

جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير



قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية

إدارة مخاطر العجز في الخزينة
دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-
غرداية-
للفترة 2024-2022

تحت إشراف:
- د. لسلوس مبارك

من إعداد الطالبة:
- خوذيري وردة.

مام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لسلوس مبارك	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مشرفا
قطيب عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	رئيسا
ليلي أولاد ابراهيم	أستاذ محاضر	جامعة غرداي	ممتحن

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بفضل الله عز وجل أولا وأخيرا،

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل رغم كل الصعاب والتحديات،

فله كل الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

إلى من كانت دعواتهم ترافقني في كل خطوة، وصبرهم وسندهم سر قوتي،

إلى من علمني معنى العطاء دون انتظار مقابل، وغرسوا في نفسي حب العلم والاجتهاد.

إلى والدي العزيزين، أطال الله في عمرهما وحفظهما، شكرا لكل تضحياتهما ودعمهما المستمر، فكانا نورا يضيء دربي ويشد من أزرني في كل لحظه.

إلى إخوتي، سندي في هذه الحياة الذين شاركوني الفرح والتعب، وكانوا دائما مصدر قوة وأمل، شكرا لكم ولكم مني كل الحب والامتنان والتقدير.

إلى من كان دعمه صامتا، وحضوره مطمئنا، امن بي في أصعب اللحظات وشجعني بلا ضجيج، وكان لكلماته أثر كبير في عزيمة واستمرارني، له مني خالص الشكر والتقدير.

وإلى صديقتي العزيزة، رفيقة دربي منذ الطفولة التي رسمت معي أحلامي الصغيرة وكبرت معي، ووقفت بجانبني في لحظات ضعفي، شكرا لك على وجودك، وصدقك، وكل ذكرى جميلة جمعتنا ومازالت تزين أيامي.

وإلى كل من ساهم ولو بجزء يسير في إنجاز هذا العمل بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة أو دعاء في ظهر الغيب، فلكم مني كل الامتنان.

وأخيرا إلى نفسي، التي صبرت واجتهدت وسهرت الليالي، ولم تستسلم رغم العراقيل، أهدي هذا العمل المتواضع، راجية أن يكون ثمرة جهد، وبداية درب مليء بالنجاح والتوفيق إن شاء الله.

وردة

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، مصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل الله له به طريقا إلى الجنة" (رواه مسلم).

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف لسلوس مبارك، على ما قدمه لي من توجيهات قيمة، ونصائح سديدة، ومتابعة مستمرة، والتي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه المذكرة في أحسن صورة.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تكويننا في تخصص المالية، لما بذلوه من جهود معتبرة في سبيل اكسابنا المعارف العلمية وتنمية قدراتنا الفكرية طيلة مشوارنا الدراسي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن عميق امتناننا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، سواء بتقديم المساعدة أو الدعم أو حتى بكلمة طيبة.

وفي الأخير، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

والحمد لله رب العالمين.

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة مخاطر العجز في الخزينة ودورها في تحقيق التوازن المالي داخل المؤسسات، من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية غرداية خلال الفترة الممتدة من 2022 إلى 2024. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل الصندوق، والأساليب والإجراءات المعتمدة للحد من هذه المخاطر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على الوثائق الداخلية، والمقابلات، وتحليل المعطيات المالية المتعلقة بالخزينة.

توصلت الدراسة إلى أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يعتمد على مجموعة من الإجراءات الوقائية والتنظيمية التي تساهم في الحد من مخاطر العجز في الخزينة، من أهمها التخطيط

المالي الجيد، والمتابعة المستمرة للتدفقات النقدية، والرقابة الدورية على الإيرادات والنفقات، إضافة إلى اعتماد أنظمة معلومات مالية تساعد على التنبؤ بالاختلالات المالية قبل حدوثها.

كما بينت الدراسة أن الإدارة الفعالة للخزينة تساهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار المالي وضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في آجالها المحددة، لكن يلاحظ على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء أن هناك عجز هيكلي جعل من النتيجة الصافية سالبة وبين أن الصندوق لن يكون مستقلا ماليا إلا إذا اعتمد على التطهير المالي الحكومي.

الكلمات المفتاحية: خزينة، إدارة المخاطر، عجز مالي، ، توازن مالي.

Résumé en Français

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance de la gestion des risques de déficit de trésorerie et son rôle dans l'équilibre financier des Les institutions , à travers une étude de cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS) de Ghardaïa durant la période 2022-2024.

La problématique principale de l'étude porte sur les méthodes de gestion des risques de déficit de trésorerie adoptées par la caisse ainsi que les procédures utilisées pour limiter ces risques.

L'étude s'est appuyée sur la méthode descriptive et analytique ainsi que sur l'approche de l'étude de cas, en utilisant des documents internes, des entretiens et l'analyse des données financières liées à la trésorerie.

Les résultats obtenus montrent que la CASNOS adopte plusieurs mesures préventives et organisationnelles contribuant à la réduction des risques de déficit de trésorerie, notamment la bonne planification financière, le suivi continu des flux de trésorerie, le contrôle régulier des recettes et des dépenses ainsi que l'utilisation de systèmes d'information financière permettant d'anticiper les déséquilibres financiers.

L'étude a également démontré que la gestion efficace de la trésorerie contribue directement à renforcer la stabilité financière et à assurer la capacité de l'institution à honorer ses engagements financiers dans les délais prévus. Cependant, il est à noter que la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS) présente un déficit structurel qui rend son résultat net négatif, ce qui démontre que la Caisse ne pourra atteindre l'indépendance financière qu'en s'appuyant sur l'assainissement financier de l'État.

Mots clés : Trésorerie, gestion des risques, déficit financier , équilibre financier.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة المختصرات والرموز
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للخزينة وإدارة المخاطر	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مدخل عام حول الخزينة وإدارة المخاطر
3	المطلب الأول: مدخل حول الخزينة
24	المطلب الثاني: عجز الخزينة
31	المطلب الثالث: كيفية إدارة مخاطر العجز في الخزينة
33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول : دراسات محلية.
38	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
39	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الأول: تقديم لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة غرداية) محل الدراسة
51	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

53	المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة
53	المطلب الأول: الكشوفات المالية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
59	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات ونسب التوازن المالي
64	المطلب الثالث: تحليل نسب تدفقات الخزينة
68	المبحث الثالث: عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها
68	المطلب الأول: عرض النتائج المتحصل عليها
70	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
73	المطلب الثالث: التطهير المالي الحكومي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos من أجل توازن الخزينة.
75	خلاصة الفصل
76	خاتمة
79	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول والاختصارات والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	وضعيات رأس المال العامل من أعلى الميزانية	1
7	وضعيات رأس مال العامل من أسفل الميزانية	2
8	وضعيات احتياج رأس مال العامل	3
9	وضعيات الخزينة	4
12	قائمة تدفقات الخزينة ووفق الطريقة المباشرة	5
13	قائمة تدفقات الخزينة وفق الطريقة غير مباشرة	6
26	يوضح أهداف قبل وقوع الخسارة وأهداف بعد وقوع الخسارة	7
34	دراسة يونسى طريق، دحماني يوسري 2015	8
35	دراسة ركيمة سمية، ركيمة ايمان 2020.	9
36	دراسة لطرش أسماء، كروم ابتسام 2023	10
37	كرانة كلثوم ، بوعقة صفاء 2022	11
40	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية	12
41	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	13
47	يوضح تصنيف موظفي الوكالة	14
52	فترات وعدد الأيام المقضاة خلال فترة التربص	15
55	الميزانية المالية جانب الأصول للسنوات 2024-2022	16
56	الميزانية المالية جانب الخصوم للسنوات 2024-2022	17
57	جدول حسابات النتائج للسنوات 2024-2022	18
59	جدول تدفقات الخزينة الطريقة المباشرة للسنوات 2024-2022	19
60	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة casnos خلال فترة الدراسة	20
70	يبين الأسئلة الموجهة في المقابلة ومخرجاتها.	21

قائمة المختصرات و الرموز

الرمز	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non- Salariés	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
FR	Fonds de Roulement	رأس المال العامل
BFR	Besoin en Fonds de Roulement	احتياج رأس المال العامل
TR	Trésorerie	الخزينة
IAS	International Accounting Standards	معايير المحاسبة الدولية
IFRS	International Financial Reporting Standards	المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية
SCF	Système Comptable Financier	النظام المحاسبي المالي

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	الملحق 1: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2022 و 2023 (الجزء الأول)	1
94	الملحق 2: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2022 و 2023 (الجزء الثاني / تابع)	2
95	الملحق 3: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة (الجزء الأول)	3
96	الملحق 4: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة (الجزء الثاني / تابع)	4
97	الملحق 5: الميزانية (الأصول) — سنتي 2022 و 2023 (الجزء الأول)	5
98	الملحق 6: الميزانية (الأصول) — سنتي 2022 و 2023 (الجزء الثاني / تابع)	6
99	الملحق 7: الميزانية (الأصول) — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة (الجزء الأول)	7
100	الملحق 8: الميزانية (الأصول) — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة (الجزء الثاني / تابع)	8
101	الملحق 9: جدول تدفقات الخزينة — سنتي 2022 و 2023	9
102	الملحق 10: جدول تدفقات الخزينة — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة	10
103	الملحق 11: حسابات النتائج — سنتي 2022 و 2023	11
104	الملحق 12: حسابات النتائج — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة	12

مقدمة

أ. توطئة:

تعتبر الخزينة من أهم العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق التوازن المالي، إذ تعكس الوضعية النقدية الحقيقية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في الآجال المحددة. ومع التطورات الاقتصادية والمالية الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه العديد من المخاطر المرتبطة بالتدفقات النقدية، وعلى رأسها مخاطر العجز في الخزينة، والتي قد تؤثر سلباً على الاستقرار المالي للمؤسسة واستمرارية نشاطها.

وفي هذا الإطار، برزت أهمية إدارة مخاطر العجز في الخزينة باعتبارها من الوظائف المالية الحيوية التي تهدف إلى التخطيط الجيد للتدفقات النقدية، وضبط النفقات، وتحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات المالية. كما تسعى المؤسسات إلى تبني أساليب حديثة في تسيير الخزينة والرقابة المالية من أجل تفادي الاختلالات المالية وضمان السيولة اللازمة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية غرداية، باعتباره من المؤسسات التي تتطلب تسييراً مالياً فعالاً لضمان استمرارية تقديم خدماتها وتحقيق التوازن المالي.

ب. طرح الإشكالية:

بناءً على ما سبق يمكن طرح معالم إشكالتنا كما يلي:

- كيف يمكن للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة غرداية - إدارة مخاطر العجز في الخزينة؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة مخاطر العجز ؟
- ما هو واقع الخزينة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية خلال الفترة المدروسة ؟
- إلى أي مدى ساهمت هذه الإجراءات في المحافظة على التوازن المالي ؟

ت. فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتمد إدارة مخاطر العجز في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على مجموعة من الأدوات والأساليب المالية والإدارية التي تساهم في الحد من العجز وتحسين تسيير الخزينة.
- يشهد واقع الخزينة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية خلال الفترة المدروسة اختلالات مالية انعكست على مستوى التوازن النقدي والسيولة
- ساهمت الإجراءات المتخذة لإدارة مخاطر العجز بدرجة معتبرة في المحافظة على التوازن المالي وتحسين وضعية الخزينة بالصندوق.

ث. أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- التعرف على كيفية إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- إبراز أهم الأساليب والإجراءات المعتمدة للحد من مخاطر العجز وتحقيق التوازن المالي.
- دراسة واقع تسيير الخزينة بالمؤسسة وتقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تحسين إدارة الخزينة وتقادي العجز المالي.

ج- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في تسليط الضوء على موضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة و المساهمة في فهم واقع تسيير الخزينة داخل المؤسسة محل الدراسة اضافة الى التعرف على مختلف الأساليب والإجراءات المعتمدة للحد من مخاطر العجز في الخزينة وتحسين التسيير المالي للمؤسسة.

ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

1- دوافع ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- الرغبة في فهم كيفية معالجة مشكلات العجز المالي والمحافظة على التوازن المالي للمؤسسة.
- الاهتمام باكتساب معارف جديدة وتنمية الرصيد العلمي في مجال الإدارة المالية والاستفادة منه في المسار المهني مستقبلا.

2- دوافع موضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائرية.
- أهمية موضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة باعتباره من المواضيع الحديثة في المجال المالي.
- الحاجة إلى إبراز أهمية الرقابة والتخطيط المالي في التقليل من مخاطر العجز في الخزينة.

خ- حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:

- 1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مصلحة المالية والمحاسبة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بولاية غرداية.
- 2- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 1 أبريل الى 30 ماي 2026.

د- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بالخرينة وإدارة المخاطر.

وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي (النظري) والعملي (التطبيقي)، وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة موضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة.

وكذلك تم استعمال أسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

د- تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون ب: الإطار النظري والدراسات السابقة، بالتطرق إلى مبحثين رئيسيين، ففي المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية للخرينة وإدارة المخاطر.

أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات المحلية والدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون ب: الدراسة الميدانية فقد تم تخصيصه لدراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فرع غرداية.

وفي الأخير نختم موضوعنا هذا بتلخيص واختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث، ثم عرض للنتائج المتوصل إليها، وأخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى افاق البحث.

ر- نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر في خزينة casnos
- المتغير التابع: عجز الخزينة

ز- صعوبات الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث الأكاديمي اعترضنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائرية.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة وجمع المعلومات اللازمة.

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول حالات العجز في الخزينة، نظرا لعدم تسجيل المؤسسة محل الدراسة لعجز مالي فعلي خلال فترة الدراسة.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية للخرينة
وإدارة المخاطر

تمهيد للفصل:

تلعب الخزينة دوراً جوهرياً في استقرار الوضع المالي للمؤسسة، إذ تعد بمثابة المركز الذي يمر من خلاله كل التدفق النقدي، وبالتالي فإن أي خلل أو عجز فيها قد يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري فهم كيفية إدارة مخاطر العجز في الخزينة، بوصفها أحد التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات، وذلك عبر اعتماد أساليب فعالة لرصد المخاطر وتقييمها ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات مالية تهدد استمرارية النشاط.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: مدخل عام حول الخزينة وإدارة المخاطر

سنتناول في هذا المبحث الجوانب النظرية المتعلقة بالخرينة، من حيث مفهومها وتسييرها ووضعياتها، إضافة إلى عجز الخزينة وطرق معالجته. كما سيتم التطرق إلى إدارة مخاطر العجز في الخزينة.

المطلب الأول: مدخل حول الخزينة

تعد الخزينة من الركائز الأساسية لأي مؤسسة، إذ تنعكس جميع التدابير والقرارات المتخذة في مختلف جوانب النشاط بشكل مباشر على أدائها المالي وسيولتها. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا المطلب ليقدم دراسة معمقة للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالخزينة.

الفرع الأول: مفهوم الخزينة عناصرها ووضعيات حسابها

أولاً: مفهوم الخزينة

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

1- **المفهوم التقليدي للخزينة:** تعرف الخزينة وفق هذا المفهوم على أنها الفرق في لحضة معينة بين الموارد المالية المخصصة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من مصادر التمويل واحتياجات النشاط داخل المؤسسة.

حيث يمكن تصنيف مصادر التمويل إلى مصادر مرتبطة بدورة الإستغلال وأخرى غير مرتبطة بها، في حين تنقسم الاحتياجات بدورها إلى احتياجات ناتجة عن دورة الاستغلال واحتياجات خارج إطارها.¹

2- **المفهوم النقدي للخزينة:** تعتبر الخزينة رصيد نقدي يتوقف مستواه على مدى التقارب بين الموارد المتاحة والاستخدامات المختلفة للمؤسسة.²

3- **المفهوم التفاضلي:** تعرف الخزينة على أنها رصيد مجموع الموارد مقابل مجموع الاحتياجات، كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجاته. وفي هذا الإطار، ترتبط الخزينة بالخران النقدي الذي يحتوي على نوعين من التدفقات النقدية:³
أ. **تدفقات نقدية طويلة الأجل:** الناتجة عن العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية، والتي تعتمد على تعديل رأس المال العامل واستثمارات المؤسسة.

ب. **تدفقات نقدية قصيرة الأجل:** الناتجة عن العمليات المالية المرتبطة بأسفل الميزانية، مثل عمليات الشراء والإنتاج والبيع، والتي تعمل على تعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

4- **المفهوم الديناميكي للخزينة:** ينظر إلى الخزينة من منظور ديناميكي على أنها مقياس لحظي، يعبر عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، ويكمن جوهر هذا المفهوم في ضمان استمرار حركة النقد داخل المؤسسة، حيث تش مل التدفقات الداخلة الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر متعددة لتغطية الاحتياجات الناتجة عن التدفقات الخارجة.⁴

¹ - باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير الخزينة، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر، 2013، صفحة 26.
² - شمس الدين التيجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017، صفحة 71-72.

³ - حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص43.

⁴ - باديس بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، صفحة 8.

تعد الخزينة صندوق المؤسسة، يتولى جميع الموارد المالية المتاحة وإدارة صرفها بشكل منظم لتغطية جميع النفقات، كما تهتم بتوفير التدفقات النقدية اللازمة لمواجهة النفقات اليومية والطارئة على حد سواء. وتشمل مهامها التخطيط المالي ومراقبة التدفقات النقدية لضمان تسيير الميزانية بكفاءة واستقرار.

ثانيا: العناصر المكونة للخزينة

تتكون الخزينة من عدة عناصر يمكن تحديدها اعتمادا على معطيات الميزانية المالية وتنقسم إلى:

1- عناصر الأصول:

وهي جميع الموارد المالية والممتلكات التي تملكها الدولة أو المؤسسة وتتمثل في:

1-1 الأوراق التجارية: هي أوراق قابلة للتداول وفق الطرق التجارية، وتمثل حقا ماليا محددا بمبلغ معين من النقود. وبمعنى آخر، فهي سندات إذنية تصدرها المؤسسة لقاء فائدة معينة تدفع للمشتريين عند إتمام عملية الشراء.

وتعد الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تعتمد عليها المؤسسات لتوفير السيولة في خزائنها، حيث يمكن الحصول على قيمتها عن طريق البنك أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، مع اقتطاع العمولة التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمة المقدمة.

1-2 الودائع لأجل: هي نوع من الأدوات المالية التي تجمع بين خاصتي التوظيف والسيولة. فخاصية التوظيف تمنح المؤسسة الحق في الحصول على عائد على شكل فائدة، بينما تعكس خاصية السيولة إمكانية الاحتفاظ بالوديعة في البنك لفترة زمنية قصيرة نسبيا، مع إمكانية سحبها في أي وقت، شريطة الالتزام ببعض الشروط الأساسية مثل تقديم إشعار مسبق.

1-3 الحسابات البريدية الجارية والمصرفية: هي الأموال المتاحة للمؤسسة للتصرف فيها في أي وقت، وفقا للشروط المتفق عليها بين المؤسسة والبنك. وتشمل هذه الحسابات، على سبيل المثال، حساب الصندوق والحساب البريدي الجاري.

1-4 سندات الخزينة: هي أوراق مالية قابلة للتداول تصدرها المؤسسة بهدف توفير السيولة خارج النظام البنكي. وتمتاز هذه السندات بقصر مدتها الزمنية عادة (سنة أو أقل)، وتحدد بمعدل فائدة ثابت يتم صرفه عند حلول موعد الاستحقاق.

1-5 سندات الصندوق: هي التزامات مكتوبة تصدرها المؤسسة بدفع المبلغ المحدد في السند (مبلغ القرض) عند تاريخ الاستحقاق. ويمكن أن يكون السند مسجلا باسم شخص معين، أو لأمره، أو لحامله مباشرة. عادة لا تتجاوز مدة السند 12 شهرا، كما يسمح لحامله، في حال الحاجة إلى السيولة قبل حلول تاريخ الاستحقاق، بتقديمه للبنك الخصم.¹

2- عناصر الخصوم: تشتمل العناصر المكونة لجانب خصوم الخزينة على:

2-1 تسهيلات الخزينة: تعرف تسهيلات الخزينة على أنها قروض قصيرة الأجل يمنحها البنك للمؤسسة التي تواجه صعوبات مؤقتة في السيولة، بهدف تغطية العجز النقدي إلى غاية تحسن وضعيتها المالية، خاصة عند تحصيل مستحققاتها. وتستخدم هذه التسهيلات غالبا لسد الرصيد

¹-بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2011، صفحة 16-17.

المدين خلال فترات قصيرة جدا، لاسيما في نهاية الشهر حيث تزداد المدفوعات والتزامات المؤسسة.¹

2-2- السحب على المكشوف: يعرف السحب على المكشوف بأنه وسيلة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة، خاصة إذا كانت من عملائه الدائنين، حيث يتيح لها إمكانية استخدام مبالغ تفوق الرصيد المتوفر في حسابها البنكي. وبعبارة أخرى، يسمح هذا الأسلوب بأن يصبح حساب المؤسسة مدينا خلال فترة زمنية متفق عليها، تتراوح عادة بين فترة قصيرة قد تبدأ من بضعة أيام وتصل إلى سنة.

ويستخدم أساسا في تمويل النشاط الجاري للمؤسسة، والاستفادة من الفرص الاقتصادية المتاحة في السوق. وفي المقابل، تشترط البنوك تقديم ضمانات، غالبا في شكل أوراق مالية، بعد دراسة الوضعية المالية للمؤسسة. كما يترتب عن هذا النوع من التمويل تكلفة أعلى مقارنة بباقي تسهيلات الخزينة، نظرا للمخاطر المرتبطة به. ويمكن اعتباره على أنه نوع من السلفات المصرفية.²

2-3- السلفات المصرفية: يتم إبرام اتفاق بين البنك المؤسسة يقضي بالسماح لها بسحب الأموال حتى في حالة عدم توفر رصيد كاف في حسابها البنكي، حيث يقوم البنك بتحديد سقف ائتماني خاص بالمؤسسة، وذلك بهدف دعم نشاطها وتشجيعها على النمو والتوسع.³

ثالثا: حساب الخزينة ووضعياتها

سنتطرق في هذا الفرع إلى طرق حساب الخزينة والحالات التي تكون عليها الخزينة.

يرتكز تحليل التوازن المالي على دراسة مكونات الميزانية لاسيما الأصول المتداولة والخصوم المتداولة. حيث تمثل الأصول المتداولة مجموع العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة خلال دورة استغلال واحدة أو خلال سنة مالية. في حين تعبر الخصوم المتداولة عن الالتزامات قصيرة الأجل التي يتعين على المؤسسة تسديدها خلال نفس الفترة. ومن خلال المقارنة بين هذه العناصر يتم احتساب مؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في: رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، الخزينة الصافية. والتي تسمح بتقييم قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها وضمان استقرارها المالي واستمرارية نشاطها.

1- رأس المال العامل FR: لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بشكل كامل لمفهوم رأس المال العامل، غير أنه يعرف غالبا على أنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، كما يشار إليه أحيانا باعتباره مجموعة الأصول المتداولة التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير نشاطها اليومي.

أما رأس المال العامل الدائم، فيعرف على أنه الفائض من الأموال الدائمة بعد تغطية الأصول الثابتة، ويمثل بذلك هامش أمان يستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة وضمان استمرارية النشاط.⁴

ويمكن حساب رأس المال العامل من جهتين للميزانية:

¹ - أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، صفحة 39

² - أحمد بوراس، المرجع السابق، صفحة 40.

