

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار الثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



أثر تسيير الخزينة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة سوناطراك الأغواط MNL

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

*تحت اشراف:

* د. جعومات الطاهر

اعداد الطالبين :

- بن سالم يمينه

- تاج عبد القادر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوجلاجل أحمد	استاذ محاضر أ	رئيسا
جعومات الطاهر	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
عبيرات لخضر	استاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بدئنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العم ، إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم التعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى أمي التي كانت معي خطوة خطوة في مشواري الدراسي والجامعي و أبي، إلى من رباني جدي الحنون

و جدتي و خالي من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذين لم يبخل بشيء من أجل دفعي الى طريق النجاح الى الذين علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر ، إلى كل من أحبهم ، إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد الصديق مشواري الجامعي عبد الجليل الى صديقتي و بنات خلاتي حسناء أميرة وريهام إيمان و دلال الى اخوتي سفيان و ياسين و ليلى .

يمينة بن سالم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة

وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا الى انجاز هذا
العمل نتوجه بجزيل الشكر والأمتنان الى كل من
ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل
وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ، ونخص
بالذكر الأستاذ المشرف جمعيات الطاهر الذي لم
يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت
عوناً لنا في اتمام هاته المذكرة.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
VIII	البسمة
VIII	الاهداء
VIII	شكر وتقدير
VIII	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
	الفصل الاول
	الفصل الأول : الاطار العام لتسيير الخزينة وأثرها على المؤسسة
16	تمهيد
17	المبحث الأول : أساسيات حول الخزينة
20-17	المطلب الأول : مفهوم الخزينة
24-22	المطلب الثاني : مكونات الخزينة
25-24	المطلب الثالث : وظائف الخزينة
31-25	المطلب الرابع :كيفية حساب الخزينة ووضعياتها
32	المبحث الثاني : أسس تسيير الخزينة
34-32	المطلب الأول : مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها
36-35	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة
42-37	المطلب الثالث : اجراءات الرفع من كفاءة تسيير الخزينة
50-42	المطلب الرابع : تسيير انحرافات الخزينة
51	المبحث الثالث :القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة
54-51	المطلب الأول : القرارات المتعلقة بتوظيف الفائض
59-55	المطلب الثاني : القرارات المتعلقة بتمويل العجز

66-60	المطلب الثالث : كيفية التحكم في تسيير الخزينة
67	خاتمة هذا الفصل
	الجانب التطبيقي
69	الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية الصيانة الأغواط MNL (EX DML)
69	تمهيد
70	المبحث الأول : مدخل عام لمؤسسة سوناطراك
71-70	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة سوناطراك
72-71	المطلب الثاني : مهام و مكانة سوناطراك
80-73	المطلب الثالث : من أهم مشاريع سونطراك داخليا وخارجيا وأهم الشركات التابعة لها
81	المبحث الثاني مدخل عام لمديرية الصيانة MNL (EX DML)
82-81	المطلب الأول - تعريف ونشأة
87-82	المطلب الثاني : مهام المديرية و أهم الأنشطة والأعمال لمديرية الصيانة
91-87	المطلب الثالث :مصلحة الخزينة في مديرية الصيانة الاغواط MNL
92	المبحث الثالث : تقديم تقرير التربص
93	المطلب الأول : الإعتماد المستندي
97	المطلب الثاني : التحصيل المستندي
99	الخاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الاشكال

19	التركيبة الوظيفية للخزينة	الشكل (01)
23	إحتياج رأس المال العامل BFR	الشكل (02)
43	الأعمال اليومية لأمين الخزينة	الشكل (03)
50	SONATRACH ACTIVITES INTERNATIONALE	الشكل (04)

قائمة الهياكل

52	هيكل (01) التنظيمي لمديرية الصيانة MNL
58	هيكل (02) التنظيمي لمديرية الصيانة MNL الأغواط (ex DML)
60	هيكل (03) الدائرة المالية

قائمة الملاحق

69-74	ملحق 1 *FACTURE COMMERCIELE *OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE * VALIDITE DU CREDC
76-77	ملحق 2 *ATIVITE TRANSPORT PAR CANALSATION *BILL OF LADING

مقدمة

مقدمة

تعد المؤسسة الاقتصادية القاعدة الأساسية التي يدور حولها الاقتصاد كونها تهدف الى تحقيق الربح والاستمرارية والنمو، فبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة و أدائها المالي خاصة والكفاءة في أداء الوظيفة المالية لأي مؤسسة تتوقف على استخدام الأساليب العلمية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسيير عقلاني في المدى القصير أو الطويل، من أجل المحافظة على مستوى الأداء المالي وكذا تفادي حالات العسر المالي، إن أهم تمثيل واقعي لتسيير الموارد المالية في المؤسسة هي الخزينة، التي تعتبر من أهم الأدوات في تسيير الفعال للموارد والإستخدامات ولعل أهم هدف تسعى إليها المؤسسة من خلال الخزينة هو التسيير الأمثل للسيولة النقدية و من ثم التصدي للمشاكل والعراقيل التي يمكن ان تواجه المؤسسة في ظل تعقد و توسع أنشطتها . كما أن التسيير الجيد و الفعال للخزينة يحقق توازن مالي في المؤسسة مما يساعدها في تسديد مستحققاتها في اجالها المحددة ، فالخزينة تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية للمؤسسة وتمثل الحالة المالية التي تمر بها تمثيلا واقعا .

وباعتبار جدول تدفقات الخزينة من أهم ادوات التسيير المالي الحديثة فانه يساهم بشكل كبير في كيفية تشكيل الخزينة عبر مستويات معينة وتوفير معلومات مالية لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على توليد فوائض مالية.

أولا : اشكالية الدراسة

مما سبق تتبلور معالم الاشكالية الرئيسية في السؤال الجوهرى التالي :

ما مدى تأثير تسييلر خزينة المؤسسة

❖ الأسئلة الفرعية

تقودنا هذه الأشكالية الرئيسية في السؤال الجوهرى التالى :

1. ما المقصود بالخرينة ، وما الهدف من تسييرها ؟
2. فيما تتمثل مؤشرات قياس الأداء المالى ؟
3. هل تحقق خرينة شركة سوناطراك وحدة الأغواط توازنا ماليا ؟
4. ما مدى اسهام جدول تدفقات الخرينة فى الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة ؟

❖ الفرضيات

قصد دراسة وتحليل الموضوع نصيغ الفرضيات التالية :

❖ **الفرضية الأولى :** يقصد بالخرينة مجموع التدفقات النقدية التى تمتلكها المؤسسة ، والغاية

من تسييرها هو تجنب عدم الوفاء بالالتزامات المستحقة

❖ **الفرضية الثانية :** يقصد بالأداء المالى مدى فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة ،

وتعتبر مؤشرات التوازن المالى و السيولة من أهم مؤشرات

❖ **الفرضية الثالثة :** تحقق شركة سوناطراك توازن مالى وذلك بالتسيير الجيد لخرينتها

❖ **الفرضية الرابعة :** يعد جدول تدفقات الخرينة من أهم القوائم المالية التى تساعد فى

تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة .

ثانيا : أسباب إختيار الدراسة

يمكن اختيارنا لهذه الدراسة في الإعتبارات التالية :

- محاولة تطبيق الجانب النظري للموضوع على واقع مؤسسة إقتصادية
- أهمية الموضوع لدى المسير المالي خاصا والمؤسسة عاما
- الرغبة الشخصية للبحث في مجال التسيير المالي

ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- إبراز ضرورة وجود تسيير جيد لخزينة المؤسسة
- القدرة على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بإستخدام مؤشرات التوازن المالي .

رابعا : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :

- إبراز الدور الجوهري الذي تلعبه الخزينة في المؤسسة الاقتصادية
- محاولة تطبيق أهم مؤشرات المالية للحكم على الأداء المالي لشركة سوناطراك
- معرفة دور جدول تدفقات الخزينة في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة

خامسا : حدود الدراسة

الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة على مستوى شركة سوناطراك MNL (DML) الاغواط

الحدود الزمنية : تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين

15/02/2022 إلى 15/03/2022

سادسا : منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة إلتزمنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لعرض معلومات ومفاهيم أساسية حول الخزينة وتسييرها والأداء المالي ، وكذا اهم المؤشرات المالية لقياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلي كمحاولة لاسقاط الجانب النظري على شركة سوناطراك

سابعا : صعوبات الدراسة

- قلة المراجع والمصادر فيما يخص موضوع تسيير الخزينة .

ثامنا : هيكل الدراسة

- قصد الاحاطة بجوانب الموضوع والاجابة على الاشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تقسيم

الدراسة الى فصلان كما يلي :

الفصل الأول : يتضمن اهم الجوانب النظرية المتعلقة بتسيير الخزينة والأداء المالي ، حيث تم التطرق

في المبحث الأول الى أساسيات معرفية حول الخزينة ، اما المبحث الثاني تطرقنا الى مفهوم تسيير

الخزينة وأهدافها ، اما المبحث الثالث تم عرض القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة .

الفصل الثاني : خصص هذا الفصل لتعريف بمؤسسة سوناطراك و التعريف بمدرية الصيانة الاغواط

MNL و تم ايضا عرض دراسة الحالة التي قامنا بها في مديرية الصيانة .

الفصل الأول :

الاطار العام لتسيير الخزينة

وأثرها على المؤسسة

تمهيد :

يحظى موضوع تسيير الخزينة بإهتمام كبير من قبل المحللين الماليين في مجال الادارة المالية فهدف هاته الأخيرة هو ضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتكوين مختلف الأنشطة والوفاء بالتزاماتها لذا فهي تعتمد بشكل كبير على الخزينة والتي تمثل حصيلة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والمتعلقة أساسا بنشاط المؤسسة ، مما يستوجب تسييرها بأفضل كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة وعليه فقد أصبحت الخزينة ذات أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من تأثيرات على مركزها المالي أو أدائها المالي .

سننتظر في هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول : أساسيات حول الخزينة

المبحث الثاني : أسس تسيير الخزينة

المبحث الثالث : القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة

المبحث الأول : أساسيات حول الخزينة

ان اهم تمثيل واقعي لتسيير المواد المالية في المؤسسة هي الخزينة ، التي تعتبر من أهم الأدوات في التسيير الفعال ولعل أهم هدف تسعى اليه المؤسسة من خلال تسيير الخزينة هوالتسيير الأمثل للسيولة النقدية ، والوصول الى تحقيق هذا الهدف لابد من وضع أسس وتقنيات تسييرية تمكننا من التحكم في تسيير الخزينة تسييرا مثاليا .

المطلب الأول : مفهوم الخزينة

يمكن التعبير للخزينة بمفاهيم متعددة نظرا لأختلاف وجهات نظر الباحثين حيث نجد من غير الممكن حصرها في تعريف واحد

١ - : المفهوم التقليدي للخزينة

يعبرعن للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والأحتياجات الناشئة عن هذا النشاط .

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة وأحتياجات هذا الأخير ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط وأحتياجات هذا النشاط كما يلي : ¹

¹ باديس بن يحيى بخلوة ، الامثلية في تسيير الخزينة ، دار الجامعية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، 2013 ص 26-27.

ا :المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال : أو بما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا

وتتناسب مع هذه الدورة وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين ، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال.

ب :المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال : وتعرف بالمصادر غير دورية مثل الأموال الخاصة ، والديون الطويلة والمتوسطة الأجل .

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط الى نوعين :

1 : الاحتياجات المرتبطة اساسا بدورة الاستغلال (شراء ،انتاج ، بيع) :وهي ما تعرف

بالاحتياجات الدورية فهي تتجدد بمعدل ثابت مع دورة الاستغلال وتتمثل في : الحقوق على العملاء ، المخزونات من البضائع ومنتجات ومواد والرسوم المستحقة على المبيعات

2 : الاحتياجات غير مرتبطة بدورة الاستغلال : وهي الاحتياجات الدائمة أو الغير الدورية مثل

الاستثمارات الثابتة

ومن هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو

قصيرة الأجل ، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة وهي تعكس حالة التسيير للمؤسسة .

ج : المفهوم النقدي للخزينة

الخزينة هي مفهوم نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات موارد المؤسسة ، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا الى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة ويتميز التقارب النقدي للاستخدامات بخاصتين هما : ¹

1- السيولة : تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام الى سيولة ، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة

2- المتاحات : وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون حدوث توقف في نشاط المؤسسة في حين يتميز التقارب النقدي للموارد بما يلي :

3- الاستحقاق : ويتعلق بفترة تسديد القرض .

- **عدم الاستقرار :** ويعبر عن امكانية سحب المورد (أحد عناصر الخصوم) من دون تمويل المؤسسة.

د : المفهوم التفاضلي للخزينة

تعبر خزينة المؤسسة على رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات فهي تعرف اذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل .

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي اين تلتقي فيه نوعان من التدفقات النقدية وهما ¹

¹ باديس بن يحيى بخولة ، مرجع سابق ص 27 .

-التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى

الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل

- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء ، إنتاج ، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة

بأسفل الميزانية والتي تقوم بتعديل مستوى إحتياجات رأس المال .

ه : المفهوم الديناميكي للخزينة

ينظرللخزينة بناءا على منظور ديناميكي بالاعتماد على حركة التدفقات المالية الداخلة الى

الخزينة والخارجة منها ، ومنظور تفصيلي يعتمد على تفكيك الخزينة الإجمالية على الدورات الأساسية

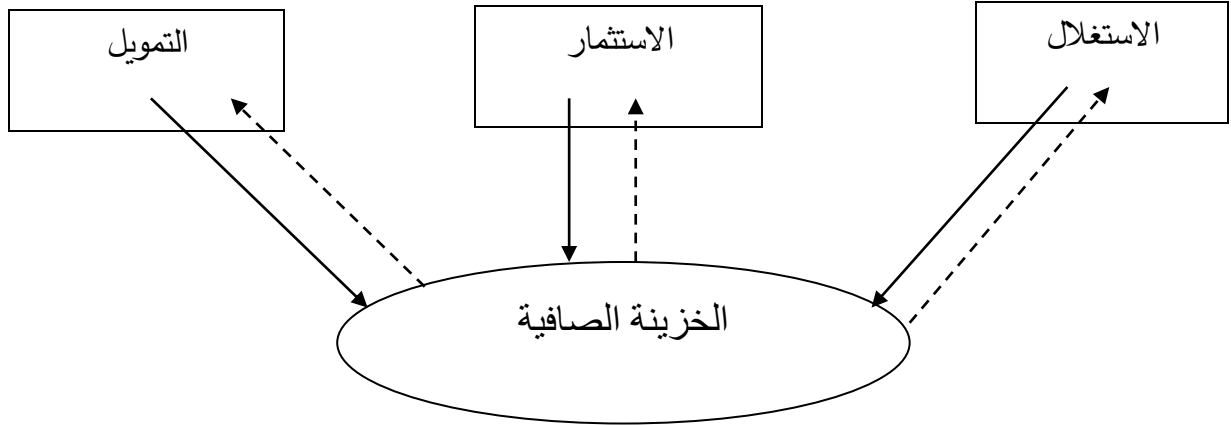
المكونة للنشاط الأساسي للمؤسسة (الاستغلال ، الاستثمار والتمويل) .²

¹ عبد القادر حدبي ، تسيير خزينة المؤسسة في ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص محاسبية و مالية ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، 2010- 2011 ص 2.

² Boukhezar Omar equilibre financier des entreprise presse universitaire LYON 1983 .P149.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (01-) التركيبة الوظيفية للخزينة



--- تدفق

--- تدفق مالي موجب (+)

مالسالب (-)

المصدر : الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ، الإدارة المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 ، ص 123 .

تتمثل الأسهم المتقطعة في التدفقات النقدية السالبة من منظور الخزينة مثل : نفقات الأستغلال

حيازة الأستثمار ، تسديد أقساط الديون ، توزيع أرباح الأسهم وغيرها ، أما الأسهم المتواصلة فتتمثل في

التدفقات النقدية الموجبة من منظور الخزينة مثل تحصيلات الأستغلال ، التنازل عن الأستثمارات

الاستدانة ، الرفع في رأس المال وغيرها وبالتالي فالخزينة هي مركز جميع التدفقات النقدية وتعتبر المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على مستوى التوازن المالي ودرجة السيولة النقدية .¹

المطلب الثاني : مكونات الخزينة

تحدد مكونات الخزينة إنطلاقاً من الميزانية المالية ، وتتكون من عناصر الأصول وعناصر خصومها ما يضمن للمؤسسة من حقوق وما عليها من واجبات وهي بذلك تقوم بمجموعة من الوظائف لتسير هذه المكونات .

1. العناصر المكونة للخزينة

يمكن تحديد العناصر المكونة للخزينة فيما يلي :

1- عناصر أصول الخزينة : وتضم كل أصل سائل متاح وهي :²

1-1- الأوراق التجارية للتحويل : يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالاموال وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها او البنك المتعامل مع الزبون لخصمها وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي يقدمها .

1-2- الخصم الغير مباشر : هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً ، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم ورقة للخصم ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم

¹ الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ، الإدارة المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 ، ص 123 .
² باديس بوخلوة ، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة 2002-2003 ، ص12.

المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي بدينه ، ويستطيع البنك إما بتسديد الورقة مباشرة للمدين أو المورد ، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها البنك العميل .

1-3- الودائع لأجل : تقوم المؤسسة بتمويل أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل ، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب آجال الخزينة وهي تتراوح من شهر الى ثلاثة اشهر ، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة الى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فان البنك يمنحها قرض الخزينة .

1-4- الودائع لأجل: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت ، وتتمثل في حسابات الصندوق ، البنك ، الحساب البريدي الجاري

1-5- سندات الخزينة : تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتال ، مدة الإستحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر ، عند حلول موعد الأستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة .

