدر شاكر، م. محمود حسن، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور(إداري - تكنولوجي)" بدون دار نشر، 2013.
32. ماجد احمد عطاء الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة، الأردن، ط1، 2011.
33. محمد الصيرفي "إدارة المال وتحليل هيكله"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
34. محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر. 2009.

35. محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، مصر، 2002.

36. مليكاوي مولود، الاستراتيجية والتسيير المالي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2018.

37. نصيب رجب "إدارة الخزينة - دروس وتطبيقات"، دار العلوم - عنابة، الجزائر، 2013.

38. نوري منير، "نظم المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

39. هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

المذكرات:

1. بحري علي، "التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية - دراسة

عينة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019.

2. بن عمر محمد البشير، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي

للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

3. حليمي نبيل، "نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صنع القرارات المالية دراسة حالة" أطروحة دكتوراه

علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.

4. زيات عادل "إدارة خطر سعر الصرف وسبل تطوير تقنيات التحوط في البلدان الناشئة"، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.

5. زيتوني هند، "دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة

ماجستير، غير منشورة - تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة - جامعة فرحات عباس - سطيف -

الجزائر، (2008).

6. سحانين الميلود، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة - دراسة

حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017.

7. سحنون خالد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك دراسة حالة: مقارنة بين البنوك

الجزائرية والبنوك الفرنسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير،

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

8. سمية فضيلي، "أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة

الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية" أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم

تجارية، جامعة المسيلة، 2019.

9. شمس الدين التجاني. "قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-الجزائر. (2016).
10. الشيخ ولد محمد، "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
11. فاروق. حريزي، "أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
12. قروش عيسى، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.
13. نوفل حديد، "تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.

مقالات والمدخلات:

1. إبراهيم محمد علي الجزاوي، نادية شاكر النعيمي، "تحليل الائتمان المصرفي باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية المختارة - دراسة نظرية - تطبيقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، العدد 23، 2010.
2. أحمد قائد. ن. هلايلي.إ.، "دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر، الوادي، الجزائر، مجلد 4، 2019.
3. أحمد قايد. ن. هلايلي.إ. "مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية" مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 5، العدد 02، 2019.
4. إلهام بروب، "أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مركز الجامعي نور البشير بولاية البيض، الجزائر، مجلد 6، 2020.
5. باهي نوال وآخرون "إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلرواوير-دراسة حالة"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 06، 2018.
6. بلفكرات رشيد، "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار الإداري" مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 37، 2019.

7. بربوة إلهام، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2020.
8. بريدش عبد القادر، بدروني عيسى، "محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد 10، 2013.
9. بن سنة ناصر، قاشي يوسف، مساهمات القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أن سي أروبية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2021.
10. بن عيوشي ب، بن عيوشي ع، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركات المساهمة الجزائرية - دراسة ميدانية"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، العدد 2016، 01.
11. بهلول نورالدين، كلاش مريم، "دراسة استطلاعية حول واقع إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية"، مجلة المالية الأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2022.
12. بوخالفة سفيان، "التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية باستخدام تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 1، 2022.
13. بومدين بروال "أهمية اعتماد المعيار المحاسبي الدولي السابع في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة ميلة، الجزائر، 2018.
14. بومعراف فاطمة الزهراء، يحياوي مفيدة، القياس بالقيمة العادلة وأثره على اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2018.
15. تقوروت محمد، حسان طاهر شريف، "أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الاستثمارية" مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد 01، 2019.
16. تمار توفيق، عز الدين، عبد الرؤوف، "إدارة التدفقات النقدية لاستخدام نموذج حدود الرقابة لميلروأورر - دراسة حالة"، مجلة الدراسات المالية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، 2021.

17. جمعة محمود حسن، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإسكان والبلديات والأشغال العامة -العراق"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 11-2018.
18. حسن ب. محمد أحمد ن.، "دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات الضريبية في السودان -دراسة حالة"، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، المجلد 17، العدد 2021، 1.
19. حسن عاطف أبوناصر، "إدارة مخاطر الأعمال الرقمية لسلسلة التوريد في شركات صناعة الأغذية: الفرص والتحديات"، مجلة جامعة وهران 2، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2022.
20. خالد هادي، "مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي -دراسة حالة: مجمع صيدال الصناعي". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الثامن، 2017.
21. خانم نوري كاكه، "نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها في نجاح القرارات المالية -دراسة حالة"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد السابع، العراق، 2019.
22. رجم. خ، ذكار. م، "تقييم كفاءة نظام المعلومات الإلكتروني: دراسة مقارنة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 2018، 18.
23. زرزار. ع، غيادك، "دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر العدد 02-2014.
24. زرقون محمد، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 08، 2010.
25. زهراء جار الله حمو، نور نافع حسن، "دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية -دراسة استطلاعية"، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهرين، العراق، المجلد 02، العدد 01، 2021.
26. زيد فوزي أيوب الشيخ، "دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات المالية -دراسة استطلاعية"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 29، 2020.
27. سطم صالح حسين، حسن مبشر إبراهيم، "العلاقة بين الموجودات غير الملموسة وسياسة توزيع الأرباح"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، بغداد، العراق، المجلد 17، العدد 54، 2021.

28. سفيان، بوخالفة، عز الدين، عبد الرؤوف، " دور تكنولوجيا المعلومات في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية عن بُعد في ظل أزمة Covid 19 – دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة"، مداخلة في ملتقى الدولي للاقتصاد الرقمي،، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
29. سفير محمد، "أهمية إعداد وتحليل المعلومات حول التدفقات النقدية في مجتمع الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد، 08، جامعة البليدة 2، الجزائر. 2015.
30. سليمان عبد الحكيم، يحيى مفيدة، " ترشيد القرارات الاستثمارية باستخدام جدول سيولة الخزينة –دراسة حالة : شركة السممت عين التوتة –باتنة " مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، المجلد 12، العدد 3، 2020.
31. سناء. عبد الكريم الخناق، "أهمية مكونات تكنولوجيا المعلومات ودورها في إقامة المؤسسات التعليمية الافتراضية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف – الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2016.
32. شاوش أخوان سهام، " النمذج المستخدمة لقياس وإدارة مخاطر سعر الفائدة وأثرها على ربحية البنوك التجارية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 2017، 49.
33. ضامن وهيبية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية – دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 20، العدد 01، 2020.
34. الطائي، ر. الجبوري.م " ترشيد القرارات المالية الاستراتيجية ودورها في تعظيم قيمة الشركة: دراسة تحليلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 09، 2017.
35. عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، أهمية قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ قرارات الاستثمار بالمصارف، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2019.
36. عباس بليدي، عادل الشهبان " كفاءة إدارة الخزانة وأثرها على أداء الشركات –إطار مفاهيمي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني،، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
37. عبد الحق بوعتروس، " تقنيات إدارة مخاطر سعر الصرف"، مؤتمر دولي إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008.
38. عزالدين. عبد الرؤوف، قروش. عيسى، "الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخبزينة المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة أقال بلوس للألمنيوم" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 15، العدد 3، 2021.