³ - موفق علي الخليل، عبد الله الطاهر، النقود والبنوك والمؤسسات المالية، الطبعة الثانية، مركز يزيد الكرك للنشر، 2006، صفحة 333.

⁴ - إسماعيل السبتي وآخرون، استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد 4، 2021، صفحة 428.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخرينه وإداره المخاطر

- من أعلى الميزانية: وهو الفائض من الأموال الدائمة للأصول الثابتة وبحسب بالطريقة التالية:
رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول ثابتة.
- من أسفل الميزانية: هو ذلك الفائض من الأصول المتداولة للديون وبحسب بالطريقة التالية:
رأس المال العامل = أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل.¹

وبناء على ما سبق يتم دراسة وضعيات رأس المال العامل من أعلى الميزانية ومن أسفلها وهذا ما نوضحه كلاتي:

الجدول رقم 1: وضعيات رأس المال العامل من أعلى الميزانية

حالات رأس المال العامل	التفسير المالي
رأس المال العامل موجب	أي الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة في هذه الحالة استطاعت المؤسسة تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة وحقت فائض تمثل في رأس المال العامل.
رأس المال العامل سالب	أي الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، مما يستدعي البحث عن مصادر أخرى لتمويل أصولها الثابتة
رأس المال العامل معدوم	أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة وهي حالة نادرة الحدوث وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، صفحة 68-69.

الجدول رقم 2: وضعيات رأس المال العامل من أسفل الميزانية

وضعيات رأس المال العامل	التفسير المالي
رأس المال العامل موجب	أي الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة في هذه الحالة استطاعت المؤسسة تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة وحقت فائض تمثل في رأس المال العامل.

¹ معزوز نشيدة، محاضرات التحليل المالي، شريف محمد، أعمال موجهة التحليل المالي، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2022، صفحة 11.

رأس المال العامل سالب	أي الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.
رأس المال العامل معدوم	أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة وهي حالة نادرة الحدوث وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

المصدر: عمير عبد القادر، علالي محمد، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الابار، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح، التكنولوجيا، تخصص محاسبة ومالية، 2016-2017، ص20.

1- **احتياج رأس المال العامل (BFR):** تعرف احتياجات رأس المال العامل على أنها ذلك الجزء من احتياجات تمويل دورة الاستغلال الذي لا تتم تغطيته بالموارد المتولدة من نفس الدورة في لحظة معينة.¹

كما تعرف أيضا، في تاريخ محدد بأنها مقدار رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند حلول اجل استحقاقها.²

احتياج رأس المال العامل = أصول متداولة للاستغلال وخارج الاستغلال - خصوم متداولة للاستغلال وخارج الاستغلال.³

الجدول رقم 3: وضعيات احتياج رأس المال العامل:

الشرح المالي	وضعية احتياج رأس المال العامل
احتياجات دورة تساوي موارد الدورة، هذا يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال.	BFR=0
يشير إلى أن موارد الدورة أقل من احتياجات الدورة ، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها احتياجات لم تجد لها موارد مالية، لذا عليها البحث عن موارد مالية لتغطية احتياجاتها الاستغلالية.	BFR > 0

¹-Béatrice et F.Guandguillot,Analyse financière,Gualino éditeur,2^{ème} édition,paris ,2004,p103.

²-JP Thibaut,le diagnostic de l'entreprise-Guide pratique -,Edition d'organisation,1989,p52.

³ - العزازي محمد، بن لعور بوعلام، التسيير المحاسبي والمالي، السنة الثالثة ثانوي تسيير واقتصاد، في طبعته الجديدة، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2018-2019، ص 173.

يشير إلى أن موارد الدورة أكبر من احتياجات الدورة ،هذا يدل على أن المؤسسة عندها فائض السيولة.

BFR□0

المصدر: محمد بنية، مطبوعة التحليل المالي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص تسويق خدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945-قالمه- الجزائر 2019/2018، صفحة 16.

3- **الخرينة (TR):** تمثل الخرينة محصلة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة في لحظة معينة. أي نشاط مالي يؤثر على المؤسسة يكون له أثر مباشر على الخرينة، سواء تعلق الأمر بالاستثمار، أو الاستغلال، أو التمويل. ويمكن حساب الخرينة بطريقتين: ¹

الخرينة= رأس المال العامل – احتياج رأس المال العامل

الخرينة= أصول الخرينة - خصوم الخرينة

1-3- تحديد وضعيات الخرينة حسب القيمة

الجدول رقم 4: وضعيات الخرينة:

الترسير المالي	وضعيات الخرينة
في هذه الحالة قامت المؤسسة بتجميد جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة.	Tr□0
إذا كانت الخرينة سالبة، فهذا يعني المؤسسة في حالة عجز وغير قادرة على تسديد ديونها في أجلها وهذا مايطرح مشكلة وجود تكاليف إضافية.	Tr□0
تسمى الخرينة الصفرية وهي وضعية مثلى يتم الوصول إليها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة من خلال تقادي مشاكل عدم التسديد.	Tr=0

المصدر: شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع- عمان- الأردن ، 2012، صفحة 122.

توفر مؤشرات التوازن المالي (FR ;BFR ;TR)، وسيلة مهمة لتقييم الوضع المالي للمؤسسة على المدى القصير، فهي تساعد على معرفة مدى قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها، وفهم حجم الفوائض أو نقص السيولة، وبالتالي دعم اتخاذ القرارات المالية الملائمة لضمان استمرارية النشاط وتحقيق الاستقرار المالي.

¹ - غزيباون علي، محاضرات في مقياس التحليل المالي دروس وحالات تطبيقية، جامعة أكلي امحمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020-2021، صفحة 32.

الفرع الثاني: جدول تدفقات الخزينة

أولاً: تعريف جدول تدفقات الخزينة

تعددت التعاريف التي تناولت جدول تدفقات الخزينة، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: يعد جدول تدفقات الخزينة أداة محاسبية تظهر المقبوضات والمدفوعات النقدية وصافي التغير فيها الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية خلال فترة زمنية محددة، بهدف توفير رصيد النقدية في بداية ونهاية الفترة. ويستخدم هذا الجدول من قبل الإدارة العليا كأداة لاتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية وضمان الكفاءة في إدارة الموارد المالية للمؤسسة.¹

التعريف الثاني: يمكن تعريف جدول تدفقات الخزينة بأنه قائمة مالية توضح حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء كانت ناتجة عن أنشطة استثمارية أو تشغيلية أو

تمويلية. كما يهدف هذا الجدول إلى تزويد مستخدمي القوائم المالية بمعلومات حول المقبوضات والمدفوعات النقدية خلال الفترة المالية، مما يساعد على تقييم قدرة المؤسسة على توليد النقد أو ما يعادله.²

التعريف الثالث: يقصد به تلك الكشوفات المالية التي تهدف إلى بيان الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة الناتجة عن أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل خلال فترة زمنية محددة. كما يساعد هذا الجدول في التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال إظهار الآثار النقدية الداخلة والخارجة لمختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال فترة معينة.³

التعريف الرابع: يعرف جدول تدفقات الخزينة على أنه قائمة تبين مصادر الأموال واستخداماتها خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحديد أسباب التغير في رصيد النقدية. كما يعد من القوائم المالية المهمة التي توفر معلومات موثوقة تسهم في ترشيد القرارات المالية.⁴

يعتبر جدول تدفقات الخزينة من القوائم المالية التي تعطي صورة واضحة عن تسيير الموارد المالية داخل المؤسسة. حيث يوضح حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية معينة، مما يساعد المسير المالي على تقييم الوضعية المالية واتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: أهداف جدول تدفقات الخزينة:

يهدف إعداد جدول تدفقات الخزينة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها ما يلي:¹

¹ -أدحيم سامية، دراسة أثر التسيير الأمثل للأصول المتداولة على التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 66.

² -يوسف قاشي، محمد أبركان، أهمية جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 102.

³ -حناشي حسني، روابحي عبد النور، دور جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020-2021، ص 28.

⁴ -Rachid BouASLI, les états financiers et PCN du SCF, AL OUALFIA Edition, 2010, p63.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإداره المخاطر

- توضيح أسباب التغير الذي يطرأ على النقدية خلال الفترة المالية، وذلك من خلال تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة الناتجة عن مختلف أنشطة المؤسسة، والمتمثلة في أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل.
- الإفصاح عن العمليات الاستثمارية والتمويلية غير النقدية التي لا تؤثر بشكل مباشر على التدفقات النقدية، ويتم ذلك من خلال تقديم كشف توضيحي مرفق بجدول تدفقات الخزينة.
- المساهمة في تقديم صورة أكثر دقة ووضوحاً عن نتائج العمليات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة المالية، إلى جانب قائمتي الميزانية وحساب النتائج، بما يساعد مختلف الأطراف المستفيدة على الاعتماد على هذه المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً: طرق إعداد جدول تدفقات الخزينة

توجد طريقتان لإعداد وعرض تدفقات الخزينة، وهما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة التي أوصى بها النظام المحاسبي المالي.

أ. **الطريقة المباشرة:** أوصى المعيار الدولي رقم (7) المتعلق بقائمة التدفقات النقدية بضرورة اعتماد الطريقة المباشرة عند إعداد هذه القائمة، لما توفره من معلومات ذات أهمية كبيرة في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية. وتعرف هذه الطريقة أيضاً بطريقة قائمة الدخل، حيث تعتمد على تحويل بنود قائمة الدخل من أساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي، وذلك من خلال إدراج جميع العناصر المرتبطة بالنشاط التشغيلي، مثل المبيعات، تكلفة المبيعات والمصاريف التشغيلية.²

الجدول 5: قائمة تدفقات الخزينة وفق الطريقة المباشرة

السنة المالية n-1	السنة المالية n	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية - التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن - المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين - الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة - الضرائب عن النتائج المدفوعة تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية

¹ - بشري لعريبي، مريم عاشوري، دور تسيير الخزينة في تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 11.

² - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، صفحة 200.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإداره المخاطر

			- تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها). صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ) تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار - المسحوبات عن اقتناء تثبيات عينية أو معنوية - التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيات عينية أو معنوية - المسحوبات عن اقتناء تثبيات مالية - التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيات مالية - الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية - الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب) تدفقات أموال الخزينة 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 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج) - تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات - تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج) - أموال الخزينة ومعدلاتها عن افتتاح السنة المالية - أموال الخزينة ومعدلاتها عن إقفال السنة المالية - تغير أموال الخزينة خلال الفترة - المقاربة مع النتيجة المحاسبية
--	--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بلاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 25 مارس 2009، صفحة 35.

ب. الطريقة غير المباشرة

تتمثل هذه الطريقة في تعديل النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر، من بينها:

- اثار العمليات التي لا تؤثر في الخزينة مثل الإهلاكات، والتغيرات في حسابات الزبائن والمخزونات والموردين.
- التفاوتات أو التسويات كحالة الضرائب المؤجلة.
- التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل مثل فائض أو عجز قيمة التنازل عن الأصول، والتي يتم عرضها بشكل منفصل.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإداره المخاطر

وبموجب هذه الطريقة يتم تعديل صافي الربح المحاسبي لتحويله إلى صافي التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية، وذلك من خلال استبعاد الإيرادات والمصاريف التي تؤثر في صافي الربح المحاسبي لكنها لا تمثل تدفقات نقدية فعلية، أي أنها لا تؤدي إلى زيادة أو نقصان في النقدية.¹

جدول 6: يبين قائمة تدفقات الخزينة وفق الطريقة غير المباشرة

السنة المالية n-1	السنة المالية n	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل:
			- الاهتلاكات والأرصدة
			- تغير الضرائب المؤجلة
			- تغير المخزونات
			- تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى
			- تغير الموردين والديون الأخرى
			- نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار
			مسحوبات عن اقتناء تشييات
			تحصيلات التنازل عن تشييات
			تأثيرات تغيرات محيط الإدماج (1)
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل
			الحصص المدفوعة للمساهمين
			زيادة رأس المال النقدي (المنقودات)
			إصدار قروض
			تسديد قروض
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح
			أموال الخزينة عند الاقفال
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير أموال الخزينة
			(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة.

¹ - زكرياء طينة، دور جدول تدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017، ص 7.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 25 مارس 2009، ص 36.

ت. بعض النسب المستخرجة من قائمة (جدول) التدفقات النقدية:¹

أ-نسبة التغطية النقدية= التدفقات النقدية التشغيلية / المدفوعات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية .

تعكس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية على تغطية وتمويل الأنشطة الاستثمارية والتمويلية بكفاءة وكفاية مالية.

ب-نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل= التدفقات النقدية التشغيلية / الخصوم الجارية (الديون قصيرة) تظهر هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، حيث إن ارتفاعها يدل على تحسن مستوى السيولة وانخفاض خطر تعرض المؤسسة للإفلاس.

ج-نسبة تغطية أعباء الديون= التدفقات النقدية التشغيلية / الأعباء المالية

تقيس هذه النسبة عدد المرات التي تستطيع فيها التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية تغطية الفوائد والأعباء المالية المترتبة على الديون قصيرة الأجل. وتعد هذه النسبة من المؤشرات الأساسية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، لأنها تعكس مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية عند حلول أجل استحقاقها، مما يساهم في تقليل مخاطر التعثر المالي.

د-نسبة سيولة المبيعات= التدفقات النقدية التشغيلية/ رقم الأعمال

تبرر هذه النسبة أسلوب تعامل المؤسسة مع الزبائن في تحصيل حقوقها الناجمة عن عمليات البيع، كما تعكس السياسة التجارية المعتمدة من طرف قسم المبيعات في إدارة الائتمان والتحصيل.

هـ-نسبة النقدية من الربح= التدفقات النقدية التشغيلية/ النتيجة الصافية

تقيس هذه النسبة حصيلة نشاط المؤسسة ونتيجتها النهائية، إذ تعد النتيجة الصافية الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة. فقد تحقق المؤسسة تدفقات نقدية تشغيلية مرتفعة، إلا أن ضعف النتيجة الصافية يجعل من حجم النشاط التشغيلي غير ذي جدوى اقتصادية كافية.

و- العائد على الاستثمارات= تدفقات الخزينة/ الأصول غير الجارية (الأصول الثابتة)

تظهر هذه النسبة مدى قدرة الأصول الثابتة بالمؤسسة، سواء كانت استثمارات معنوية أو مادية أو مالية طويلة الأجل، على توليد التدفقات النقدية. وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع مردودية تلك الاستثمارات، مما يعكس وضعية مالية مطمئنة لكل من المسيرين والمساهمين.

ي- نسبة تغطية توزيعات الأرباح= التدفقات النقدية التشغيلية / الأرباح الموزعة على الشركاء

¹ لسلوس مبارك، مطبوعة التسيير المالي المعمق، جامعة غرداية -الجزائر-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023-2024، ص 66-67.

(المساهمون)

يعد ارتفاع قيمة الأرباح الموزعة على المساهمين أو الشركاء، سواء بالقيمة المطلقة أو مقارنة بالأموال الخاصة، عاملاً محفزاً لهم على مواصلة استثمار أموالهم داخل المؤسسة. غير أن هذه التوزيعات تمثل بالنسبة للمؤسسة عبئاً مالياً، باعتبارها تدفقات نقدية خارجة منها. لذلك، فإن ارتفاع نسبة التدفقات النقدية التشغيلية إلى الأرباح الموزعة يعد مؤشراً إيجابياً يعكس قدرة المؤسسة على تغطية توزيعاتها المالية بكفاءة.

الفرع الثالث: تسيير الخزينة

أولاً: مفهوم تسيير الخزينة

نظراً لأهمية تسيير الخزينة في المؤسسة، فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومن أبرزها: **التعريف الأول:** يعد تسيير الخزينة أداة من أدوات التخطيط النقدي، يهدف إلى تحليل الوضعية التمويلية ومستوى السيولة النقدية للمؤسسة، إضافة إلى تحديد الفوائض النقدية وتوقيت تحققها، بما يمكن المؤسسة من معرفة متى تستطيع أن تستثمر في حالة الفائض، ومتى تقتصر في حالة العجز.¹

التعريف الثاني: يعرف تسيير الخزينة على أنه قدرة المؤسسة على تحديد المستوى الملائم من الأرصدة النقدية التي تحتفظ بها، مع مراعاة الدوافع التي تقف وراء الاحتفاظ بهذا النقد. فكلما ارتفعت هذه الأرصدة انخفضت مخاطر الوقوع في العسر المالي الفني، في حين أن انخفاضها يزيد من احتمال التعرض لهذا النوع من العسر.²

التعريف الثالث: تسيير الخزينة هي مجموعة القواعد والقرارات والإجراءات التي تجعل من الممكن ضمان أقل تكلفة للحفاظ على الرصيد المالي الفوري للشركة والغرض الرئيسي منه هو منع مخاطر التخلف عن السداد، والثاني هو تحسين النتيجة المالية من خلال مهمتها التقليدية لتحقيق التوازن.³

وبالتالي يمكن القول تسيير الخزينة تعرف بأنها عملية التخطيط والتحكم في الأرصدة النقدية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق التوازن بين المداخيل والمصاريف والحفاظ على الاستقرار المالي. كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها.

ثانياً: أهداف تسيير الخزينة

لتسيير الخزينة عدة أهداف مختلفة نذكر من هذه الأهداف ما يلي:

1- خفض حجم النقد:

¹ - فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، صفحة 211.

² - فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2009، صفحة 354.

³ - NATHALIE GARDs:gestion de trésorerie,conférence,2006.p4.

يتمثل هدف تسيير النقدية في خفض حجم النقد الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية:

- الحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها.
 - لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية (الاحتياجات اللازمة).
 - للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة.¹
- 2- تقليل مخاطر السيولة:**

والهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي:²

- **مواجهة الاحتياجات النقدية ويتم ذلك من خلال:**
 - أ. إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
 - ب. توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.
- **تقليل الاحتياجات النقدية ويتم ذلك من خلال:**
 - أ. تقليل تسرب النقد من الشركة.
 - ب. الإسراع في تحصيل ديون الشركة.
 - ت. التأخير في دفع المستحقات على الشركة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دون اضرار بمهمة الشركة الائتمانية.³
- **تقليل كلفة النقد ويتم ذلك من خلال:**
 - أ. تقليل الحاجة الى النقد.
 - ب. الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.
 - ت. البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.
 - ث. تقادي الخسائر التي تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف.⁴

ثالثا: نماذج تسيير الخزينة

النموذج هو مجموعة من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، كما يعتبر ترجمة للعلاقات النظرية بين عدد المتغيرات إلى صورة من المعادلات.

تعتمد المؤسسة في تسيير خزينتها على مجموعة من النماذج التي تساعد على تحديد المستوى الأمثل للأرصدة النقدية ومن بين هذه النماذج نذكر:

¹ - علي عباس ، الإدارة المالية، ثراء للنشر، الأردن، 2008، صفحة 303.

² - بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد2، ديسمبر 2017، ص 197.

³ - أمال بن طبولة، ميمونة عوادي، تسيير الخزينة وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017، ص 11.

⁴ - أمال بن طبولة، ميمونة عوادي، المرجع السابق، ص 11.

1-نموذج ميلر وأورر:

"يهدف هذا النموذج إلى تحديد المقدار الأمثل للرصيد النقدي، الذي يخفض 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 والخارجة، لذلك فهو نموذج احتمالي أو عشوائي، يعتبر أن حجم النقدية المطلوب وكذا معدل استخدامه يتسمان بعدم الثبات كما يصعب التنبؤ بهما"¹.
يكتب النموذج بالعلاقة التالية:²

$$ST^* = \sqrt[3]{\frac{3FC \cdot \sigma^2}{4 \frac{HC}{360}}} + Min Tr \dots$$

حيث تمثل:

ST : الحجم الأمثل لرصيد الخزينة من السيولة الجاهزة، وهو يمثل نقطة انعطاف قد تكون أقصى أو أدنى خزينة وعندها يتم اتخاذ قرار البيع أو الشراء للأصول المتداولة الموظفة.

FC : التكاليف الثابتة للطلبية نتيجة شراء أو بيع الأصول

σ2 : تباين أرصدة الخزينة

HC : تكلفة الفرصة البديلة وهي معدل الإيراد المتوسط من توظيف السيولة الجاهزة، أو يؤخذ متوسط ما تعرضه البنوك من سعر فائدة على التوظيفات قصيرة الأجل.

360= عدد أيام السنة

الحد الأدنى من السيولة الواجب توفره يخضع لظروف المؤسسة وبالتالي هي التي تحدده.

بينما الحد الأعلى للسيولة يحسب حسب نموذج (ميلر) بالعلاقة التالية:

$$Max tr = 3ST - 2 Min Tr \dots\dots\dots$$

أما متوسط رصيد الخزينة فيحسب بالعلاقة التالية:

$$+Min Tr \dots\dots\dots \frac{Max Tr + st^*}{3}$$

نقطة بداية التنازل عن الأصول المتداولة وتحويلها إلى سيولة:

$$ST^* - Min Tr \dots\dots\dots$$

نقطة بداية التنازل عن السيولة وتحويلها إلى أصول متداولة:

$$Max Tr - ST^* \dots\dots\dots$$

¹ -باهي نوال، مهري عبد المالك، أيمن فريد، إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر و اورر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد6، ديسمبر 2018، ص 30.
² -لسلوس مبارك، مرجع سبق ذكره، ص84.

(2) - نموذج بومول: ¹

يشير هذا المفهوم إلى تحديد الكمية المثلى من السيولة الواجب الاحتفاظ بها لتلبية احتياجات المؤسسة النقدية، مع السعي لتحقيق توازن بين نوعين من التكاليف.

أولاً: عند انخفاض رصيد الميزانية، تضطر المؤسسة إلى تحويل بعض أصولها المتداولة إلى نقدية، وهو ما يترتب عليه تكلفة مرتبطة بالإسراع في الحصول على السيولة، تتمثل في فقدان بعض المزايا المصاحبة لتأخير التحصيل.

ثانياً: وجود سيولة جاهزة دون استثمار تمثل تكلفة الفرصة الضائعة، هذه الفرصة تتمثل في لو أن المؤسسة استثمرت هذه السيولة لتحصلت على إيراد من التوظيف في الأجل القصير.

التكلفة الكلية تتمثل في تكلفة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة مضافاً إليها تكلفة الفرصة الضائعة من استثمار السيولة الجاهزة:

تكلفة التمويل = التكلفة الثابتة للطلبية الواحدة * كمية السيولة خلال الفترة / كمية التحويل

تكلفة الفرصة البديلة = معدل الإيراد من الاستثمار * متوسط الكمية المحولة

ويمكن التعبير عن العلاقة الرياضية للتكلفة الكلية للاحتفاظ بالسيولة وفق نموذج بومول على النحو التالي:

$$TC = FC + \frac{DM}{QM} + HC \quad \frac{QM}{2}$$

حيث تمثل:

TC: التكلفة الكلية للاحتفاظ بالسيولة الجاهزة.

FC: تكلفة الطلبية الواحدة لتحويل السيولة الجاهزة إلى استثمارات (توظيفات) قصيرة الأجل، وهي تكلفة ثابتة

DM: كمية السيولة الجاهزة التي تحتاجها المؤسسة خلال الفترة الزمنية.