2- عناصر خصوم الخزينة :

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من طرف البنك ، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج اليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون وتتمثل في :¹

2-1- تسهيلات الخزينة : هي عبارة عن قروض معطاة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا التي تواجهها المؤسسة والناجمة عن تأخر إيرادات عن النفقات أو المدفوعات أي عندما تكون حسابات المؤسسة المدينة سالبة ، وعادة ما يشترط البنك أن تكون الحسابات دائنة على الأقل في بعض الأيام من الشهر .

¹ الطاهر لطرش ، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010 ، ص58-59.

2-2- السلفات المصرفية : من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى و ان لم يكن لها أموال جاهزة بالبنك .

2-3- السحب على المكشوف : هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة ان يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية وبالتالي فان منح هذا الإئتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة ، ومقابل هذا القرض فان البنك يقتطع عمولة اكبر من النوع الأول وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية ومقابلها يمنحها البنك تسبيقات بنكية .

المطلب الثالث : وظائف الخزينة

يعتبر قسم الخزينة من أهم أقسام المؤسسة فهو المسؤول عن جميع العمليات النقدية التي تتم في المؤسسة سواء منها المقبوضات ، أو المدفوعات التي تنشأ عن عمليات في الصندوق ، ويتم ذلك من خلال الصندوق الرئيسي والصناديق الفرعية ، التي تنقسم بدورها الى صناديق المقبوضات وصناديق المدفوعات .

وتتلخص وظائف الخزينة الرئيسية فيما يلي :¹

- استلام النقد المتجمع لدى أمناء الصناديق الفرعية
- تنظيم المستندات والقيود الخاصة بما سبق
- جرد الخزينة الرئيسية في نهاية كل عمل ومطابقتها مع القروض الدفترية
- تغذية الفروع بما تحتاج من نقد ، واستلام الفائض منه من هذه الفروع

¹ خالد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية ن طرق المحاسبية الحديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة عمان ، ص53.

إيداع النقد الفائض عن الحد المعين في البنك المركزي أو البنوك الأخرى وسحب ما تحتاج منها .

تتلخص وظائف الصناديق الفرعية للمقبوضات فيما يلي¹

- قبض ما يودع لديها العملاء
- تسليم المجمع لديها في نهاية كل يوم عمل إلى الصندوق
- تنظيم الكشوفات والمستندات المتعلقة بهذه المقبوضات .²
- استلام ما يلزمها من نقد صبيحة كل يوم عمل من الصندوق الرئيسي
- تسليم المتبقي لديها في نهاية اليوم الى الصندوق الرئيسي
- تنظيم الكشوفات والمستندات المتعلقة بهذه المدفوعات .

المطلب الرابع : كيفية حساب الخزينة ووضعياتها

سنتطرق في المطلب طرق حساب الخزينة المختلفة بالإضافة الى أننا سنتطرق الى الحالات التي

تكون عليها الخزينة :

أولاً : حساب الخزينة : إن الخزينة هي التي يمكن أن تظهر لنا بصفة جيدة التوازن المالي للمؤسسة

لأنها تشمل توازن رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل .

¹ مرجع سابق ص54

² مرجع سابق ص 55

1 - رأس المال العامل (FR) FONDS DE RONLEMENT

2- احتياجات رأس المال العامل (BFR) BESOIN DE FONDS RONLEMENT

3- الخزينة (T) TRESORIE

ودراسة التوازن المالي لا يتعلق بكل مؤشر على حدى ولكن تتعلق بالمؤشرات الثلاث مع بعضها البعض .

1- رأس المال العامل FR

قبل التطرق الى رأس المال العامل يجب تحديد المقصود من المصطلحين ، الأصول المتداولة والخصوم المتداولة .

- الأصول المتداولة : فيقصد بها الأصول التي يمكن تحويلها الى سيولة متداولة خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى سنة واحدة (دورة الاستغلال) ومن أهم العناصر المتداولة نجد :

- البضائع من المواد ، مواد أولية ، بضائع نصف مصنعة ، وبضائع كاملة الصنع
- أوراق القبض والأوراق المالية
- الرصيد النقدي في الصندوق البنكي
- المدينون
- إيرادات مستحقة خلال السنة .¹

¹ ترمان إيمان ، نذير شكيب تسيير الخزينة ، دراسة حالة سوناطراك ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دولة في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي ، تخصص مالية ، المدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ، الجزائر ، 2013 ، ص14.

- الخصوم المتداولة : يقصد بها الإلتزامات التي ستتحقق الدفع خلال فترة لا تتعدى السنة وأهم عناصرها:

- أوراق الدفع
- مصروفات مستحقة الدفع خلال فترة قصيرة
- سندات وقروض الأجل تستحق الدفع خلال السنة .

1-1- تعريف رأس المال العامل FR :

هو مؤشر يستخدم في الحكم على التوازن المالي للمؤسسة على المدى الطويل ، وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة.¹

1-2- حسابه : يمكن حساب رأس المال العامل وفق منظورين هما :

- منظور أعلى الميزانية : يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويحسب كما يلي:²

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

¹ نفس مرجع سابق ص 14 .

² الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ادارة مالية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2011، ص 68-69

- منظور أسفل الميزانية : يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأصول المتداولة والقروض

قصيرة الأجل وحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض قصيرة الأجل}$$

2- إحتياجات رأس المال العامل: BFR

2-1-تعريفه : يعرف على أنه جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة بدورة الاستغلال التي لم تغطى

من طرف الموارد الدورية.¹

¹ محمد ابراهيم عبد الحليم اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2008 ، ص 121

الشكل رقم (02) إحتياج رأس المال العامل BFR

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	احتياجات رأس المال العامل BFR
	ديون قصيرة الأجل

المصدر : من اعداد الطلبان

2-1- حسابه

تحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية

إحتياجات رأس المال العامل = إحتياجات التمويل – موارد التمويل

ويحسب أيضا

إحتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم محققة) – (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

إحتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة – قيم جاهزة) – (ديون قصيرة الاجل- السلفات المصرفية)

1-3 - حالات احتياج رأس المال العامل :

✓ **BFR<0**: هناك الموارد المالية قصيرة الاجل تغطي قيمة الموجودات أي أن السلفات

المصرفية أكبر من الخزينة

✓ **BFR>0**: الموارد لا تغطي الاحتياجات ، فالمؤسسة بحاجة الى موارد خارج دورة الاستغلال

✓ **BFR=0**: الموارد تغطي احتياجات دورة الاستغلال .

3- الخزينة T: تعبر الخزينة في القيم المالية التي يمكن ان تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة كما يمكن

أن نقول أنها التحصيل ، الاصول النقدية (السائلة) ، الخزينة الممكنة ، الخزينة الصافية .¹

وتحسب كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - الاحتياج في رأس المال العامل الدائم؛

الخزينة = قيم جاهزة - تسبيقات،

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

و نميز الحالات التالية:²

✓ **$T < 0$:** الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني

موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي المؤسسة في حالة عجز.

✓ **$T > 0$:** الخزينة موجبة، إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، هذا

يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما

يطرح مشكلة الربحية.

✓ **$T = 0$:** الخزينة صفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل

وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي، و الخزينة المثلى هي التي لا توقع المؤسسة

في مشاكل الخلل بين رأس المال العامل واحتياجه .³

¹ Khath ; Annie Bellier Delienne ; **Gestion de Trésorerie** ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005 ; P23

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير،

³ Bernard Devraux ; charlésia crose ; les 10 livres d'une gestion performante ; Edition d'organisation ; France (1985 ; P166).

المبحث الثاني : أسس تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة ، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية ، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من قدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة ، ويتجدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائنيها ، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها والعوامل المؤثرة في تسيير الخزينة ، اجراءات الرفع من كفاءة الخزينة وتسيير انحرافاتها .

المطلب الأول : مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها

ان تسيير الخزينة من المهام الاساسية للمسير المالي يمكن الوصول لتسيير العقلاني عن طريق التسيير و المراقبة الجيدة و الدائمة

١ : مفهوم تسيير الخزينة

ان اكثر الأصول قصيرة الأجل ، تكسب فائدة وتستثمر في أدوات السوق النقدية وتستخدم من قبل المؤسسة للحصول على الأموال التي يمكن استخدامها لدفع التزامات الشركة في موعد استحقاقها ، لمقابلة الية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج ، ولأن معدل الفوائد الذي يتم دفعه على الحسابات الجارية من قبل البنوك منخفض نسبيا ، تعمل المؤسسة على استخدام الفائض في هذه الحسابات لشراء الأوراق المالية .

وبالتالي فإنه على المؤسسة تحديد الرصيد المناسب من النقد والأوراق المالية لديها ، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها .

وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية أكبر ، كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني

منخفضا ، وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر .

ب : أهداف تسيير الخزينة

ان الغاية من تسيير الخزينة هو احكام السيطرة والرقابة على مستوى معين من السيولة الموجودة في المؤسسة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل ، مثل دفع الأجور ورواتب العمال ، وشراء المواد الخام ، والموجودات الثابتة ، ودفع الضرائب ويتمل هدف مسير الخزينة في خفض حجم السيولة اللازمة للأغراض التالية :

- إن الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة ويكون ذلك على النحو التالي :¹

- للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها
- للحفاظ على المستوى الائتماني
- لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقديات (الأحتياجات الطارئة) .

1 : مواجهة الأحتياجات النقدية : ويتم من خلال :

- اعداد تنبؤات النفقات النقدية الداخلية والخارجية
- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة والغيرمتوقعة .

¹ مفلح محمد عقل ، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي ، مكتبة المجتمع ، العربي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 187-188.

2 : تقليل الاحتياجات النقدية : وهذا يكون من خلال :

- تقليل تسرب النقد من المؤسسة
- الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة
- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة الى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دونما إضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية .

3 : تقليل كلفة النقد : ويتم ذلك من خلال :

- تقليل الحاجة الى النقد
- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة
- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية
- تفادي الخسائر التي قد تتجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر إلى حد كبير على هيكل و مجال تسيير الخزينة .

: العوامل الداخلية

هناك العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على تسيير الخزينة ، سنتناولها فيما يلي : ¹

1- : حجم المؤسسة : حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة ، وبالرغم من أن هناك شك في أن المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى ولكن بصورة أقل ، لكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام العديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة لإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها .

2- : نوع النشاط : حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بافراد وضيعة خاصة لتسيير

الخزينة ، فالمؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج الى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة ، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع .

3- : درجة المركزية واللامركزية في عمليات المؤسسة : تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في

عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة ، ولقد إكتشفت الكثير من المؤسسات أن هناك فائدة من

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، إدارة رأس المال العامل ، اعداد الأصول والطبع مركز كمبيوتر ، كلية الصيدلة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 1993 ، ص 67-68

تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من أجل عمليات الإقراض والاستثمار المركزية على مستوى المؤسسة ، لكن قد تؤثر لامركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة ، ويلاحظ بصفة عامة انه كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة ، ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ بالإعتبار أن هذه العملية تتعد أكثر في المؤسسات اللامركزية .

4- : إنتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة : فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فانها تحتاج الى تسيير متخصص في النقدية ، وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات المتعددة الجنسيات تكون حاجتها أكثر من ذلك .

ب : العوامل الخارجية

ومن أهم هذه العوامل " النظام المصرفي " وإمكانياته والخدمات التي يقدمها للمؤسسات بخلاف الخدمات الائتمانية ، وعلى هذا فعلى مسير الخزينة البحث عن اختيار البنك الذي يساعده في عملية تسيير الخزينة ، حيث تعتبر عملية التأكد من وجود أرصدة للشيكات والوقت المستغرق فيها من أهم العوامل المؤثرة .

وترتبط بعملية التأكد من وجود أرصدة للشيكات ما يعرف بالشيكات تحت التحصيل ، فكلما زاد الوقت اللازم في عملية التأكد هذه زاد رصيد الشيكات تحت التحصيل والعكس ، وتؤدي هذه العملية الى

بطئ عمليات تحصيل الشيكات المودعة من قبل الشركات التي تمارس عملية تأخير الشيكات تحت التحصيل¹.

المطلب الثالث : اجراءات الرفع من كفاءة تسيير الخزينة

سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب الى التسيير اليومي للخزينة وتسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل .

التسيير اليومي للخزينة

يتم التسيير اليومي للخزينة من خلال :²

- 1 : متابعة تغيرات الخزينة : جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها حفظ الشيكات ووضعهما في البنوك ، حالات التقرب والتفاوض معه ، تسيير فواتير المدينين وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق .

عمليا كل مؤسسة لها امكانية بدرجة معينة لدفع شيكات رغم أن رصيدها البنكي سالب ، ومن أجل تجنب هذا عادة ما تعتمد الشركة على مخطط موازنة الخزينة إلا أنه يبقى تقديري فقط إلى أن تتحقق المدفوعات والمقبوضات المختلفة فعلا ومخطط الخزينة يجب أن يكون قابل للتعديل .

- 2 : أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي) : يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدقيق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية ، فمحاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية ، إذا انه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم نسلم الشيك من العمل ، أي يوم

¹ محمود عزة اللحام وآخرون ، الإدارة المالية المعاصرة ، مكتبة العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 ص 414

² باديس بن يحي بوخلوة ، مرجع سابق ، ص 79-80

إرسال الشيك لتحصيله ، فيكون حساب البنك مدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك ، والعكس في عملية الشراء بواسطة شيك .

لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي فإن هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي كما لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائنا أو مدينا فعلا .

3: التوفيق بين حساب المؤسسة لدى البنوك :

لمؤسسة لديها عدة حسابات في بنوك مختلفة ، في الحقيقة عند طلب قرض يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان ، ومن جهة أخرى فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة ، وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتوفيق بين الحسابات الدائنة والمدينة ¹.

- تسيير عناصر الإحتياج في رأس المال العامل

يتم تسيير عناصر الإحتياج في رأس المال العامل من خلال ما يلي :

1 : تسيير المخزون : يقصد بتسيير المخزون ملاحظة المواد اللازمة للإنتاج والعمل على توفيرها حسب الجداول الزمنية المخططة حيث تؤثر الكيفية التي تدير بها المؤسسة المخزون السلعي تأثيرا مباشرا على التدفقات النقدية سلبيا كان أو إيجابيا ، وذلك حسب كفاءة تلك الكيفية أو فشلها ، وتزداد شدة هذا التأثير كلما ²:

- زادت كميات وتكلفة المخزون

¹ سارة قيسوم ، صبرينة مخالفة ، تشخيص آلية تسيير الخزينة لدى شركة التأمين مذكرة ، مقدمة لأستكمال شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص محاسبة وإدارة مالية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2015-2016 ، ص 65.

² علي السلمي ، سعيد السلمي ، مؤشرات التحليل المالي لمدير العصري ، كيف تقرأ الميزانية ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 ، ص 98-100.

- قلة سرعة دوران المخزون ، أي كلما طالت مدة تجميد المال المستثمر فيه
 - زادت كميات الأصناف الراكدة والكميات الفائضة على الحاجة في المخزون
 - تعرض المخزون للتلف أو الضياع
- لذلك فإن توجه المؤسسة لا يجب أن يكون بتخفيض المخزون الى حده الأدنى ، ولاكن الإحتفاظ بالمخزون عنده حده الأمثل بما يسمح بإيجاد توازن بين هدفين متضادين هما :
- تخفيض مستوى المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به وتحسين التدفقات النقدية للمؤسسة
 - تقادي أخطار التوقف عن الانتاج أو فقدان العملاء نتيجة لتخفيض المخزون الى أدنى مستوى .
- ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك التوازن من خلال تحقيق المستوى الأمثل للمخزون بإتباع آليات تسمح بالوصول لهذا التوازن وذلك من خلال :
- تخطيط حجموقيمة المخزون المطلوب طبقا لخطة المبيعات ومدى وفرة وسهولة الحصول على الواردات
 - ضبط فترة الإحتفاظ بالمخزون عند الحد الأدنى في ضوء ظروف التشغيل
 - سرعة تدوير المخزون للحد من الركود والتكدس
 - منع حدوث خسائر أو ضياع لانتهاء صلاحية المخزون
 - المحافظة على علاقات عمل جيدة مع الموردين .

- تسيير العملاء وتسريع التحصيل : يعتبر حساب العملاء من الحسابات الغير مستقرة لعدم وجود ضمانات على تحويله الى تدفقات نقدية أو بتعبير آخر عدم ضمان إلتزام العملاء بالدفع قد يؤدي في أوقات الأزمات الى إفلاس المؤسسات .
- ومن أجل تسيير حساب العملاء لا بد من إتباع السياسات التالية : ¹
- إتباع الأدوات القاعدية ، وذلك ب :
- وضع اتفاقيات مكتوبة بين المؤسسة والزبون متفق عليها مسبقا و بمصادقة الطرفين
- وضع ملفات للزبائن تحتوي على جميع المعلومات اللازمة من أجل المتابعة الجيدة .
- الإلتزام بالقواعد الأساسية : وذلك من خلال وضع حد أعلى من الحقوق على كل زبون يتم تحديده بناءا على قدراته ودرجة الخطر المتعلقة بإمكانياته للسداد .
- إعتداد بعض الطرق للدفع : توجد بعض الطرق للدفع تقلص من امكانية تهرب العملاء مثل الأوراق التجارية والمالية أو الأقتطاع المباشر من الحساب البنكي .
- تحليل مخاطر العملاء : إن البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة دراسة نزاهة زبائنها وقدرتهم على الوفاء والإلتزام بتسديد الحقوق ، كما تسمح الدراسة بتحديد مقاييس التعامل مع الزبائن .
- وضع نظام ضمانات : هذه الضمانات تغطي المخاطر المتكبدة من طرف المؤسسة بإعطائها آجالا للعملاء مثلا ، ويتم تسريع التحصيل بالعمل على تقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين ويساعد ذلك إتباع إحدى أو جميع الوسائل التالية : ²

¹ مقدم ليلي ، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2007-2008 ، ص 41 - 42 .