39. غسان قاسم داود اللامي، "تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات - دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد خاص بمؤتمر 2013.
40. فريد بوزمارن، محمد خثير، "فعالية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 13، العدد 1 2022.
41. قادري علاء الدين، "العملات الأجنبية وإدارة مخاطر سعر الصرف"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 9، العدد 09، 2014.
42. قُصي علي عمار، "مقرر الرقابة الإدارية والمالية" كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، ص 2011.
43. محمد عبد الله المومني، "مدى اهتمام الحاكمية المؤسسية بالاعتبارات التي تحكم عملية توزيع الأرباح: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 1 2016.
44. محمد قايدن، علي ع.، "اثر كفاءة نظم المعلومات على فعالية صنع واتخاذ القرارات: دراسة حالة البنك المركزي اليمني"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، 2020.
45. محمد، سيد، بوركايب، محمد عبد الماجد "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المعلومات المالية - دراسة تحليلية" مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 2 / العدد 01-2020.
46. محمود ج. أميرة د.، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الرابع، 2015.
47. محمود جمام، أميرة دباش "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
48. مرازقة صالح، بوهرين فتيحة "المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائري. 2010.
49. مشاش ن. غزالي ع.، "عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 12، العدد 3، 2020.

50. مفيدة يحيوي، قرقب مبارك، "تخطيط الحجم الأمثل للنقدية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر 2012.
51. موسى بلبار، حسام. موسى، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة سلسلة التوريد-دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة". مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04-العدد 02-2019.
52. ميلود، تومي; محمد لمين علون " دور التدقيق في تحقيق تسيير أمثل للمؤسسة الاقتصادية"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2015.
53. نوالدين مزياني، "إدارة مخاطر سعر الصرف في المؤسسات الاقتصادية: الإستراتيجيات والوسائل"، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2016.
54. هاشم حسن حسين، "العوامل المؤثرة على سياسة توزيع في الشركات المساهمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 17، 2008.
55. والي س، دربان. أ، "دور نظام المعلومات في تحسين الأنشطة اللوجيستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجاً"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 5، العدد 02، 2022.

مواقع:

1. للاطلاع أكثر على مفهوم الحديث للخزينة أنظر <https://www.treasurers.org/hub/careers/what-is-treasury>
2. يمكن زيارة الموقع لمزيد من المعلومات : <https://www.l-expert-comptable.com/a/532206-cash-pooling-gestion-de-tresorerie-entre-holding-et-filiales.html>
3. رائد الأعمال العربي " 5مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال [/https://the-arabic-entrepreneur.com](https://the-arabic-entrepreneur.com)
4. يمكن الاطلاع أكثر والتعرف على هذه البرامج kyriba من الموقع التالي : <https://www.trustradius.com/treasury-management>

قوانين:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، " صدور النظام رقم 4-20 - المادة 8 "، العدد 16، 2020، ص 38.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 19. 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. AGICAP, Stéphanie Weiss « Gérer le risque de change » guide formation Online ,Consulte le 05/12/2022 <https://agicap.com/fr/blog/>

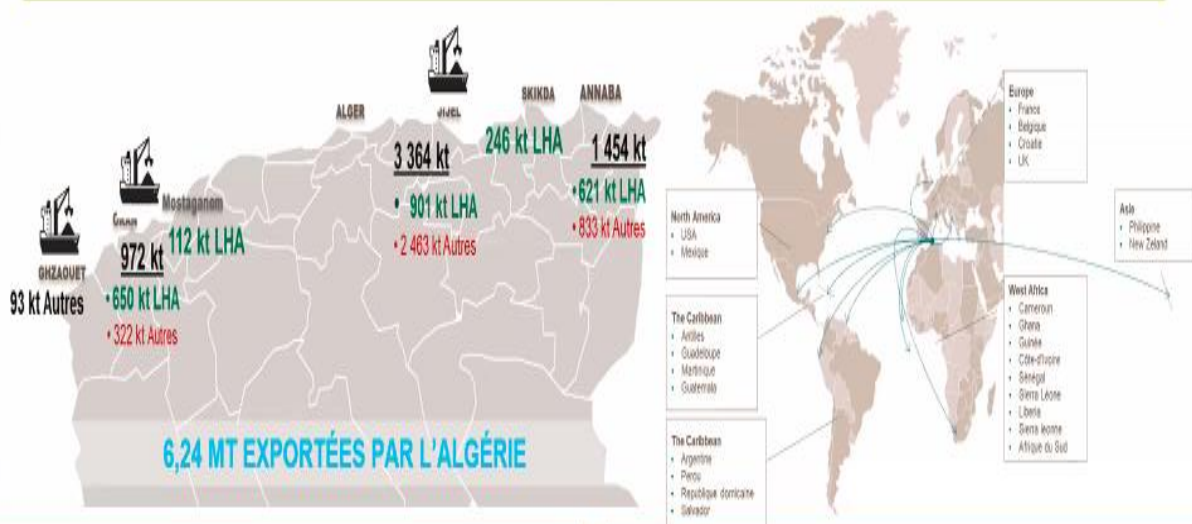
2. Allmybanks ,» *Le risque de change ,Quels Impact sur Mon entreprise* «,<https://www.allmybanks.com/fr/risque-de-change> , Consulte le 01/12/2022
3. Andrew .M,Erik .B, « *Investing in the IT That Makes a Competitive Difference* », Article online consulted in 14/12/2022. <https://hbr.org/2008/07/investing-in-the-it-that-makes-a-competitive-difference> .
4. Brian Coyle , « *Cash Flow Control* » ,2000,edition Fitzroy Dearborn Publishers ,New York,USA , Consulté le 19/12/2022
5. E-affacturage , « *Qu'est ce que l'affacturage?* » , <https://www.e-affacturage.fr/definition/affacturage.html>
6. Eleanor Hill, » *TMS vs TMS Let Battle Commence* », <https://www.treasury-management.com/article/1/448/3739/tms-vs-tms-let-battle-commence.html>
7. Elie Cohen, «*Gestion Financière De L'entreprise et Développement Financier* « UREF ,Universites Francophones ,Edition (EDICEF-AUPELF) ,Paris, France ,1991,
8. Florence .D ,Jacqueline .D « *Finance d'entreprise Manuel et applications* »,Dunod,paris,2007,
9. FPS "*The Ongoing Evolution of Treasury Management*", Michael Spiegel Article Online https://www.fpsc.com/DB/TreasuryPulse/PDF/No32012e_article1.pdf ,Consulted in 12/10/202
10. G.Longlois ,M .Mollet « *Manuel de gestion financière* » Berti éditions , Alger ,2011
11. Hubert de La Bruslerie, « *Trésorerie d'entreprise Gestion des liquidités et des risques* », 4^e Edition ,Dunod ,(paris) France , 2017.
12. Jacqueline Delahaye, Florence Delahaye « *Finance d'entreprise Manuel et Applications*» Edition DUNOD-Paris ,2007,
13. James .A ,Gearge .M , « *Management Information Systems* »,2011 ,
14. Mc Graw-Hill/Irwin(new York),USA, Patricia .wallace « *Introduction To Information Systems* », by Pearson Education, Johns Hopkins University ,USA , Second edition. . 2015
15. Jean-Claude, Juhel « *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* » ,Thèse Doctorat, Gestion présentée,Universite de Nice, 2010,
16. K. Ganesh, And Others«*Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation* »,2014,Springer ,Online book,Consulted in 17/12/2022
17. Kyriba , <https://www.kyriba.com/resource/what-is-a-treasury-management-system/> ,consulted in 14/04/2021
18. KYRIBA , »*Kyriba Payments Network* », <https://www.kyriba.com/resource/payments-network/> / Consulted in 21/10/2022,
19. Mahabat Nori Abdullah , Hevi Mohammed Qader , « *Financial derivatives and their role in financial decision An analytical study of the views of managers in a sample of private sector banks in the city of Erbil* »
20. Opencell, « *System Software – Definition* »,SIFTEN HALWAI, <https://www.openxcell.com/blog/system-software/> , consulted in 09/12/2022 .