HC: تكلفة الفرصة البديلة فيما لو استخدمت السيولة في وجهة أخرى بدل تجميدها، وتتمثل في معدل إيراد متوسط

فان لم يكن هذا المعدل متوفراً تستخدم بدلاً عنه متوسط سعر الفائدة الذي تقدمه البنوك على الإيداعات قصيرة الأجل.

QM: الحجم الأمثل من السيولة الواجب الاحتفاظ به في الخزينة.

VC: التكلفة المتغيرة لتحويل السيولة إلى استثمار قصير الأجل.

$$QM = \sqrt{\frac{2 * FC * DM}{HC}}$$

¹- لسلوس مبارك ، مرجع سبق ذكره ص 81-82

الفرع الرابع: عجز الخزينة

أولاً: مفهوم عجز الخزينة

التعريف الأول: عدم التوافق بين المدفوعات والمقبوضات قد يؤدي إلى وجود عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة بمعنى عدم كفاية رأس المال العامل.¹

التعريف الثاني: يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية احتياجاتها وهذا ما يولد خطر زيادة التكاليف.²

التعريف الثالث: يعد عجز الخزينة عندما يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، بمعنى المؤسسة لم تغطي احتياجاتها الكلية أي تحمل تكاليف إضافية. لذا يستوجب عليها تسديد التزاماتها خاصة تكاليف جديدة إضافية، لهذا تقوم المؤسسة بطلب قروض بنائية أو التنازل عن بعض استثماراتها أو بعض من مواردها وهذا ما يؤدي لاختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.³

التعريف الرابع: في حالة العجز تكون الخزينة سالبة أي أن رأس المال العامل لم يكن كافياً في تمويل الاحتياج في رأس المال العامل والذي يعد هذا الأخير رصيد مكونات الأصول والخصوم للميزانية المتعلقة بالتدفقات المالية القصيرة الأجل.⁴

يعرف عجز الخزينة بأنه الحالة التي تكون فيها التدفقات النقدية الخارجة للمؤسسة أكبر من التدفقات النقدية الداخلة خلال فترة معينة، مما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها المالية في

الأجل القصير. مما "يتطلب على المسير المالي طلب تسبيقات بنكية لتغطية هذا العجز مما يلزم على المسير المالي من إجراءات ودراسات واختيار القرض بأقل تكلفة ممكنة من البنوك وحسب مدة التسديد التي تسمح للمؤسسة من تمكنها على قدرة الالتزام بالدفع في المدة المحددة".⁵

ثانياً: حالات العجز في الخزينة:

هناك حالات أساسية مسببة للعجز الخزينة نوردتها فيما يلي:⁶

¹ -نيار محمد إسلام، تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة بلحاج بوشعيب- عين تيموشنت، معهد العلوم المالية والمحاسبية وعلوم التسيير، 2021/2020. ص 57.

² -كرويل نضيرة، كرميش وداد، تشخيص الية تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وإدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016، ص 32.

³ -فاطمة الزهراء بوطبة، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، تخصص مالية مؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014، ص 12.

⁴ - درويش إلياس، بورموم حمزة، دور الخزينة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص 24.

⁵ -وفاء بريكي، التوازن المالي وفق المنظور الوظيفي وأثره على الخزينة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص 21.

⁶ -كرويل نضيرة، كرميش وداد، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

2-1- حالة تدهور في النشاط (انخفاض رقم الأعمال): تحدث هذه الحالة عندما يتراجع نشاط المؤسسة نتيجة ظهور صعوبات في السوق أو تغير في ظروفه، مما يؤدي إلى انخفاض رقم الأعمال. وينتج عن ذلك تراجع في الإيرادات مقابل استمرار أو ارتفاع التكاليف، الأمر الذي يقلل من قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي ويؤثر سلباً على توازن الخزينة.

2-2- حالة الخسائر المتراكمة: تظهر هذه الحالة عندما تتعرض المؤسسة لخسائر متتالية خلال عدة فترات، مما يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية، ويترتب عن ذلك تدهور الموارد المالية للمؤسسة وعدم قدرتها على تغطية احتياجاتها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى حدوث اختلال في التوازن المالي وظهور عجز في الخزينة.

2-3- حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال: ينتج عجز الخزينة في هذه الحالة عن ضعف إدارة عناصر الاستغلال داخل المؤسسة. ويتجلى ذلك في بطء دوران المخزون، ومنح اجل طويلة للعملاء لتحصيل الديون، وقبول اجل قصيرة للدفع للموردين، مما يؤدي إلى زيادة احتياج رأس المال العامل وبالتالي حدوث عجز في الخزينة.

2-4- حالة نمو سريع وغير متحكم فيه: تحدث هذه الحالة عندما تعرف المؤسسة نمواً سريعاً في حجم نشاطها دون أن يكون هذا التوسع مصحوباً بموارد مالية كافية. إذ يؤدي ارتفاع رقم الأعمال إلى زيادة الاحتياجات في رأس المال العامل، ومع عدم قدرة المؤسسة على تمويل هذه الاحتياجات المتزايدة يظهر اختلال في التوازن المالي، الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث عجز الخزينة.

2-5- حالة الخطأ في السياسة المالية للمؤسسة: ينشأ عجز الخزينة نتيجة اتباع سياسة مالية غير ملائمة داخل المؤسسة، خاصة عند عدم احترام قاعدة التوازن المالي بين الموارد والاستخدامات. ويظهر ذلك خصوصاً عندما يتم تمويل الاستثمارات بموارد قصيرة الأجل، مما يؤدي إلى ضغط على السيولة المتاحة وحدث عجز في الخزينة.

2-6- حالة إفلاس عميل مهم: قد ينتج عجز الخزينة عن تعرض أحد العملاء الرئيسيين للمؤسسة إلى إفلاس أو عجز مالي، خاصة إذا كانت المؤسسة تعتمد عليه بشكل كبير في نشاطها. ويؤدي ذلك إلى عدم تحصيل المستحقات المالية في اجالها، مما ينعكس سلباً على التدفقات النقدية للمؤسسة ويساهم في ظهور عجز في الخزينة.

ثالثاً: حل العجز في الخزينة:

عندما تواجه المؤسسة صعوبة في إيجاد تدفقات نقدية كافية لسداد احتياجات الخزينة، ينشأ ما يعرف بعجز السيولة. ولمواجهة هذه الوضعية، يمكن اتباع المسارات التالية:¹

3-1- التسريع في تحصيل الحقوق: منها:

أ. خصم وتظهير الأوراق المسحوبة على الزبائن (أوراق القبض): تمثل الأوراق المسحوبة على الزبائن أوراقاً تجارية قابلة للتداول، حيث يمكن لحاملها تظهيرها للغير أو خصمها لدى البنك قبل تاريخ استحقاقها للحصول على قيمتها الحالية نقداً. وتتمثل عملية الخصم في بيع الورقة التجارية للبنك

¹ - لسلوس مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 88-91.

مقابل حصول المؤسسة على السيولة اللازمة، مع التنازل عن جزء من قيمة الورقة يمثل سعر الخصم.

ب. **تسريع وتيرة تحصيل الحقوق:** يمكن للمؤسسة تحصيل المبيعات الآجلة بسرعة دون التعرض لخطر الخسارة، وذلك من خلال استخدام أساليب مثل الخصم النقدي أو التوريق لدى البنوك. في هذه العملية، يتم تجميع مجموعة من الفواتير الصغيرة ذات آجال قصيرة في سند واحد يقدم للبنك، مع استبعاد الديون غير التجارية أو الأجنبية. ويتيح هذا الإجراء للمؤسسة الحصول على السيولة بسرعة مع الحفاظ على تسير حسابات الزبائن.

ت. **بيع الديون (طريقة الفاكورتيج):** يتمثل هذا الأسلوب في بيع الديون لشركات الفاكورتيج، التي تتحمل مخاطر عدم تسديد الزبون وتضمن للمؤسسة تحصيل مستحققاتها. وتستفيد المؤسسة من التمويل السريع، وتحويل مخاطر عدم الدفع، وتبسيط إدارة حسابات الزبائن. وتعد هذه الطريقة مناسبة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتعامل مع زبائن بعيدين جغرافياً، إلا أنها قد تتطلب تكاليف مرتفعة مقابل تحمل المخاطر.

ث. **التفاوض لتأخير تسديد الديون:** قد تلجأ المؤسسة إلى التفاوض مع دائنيها، خاصة الموردين، للحصول على فترة إضافية لتسديد المستحقات.

ج. **استعمال خزينة الاحتياط:** عادة ما تحتفظ المؤسسة بخزينة احتياطية لا تستخدم إلا في حالات الحاجة الملحة. ويمكن توظيف الفائض المؤقت في استثمارات قصيرة الأجل مضمونة الاسترجاع، أما الفائض الدائم فيستعمل لتمويل الأصول الثابتة أو الاستثمارات المالية.

3-2- قروض الخزينة: تتمثل هذه القروض في تسهيلات مالية قصيرة الأجل لمواجهة الحاجات النقدية العاجلة، وتتسم بالارتباط المباشر بنشاط المؤسسة. وتشمل:

أ. **تسهيلات الصندوق:** تقدم هذه القروض لفترة قصيرة جداً لا تتجاوز عدة أسابيع، وتمنح لتغطية الاحتياجات المالية العاجلة. ويتم احتساب تكلفة القرض بناءً على عدد الأيام الفعلية لاستخدامه.

ب. **السحب على المكشوف:** يستخدم السحب على المكشوف لفترة أطول قد تصل إلى سنة كاملة، حيث يخصص البنك حساباً مديناً للمؤسسة ضمن حساباتها الجارية، مع تحديد سقف للسحب وفقاً لطبيعة العمل وظروفه، ويتم احتساب الفائدة على أساس أيام السحل الفعلية.

ت. **القروض الموسمية (قروض الاستغلال):** تمنح هذه القروض لتمويل الاحتياجات النقدية الموسمية المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة، ويكون استرجاع القرض في نهاية الموسم، مع ضرورة تقديم مخطط تمويل متوقع للعمليات.

ث. **قروض الربط:** تستخدم هذه القروض لتغطية الفاصل الزمني بين خروج المصاريف ودخول الإيرادات شبه المؤكدة، مثل تأخر وصول التمويل أو المقبوضات من استثمارات مالية، أو بيع مبان وعقارات تمتلكها المؤسسة.

ج. **تسبيقات على المخزونات:** تمنح المؤسسات المالية هذه القروض بضمان المخزون المودع في مخازن معتمدة، حيث يتم تقديم سند ملكية المخزون كوثيقة للطلب، ولا يسمح بالتصرف في المخزون قبل سداد القروض.

ح. **تسبيقات على الصفقات العمومية:** تلجأ المؤسسات المنفذة للصفقات العمومية إلى هذه التسبيقات لتمويل النفقات الأولية للمشاريع، خاصة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الهامة مثل البنية

التحتية والمدارس والمستشفيات، حيث يتم توفير التمويل المؤقت لحين وصول الموارد المالية المستحقة.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الأساسية في الإدارة المالية الحديثة، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها والعمل على الحد من أثارها السلبية. لذلك سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وأهدافها، إضافة على عرض خطواتها والأدوات المستخدمة في قياسها، وكذا أهم الاستراتيجيات.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المخاطر

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

قبل التطرق لمفهوم إدارة المخاطر لابد من الإشارة إلى مفهوم الخطر.

يعد الخطر بأنه احتمال وقوع خسارة، وهو أن يكون الحادث احتمالي وليس مؤكداً أو مستحيل الحدوث.¹
التعريف الأول: تعرف إدارة المخاطر بأنها نشاط إداري يهدف إلى تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة والعمل على التحكم فيها وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبصيغة أدق، فهي عملية منهجية تشمل تحديد المخاطر وقياسها، ثم مراقبتها والسيطرة عليها، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل من أثارها السلبية على المؤسسة.²

التعريف الثاني: "تعرف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد وتعرف على أنها تحديد المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع وقياس هذه المخاطر والسيطرة عليها".³

التعريف الثالث: تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية تهدف إلى مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد أو المشروع والعمل على التحكم فيها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال الحد من احتمال وقوعها وتقليل حجم الخسائر الناتجة عنها. وتشمل هذه العملية تحديد المخاطر وتحليلها وقياسها، ثم اختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها والحد من أثارها.⁴

1 - أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، صفحة 20.

2 - عبد الملاح نقيل، عمار حسيني، بوبكر الوزان، استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، المجلد 07، العدد 01، جامعة المسيلة، 1 جويلية 2023، الصفحة 17.

3 - محمد عادل ناولو، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، حلب - الجميلة، دار سورية الفتاة، الطبعة الأولى، 2016، ص 9.

4 - علاء عبد الكريم البلداوي، رسل فليح حسن العزاوي، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 44، 2018، ص 76.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر فرع من فروع علوم الإدارة، تهدف لتحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وقياسها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة، للحد من اثارها السلبية وضمان استمرارية نشاط المؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر

تبرز أهمية إدارة المخاطر في العناصر التالية:

- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عبر إدراك شامل ومنظم للأنشطة المؤسسية.
- الكشف عن الثغرات والتعرف على الفرص السلبية والإيجابية، مما يساعد على تفادي الخسائر المستقبلية وتقديم رؤية أفضل لمستقبل المؤسسة.
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات لتجنب مخاطر نقص السيولة.
- دعم عملية اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.
- تعزيز المزايا التنافسية وزيادة الربحية عبر التحكم في المخاطر كعامل رئيسي في التنافسية.¹

كما أن إدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بالحصول على تمويل بنسبة مرتفعة وتزيد من قيمة المؤسسة عن طريق تقليل احتمالية التخلف عند السداد. كما أنها تعمل على تعزيز صمعة الشركة حيث ينظر إلى الشركة على أنها ناجحة وينظر إلى إدارتها على أنها تتسم بالكفاءة والمصداقية.

ثالثا: أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن استقرار واستمرارية المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف قبل وقوع الخسارة وأهداف بعد وقوع الخسارة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم7: يوضح أهداف قبل وقوع الخسارة وأهداف بعد وقوع الخسارة.

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
----------------------	----------------------

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر مخاطر الإنتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، صفحة 224.

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإدارة المخاطر

- التنبؤ بدرجة الخطر المستقبلي والتحكم فيه	- الحفاظ على استمرارية المؤسسة وبقائها
- تخفيف من حدة الآثار المترتبة وتعزيز الاستعدادية	- ضمان قدرة المؤسسة على الاستمرارية
- تقدير الخسائر المحتملة واحتمالية وقوعها	- تحقيق العوائد بعد وقوع الخسارة
- الوفاء بأداء الالتزامات القانونية المفروضة	- ضمان النمو المستدام وذلك بإمداد المؤسسة بالموارد والمصادر بعد وقوع الخطر
- التقليل من حجم التوتر واحتوائه.	- امتلاك المسؤولية الاجتماعية

المصدر: بوزرواطة أسماء، حمادي مليكة، دور اليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، العدد2، 2024، ص208.

الفرع الثاني : اليات وأدوات إدارة المخاطر

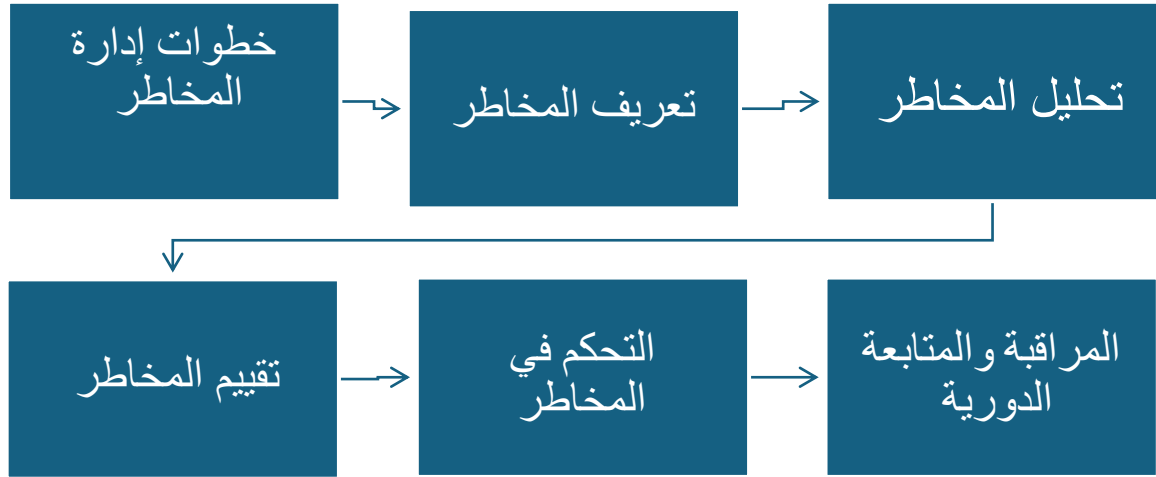
أولاً: خطوات إدارة المخاطر¹

تتضمن إدارة المخاطر مجموعة من الخطوات المنظمة التي تهدف إلى تعريف المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، المراقبة والمتابعة الدورية.

- (1) **تعريف المخاطر:** وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
- (2) **تحليل المخاطر:** ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- (3) **تقييم المخاطر :** وهو تحديد عنصري الخطر :
 - الآثار التي يحدثها كل خطر
 - احتمال حدوث كل خطر
- (4) **التحكم في المخاطر:** وبها يتم تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل احتمال الخطر واثاره.
- (5) - **المراقبة والمتابعة الدورية:** وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

ولتوضيح خطوات إدارة المخاطر، يمكن تمثيلها من خلال المخطط التالي:

¹ عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، 2008، ص 6.



الشكل 1: مخطط يوضح خطوات إدارة المخاطر (من إعداد الطالبة).

ثانياً: أدوات إدارة المخاطر

تعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من الأدوات التي تهدف إلى التقليل من احتمال حدوث الخسائر أو الحد من اثارها المالية، ويمكن تصنيف هذه الأدوات إلى أداة التحكم في المخاطر وأداة تمويل المخاطر.

1- أداة التحكم في المخاطر:

وتشمل أساليب التحكم في المخاطر تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطر، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.¹ تشمل هذه الأداة ما يلي:²

- **التجنب:** الامتناع عن اكتساب أي حالة قد تؤدي إلى التعرض للخسارة، أو استبعاد حالة التعرض للخطر إذا كانت موجودة مسبقاً. وتتمثل الميزة الأساسية لهذا الأسلوب في أن احتمال وقوع الخسارة ينعدم

تماماً حال عدم التعرض للخطر من الأساس. كما أن استبعاد الأصل أو النشاط الذي ينطوي على خطر يؤدي إلى تقليل احتمال الخسارة أو زواله نتيجة التخلي عن النشاط أو العملية التي قد تكون سبباً في حدوثها.

- **التحكم في الخسارة:** وله اتجاهين:

- منع الخسارة: يشير إلى المقاييس التي تخفض تكرار خسارة معينة.
- تخفيض الخسارة: ويشير إلى المقاييس التي تخفض حجم الخسارة بعد حدوثها.

¹ -بولفخار دلال، بارش يسرى، إدارة المخاطر في شركات التأمين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020-2021، ص39،

² -جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، صفحة 90.

يعد التحكم في الخسارة أسلوبا فعالا خاصة في الحد من الحوادث المرتبطة بالعمل، والتي قد تؤدي إلى مطالبات مرتفعة لتعويضات إصابات العمل. وقد أظهرت الدراسات أن برامج التحكم في الخسائر يمكن أن تخفض التكاليف بشكل كبير.

2- أداة التمويل:

تشير أداة التمويل إلى الوسائل التي تهدف إلى توفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة الخسائر بعد وقوعها، أو ضمان توفر الأموال لتعويض الخسائر المحتملة. وتشمل هذه الأداة ما يلي:¹

- **الاحتفاظ بالخطر:** يقصد بالاحتفاظ بالخطر قيام المؤسسة بتحمل جزء أو كامل الخسائر التي قد تنتج عن مخاطر محددة. وقد يكون الاحتفاظ بالخطر فعال أو غير فعال؛ حيث يعني الاحتفاظ الفعال أن تكون المؤسسة على دراية بحالات التعرض للخطر وتخطط مسبقا لتحمل جزء من هذه الخسائر أو كلها، في حين يشير الاحتفاظ غير الفعال إلى عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة أو إغفال التعامل مع حالات التعرض للخطر.

ومن مزايا هذه الأداة ما يلي:

- **توفير الأموال:** إذ يمكن للمؤسسة تحقيق وفر مالي على المدى الطويل إذا كانت خسائرها الفعلية أقل من الخسائر المتوقعة.
- **نفقات أقل:** الخدمات التي يقدمها المؤمن قد تقدمها المنظمة لنفسها عند تكلفة أقل.
- **تشجيع الوقاية من الخسائر:** إذ إن احتفاظ المؤسسة بالخطر قد يشكل حافزا أكبر لاتخاذ التدابير الوقائية لتجنب حدوث الخسائر.
- **زيادة التدفق النقدي:** قد يزيد لأنه يمكن للمنظمة أن تستخدم المبالغ المالية التي تسدد بشكل طبيعي للمؤمن عند بداية فترة التغطية.

أما العيوب فتتمثل في:

- قد تتجاوز الخسائر الفعلية التي تتحملها المؤسسة قيمة الاحتياطي المخصص لها، مما يؤدي إلى تكبد خسائر أكبر.
- قد يتطلب أسلوب الاحتفاظ تكاليف أعلى نتيجة سوء التقدير أو عدم الدقة في توقع حجم الخسائر المحتملة.
- كما قد يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة الضرائب باعتبار أن المساهمات في احتياطي مخصص له اعتماد مالي لا تخصم من ضريبة الدخل.
- **النقل بغير تأمين:**

يعد النقل بدون تأمين أحد أساليب تمويل المخاطر، حيث يتم من خلاله تحويل الخطر البحث وما قد يترتب عليه من آثار مالية محتملة إلى طرف آخر دون اللجوء إلى التأمين.

- **التأمين:**

¹ - لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، صفحة 116.

يعد التأمين التجاري من الوسائل المعتمدة في برامج إدارة المخاطر، وعند اعتماده كأداة لإدارة المخاطر ينبغي مراعاة مجموعة من النقاط الأساسية، ومن أهمها:

- اختيار تغطيات التأمين
- اختيار المؤمن
- التفاوض حول البنود
- تحديد المعلومات المتعلقة بتغطيات التأمين
- المراجعة الدورية للبنود

تهدف أدوات إدارة المخاطر إلى الحد من حدوث الخسائر عبر أداة التحكم وأداة التمويل حيث تشمل أداة التحكم (التجنب والتحكم في الخسائر)، ويعني التجنب الابتعاد عن أي نشاط يؤدي إلى الخسارة أو استبعاد أي تعرض محتمل للخطر من البداية. أما التحكم في الخسائر يعني القيام بالنشاط مع اتخاذ إجراءات تقلل من احتمال وقوع الخسارة أو الحد من أثرها إذا حدثت. بينما تشمل أداة التمويل الاحتفاظ بالخطر والنقل بدون تأمين، والتأمين، مع مراعاة اختيار التغطيات المناسبة والمؤمن والتفاوض على البنود والمراجعة الدورية لها.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة المخاطر: ¹

تتطلب إدارة المخاطر اعتماد استراتيجيات متعددة للتعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل أثارها السلبية على المؤسسة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

(1) **النقل:** يعد نقل المخاطر أحد الأساليب المستخدمة في التعامل مع المخاطر حيث يتم تحويل الخطر إلى طرف آخر من خلال عقود معينة، ويعد التأمين من أبرز الأمثلة على ذلك، إذ يتم تحويل الخطر عن طريق العقود.