² مفلح محمد عقل ، مرجع سابق ص 190-191 .

- إحتفاظ المؤسسة بحسابات بنكية في مراكز جغرافية مختلفة ، ثم الطلب من المدينين إيداع الشيكات المدفوعة من قبلهم في إحدى هذه الحسابات ، وفي هذه الحالة تكون البنوك مزودة بتعليمات بتحويل الرصيد النقدي لدى كل منها إلى حساب مركزي لدى بنك محدد عندما يصل رصيد الحساب الى مبلغ معين .

- إستعمال الأساليب المباشرة في تحصيل الأموال وإيداعها بالحساب ، كأن يعين شخص يتولى الاتصال المباشر بالمدينين للتحصيل .

- تأخير سداد المدفوعات : لا يقصد بالتأخير في السداد أن تتأخر المؤسسة عن سداد إلتزاماتها عند حلول موعدها حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة ، إنما المقصود هو اللجوء الى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل مورديها وذلك بالسداد في آخر يوم من فترة الخصم ، أو في آخر يوم من أيام فترة الإئتمان .

كما يمكن أيضا تأخير المدفوعات النقدية عن طريق سداد الشيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر الشركة الدائنة ، حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول .

ومن السائل التي يمكن اللجوء إليها هي الكمبيالات بدلا من الشيكات لأنه ليس من الضروري توفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة وإنما وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط ، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به .¹

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون ، الإدارة المالية ، مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص 158.

: مواءمة التدفقات النقدية : يقصد بمواءمة التدفقات النقدية التنسيق بين توقيت كل التدفقات النقدية الداخلة وتوقيت التدفقات النقدية الخارجة ، بشكل يسمى بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به ومن ثم التسيير المحكم للنقدية ، ومن أهم اجراءات التنسيق قيام الإدارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات النقدية الخارجية لأغراض سداد مستحقات الموردين وبي التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة في متحصلات الذم ، فإذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يحصل عليها العملاء ، فقد يقتضي الأمر التفاوض على الموردين لتمديد فترة الائتمان لتتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء ، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع ، وذلك في محاولة لتشجيعهم ، على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلائم مع نمط سداد الموردين ¹.

مما سبق نستنتج أن عناصر الاحتياج في رأس المال العامل تسير من خلال احتفاض المؤسسة بالحد الأمثل من المخزون بالشكل الذي يسمح بإحداث التوازن ، كما أنه من المستحسن أن تكون فترة سداد المؤسسة لديونها أكبر من فترة تحصيل مستحقاتها لضمان وجود سيولة تسمح لها بسداد ديونها في الوقت المناسب ، ولكن يجب ان لا تتضرر سمعة المؤسسة الائتمانية من جراء اطالة فترة التسديد أكثر من اللازم .

المطلب الرابع : تسيير انحرافات الخزينة

تقوم المؤسسة بإتخاذ قرارات مالية تساعد على تسيير انحرافات الخزينة ، سواء تعلق الأمر بإتخاذ قرارات لتوظيف فائض الخزينة أو إتخاذ قرارات لتمويل العجز في الخزينة .

¹ منير إبراهيم هندي ، الادارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، الطبعة الخامسة ، 2003 ص229.

قرارات توظيف فائض الخزينة

إن توظيف الفائض المالية يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة ، وسنتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في التوظيف .

: التوظيف خارج السوق المالي :

1 - : التسديد المسبق للديون المالية : يمثل طريقة جيدة لامتصاص فائض الخزينة ، ويسمح بالاققتصاد في التكاليف المالية ، ومن جهة أخرى يسمح بالتسوية المسبقة للموردين ، وكذا تشكيل

(شراء) مخزونات إذا كانت السوق مناسبة ، وهذا يمكن أن يشكل توظيفا جيدا لفائض الخزينة.¹

2- : شراء المواد الأولية : يعتبر توظيفا جيدا لفائض الخزينة وخاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار لكن هذه الطريقة يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية ، مثل تكاليف التخزين وضياح المواجه

1- 3 : الودائع لأجل : هي تلك الودائع التي يضعها أصحابها في المصارف لفترة معينة ولا يمكن لهم

سحبها إلا عند إنقضاء هذه الفترة وتقديم إخطار للمصرف بتاريخ السحب ، فالوقت يعتبر عاملا تصنف

على أساسه هذه الودائع ، وتميزها عن غيرها ، وعلى هذا الأساس تعتبر الودائع لأجل سائلة في

التوظيفات قصيرة الأجل فهي تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة تعني أن المدة التي تبقى فيها

الوديعة في المصرف ليست طويلة بالاضافة الى وجود امكانية سحبها في أي وقت ولكن بعد استقاء

الشروط الضرورية مثل الإخطار المسبق وإحتمال تحمل فائدة سلبية تحسب على أساس المبلغ المسحوب

¹ الطاهر لطرش ، مرجع سابق ، ص 27.

- 4 : **أذونات الصندوق** : هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحاملها وتصدر من طرف البنك من

أجل تمكينه من الحصول على الأموال ، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر الى

سنتين ، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر إعترافا من البنك المصدر لها نحو الحاملين .

5 : **اقتناء سندات إستحقاق** : البائع (البنك) يبيع سندات للمشتري (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية

إعادة شرائها خلال اجل محدد وبسعر محدد مسبقا .

بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات والمشتري هم زبائنهم يبحثون عن

مكافئة نقدية وهذا النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل

من شهر)¹.

¹ باديس بوخلوة ، مرجع سابق ص 66.

- التوظيف عن طريق السوق المالي : من أهمه نذكر ما يلي :¹

1- : **الخزينة القابلة للتداول** : تصدر من طرف الدولة حيث أن الفوائد تدفع عند الأكتتاب بالنسبة الى السندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى ، غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيف قصير الأجل .

2- : **شهادات الإيداع** : هي عبارة عن سندات لحقوق قابلة للتداول تصدر من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب ، ولها معدل ثابت .

شهادات الإيداع تشبه الودائع لأجل مع وجود إمتياز هام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي حصيلتها تكون قريبة جدا من نتائج السوق النقدي .

3- : **سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية** : نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية مدتها تكون قصيرة وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها الثانوي .

4- : **سندات الخزينة** : يطلق عليها أحيانا اسم الورقة التجارية وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية وهي عبارة عن سندات الخزينة قصيرة جدا حوالي شهر الى شهرين فهي تصدرها على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت .

5- : **الأسهم** : إن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة .

¹ مرجع سابق ص 67-68.

- 6 : شركة الإستثمارات رأس مال متغير : هي شركة بالأسهم التي وضعيتها تقوم على التسيير لمحفظه القيم المنقولة ، أسهم سندات للحيازة على هذه السندات ، تصدر أسهم كلما اراد مساهم تحقيق توظيف كما يجب عليها إعادة شرائها بمجرد الطلب من طرف أحد المساهمين .

-7 : صناديق التوظيف المشتركة : هي تنظيمات لها شخصية معنوية ، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة ، تتوزع عن طريق حصص إسمية ، عدد الحصص يرتفع الإكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب حاملي الحصص .

تعتبر التوظيفات عن طريق شركة الاستثمار ذات رأس مال متغير وصناديق التوظيف المشتركة من الأنماط المتطورة والحديثة للتوظيفات في الفترة الأخيرة ، هاتان المؤسستان تقومان ببيع وشراء السندات والأسهم عن طريق خبراء مختصين في السوق المالية فبدلاً من أن تشتري وتبيع المؤسسة الأسهم والسندات بنفسها فإنها تستعين بهما لتفادي خطر الخسارة .

ج : قرارات تمويل العجز في الخزينة

إن عدم التوافق بين المقبوضات والمدفوعات يمكن أن يؤدي الى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة ، أي عدم كفاية رأس المال العامل في تمويل احتياجات رأس المال العامل ، ولهذا فإن القرارات المالية المتعلقة بتمويل احتياجات رأس المال العامل المستمرة والمتعلقة بدورة الإستغلال هي قرارات حساسة ولذا فإنه من الضروري القيام بتحليل استراتيجي لتطور المؤسسة ، ويمكننا تبيان أهم طرق التمويل على المدى القصير فيما يلي :

1- التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) :

يقصد بالتمويل الذاتي مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء إلى المصادر الخارجية ، ويعتبر هذا التمويل دليلا أساسيا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة شح المصادر الخارجية عند التعامل ماليا مع المؤسسة ، ويكفي ان نذكر هنا ان البنوك تشترط في الكثر من الأحيان على المؤسسات التي ترغب في الحصول على قروض أن لا يقل التمويل الذاتي للمشروع الاستثماري فيه عن نسبة معينة .¹

يمكن أن نميز بين عنصرين للتمويل الذاتي ، وذلك من خلال مكوناته حيث نميز بين التمويل الذاتي لتجديد النشاط والتمويل الذاتي لتوسيع النشاط ، ومجموعهما يمثل التمويل الذاتي الكلي للمؤسسة .

فالتمويل الذاتي لتجديد النشاط ، ينتج عن الاهتلاكات والمؤونات حيث تستعمل في تجديد الاستثمارات باستعمال تراكم أقساط الاهتلاك والمؤونات ، أما التمويل الذاتي لتوسيع النشاط وينتج عن النتيجة الصافية غير الموزعة ، بعد إقتطاع الأرباح الموزعة ، حيث تستعمل للتوسع في نشاط المؤسسة بفتح خطوط إنتاج جديدة أو استثمارات جديدة .²

¹ مبارك لسلوس مرجع سابق ، ص 36

² ناصر دادي عدون ، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2008 ، ص94

ويمثل التمويل الذاتي الفرق بين القدرة على التمويل الذاتي والأرباح الموزعة ويحتسب بالعلاقة

التالية:¹

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{الأرباح الموزعة}$$

إن حساب التمويل الذاتي يقود إلى حساب القدرة على التمويل الذاتي وهذا حسب العلاقة التالية :

$$\begin{aligned} \text{القدرة على التمويل الذاتي} = & \text{نتيجة الدورة} + \text{مخصصات الإهلاك والمؤونات} - \text{استرجاع} \\ & \text{الإهلاكات والمؤونات} + \text{القيمة الباقية للاستثمارات المتنازل عنها} - \text{نتائج الاستثمارات} \\ & \text{المتنازل عنها} - \text{إعانات الاستثمار المحولة لجدول النتائج} \end{aligned}$$

¹ مرجع سابق ص 93 .

2- التمويل الخارجي لدورة الاستغلال

ان عدم قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ الى أطراف أخرى للتمويل ، أكثرها استعمالا يتمثل في القروض قصيرة الأجل والتي تأخذ عدة أشكال يمكن تبيان أهمها في الآتي¹:

2 - 1- قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية : ويتمثل في

-الخصم : لتسهيل العمليات بين الزبائن والموردين تستعمل الأوراق التجارية التي يسحبها الموردون على الزبائن ، ومدة استحقاقها تتراوح بين 30 و 90 يوما.

فخلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة الى سيولة فيلجأ الى البنك لخصمها ، وهذه العملية تعتبر ائتمان ، وخصم في آن واحد علما أن الخصم هو اتفاق يلزم البنك بموجبه ان يدفع القيمة الحالية للورقة مقابل الحصول على عمولة

- قروض تعبئة الحقوق التجارية : يعتبر هذا القرض بديلا للخصم (أي في حالة عدم حيابة المؤسسة لأوراق تجارية) ويسمح بتعبئة مجموع حقوق المؤسسة على الزبائن خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك ، إلا أن هذه العملية لا تقدم نفس الضمانات في الخصم الكلاسيكي

- قرض مقابل فواتير : تتنازل المؤسسة عن حقوقها على الزبائن لصالح شخص معنوي يسمى (factor) (، هذا الأخير عبارة عن شركة قرض تشتري الفواتير وتلتزم بالتحصيل من الزبائن مقابل عمولة والفائدة التي تعود على المؤسسة تتمثل في حصولها على السيولة الفورية وتخلصها من جزء كبير من المخاطر بحيث يتحملها الطرف الآخر (factor) ، وكذا التخلص من التسيير الإداري للزبائن .

¹ باديس بوخلوة ، مرجع سابق ، ص 73

2 - 2- القروض الأخرى للخزينة : وتتمثل في :

- **القرض المؤكد للخزينة :** يغطي هذا القرض الاحتياجات الدائمة للخزينة وتصل مدته حتى سنتين¹
- **السحب على المكشوف :** هو المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة سحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا ويفسر اللجوء الى هذا القرض عجز حاد في رأس المال العامل ، والسحب على المكشوف على اساس الهيكل المالي للمؤسسة ويتحدد مبلغ السحب على المكشوف على أساس الهيكل المالي للمؤسسة ، الاحتياجات المختلفة للمؤسسة ، الضمانات المقدمة والقدرة الائتمانية لزيائن المؤسسة .
- **تسهيلات الصندوق :** تلجأ المؤسسة الى هذا النوع من القروض لتغطية العجز على مستوى صندوقها حيث لا يكون هناك توازن بين المدفوعات والمقبوضات
- ان عدم التوازن المالي هذا ناتج عن عدم تحصيل حقوقها لأسباب غير متوقعة مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة أو صعوبة تسويق المنتوجات في ظرف ما مما يحول دون دفع الديون المستحقة ، ولهذا يمنحها البنك تسهيلات الصندوق وتكون مدتها أقل من سنة².

¹ عبد الغفار حنفي ، اساسيات التمويل والادارة المالية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص438 .

² باديس بوخلوة مرجع سابق ص 74 .

المبحث الثالث :القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة

يشمل ميدان تسيير الخزينة مجموعة من القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة لضمان السير الحسن لمختلف عملياتها وذلك على المدى القصير ، ففي حالة وجود عجز على مستوى الخزينة يجب اللجوء الى تمويل قصير الأجل ، وعليه يتم إتخاذ القرار بهذا الشأن ، حيث توجد عدة طرق للتمويل أما في حالة فائض فعلى مسير الخزينة اتخاذ قرار التوظيف الأمثل لهذا الفائض .

المطلب الأول : القرارات المتعلقة بتوظيف الفائض

يقوم مسير الخزينة بدراسة الوسائل المتاحة لتوظيف أمثل لفائض خزينة المؤسسة وذلك لمدة قصيرة الأجل وهناك أنواع كثيرة ومتنوعة من التوظيفات التي تستطيع المؤسسة اللجوء اليها ، ولكن قبل التعرض لهذه الأنواع من التوظيفات يجب التطرق أولا إلى معايير اختيارها والمفاضلة فيما بينها :

أولا : معايير اختيار التوظيف على المدى القصير :

يتم الاختيار والمفاوضة بين مختلف وسائل التوظيف إنطلاقا من عدة معايير نذكر منها ¹:

1. **المردودية** : أو عائد التوظيف وهو العلاقة بين ما يعود به هذا التوظيف (الربح المالي) ورأس

المال الذي توظفه المؤسسة

2. **السيولة** : سيولة التوظيف وتعني قدرة المؤسسة على استرجاع سيولتها بسرعة وبدون خسارة

3. **الخطر** : أي مخاطر التوظيف إما تحقيق ربح أو تحقيق خسارة

4. **الجباية** : جباية التوظيف هي معيار جد مهم للمؤسسات ، الأشخاص ، المهن الحرة أو الأفراد

الخاضعين للضريبة على دخل الأشخاص الماديين .

¹ زهير طوكاح ، تسيير الخزينة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2003 ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2003 ، ص80.

وعليه فالتفكير في وجود توظيف له عائد كبير وسيولة كبيرة ، بدون مخاطرة وجباية صغيرة هذا غير ممكن ونجاعة مسؤول الخزينة أو المسؤول المالي تقاس بقدرته على إتخاذ البديل الأمثل الذي يعكس أهداف المؤسسة ، هذا البديل المختار متأثر بالتدفقات المحتملة والتي تكون تابعة لقدراته وكفاءاته .

ثانيا : توظيفات فائض الخزينة :

ومن أهم طرق التوظيف نجد التوظيف خارج السوق المالي والتوظيف عن طريق السوق المالي :

1- توظيفات خارج السوق المالي : تتضمن التوظيفات التالية :¹

أ- شراء المواد الأولية : يعتبر توظيف جيد لفائض الخزينة خاصة اذا كان لدينا هناك ارتفاع في الأسعار وبالمقابل يترتب عنه تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة كتكاليف التخزين ، التسديد المسبق للديون المتداولة، عن طريق هذا التسديد فإن المؤسسة يمكنها الاستفادة من الحسومات أو التخفيضات وبالتالي تخفض من تكاليفها المالية من جهة وتمتص الفائض من جهة اخرى

ب- الودائع لأجل : تمثل هذه الودائع الأموال المجمدة في الحساب البنكي المنتجة للفوائد تكون في شكل ورقة يصادق عليها صاحب الحساب يحدد فيها المدة والمعدل الاسمي ومعدل العائد الخام للتوظيف

إضافة الى الظروف التي يستطيع المودع التصرف في الأموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه ومعدل الفائدة يحدد مسبقا وهو تابع لمبلغ الوديعة وفترة التجميد

ج- أدونات الخزينة : هي سندات تكتب لحاملها تصدر من طرف البنك وذلك قصد تجميع وتعبئة الأموال وتكون فترتها بين ثلاثة أشهر وستين وتنتج فوائد المبلغ وأجل السنة

¹ زينب زيان ، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004 ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2004 ، ص94.