21. PC Magazine
ENCYCLOPEDIA, <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/financial-software> ,
Consulted in 20/10/2020
22. Philippe .D,Evelyne . « *Gestion de Trésorerie-Les Essentiels de la gestion* » , ,2
édition ,Editions EMS(versions numériques). 2015
23. Philippe, Jean –François VERDIE , « *Gestion de trésorerie* » ,2^{eme} édition
,Dunod,(paris)France ,2017.
24. Philippe.R,Jean- François.V, »*La gestion de Trésorerie*
« 2édition ,Dunod,paris,2004.
25. Saddeq T. Abdulshakour, « *Impact of Financial Statements on Financial Decision-
Making* » ,Open Science Journal ,2020,
26. Sebastian Edwards «*Information Technology and Economic Growth in Developing
Countries* »online article , Taylor & Francis, <http://www.jstor.org/stable/40722140>
,consulted in 14/12/2022
27. Simplilearn , «What is Application Software? (With Examples) » ,
[https://www.simplilearn.com/tutorials/programming-tutorial/what-is-application-
software](https://www.simplilearn.com/tutorials/programming-tutorial/what-is-application-software) , consulted in 09/12/2022 .
28. Steven .M .BRAGG , ” *Treasury Management –The Practitioner’s Guide* “John
wiley &Sons ,Canada,2010,
29. [TechnoSuggest](https://technosuggest.com/features-of-information-technology/) « *Top 15 Features of Information Technology*”Consulted in
21/11/2022, <https://technosuggest.com/features-of-information-technology/>
30. Techopedia , «*Financial Information System (FIS)* » ,
<https://www.techopedia.com/definition/26394/financial-information-system-fis> ,
Consulted in 19/12/2022 .
31. TRADE FINANCE GLOBAL , [https://www.tradefinanceglobal.com/treasury-
management/treasury-management-systems-software/](https://www.tradefinanceglobal.com/treasury-management/treasury-management-systems-software/), consulted in 17/04/2021
32. Treasury XL « *What is Treasury* »,consulted in : 01.04.2022
,(<https://treasuryxl.com/what-is-treasury/>)
33. Patricia .wallace « *Introduction To Information Systems* »,by Pearson Education,
Johns Hopkins University ,USA , Second edition. 2014.

الملاحق

الملحق رقم 1:

2,6 MT DE CIMENT ET KK EXPORTÉES POSITIONNANT LAFARGE ALGERIE COMME LEADER DANS LA FILIÈRE



LES CLÉS DE NOTRE RÉUSSITE:

- Forte mobilisation de TOUS
- Une maîtrise industrielle [0 réclamation]
- Une maîtrise opérationnelle sur toute la chaîne [de l'usine jusqu'au navire]
- La notoriété de Lafarge Algérie
- Le support permanent du groupe

EVOLUTION DES EXPORTATIONS DE CIMENT ET CLINKER





	Code compte	Description du compte
	ACCO0BNPEURO	LCM BNP Paribas El Djazair EURO
	ACCO0CITD1US	LCM_CITI_Algiers_USD
	ACCO0CITDZDZ	LCM_CITI_Algeria_DZD
	ACCO0NATDZDZ	LCM_NATIXIS_Algiers_DZD
	ACCO0OSOGEUR	LCM_SGA_Algiers_EUR
	ACCO0OSOGUSD	LCM_SGA_Algiers_USD
	ACCO0SOGDZDZ	LCM_SGA_Algiers_DZD
	ACTBEBNPD2DZ	BNP PARIBAS " LBA " DZD
	ACTBECITD2DZ	CITI: LBA DZD
	ALBAGBNPDZDZ	LS_BNP_Algiers_DZD
	ALBAGBNPEURO	LS_BNP_Algiers_EUR
	ALBAGCITDZDZ	LS_CITI_Algiers_DZD
	CIBA0BNPDZDZ	LCO_BNP_Algiers_DZD
	CIBA0BNPEUR2	LCO BNP Paribas El Djazair EURO Ex
	CIBA0BNPEURO	LCO BNP Paribas El Djazair EURO
	CIBAO0CITD2US	LCO_CITI_Algiers_USD
	CIBAO0CITDZDZ	LCO_CITI_Algeria_DZD
	CIBAO0NATDZDZ	LCO_NATIXIS_Algiers_DZD
	CILAS0SGDZDZ	CILAS_SGA_EXP_Algiers_DZD
	CILAS0SOGEURO	CILAS Euro
	CILAS0SOGUSD1	CILAS_SGA_EXPORT_Algiers_USD1
	CMASPBNDZDZ	CMASPA_BNP_ALGIERS-DZD 02700
	KAZROBNPDZDZ	SAAZ_BNP_Algiers_DZD
	LCO000BNPUSD	LCO_BNP_Algiers_USD
	LSA00BNPDZDZ	LSA_BNP_Algiers_DZD
	TRANSBNPDZDZ	LLA_BNP_Algiers_DZD
	TRANSCITD1DZ	LLA_CITI_Algiers_DZD
	TRANSSOGDZDZ	LLA_SGA_DZD
	WASSDCITDZDZ	LDA_CITI_Algiers_DZD
	WASSMCITDZDZ	LSA_CITI_Algiers_DZD

الملحق رقم 4:

BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Lundi 21 Novembre 2022 15:32

Chèques émis

Exporter Chercher

Ref. Ope.	Description	Ref. remise	Ref. interne remise	Date remise	Numéro chèque	RIB payeur	Compte	Montant	Statut	Statut remis
007062022133300755	DZP2422001	7009480010706202210052		07-06-2022	4114590	00509000000000000177	02700700000294800186	5,000,000.00	Payé	Générée
007062022133339575	DZP2667001	7009480010706202210053		07-06-2022	0000093	00300908263381120059	02700700000294800186	400,000.00	Payé	Générée
007062022134500466	DZP4245002	7009480010706202210054		07-06-2022	8176198	02100630113004083084	02700700000294800186	2,000,000.00	Payé	Générée
007062022140842912	dzp0770001	7009480010706202210055		07-06-2022	0907054	00400149261005028064	02700700000294800186	700,000.00	Payé	Générée
007062022140824471	dzp0015001	7009480010706202210056		07-06-2022	1326199	00300625263381120047	02700700000294800186	2,000,000.00	Payé	Générée
007062022141429968	DZP0069002	7009480010706202210060		07-06-2022	3173677	003808000090000000169	02700700000294800186	1,970,000.00	Payé	Générée
007062022151742991	n	7009480010706202210066		07-06-2022	0000076	00600411303039413228	02700700000294800186	4,000,000.00	Payé	Générée
007062022160358900	DZP4590001	7009480010706202210070		07-06-2022	1289801	00300429263381120050	02700700000294800186	157,000.00	Payé	Générée

Précédent 1 2 3 ... 93 Suivant

الملحق رقم 5:

Rapprochement manuel - (Manual reconciliation Algeria)

Actualiser Rapprocher Créer les flux

Menu Filtre: aucun Tout voir 1-2/2

Banque: DZD 4 000 000.00 1 Mode: Ajuster toutes les prévisions

Compte	Flux	Code budgétai	Date de valeur	Code interne	Dev.	Montant en dev	Dev. flux	Montant du flux	Information con
ACCOBNDZDZ	+CHK	+AR_SALE	23/02/2021	670	DZD	2 000 000.00	DZD	2 000 000.00	
CIUSSONZDZ	+TRF IN	+AR_EXP	27/02/2021	NCOL	DZD	4 000 000.00	DZD	4 000 000.00	SORT EFFET 272793 TEC

