



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر: تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير

تسيير الخزينة في المؤسسة

من إعداد الطالبين:

أشراف الاستاذة:

• حمة عبد الحليم

• حمودي محمد الأمين.

د/ مقديش فاطمة الزهراء

الاسم و اللقب	الصفة	الجامعة
د/ برواين شهرزاد	رئيسة	جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس
د/ مقديش فاطمة الزهراء	مقررة	جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس
د/ تمار خديجة	مناقشة	جامعة مستغانم عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2021 / 2020م

اهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى التي سهرت الليالي إلى من جعلت الجنة تحت
أقدامها...أمي.....

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أبي
إلى من ساندني بكلمة طيبة

إلى كل عائلة حمة....

إلى الشموع التي أنارت حياتي إلى اعزما أملك في الوجود...إخوتي
إلى جميع الأهل والأصدقاء الذين ساعدوني خلال المشوار الدراسي.



اهداء

الى من كان دعائها سرنجاحي وحنانها بلسم جراحي، الى من علمتني و
عانت الصعاب لأصل الى ما أنا فيه ويا من علمتني الصمود و مهما
تبدلت الظروف.... امي

الى الذي عمل بكدي في سبيل تعليمي و علمني معنى الكفاح، الى وادلي
الجليل، الى الذي ألجأ اليه في مواجهة الصعاب أبي
الى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني أخوتي

الى كل عائتي عائلة حمودي

الى كل الزملاء و الزميلات

الى كل من علمني حرفا طيلة فترة الدراسة



تُشكرات

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام ها البحث المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر الجزيل والتقدير والعرفان بالجميل إلى المؤطرة
والمشرفة " مقديش فاطمة الزهراء " على توجيهاتها الهادفة و نصائحها
القيمة وعلى كل الوقت والجهد المبذول في متابعة هذا البحث ولإشرافها
عليه في كل المراحل.

ونشكر جميع الأساتذة على مساندتهم ودعمهم لنا بالنصائح والتوجيهات
القيمة.

وإلى جميع زملائي

ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل



قائمة المحتويات

اهداء

شكر و تقدير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

المقدمة

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة و التسيير

تمهيد

- تعريف المؤسسة و أنواعها..... ص 10
- تعريف التسيير و وظائفه ص 14
- مبادئ التسيير و خصائصه ص 19

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الخزينة

تمهيد

- الخزينة و تسييرها ص 25

• القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة..... ص 30

• كيفية حساب الخزينة و وضعيتها..... ص 34

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على

ربحية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

1. قراءة عامة حول المؤسسة..... ص 40

2. عرض و تحليل نتائج الدراسة ص 45

خلاصة الفصل.

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	تقسيم الخزينة الصافية	01
46	الميزانية المالية خلال الفترة 2017/2014 - جانب الاصول-	02
47	الميزانية المالية 2017/2014- جانب الخصوم-	03
48	الميزانية المالية المختصرة للفترة 2017/2014 - جانب الاصول-	04
49	الميزانية المالية المختصرة للفترة 2015/2014 -جانب الخصوم-	05
51	راس مال العامل للفترة 2017/2014	06
52	الخزينة للفترة 2017/2014	07
53	نسب السيولة للفترة 2017/2014	08
55	تدفقات الخزينة	09
57	حسابات النتائج للفترة 2017/2014	10
59	نسبة الربحية الاجمالية للفترة 2017/2014	11
60	نسب الربحية للفترة 2017/2014	12

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	أنواع المؤسسات	01
23	التسيير عملية دائرية مستمرة	02
35	تحديد الخزينة	03
36	وضعيات الخزينة	04
43	محطة انتاج الكهرباء ادرار	05
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة انتاج الكهرباء وحدة أدرار	06
48	تطور عناصر الأصول للفترة 2017/2014	07
50	تطور عناصر الخصوم للفترة 2017/2014	08
52	المنحنى البياني للمؤشرات المالية	09
54	المنحنى البياني لتطور نسب السيولة	10
56	منحنى التغير في الخزينة خلال السنة	11
59	المنحنى البياني لتطور الربحية الاجمالية	12
60	منحنى التطور نسب الربحية للفترة 2017/2014	13
66	تطور السيولة العامة و الربحية الاجمالية	14
66	تطور نسب السيولة الحالية و الربحية الاجمالية	15
67	تطور نسب سيولة الأصول و الربحية الاجمالية	16

مقدمة

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها وغاياتها بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها، وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير المستخدمة والتحكم فيها، بمعنى بقاء أي مؤسسة واستمراريتها يقاس بكفاءة أدائها بصفة عامة والأداء المالي لها بصفة خاصة، إذ يحظى هذا الأخير باهتمام بالغ من طرف المحللين الماليين وأصحاب المؤسسات وذلك لكون يساهم في إبراز العناصر التي حققت مستوى معين من ربحية المؤسسة.

إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساسا إلى التحكم في اختيار أفضل أدوات التسيير من أجل تحقيق الربح، التوازن والبقاء، وبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة والأداة المالي خاصة، وكذا السيطرة على التدفقات النقدية للوصول بمؤسسة إلى حالة القدرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير السيولة اللازمة، والوصول إلى تحديد هذا الوضع يستوجب بضرورة وجود تسيير فعال داخل المؤسسة وذلك عن طريق وضع أسس وتقنيات تسييرية تمكنها من التحكم في محيطها الداخلي من جهة وتأقلا مع محيط الخارجي من جهة أخرى.

والكفاءة في أداة الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية والرشاد في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها عقلانيا في المدین القصير والطویل.

إن المشاكل والعراقيل التي يمكن أن توجهها المؤسسة في ضل المنافسة والصراع الاقتصادي، الأمر الذي يعود إلى درجة المرونة التي تمتاز بها المؤسسة وهذا ما يدعوننا للتعرف أكثر على العامل المتحكم في هذه المرونة، ألا وهي الخزينة، والتي هي محور دراستنا، والتي تعتبر عنصرا حاسما في حيات المؤسسة،

كما بحوزتها تعتبر على الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية المحققة من طرف المؤسسة ولها مكان مهما في اتخاذ القرارات اللازمة في التسيير المال لها.

إن إهمال المؤسسة لتسيير الخزينة وجعله أمرا ثانويا، وتركيز كل اهتماما على تنظيم الوظيفة الإنتاجية والتسويقية، وكذا اعتقاد المسؤولين إن باستطاعتهم التحكم في الخزينة وتسييرها بالاعتماد على المحاسبة العامة، إضافة إلى إهمالها لجانب النقدية وترك المجال مفتوحا للعشوائية في تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتحديد تاريخ تحصيلها أو استحقاقها، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار إعداد التنبؤات النقدية الدقيقة في المدى القصير لمقابلة الاحتياجات النقدية المختلفة، الشيء الذي جعلها تواجه خطر انقطاع الدفع وتقع في عسر مالي حقيقي يهدد كيانها واستمراريتها.

إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية عن المؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات، مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية.

طرح الإشكالية:

نظرا للأهمية والدور الذي تلعبه الخزينة في اتخاذ القرارات الصائبة وتقييم الوظيفة المالية وتحسين تسيير المؤسسة، من خلال مسابقا يمكننا طرح الإشكالية علة هذا النحو:

إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تتحكم في تسيير خزينتها تسييرا عقلانيا؟

التساؤلات الفرعية:

1 كيف يمكن حساب الخزينة؟ وكيف يتم تشكيلها؟ وما هي العناصر المؤثرة في إدارتها؟

2 ما هو دور الميزانية الوظيفية في تسيير الخزينة وفيما تتجل مشاكل الخزينة؟

هل يمكن أن تكون الخزينة صورة واضحة لحالة المؤسسة؟ فما هي مؤشراتنا؟ وما هي أهداف تسيير الخزينة وفيما تتجلى أدوات تسييرها؟

طرح الفرضيات:

وفي ظل العرض السابق الإشكالية البحث يمكن طرح الفرضيتين واختيار صحتها وهي أن:

1- تتعكس تقنيات تسيير الخزينة ايجابا فقط عمى ربحية المؤسسة الاقتصادية.

2- توجد علاقة بين تقنيات تسيير الخزينة والربحية في المؤسسة.

3- ليس هناك تأثير لسيولة الخزينة عمى ربحية المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ألا وهي:

* الصلات المباشرة بين الموضوع و التخصص العلمي الذي تدرسه تخصص المحاسبة والمالية.

*الظرف المالي الصعب الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي مرده إلى الإشكالية التسيير و ليس الموارد، التي تتطلب تحكما في التكاليف وأدوات تسيير الحديثة.

*إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة واعتباره أمرا ثانويا الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني إما من سحب على المكشوف من خلال وصول الكشف المصرفي إلى مستوى جد معتبر، أو تعاني من تجميد حائط نقدي كبير طوال السنة.

* عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة التسيير الأمثل للخزينة وواقع المؤسسات الجزائرية.

*محاولة معرفة العراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي وذلك عن طريق الدراسة والتحليل وتقديم الحلول المناسبة لها.

محاولة التقريب بين الجانب النظري للموضوع وواقع المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي أردنا تبيانها تتمثل في ما يلي:

* التعرف على عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه في المؤسسة الاقتصادية.

* معرفة مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

*إبراز دور جدول تدفقات الخزينة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

*الوقوف على مدى تطبيق جدول تدفقات الخزينة في الواقع العملي للمؤسسة الاقتصادية.