د- **سندات الاستحقاق** : هي سندات يقوم البنك ببيعها للمؤسسة مع الاحتفاظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل وبسعر محدد مسبقا ، يعتبر هذا النوع من التوظيف بمثابة بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة غير ممكنة ، وعادة ما يستعمل من أجل توظيفات كبيرة .

1. توظيفات عن طريق السوق المالي : ونذكر منها : ¹

أ- **سندات الخزينة القابلة للتداول** : تصدر هذه السندات من طرف الدولة ، فإذا كانت مدتها أقل من سنة فإن الفوائد تدفع عند الاكتتاب وتدفع سنويا في باقي الحالات الأخرى ، مدة تداول هذه السندات تضمن سيولة للمستثمرين حتى بالنسبة للأحجام الكبيرة وهذا ما يجعلها بديل مهم في التوظيفات القصيرة الأجل

ب- **شهادات الإيداع** : تمثل سندات قابلة للتداول يصدرها البنك ، يكون إصدارها حسب الطلب ومعدلها ثابت تمتاز بقابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي الذي يسمح بتفادي النتائج الثقيلة المرتبطة بالحل المسبق للودائع إلى وديعة تتضمن مخاطرة في معدلها الناتج عنها يكون قريب جدا من نتائج السوق النقدي (السوق النقدي هو السوق الذي تتعامل فيه المؤسسات النقدية كبنوك الاستثمارات ، بنوك الأعمال ...)

ج- **سند المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية** : هي مماثلة لشهادات الإيداع البنكية في نواتجها ، تتميز بمدتها القصيرة ، سيولتها تكون أقل في السوق الثانوي

¹ فواد لافل حسان خلاصي ، تسيير الخزينة مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية ، دفعة 2000 ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2000 ، ص 39 .

- د- **سندات الخزينة** : هي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسات في السوق النقدي يطلق عليها اسم الورقة التجارية ، مدتها قصيرة جدا حوالي شهر أو شهرين تصدر على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت ، ما عدا التي تتجاوز السنة معدلها يكون متغير
- هـ- **شركات الاستثمارات ذات رأس مال متغير** : هي شركات أسهم تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة للأسهم والسندات والحقوق القابلة للتداول والحيازة عليها ، تصدر أسهم عند الرغبة في التوظيف للمساهم يجب عليها إعادة شرائها بمجرد طلبها من طرف أحد المساهمين
- و- **سندات التوظيف المشتركة** : وهي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية ، عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة عن طريق حصص اسمية ، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في الصناديق عن طريق الطلب من حاملي الحصص
- ي- **الأسهم** : عن طريق الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي لا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأطول مدة في خزينة المؤسسة لأن أغلي التوظيفات الطويلة الاجل تتميز بمرودية عالية عكس التوظيفات قصيرة الأجل .

المطلب الثاني : القرارات المتعلقة بتمويل العجز

إن عدم التوافق بين المدفوعات والمقبوضات يمكن أن يؤدي الى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة أي عدم كفاية رأس المال العامل لذلك نقوم بتوضيح بعض طرق التمويل على المدى القصير وهي كالتالي :

أولا التمويل الذاتي (الداخلي) :¹

معناه أن المؤسسة تعتمد على مواردها الناتجة من نشاطها وتتكون من مؤونات ، اهتلاك الأرباح غير الموزعة ، الاحتياطات ، التنازل عن الاستثمارات ، وهذا النوع غالبا غير كافي لتمويل المؤسسة لذلك تلجأ الى التمويل الخارجي

ثانيا التمويل الخارجي

ويتمثل في لجوء المشروع الى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبي بواسطة إلتزامات مالية (قروض ، سندات ، أسهم ...) لمواجهة الاحتياجات التمويلية ، وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة ، ويمكن التمييز هنا بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص أفراد او مؤسسات والذي يكون في شكل أسهم ومستندات .²

نظرا لطبيعة المبادلات القائمة على أساس العقود والدفع المؤجل ، أدى بالمؤسسات الى اللجوء الى مصادر خارجية من أجل تمويل احتياجاتها المالية ، ومن أنواع التمويلات قصيرة الأجل نجد :

¹ رضوان وليد عمار ص163 .

² عاطف وليم أندرواس : التمويل والادارة المالية المؤسسات ، دار الفكر الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص95.

1- الائتمان التجاري : يمثل تلك التسهيلات الائتمانية التي تحصل عليها المؤسسة من مورديها ويمثل هذا القرضي عدم دفع المؤسسة لقيمة المشتريات نقدا ، بحيث تتم عملية الدفع لاحقا ، أي بعد فترة يتفق عليها الطرفين وغالبا ما تكون قصيرة الأجل

1-1- أشكال الائتمان التجاري : بناءا على هذا الائتمان فإن البائع يقوم بمنح البضاعة للمشتري على أن يدفع لاحقا وهذا الوعد يكون في صورة حساب جاري مفتوح او ورقة تجارية لصالح الدائن .

أ- الحساب الجاري المفتوح : وهو يمثل قيد أو حساب يقوم البائع بتسجيل العمليات في جانب الأصول تحت اسم الزبون أما المدين فهو يسجل في دفتره المحاسبي مديونيته اتجاه الدائن في حساب الموردين ويعتبر الحساب الأكثر شيوعا بين المؤسسات التي تفضله لأن ليس لديه آثار سلبية كالأوراق التجارية التي يحدد فيها تاريخ استحقاق ثابت

ب- الأوراق التجارية : هي أوراق يسحبها الموردون على الزبائن قصد تسهيل المعاملات وهي عبارة عن ائتمان حيث يقوم الزبون بتحرير سند لأمر بمبلغ العملية ، مدة استحقاق هذه الأوراق تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر ، والتي تظهر بإسم أوراق القبض في جانب أصول ميزانية الدائن وأوراق الدفع في جانب خصوم ميزانية المدين

تمتاز الاوراق التجارية بقابليتها للتداول وذلك عن طريق تظهيرها للغير من طرف الدائن ، ولما يحتاج حامل الورقة للسيولة يخصمها لدى البنك قبل موعد استحقاقها وهذه العملية هي عبارة عن ائتمان وخصم في آن واحد والتي تسمى بالخصم التجاري ، والخصم هو اتفاق يلتزم البنك بموجبه أن يدفع في الحال القيمة الحالية للورقة التجارية مقابل الحصول على عمولة هي سعر الخصم .

1- مزايا الائتمان التجاري : في حالة دفع المؤسسة قيل التاريخ المحدد فإنها تحصل على خصم وعليه تصبح كأنها تحصلت على ائتمان بدون تكلفة ، كما ان الحصول عليه سهل وبسيط لا يسدعي إجراءات متعددة عكس طلب الحصول على قرض من المؤسسات المالية ، فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الحديثة النشأة لا يمكنها الحصول على قرض من المؤسسات المالية تجنباً منها لمخاطرة وفي هذه الحالة يبقى هذا الأخير المصدر الوحيد من مصادر التمويل قصيرة الأجل .

2- الائتمان المصرفي :¹ هو ائتمان قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من البنك التجاري بهدف سد احتياجاتها الآنية ولتمويل حاجاتها التشغيلية الطارئة ، هذا النوع من القروض كثير الاستعمال من طرف المؤسسات ويأخذ الأشكال التالية :

2 - تسهيلات الصندوق : هي تسهيلات تقدم لمدة قصيرة جداً لتغطية العجز على مستوى صندوق المؤسسة قصد مساعدتها على دفع مصاريف المستخدمين ، الضرائب والرسوم ، أو شراء بضائع مستعجلة ، تظهر هذه التسهيلات في حالة عدم وجود توازن بين المدفوعات والمقبوضات كعدم تحقيق حقوق ما وبالتالي فهي قصيرة الأجل لا تتعدى أيام

2 السحب على المكشوف : هذا النوع من القروض يشبه كثيراً تسهيلات الصندوق غير أنه يكون لمدة طويلة تدوم لعدة اشهر ، اللجوء الى هذا النوع من التمويل يدل على العجز الموجود في رأس المال أو الزيادة الكبيرة في احتياجات رأس المال وتحسب الفائدة على اساس الفترة التي كان فيها الحساب مدين

3- القرض الموسمي : يمنح القرض الموسمي للمؤسسات التي يكون نشاطها موسمي وهذا قصد مواجهة التكاليف الخاصة بتخزين المواد الأولية الو المستخدمين التي تكون مرتفعة خلال هذا الموسم ، فاحتياجات رأس المال العامل كبيرة جداً وبالتالي موارد الخاصة لا تمكنها من مواجهة الزيادة في

¹ نور الدين خباية ، الادارة المالية ، دار العربية لبنان ، 1997 ص 2012 .

النفقات ، لكن المؤسسة قد تواجه عدم القدرة على بيع ما أنتجته لهذا تقوم بتدعيم طلب القرض فترفعه بمخطط تمويل الدورة التي يكون بمثابة ضمان ويساهم في موافقة البنك عليه

4- قروض أو التزامات بالتوقيع : هي قروض تتمثل في تعهد البنك بمنح المؤسسة توقيع في شكل كفالة او ضمان احتياطي بالدفع لحسابها عند العجز وبالتالي تأجيل الدفع الفوري وهذا يسمح لها بتأجيل المدفوعات من الأموال وتعجيل المقبوضات ويتخذ هذا النوعة اشكال نذكر منها :

أ-الضمان الاحتياطي : هو تعهد في شكل توقيع متضمن على الورقة التجارية نفسها حيث يتعهد البنك بتسديد مبلغ الورقة التجارية عند تاريخ الاستحقاق وإذا كان المدين الرئيسي عاجز عن تسديدها بحيث يصبح البنك ملزم شأنه شأن المدين ، وهذا الائتمان يمنح لغرض تمويل المؤسسة بالمواد الأولية¹

ب- الكفالات : هي عبارة عن ضمان معطى من طرف البنك الى الدائن عندما لا يستطيع الوفاء بالتزاماته ، وبمجرد توقيع الكفالة من البنك فهو ملزم بتنفيذ جميع التزامات زبونه مع الغير ، وتكون الكفالة مكتوبة على ورقة رسمية تضم كل من الكافل والمكفول ، المبلغ والمدة التي تنتهي فيها

الكفالة ، كما أن هناك ثلاث أنواع من الكفالات نذكرها في ما يلي :

• **كفالة اتجاه الجمارك :** السلع المستوردة لا يمكن اخراجها عن الميناء الا بعد دفع الجمارك

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء فتلجأ لطلب كفالة مصرفية

تمكنها من الدفع لاحقا

• **الكفالة الضريبية :** يقدم البنك للمؤسسة كفالة فإن مصلحة الضرائب لها الحق في تأجيل تسديد

الضرائب المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة والضرائب المختلفة

¹ محمد سليمان ، الادارة المالية ، دار الهاني للطباعة ، مصر ، 1997 ، ص 395 .

- كفالة اتجاه مصالح الادارة العمومية : تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم هذه التسبيقات لضمان تنفيذ المشروع وفقا للشروط المحددة فالمؤسسات الغير قادرة على تقديم هذه التسبيقات تقدم كفالات مصرفية .

5- قروض تمويل التجارة الخارجية : تحتاج المؤسسة الى قروض إثر تعاملها مع الخارج وهي متعددة ، وهناك نوعين من التمويلات :

أ- تمويل الواردات : من التقنيات المستعملة في هذا المجال نذكر ما يلي :

- الاعتماد المستندي : الاعتماد معناه الثقة وهو ببساطة تعهد من البنك بأن يضع تحت تصرف العميل مبلغ معين خلال مدة ويتفق عليه معه ، أما الاعتماد المستندي فهو يأخذ شكل مصرفية ، يرسلها البنك الى البنك في الخارج بناء على طلي الزبون ، فهذا البنك يتعهد بتسديد قيمة البضاعة المستوردة الدائن الاجتماعي
- التسليم المستندي : يشبه نوعا ما الاعتماد المستندي ، الاختلاف في ان المستورد لا يقدم وثائقه لبنكه بل يدفع المبلغ مباشرة أو يقبل بسحب ورقة تجارية عليه

ب- تمويل الصادرات : لا يمكن استعمال ما يلي :

- قروض المشتري : هو قرض موجه للمؤسسة التي تريد تمويل المشتريات من مصدر أجنبي
- قروض المورد : هو موجه للمؤسسات التي تصدر نحو الخارج ، فهي تحتاج تمويل في انتظار قيمة صادراتها .¹

¹ صالح خاص ، تقنيات التسيير : موازنات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 152.

المطلب الثالث : كيفية التحكم في تسيير الخزينة

من أهداف التسيير المالي هو الوصول إلى الطريقة المثلى لتوفير الأموال التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة وذلك باستعمال وسائل التمويل قصيرة المدى والتوظيفات المناسبة التي تستطيع أن تحصل عليها المؤسسة ، بمعنى التسيير بأكثر فعالية للقروض المتاحة التي بحوزتها .

أولاً : تسيير الفائض والقروض :

إن وسائل التمويل لا تبدي كلها نفس المرونة في الاستعمال ولا تتماشى بنفس الكمية مع احتياجات مدة القرض تتحدد في تاريخ الاستحقاق للورقة التجارية ، على العكس من ذلك فإن السحب على المكشوف هو نوع من القروض يولد تكاليف مختلفة جداً فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة إذن تسيير الخزينة يهدف للوصول إلى التوازن بأقل تكلفة ممكنة .

من جهة أخرى فإن التغيرات الموسمية والاختلافات بين المصاريف الاستثمارية وتحقيق العمليات المالية يمكن أن يؤدي إلى ظهور رصيد مالي غير مستعمل (عاطل) خلال فترة مدتها بضعة أسابيع أو أشهر ، يحمل المؤسسة تكاليف إنتاجية عن مكافأة الشركاء أو تكلفة الفرصة ، معناه الربح الذي تضيعه نظراً لعدم توظيف تلك الأموال في توظيفات منتجة لفوائد¹.

فانه اعتباراً من حد معين من السيولة والذي يمكن اعتباره كمستوى أمان يصبح من الضروري استخدام تلك الاموال في توظيفات منتجة ، إلا أن هذه الأموال هي في الأغلب متوفرة لفترة قصيرة فقط وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة حيث أن امين الخزينة لا يقرر عملية توظيف الفائض إلا اذا قدر بكل دقة مقداره ومدته لأن أي خطأ في هذه التقديرات يمكن أن يؤدي إلى ما يلي :

¹ توفيق حسون ، الادارة المالية : قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي ، ط11 ، مطبعة قمحة إخوان ، سوريا ، 2001 ، ص255.

- إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد الاحتياج عن توظيف كبير للأموال
 - إزالة التجميد عن الأموال الموظفة ويحمل ذلك خطر الجزاء المتمثل في خسارة الفائدة
 - في بعض الحالات خطر أقل قيمة مثل توظيف في سندات ¹.
- وعلى ضوء هذا كله نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة ، أما ثاني اهتماماته فهو الأمان الذي يحلل مخاطرة معدل الفائدة ومخاطرة رأي المال ، وفي هذا الاطار (سيولة - مخاطرة) يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الجانبية (بما أن النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جانبية مختلفة) .
- دور أمين الخزينة : لأمين الخزينة عدة اعمال نذكر منها :

- التنبؤ بالتدفقات المالية
 - القيام بتحكيكات الية تسمح بضمان السيولة والقدية على الوفاء بالدين
 - القيام بتوظيف الفوائض
 - مراقبة العمليات البنكية
 - القيام بمفاوضات مع البنك على العمليات القصيرة الأجل .
- ويختلف تموقع أمين الخزينة في هرم المؤسسة باختلاف المؤسسة وتشمل مهنة أمين الخزينة :
- أعمال منظمة : وتتركز الأعمال المنظمة حول :

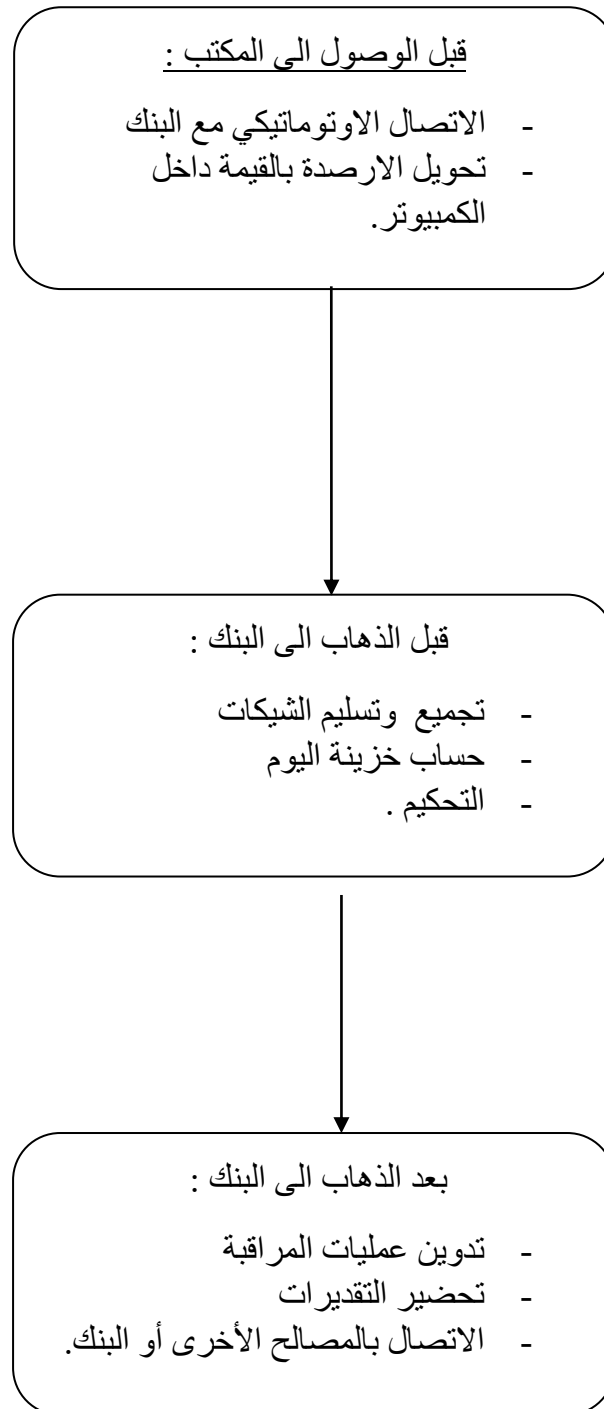
✓ المشاركة في اعداد المخطط المالي

✓ وضع موازنة الخزينة

¹ توفيق حسون ، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

- ✓ تحليل الاحصائيات الخاصة بالتدفقات المالية لفترات سابقة (كل شهر أو ثلاث أشهر)
- ✓ التفاوض مع البنك حول الشروط العامة (النسبية ، تاريخ القيمة ...) ، أو الخاصة (قروض ، شراء ...) .
- أعمال يومية : فيما يخص الأعمال اليومية فإن أمين الخزينة مطالب بتنظيم يومه ليتمكن من القيام بكل المهام على أكمل وجه ، ويمكن تلخيصه في الشكل التالي :

الشكل (03) : الأعمال اليومية لأمين الخزينة



المصدر : زينب زيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 104 .