Charger les prévisions automatiquement

Charger les prévisions manuellement

Rapprocher

Créer les flux

Afficher le détail des transactions bancaires

Afficher la condition de rapprochement automatique

Imprimer

Actualiser

Delta: -4 000 000.00 Tout voir 0-0/0

Compte	Flux	Date de valeur	Dev.	Montant en devise compte	Dev. flux	Montant du flux	Date de transac
--------	------	----------------	------	--------------------------	-----------	-----------------	-----------------

DIRECT DEBIT

Effectuer vos paiement Direct debit ici

Informations paiement Validation OTP Finalisation

Payer: * DZP1249001 EURL PAVAL RIB: * 00500420400225680035

Entité: * CIMENT LAFARGE SOUAKHRI

Solde Actuel: -1 000 000 DA Commandes en cours: 0 DA

Date de prélevement: * Montant: * 0 DA

SUIVANT

DIRECT DEBIT

Effectuer vos paiement Direct debit ici

Informations paiement Validation OTP Finalisation

VALIDATION DU CODE OTP

Le code OTP a été envoyé sur votre mobile,
le code a une validité de 3 minutes

2:43

DIRECT DEBIT

Effectuer vos paiement Direct debit ici

Informations paiement Validation OTP Finalisation

VEUILLEZ CONFIRMER LES INFORMATION DU PAIEMENT

En cliquant sur confirmer, vous confirmez la transaction d'alimentation de votre compte ci dessous:

Code client: DZ01249000
Nom Client: EURL PAVAL
Montant: 100 000,00 DZD
Date d'alimentation : 2021-12-01

En ayant pris toutes les dispositions nécessaires notamment en ce qui concerne la présence de provision suffisante sur votre compte bancaire Numéro:

ANNULER **CONFIRMER**

MODE OPERATOIRE

Commerce International "COMEX" & Cash Management

Fév. 2021

**4.1 Actualisation annuelle des situations de trésorerie**

1

- Les décaissements

- **Fournisseurs locaux** : il s'agit des charges décaissables locales TTC à intégrer aux flux de trésorerie sortants en respectant les délais de paiement (selon les délais standards de l'entité et autres engagements).
- **Energie (Gaz et Électricité)** : notamment les redevances des cimenteries à fortes consommations
- **Fournisseurs étrangers** : il s'agit des charges décaissables importées (Pièce de rechange, MP, PSE..etc) ainsi que les CAPEX (y.c. PSE).
- **G50 et Acomptes IBS / redevances d'extraction minières** : ces montants sont communiqués annuellement par le Département Fiscalité et mis à jour mensuellement
 - G50 => paiement mensuel avant le 20 de chaque mois (par chèque : Trésorerie ou par prélèvement automatique à travers la plateforme JIBAYA'TIC : Fiscalité)
 - 1er acompte IBS => payable avant le 20 mars
 - 2ème acompte IBS => payable avant le 20 juin
 - 3ème acompte IBS => payable avant le 20 novembre
- **Loyers** : se rapprocher du AP ou CDG pour les contrats de location
- **Assurance** : il s'agit des primes relatives aux polices d'assurance de l'ensemble des entités
- **Salaires** : il s'agit des salaires nets (y.c. Primes, Bonus..etc)
- **CNAS et CACOBATP** : paiement avant le 30 de chaque mois

Activer Windows

MODE OPERATOIRE

Commerce International "COMEX" & Cash Management

Fév. 2021



- Un contrôle minutieux des commissions bancaires prélevées (selon [conditions RfP](#) ou standards banques). En cas de dépassement de ces conditions, le Trésorier est tenu de réclamer le remboursement de la différence à la banque
NB: les réclamations sont suivies par le Middle Office
- Les excédents de trésorerie doivent être placés :
=> à très court terme (Bon de Trésor) : minimum 10 jours
=> ou moyen long terme (DAT) : minimum 3 mois.
Le trésorier décidera de la durée du placement selon les engagements futurs et les décalages de trésorerie entre les encaissements et les décaissements
- A contrario, les besoins de trésorerie doivent être couverts par les lignes de crédit adéquates
=> découvert (Overdraft) : couvrir les décalages de trésorerie à très court terme
=> crédit court moyen terme (Short Term Loan) : pour couvrir les besoins liés à l'exploitation à court et moyen terme
=> crédit long terme (Long Term Loan) : couvrir les dépenses d'investissement (exemple: CILAS)
- Après avoir mis à jour sa situation de trésorerie et déterminer le montant de l'excédent / besoin, le Trésorier envoie par mail sa demande de placement / tirage au trésorier en charge des financements en indiquant le montant, la nature, la durée ainsi que la banque (optionnel: pour les tirages en particulier).
- Des anticipations de remboursement d'emprunt / de placement peuvent être faites avant la date d'échéance après analyse des situations de trésorerie des entités concernées et si excédent ou besoin de trésorerie.
NB: Le trésorier doit vérifier en amont avec le trésorier en charge des financements la possibilité et les conditions d'anticipation des emprunts et placements

Encaissement					
Infos Paiement					
Etat paiement: *	Validé	N° de paiement: *	10812	Opération: *	Encaissement
Type de transaction: *	Encaissement	Lieu de réception: *	DJEMOURAH	Annulé:	<input type="checkbox"/>
Date de paiement: *	28/02/2023	Validation Date:	28/02/2023		
Infos company					
Entité: *	CIMENT LAFARGE SOUAKRI	Compte entité: *	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE - 02100022113001940005 (DZD)		
Infos client					
Client: *	DZP0089002 / ZEKRI FAOUZI	Compte client:	Sélection...		
Banque:	BANQUE DU DEVELOPPEMENT LOCAL	Agence bancaire:	Agence central		
Infos document					
Mode de paiement: *	Chèque de Banque	Devise:	ALGERIAN DINAR	Taux de change:	1
Numéro de document: *	4920635	Date document: *	27/02/2023	Date de dépôt:	28/02/2023
Note:		Représenté:	<input type="checkbox"/>		
Solde client					
Solde:	2 974 759,39	Commandes en cours:	285 070,75	Solde restant:	2 689 688,64
<input type="button" value="Imprimer"/> <input type="button" value="Décaissement"/> <input type="button" value="Fermer"/>					

الملحق رقم 12:

01/01/2022 - 31/12/2022	sam. 01/01/2022	mar. 01/02/2022	mar. 01/03/2022	ven. 01/04/2022	dim. 01/05/2022	mer. 01/06/2022
	lun. 31/01/2022	lun. 28/02/2022	jeu. 31/03/2022	sam. 30/04/2022	mar. 31/05/2022	jeu. 30/06/2022
Solde initial	2.986.048.463.74	2.852.361.558.94	3.474.791.305.00	3.343.537.700.46	4.264.800.429.96	4.988.034.291.82
+CASH_CL (versement especes Client)	0.00	2,284,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+CHK (remise de chèques clients)	784,573,247.52	1,114,335,636.12	1,259,954,247.04	765,266,024.86	981,726,691.61	1,329,586,121.62
+DD (Direct Debit)	278,658,301.66	375,811,227.57	374,925,501.63	218,547,463.10	377,551,487.44	493,233,466.57
+EFF (Encaissement Effet / Traite Client)	29,000,000.00	109,000,000.00	173,000,000.00	177,000,000.00	210,000,000.00	131,000,000.00
+EFF_ESC (Encaissement Effet escompté)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71,000,000.00
+OD (Opération diverses , Régularisation)	13,746,286.22	3,427,528.88	480,000.00	988,170,459.31	0.00	3,000,000.00
+PROV (Resitution provision)	12,848,793.43	100,134,295.46	64,944,207.33	13,139,568.80	22,028,374.85	28,488,744.15
+TRF_DOM (Vir. domestique. Reçu ARTS , RTGS)	39,572,802.38	51,895,053.33	87,612,488.74	49,760,898.53	22,940,086.67	52,418,656.09
+TRF_INT (Vir. international. Reçu devise export, rapatrieme)	219,266,132.14	426,106,395.25	266,556,795.43	903,004,724.66	800,576,686.03	780,006,094.03
+TVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OD (Opérations Diverses)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total recettes	1,377,665,563.35	2,182,994,936.61	2,227,473,240.17	3,114,889,129.26	2,414,823,326.60	2,888,733,082.46
-ACC_FEE (Frais de tenue de compte)	60,571.00	0.00	51,190.00	0.00	0.00	60,690.00
-C-LC_AM (Com Amendement Crédoc import)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	107,155.36
-C-LC_OP (Com Ouverture Crédoc import)	58,985.17	207,611.43	270,770.71	42,437.46	49,939.64	205,155.33
-C-TRF_I (Commission de transfert LC / REMDOC / TL)	29,715.73	93,333.49	35,452.50	30,276.50	35,284.54	36,224.39
-CASH_FX (Retrait frais de mission)	0.00	0.00	46,114.30	0.00	0.00	0.00
-CHK (Chèque émis)	509,637,579.50	211,508,044.50	298,644,137.87	154,875,189.48	304,146,989.16	577,325,513.55
-CHK_BAN (cheque de banque, cheque certifié)	53,613,601.55	72,723,237.29	120,311,508.80	282,632,651.68	67,797,067.30	58,458,621.71
-CIB (Paielement / Retrait Carte CIB)	0.00	0.00	9,600.00	0.00	0.00	0.00
-COM_LG (Com sur caution)	2,191,692.40	89,638.32	34,645.79	2,216,318.15	91,233.34	211,895.18
-CREDOC (Crédit documentaire)	0.00	3,123,102.09	9,519,309.32	0.00	0.00	0.00
-C EFF (Com sur remise d'effet)	1,428.00	0.00	2,400.00	2,856.00	0.00	0.00
-DD (Direct Debit)	65,792,170.00	83,939,634.00	660,045,689.00	108,198,791.00	1,223,521,315.00	568,533,129.00
-F+CHK (Frais remise de chèque)	210,014.74	199,569.50	57,577.19	70,441.46	13,233.80	21,995.65
-F+CHK_U (Frais sur CHQ impayé)	0.00	833.00	0.00	0.00	0.00	833.00
-F+EFF (Frais sur effet encaissé)	1,904.00	952.00	2,836.00	3,808.00	3,094.00	0.00
-F+EF_ES (Traites Client : Frais d'escompte à notre charge)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	215,773.35
-F+LC_EX (Frais sur LC export)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,854.00
-F-CHK_B (Frais sur CHQ bq)	171.00	9,983.20	2,437.00	0.00	2,618.00	0.00
-F-TRF_D (Frais VIR domestique émis / salaire)	149,426.38	159,626.98	156,568.80	48,386.00	39,150.00	68,730.00
-FEES (Autres Frais bancaire)	19,266.10	57,281.09	220,677.46	-236,652.73	184,024.65	961,423.96
-F_DOM (Frais sur Domiciliation import)	14,280.00	10,710.00	14,280.00	10,710.00	14,280.00	18,564.00
-F_WEB (Frais télématique MT940, Service WEB)	8,776.25	3,570.00	8,776.25	5,206.25	9,401.00	0.00
-INT_ESC (Interet sur Effet escompté)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65,185.56
-OD (Opérations diverses C/C)	13,746,286.22	3,427,528.88	480,000.00	988,170,459.31	0.00	360,000.00
-PROV (Provision sur LC , Garantie, Transfert etc.)	12,848,793.43	106,282,868.95	62,748,288.22	6,092,898.71	20,932,906.29	28,394,192.76
-REMDOC (Remise documentaire)	4,217,832.21	15,631,274.09	7,823,532.75	18,016,101.26	1,862,118.81	23,790,838.74
-STC_CLI (STC Client O2C)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+TRF_DIV (transfert de dividende)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-TRF_DOM (Virement domestique émis)	877,250,095.28	487,880,192.32	473,298,984.64	723,764,846.05	700,092,962.49	481,486,150.49
-TRF_LIB (Transfert Libre)	124,620,192.70	199,742,630.99	57,791,906.57	2,159,529.68	16,989,035.58	8,662,935.67
-TRF_SAL (Virement salaire émis)	98,450,437.38	226,145,131.95	87,881,181.89	101,782,394.58	70,465,508.90	109,074,390.86
-TVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total dépenses	1,762,923,219.04	1,411,236,754.07	1,779,457,865.06	2,387,886,648.84	2,406,250,162.50	1,859,067,252.56
Solde avant décision	2,600,790,808.05	3,624,119,741.48	3,922,806,680.11	4,070,540,180.88	4,273,373,594.06	6,018,700,121.72
+BTOB_DL (Virement reçu bq à bq devise locale)	1,298,500,000.00	1,193,000,000.00	2,523,200,000.00	1,750,300,000.00	2,494,000,000.00	1,388,000,000.00
+BTOB_FX (Virement reçu bq à bq devise)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,643,016.36
+IC_LOAN (Pret Interco reçu)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+IC_PYT (Paielement reçu interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	0.00	0.00	19,512,241.09	0.00	13,415,423.60	41,081,455.68
+INT_IC (Interet perçu sur pret interco)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INT_SNE interet DAT BTC	8,072,875.01	15,492,268.51	17,314,783.68	14,680,517.80	9,573,596.64	3,936,628.35
SNE DAT BTC	761,860,965.31	1,197,454,808.63	1,484,416,694.68	1,636,787,533.97	1,009,592,944.47	356,457,034.49
+STE_INI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+TRF_DIV (Dividendes Reçus)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total décisions recette	2,068,433,840.32	2,405,947,077.14	4,044,443,719.45	3,401,768,051.77	3,526,581,964.71	1,810,118,134.88
-BTOB_DL (Virtr bq à bq devloc)	1,298,500,000.00	1,193,000,000.00	2,523,200,000.00	1,750,300,000.00	2,494,000,000.00	1,388,000,000.00
-BTOB_FX (Virtr bq à bq devise)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	34,311,236.01
-F_SPOT (Frais sur SPOT, short term loan)	830,025.00	0.00	785,400.00	0.00	0.00	0.00
-IC_PYT (Paielement émis interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	118,680,194.05	50,000,000.00	566,603,966.29	102,515,593.20	69,384,655.60	289,451,578.00
-INT_DEB (Interet débiteur)	120,594.04	1,825.31	121,975.12	14,944.13	44,564.92	88,122.61
-INT_LOA (Interet débiteur sur tirage crédit syndiqué, DLT)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-INT_STE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-IRG	243,307.35	947,077.14	1,731,478.36	1,468,051.77	957,359.85	393,662.84
SNE DAT BTC	398,488,968.99	1,311,326,611.16	1,531,269,879.33	1,353,209,213.60	247,534,686.57	0.00
-STE_PRI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total décisions dépense	1,816,863,089.43	2,555,275,513.61	4,623,712,689.10	3,207,507,802.70	2,811,921,266.94	1,712,244,589.46
Total autres types de flux	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Solde final	2,852,361,558.94	3,474,791,305.01	3,343,537,700.46	4,264,800,429.95	4,988,034,291.83	6,116,573,657.14