(2) **التجنب:** يمكن تجنب الخطر ومسبباته إما جزئياً أو كلياً وذلك من خلال محاولة تفادي النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء أسهم لشركة ما أو الدخول في صفقة أو صيغة من صيغ التمويل الإسلامي لتجنب الخسارة أو تجنب مخاطر قانونية معينة. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر، ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه إذ من المعروف في عالم المال والأعمال أن العلاقة طردية

بين كل من العائد والمخاطرة بحيث كلما زادت المخاطرة ارتفع احتمال الحصول على الأرباح والعكس صحيح.

(3) **التجزئة والتنويع:** يعد كل من التجزئة والتنويع من الأساليب المستخدمة في الحد من المخاطر، حيث يتم تقسيم الأنشطة أو تنويع المحافظ الاستثمارية المعرضة للمخاطر، بما يضمن عدم تعرض جميع مكوناتها للخطر في الوقت نفسه. والتنويع يمكن أن يشمل:

- **المناطق الجغرافية:** كأن لا يكون للمؤسسة فرع واحد وإنما عدة فروع موزعة على مناطق جغرافية مختلفة.

¹ - يوسف إيمان، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة مالية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 53-54.

- التنوع في الزبائن: يقصد به عدم تركيز التعامل على زبون واحد أو عدد محدود من الزبائن، بل السعي إلى استقطاب شريحة واسعة ومتنوعة من الزبائن.
- التنوع في الأنشطة والاستثمارات:

يتطلب تطبيق استراتيجية التنوع توفر مجموعة من الشروط لدى المؤسسة، ومن أهمها:

- شرط فني يرتبط بطبيعة النشاط والمجال الذي تسعى المؤسسة في تجزئته.
 - شرط مالي يتعلق بقدرة المؤسسة ومركزها المالي الذي يسمح لها بتوسيع وتنوع استثماراتها.
 - توفر موارد بشرية مؤهلة تمتلك الخبرة والكفاءة اللازمة لإدارة مختلف المشاريع بفعالية.
- (4) **القبول:** يقصد به تقبل المؤسسة للخسائر في حال وقوعها، شريطة ألا تكون هذه الخسائر كبيرة أو متكررة. ويعد هذا الأسلوب مناسباً في حالة المخاطر الصغيرة، خاصة عندما تكون تكلفة التأمين أو وسائل الحماية من الخطر على المدى الطويل أكبر من إجمالي الخسائر. كما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في مواجهة بعض المخاطر التي يصعب تجنبها أو نقلها، مثل الأزمات الاقتصادية والسياسية، حيث يتعذر في بعض الحالات التأمين على الممتلكات ضد مخاطر مثل الحروب.
- (5) **الاستسلام:** في بعض الحالات، قد تواجه المؤسسات مجموعة من المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو تجاوزها بأي وسيلة، فيصبح الاستسلام الخيار الوحيد المتاح لها. ومثال على ذلك بنك lehnan brothers الذي أعلن استسلامه وأشهر إفلاسه بعد الأزمة المالية لسنة 2008.

المطلب الثالث: كيفية إدارة مخاطر العجز في الخزينة

الفرع الأول: مفهوم إدارة مخاطر العجز في الخزينة

التعريف الأول: وفق تعريف لجنة التنظيم المصرفي الأمريكية (rountable services Financial)، إدارة المخاطر هي العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، تحديدها، قياسها، ومراقبتها للتأكد من أنها ضمن الحدود المقبولة والمعتمدة من مجلس إدارة المؤسسة. وعليه، يمكن تعريف إدارة مخاطر العجز في الخزينة بأنها العملية التي تهدف إلى رصد مصادر نقص السيولة، تقييمها، مراقبتها، ووضع الضوابط والإجراءات المناسبة لضمان توافر السيولة الكافية لتغطية الالتزامات المالية في مواعيدها.¹

التعريف الثاني: تعرف إدارة مخاطر العجز في الخزينة بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسيير ومراقبة تدفقاتها النقدية، من خلال التنبؤ بالمداديل والمصاريف وتحليل وضعيات الخزينة، بهدف الكشف المبكر عن حالات نقص السيولة (العجز) والعمل على التحكم فيها واتخاذ القرارات المناسبة لضمان التوازن المالي واستمرارية النشاط.²

¹ -خوبيزي مريم، إدارة مخاطر الائتمان والسيولة في البنوك التجارية الجزائرية وفقاً لمعايير الرقابة المصرفية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، 2017-2018، ص47.

² - قانة سارة، لحنون جوهر، أثر تدفقات الخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، معهد التكنولوجيا، تخصص محاسبة ومالية، 2016-2017، ص 7-10

نستنتج من خلال ما سبق أن إدارة مخاطر العجز في الخزينة تعني العملية التي تهدف إلى رصد مصادر نقص السيولة وتقييمها ومراقبتها وتحليل وضعيات الخزينة والعمل على التحكم فيها واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرارية النشاط.

الفرع الثاني: أدوات وأساليب إدارة مخاطر العجز في الخزينة

تواجه المؤسسات المالية وغير المالية خطر العجز في الخزينة نتيجة تفاوت التدفقات النقدية بين الإيرادات والمصروفات. وللتصدي لهذا الخطر، تعتمد الإدارة على مجموعة من الأساليب والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى ضمان توفر السيولة بشكل مستمر وتفاذي أي نقص قد يعرقل سير العمليات اليومية. وفي هذا الإطار سنتناول أولاً أساليب إدارة مخاطر العجز في الخزينة، ثم ننتقل إلى الأدوات العملية لتطبيق هذه الأساليب.

أولاً: أساليب إدارة مخاطر العجز في الخزينة:

يوجد العديد من أساليب إدارة المخاطر نذكر أهمها:¹

أ. **التحليل المالي:** يعد التحليل المالي أداة رئيسية لتقييم المخاطر المحتملة، حيث يساهم في دراسة الوضع المالي للعملاء أو المؤسسة باستخدام مجموعة من النسب المالية مثل نسبة التوازن المالي، رأس المال العامل، القدرة على التمويل الذاتي، ونسب السيولة والاستقلالية المالية. كما يشمل التحليل دراسة العناصر غير المالية التي تؤثر على قدرة العميل أو المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، مثل الكفاءات البشرية، ودراسة السوق والبيئة الصناعية المحيطة. ويعتبر هذا التحليل أساسياً لتحديد المخاطر التي قد تؤدي إلى عجز في الخزينة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات الوقائية لضمان توفر السيولة اللازمة.

ب. **الإشراف الفعال:** يلعب الإشراف الفعال دوراً جوهرياً في ضمان سلامة الأداء المالي للمؤسسات وخلق ثقة لدى المودعين. ويعتمد هذا الإشراف على متابعة دقيقة ودورية لجميع العمليات النقدية، إضافة إلى إقامة نظام رقابة شامل لإدارة المخاطر. ويعد الإشراف الفعال أحد العناصر الأساسية لتعزيز الكفاءة المالية وضمان الاستقرار المؤسسي.

ت. **الضمانات:** تمثل الضمانات جزءاً أساسياً من سياسة منح القروض وإدارة المخاطر المرتبطة بها، حيث تساعد على تقليل خطر عدم تسديد الالتزامات في المواعيد المحددة. تشمل الضمانات الشخصية مثل الكفالات والضمان الاحتياطي، والضمانات الحقيقية مثل الرهن الحيازي للممتلكات أو المعدات.

ثانياً: أدوات إدارة مخاطر العجز في الخزينة:

تعتمد المؤسسات المالية على مجموعة من الأدوات التي تهدف إلى التحكم في المخاطر المالية والتقليل من أثارها، خاصة تلك المرتبطة بعجز الخزينة ونقص السيولة. ومن أبرز هذه الأدوات مايلي:

أ. **تحسين أو تخفيف المخاطر:** يقصد بتحسين المخاطر اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من مصادر الخطر أو تقليل تأثيرها، وذلك من خلال إعادة هيكلة المحفظة المالية والتخلي عن الأصول ذات المخاطر المرتفعة واستبدالها بأصول أكثر أماناً، مثل السندات الحكومية أو أدون الخزينة. كما يمكن

¹ -خوبيزي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

تحقيق ذلك من خلال التعامل في الأسواق المالية والمشتقات بهدف تقليل التعرض للمخاطر. ويساهم هذا الأسلوب في الحد من احتمال حدوث عجز في الخزينة من خلال تقليل التقلبات في التدفقات النقدية.

ب. التنويع: يعد التنويع من أهم الأدوات المستخدمة لتقليل المخاطر، حيث يقوم على توزيع الاستثمارات ومصادر التمويل على عدة مجالات بدل الاعتماد على مصدر واحد. ويساعد ذلك في تخفيض احتمال التعرض لعجز في الخزينة، إذ إن الخسائر في جانب معين يمكن تعويضها من خلال جوانب أخرى، مما يضمن نوعاً من التوازن والاستقرار المالي.

ت. التأمين ضد المخاطر: يتمثل التأمين في نقل جزء من المخاطر إلى طرف آخر، سواء من خلال عقود التأمين أو الأدوات المالية مثل عقود الاختيار، التي توفر حماية ضد تقلبات الأسعار. ويساهم هذا الأسلوب في حماية المؤسسة من الآثار السلبية التي قد تنتج عن المخاطر المالية، وبالتالي الحد من انعكاسها على وضعية الخزينة.¹

ومن خلال هذه الأدوات، تتمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها على مواجهة مخاطر العجز في الخزينة، وضمان استقرار تدفقاتها النقدية واستمرارية نشاطها المالي.

الفرع الثالث: استراتيجيات معالجة العجز في الخزينة

في حالة حدوث عجز في الخزينة، يتعين على المؤسسة اتخاذ مجموعة من الإجراءات لضمان توازن التدفقات النقدية واستمرارية نشاطها المالي. ومن أبرز هذه الإجراءات:

الرجوع إلى التمويل قصير الأجل، مثل التسبيقات البنكية، بعد إجراء دراسات دقيقة لاختيار مصدر التمويل بأقل تكلفة ممكنة، وبما يتناسب مع قدرة المؤسسة على السداد في الآجال المحددة. كما تشمل الاستراتيجيات مراقبة النفقات وتحسين تحصيل المستحقات لضمان توفر السيولة اللازمة لتغطية الالتزامات دون التأثير على العمليات التشغيلية، لاسيما في المؤسسات الصناعية التي قد تواجه اختلالات مالية أثناء مراحل الإنتاج.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال تحليل المتغيرات المرتبطة به، حيث تميزت هذه الدراسات بالتباين والاختلاف في معالجتها لمواضيعها وأساليبها، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وعليه، تأتي هذه الدراسة كمحاولة لاستكمال ما تم التوصل إليه سابقاً، من خلال التطرق إلى بعض الجوانب التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات محلية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية والوطنية والتي لها علاقة بإدارة مخاطر العجز في الخزينة.

¹ - بن صوشة ثامر، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة، تخصص إدارة مالية، جامعة ابن خلدون-تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023-2024، ص 13-14.
² - وفاء بريكي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر العجز في الخزينة

الجدول رقم 8: دراسة يونسى طريق، دحماني يوسري (2015)

الدراسة/السنة	يونسى طريق- دحماني يوسري، 2014-2015
عنوان الدراسة	دور المراجعة الداخلية في مراقبة حسابات الخزينة-دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة-
نوع ومكان	مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة البويرة
إشكالية الدراسة	فيما يكمن دور المراجعة الداخلية في مراقبة حسابات الخزينة؟
أهداف الدراسة	- نعتقد بأن البحوث المتعلقة بهذا الشأن محدودة في الحقل الجامعي، وبإمكانية أن يعتمد هذا الموضوع كأرضية لبحوث أخرى في هذا المجال بغرض تطويره. - يحاول هذا البحث أن يميّز اللثام من حقيقة المراجعة الداخلية ويبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية أو المتعاملين معها في ظل التحولات الجديدة. - مدى مساهمة المراجعة الداخلية (الجرد المادي للاستثمارات) الذي يعتبر وسيلة من وسائل الضبط في كشف وضبط انحرافات النظام المحاسبي بغية تقويمه والمحافظة على استمراره حتى يقوم بالدور المخول له.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
نتائج الدراسة	- نشاط المراجعة الداخلية يشمل المراجعة المالية والتأكد من الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين، ومراجعة العمليات والإجراءات للتأكد من كفايتها وانتظامها، إضافة إلى مراجعة نظم المعلومات ودرجة الأمان المصاحبة لها. - المراجعة الداخلية تعمل على منع وتقليل الأخطاء، والحد من الإسراف والضياع، مما يزيد من الكفاءة والفعالية، ويحسن الأداء المالي ويرفع الأرباح. - المراجعة الداخلية تعتبر أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، تسعى إلى تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، ويجب توفر الشروط اللازمة لأداء مهامها بفعالية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر (2015).

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر العجز في الخزينة

الجدول رقم9: دراسة ركيمة سمية، ركيمة إيمان – (2020)

الدراسة/السنة	ركيمة سمية-ركيمة إيمان/2019-2020
عنوان الدراسة	دراسة خطر السيولة في المؤسسة الاقتصادية باستخدام الميزانية وجدول تدفقات الخزينة -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.
نوع ومكان	مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
إشكالية الدراسة	ماهي وضعية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من حيث مخاطر السيولة بالاعتماد على تحليل الميزانية وجدول تدفقات الخزينة؟
أهداف الدراسة	- التعرف على مفهوم السيولة والمخاطر التي يمكن أن تحيط بها. - التعرف على وضعية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من حيث مخاطر السيولة باستخدام تحليل المؤشرات المالية المستخلصة من الميزانية. - تقييم وضعية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية من حيث مخاطر السيولة بالاعتماد على تحليل مؤشرات جدول تدفقات الخزينة. - التحقق من مدى التوافق بين النتائج المستخلصة من تحليل مؤشرات الميزانية وجدول التدفقات في تحديد مخاطر السيولة.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
نتائج الدراسة	- النتائج النظرية: - الميزانية وقائمة تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية لأنها توفر معلومات مالية دقيقة. - هذه القوائم تساهم في تقييم سيولة المؤسسة وقدرتها على سداد الالتزامات والفوائد والتوزيعات. - قائمة التدفقات تبرز أنشطة المؤسسة من خلال التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتوضح قدرة المؤسسة على سداد ديونها. - عدم الإلمام بمخاطر السيولة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة. - تحليل خطر السيولة يعتمد على نسب السيولة، مؤشرات التوازن المالي، ونسب تدفقات الخزينة. - النتائج التطبيقية: - المؤسسة حققت نسبة سيولة عامة جيدة خلال سنوات الدراسة، ما يعني أن الأصول المتداولة قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل مع وجود فائض. - نسبة السيولة السريعة أكبر من الواحد، ما يدل على قدرة المؤسسة على سداد الديون القصيرة الأجل باستثناء المخزونات. - رأس المال العامل كان موجبا خلال سنوات الدراسة، ما يشير إلى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة وجزء من الأصول المتداولة باستخدام مواردها الدائمة. - خزينة صافية موجبة خلال فترة الدراسة، ما أدى إلى ظهور فائض في الخزينة. - بناءا على تحليل الميزانية، تم إثبات الفرضية المتعلقة بتمتع المؤسسة بوضعية جيدة من حيث السيولة. - إلا أن بعض مؤشرات التدفقات النقدية سجلت ضعفا في بعض السنوات، مما يدل على وجود صعوبات في السيولة. - كما أظهرت النتائج وجود تباين بين تحليل الميزانية وجدول التدفقات النقدية

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإدارة المخاطر

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر (2020).

الفرع الثالث: الدراسات متعلقة بإدارة مخاطر العجز في الخزينة

جدول رقم 10: دراسة لطرش أسماء، كروم ابتسام، (2023)

الدراسة/السنة	لطرش أسماء-كروم ابتسام/2022-2023
عنوان الدراسة	دور تسيير الخزينة في إدارة مخاطر المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة-
نوع ومكان	مذكرة ماستر، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلة
إشكالية الدراسة	ما هو دور تسيير الخزينة في إدارة مخاطر مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"؟
أهداف الدراسة	- إبراز الدور الجوهري الذي تلعبه الخزينة في المؤسسة الاقتصادية. - بيان أهم التقنيات والأساليب التي يمكن ان تتبعها المؤسسة لإدارة مخاطر ها. - معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تسيير الخزينة وإدارة المخاطر في المؤسسة.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
نتائج الدراسة	● النتائج النظرية: - تمثل الخزينة مجموعة من القيم المالية الجاهزة التي تحت تصرف المؤسسة - تسيير الخزينة يهدف إلى معالجة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للعمل على التقليل قدر الإمكان من تكلفة الموازنة للحفاظ على السيولة وتحقيق أقصى ربح. - تعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل الوضعية المالية للشركة وتحديد المخاطر التي تتعرض لها. - يقصد بالمخاطر احتمالية تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب في العوائد المتوقعة. - إدارة المخاطر هي عملية تمكن من قياس وتقييم الخطر التي تتعرض له المؤسسة في الحاضر والمستقبل، فهي إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر بواسطة عدة طرق. ● النتائج التطبيقية: - حققت مؤسسة الجزائرية للمياه رأس مال عامل موجب خلال سنتي 2019 و2020 وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية استثمارات ها عن طريق الأموال الدائمة مع بقاء فائض مالي، لكن في سنة 2021 حققت رأس مال عامل سالب وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة مواردها الدائمة. - حققت مؤسسة الجزائرية للمياه خزينة موجبة خلال فترة الدراسة وهذا راجع إلى أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل، أي أن المؤسسة متوازنة مالية خلال فترة الدراسة. - نسب السيولة كانت مقبولة على العموم هذا يعني أن القيم الجاهزة ومختلف الأصول المتداولة قادرة على تغطية الخصوم المتداولة. - حققت المؤسسة نسبة نشاط ضعيفة نوعا ما خاصة في فترة تحصيل الديون

الفصل الاول: الادبيات النظرية للخزينة وإدارة المخاطر

المؤسسة تعاني من مخاطر عدم تحصيل الديون من طرف الزبائن.	خلال فترة الدراسة وذلك بسبب انتشار جائحة كوفيد 19 أين أصبحت
---	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2023.

الفرع الرابع: دراسات متعلقة بإدارة مخاطر العجز في الخزينة

جدول رقم 11: كراتة كلثوم، بوعقة صفاء، (2022)

الدراسة/السنة	كراتة كلثوم بوعقة صفاء/2021-2022
عنوان الدراسة	إدارة مخاطر السيولة ودورها في تعزيز المركز المالي للبنوك التجارية-دراسة حالة بنك الوطني الجزائري "وكالة تقرت" خلال الفترة 2018-2021.
نوع ومكان	مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
إشكالية الدراسة	ما مدى فعالية الطرق المتبعة في إدارة مخاطر السيولة على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت في الفترة ما بين 2018-2021 في التقليل من حجم هذه المخاطر؟
أهداف الدراسة	- تحديد مدى التزام البنوك التجارية في الجزائر بتطبيق مقررات لجنة بازل فيما يتعلق بإدارة المخاطر الائتمانية. - التعرف على أبرز التحديات التي تواجه البنوك التجارية في معالجة المخاطر، وخاصة مشكلة القروض المتعثرة. - تقييم استراتيجيات إدارة مخاطر السيولة التي تتبعها البنوك التجارية العاملة في الجزائر، من خلال عينة الدراسة المختارة.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
نتائج الدراسة	- ضعف مستوى السيولة داخل البنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق. - سوء توزيع الأصول على استثمارات يصعب تحويلها إلى نقد سريع. - التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية. - العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات المالية العالمية، على غرار أزمة كورونا، والتي تزيد من التعرض لمخاطر السيولة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2022.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

يحتوي هذا المطلب على الدراسة الأجنبية ذات الصلة بإدارة مخاطر العجز في الخزينة.

- دراسة Dr. Mohamed Salah Mobarak، تأثير إدارة مخاطر السيولة على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في مصر، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، العدد الثاني، ماي 2020، المجلد الرابع، جامعة الإسكندرية كلية التجارة.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر السيولة أمر حيوي للممارسة المصرفية السليمة. فمما لا شك فيه اليوم أن جميع المؤسسات المصرفية تواجه مخاطر لا تحصى مثل مخاطر السيولة التي يمكن أن تسبب فشل النظام المصرفي لذلك، فإن الممارسة الجيدة لإدارة مخاطر السيولة تكون ضرورية لوجود البنوك وتطويرها، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى فعالية ممارسة إدارة مخاطر السيولة من ناحية تأثيرها على الأداء المالي للبنوك الإسلامية. تقاس مخاطر السيولة باستخدام نسبة القروض إلى الودائع، ونسبة النقد إلى إجمالي الأصول. وتمثلت مقاييس الأداء المالي في العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

- دراسة Gill A و Mathur N سنة 2011 بعنوان "The Impact of Cash Management on Profitability of Firms":

هدفت إلى دراسة أثر إدارة الخزينة والتدفقات النقدية على ربحية المؤسسات. سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الفعالة للخزينة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين السيولة والربحية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المالية لعينة من المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الجيدة للخزينة وتحسن الأداء المالي، كما بينت أن المراقبة المستمرة للتدفقات النقدية تساهم في الحد من المخاطر المالية وتعزيز قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الآجال المحددة.

- دراسة Raheman A و Nasr M سنة 2007 بعنوان "Working Capital Management and Profitability":

هدفت إلى تحليل أثر إدارة رأس المال العامل على ربحية المؤسسات. ركزت الدراسة على أهمية التحكم في السيولة وإدارة عناصر رأس المال العامل باعتبارها من العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء المالي للمؤسسة. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات مجموعة من الشركات باستخدام الأساليب الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة لرأس المال العامل تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي وتقليل مخاطر العجز المالي، كما أكدت أن التخطيط الجيد للتدفقات النقدية يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن المالي وضمان استمرارية نشاطها.