ثانيا : التسيير الأمثل للخزينة :

إن التسيير الأمثل للخزينة يتعلق بمفهوم الخزينة المدومة الذي يعتبر هدف صعب المنال ، وعلى هذا فإن وضع تسيير فعال يتطلب انشاء نظام متكامل يضمن أمين الخزينة العلاقة اليومية مع البنوك ويقرر توزيع استعمال القروض التي في حوزة المؤسسة ، حيث أن هذه القرارات تكون يومية وهي تتطلب وجود معلومات محصلة عن وضعية الخزينة في المؤسسة وفي إطار تنظيم سير الخزينة يمكن طرح بعض الأسئلة :

- كيف يمكن القيام بالتحكيم بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير ؟

- كيف يمكن تعظيم تسيير فائض دائم للخزينة ؟

- كيف يمكن تعظيم تسيير عجز دائم للخزينة ؟

1- التحكيم بين التوظيفات والتسهيلات (القروض) على المدى القصير :

يمكن ان يكون التحكيم في الحالتين التاليتين :

- القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة وخلالها تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخر في

تحصيل حق من الحقوق

- أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائما خلال 14 يوما ومدينا خلال 8 أيام

التي تتبع .

الحالة الاولى (احتياج غير متوقع) يجب على امين الخزينة أن يختار بين تحديد الأموال والسحب

على المكشوف وذلك بمقارنة من جهة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو قرض

قصير المدى خلال تلك الفترة المعتبرة بالازدواج الى خسارة معدل التجميد يمكن أن تضاف عقوبة مرتبطة بعد احترام الالتزام بتجميد الأموال

الحالة الثانية (رصيد دائن لا يمكنه تغطية شهر) يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال .

2- فائض دائم على مستوى الخزينة:

تعظيم تسيير الخزينة في هذه الحالة يهدف الى الحصول على أكبر عائد ممكن من توظيف فوائض الخزينة وذلك عن طريق :

- تقليص قدر المستطاع الأرصدة الغير منتجة للفوائد
- اختيار التوظيفات الأكبر مردودية مع التأكد أن الهامش (العائد - تكلفة السحب على المكشوف أو أي قرض قصير الأجل) يبقى دائما موجبا .

3- عجز دائم على مستوى الخزينة :

إن الدور الرئيسي لأمين الخزينة في هذه الوضعية إلى أقصى حد ممكن من تكلفة القروض ، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصر أساسي في الاختيار (الخصم مثلا أقل تكلفة من السحب على المكشوف) أما إذا كانت الاحتياجات غير منتظمة أي الخزينة موجبة وسالبة بالتناوب فإن التكلفة الاجمالية للقرض تصبح العنصر الأساسي للاختيار .

مهما تكن الوضعية فإنه من المهم الإشارة إلى أن اللجوء إلى القرض لا يجب أو يؤدي إلى الاحتفاظ بأرصدة دائنة باستمرار ، ففي حالة المؤسسة تلجأ الى قرض فإن تعظيم تسيير الخزينة يفترض

عادة بأن تكون المؤسسة مدينة ، وهذا يقتضي أن يعمل أمين الخزينة كل ما في وسعه لتدنية درجة تغيرات هذه الأرصدة المدينة والدائنة تحت طائلة تحمل تكاليف التمويل المرتفعة جدا .¹

¹ زينب زيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

خاتمة الفصل :

إن ميدان تسيير الخزينة أصبح يحتل مكانة فعالة في حياة المؤسسة وذلك نظرا لاشتماله على مجموعة قرارات مالية تضمن السير الحسن لمختلف عمليات المؤسسة ولضمان هذا السير الحسن لعمليات المؤسسة يجب على هذه الأخيرة أن تتبع في تسيير خزنتها طرق أو تقنيات فعالة ومن بين هذه التقنيات الموازنة التقديرية للخزينة التي تعتبر أداة لمراقبة التسيير بحيث تظهر كل التقديرات الخاصة بالتحصيلات والمدفوعات النقدية ، كما أنها تحدد لنا قيمة الفائض أو العجز إن وجد إذن فهي تعتبر أهم الوسائل المستخدمة في تخطيط النقدية .

كما أنه من بين اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة بالدرجة الأولى والأمن الذي يحل الى مخاطرة في معدل الفائدة والمخاطرة في رأس المال في الدرجة الثانية ، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن وجود عجز أو فائض في الخزينة يبين لنا ضعف التسيير وبالتالي في هذه الحالة يجب أن نبحت عن إجراءات تصحيحية لتقوية التسيير ومحاولة قدر المستطاع تحقيق توازن بين المدفوعات والمقبوضات .

ولتقريب الصورة أوضح إرتأينا معالجة حالة خزينة مؤسسة سوناطراك MNL في الفصل التطبيقي الموالم

الفصل الثاني :

دراسة حالة بـمـدـيرـية الصـيـانة (EX DML)MNL

تمهيد

إن الظروف الاقتصادية والسياسية قد فرضت على الجزائر القيام بعدة تغييرات كان أكثرها أهمية هو محاولة مسايرتها للتوجه العالمي نحوى التوحيد المحاسبي ، إلا أن الجزائر لم تأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية كما هي دون أن تضع بصمتها ، فكان منها ان كيفية هذه المعايير لتخدم المصلحة الوطنية قبل كل شئ .

وكانت أكبر شركة في الاقتصاد الجزائري التي لها ترتيب متقدم على الصعيد العالمي أرادت أن يكون لها الحظ في أن تعرض قوائمها المالية في الأسواق المالية العالمية، من أولى المؤسسات الوطنية التي بذلة جهد مالي وتكويني لتكون في ريادة المؤسسات الوطنية ولتواكب التطور المحاسبي الذي تشهدها لشركات البترولية الكبرى عالميا.

إن مؤسسة سوناطراك هي تجمع يضم نشاطات مختلفة من البحث والتنقيب والإنتاج واستخراج الغاز والبتروال إلى نقله ثم تخزينه إلى أن يتم توزيعه و بيعه في الأسواق العالمية، وبتالي فهي تضم عدد كبير من التثبيات.

لا شك أن الانتقال من المخطط الوطني إلى تطبيق النظام المحاسبي المالي كان لها أثر كبير على حسابات وبتالي على القوائم المالية لهذه المؤسسة.

إن مديرية الصيانة بالاغواط هي إحدى الوحدات التابعة لهذه المؤسسة الأم سنحاول عرض بعض آثار تجزأت التثبيات المادية إلى مركبات على هذه الوحدة.

المبحث الأول : مدخل عام لمؤسسة سوناطراك

المطلب الأول تعريف و نشأة شركة سوناطراك

أولا تعريف بالمؤسسة

سوناطراك هي شركة النفط و الغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال والنقل للمحروقات ، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

سوناطراك اختصار ل: **(Société National Pour la Recherche Production ,le**

Transport la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbure

.(SPA

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج ، الاستكشاف و الاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياوية وتحلية مياه البحر¹

ثانيا - نشأة الشركة :

أنشئت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبقا للمرسوم 63/491 من اجل التحكم في القطاع وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطعا لنظير ، وهي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ، ودعم اقويا للصناعة والاقتصاد الوطني وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر ، وهي في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

¹ مقدمة من طرف المؤسسة

إن المرسوم 63-491 لم يعهد في الواقع سوناطراك إلا بمهمة نقل وتسويق المحروقات واعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم عام 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري ،فمن مؤسسة صغيرة لايتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل 1966 ومايقارب 5000 عامل سنة 1974 وبعد 38 سنة من العمل مازالت سوناطراك قوية ومنظمة وبمثابة آلة تسير 50 ألف عامل بها إلى 70 ألف عامل مستقل و 120000 ألف عامل سنة 2007.

وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984 تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية ، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناطراك حسب النشاطات كم ايلي:

✓ 04 مؤسسات صناعية؛

✓ 03 مؤسسات انجاز؛

✓ مؤسسات خدمات.

المطلب الثاني : مهام و مكانة سوناطراك

أولا مهام الشركة :

تطوير واستغلال الآبار و للحصول على تقييم مثالي للموارد

الاستكشاف والتطوير والاستغلال من الودائع البحث والتفاوض وتطوير المشاريع الجديدة في الأراضي

الوطنية والدولية ستغلال و صيانة منشآت نقل المحرقات و ومرافق الميناء وعلى البحار

ثانيا: مكانة الشركة

سوناطراك برقم أعمال يقدر 36.708 مليار دولار أمريكي في 2010 تحتل المراتب التالية :

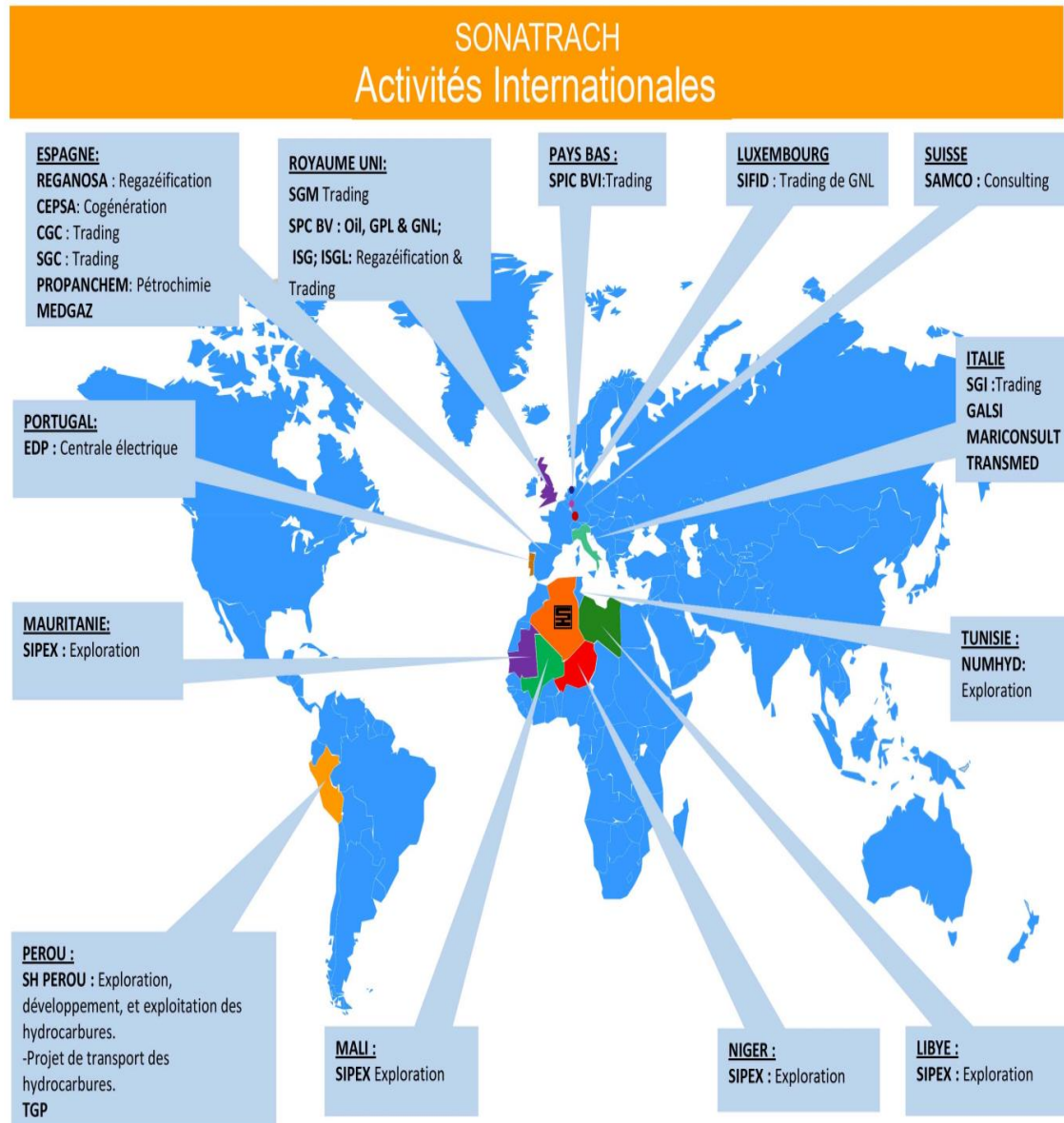
- ✓ المرتبة الأولى في إفريقيا وحوض بحر الأبيض المتوسط؛
- ✓ المرتبة 12 في العالم من أصل 100 أفضل شركة نفطية؛
- ✓ المرتبة 13 في العالم شركات العالم لبتروكيماويات السائلة؛
- ✓ المرتبة السادسة في الشركات العالمية للغاز الطبيعي (احتياط وإنتاج)؛
- ✓ المرتبة 25 من الشركة بترولية في المخطط الإنتاجي؛
- ✓ المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي؛
- ✓ المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز المسال الطبيعي (GNL)؛
- ✓ المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز النفطي الطبيعي (GPL).

المطلب الثالث : من أهم مشاريع سونطراك داخليا وخارجيا وأهم الشركات

التابعة لها

1- خارجيا

- ✓ في إفريقيا :مصر و ليبيا والنيجر وتونس ومالي.
- ✓ أمريكا اللاتينية : الولايات المتحدة والبيرو.
- ✓ أوروبا:فرنسا وبريطانيا والبرتغال وايطاليا واسبانيا.
- ✓ شرعت سونطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرو بمشروع كاسيا ،وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.
- ✓ كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع نومهيدي بتونس،كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.



المصدر : مقدمة من طرف المديرية

2- داخليا :

من أهم مشاريع سونطراك داخليا:¹

من حيث توزيع نشاطا لشركة جغرافيا فهي موزعة كمايلي

✓ 53 %في الجنوب .

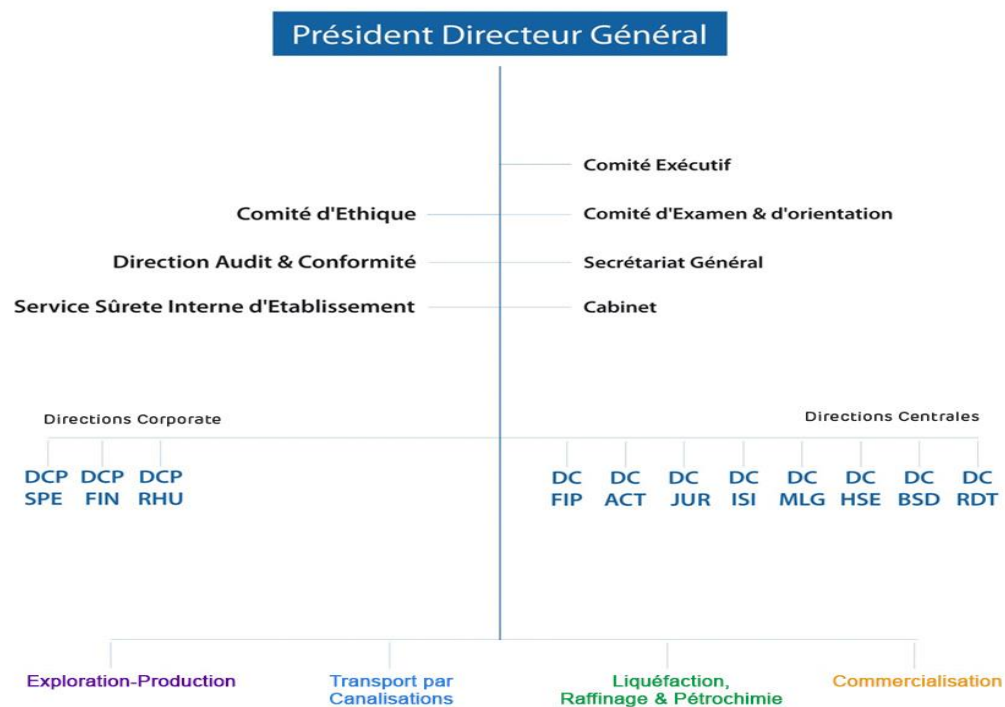
✓ 21 %الوسط.

✓ 19%في الغرب.

✓ 7%.في الشرق.

¹ مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dml)، مذكرة ماجستير، 2006، ص158.