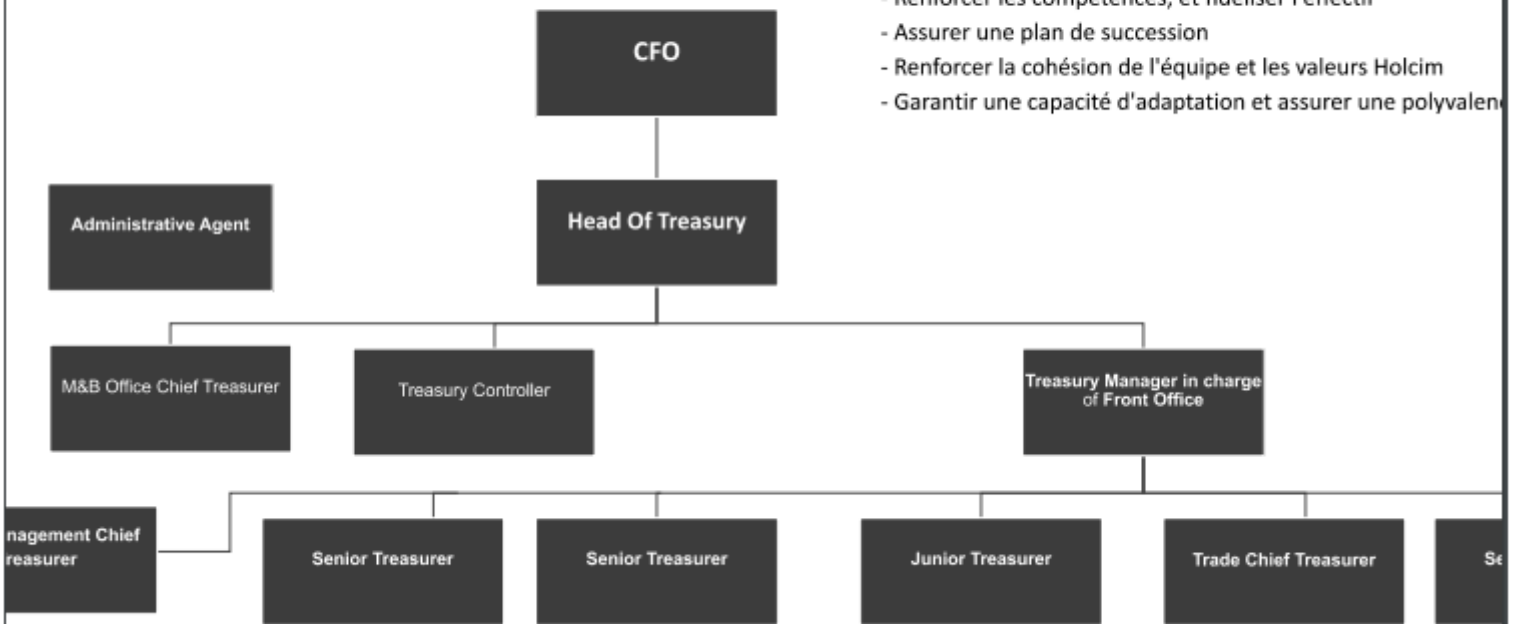
01/01/2022 - 31/12/2022	ven. 01/07/2022 dim. 31/07/2022	lun. 01/08/2022 mer. 31/08/2022	jeu. 01/09/2022 ven. 30/09/2022	sam. 01/10/2022 lun. 31/10/2022	mar. 01/11/2022 mer. 30/11/2022	jeu. 01/12/2022 sam. 31/12/2022	Total
Solde initial	6,116,573,657.15	707,934,599.18	1,445,600,377.94	691,606,111.32	764,261,212.09	585,499,113.30	32,221,048,820.90
+CASH_CL (versement especes Client)	485,000.00	500,000.00	0.00	699,486.00	700,000.00	0.00	4,669,286.00
+CHK (remise de chèques clients)	815,056,956.89	1,163,267,614.44	1,212,414,888.82	1,539,975,446.33	1,417,027,508.12	1,095,861,357.78	13,479,045,741.15
+DD (Direct Debit)	382,407,309.37	481,900,507.63	429,072,781.29	546,833,072.92	472,620,414.27	427,810,132.47	4,859,371,655.92
+EFF (Encaissement Effet / Traite Client)	66,000,000.00	45,000,000.00	154,000,000.00	145,000,000.00	262,000,000.00	171,000,000.00	1,672,000,000.00
+EFF_ESC (Encaissement Effet escompté)	172,000,000.00	0.00	0.00	0.00	56,000,000.00	0.00	299,000,000.00
+OD (Opération diverses , Régularisation)	9,624,266.20	122,887,427.36	373,112,360.09	1,000,411,824.34	4,818,400.00	13,200,000.00	2,532,878,552.41
+PROV (Restitution provision)	17,254,151,759.44	51,700,976.74	18,749,920.54	80,529,941.82	7,800,975.04	77,958,885.80	17,732,476,443.42
+TRF_DOM (Vir. domestique. Reçu ARTS , RTGS)	84,168,609.43	77,664,917.90	49,135,463.71	73,789,141.32	54,251,357.41	75,803,277.05	719,012,752.56
+TRF_INT (Vir. international. Reçu devise export, rapatriement)	882,684,145.83	1,007,587,187.77	596,881,006.52	547,411,066.44	285,861,124.33	255,157,702.50	6,971,099,060.92
+TVA	23,897,777.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,897,777.78
OD (Opérations Diverses)	0.00	0.00	-900,000.00	0.00	0.00	0.00	-900,000.00
Total recettes	19,690,475,824.94	2,950,508,631.84	2,832,466,420.97	3,934,649,979.17	2,561,079,779.17	2,116,791,355.80	48,292,551,270.15
-ACC_FEE (Frais de tenue de compte)	3,887,254.19	0.00	1,271.18	59,500.00	0.00	12,472.81	4,132,949.18
-C-LC_AM (Com Amendement Crédoc import)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	107,155.36
-C-LC_OP (Com Ouverture Crédoc import)	38,566.76	67,190.10	81,320.77	40,617.21	56,711.43	47,978.34	1,167,284.35
-C-TRF_I (Commission de transfert LC / REMDOC / TL)	344,842.86	47,500.80	24,990.00	18,207.00	28,560.00	68,187.00	792,574.81
-CASH_FX (Retrait frais de mission)	73,014.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	119,128.61
-CHK (Chèque émis)	476,284,961.84	230,647,426.51	249,208,046.91	16,947,778.83	15,822,162.86	0.00	3,045,047,831.01
-CHK_BAN (chèque de banque, cheque certifié)	95,492,182.06	80,475,061.04	113,500,810.15	225,335,125.19	259,742,341.47	392,989,593.11	1,823,071,801.35
-CIB (Paiement / Retrait Cartes CIB)	0.00	0.00	0.00	0.00	70,000.00	90,100.00	169,700.00
-COM_LG (Com sur caution)	2,267,718.91	-6,634,387.79	6,037.31	0.00	100,559.55	71,289.75	648,640.91
-CREDOC (Crédit documentaire)	0.00	0.00	0.00	35,683,685.45	0.00	0.00	48,326,096.86
-C_EFF (Com sur remise d'effet)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,684.00
-DD (Direct Debit)	193,645,343.00	92,068,843.00	136,152,724.00	136,437,647.00	646,157,907.00	146,747,651.00	4,061,240,843.00
-F+CHK (Frais remise de chèque)	1,348.50	1,463.10	1,484.40	320.70	12,668.40	16,446.20	606,563.64
-F+CHK_U (Frais sur CHQ impavé)	0.00	0.00	4,165.00	0.00	0.00	0.00	5,831.00
-F+EFF (Frais sur effet encaissé)	0.00	51,111.11	0.00	0.00	0.00	0.00	63,705.11
-F+EF_ES (Traites Client : Frais d'escompte à notre charge)	1,487,045.50	0.00	0.00	0.00	195,275.69	0.00	1,898,094.54
-F+LC_EX (Frais sur LC export)	7,854.00	3,927.00	3,927.00	3,927.00	11,781.00	0.00	39,270.00
-F-CHK_B (Frais sur CHQ bque)	0.00	0.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	23,209.20
-F-TRF_D (Frais VR domestique émis / salaire)	109,500.00	1,500.00	1,800.00	1,500.00	56,780.00	49,436.88	842,405.04
-FEES (Autres Frais bancaire)	233,018.15	228,688.66	366,712.69	344,047.20	239,952.71	-10,561,048.04	-7,942,608.10
-F_DOM (Frais sur Domiciliation import)	7,140.00	9,325.97	7,140.00	4,760.00	0.00	4,760.00	115,949.97
-F_WEB (Frais télématique MT940, Service WEB)	0.00	1,380.40	2,380.00	0.00	690.20	4,760.00	44,940.35