- دراسة Bordeleau E و Graham C سنة 2010 دراسة بعنوان "The Impact of Liquidity Management on Bank Performance":

هدفت إلى دراسة أثر إدارة السيولة على الأداء المالي والاستقرار المالي للمؤسسات. سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الاحتفاظ بمستويات مناسبة من السيولة ودورها في مواجهة المخاطر المالية المحتملة. وقد اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي من خلال دراسة مجموعة من البيانات المالية الخاصة بالمؤسسات وتحليل مؤشرات السيولة والأداء المالي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للسيولة تساهم في تعزيز الاستقرار المالي وتحسين الأداء، كما أكدت أن التنبؤ بالتدفقات النقدية والتخطيط المالي السليم يساعدان على تجنب حالات العجز المالي والحد من المخاطر المرتبطة به.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

ويركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الوطنية والمحلية في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة يونسي طريق، دحماني يوسري	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كون كليهما تهدفان إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال اعتماد أساليب رقابية فعالة، حيث تركز الدراسة السابقة على دور المراجعة الداخلية في تقليل الأخطاء وتعزيز الكفاءة، وهو ما يساهم بدوره في الحد من الاختلالات المالية التي قد تؤدي إلى العجز في الخزينة.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تركز على المراجعة الداخلية كأداة رقابية عامة داخل المؤسسة، في حين تركز دراستنا على إدارة مخاطر العجز في الخزينة بشكل مباشر، من خلال تحليل أسباب العجز وطرق معالجته وأساليب التسيير المالي المرتبطة به.
الدراسة الحالية مع دراسة ركيمة سمية، ركيمة إيمان	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمام كليهما بموضوع السيولة ومخاطرها داخل المؤسسة، حيث سعت الدراسة السابقة إلى تحليل مخاطر السيولة باستخدام المؤشرات المالية وجدول تدفقات الخزينة، وهو ما يتقاطع مع موضوع دراستنا التي تعالج مخاطر العجز في الخزينة باعتبارها من أهم مظاهر اختلال السيولة داخل المؤسسة.	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الهدف، إذ ركزت الدراسة السابقة على تحليل وتقييم وضعية السيولة في المؤسسة والتعرف على مخاطرها، في حين تركز دراستنا على إدارة مخاطر العجز في الخزينة من خلال دراسة أسبابه واقتراح اليات فعالة لمعالجته والحد منه، أي أنها تتجاوز الجانب التحليلي إلى الجانب التطبيقي العلاجي.
الدراسة الحالية مع دراسة لطرش أسماء، كروم ابتسام	تتفق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في تركيزهما على الخزينة كعنصر أساسي في تسيير المؤسسة، حيث تمثل مجموعة من القيم المالية الجاهزة التي تسمح بضمان السير العادي للنشاط. كما تشترك الدراستان في التأكيد على أهمية تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للحفاظ على السيولة.	تختلف هذه الدراسة عن موضوع دراستنا في أن الدراسة السابقة تناولت الخزينة والمخاطر بشكل عام دون التعمق في نوع محدد من المخاطر، بينما تركز دراستنا على إدارة مخاطر مخاطر العجز في الخزينة باعتبارها من أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات. كما أن الدراسة السابقة ركزت على

عرض المفاهيم العامة مثل التوازن المالي والنسب المالية، في حين تسعى دراستنا إلى تحليل مشكلة العجز في الخزينة بشكل تفصيلي من حيث أسبابه وطرق معالجته.	كما يظهر التشابه في تناول مفهوم المخاطر، حيث اعتبرت كلتا الدراستين أن المخاطر تمثل احتمال التعرض لخسائر غير متوقعة أو تقلبات في النتائج. كذلك أكدت الدراستان على دور إدارة المخاطر في تحديد هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها بهدف التقليل من اثارها السلبية وضمان استقرار المؤسسة.
تختلف هذه الدراسة عن موضوع دراستنا في أنها ركزت على مخاطر السيولة على مستوى البنوك التجارية، مع الاهتمام بتقييم مدى التزامها بتطبيق مقررات لجنة بازل، بينما تركز دراستنا على مخاطر العجز في الخزينة داخل المؤسسة بشكل عام وليس فقط القطاع البنكي.	تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تركيزهما على إدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية، خاصة مايتعلق بمخاطر السيولة. حيث تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية الطرق المتبعة في إدارة مخاطر السيولة، وهو مايتقاطع مع دراستنا التي تهتم أيضا بكيفية التعامل مع المخاطر المرتبطة بالخزينة. كما يظهر التشابه في سعي كلتا الدراستين إلى تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر وتحديد مدى فعاليتها في التقليل من حجم المخاطر، إضافة إلى الاهتمام بتشخيص التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال.

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراست الأجنبية

يمكن تلخيص الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة باللغة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 13: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة الأجنبية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	المقارنة
تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الأجنبية ودراستي في أن الدراسة الأجنبية ركزت على إدارة مخاطر السيولة بشكل عام داخل البنوك الإسلامية، ودرست تأثيرها على الأداء المالي باستخدام مؤشرات مختلفة، في حين تركز دراستي على إدارة مخاطر العجز في الخزينة بشكل خاص، أي نقص السيولة داخل المؤسسة. كما أن الدراسة الأجنبية ذات نطاق أوسع وتشمل القطاع البنكي، بينما تهتم دراستي بتحليل أسباب العجز في الخزينة واقتراح حلول لمعالجته على مستوى الخزينة.	كلتا الدراستين تنتميان إلى مجال إدارة المخاطر المالية في المؤسسة، خاصة المرتبطة بالخزينة والسيولة. تهدفان إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة أو البنك. وتعتمدان على تحليل مؤشرات مالية لقياس المخاطر مثل: نسب السيولة، الأداء المالي. وتؤكدان على أهمية التسيير الجيد لتقاضي الأزمات المالية، لأن سوء إدارة السيولة قد يؤدي إلى خسائر أو حتى فشل المؤسسة. كلتا الدراستين تركزان على	الدراسة الحالية مع دراسة MohAmed salah mobarak

اتخاذ قرارات مالية رشيدة لضمان الاستقرار المالي.		
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها ركزت على أثر إدارة الخزينة على الربحية والأداء المالي للمؤسسات بصفة عامة، بينما تركز دراستنا على إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي وكيفية الحد منها.	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمام كليهما بإدارة الخزينة والتدفقات النقدية وأثرها على الوضعية المالية للمؤسسة، كما تسعيان إلى إبراز أهمية التحكم في السيولة لتفادي المشكلات المالية.	دراسة Gill & Mathur (2011)
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أنها تناولت إدارة رأس المال العامل وعلاقته بالربحية، في حين تركز دراستنا على مخاطر العجز في الخزينة وأدوات التحكم فيها داخل مؤسسة محل الدراسة.	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامها بإدارة السيولة وتحقيق التوازن المالي، كما تؤكد كلتا الدراستين أهمية التخطيط المالي والتحكم في التدفقات النقدية للحد من المخاطر المالية.	دراسة Raheman & Nasr (2007)
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أنها أجريت على المؤسسات المالية والبنوك وركزت على أثر إدارة السيولة على الأداء المالي، بينما تتناول دراستنا إدارة مخاطر العجز في الخزينة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.	تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لموضوع السيولة وإدارة المخاطر المالية، كما تؤكدان أهمية التنبؤ بالتدفقات النقدية للحفاظ على الاستقرار المالي وتجنب حالات العجز.	دراسة Bordeleau & Graham (2010)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالخزينة وإدارة مخاطر العجز فيها، حيث تم في البداية تقديم مدخل عام حول الخزينة باعتبارها عنصرا أساسيا في تحقيق التوازن المالي

للمؤسسة، مع توضيح مفهومها وعناصرها ومختلف وضعياتها، بالإضافة إلى إبراز أهمية جدول تدفقات الخزينة وطرق إعدادة، وكذا التطرق إلى تسيير الخزينة ونماذجها المختلفة.

كما تم تسليط الضوء على مفهوم عجز الخزينة وحالاته وسبل معالجته، باعتباره من أهم المشكلات التي قد تواجه المؤسسة وتؤثر على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وفي إطار أوسع، تم تناول إدارة المخاطر من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها، إلى جانب عرض أهم الآليات والأدوات المستخدمة في إدارتها.

وفي الأخير، تم التطرق إلى كيفية إدارة مخاطر العجز في الخزينة من خلال تحديد مفهومها وأهم الأدوات والأساليب المعتمدة في التحكم فيها، بالإضافة إلى استراتيجيات معالجة العجز والحد من آثاره. كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والأجنبية، بهدف دعم الموضوع وإبراز أهم ما توصلت إليه في هذا المجال.

وعليه، يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية أساسية لفهم موضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة، تمهيدا للانتقال إلى الجانب التطبيقي وتحليل واقع المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة : الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تمهيد للفصل:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالخزينة وإدارة مخاطر العجز فيها، من خلال عرض المفاهيم الأساسية والأدوات والأساليب المعتمدة في تسيير الخزينة والحد من المخاطر المرتبطة بها، تأتي هذه الدراسة التطبيقية لتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع. ويهدف هذا الفصل إلى دراسة واقع إدارة مخاطر العجز في الخزينة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) وكالة غرداية، باعتباره من المؤسسات التي تتطلب تسييراً مالياً فعالاً لضمان استمرارية نشاطها والوفاء بالتزاماتها المالية. وسيتم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بمختلف جوانبها التنظيمية والوظيفية، ثم عرض المنهجية والأدوات المعتمدة في الدراسة، يلي ذلك تحليل القوائم المالية ومؤشرات التوازن المالي وتدفقات الخزينة خلال فترة الدراسة، وصولاً إلى عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بتقييم واقع إدارة مخاطر العجز في الخزينة ومدى مساهمتها في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تقديم لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة غرداية) محل الدراسة.

1/ التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة غرداية) وهيكله التنظيمي.

أولاً: التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية والتي تعني:

• الصناعيين؛

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

- الحرفيين؛
 - التجار؛
 - الفلاحين؛
 - أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبين، صيادلة، أطباء وغيرهم)؛
 - السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص)؛
 - أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC)؛
- أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية وذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة:
- شباك مختص تابع لدائرة المنية الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي؛
 - شباك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 وعدد عماله إثنان (02) ولديهم مستوى جامعي؛
 - شباك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 وعدد عماله ثلاثة (03) إثنان جامعيين والآخر لديه مستوى ثانوي؛
 - شباك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة وتم فتحه في شهر جويلية 2001 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي؛
 - أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر الباقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة؛
- إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة وأربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية وعلى الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد وثلاثون لديهم مستوى جامعي وهم موزعين كما يلي:

الجدول رقم 14: يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الجنس	العدد الإجمالي	الصف		
			ذكور	إناث
إطارات سامية	04	0	من 18 إلى ما فوق	04
إطارات	13	01	من 14 إلى 17	14
التحكم	17	07	من 10 إلى 13	24
التنفيذ	01	01	من 01 إلى 09	02
المجموع	35	09	-	44

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

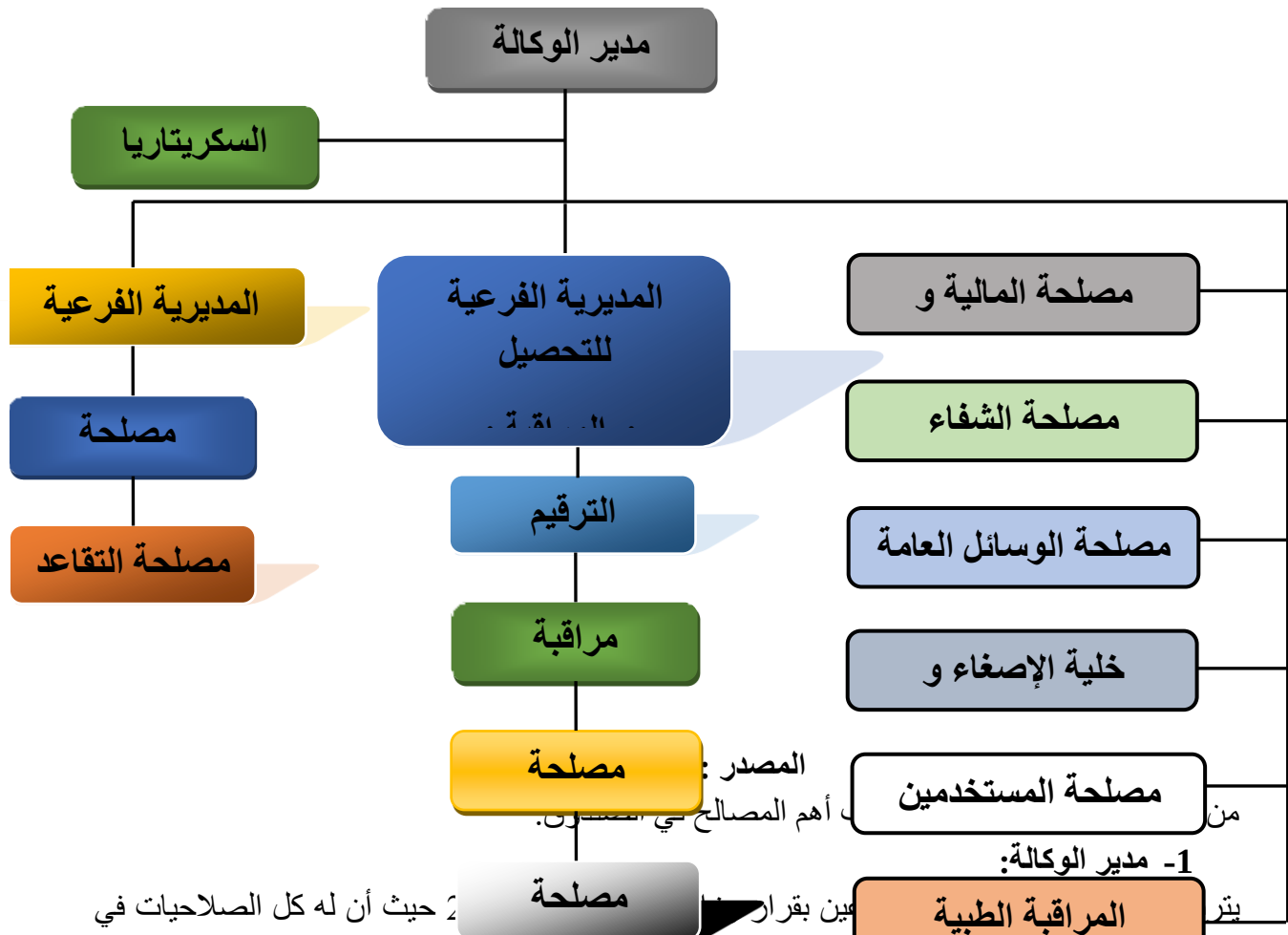
- تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :
- تسخير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية والشبائيك المختصة؛
- استلام وتسوية وصرف منح ومعاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء؛

الفصل الثاني: دراسة حاله الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء؛
 - تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم إتجاه الصندوق وتقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour)، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation)؛
 - تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات؛
 - تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة؛
 - متابعة ملفات المنخرطين للولاية؛
 - ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية؛
- وتكمن المهام الأساسية للصندوق في تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين، ثم إعادة استغلالها لتمويل الأداءات التالية:

- التأمين على المرض بكل أشكاله؛
 - التأمين على الأمومة؛
 - نفقات الحمامات والمعالجة بالمياه المعدنية (Thermale Cure) والأدوات الطبية (Appareillage)؛
 - تقديم منحة الوفاة (Capital Décès)؛
- أ- **التأمين على المرض:** يحق لكل منخرط في الصندوق مستوف لكافة اشتراكاته ومتطلباتها الحق في التعويضات التالية، التي لا يجب أن تتعدى 4 سنوات:
- ✓ المصاريف الطبية، الجراحية، الصيدلية والاستشفائية؛
 - ✓ الفحوص البيولوجية واستخلاصها الصناعي؛
 - ✓ النظارات الطبية؛
 - ✓ الأسنان الاصطناعية وعلاجها؛
 - ✓ المعالجة بالمياه المعدنية والحمامات؛
 - ✓ الأجهزة والأعضاء الاصطناعية؛
- ب- **التأمين على الأمومة:** ويتم ذلك بالتعويض عن المصاريف الطبية والصيدلية الخاصة بالأم والموضوع (الصبي) وذلك لمدة تعادل الثمانية أيام.
- ج- **التأمين على الوفاة:** (Capital décès) في حال وفاة المؤمن اجتماعيا يمنح الصندوق لعائلته أو للأشخاص تحت كفالته منحة الوفاة التي تعادل مدخوله السنوي الخاضع للضريبة (Revenu annuel).
- ثالثا: **الهيكل التنظيمي للوكالة وتحليله**

الشكل رقم 2: يوضح التنظيم الإداري للوكالة



المراقبة الطبية

يترتب على الطبيب المختص مراقبة المريض في المنزل، وذلك في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها، وبالتالى فهو يتكفل بما يلي:

- ✓ متابعة كل مهام الصندوق والتصديق على كل الوثائق والبيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية؛
 - ✓ متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير وتمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية؛
- 2- المديرية الفرعية للأداءات : وتتولى مايلي:
- ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة؛
 - ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية؛
 - تقييم نشاطات الشبابيك المختصة التابعة للوكالة الولائية؛
 - السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية؛

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

وتتضمن هذه المديرية مصلحتين:

1.2- مصلحة لأداءات التأمينات الاجتماعية:

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات والأداءات للمخترطين وذلك بإستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:

- ✓ أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا؛
- ✓ أداءات الأمومة؛
- ✓ منحة الوفاة؛

للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة وأربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

- استلام الوثائق اللازمة من المخترطين؛
- مراقبة الوثائق والتأكد من إستيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته؛
- دراسة الوثائق وتحديد ما يكفل الصندوق بتعويضه وبالمقابل ما لا يقع على عاتق الصندوق؛
- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي (Compte CCP)؛
- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية والمحاسبة للقيام بعملية التخليص أو إصدار الشيكات؛
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنوياً للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة؛

1.1.2- مصلحة لأداءات التقاعد:

من مهام هذه المصلحة نجد:

- إستقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول ومعالجتها وإصدار القرارات المناسبة لذلك؛
- إستقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المراقب وإصدار القرارات المناسبة في حقها؛
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا وسنوياً للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة؛

3 - مصلحة المراقبة الطبية:

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذا المكتب بطريقة غير مباشرة، إذ أن عمل هذا المكتب الذي يتكون من طبيبان مستشاران وسكرتيرة مكمل لأعمال مصلحة التعويضات والأداءات، وجوهره يكمن في:

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية؛
- التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض وغير القابلة للتعويض؛
- قائمة الأجهزة والأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض؛
- إدارة الملفات الطبية؛
- منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80 % و 100 % ؛
- التأشير على الأداءات الواجبة الدفع ورفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب؛
- إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة؛

4 - مصلحة المحاسبة والمالية :

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما وأساسيا في نشاط الصندوق، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

- إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالفرع فيما يخص:
 - ✓ إحصائيات المداخل (الإشترابات) (Les encaissements)؛
 - ✓ إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements)؛
 - ✓ إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés)؛
 - ✓ إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie)؛
 - ✓ ضبط حالات الصندوق ورصيده (Les P.V caisse)؛
 - ✓ جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochement)؛
 - ✓ حالات الأداءات والتعويضات (Les états de prestation)؛
 - كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية والمالية للوحدة؛
وتسيير المصلحة أربع حسابات بنكية:
 - حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشر عليها؛
 - حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات؛
 - حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA) خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق؛
 - حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA)؛
 - استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة؛
 - دفع رسا ميل الوفاة (Capitaux décès)؛
 - كما تسيير الملحة صندوقين:
 - ✓ الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين؛
 - ✓ الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة؛
- أيضا من بين المهام الرئيسية للمصلحة نجد:
- إعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها؛
 - ضمان العمليات المالية والمحاسبة؛
 - السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق وتحويلها؛
 - ضمان تنظيم المحاسبة والمالية وتسييرها وتنسيقها ومراقبتها؛
 - جمع الجداول المالية وتحليلها؛
 - إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة؛
 - تحيين جداول التقارب؛
- 5- مصلحة الموارد البشرية والوسائل: وتتولى ما يلي:
- تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق؛
 - إعداد التسيير التقديرى للموارد البشرية؛
 - متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها؛
 - تسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل؛
- المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

الفرع الأول: جمع المعلومات.

تتمثل المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة في جمع البيانات ويمكن توضيحها كالتالي:

مصادر جمع البيانات: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين رئيسين للمعلومات هما:

- المصادر الأولية: وذلك بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة .

الجدول 15 رقم : يبين الفترات وعدد الأيام المقضاة خلال فترة التبرص

البيان	عدد الأيام	عدد الساعات
مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة	خمس أيام/ من 1 أفريل الى 30 ماي 2026	عشر ساعات

المصدر: من إعداد الطالبة

- المصادر الثانوية: مجموعة من المقالات والمجلات العلمية والمذكرات المتعلقة بالدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات ميدانياً، تم اختيار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء - (CASNOS) وكالة غرداية - كنموذج للدراسة التطبيقية. وقد تم استهداف عينة قصدية تشمل المسؤولين عن الوظائف المالية والرقابية بالوكالة، وذلك بناءً على المبررات المنهجية التالية:

- **تقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلية:** يهدف هذا الاختيار إلى فحص مدى فعالية إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة داخل الصندوق، والوقوف على قدرتها في التنبؤ بمخاطر عجز الخزينة قبل وقوعها، ومدى التزام المصلحة المالية بالمعايير الرقابية الصارمة.
- **فحص موثوقية وجودة التدفقات المعلوماتية:** يتيح لنا اختيار هذه العينة التأكد من مدى مصداقية التقارير المالية والمعلومات المحاسبية المتداولة؛ حيث تلعب الرقابة الداخلية دوراً جوهرياً في ضمان جودة المعلومة، وهو أمر حيوي لاتخاذ قرارات سليمة تتعلق بتغطية العجز المالي.
- **الرفع من دقة ومصداقية النتائج:** إن إسقاط الدراسة على مؤسسة ذات طابع استراتيجي كصندوق الضمان الاجتماعي يسمح لنا بالحصول على نتائج واقعية ودقيقة، نظراً لضخامة التدفقات النقدية فيها (اشتراكات وأداءات)، مما يجعل من نظامها المالي نموذجاً مثالياً لدراسة آليات إدارة مخاطر الخزينة.
- **الوصول إلى ذوي الخبرة:** تم اختيار "وكالة غرداية" نظراً لتوفر الكفاءات القادرة على تقديم إيضاحات حول كيفية التعامل مع الفجوات المالية، مما يمنح الدراسة بعداً ميدانياً يتجاوز الطرح النظري المجرد.

الفرع الثالث: الأداة المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

بناءً على طبيعة الموضوع محل الدراسة والمتعلق بـ "إدارة مخاطر عجز الخزينة"، اعتمدنا المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية على مستوى "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء - (CASNOS) وكالة غرداية". وقد وقع الاختيار على هذه الأداة لعدة اعتبارات منهجية وعملية أبرزها:

➤ **حساسية المعطيات المالية:** نظراً لطبيعة الموضوع التي تتسم بنوع من التحفظ لدى الإطارات والمهنيين تجاه البحث العلمي (خاصة ما تعلق بالسيولة والعجز المالي)، تتيح المقابلة بناء جسر من الثقة مع المستجوب، مما يساعد في تجاوز حاجز "التكتم التنظيمي" والحصول على إجابات أكثر صراحة وعمقاً.

➤ **المرونة والتعمق في التحليل:** توفر المقابلة أريحية للمستجوب في طرح وجهة نظره، كما تسمح للباحث بالاسترسال واكتشاف جوانب خفية وثيقة الصلة بإدارة المخاطر لم تكن متوقعة في دليل المقابلة الأولي، وهو ما لا تتيحه الاستبيانات الجامدة.

➤ **الخصوصية التقنية للموضوع:** إن إدارة عجز الخزينة تتطلب فهماً دقيقاً للميكانزمات المحاسبية والمالية المعتمدة داخل الوكالة؛ لذا فإن التفاعل المباشر ومهارة "التحاور الفني" مع أصحاب الاختصاص تسمح برفع اللبس عن بعض المفاهيم التقنية واستقاء المعلومة من مصدرها المباشر بدقة عالية.

➤ **ملاءمة العينة:** بما أن مجتمع الدراسة يتكون من ذوي خبرة ومسؤولين في الإدارة المالية، فإن المقابلة هي الوسيلة الأنجع لاستخلاص الخبرات الميدانية التي يصعب حصرها في أسئلة مغلقة أو مكتوبة.

المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة.