الهيكل التنظيمي (01) لشركة سوناطراك



Directions Corporate (DCP) :

1. Stratégie, Planification & Économie (SPE)
2. Finances (FIN)
3. Ressources Humaines (RHU)

Directions Centrales :

1. Filiales & participations (FIP)
2. Activités Centrales (ACT)
3. Juridique (JUR)
4. Informatique & Système d'Information (ISI)
5. Marchés et Logistique (MLG)
6. Santé, sécurité & environnement (HSE)
7. Business Développement (BSD) : nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise

8. Recherche & Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise¹

¹ مقدمة من طرف رئيس مصلحة الخزينة MNL

- أهم الشركات التابعة لها:

نفطال ، نفتيك ، نومهيدي ، غالسي ، سيرغاز ، طيران طاسيلي .

ويرتكز عمل مجمع سونطراك في 04 أنشطة رئيسية :

• نشاط المنبع (الإنتاج) : ويهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول ويتمركز في عين

أميناس، عين صالح، حاسي مسعود، حاسي رمل.

• نشاطا لنقل الأنابيب : ويهتم بنقل منتجات الشركة عبر الأنابيب والقيام بصيانة هذه الأنابيب

ويتمركز هذا النشاط في حاسي رمل ، عين أميناس، منطقة النقل بالغرب ،منطقة النقل بالشرق

منطقة النقل بالوسط.

• نشاط المصب (التكرير) : ويقع على عاتقها أنشطة التمييع وتحضير المنتج ويتمركز في أرزيو

وسكيكة....الخ.

• نشاط التسويق والتجارة :تهتم بتسويق منتجات الشركة وتتمثل في Pétrole Brut,

Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié)

وفيما يخص مديرية الصيانة (MNL) بالأغواط فهي تابعة للنشاط الرئيسي الثاني لمجمع سونطراك

وهو نقل بالأنابيب.

سادسا - عرض عام حول نشاط مؤسسة سونطراك

يساهم قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري بالنسب التالية وذلك حسب قانون المالية 2011 :

في سنة 2009 سعر البارييل \$ 56.09.

في سنة 2010 سعرالباريل \$ 77.19.

رقم الأعمال بزيادة 34 %.

أواخر أو سنة 2009 كان 27.422 مليار \$.

أواخر أو سنة 2010 كان 36.708 مليار \$.

الجباية البترولية بزيادة 23%

نهاية جويلية 2009 كانت 1399 مليار دينار.

نهاية جويلية 2010 كانت 1721 مليار دينار.

الدخل الخارجي للمحروقات

سنة 2009 كان 3.4 مليار \$.

سنة 2010 كان 4.6 مليار \$.

ضرائب خارج المحروقات بزيادة 10%

سنة 2009 كان 724 مليار دينار.

سنة 2010 كان 798 مليار دينار.

فهو العمود الفقري للإقتصاد الجزائري، وذلك لأنه لايزال بعد أكثر من خمس عقود من الإستقلال القطاع

المهيمن على النشاط الإقتصادي.

وقد مر القطاع في مسار تطوره بعد الإستقلال بثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى الستينيات وتميزت بهيمنة الشركات الأجنبية على كامل النشاط وباستمرار العمل بنظام الإمتيازات الموروثة عن حقبة الاستعمار الفرنسي.

المرحلة الثانية وبعد تأميم القطاع سنة 1971 وتميز باحتكار الشركة الوطنية سوناطراك لنشاط الإنتاج وانحصر دور الشركات الأجنبية في تقديم الخدمات.

المرحلة الثالثة منتصف الثمانينات وتميزت اعتماد خيار الشراكة مع الشركات الأجنبية في مجالات الاستكشاف والإنتاج معا وباعتبار أن شركة سوناطراك ولما تحتويهم، أهم المؤسسات العاملة في هذا القطاع فان الدولة الجزائرية تولي أهمية بالغة للشركة وتتفق مبالغ ضخمة من اجل تنميتها وجعلها مواكبة لكلما هوجديد على المستوى الدولي 210

المبحث الثاني مدخل عام لمديرية الصيانة MNL (EX DML)

المطلب الأول - تعريف ونشأة

- أولاً تعريف MNL

مديرية الصيانة بالأغواط (MNL): تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام والملحق رقم 01 يوضح ذلك مهام مديرية الصيانة بالأغواط : نذكر منها :

1. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية بفرع نقل بالأنابيب
2. الصيانة الوقائية.
3. الصيانة الاستعجالية
4. تصليح قطع الغيار
5. وضع السياسات العامة بالصيانة

- ثانياً - نشأتها

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الأغواط و الذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، و قد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب و كان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر و إجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية.

و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة و أصبحت مستقلة و تسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام، و تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

المطلب الثاني : مهام المديرية و أهم الأنشطة والأعمال لمديرية الصيانة

- أولا مهام المديرية

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة.

_ المصدر المسؤول السياسة نوعية الوحدة MNL الموقعة في سبتمبر 2010

- ثانيا أهم الأنشطة والأعمال لمديرية الصيانة

1 الأنشطة

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors..... ; directrices . pompes)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛

- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلاً؛

إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION)

STOPPLE

2- الأعمال

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200 عملية (PIQUAGUE EN CHARGE) و 110 (STOPPLE)؛
- أكثر من 55 عملية (RETROFIT)؛
- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE , ROTORS)؛

تقديم وحدة MNL الصيانة بالأغواط

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم :

- 131 إطار؛
- 153 عون تحكم؛
- 59 عون تنفيذ؛

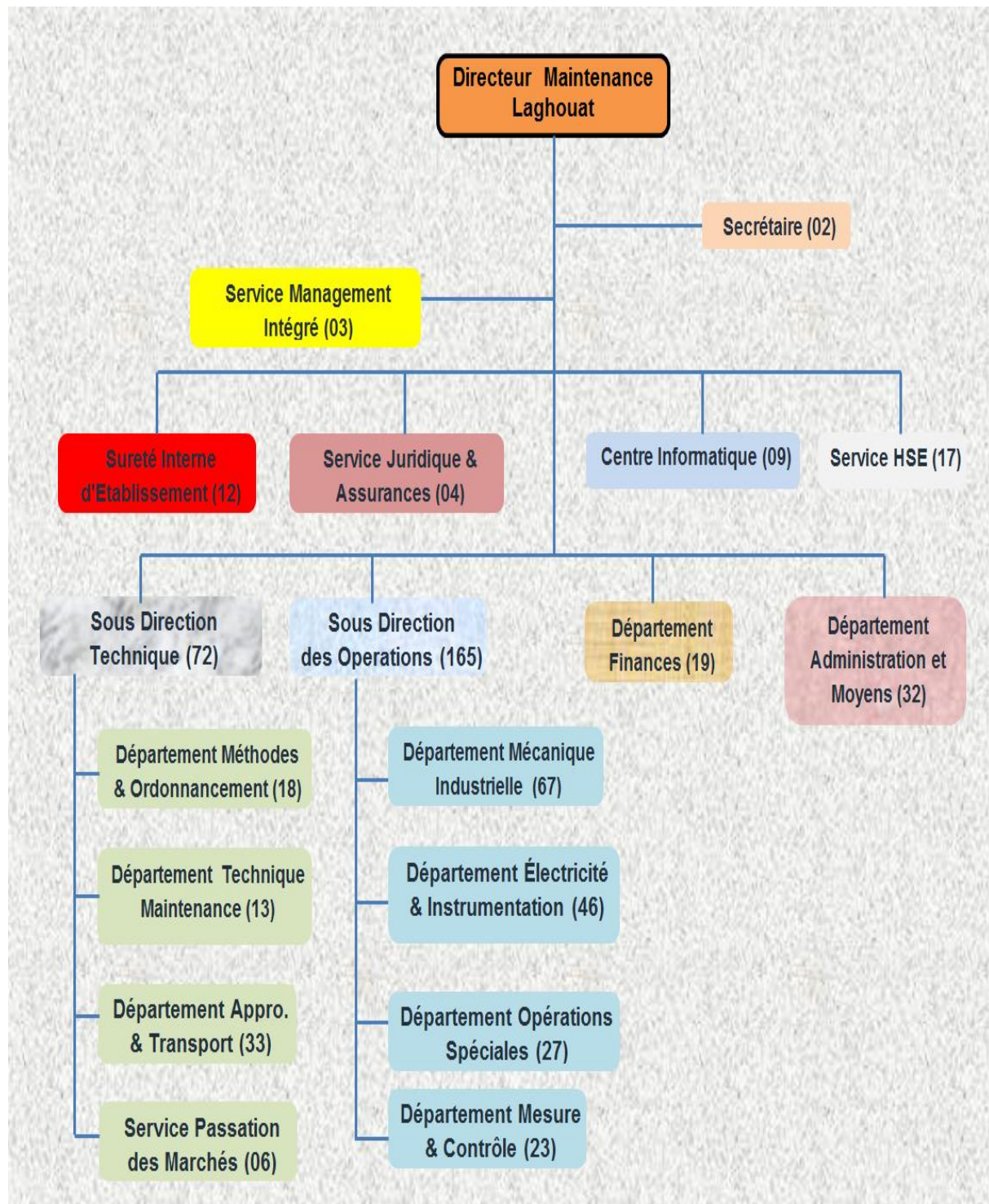
مقسمة حسب الحرف إلى:

- 209 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
- 60 موظف بسيط.
- 74 موظف محترف (تقني)؛

الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط MNL:

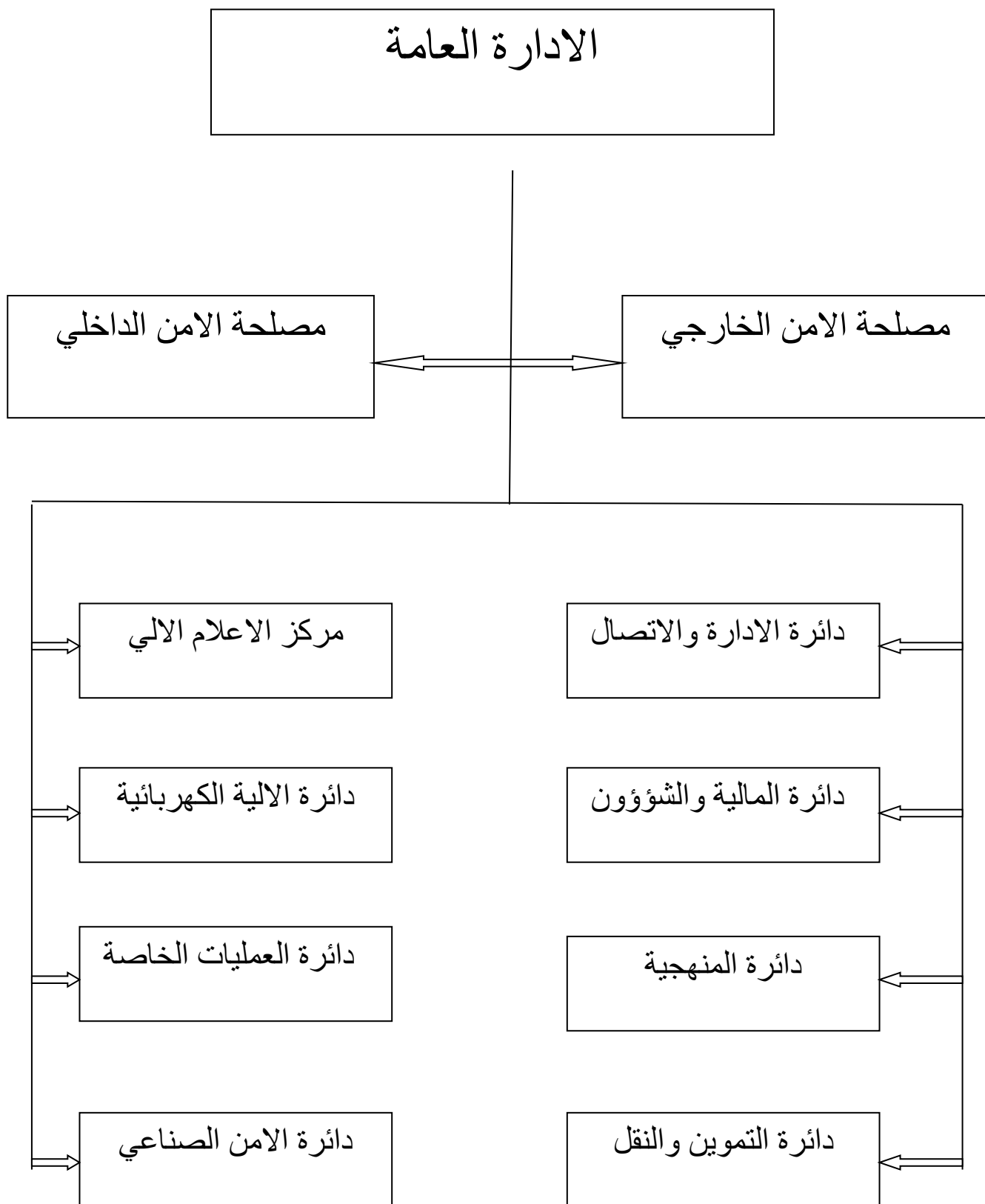
إن مزاولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة MNL



المصدر : مقدمة من طرف المديرية

الهيكل (02) التنظيمي لمديرية الصيانة (الأغواط)



المطلب الثالث: مصلحة الخزينة في مديرية الصيانة الاغواط MNL

أولا - تعريف الخزينة

يمكن التعبير عن الخزينة بمفاهيم عديدة منها

الخزينة هي الأموال الجاهزة التي تعبر عن الأصول التي تمتلكها المؤسسة و الموجودة في الصندوق، أو البنك أو في مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع استخدامها فوار فهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من المبالغ السائلة خلال دورة الاستغلال.

تعني خزينة المؤسسة قدرة الأصول المتداولة (مخزونات، قيم قابلة للتحقيق، متاحات) على

مواجهة

الإستحقاقية للديون القصيرة الأجل، من خلال هذا التعريف فالمؤسسة ملزمة بتوفير جزء من الأموال في شكل سيولة لتغطية الاحتياجات كالديون التي حان وقت سدادها أي مدى قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى القصير، وهذا يهم بالدرجة الأولى البنك الذي يكون أمام قرار الإقراض أولا.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم أكثر شمولاً للخزينة، حيث تعتبر الخزينة مورد لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء الطويلة أو القصيرة المدى وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة دائما لمواجهة متطلبات المؤسسة، فهي إذن عبارة عن مجموعة من الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال ، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة، أي ما تستطيع أن تقوم به فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.

ثانيا - مهام الخزينة

1- توفير الموارد المالية في وقت محدد لطلب التمويل في الوقت المناسب

2-المقاربة البنكية بين حسابات الخزينة وحسابات البنك فالنظام لتحديد الفروقات

3-اتمام التسديدات لكل العمليات سواء محلية أو أجنبية في أجالها .

4-متابعة التسديدات والمقبوضات في سجلات ومؤشر عليها

5-متابعة الضمانات البنكية بصفة دورية

ثالثا - علاقة المؤسسة بمديرية الصيانة

-القيام بالتسديدات بمختلف العمليات التي تتم في المؤسسة سواء كانت مشتريات تسديد مصاريف الخدمات-

تسديد أجور ورواتب

-تسديد الضرائب والرسوم وتسديد كل المصاريف الأخرى والمتنوعة بالاضافة الى أنها تقوم الأخرى بتحصيل الايرادات في حالة عملية البيع وفي حالة تقييم الخدمات بمعنى أن الخزينة تحتوي على المدفوعات المتنوعة والمقبوضات المختلفة مع اداج رصيد أول مدة للحصول في نهاية الفترة على رصيد آخر الفترة

-في مديرية الصيانة عند احتياجات الخزينة عندما يتم تحديده تطلب المديرية العامة طلب تمويل كل 15 يوم أي مرتين في الشهر

- كل عملية تسديد تخضع الى مجموعة المصالح والوضائف تقوم بالمصادقة عليها لتصل في الاخير الى مصلحة الخزينة للتسديد وهذا ما يسمى بالاجراءات الداخلية controle interne.

حوصلة حصص التبرص :

الدائرة المدروسة :

المالية والشؤون القانونية :

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الاجراءات المتعلقة بها سواء تعلق الامر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقد او اجراء المناقصات اوالمزاد العلني او تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية بالاجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل أوالعقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها

وتنقسم الدائرة المالية الى المصالح التالية :

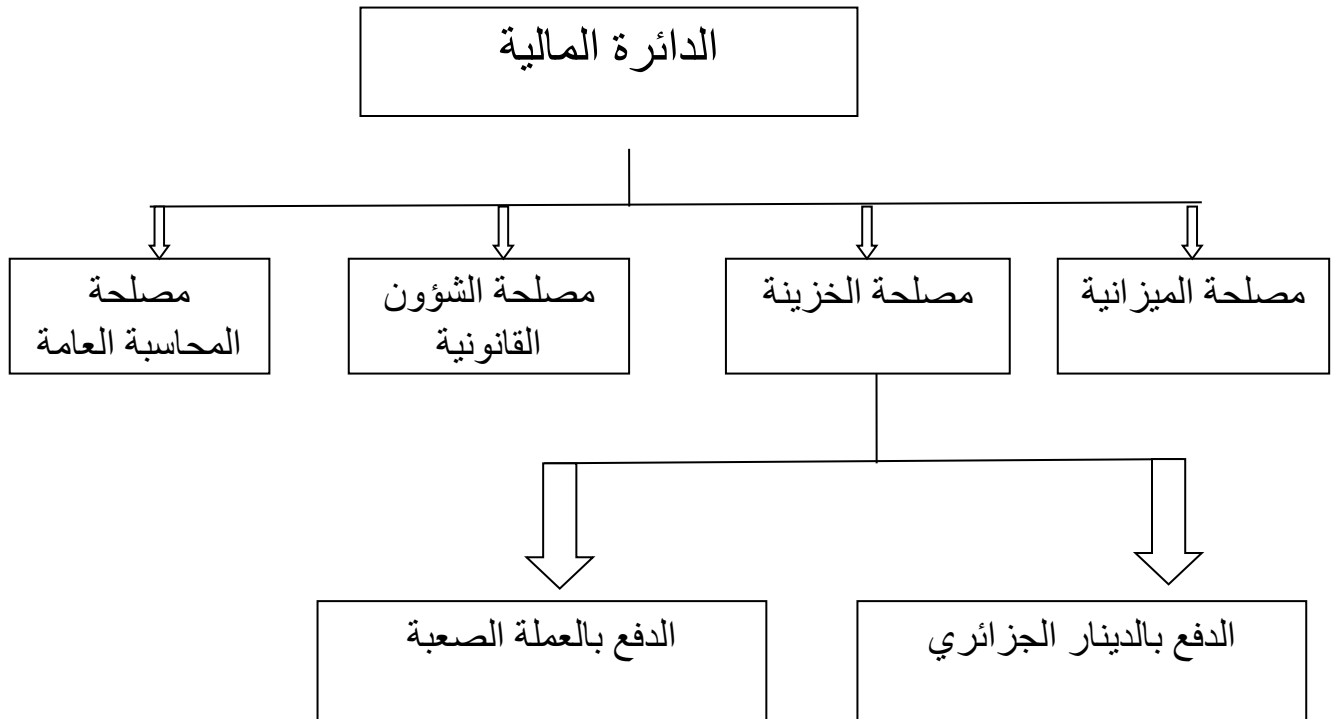
* مصلحة الميزانية .