-INT_ESC (Interet sur Effet escompté)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	65,185.56
-OD (Opérations diverses C/C)	9,626,511.53	117,466,282.03	348,776,760.09	1,031,221,024.34	2,703,632.43	12,041,650.00	2,528,020,134.84
-PROV (Provision sur LC , Garantie, Transfert etc.)	17,272,600,843.03	33,356,532.80	18,374,696.21	80,128,427.64	64,030,620.02	40,284,610.65	17,746,075,678.72
-REMOOC (Remise documentaire)	9,691,960.30	33,710,894.13	18,749,920.54	5,083,349.98	31,271,637.81	16,015,618.79	185,864,779.41
-STC_CLI (STC Client Q2C)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,135,189.70	1,135,189.70
TRF_DIV (transfert de dividende)	17,261,371,059.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,261,371,059.85
-TRF_DOM (Virement domestique émis)	658,507,943.42	686,888,800.09	829,287,577.96	702,313,548.54	940,432,114.21	517,584,173.47	8,078,787,388.96
-TRF_LIB (Transfert Libre)	114,203,365.90	32,531,228.42	0.00	223,523,516.96	138,136,097.17	30,671,929.21	949,032,368.85
-TRF_SAL (Virement salaire émis)	138,785,713.75	81,193,581.82	62,824,677.97	91,802,568.20	72,926,464.59	66,401,349.56	1,207,733,401.45
-TVA	1,158,577.78	2,570,027.08	1,308,295.14	2,803,819.45	148,041.66	0.00	7,988,761.11
Total dépenses	36,239,825,765.84	1,384,685,376.27	1,778,692,737.32	2,551,753,370.69	2,172,143,993.20	2,121,675,848.43	56,946,539,998.62
Solde avant décision	-10,432,776,283.55	2,273,756,854.75	2,499,374,061.59	2,074,502,719.80	1,153,196,993.06	1,488,614,620.47	23,567,000,092.42
+BTOB_DL (Virement reçu bq à bq devise locale)	7,224,000,000.00	1,314,000,000.00	2,932,000,000.00	1,877,000,000.00	1,725,000,000.00	1,724,000,000.00	27,443,000,000.00
+BTOB_FX (Virement reçu bq à bq devise)	6,098,071,979.23	365,061,790.27	2,663,014,731.98	1,580,416,530.49	408,580,336.43	75,361,596.67	11,211,149,981.43
+IC_LOAN (Pret Interco reçu)	4,000,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,000,000,000.00
+IC_PYT (Paiement reçu interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	0.00	10,888,109.86	8,020,540.50	26,851,881.67	8,132,057.93	36,737,348.67	164,639,059.00
+INT_IC (Interet reçu sur pret interco)	125,777,777.78	0.00	0.00	0.00	0.00	288,773,333.34	414,551,111.12
INT_SNE interet DAT BTC	21,930,072.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	91,000,742.69
SNE DAT BTC	3,277,241,002.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,723,810,983.81
+STE_INI	5,150,000,000.00	950,000,000.00	400,000,000.00	1,600,000,000.00	0.00	0.00	8,100,000,000.00
+TRF_DIV (Dividendes Reçus)	6,927,723.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,927,723.00
Total décisions recette	25,903,348,554.97	2,639,949,900.13	6,003,035,272.48	5,084,268,412.18	2,141,712,394.36	2,124,872,278.68	61,155,079,801.05
-BTOB_DL (Vir bq à bq dev loc)	7,224,000,000.00	1,314,000,000.00	2,932,000,000.00	1,877,000,000.00	1,725,000,000.00	1,724,000,000.00	27,443,000,000.00
-BTOB_FX (Vir bq à bq devise)	5,764,287,649.55	356,836,854.50	2,621,378,431.11	1,550,867,867.62	199,005,168.85	272,614,429.79	10,799,301,637.42
-F_SPOT (Frais sur SPOT, short term loan)	0.00	0.00	0.00	0.00	193,375.00	0.00	1,808,800.00
-IC_PYT (Paiement émis interco (Vente Ciment,Sac,Services.))	366,416,888.68	183,703,187.23	150,478,968.34	544,606,761.94	184,417,606.54	621,560,946.48	3,247,820,346.35
-INT_DEB (Interet débiteur)	239,968.92	39,876.88	60,059.41	7,278,345.86	14,957.06	39,362.71	8,064,596.97
-INT_LOA (Interet débiteur sur tirage crédit syndiqué, DLT)	2,380.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,380.00
-INT_STE	6,097,777.78	13,526,458.33	6,885,763.89	14,756,944.45	779,166.67	0.00	42,046,111.12
-IRG	2,193,007.31	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,933,944.62
SNE DAT BTC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	523,646,993.36	5,365,476,353.01
-STE_PRI	1,400,000,000.00	1,600,000,000.00	2,100,000,000.00	2,400,000,000.00	600,000,000.00	0.00	8,100,000,000.00
Total décisions dépense	14,763,237,672.24	3,468,105,378.94	7,810,803,222.75	6,394,509,919.87	2,709,410,274.12	3,141,861,732.34	55,015,454,169.49
Total autres types de flux	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Solde final	707,934,599.18	1,445,600,377.94	691,606,111.32	764,261,212.09	585,499,113.30	471,625,166.81	471,625,166.82