يمثل هذا المبحث المحور التطبيقي للدراسة، حيث ننتقل فيه من المفاهيم النظرية إلى دراسة واقعية للمؤشرات المالية الخاصة بصندوق 'CASNOS' سنركز في الأسطر القادمة على تشريح وتحليل القوائم المالية للمؤسسة لقراءة واقعها الاقتصادي وتقييم مدى كفاءة تسييرها المالي

المطلب الأول: الكشوفات المالية في مؤسسة CASNOS.

تعد الكشوفات المالية م نأهم المصادر الأساسية التي يعتمد عليها التحليل المالي في تقييم الأداء والوضعية المالية للمؤسسة، حيث توفر معلومات كمية دقيقة حول مختلف الأنشطة المالية والتشغيلية خلال فترة معينة.

وتتمثل أهم هذه الكشوفات في الميزانية المالية، وجدول حسابات النتائج ، وجدول تدفقات الخزينة، إذ يساهم كل كشف في تقديم جانب محدد من الوضع المالي للمؤسسة .

فالميزانية المالية تعكس هيكل الأصول والخصوم ومدى التوازن بين الموارد و الاستخدامات، ينما يوضح جدول حسابات النتائج نتيجة نشاط المؤسسة من خلال تحديد الإيرادات والأعباء وصولاً إلى النتيجة الصافية .

أما جدول تدفقات الخزينة فيبرز حركة التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية و التمويلية، مما يسمح بتقييم قدرة المؤسسة على توليد السيولة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

وعليه، سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل أهم الكشوفات المالية لمؤسسة CASNOS خلال فترة الدراسة (2022-2022)، بهدف تكوين رؤية شاملة حول تطور وضعيتها المالية ونتائج نشاطها.

1. الميزانية المالية:

الجدول رقم 16: الميزانية المالية جانب الاصول للسنوات 2022-2024 (الوحدة: مليون دج)

2024	2023	2022	الأصول (ACTIF)
		الصافي	
			الأصول غير الجارية
	0	0	قيم ثابتة غير مادية (المعنوية)
			قيم ثابتة لمادية
			اراضي
10663	11 690	8 438	بنايات
1634	2 078	1 857	تجهيزات
			عتاد نقل
2371	2 807	3 249	اثاث مكتب
537	504	605	تجهيزات مكتب
11069	12 047	2 608	تجهيزات حواسيب
1069	731	921	تجهيزات تكييف
41	0	2	عتاد طبي
0	7	7	عتاد سمعي بصري
78	15	6	وسائل
			قيم ثابتة قيد الانجاز
			ثبائات مساهمة اخرى
3761	5 570	8 301	سلفات واصول اخرى غير جارية
31223	35449	25 997	إجمالي الأصول غير الجارية :
			الأصول المتداولة
115	168	446	مخزونات ومخزونات جارية
1784672	1 974 397	1 230 130	المساهمون
-1784672	-1 974 397	-1 230 130	المساهمات (تطرح)
10000	400	790	مستخدمون- تسبيقات لحسابات
34077	34 077	34 077	حقوق على صناديق تامين

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

95473	10238	13 794	اقتطاعات مدينة
5241	2 402	1 580	استرجاع مصاريف قضائية
13955	19 606	36 919	الخزينة (خزينة الاصول)
154144	159 039	87 608	إجمالي الأصول المتداولة
305869	194 493	113 605	إجمالي الأصول

الميزانية (جانب الخصوم):

الجدول رقم 17: الميزانية المالية جانب الخصوم للسنوات 2022-2024 (الوحدة: مليون)

2024	2023	2022	البيان
			الاموال الخاصة
-708302	- 183 385	- 487 414	النتيجة الصافية
-1736125	- 1 942 350	- 454 936	اموال خاصة اخرى – مرحل من جديد
2538573	1 803 723	1 643 292	حسابات الربط
94145	- 12 322	- 58 298	مجموع الاموال الخاصة
			الديون الطويلة
67721	62 752	44 039	مؤونات معاشات والتزامات مماثلة
161867	50 430	- 14 259	مجموع الاموال الدائمة
			الخصوم الجارية :
			ديون و موارد مرتبطة
723	7 255	416	موردو المخزونات والخدمات والقيم الثابتة
5593	5 134	0	مستخدمو الصحة
19324	16 674	16 259	مستخدمون واعباء مستحقة
2733	2 609	2 401	تأمينات اجتماعية
5410	4 668	4 542	تنظيمات اجتماعية واعباء واجبة التسديد
4808	3 763	3 130	ضرائب ورسوم
7533	75 33	75 33	ديون اتجاه هيئات تأمينية
2420	2 238	2 083	اقتطاعات دائنة
13920	13 489	10 799	مقبوضات غير معينة
5726	5 726	5 726	اقتطاعات مقبوضة سلفا
7167	7 167	7 168	رصيد عمليات دائنة
		2	مقبوضات في انتظار الادخال (خزينة الخصوم)
144002	144 063	127 865	مجموع الخصوم الجارية

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

305869	194 493	113 605	إجمالي الخصوم
--------	---------	---------	---------------

المصدر: من إعداد الطلبة

2. جدول حسابات النتائج:

جدول رقم 18 جدول حسابات النتائج للسنوات 2022 - 2024 (الوحدة : مليون دج)

2024	2023	2022	البيان
690678	716 361	718 267	مساهمات السنة
1251650	1 832 037	983 871	اقتطاعات السنة (تطرح)
-560972	- 471 321	- 603 265	الهامش الصافي للنشاط العادي
			I- الإنتاج خلال السنة:
1400	2 205	1 418	المشتريات المستهلكة:
7936	7 483	9 077	الخدمات الخارجية والمصاريف الأخرى:
9336	9688	10496	II- الاستهلاك خلال السنة:
-570308	-331160	-276099	III- القيمة المضافة التشغيلية (I - II):
153	143	141	أجور ومرتبات:
1500	1500	1500	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة:
-723809	-474277	-417486	IV- الفائض الإجمالي للتشغيل:
29854	112452	2648	إيرادات تشغيلية أخرى:
2	1	1	أعباء تشغيلية أخرى:
12259	23435	3178	مخصصات الاهتلاك، المؤونات وخسائر القيمة:
0	77357	3528	استرداد خسائر القيمة والمؤونات:
-708302	-385183	-414487	V- النتيجة التشغيلية:
			VII- النتيجة العادية قبل الضرائب (V
			VI (+):
720532	828890	724445	إجمالي إيرادات الأنشطة العادية:

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

1428	1214	1138	إجمالي أعباء الأنشطة العادية:
-708302	-385183	-414487	VIII - النتيجة الصافية من الأنشطة العادية:
			IX - النتيجة الاستثنائية:
-708302	-385183	-414487	X - النتيجة الصافية للسنة المالية:

3. جدول تدفقات الخزينة.

جدول رقم 19: جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة) للسنوات 2022-2024

2024	2023	2022	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
684355	714 185	714 991	التحصيلات المقبوضة من المنخرطين
		787 000	تحويلات من المركز الى الوكالات
1830652	1 869 626	526 693	مقبوضات من الوكالات
			تمويلات الى الوكالات
			مقبوضات من المؤمنين
- 1803980	-1 904 665	-1 338 497	مبالغ محولة الى المؤمنين وذوي المعاشات
-87308	- 82 079	- 82 543	تحويلات الى العاملين
-13282	- 9 154	- 9 954	تحويلات الى الموردين
-95617	- 82 878	- 78 814	تحويلات الى صناديق التأمين والضرائب
132229	-7460	- 014 173	تدفقات الخزينة عادية (قبل ادخال العناصر غير العادية)
102	257	92	تدفقات غير عادية
132331	- 7 202	- 922 172	المتأتية من الأنشطة صافي تدفقات أموال الخزينة العملية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

-12385	- 10 110	- 10 248	المسحوبات عن اقتناء تثبيطات عينية ومعنوية
		- 2 545	مسحوبات عن تملك اصول مالية
-12385	- 10 110	-12793	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)
119946	- 17 313	- 716 185	تدفقات الخزينة من الأنشطة العملية والاستثمارية
19606	37 106	822 222	الخزينة (القيم الجاهزة) السنة الحالية
139552	17 792	37 106	الخزينة (القيم الجاهزة) للسنة الماضية
119946	- 17 313	- 716 185	التغير في الخزينة خلال الفترة
828248	367 869	771 228	المحاسبية الصافية المقاربة مع النتيجة

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات ونسب التوازن المالي.

يعد تحليل مؤشرات ونسب التوازن المالي من أهم أدوات التحليل المالي التي تسمح بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مواردها واستخداماتها المختلفة ، اذ تساعد هذه المؤشرات في قياس قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها، والوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل، اضافة الى تقييم مستوى السيولة والاستقرار المالي.

ومن خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي ،و المتمثلة أساسا في رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل والخزينة، الى جان مجموعة من النسب المالية ، يمكن تكوين صور شاملة حول فعالية السياسة المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر المالية وضمان استمرارية النشاط.

وعليه ،سيتم في هذا لمطلب تحليل أهم مؤشرات ونسب التوازن المالي لمؤسسة CASNOS، خلال فترة الدراسة (2022-2024)، بهدف تشخيص وضعيتها المالية وإبراز نقاط القوة والاختلالات المحتملة.

1. الميزانية المالية المختصرة لسنوات الدراسة (2022-2021-2023)

الجدول رقم 20: الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة casnos خلال فترة الدراسة.

2024	2023	2022	جانب الخصوم	2024	2023	2022	جانب الأصول
161867	50430	-14259	الأموال	31398	35453	25997	أصول غير

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

جارية			الدائمة				
أصول جارية	87608	159039	274471	خصوم جارية	127865	144063	144002
مجموع الأصول	113605	194493	305869	مجموع الخصوم	113605	194493	305869

تعليق على الميزانية المختصرة:

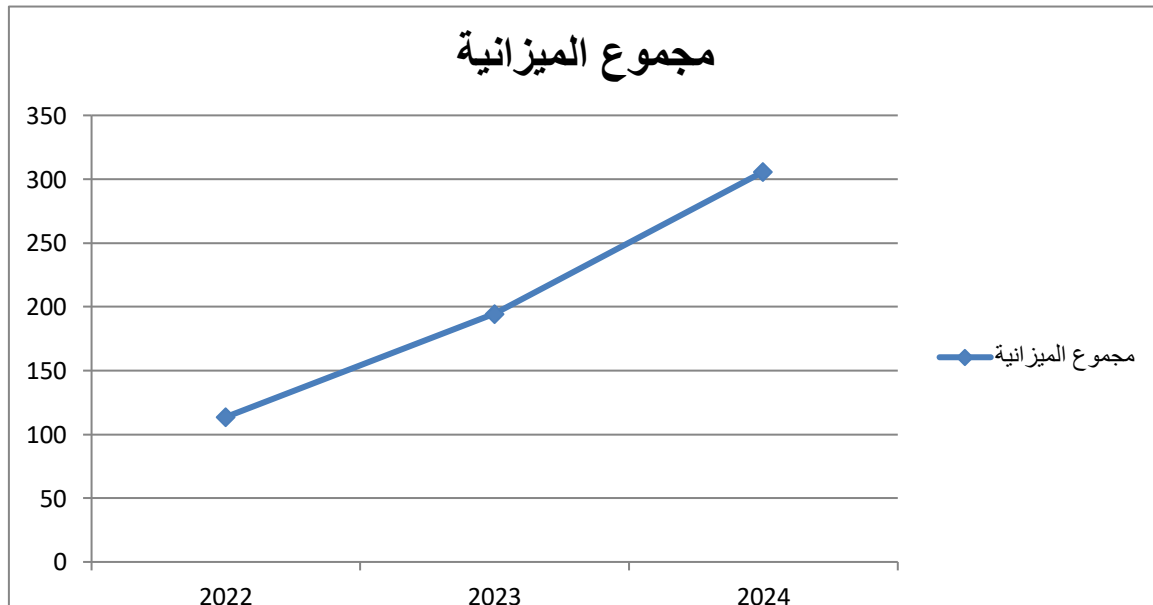
يوضح التحليل الأفقي والعمودي للميزانية المختصرة تحولاً جذرياً في الوضعية المالية للمؤسسة من حالة اختلال حاد إلى استقرار مالي متين:

1. النمو المتسارع للميزانية: ارتفع مجموع الميزانية بنسبة ضخمة بلغت 169% (انتقل من 113,605 في 2022 إلى 305,869 في 2024). هذا التوسع مدفوع بشكل أساسي بالطفرة الكبيرة في الأصول الجارية التي تضاعفت بأكثر من 3 مرات، مما يشير إلى زيادة حادة في حجم النشاط التشغيلي (المخزونات، الحقوق، أو السيولة).

2. معالجة الاختلال الهيكلي (الأموال الدائمة): في عام 2022، كانت المؤسسة تعيش وضعية خطيرة جداً تمثلت في أموال دائمة سلبية (14,259-)، مما يعني وجود خسائر متراكمة التهمت رأس المال، واضطرار المؤسسة لتمويل أصولها الثابتة ودورتها التشغيلية بالكامل عبر الديون قصيرة الأجل (الخصوم الجارية).

3. التعافي والتحول الاستراتيجي: نجحت المؤسسة بين عامي 2023 و2024 في ضخ سيولة وإعادة هيكلة مالية قفزت بالأموال الدائمة إلى 161,867. هذا التحول سمح بتحقيق "قاعدة التوازن المالي الأدنى"، حيث أصبحت الأموال طويلة الأجل تغطي الأصول غير الجارية (31,398) بالكامل، مما خلق فائضاً هيكلياً كبيراً (رأس المال العامل الموجب) يُستخدم في دعم النشاط الجاري وتخفيف الضغط الائتماني.

الشكل رقم 3: يوضح الرسم البياني للميزانية المختصرة



الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

يوضح الرسم البياني التالي مقارنة بصرية مباشرة بين مكونات الأصول ومكونات الخصوم خلال السنوات الثلاث.

2. مؤشرات التوازن المالي:

➤ حساب رأس مال العامل FR

البيان	2022	2023	2024
الأصول الجارية	87608	159039	274471
الخصوم الجارية	127865	144063	144002
رأس المال العامل	-40257	14976	130469

تعليق:

نلاحظ تحول المؤشر من قيمة سالبة قوية عام 2022 (-40,257) إلى قيمة إيجابية ممتازة عام 2024 (130,469)، يعكس هذا التحول طفرة نوعية في الهيكلية المالية للشركة. في عام 2022، كانت الشركة تعاني من اختلال توازن حاد حيث كانت تمويل جزءاً من أصولها الثابتة عبر ديون قصيرة الأجل. بحلول عام 2024، نجحت الشركة في تحقيق فائض مالي هيكلي (قيمة موجبة) مما يعني أن الأموال الدائمة أصبحت تغطي بالكامل الأصول الثابتة وتوفر هامش أمان لتمويل النشاط الجاري.

➤ حساب احتياج رأس مال العامل BFR

البيان	2022	2023	2024
أصول جارية - خزينة الأصول	87608 - 36919 = [50689]	159039 - 19606 = [139433]	274471 - 13955 = [260516]
خصوم جارية - خزينة الخصوم	127865 - 2 = [127863]	144063	144002
الاحتياج لإجمالي المال العامل	-77174	-4630	116514

التعليق:

نلاحظ انتقال المؤشر من عجز في الاحتياج عام 2022 (-77,174) إلى احتياج تمويلي موجب وضخم عام 2024 (116,514)، القيمة السالبة في 2022 لم تكن مؤشراً سلبياً بل كانت تعني "مورد تمويل" ناتجاً عن تفوق ائتمان الموردين على المخزون والذمم المدينة. أما التحول الكبير والارتفاع الحاد في عام 2024 فيدل على توسع نشاط الشركة بشكل سريع (زيادة في حجم المخزون أو إطالة فترة تحصيل مستحقات الزبائن)، مما خلق ضغطاً تموالياً كبيراً يتطلب أموالاً ضخمة لإدارة الدورة التشغيلية اليومية.

➤ حساب الخزينة TR

البيان	2022	2023	2024
رأس المال العامل	-40259	14976	130469
احتياج رأس المال العامل	-77174	-4630	116514

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

الخزينة	36915	19606	13955
---------	-------	-------	-------

التعليق:

نلاحظ، تراجع مستمر في حجم الخزينة الموجبة من (36,915) عام 2022 إلى (13,955) عام 2024. بالرغم من أن الخزينة لا تزال موجبة (وهو أمر جيد يحمي الشركة من خطر الإفلاس الفوري)، إلا أن تراجعها المستمر يفسر المعادلة المالية بدقة: الفائض المحقق في رأس المال العامل (FR) لم يكن كافياً لتغطية الانفجار الحاصل في احتياجات التمويل التشغيلية (BFR). قامت الشركة باستهلاك واستنزاف سيولتها النقدية لتمويل دورة الاستغلال، مما يستدعي الحذر ومراجعة سياسة التحصيل مع الزبائن والائتمان مع الموردين.

3. أهم النسب التوازن المالي:

- نسبة التمويل الدائم للأصول الثابتة:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة / الأصول غير الجارية}}{100} \times 100$$

البيان	2022	2023	2024
الأموال الدائمة	-14259	50430	161867
الأصول غير الجارية	25997	35453	31398
النسبة	-54.85%	142.24%	515.53%

التعليق:

تُظهر النسبة اختلالاً خطيراً سنة 2022 بسبب سلبية الأموال الدائمة، ما يعني عدم قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بموارد مستقرة. ابتداءً من 2023 تحسن الوضع بشكل كبير، وفي 2024 تجاوزت النسبة 500%، وهو ما يعكس فائضاً مالياً مهماً وقدرة ممتازة على تمويل الأصول الثابتة وتغطية جزء معتبر من النشاط الجاري.

- نسبة السيولة العامة:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

البيان	2022	2023	2024
الأصول الجارية	87608	159039	274471
الخصوم الجارية	127865	144063	144002
النسبة	0.69	1.10	1.91

التعليق:

ارتفعت نسبة السيولة تدريجياً من 0.69 سنة 2022 إلى 1.91 سنة 2024، ما يدل على تحسن قدرة

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل. في 2022 كانت المؤسسة عاجزة عن تغطية ديونها المتداولة، بينما أصبحت في 2024 تمتلك هامش أمان جيد يعكس تحسناً واضحاً في السيولة.

- نسبة الاستقلالية المالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = (\text{الأموال الدائمة} / \text{إجمالي الخصوم}) \times 100$$

البيان	2022	2023	2024
الأموال الدائمة	-14259	50430	161867
مجموع الخصوم	113605	194493	305869
النسبة	-12.55%	25.93%	52.92%

التعليق:

تعكس هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على مواردها المستقرة. سنة 2022 كانت المؤسسة في وضعية مالية حرجية بسبب سلبية الأموال الدائمة، لكن ابتداءً من 2023 بدأت تستعيد استقلاليتها المالية، لتصل سنة 2024 إلى أكثر من 52%، وهي نسبة جيدة تشير إلى توازن أفضل وتقليص الاعتماد على الديون قصيرة الأجل.

- نسبة الخزينة العامة

$$\text{نسبة الخزينة} = (\text{الخزينة} / \text{الخصوم الجارية})$$

البيان	2022	2023	2024
الخزينة	36915	19606	13955
الخصوم الجارية	127865	144063	144002
النسبة	28.87%	13.61%	9.69%

التعليق:

رغم بقاء الخزينة موجبة خلال كامل فترة الدراسة، إلا أن نسبة الخزينة عرفت انخفاضاً متواصلاً، ما يدل على تراجع هامش السيولة الفورية لدى المؤسسة. ويُفسّر ذلك بالارتفاع الكبير في احتياجات التمويل المرتبطة بالنشاط التشغيلي، مما أدى إلى استهلاك جزء معتبر من السيولة المتاحة.

- نسبة تمويل الأصول المتداولة.

$$\text{نسبة تمويل الأصول المتداولة} = (\text{رأس المال العامل} / \text{الأصول الجارية}) \times 100$$

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

البيان	2022	2023	2024
رأس المال العامل	-40257	14976	130469
الأصول الجارية	87608	159039	274471
النسبة	-45.95%	9.42%	47.54%

التعليق:

تُظهر هذه النسبة تحسناً جذرياً في قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها الجاري بموارد مستقرة. ففي سنة 2022 كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الديون قصيرة الأجل، بينما تحولت في 2024 إلى وضعية مريحة مالياً مع توفر فائض معتبر لتمويل دورة الاستغلال.

المطلب الثالث: تحليل نسب التدفقات النقدية للخرينة.

1. نسبة التغطية النقدية:

نسبة التغطية النقدية = (التدفقات النقدية التشغيلية / المدفوعات النقدية من الأنشطة الاستثمارية و التمويلية)

- سنة 2022 : (الوحدة مليون دج)

$$93\% = (-185716/-172922)$$

نلاحظ أن التدفقات النقدية التشغيلية لسنة 2022 سالبة وكذلك التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية سالبة ومع ذلك فإن نسبة التغطية تشمل 93% إن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية تستطيع تغطية 93% من مصاريف الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

- سنة 2023 : (الوحدة مليون دج)

$$41\% = (-17313/-7202)$$

نلاحظ أن التدفقات النقدية التشغيلية لسنة 2023 سالبة وكذلك التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية سالبة ومع ذلك فإن نسبة التغطية تمثل 41% إن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية تستطيع تغطية 41% من مصاريف الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

- سنة 2024 : (الوحدة مليون دج)

$$110\% = (119946/132331)$$

إن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية تستطيع تغطية 110% من مصاريف الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

2. نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل:

نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل = (التدفقات النقدية التشغيلية / الخصوم الجارية)

- سنة 2022 : (الوحدة مليون دج)

$$135\% = (127865/-172922)$$

هذه النسبة لا يمكن أن يستهان بها لأن التدفقات النقدية سالبة بينما الخصوم الجارية موجبة وبالتالي النسبة مضللة وغير معبرة.

- سنة 2023 : (الوحدة مليون دج)

$$-4.99\% = (144063/-7202)$$

هذه النسبة لا يمكن أن يستهان بها لأن التدفقات النقدية سلة بينما الخصوم الجارية موجبة وبالتالي النسبة مضللة وغير معبرة

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

- سنة 2024: (الوحدة مليون دج)

$$91\% = (144002/132331)$$

المؤسسة يمكنها الوفاء بالتزاماتها باستخدام تدفقاتها النقدية التشغيلية لسداد 91 % من الديون قصيرة الأجل (الخصوم الجارية).

3. نسبة تغطية أعباء الديون:

نسبة تغطية أعباء الديون = (التدفقات النقدية التشغيلية / الأعباء المالية)

- سنة 2022: (الوحدة مليون دج)

$$(0/-172922)$$

الأعباء المالية "0" هذه النسبة تصبح غير معبرة تكون الأعباء المالية في جدول حساب النتائج تساوي 0، بحكم أن المؤسسة لا تسجل أعباء الديون التي عليها فإن النسبة لا تعبر.

- سنة 2023: (الوحدة مليون دج)

$$(0/-7202)$$

الأعباء المالية "0" هذه النسبة تصبح غير معبرة تكون الأعباء المالية في جدول حساب النتائج تساوي 0، بحكم أن المؤسسة لا تسجل أعباء الديون التي عليها فإن النسبة لا تعبر.

- سنة 2024: (الوحدة مليون دج)

$$(0/132331)$$

الأعباء المالية "0" هذه النسبة تصبح غير معبرة تكون الأعباء المالية في جدول حساب النتائج تساوي 0، بحكم أن المؤسسة لا تسجل أعباء الديون التي عليها فإن النسبة لا تعبر.