* مصلحة المحاسبة العامة

* مصلحة الخزينة

* مصلحة الشؤون القانونية

هيكل (03) الدائرة المالية



المصدر : مقدمة من طرف المديرية

مهام الدائرة المالية والشؤون القانونية

- ✓ ضبط الميزانية السنوية للمديرية واعداد الميزانية التقديرية
- ✓ ضبط النفقات وتحصيل الايرادات والمستحقات
- ✓ المتابعة المالية للعمال فيما يخص الاجور والعلاوات
- ✓ وضع الشروط للمناقصات
- ✓ المتابعة المالية لعمليات تمويل وشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الادارة المركزية
- ✓ المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها .

المبحث الثالث : تقديم تقرير التربص

من خلال التربص الذي دام حوالي ثلاث اسابيع في مديرية الصيانة قمنا بدراسة في دائرة التمويل المعرفة فيما سبق وركزنا في هذه المصلحة على مصلحة المشتريات الخارجية عند تواجدها في هذا الفرع مع اطار المالية حاول تزويدنا بأكبر كمية من المعلومات أهمها الخزينة بصفة عامة من بينها :

✓ تسديد اجورا لعمال

✓ تسديد مختلف الفواتير

✓ التسديد للموردين سواء محليين أو اجانب

وحاولنا معه التفصيل في لب الموضوع وهو كيفية تمويل المعاملات المالية الاجنبية على مستوى مؤسسة الصيانة لولاية الأغواط عن طريق الاعتماد والتحصيل المستندي .

قدم لنا السيد محمد علوط حبيب اطار الفرع معلومات هامة أولها انه قبل تنفيذ عملية الاعتماد أو التحصيل المستندي يجب ان يكون هناك عقد بين المورد والزبون ويكون هذا العقد قد تم فيه التطرق الى عدة نقاط أهمها :

- نوع السلع وحجمها
- طريقة الدفع
- التأمين على السلعة اما على حساب المورد أو المستورد
- يجب تقديم شهادة ضمان في هذا العقد والتي تبلغ قيمتها 10 من قيمة السلعة
- طريقة ايصال السلعة اما جوا او بحرا أو برا

المطلب الأول : الإعتدال المستندي

تعتبر احدى الأدوات الهامة المستعملة في تمويل عمليات التجارة الخارجية من الاستيراد والتصدير حيث أنها تجري عن طريق البنوك فان ذلك يضيف عليها الضمان والاستقرار نظرا لثقة المستورد والمصدر بواسطة البنوك في تنفيذ هذا الاعتماد المستندي فالمصدر يعرف انه سوف يستلم قيمة البضاعة المصدرة بمجرد تنفيذه للشروط الواردة في الاعتماد المستندي كما ان المستورد يعلم بأن البنك الفاتح الاعتماد لن يدفع قيمة البضاعة الا بعد التأكد من تنفيذ الشروط المتفق عليها

تعريف الإعتدال المستندي :

هو ترتيب مصرفي بين بنكين او اكثر في شكل تعهد مكتوب ، تقوم فيه البنوك بإصدار الاعتماد المسندي بناء على تعليمات عملائها وتلتزم بموجبه البنوك القابلة له والمتداخلة فيه بالدفع الى المستفيدين من هذه الاعتمادات مقابل مستندات شحن أو مستندات تنفيذ واداء خدمات منصوص عليها بالاعتمادات ، ومطابقة تماما لشروطها أو قبول كمبيالات مستندية مرتبطة بهذه الاعتمادات ، أو تداول مستندات شحن مطابقة لشروط هذه الاعتمادات

الخطوات المتبعة في فتح الاعتماد المستندي

من أهم الخطوات التي تم التطرق لشرحها :

1- تتقدم مصلحة التمويل لمديرية الصيانة بطلب فتح الاعتماد المستندي لدى البنك الخارجي الجزائري

BEA

2- بعد قبول طلب فتح الاعتماد يصبح البنك له حق في اخذ عمولة متفق عليها وذلك حسب العقد المبرم بين مؤسسة سونطراك الام و BEA اي انه بمجرد فتح الاعتماد يكون للبنك حق في اخذ مصاريف فتح الاعتماد.

3- يكون الاعتماد المستندي ذو فترة ثلاثية (3 اشهر) قابلة للتمديد

4- في هذه الخطوة تكون مصلحة التمويل على اتصال مع المورد حول وقت ارسال السلعة و كذلك طريقة ارسالها.

5- عند تحميل السلع من طرف المورد يقوم بإرسال وثائق الى بنك المستورد (BEA) هذه الوثائق يكون متفق عليها في العقد المبرم بين المورد و المستورد مثل فواتير شهادات الجودة كمية والسلعة... الخ

6- عند وصول هذه الوثائق الى بنك المستورد يرسل اشعار الى مصلحة الخزينة فر التسديد بالعملية الصعبة تقوم بدورها هذه المصلحة بمراقبة ما اذا كانت هذه الوثائق هي المطلوبة في العقد المبرم ثم يرسل الى مصلحة الشراء للتوقيع على الاشعار ث يصل الى فرع الدفع بالعملية الصعبة قبول الاشعار والمصادقة عليه من طرف مصلحة الشراء.

7- يقوم فرع الخزينة بمراسلة بنكه بان الوثائق المرسله من طرف المورد هي الوثائق المطلوبة و يكون هذا موقعا من طرف مسؤولي المديرية من اجل استخدامها لاحقا في نقل السلعة للمؤسسة.

8- يقوم البنك اوتوماتيكيا بمجرد وصول الاشعار بالدفع للمورد.

9- يقوم البنك بتسليم الوثائق الى مديرية الصيانة حيث تتم مراقبتها و التأكد من صحتها على مستوى الخزينة وكذا دائرة التمويل .

10- بعد التأكد من صحة هذه الوثائق تقوم مصلحة التموين بتكفل بنقل السلعة للمؤسسة هذا بعد تأمين السلعة من قبل المؤسسة.

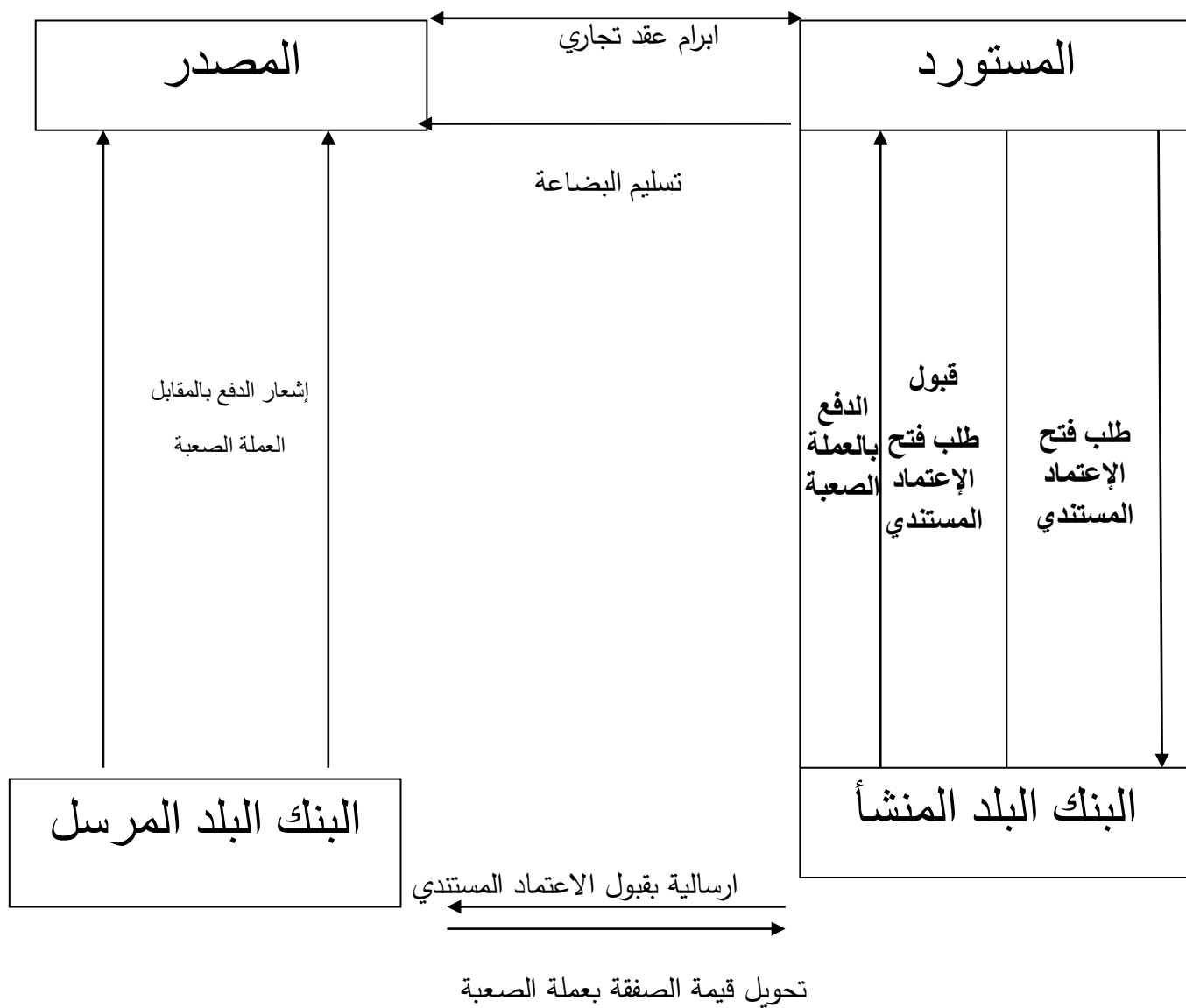
11- تبقى السلعة بحوزة الجمارك حتى وصول الوثائق الخاصة بالسلعة و ذلك من اجل استلامها.

12- عند وصول السلعة يجب ان تمر بعملية مراقبة شاملة و ذلك من اجل التأكد من سلامتها (الكمية و الجودة).

13- وفي حالة عدم توفر الشروط المطلوبة في السلعة يتم اعلام المورد و تتخذ الاجراء اللازمة حسب ما نصه العقد المبرم بين الطرفين و عند انتهاء المدة القانونية للعقد يتم ارجاع شهادة الضمان.

كما هو موضح في الملحق (01)

مخطط الإعتاماد المستندي



المطلب الثاني : التحصيل المستندي

تعريف التحصيل المستندي:

هو أمر يصدر من البائع إلى البنك الذي يتعامل معه للحصول مبلغ معين من المشتري مقابل سلامه مستندات الشحن الخاصة بالبضاعة المباعة إليه و يتم التسديد إما نقداً أو مقابل توقيع المشتري على الكمبيالة و على البنك تنفيذ أمر العملية و بذل كل جهد ممكن في التحصيل و غير انه لا يتحمل أي مسؤولية و لا يقع عليه أي التزام في حال فشله في التحميل و على عميل البنك أن يعطيه المستندات الخاصة بعملية تصدير بضاعة لمطابقتها على أمر التحصيل و انه لا توجد مسؤولية على البنك في فحص المستندات أو اكتشاف التناقضات الخاصة بنوع أو كمية البضاعة فهذا أمر تتم تسويته بين طرفي التعاقد.

أطراف التحصيل المستندي

ستدعي التحصيل المستندي وجود عدة أطراف هم :

1. **البائع أو المصدر:** هو الذي يقوم بإعداد مستندات التحصيل كما يقوم بتسليم المستندات إلى

البنك الذي يتعامل معه مرفقاً بأمر التحصيل

2. **البنك المرسل:** هو البنك الذي ترسل إليه المستندات من البائع ويرسلها إلى البنك الذي

سيحصلها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه

3. **البنك المحصل:** هو البنك الذي ترسل إليه المستندات من البنك المرسل ليتولى تحصيلها وفق

الشروط والتعليمات الواردة فيها.

4. المستورد أو المشتري: هو الطرف الذي تربطه علاقة تعاقدية مع البائع في عقد الاستيراد

البضاعة فيقدم له مستندات للحصول على الثمن أو التوقيع على السفتجة .

خطوات التحصيل المستندي.

عموما في عقد التحصيل المستندي لها نفس خطوات الاعتماد المستندي لكن مع لإختلاف بسيط

يكن في أن البنك لا يقوم بالدفع للمورد إلا بأمر بالدفع من قبل المؤسسة و ذلك عكس لإعتماد

المستندي و الذي بمجرد الموافقة على الوثائق من قبل المؤسسة يقوم أوتوماتيكيا بالدفع للمورد

كما هو موضح في الملحق (02)

خاتمة

الخاتمة :

يعتبر تقييم أداء المؤسسة و التخطيط و المراقبة من الامور الضرورية ، و يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة و تقادي الازمات و الاخطار .

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة كيفية تسير الخزينة و ماهمها و كيفية تنضيم طرق الدفع ، واكتشفنا من خلال تربصنا في هذا الفرع مصلحة الخزينة في دائرة التمويل فرع الدفع بالعملة الصعبة و التعملات الخرجية وجدنا أنه يتم استخدام ثلاث طرق لدفع وهم الاعتماد المستندي او التحصيل المستندي او التحويل المصرفي

- إستنتاجات الدراسة التطبيقية

- تعد الخزينة أداة فعالة للتحكم في تسير المؤسسة وكشف نقاط القوة والضعف، وكذا الإختلالات المالية فيها والأسباب الحقيقية المؤدية لها.
- ان طريقة الدفع المحببة لدى مؤسسة هي التحصيل المستندي لأنه يتميز بالبساطة و قلة التكلفة التي تتيح للمشتري او المستورد الوقت لمعاينة البضاعة المشحونة اليه بعد وصولها او مراجعة المستندات بدقة قبل سداد ثمنها كما ان السداد يؤجل الى حين الاعتماد المستندي لأنه يمثل وصول البضاعة ولكن الطريقة الاكثر استعمال للمؤسسة هي في عصرنا الحاضر الاطار الذي يحظى بالقبول من جانب سائر الاطراف الداخليين في ميدان التجارة الدولية بما يحفظ مصلحة هؤلاء الاطراف و كذا التقليل من مخاطر صرف العملة و هي مضمونة قانونيا .

- يسعى مسير الخزينة جاهدا لتمويل عجز خزينته، وتوظيف الفائض منها في حالة وجوده وذلك من أجل تحقيق الإستقرار والتوازن المالي للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

- خالد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية ن طرق المحاسبية الحديثة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة عمان .
- ترمان إيمان ، نذير شكيب تسيير الخزينة ، دراسة حالة سوناطراك ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دولة في الاحصاء والاقتصاد التطبيقي ، تخصص مالية ، المدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ، الجزائر ، 2013 ، .
- الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ادارة مالية ، دار وائل للنشر ، الاردن ،
- محمدابراهيم عبد الحليم اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2008
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير،
- مفلاح محمد عقل ، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي ، مكتبة المجتمع ، العربي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009
- عبد الحميد مصطفى ابو ناعم ، إدارة رأس المال العامل ، اعداد الأصول والطبع مركز كمبيوتر ، كلية الصيدلة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 1993
- محمود عزة اللحام وآخرون ، الإدارة المالية المعاصرة ، مكتبة العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014
- باديس بن يحي بوخلوة ، مرجع سابق

- سارة قيسوم ، صبرينة مخالفة ، تشخيص آلية تسيير الخزينة لدى شركة التأمين مذكرة ، مقدمة لأستكمال شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص محاسبة وإدارة مالية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2015-2016.
- علي السلمي ، سعيد السلمي ، مؤشرات التحليل المالي لمدير العصري ، كيف تقرأ الميزانية ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 .
- مقدم ليلي ، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2007-2008.
- مفلح محمد عقل ، مرجع سابق
- محمد صالح الحناوي وآخرون ، الادارة المالية ، مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004.
- منير إبراهيم هندي ، الادارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، الطبعة الخامسة ، 2003 ،
- ناصر دادي عدون ، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2008 ،
- الغفار حنفي ، اساسيات التمويل والادارة المالية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ،
- زهير طوكاح ، تسيير الخزينة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2003 ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2003 .
- زينب زيان ، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004 ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2004 .