QUI SOMMES NOUS



Objectif Stratégique:

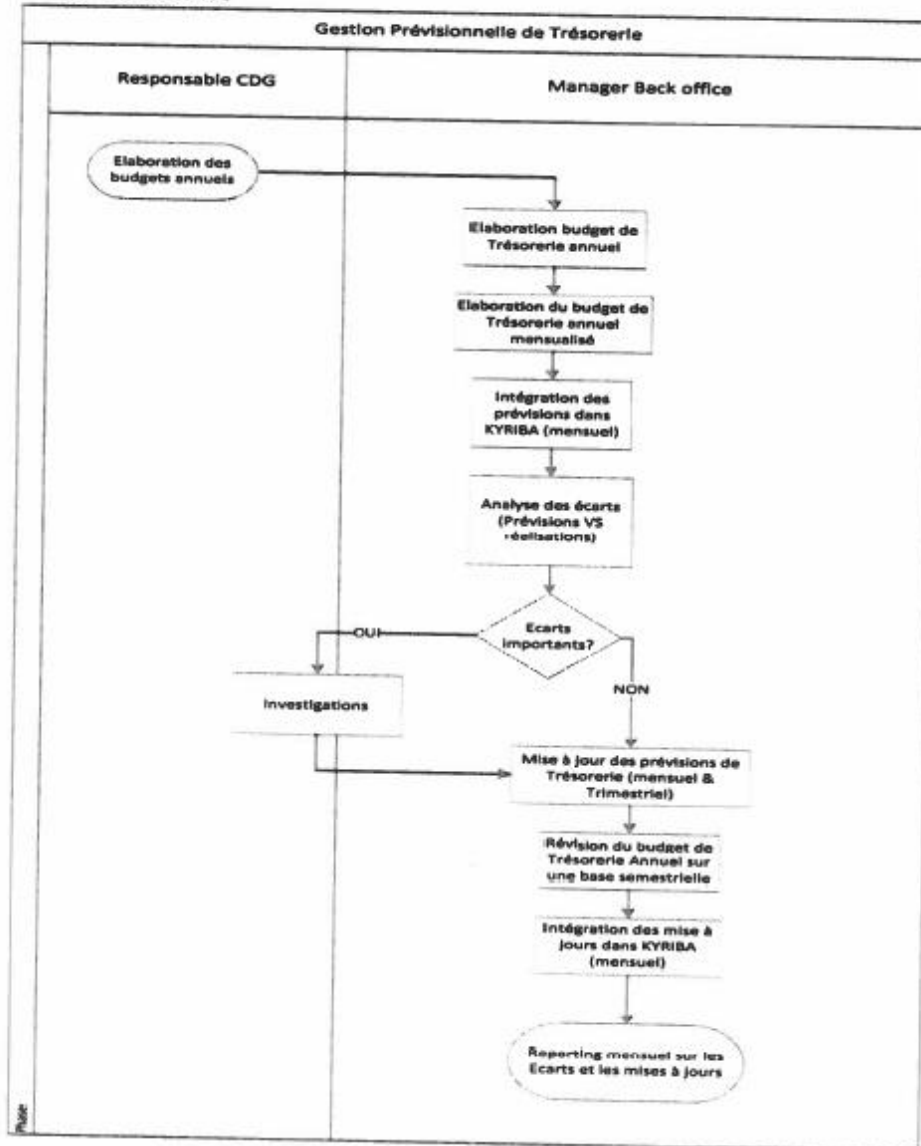
- Renforcer les compétences, et fidéliser l'effectif
- Assurer une plan de succession
- Renforcer la cohésion de l'équipe et les valeurs Holcim
- Garantir une capacité d'adaptation et assurer une polyvalence





Gestion Prévisionnelle de Trésorerie

9. Flow Chart



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر، وذلك من خلال الاستعانة بعدة أدوات أولها المقابلة وكذلك تحليل الوثائق المتحصل، بالإضافة لتحليل البيانات المتعلقة بوضعية الخزينة لسنة 2022 و المتعلقة بوحدة لافارج إسمنت المسيلة، حيث تم إجراء المقابلات مع خبراء وإطارات التابعة لإدارة الخزينة من أجل معرفة مساهمة نظم معلومات إدارة الخزينة المستخدم في تحقيق الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة وكيفية التأثير على القرارات المالية سواء تعلق الأمر بقرار الاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: القيمة المضافة التي قدمتها نظم المعلومات لإدارة الخزينة في تحقيق مستوى جيد في تسيير الأمثل للخزينة من خلال طرق التسيير المتطورة والتحكم الجيد في القرارات المالية المتعلقة بالخزينة، وكذلك مساهمتها في ترشيد القرارات المالية في المجموعة محل الدراسة سواء تعلق الأمر بقرارات الاستثمار الفوائض النقدية أو القدرة التفاوضية للإدارة في الحصول على التمويل اللازم لتحقيق الاستثمارات، أما فيما يتعلق بقرار توزيع الأرباح فخلصت الدراسة لعدم وجود علاقة بين التسيير الأمثل للخزينة و قرار توزيع الأرباح في المجموعة محل الدراسة، حيث تكتفي المجموعة محل الدراسة بإجراء عمليات تحويل الأرباح للمجموعة الأم وفق قرارات مجلس الإدارة و كذلك القوانين و التشريعات الدولة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التسيير الأمثل للخزينة، المؤسسة الاقتصادية، تكنولوجيا المعلومات، القرارات المالية.

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of Optimal Management of treasury of the enterprise's economic on financial decisions Using the Information Technologies in LAFARGE HOLCIM Algeria Group. Through the use of several corresponding tools, as well as the analysis of the documentation obtained, experts and frames of the Treasury Department were interviewed to learn about the contribution of treasury management information systems used to optimize the management of the institution's treasury and how it was influenced by financial decisions whether related to investment decision, financing or distribution of profits.

The study found a series of findings, most notably: the added value provided by treasury management information systems in achieving a good level of optimization of treasury management through sophisticated management methods and good control of treasury-related financial decisions, as well as their contribution to the rationalization of financial decisions in the group under consideration, whether related to Investment decisions Cash surpluses or the Department's bargaining power to obtain financing for investments As to the decision to distribute profits, the study concluded that there was no correlation between the optimal management of the treasury and the decision to distribute profits in the group under consideration, The group in question merely transfers profits to the parent group in accordance with the decisions of the Board of Directors and the laws and legislation of the Algerian State.

Keywords: *Optimal Management of Treasury, Economic Institution, Information Technology, Financial Decisions*

Résumé :

La présente étude vise à identifier l'impact de gestion optimal de trésorerie de l'entreprise économique Sur les décisions financières utilisant les technologies de l'information chez LAFARGE HOLCIM Algérie, Par l'utilisation de plusieurs outils correspondants, ainsi que l'analyse de la documentation obtenue, des experts et des cadres du Département de la trésorerie ont été interviewés pour en apprendre davantage sur la contribution des systèmes d'information de gestion de trésorerie utilisés pour optimiser la gestion de la trésorerie de l'institution et sur la façon dont elle a été influencée par les décisions financières, qu'elles soient liées à l'investissement décision, financement ou distribution des bénéfices ,

En fait ,l'étude a conclu une série de conclusions, notamment : la valeur ajoutée que les systèmes de gestion de trésorerie ont apportée à l'optimisation de la gestion de trésorerie, Par des méthodes de gestion sophistiquées et un bon contrôle des décisions financières liées à la trésorerie, ainsi que sa contribution à la rationalisation des décisions financières dans le groupe à l'étude, si elle se rapporte à des décisions d'investissement, les excédents de trésorerie ou la capacité de négociation du groupe pour obtenir du financement pour les investissements; En ce qui concerne la décision de distribuer les bénéfices, l'étude conclut qu'il n'y a pas de relation entre la gestion optimale de la trésorerie et la décision de distribuer les bénéfices dans le groupe considéré. Le groupe en question ne fait que transférer les bénéfices au groupe mère conformément aux décisions du Conseil d'administration et aux lois et législations de l'Etat algérien.