4. نسبة سيولة المبيعات:

نسبة سيولة المبيعات = (التدفقات النقدية التشغيلية / رقم الأعمال)

- سنة 2022: (الوحدة مليون دج)

$$-24\% = (718267/-172922)$$

في سنة 2022 التدفقات النقدية سالبة ورقم الأعمال موجب وبالتالي النسبة تصبح غير معبرة.

- سنة 2023: (الوحدة مليون دج)

$$-1\% = (716361/-7202)$$

في سنة 2023 التدفقات النقدية سالبة ورقم الأعمال موجب وبالتالي النسبة تصبح غير معبرة.

- سنة 2024: (الوحدة مليون دج)

$$19\% = (690678/132331)$$

19 % من رقم الأعمال تستطيع المؤسسة الحصول عليها نقدا فوراً.

5. نسبة النقدية من الربح.

نسبة النقدية من الربح = (التدفقات النقدية التشغيلية / النتيجة الصافية).

- سنة 2022: (الوحدة مليون دج)

$$-59 \% = (288771/172922)$$

التدفقات النقدية التشغيلية تمثل 59% من النتيجة الصافية.

- سنة 2023: (الوحدة مليون دج)

$$-1.9 \% = (367869 / -7202)$$

التدفقات النقدية التشغيلية تمثل 1.9% من النتيجة الصافية.

- سنة 2024: (الوحدة مليون دج)

$$.15 \% = (828248/132331)$$

التدفقات النقدية التشغيلية تمثل 15 % من النتيجة الصافية.

6. الفائدة على الاستثمارات.

الفائدة على الاستثمارات = (تدفقات الخزينة الأصول غير الجارية)

- سنة 2022: (الوحدة مليون دج)

$$\% 7.14 = (25997/-185716)$$

نلاحظ أن الفائدة على الاستثمارات جاء سالبا نتيجة سلبية تدفقات الخزينة مقابل ايجابية الأصول غير الجارية ، مما يدل على ضعف مردودية الاستثمارات المعنوية والمادية والمالية وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق تدفقات نقدية كافية من استثماراتها.

- سنة 2023: (الوحدة مليون دج)

$$-48 \% = (35453/-17313)$$

نلاحظ أن الفائدة على الاستثمارات جاءت سالبة بنسبة % 714- نتيجة سلبية تدفقات الخزينة مقابل ايجابية الأصول غير الجارية، مما يدل على ضعف مردودية الاستثمارات المعنوية والمادية والمالية وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق تدفقات نقدية كافية من استثماراتها.

- سنة 2024: (الوحدة مليون دج)

$$.382 \% = (31395/119946)$$

إن مردودية الاستثمارات المعنوية والمالية والمادية من التدفقات النقدية تقدر ب % 382.

7. نسبة تغطية توزيعات الأرباح:

نسبة تغطية توزيعات الأرباح = (التدفقات النقدية التشغيلية/ الأرباح الموزعة على الشركاء " المساهمون")

- سنة 2022: (الوحدة مليون دج)

$$-15 \% = (1130230/-172922)$$

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

تشير النسبة السالبة إلى ضعف قدرة المؤسسة على تمويل توزيعات الأرباح اعتماداً على التدفقات النقدية التشغيلية.

- سنة 2023: (الوحدة مليون دج)

$$0.5 \% = (1397974/-7202)$$

تشير النسبة السالبة إلى ضعف قدرة المؤسسة على تمويل توزيعات الأرباح اعتماداً على التدفقات النقدية التشغيلية.

- سنة 2024: (الوحدة مليون دج)

$$7.14 \% = (1784672/132331)$$

التدفقات النقدية التشغيلية تغطي % 7.14 من توزيعات الأرباح للمساهمين "الشركاء".

المبحث الثالث: عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

تعد مرحلة عرض ومناقشة النتائج الثمرة الحقيقية للدراسة الميدانية، والركيزة الأساسية التي يتم من خلالها إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة. فبعد استكمال الجانب النظري وتحديد المنهجية المتبعة وأدوات الدراسة، يهدف هذا المبحث إلى استعراض المعطيات والبيانات التي تم استقاؤها من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS) وسنسعى من خلال هذا المبحث ليس فقط إلى سرد المعلومات، بل إلى تحليلها وتفسيرها في ضوء الإشكالية المطروحة المتعلقة بإدارة مخاطر عجز الخزينة، وذلك من أجل تقييم مدى كفاءة النظام المعتمد في المؤسسة والوصول إلى استنتاجات واقعية تساهم في تقديم توصيات عملية تخدم موضوع البحث.

المطلب الأول: عرض النتائج المتحصل عليها .

يهدف هذا المطلب إلى تقديم صورة تفصيلية وشاملة للبيانات والمعلومات الأولية التي تم تجميعها من الميدان، وتحديداً من خلال المقابلة المباشرة مع الفاعلين في مصلحة المالية والمحاسبة بالصندوق. وتعتبر هذه النتائج بمثابة المادة الخام التي ستبنى عليها عملية التحليل اللاحقة، حيث قمنا بتنظيمها وتلخيصها بما يتوافق مع محاور الدراسة الأساسية، والتي تشمل نظام الرقابة الداخلية المعتمد، وآليات تسيير السيولة، وكيفية التعامل مع مخاطر العجز والتحصيل. وفيما يلي عرض مفصل لمخرجات المقابلة الميدانية مصنفة وفقاً للأسئلة الموجهة والردود الرسمية المستلمة:

الجدول رقم 21 يبين الأسئلة الموجهة في المقابلة ومخرجاتها.

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

رقم السطر	السؤال	الجواب
1	ما هو حجم المؤسسة؟	تعتبر مؤسسة (CASNOS) مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، تندرج ضمن فئة المؤسسات الكبرى نظراً لحجم محفظة المشتركين (تجار، فلاحين، مهن حرة) والكتلة المالية التي تديرها.
2	ما هو مجال عمل المؤسسة؟	يتمحور مجال عملها الأساسي في توفير الحماية الاجتماعية للفئات غير الأجراء، من خلال تحصيل اشتراكاتهم وتغطية أدائهم (تأمين عن المرض، تقاعد، عجز، إلخ).
3	ما هو الدافع الأساسي لاعتماد الرقابة الداخلية في المؤسسة؟	يكن الهدف الجوهرى من تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ضمان استمرارية المؤسسة، وحماية أصولها المالية، وتحسين كفاءة الأداء الإداري والمالي لضمان السير الحسن للمرفق العام.
4	كيف يتم تسيير الخزينة داخل المؤسسة؟	يتم تسيير الخزينة وفق نظامين : أولاً: الصندوق العادي (Caisse Normale) المخصص لتغطية النفقات التشغيلية والنثرية البسيطة (بحد أقصى 60.000 دج) ثانياً: صندوق الوكالة (Caisse Régie) المختص بتحصيل الاشتراكات بمختلف وسائل الدفع (نقداً أو بصكوك)، حيث تُحول المبالغ دورياً إلى الحسابات البنكية أو البريدية الرسمية.
5	هل تعتمدون على نظام أو برنامج معين لمتابعة الخزينة؟	تعتمد المؤسسة نظاماً معلوماتياً مدمجاً متمثلاً في البرمجيات المتخصصة (SGSCAS) و (SGSRETE)، حيث تتم معالجة وتأكيد كافة عمليات التحصيل والصرف آلياً عبر هذه المنظومة لضمان الدقة والرقابة الآنية.
6	هل سبق وإن واجهت المؤسسة عجز في الخزينة؟	لا تواجه الوكالة عجزاً بالمعنى الهيكلي، نظراً لآلية "التضامن المالي المركزية". في حال عدم كفاية التحويلات المحلية لتغطية النفقات (مثل معاشات التقاعد)، يتم اللجوء إلى "الإمداد المالي (Alimentation)" من المديرية العامة، مما يضمن الوفاء بالالتزامات المالية في مواعيدها المحددة.
7	ماهي أهم المخاطر المرتبطة بالخزينة في المؤسسة؟	تتركز المخاطر في "الجانب التشغيلي"، وتتمثل في أخطاء العنصر البشري أثناء عملية التحصيل، مثل: أخطاء الحساب النقدي، أخطاء

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

إدخال البيانات (Validation) على النظام المعلوماتي، أو الخلط بين وسائل الدفع (نقدًا/صكوك)، مما قد يؤدي إلى عدم تطابق الرصيد الفعلي مع الدفترية.		
لا تلجأ المؤسسة للاقتراض البنكي الخارجي، بل تعتمد كلياً على التمويل الذاتي وتدوير السيولة بين الوكالات والمديرية العامة وفق مبدأ التوازن المالي المعتمد في منظومة الضمان الاجتماعي.	هل تلجؤون الى قروض قصيرة الأجل؟	8
تتم عملية التحصيل وفق رزمة قانونية (إلى غاية 30 جوان للتجار و30 سبتمبر للفلاحين). تبدأ العملية بإجراءات تحسسية (إعلانات إذاعية، رسائل نصية)، وفي حال التخلف عن الدفع، تُفعل الإجراءات القانونية الردعية كالغرامات، تجميد الحسابات البنكية، أو المتابعة القضائية.	كيف يتم تحسين عملية تحصيل الزبائن؟	9

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

لا تكتمل القيمة العلمية للدراسة الميدانية بمجرد عرض النتائج، بل تستوجب إخضاع تلك النتائج لعملية تحليل نقدية ومناقشة مستفيضة تربط بين الواقع التطبيقي وما تمليه النماذج النظرية والضوابط القانونية والتنظيمية لتسيير الخزينة. يركز هذا المطلب على تفكيك الإجابات المحصل عليها وفحص دلالاتها المالية والمحاسبية، مع تسليط الضوء على مكامن القوة والثغرات المحتملة في استراتيجية المؤسسة لإدارة مخاطر العجز. سنحاول في هذه المرحلة الإجابة على التساؤلات الجوهرية حول مدى فعالية أنظمة الرقمنة والتمويل المركزي في تأمين استقرار خزينة الصندوق، وتحويل تلك البيانات إلى استنتاجات علمية تخدم أهداف البحث وتجب على فرضياته.

• تحليل ومناقشة حجم المؤسسة ومجال نشاطها:

يُشير تصنيف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS) كواحدة من المؤسسات الكبرى ذات الطابع الاجتماعي الخاص إلى ضخامة التدفقات النقدية والعمليات المالية التي تديرها.

ومن منظور إدارة المخاطر، فإن كبر حجم المؤسسة وتعدد فئات المنخرطين فيها (تجار، فلاحين، حرفيين) يزيد من تعقيد الرقابة على الخزينة، حيث تتضاعف احتمالية حدوث انحرافات مالية نتيجة اتساع نطاق التحصيل والتعويض.

لذا، فإن طبيعة نشاط الصندوق القائمة على تحويل الاشتراكات إلى أداءات اجتماعية تتطلب نظاماً مالياً عالي الدقة يوازن بين السيولة المتوفرة والالتزامات الآنية والمستقبلية تجاه المؤمنين اجتماعياً.

• تحليل ومناقشة الدافع الأساسي لاعتماد الرقابة الداخلية:

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

يعكس ربط الرقابة الداخلية بنمو وتطوير المؤسسة توجهاً إستراتيجياً يرى في الرقابة أداة وقائية وليست مجرد وسيلة تصحيحية. فأكاديمياً، تهدف الرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية إلى حماية الأصول المالية وضمان مصداقية القوائم المالية، وهو ما يسهم بشكل مباشر في الحد من مخاطر العجز الناتجة عن الهدر المالي أو سوء التسيير.

ومن خلال سعي المؤسسة لضمان السير الفعال، فإنها تعمل على بناء جدار صد ضد المخاطر التشغيلية، مما يضمن تدفق السيولة في مساراتها القانونية الصحيحة ويعزز الاستقرار المالي طويل الأمد للوكالة.

• تحليل ومناقشة نظام تسيير الخزينة (النظام المزدوج).

يُظهر اعتماد المؤسسة على نظام الصندوق العادي (Caisse Normale) وصندوق الوكالة (Caisse Régie) تطبيقاً دقيقاً لمبدأ "الفصل بين المهام والمتعارضة"، وهو أحد أهم ركائز إدارة مخاطر السيولة.

فمن خلال سقف نفقات التسيير اليومية وحصرها في مبالغ معينة، تنجح المؤسسة في حماية الكتلة النقدية الكبرى المخصصة للأداءات من الاستنزاف في المصاريف الثرية.

أما تخصيص صندوق مستقل للتحويل، فيسمح بمراقبة حثيثة للاشتراكات الواردة ومطابقتها دورياً مع الكشوفات البنكية، مما يقلل من فرص حدوث ثغرات نقدية أو عجز ناتج عن تداخل أموال التسيير مع أموال التعويضات.

• تحليل ومناقشة النظام المعلوماتي المعتمد: (SGSCAS / SGSRETE)

يمثل الاعتماد على البرمجيات المتخصصة في تسيير الخزينة تحولاً نحو "الرقمنة الرقابية" التي تهدف إلى تقليل التدخل البشري والحد من أخطاء التسجيل. فالتحليل المالي لهذه النقطة يبيّن أن النظام المعلوماتي يضمن تدفقاً أنياً للمعلومات

(Real-time data)، حيث إن عملية المصادقة الإلكترونية (Validation) التي يقوم بها أمين الصندوق تسمح بتتبع السيولة لحظة بلحظة. وهذا يساهم في تقليل "مخاطر المهلة الزمنية" بين التحويل الفعلي والتسجيل المحاسبي، مما يمنح المسيرين رؤية استشرافية واضحة لوضعية الخزينة تُمكنهم من التنبؤ بأي نقص محتمل في السيولة قبل وقوعه.

• تحليل ومناقشة ظاهرة العجز وآلية الإمداد المالي (التضامن).

تُعد آلية "التضامن المالي" و"الإمداد (Alimentation)" الركيزة الأساسية لإدارة مخاطر العجز في (CASNOS)، حيث يتحول مفهوم العجز هنا من عجز بنيوي إلى عجز تدفقات يتم تغطيته مركزياً.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذا النظام يوزع مخاطر العجز على المستوى الوطني بدلاً من حصرها في مستوى محلي واحد، مما يضمن استمرارية تقديم الخدمات للأجراء في الولايات ذات الكثافة العالية للمتقاعدين.

ومع ذلك، فإن هذه الآلية تتطلب رقابة مركزية صارمة لضمان عدم اتكال الوكالات المحلية على التمويل المركزي وإهمال جودة التحويل المحلي، وهو ما يضمن التوازن المالي العام للمنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي.

• تحليل ومناقشة المخاطر المرتبطة بالخزينة (الأخطاء البشرية).

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

تشير الأخطاء المرتبطة بنقص المبالغ النقدية أو أخطاء المصادقة الإلكترونية إلى وجود "مخاطر تشغيلية بشرية" قد تؤثر على دقة الرصيد الفعلي للخزينة.

والمناقشة الأكاديمية لهذه النقطة توضح أن أي تباين بين الرصيد المادي والرصيد المعلوماتي، وإن كان ناتجاً عن سهو، قد يؤدي إلى تشويه التقارير المالية وصعوبة في التسويات المحاسبية الختامية. وهذا يستوجب على المؤسسة تعزيز الرقابة المتقاطعة وتكثيف التكوين التقني للأعوان المكلفين بالصندوق، لضمان تطابق المسارات النقدية مع المسارات المعلوماتية، وبالتالي ضمان مصداقية تسيير السيولة.

• تحليل ومناقشة غياب القروض قصيرة الأجل:

يعكس عدم لجوء المؤسسة للقروض البنكية الخارجية واعتمادها على التمويل الداخلي البيئي استقلالية مالية قوية وحماية من مخاطر السوق المالي. فمن الناحية المالية، تجنب الاستدانة يعني تجنب تكاليف الفوائد البنكية ومخاطر تقلب أسعار الفائدة التي قد ترهق ميزانية الصندوق.

هذا "التمويل الذاتي التضامني" يعزز من قدرة الصندوق على إدارة أزمات السيولة داخلياً دون الارتهان للقطاع المصرفي، مما يجعل إدارة مخاطر العجز في الخزينة عملية مسيطراً عليها بالكامل ضمن المنظومة التنظيمية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

• تحليل ومناقشة إستراتيجيات تحسين التحصيل والتدابير القانونية:

تُظهر النتائج أن الصندوق يدير "مخاطر الائتمان" (عدم دفع المشتركين) من خلال إستراتيجية متدرجة تبدأ بالتحسيس الرقمي والسمعي وتنتهي بالردع القانوني.

فالتحليل المالي يربط بوضوح بين كفاءة التحصيل واستقرار الخزينة؛ حيث إن الالتزام بالأجال القانونية (30 جوان و30 سبتمبر) يضمن تدفقات نقدية منتظمة تغطي الالتزامات المالية للصندوق.

ولجوء المؤسسة لإجراءات مثل تجميد الحسابات والمتابعة القضائية يهدف إلى تقليل "فترة دوران الديون"، مما يحول الحقوق إلى سيولة نقدية جاهزة للاستخدام، ويقلل من احتمالية حدوث عجز ناتج عن تماطل المنخرطين.

المطلب الثالث: التطهير المالي الحكومي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS) من اجل توازن الخزينة .

الوضع يعكس اعتماداً مفرطاً على التمويل الحكومي لتغطية النفقات دون وجود احتياطات كافية، ما يعرض الصندوق لمخاطر الإفلاس في حال تراجع الإيرادات. أو الاستقلال عن الدولة ، فرغم الدور الحيوي الذي يضطلع به الصندوق ، إلا أن وضعه المالي يعاني من اختلالات هيكلية تؤثر سلباً على استمراريته وفعاليتة. ويظهر التحليل أن الصندوق يواجه مجموعة من التحديات التمويلية التي تهدد استدامة نموذجة المالي ، نسلط الضوء على أبرز هذه التحديات مع تحليل آثارها ومقترحات مواجهتها.

الاعتماد المفرط على حسابات الربط او الارتباط

الفصل الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

يستخدم حسابات الارتباط لتسجيل العمليات المالية والتدفقات الداخلية بين المؤسسات التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة تتضمن هذه الحسابات المعاملات بين المقر الرئيسي للمؤسسة وفروعها، أو بين الشركة الأم وفروعها التابعة. وتستخدم لتتبع التحويلات (أموال، بضائع، خدمات) لضمان دقة الرقابة المحاسبية قبل دمج القوائم المالية، يهدف التطهير المالي إلى إعادة هيكلة الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسة، وتسوية الديون وتصفية الحسابات وإعادة تقييم الأصول. يسهم التطهير المالي في القضاء على العسر المالي وضمان استمرارية نشاط المؤسسة. يعتبر التطهير المالي حلاً مؤقتاً يجب ان يرافقه إصلاحات هيكلية وتسيير رشيد لضمان الاستدامة المالية.

رأس مال سلبي وهيكل مالي غير متوازن

تشير المؤشرات إلى وجود خسائر متراكمة أدت إلى تآكل رأس المال الخاص، مما يضعف المركز المالي ويقلل من الجاذبية التمويلية للصندوق. استمرار هذا الوضع يعكس عجزاً هيكلياً في تغطية المصاريف التشغيلية بالإيرادات المحصلة، ويستوجب تدخلاً هيكلياً لمعالجة جذور العجز.

محدودية التمويل الذاتي

رغم تحسن طفيف في بعض المؤشرات، لا يزال الصندوق عاجزاً عن تمويل الالتزامات ذاتياً، ما يضطرها للاعتماد على دعم حكومي. محدودية فائض الخزينة وقصور الإيرادات الذاتية عن تغطية النفقات الاستثمارية يشكلان عبئاً طويلاً المدى على الهيكل المالي للصندوق.

غياب تنوع مصادر التمويل

الاعتماد على قنوات تقليدية (دعم حكومي) دون الانفتاح على آليات حديثة مثل الشراكات أو التمويل المختلط يحرم الصندوق من مرونة مالية أكبر. تشير المؤشرات السابقة إلى أن الصندوق يواجه تحديات تمويلية مركبة، تتراوح بين مشاكل هيكلية داخلية (ضعف السيولة، خسائر متراكمة، تحصيل متعثر) وأخرى خارجية (قيود على مصادر التمويل، غياب آليات تمويل بديلة)، معالجة هذه التحديات تتطلب إصلاحاً شاملاً يشمل الجوانب التنظيمية، المالية، والتقنية.

خـلاصة الفصل

نستخلص من دراستنا الميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) أن إدارة مخاطر عجز الخزينة لا تعتمد على موازنة السيولة بشكل منعزل داخل الوكالة المحلية، بل تستند إلى إستراتيجية مركزية تكاملية قائمة على مبدأ "التضامن المالي الوطني". وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة نجحت في تحويل مخاطر العجز من تهديد لاستقرارها المالي إلى عملية تقنية مسيطر عليها من خلال آلية "الإمداد المالي (Alimentation)"، التي تضمن التدفق المستمر للسيولة لتغطية الالتزامات الاجتماعية (خاصة معاشات التقاعد) في مواعيدها المحددة.

كما كشفت الدراسة أن نظام الرقابة الداخلية والتحول الرقمي عبر البرمجيات المتخصصة (SGSCAS/SGSRETE) يشكلان حجر الزاوية في حماية الخزينة؛ حيث ساهما في تقليص المهلة الزمنية للحصول والحد من فرص التلاعب المالي، مع حصر المخاطر في جوانب "تشغيلية بشرية" ناتجة عن أخطاء الحساب أو الإدخال، وهي مخاطر يمكن السيطرة عليها بالتكوين والرقابة الثنائية.

وفي الختام، يمكن القول إن نجاح الصندوق في إدارة مخاطر العجز مرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية منظومة التحصيل القانونية؛ فكلما كانت إجراءات ملاحقة المدينين (من التحسيس إلى المتابعة القضائية) صارمة ومنظمة، تقلصت فجوة الخزينة وزادت قدرة الصندوق على التمويل الذاتي دون الحاجة للاقتراض الخارجي. وهذا ما يؤكد أن استدامة الخزينة في (CASNOS) هي محصلة لدمج الرقابة الرقمية الصارمة مع نظام التمويل المركزي التضامني.

من خلال دراستنا لموضوع إدارة مخاطر العجز في الخزينة، فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب موضوع النظرية والعملية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء — وكالة غرداية — للفترة 2022-2024، محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أن "تعتمد إدارة مخاطر العجز في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على مجموعة من الأدوات والأساليب المالية والإدارية التي تساهم في تعزيز الرقابة على الخزينة والمحافظة على التوازن المالي".

تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث بينت الدراسة التطبيقية والتحليل المالي أن الإدارة الفعالة والرشيدة لموارد الخزينة تساهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسة، وضمان قدرتها المستمرة على الوفاء بالتزاماتها في آجالها المحددة وتقادي العسر المالي.

- اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أن " يتميز واقع الخزينة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية خلال الفترة المدروسة بمستوى مقبول من التوازن المالي والسيولة "

تم تأكيد صحة هذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن رصد المخاطر والتحكم فيها داخل الصندوق يرتكز أساساً على أدوات التخطيط المالي الجيد، والمتابعة اللحظية والمستمرة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والرقابة الدورية الصارمة على بنود الإيرادات والنفقات.

- اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن " ساهمت الاجراءات المتخذة لإدارة مخاطر العجز بدرجة معتبرة في المحافظة على التوازن المالي وتحسين وضعية الخزينة بالصندوق"

تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث توصلت الدراسة إلى أن الصندوق يستند إلى حزمة متكاملة من الإجراءات الوقائية والتنظيمية، إلى جانب اعتماد أنظمة معلومات مالية متطورة تساعد على التنبؤ بالاختلالات قبل حدوثها، مما ساهم بشكل قطعي في عدم تسجيل الوكالة لأي عجز مالي فعلي طيلة فترة الدراسة.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

من خلال هذه الدراسة الميدانية وتحليل القوائم والتدفقات المالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) وكالة غرداية — توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

- غياب العجز الفعلي: أظهرت الدراسة الميدانية أن وكالة غرداية لم تسجل أي عجز مالي فعلي طيلة فترة الدراسة الممتدة من 2022 إلى 2024، مما يثبت نجاعة السياسة المالية المتبعة.
- أهمية التخطيط المالي: يركز الاستقرار النقدي للصندوق على التخطيط المالي المسبق والمتابعة المستمرة والدورية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

- استخدام أنظمة المعلومات: يعتمد الصندوق على أنظمة معلومات مالية حديثة ومتطورة، تلعب دوراً وقائياً حاسماً في التنبؤ بالاختلالات النقدية قبل وقوعها وتجنب مخاطر نقص السيولة.
- الرقابة الصارمة: تساهم الرقابة الدورية المطبقة على بنود النفقات والإيرادات في ضبط التوازن المالي ومساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- الوفاء بالالتزامات: تؤدي الإدارة الفعالة للخزينة داخل الصندوق مباشرة إلى تعزيز استقراره المالي، وضمان قدرته العالية على الوفاء بالتزاماته تجاه المؤمن لهم اجتماعياً في آجالها المحددة.
- أهمية التطهير الحكومي: تلعب إجراءات التطهير المالي الحكومي دوراً أساسياً ومكماً في دعم الصندوق وتدعيم توازن خزينته لضمان استمرارية تقديم خدماته.

ثالثاً: الاقتراحات

- من خلال النتائج المتوصل إليها، ومن أجل الحفاظ على الاستقرار المالي للصندوق وتطوير أساليب إدارة خزينته، يمكن صياغة الاقتراحات والتوصيات التالية:
- تطوير النماذج التنبؤية: ضرورة الاعتماد على نماذج رياضية حديثة لإدارة النقدية (مثل نموذج ميلر وأورر أو نموذج بومول) لتحديد المستويات المثلى للسيولة بدقة.
 - تحديث أنظمة المعلومات: الاستمرار في عصرنة وتحسين أنظمة المعلومات المالية والمحاسبية لضمان المعالجة الآنية والسريعة للبيانات النقدية.
 - تعزيز مهارات المسيرين: تنظيم دورات تدريبية دورية لفائدة إطارات ومسيري الخزينة في مجال إدارة المخاطر المالية والتنبؤ النزلي بالسيولة.
 - تسريع التحصيل الرقمي: توفير قنوات دفع إلكترونية حديثة لتسهيل وتسريع عملية تحصيل اشتراكات المؤمن لهم لغير الأجراء، مما يضمن تدفقاً نقدياً مستمراً.
 - تفعيل خزان الاحتياط: وضع إستراتيجية واضحة لاستغلال وتوظيف فوائض السيولة المؤقتة في استثمارات قصيرة الأجل وقليلة المخاطر لتقليل تكلفة الفرصة الضائعة.
 - استدامة الدعم الحكومي: الحفاظ على التنسيق المستمر مع الجهات الوصية لضمان تفعيل آليات التطهير المالي الحكومي بشكل استباقي عند الحاجة.

رابعاً: آفاق الدراسة (نظرة مستقبلية).

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام جوان الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة وأهمها.

- أثر الرقمنة: دراسة دور التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية في تحسين كفاءة تحصيل الاشتراكات والحد من عجز الخزينة في الصناديق الضمانية.
- دراسات مقارنة: إجراء دراسات مقارنة بين إستراتيجيات إدارة الخزينة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) وغير الأجراء (CASNOS) .
- تطوير النماذج الكمية: بحث مدى ملائمة تطبيق النماذج الكمية والرياضية الحديثة لتسيير النقدية في المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي.
- الأزمات والاستقرار: تحليل أثر الأزمات الاقتصادية الكلية على الاستقرار المالي طويل الأجل لصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.
- بدائل التمويل: استشراف إمكانية اعتماد الصناديق الضمانية على مصادر تمويل ذاتية واستثمارية بديلة لتقليل الاعتماد على التطهير المالي الحكومي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008 .
- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير الخزينة، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- العزازي محمد، بن لعور بوعلام، التسيير المحاسبي والمالي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2018-2019 .
- علي عباس، الإدارة المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، تقييم وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008 .
- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- محمد عادل ناولو، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار سورية الفتاة، حلب، سوريا، 2016 .
- موفق علي الخليل، عبد الله الطاهر، النقود والبنوك والمؤسسات المالية، الطبعة الثانية، مركز يزيد الكرك للنشر، الأردن، 2006 .
- جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006 .

ثانياً: الرسائل الجامعية والمذكرات

- أدحيم سامية، دراسة أثر التسيير الأمثل للأصول المتداولة على التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015 .
- أمال بن طوبولة، ميمونة عوادي، تسيير الخزينة وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016-2017 .
- بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011 .
- بشرى لعريبي، مريم عاشوري، دور تسيير الخزينة في تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019 .
- بولفخار دلال، بارش يسرى، إدارة المخاطر في شركات التأمين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2020-2021 .
- باديس بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003 .
- حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .
- حناشي حسني، روابحي عبد النور، دور جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020-2021 .

- خوبيزي مريم، إدارة مخاطر الائتمان والسيولة في البنوك التجارية الجزائرية وفقاً لمعايير الرقابة المصرفية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
- درويش إلياس، بورموم حمزة، دور الخزينة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019-2020.
- شمس الدين التيجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
- فاطمة الزهراء بوطبة، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015.
- قانة سارة، لحنون جوهر، أثر تدفقات الخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- كرويل نضيرة، كرميش و داد، تشخيص آلية تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
- لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
- نيار محمد إسلام، تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021.
- وفاء بريكي، التوازن المالي وفق المنظور الوظيفي وأثره على الخزينة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018.

ثالثاً: المقالات العلمية والمجلات

- إسماعيل السبتي وآخرون، "استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية"، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد 04، 2021.
- بلعباس نابي سيد أحمد، "تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 02، ديسمبر 2017.
- عبد المليح نقيل، عمار حسيني، بوبكر الوزان، "استراتيجيات إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية في العمل"، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، المجلد 07، العدد 01، جامعة المسيلة، 2023.
- علاء عبد الكريم البلداوي، رسل فليح حسن العزاوي، "دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 44، جامعة بغداد، العراق، 2018.
- يوسف قاشي، محمد أبركان، "أهمية جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

رابعاً: المطبوعات والمحاضرات الجامعية

- بن صوشة ثامر، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة مالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023-2024.
- غزيبان علي، محاضرات في مقياس التحليل المالي: دروس وحالات تطبيقية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020-2021.
- لسلوس مبارك، مطبوعة التسيير المالي المعمق، جامعة غرداية، الجزائر، 2023-2024.
- معزوز نشيدة، شريف محمد، أعمال موجهة في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2022.

- يوسف إيمان، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة مالية، جامعة سطيف 1، الجزائر .

خامساً: المراجع الأجنبية

- Bèatrice et F. Guandguillot, Analyse Financière, 2ème édition, Gualino Éditeur, Paris, 2004.
- JP Thibaut, Le Diagnostic de l'Entreprise – Guide Pratique, Édition d'Organisation, Paris, 1989.
- Nathalie Gards, Gestion de Trésorerie, Conférence, 2006.
- Rachid Bouasli, Les États Financiers et PCN du SCF, AL OUALFIA Edition, 2010.

سادساً: النصوص القانونية والتنظيمية

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، الصادرة بتاريخ 19 جانفي 1993 .

الملاحق

الملحق 1: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2022 و2023 (الجزء الأول)

CASNOS ANTENNE GHARDMA
GHARDMA

EDITION DU 23/04/2023 9:29
EXERCICE 01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Ecart d'évaluation et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice		-388 183 409.03	-414 487 559.10
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-1 250 942 522.23	-836 464 863.13
Comptes de liaison		1 723 803 662.64	1 282 543 912.47
TOTAL I		-12 322 265.62	-58 236 809.76
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Provisions pour pensions et obligations similaires		62 752 397.05	44 039 253.15
Autres provisions pour charges - Passifs non courants			
TOTAL II		62 752 397.05	44 039 253.15
PASSIFS COURANTS:			
Dettes et ressources rattachées			
Fournisseurs de stocks, de services, et d'immobilisation		7 255 430.05	416 530.61
Professionnels de santé		5 134 415.30	
Fournisseurs factures non parvenues			
Personnel, rémunérations dues			
Fonds des œuvres sociales			
Personnel, oppositions sur salaires			
Personnel, charges à payer		16 674 778.74	15 259 844.65
Sécurité sociale		2 609 916.78	2 401 651.82
Autres organismes sociaux			
Organismes sociaux - charges à payer		4 668 938.04	4 542 756.50
Etat, impôts et taxes		3 763 585.30	3 130 873.35
Opérations particulières avec l'état			
Organismes internationaux			
Autres impôts, taxes et versements assimilés			
Dettes envers les organismes S.S.		75 333 068.13	75 333 068.13
Prestations à payer			
Prestataires créanciers		2 238 322.90	2 083 032.09
Autres comptes créanciers			
Diverses charges à payer			
Recettes non identifiées		13 489 846.26	10 799 893.71
Acomptes non versés et Cessions encaissées d'avance		5 726 851.57	5 726 851.57
Solde de reprise créancier arrêté au 31/12/1988		7 167 969.40	7 168 716.67
Cessions encaissées à fond			

J. la suite sur la page suivante

J. la suite sur la page suivante

الملحق 2 :الميزانية (الخصوم) — سنتي 2022 و2023 (الجزء الثاني / تابع)

CASNOS ANTENNE GHARDAIA
GHARDAIA

EDITION DU 23/04/2025 9:29
EXERCICE 01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (PASSIF) (...suite)

	NOTE	2023	2022
Recettes en attente d'imputation			2 000.00
Provisions passifs courants			
Produit à recevoir			
Autres dettes		0.01	
TOTAL III		144 063 172.43	127 865 249.30
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		194 493 300.86	113 605 892.49

(1) Utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق 3: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2023 و2024، نسخة مؤقتة (الجزء الأول)

BILAN (PASSIF) - copie provisoire

	NOTE	2024	2023
CAPITAUX PROPRES			
Ecart d'évaluation et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultats net de l'exercice		708 302 011,53	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-1 736 125 931,26	
Comptes de liaison		2 538 573 690,99	
TOTAL I		94 145 948,26	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Provisions pour pensions et obligations similaires		67 721 969,26	
Autres provisions pour charges - Passifs non courants			
TOTAL II		67 721 969,26	
PASSIFS COURANTS			
Dettes et ressources rattachées			
Fournisseurs de biens, de services, et d'immobilisation		723 612,62	
Professionnels de santé		5 693 297,37	
Fournisseurs factures non parvenues			
Personnel, rémunérations dues			
Fonds des œuvres sociales			
Personnel, oppositions sur salaires		10 000,00	
Personnel, charges à payer		19 324 768,53	
Sécurité sociale		2 733 193,94	
Autres organismes sociaux			
Organismes sociaux - charges à payer		5 410 935,30	
Etat, impôts et taxes		4 808 172,62	
Opérations particulières avec l'état			
Organismes internationaux			
Autres impôts, taxes et versements assimilés			
Dettes envers les organismes S-S		75 333 098,13	
Prestations à payer			
Prestataires créditeurs		2 420 172,75	
Autres comptes créditeurs		830 140,70	
Diverses charges à payer			
Recettes non identifiées		13 620 632,02	
Acomptes non versés et Cessions encaissées d'avance		5 726 851,57	
Solde de recette créditeur arrêté au 31/12/1986		7 167 261,92	
Cessions encaissées à tort			

J. la suite sur la page suivante

الملحق 4: الميزانية (الخصوم) — سنتي 2023 و2024، نسخة مؤقتة (الجزء الثاني
/ تابع)

BILAN (PASSIF) (...suite) -copie provisoire

	NOTE	2024	2023
Recettes en attente d'imputation			
Provisions passifs courants			
Produit à recevoir			
Autres dettes			
TOTAL III		144 002 037,87	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		305 869 945,32	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق 5: الميزانية (الأصول) — سنتي 2022 و 2023 (الجزء الأول)

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2023		2022	
		Moins de 12 mois	Annulés et pertes de valeurs	Non	Non
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles		150 140.00	150 140.00		
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Construction		26 152 534.79	16 402 534.21	11 690 000.58	8 438 172.36
Installations		4 646 794.42	2 508 554.17	2 076 230.25	1 857 271.21
Matériel de transport		4 471 000.00	4 471 000.00		
MOBLIER DE BUREAU		5 693 139.92	2 885 304.16	2 837 835.76	3 243 544.26
Matériel de bureau		1 174 990.05	670 091.28	604 886.77	605 108.98
Matériel informatique		30 213 095.73	18 185 091.33	12 047 954.99	2 608 716.81
Matériel de climatisation		2 205 509.50	1 474 261.74	731 177.76	921 345.31
Matériel médical		105 836.12	105 836.12		2 221.33
Matériel audiovisuel		69 377.00	62 150.23	7 226.77	7 226.77
Outillage		116 860.05	100 985.05	15 875.00	6 511.13
Immobilisations en cours					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 570 775.92		5 570 775.92	8 301 344.25
TOTAL ACTIF NON COURANT		62 600 892.43	47 146 116.89	35 453 876.50	25 997 482.41
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		168 710.90		168 710.90	446 155.13
Clients					
Cobanants		1 397 974 787.15		1 397 974 787.15	1 130 230 009.44
Cobéataires		-1 397 974 787.15		-1 397 974 787.15	-1 130 230 009.44
Fournisseurs débiteurs					
Personnel - Avances et acomptes accordés		400 000.00		400 000.00	790 000.00
Dépôts reçus					
Créances envers l'état					
Créances envers les caisses S.S		34 077 919.78		34 077 919.78	34 077 919.78
Prestateurs débiteurs		102 384 470.80		102 384 470.80	13 794 447.20
Créances sur session d'immobilisation					
Frais de justice à récupérer		2 402 109.25		2 402 109.25	1 580 314.75
Autres actifs courants					
Placements et autres actifs financiers courants					

J. la suite sur la page suivante

الملحق 6: الميزانية (الأصول) — سنتي 2022 و 2023 (الجزء الثاني / تابع)

BILAN (ACTIF)(...suite)

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
Valeurs à l'encaissement					
Trésorerie		19 792 655.40	186 540.75	19 606 114.65	36 919 563.44
TOTAL ACTIF COURANT		159 225 866.11	186 540.75	159 039 325.36	87 608 430.28
TOTAL GENERAL ACTIF		241 825 958.60	47 332 657.74	194 493 300.86	113 605 892.69

الملحق 7: الميزانية (الأصول) — سنتي 2023 و2024، نسخة مؤقتة (الجزء الأول)

BILAN (ACTIF) - copie provisoire

ACTIF	NOTE	2024		2023
		Montants bruts	Provisions et pertes de valorisation	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Immobilisations incorporelles		331 615,00	160 728,04	170 886,96
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions		28 182 534,79	17 518 537,16	10 663 997,63
Installations		4 648 784,42	3 012 376,61	1 636 407,81
Matériel de transport		4 471 000,00	4 471 000,00	
MOBLIER DE BUREAU		5 699 159,92	3 321 240,56	2 377 919,37
Matériel de bureau		1 314 210,05	776 941,54	537 268,51
Matériel informatique		34 541 482,72	23 472 436,66	11 069 046,06
Matériel de climatisation		2 744 639,50	1 678 587,92	1 066 051,58
Matériel médical		156 065,12	114 210,13	41 854,99
Matériel audio visuel		69 377,00	69 377,00	
Outillage		150 450,00	112 093,39	38 356,61
Immobilisations en cours				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 761 965,93		3 761 965,93
TOTAL ACTIF NON COURANT		66 103 294,50	54 794 499,39	31 398 795,20
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours		115 621,19		115 621,19
Clients				
Cobains		1 784 672 435,28		1 784 672 435,28
Cobations		-1 784 672 435,28		-1 784 672 435,28
Fournisseurs débiteurs				
Personnel - Avances et acomptes accordés		10 000,00		10 000,00
Dépôts reçus				
Créances envers l'état				
Créances envers les caisses S-S		34 077 919,76		34 077 919,76
Prestataires débiteurs		95 473 503,43		95 473 503,43
Créances sur cession d'immobilisation				
Frais de justice à récupérer		5 241 638,21		5 241 638,21
Autres actifs courants				
Placements et autres actifs financiers courants				

la suite sur la page suivante

الملحق 8: الميزانية (الأصول) — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة (الجزء الثاني)
/ تابع

ANTENNE GHARDAIA

ADAA

BILAN (ACTIF)(...suite) -copie provisoire

EDITION DU 23/04/2026 10:57
EXERCICE 01/01/24 AU 31/12/24

ACTIF	NOTE	2024		2023	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
Valeurs à l'encaissement					
Tresorerie		139 552 267,53		139 552 267,53	
TOTAL ACTIF COURANT		274 471 150,12		274 471 150,12	
TOTAL GENERAL ACTIF		360 574 444,62	54 704 489,30	305 869 945,32	

الملحق 9: جدول تدفقات الخزينة — سنتي 2022 و 2023

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des cotisants		714 185 502.02	714 991 800.61
Virements effectués aux agences par le siège			787 000 000.00
Virements effectués au siège par les agences			
Virements reçu inter agences (Paiement pour comptes)		1 026 869 187.00	526 883 683.00
Virements effectués inter agences (Paiement pour comptes)		-528 869 187.00	-547 800 359.21
Encaissements reçus des assurés (Réimputés)		576 594.12	606 203.82
Encaissements reçus des assurés (Trop perçus)		19 796 573.29	14 148 138.83
Encaissements reçus de l'état (C.O.)			
Encaissements reçus des locataires (Loyer)			
Encaissements reçus des fournisseurs			
Sommes versées aux assurés et aux retraités		-1 685 904 717.67	-1 497 338 619.30
Sommes versées au personnel		-82 079 339.38	-82 543 859.46
Sommes versées aux fournisseurs		-9 154 916.31	-9 964 099.96
Sommes versées aux organismes de sécurité sociale et à l'adret local		-82 878 732.53	-78 814 712.18
Sommes versées aux organismes internationaux			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-7 460 638.46	-173 014 573.73
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires		257 589.24	92 116.73
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-7 203 049.22	-172 922 457.02
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-10 110 979.57	-10 248 139.38
Décaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-2 545 758.00
Décaissements sur placement à court terme			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-10 110 979.57	-12 793 897.38
Variation de trésorerie de la période (A+B)		-17 313 448.79	-185 716 354.38
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		37 106 104.19	222 822 458.57
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		19 792 655.40	37 106 104.19
Variation de la trésorerie de la période		-17 313 448.79	-185 716 354.38
Rapprochement avec le résultat comptable		367 869 960.24	228 771 304.72

الملاحق 10: جدول تدفقات الخزينة — سنتي 2023 و 2024، نسخة مؤقتة

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2004	2003
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		684 355 565,18	
Virements effectués aux agences par le siège			
Virements effectués au siège par les agences			
Virements reçu inter agences (Paiement pour comptes)		1 830 652 706,00	
Virements effectués inter agences (Paiement pour comptes)		-400 000 000,00	
Encaissements reçus des assurés (Réimputés)		1 374 775,91	
Encaissements reçus des assurés (Trop perçus)		24 887 383,40	
Encaissements reçus de l'Etat (C D)			
Encaissements reçus des locataires (Loyer)			
Encaissements reçus des fournisseurs			
Sommes versées aux assurés et aux retraités		-1 800 960 148,17	
Sommes versées au personnel		-87 308 419,89	
Sommes versées aux fournisseurs		-13 262 679,99	
Sommes versées aux organismes de sécurité sociale et à l'admi. fiscale		-85 617 124,37	
Sommes versées aux organismes internationaux			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		132 226 352,87	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		102 172,81	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		132 331 524,88	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-12 385 372,00	
Decaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Decaissements sur placement à court terme			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-12 385 372,00	
Variation de trésorerie de la période (A+B)		119 946 152,88	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		19 606 114,66	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		139 552 267,53	
Variation de la trésorerie de la période		119 946 152,88	
Rapprochement avec le résultat comptable		828 248 164,41	

الملحق 11: حسابات النتائج — سنتي 2022 و 2023

COMPTE DE RESULTAT

	NOTE	2023	2022
Cotisations de l'exercice		716 361 090.38	718 267 952.85
Subventions d'exploitation			
Prestations de l'exercice		1 037 832 796.42	983 871 245.48
I-Marge net de l'activité ordinaire		-321 471 706.04	-255 503 292.63
Achats consommés		2 205 330.14	1 418 505.78
Services extérieurs et autres consommations		7 483 287.85	9 077 512.99
II-Consommation de l'exercice		9 688 617.99	10 496 018.77
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		-331 160 324.03	-276 599 511.40
Charges de personnel		143 115 725.52	141 385 240.98
Impôts, taxes et versements assimilés		1 500.00	1 500.00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-474 277 549.55	-417 485 252.38
Autres produits opérationnels		112 452 278.54	2 648 247.28
Autres charges opérationnelles		1.95	1.79
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		23 435 493.44	3 176 534.20
Reprise sur pertes de valeur et provisions		77 357.27	3 528 981.97
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-365 183 409.03	-414 487 659.10
Produits financiers			
Charges financiers			
IV-RESULTAT FINANCIER			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		828 890 726.29	724 445 182.10
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 214 074 135.32	1 138 932 841.20
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-385 183 409.03	-414 487 659.10
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-385 183 409.03	-414 487 659.10

الملحق 12 : حسابات النتائج — سنتي 2023 و2024، نسخة مؤقتة

CASNOS ANTENNE GHARDAJA
GHARDAJA

EDITION DU 23/04/2026 10:37
EXERCICE 01/01/24 AU 31/12/24

COMPTE DE RESULTAT -copie provisoire

	NOTE	2024	2023
Cotisations de l'exercice		690 678 163,79	
Subventions d'exploitation			
Prestations de l'exercice		1 251 050 554,31	
I-Marge net de l'activité ordinaire		-560 972 399,52	
Achats consommés		1 400 311,32	
Services extérieurs et autres consommations		7 936 290,70	
II-Consommation de l'exercice		9 336 602,02	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		-670 308 992,54	
Charges de personnel		153 459 182,74	
Impôts, taxes et versements assimilés		1 500,00	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-723 868 676,28	
Autres produits opérationnels		29 854 373,58	
Autres charges opérationnelles		2 087 573,61	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		12 259 136,22	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-706 302 011,53	
Produits financiers			
Charges financières			
IV-RESULTAT FINANCIER			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		720 532 537,37	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 428 834 548,90	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-706 302 011,53	
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-706 302 011,53	



غرداية في: 26/04/2020

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة): المعلمون حبارك الصفة في لجنة المناقشة: حسرو

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب (ة): حويدي وريور

شعبة: مالكة ومحاسبة تخصص: مالكة

بعنوان: إدارة مناظر العجز في الحزب

دراسة: CASNOS غرداية

تاريخ المناقشة: 31 ماي 2020

أن الطالب (ة) إلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيد

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح



د. المعلمون حبارك
أستاذة تجارة عالي
D. LESLOUS Mbarrek
Professeur