- فؤاد لافل حسان خلاصي ، تسيير الخزينة مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية ، دفعة 2000 ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2000
- عاطف ولیم أندرواس : التمويل والادارة المالية المؤسسات ، دار الفكر الجامعية ، مصر ، 2008 .
- نور الدين خباية ، الادارة المالية ، دار العربية لبنان ، 1997.
- محمد سوليم ، الادارة المالية ، دار الهاني للطباعة ، مصر ، 1997
- صالح خاص ، تقنيات التسيير : موازنات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ،
- توفيق حسون ، الادارة المالية : قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي ، ط11 ، مطبعة قمحة إخوان ، سوريا ، 2001
- مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dmi)، مذكرة ماجستير

مراجع باللغة اللتنية

- Khath ; Annie Bellier Delienne ; **Gestion de Trésorerie** ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005 ;
- Bemard Devraux ; charlésia crose ; les 10 livres d'une gestion performante ; Edition d'organisation ; France (1985 ; P166

الملاحق



ORIGINAL

FACTURE COMMERCIALE

n° 20.10.10319 DU 03/10/2020

SONATRACH DML
BP 93 ESSADIKIA LAGHOUE
30008 LAGHOUE
ALGERIE
NIF : 000016001376744

Vos références : CONTRAT 28/TRC-MTN-DML-SDT-MD0/18
COMMANDE N 202000040 DU 31/05/2020
Nos références : N° affaire : 83301

Crédit Documentaire : N° 029ICD0000320039

Description of Goods &/or Services

CFR PORT ET OU AEROPORT ALGERIEN (INCOTERMS 2010)

REVISION GENERALE DE TURBINES A GAZ SOLAR TITAN 130

SUIVANT COMMANDE N 202000040 DU 31/05/2020
SUIVANT CONTRAT 28/TRC-MTN-DML-SDT-MD0/18

ITEM	Désignation	Réf.	Origine	Qté	U	P.U H.T net	%	HT Fact
1	REVISION GENERALE DE TURBINES A GAZ SOLAR TITAN 130 S/N 0172L	-	US	1	EA	2020000,00	100	2020000,00
MONTANT TOTAL HT DEPART USINE EN USD								\$ 2020000,00
Mise à FOB DE LA TURBINE								\$ 2020000,00
FRAIS DE TRANSPORT CFR PORT D'ALGER ALGERIE (INCOTERMS 2010)								\$ 10000,00
MONTANT TOTAL HT EN USD - CFR PORT D'ALGER ALGERIE (INCOTERMS 2010)								\$ 2030000,00

En Lettre: deux millions trois cents mille trois cents (2 030 000) US Dollars

Règlement :

Mode : CREDIT DOCUMENTAIRE IRREVOCABLE

Banque Extérieure d'Algerie									
- Agence de Laghouat -									
03	03	01	2020	2	10	00003	USD		



BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

SONATRACH - TRC
Division Maintenance
Direction Maintenance Laghouat
Département Finances
Service Trésorerie

OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE

N°DE COMPTE:29 60 900 17
N°TRC/MTN/DML/FIN/ / 20
N°DIB:07/2019 du 20/03/2019

Laghouat le 02/07/2020

Messieurs,

Nous vous prions d'ouvrir par swift un crédit documentaire Irrévocable non confirmé, payable après réception et mise en service de la turbine sur Site, qui interviendra au plus tard (02) deux mois CFR Port d'Alger.

Après de :

BNP PARIBAS Le rond point 1 à 3 rue louis de chardonnet, 77433
MARNE LA VALLEE CEDEX 2 France
IBAN:FR763000 4021 2400 0100 1058 925
BIC:BNPAFRPPIFE
CODE BANQUE:30004-CODE GUICHET :02124

En faveur de: SAS IDEM EMI France
45 Rue des Vieilles Vignes- 31810 LE VERNET - France

Pour un montant de :
Contrat : CFR Port D'Alger
 00 USD

Contre remise des documents suivants:

- 12 Factures commerciales en langue française dont 07 originales;
- 1/3 et 2/3 Connaissance originales et/ou LTA à l'ordre de la BEA ;
- 04 Listes de colisages originales;
- 01 Rapport de test originale concluant sur banc d'essai établi et signé par SAS IDEM EMI France;
- 01 Attestation de service fait signée par SONATRACH/DML Laghouat; par Monsieur KOUIDRI Ahmed.Directeur Maintenance.
- 01 jeu de factures en six (06) exemplaires dont deux (02) originaux , 3/3 du connaissance et/ou LTA, documents sus-cités seront transmis par plis cartable à SONATRACH/DML Laghouat.

Le tout se rapportant à l'expédition de :

révisions générales de turbines à gaz SOLAR TITAN 130

Contrat n° 28/TRC-MTN-DML-SDT-MDO/18

Commande N° : 20200040

Crédit valable 03 MOIS à partir de la date d'ouverture du crédit
Embarquement : PORT EUROPEEN et/ou AEROPORT EUROPEEN
Destination : PORT ALGERIEN et/ou AEROPORT EUROPEEN
Origine : France
Transbordement: NON AUTORISE
Expéditions partielles: NON AUTORISEE
Domiciliation N°: 2020/2/10/00003/USD

N

P

Si

Bo

Cachet et signature du Client

Le Directeur Maintenance

M.H. BELLA

Banque Extérieure d'Algérie

BEA



البنك الجزائري الخارجي

AGENCE DE LAGHOUAT
CITE MAMAOURAH
LAGHOUAT

***** FAX / TEL TELECOPTX

DE/FROM: B.E.A. LAGHOUAT
FAX: 029.13.19.08 / 13.19.65

DESTINATION: SONATRACH DML
BP 93 ESSADIKIA LAGHOUAT
03000 ALGERIE

TÉL. : 029.13.19.14. Posté 108

DATE 24/11/2020

If you don't receive all pages, or if the transmission in
Unclear, please Contact us

Si la transmission n est pas claire, veuillez s il vous plait
Nous en Avertir

Nous sommes en possession des documents en vertu de la lettre De crédit N°
029 ICD0000320039 DE USD, SAS IDEM EMI FRANCE:

MONTANT GLOBAL

MONTANT D UTILISATION

1.000.000,00 USD

1.000.000,00 USD

COURRIER:

- 10 FACTURES COMMERCIALES
- 02 CONNAISSEMENT
- 02 LISTES DE COLISAGE
- 01 RAPPORT DE TEST
- 01 ATTESTATION DE SERVICE FAIT
- 01 ATTESTATION DE TRANSMISSION DE DOCUMENT

Nous restons dans l attente de vos instructions. Veuillez agréer Monsieur
l'expression de nos salutations distinguées.

Accord après
Montage sur Site
les Termes du Contr

Le Chef de Section
Approvisionnement et Transport

A BENALIA

Le 25.11



Banque Extérieure d'Algérie
Agence LAGHOUAT 029
BEA
Cité Sahnoune Maamourah
- LAGHOUAT -

Mme CHEFFAFA
Chef de Section
des Antenne Etrang

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

SONATRACH - TRC
Division Maintenance
Direction Maintenance Laghouat
Département Finances
Service Trésorerie

OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE

N° DE COMPTE: 29 60 900 17

N° TRC/MTN/DML/FIN/ / 20

N° DIB: 07/2019 du 20/03/2019

Laghouat le 02/07/2020

Messieurs,

Nous vous prions d'ouvrir par swift un crédit documentaire Irrévocable non confirmé, payable après réception et mise en service de la turbine sur Site, qui interviendra au plus tard (02) deux mois CFR Port d'Alger.

Auprès de :

BNP PARIBAS Le rond point 1 à 3 rue louis de chardonnet, 77433
MARNE LA VALLEE CEDEX 2 France
IBAN: FR763000 4021 2400 0100 1058 925
BIC: BNPAFRPPIFE
CODE BANQUE: 30004 - CODE GUICHET : 02124

Banque Extérieure d'Algérie
Date: 07 JUL. 2020

En faveur de: SAS IDEM EMI France

45 Rue des Vieilles Vignes- 31810 LE VERNET - France

Pour un montant de : 20200040 USD
Contrat : CFR Port D'Alger

Contre remise des documents suivants:

- 12 Factures commerciales en langue française dont 07 originales;
- 1/3 et 2/3 Connaissance originales et/ou LTA à l'ordre de la BEA ;
- 04 Listes de colisages originales;
- 01 Rapport de test originale concluant sur banc d'essai établi et signé par SAS IDEM EMI France;
- 01 Attestation de service fait signée par SONATRACH/DML Laghouat; par Monsieur KOUIDRI Ahmed. Directeur Maintenance.
- 01 jeu de factures en six (06) exemplaires dont deux (02) originaux , 3/3 du connaissance et/ou LTA, documents sus-cités seront transmis par plis cartable à SONATRACH/DML Laghouat.

Le tout se rapportant à l'expédition de :

révisions générales de turbines à gaz SOLAR TITAN 130

Contrat n° 28/TRC-MTN-DML-SDT-MDO/18

Commande N° : 20200040

Crédit valable

03 MOIS à partir de la date d'ouverture du crédit

Embarquement :

PORT EUROPEEN et/ou AEROPORT EUROPEEN

Destination :

PORT ALGERIEN et/ou AEROPORT EUROPEEN

Origine :

France

Transbordement:

NON AUTORISE

Expéditions partielles:

NON AUTORISEE

Domiciliation N°:

2020/2/10/00003/USD

N

P

S

B

Cachet et signature du Client

Le Directeur Maintenance

M.H. BELLY



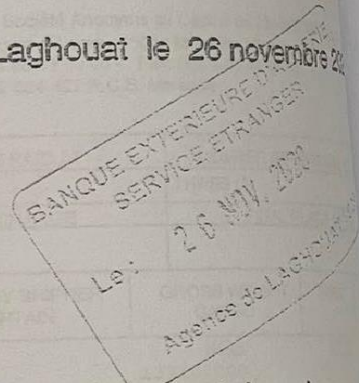
sonatrach
Activité Transport par Canalisation
Division Maintenance
Direction Maintenance Laghouat

Monsieur le Directeur
Banque Extérieure d'Algérie
Agence de Laghouat

Réf. *179*/TRC-MTN-DML/FNJ/20

Laghouat le 26 novembre 2020

Objet : Levée de documents négociables
Réf. : Credoc N° 029 ICD 200000003
Fournisseur : EMI France
Montant Utilisation : 50 000.00 USD



Faisant suite à votre fax du 24 novembre 2020, concernant les documents négociables émanant de notre fournisseur EMI France, dont copie ci-jointe, relatifs au Credoc cité en référence, nous vous demandons de nous remettre ces documents.

Nous vous informons que le règlement de cette expédition ne sera effectué qu'au bout de (60) soixante jours après réception et mise en service de la TURBINE

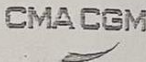
En vous remerciant d'avance de votre précieuse collaboration, veuillez agréer nos salutations distinguées.

Pour la Sonatrach / DML *[Signature]*

M.H. BELLILA



[Signature]

SHIPPER SAS IDEM FMJ FRANCE 45 RUE DES VIEILLES VIGNES 31810 LE VERNET FRANCE		ORIGINAL BILL OF LADING		COPIES 01/11/2020 BILL OF LADING MFS/2020	
CONSIGNEE AU NOM DE : SONATRACH DML BP 93 ESSADIKIA LAGHOUE ALGERIE NIF DU DONNEUR D'ORDRE : 000016001376744		EXPORT REFERENCES 160448			
NOTIFY PARTY , Carrier not to be responsible for failure to notify AU NOM DE : SONATRACH DML BP 93 ESSADIKIA LAGHOUE ALGERIE NIF DU DONNEUR D'ORDRE : 000016001376744					
CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros Head Office: 4, quai d'Aranc - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 562 024 422 R.C.S. Marseille					
PRE CARRIAGE BY*		PLACE OF RECEIPT*		FREIGHT TO BE PAID AT	
				MARSEILLE	
VESSEL ATLANTIC MERCHANT		PORT OF LOADING MARSEILLE PORT EUROPEEN		PORT OF DISCHARGE ALGER PORT ALGERIEN	
				NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING THREE (3)	
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS		NO AND KIND OF PACKAGES		DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	
				GROSS WEIGHT CARGO	
				TARE MEAS	
PCLU6062878 SEAL NA		1 x 40FF 1 COLIS		KGS 13310.000	
CFR PORT ET OU AEROPORT ALGERIEN (INCOTERMS 2010) REVISION GENERALE DE TURBINES A GAZ SOLAR TITAN 130 SUIVANT COMMANDE N 202000040 DU 31/05/2020 SUIVANT CONTRAT 28/TRC-MTN-DML-SDT-MDO/18 CREDIT DOCUMENTAIRE IRREVOCABLE NUMERO 029ICD0000320039 FACTURE COMMERCIALE N° 20.10.10319 SHIPPED ON BOARD FRET PAYE Oversize - Height: .65 MT 1 X 40FF 1 PACKAGE(S) SAY ONE PACKAGE(S) Continued on Next Sheet					
Sheet 1 of 3					
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.					
ADDITIONAL CLAUSES					
Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility FCL 1. THC at destination payable by Merchant as per line/port tariff 3. All expenses, including but not limited to overtime/drayage to stacking area if any, from ship's hold to reloading of empties in ship's hold/deck are for Receiver's account. 9. Container with Port of Discharge Algiers can be delivered in Algiers Port or in ODCY Alterco at Hulba. Container delivered from ODCY Alterco are transferred from Algiers Port by truck or are transferred from Bejaia Port by train. Way of transfer remains at discretion of CMA CGM carrier and under responsibility. 0. Carrier draws Merchant's attention to the fact that as per Algerian national customs regulation n° 79- and 95-10, cargo shall be auctioned by customs without any notice if Merchant fails to take delivery within 2 months and 21 days from the date of discharge. 4. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the					
York/Antwerp rules, 2004. 216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo will be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 241. Carrier is not responsible for any omission in regards to article 69 of applicable Algerian budget law n° 2009 (published on Algerian bulletin n° 44) and the responsibility remains with the merchant/importer. Any fines, penalties levied against the carrier for non compliance with the above article and/or additional costs, including but not limited to storage, demurrage are for the account of the merchant. 249. As per National Algerian Customs Regulations, a full style name and address has to be indicated					
RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall be adjudicated to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder of the bill of lading and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office. (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)					
PLACE AND DATE OF ISSUE		MARSEILLE 01 NOV 2020			
SIGNED FOR THE SHIPPER		SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM Agences France SAS as agents for the carrier CMA CGM S. A.			
APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED					

الملحق 2

Banque Extérieure d'Algérie



البنك الجزائري الخارجي

AGENCE DE LAGHOAT
CITE MAMAOURAH
LAGHOAT

TELECOPIE

DE/FROM : B.E.A. LAGHOAT

FAX : 029.13.19.08 / 13.19.65

Tél. : 029.13.19.14. Poste 108

***** FAX / TEL

DESTINATION : SONATRACH DML
CITE ESSADIKIA LAGHOAT

DATE 17/01/2018

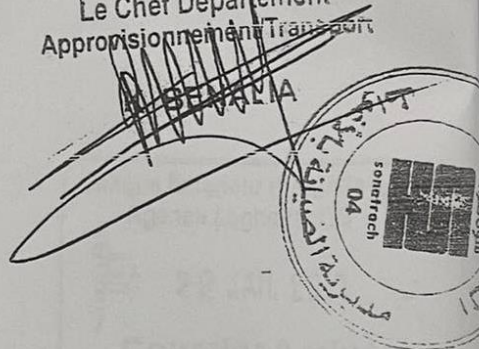
If you don't receive all pages, or if the transmission is unclear, please Contact us

Si la transmission n'est pas claire, veuillez s'il vous plait nous en Avertir

Nous sommes en possession des documents a l'encaissement
n° : 029 IRD18000000 EUR,
FAVEUR PETROGAZ EQUIPEMENTS
MONTANT D UTILISATION 355.466,00 EUR

- 1+4 C FACTURE COMERCIALE
- 1+2 C LISTE DE COLISAGE
- 1/3+2CNN CONNAISSEMENTLTA
- 1+2 C CERTIFICAT D'ORIGINE
- 1+1 C CERTIFICAT DE CONFORMITE SGS
- 1+2 C CERTIFICAT DE CONFORMITE
- 1 EUR1
- 1+2C NOTE DE POIDS
- 2 ATTESTATION DU BENEFICIAIRE
- 1 ATTESTATION PLI CARTABLE
- 1 EX A

Accord
Le Chef Département
Approvisionnement Transport



Nous restons dans l'attente de vos instructions, Veuillez agréer Monsieur
l'expression de nos salutation distinguées.

MME GUEFFAFATIKA

Mme GUEFFAFATIKA
Chef de Section
Service des Changes

Handwritten signature of Mme Gueffafatika

سوناطراي



sonatrach

ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS

Division Maintenance

Département Finances

Laghouat, le 21 /01/2018

BEA - AG LAGHOUAT
35 Bd Emir Abdelkader
LAGHOUAT

Réf : /N°OV : 54 / 18

Montant : 400.000.00 EUR

Compte à débiter : 002 00029 2902960900 17

Au bénéfice de : PETROGAZ EQUIPEMENT

Messieurs

Nous vous prions de bien vouloir exécuter par le débit de notre compte cité ci-dessus,
le virement de la somme de :

400 000 000 euros

En date valeur :

Au compte du bénéficiaire ouvert chez :

Banque : Crédit Lyonnais ST OUEN LAUMONE
COMPTE : 0000070564P CLE RIB 45
BIC : CRLYFRPP

IBAN : FR09 3000 2062 3900 0007 0564 P45

En règlement du décompte ci-dessous :

REMDOC N° : 029 IRD18000001 Eur de 400 000.00 Eur
DOM : 2017 3 10 00002 / Eur

Banque Extérieur d'Algérie
Agence Laghouat

22 JAN. 20

Courrier Arr
Secrétariat de d

⤵ Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

H. OUMANE

H. HAMIA