*محاولة تطبيق أهم المؤشرات والنسب المالية بناءا على معطيات المؤسسة الاقتصادية

*إبراز أهمية تسيير الخزينة في المؤسسات.

أهمية الدراسة:

*تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي ألا وهي الخزينة، نظرا لأهمية في حياة المؤسسة، حيث أن عدم التحكم في تسييرها يؤدي إلى تهديدها بالزوال.

*التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة والوقوف على المشاكل التي تعترض مسير الخزينة.

*ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة.

*تطبيق الأساليب العلمية الحديثة من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلة في تسيير الخزينة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مؤسسة خدماتية تتمثل في مؤسسة ميناء مستغانم، كما اقتصرت على دراسة معمقة لجول تدفقات الخزينة إضافة إلى الجداول الملحقة (القوائم المالية).

منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الخزينة وكيفية تسييرها، ثم التطرق لمنهج دراسة حالة من خلال تطبيق النتائج المستعرضة نظرياً في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات البحث:

قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

الوضع الصحي المتدهور في البلاد (covid19) الذي عرقل لنا القيام بالدراسة الميدانية.

هيكل وإطار البحث:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على إشكاليته فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: كان بعنوان عموميات حول المؤسسة و التسيير حيث تقسم هاا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تعريف المؤسسة و أنواعها في حين تطرق المبحث الثاني إلى تعريف التسيير و وظائفه، أما المبحث الثالث و الأخير مبادئ التسيير و خصائصه.

الفصل الثاني: كان بعنوان حساب ماهية الخزينة، حيث تقسم الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول الخزينة وتسييرها، أما المبحث الثاني فكان بعنوان: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة، في حين تطرق المبحث الثالث إلى كيفية حساب الخزينة ووضعيتها.

الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بولاية أدرار (المؤسسة انتاج الكهرباء)، حيث تقسم هذا الفصل الى مبحثين، تناول المبحث الأول قراءة عامة حول المؤسسة، أما المبحث الثاني تم فيه عرض و تحليل النتائج.

تمهيد:

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءا من التسيير المالي، وقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة، التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع النفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على عموميات حول المؤسسة والتسيير وكذا الخزينة وكيفية تسييرها.

الفصل الأول: عموميات حول

المؤسسة والتسيير

تمهيد:

ان ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءا من التسيير المالي، و قد اصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، و ذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة و المتعلقة بكل الجوانب نشاطها ينعكس مفعولها و اثرها المباشر على الخزينة، التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع النفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل عموميات حول المؤسسة و التسيير.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

المبحث الأول: تعريف المؤسسة وأنواعها:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة:

أولاً: * هي هيكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/، وتبادل السلع أو /وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، يفرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحز المكاني والزمني، الذي توجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط*¹

ثانياً: * هي كيان اقتصادي، يستعمل وسائل متعددة من أجل إنتاج سلع وخدمات وبيعها في السوق بهدف تحقيق الربح*²

ومن التعريف يبين أن:

المؤسسة كيان: أي أنها مستقلة ماليا متميزة عن الشخص أو الأشخاص المساهمين في رؤوس أموالها الخاصة، بحيث يتم التفريق بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية لمالكها، فلا تأخذ كشوفها المالية في الحسبان إلا أثر معاملاتها الخاصة والأحداث التي تخصها فقط.

-المؤسسة اقتصادية: أي أنها تسعى لتحقيق الربح من خلال قيامها بإنتاج السلع والخدمات وبيعها في السوق لباقي الكيانات الأخرى.

-المؤسسة بحاجة إلى استعمال وسائل متعددة من أجل قيامها بنشاطها هي:

الوسائل المادية: كالأراضي، البناءات، المعدات و الأدوات الصناعية، معدات النقل، أثاث المكتب، ومعدات الإعلام الآلي

¹ ناصر بادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، 1988، ص 11.
² العزازي محمد و آخرون، التسيير المالي و المحاسبي، الديوان الوطني للطبوعات المدرسية، بدون مكان النشر، 2012، ص 07.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

*الوسائل غير مادية: كبرمجيات المعلوماتية، براءات الاختراع، والعلامات المسجلة.

*الوسائل المالية: هي الأموال التي تستعملها المؤسسة للحصول على مختلف احتياجاتها، كالمبلغ الموضوعة في البنك.

*الموارد البشرية: هم الأفراد الذين يقومون بالعمل لدى المؤسسة من عمال وموظفين، بحيث يضعون تحت تصرفها جهدهم وخبرتهم ووقتهم من أجل تنفيذ أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات¹

في عالم الأعمال توجد العديد من المؤسسات تعتمد كل منها على العمل في مجال معين، حيث يتم تصنيفها حسب معايير مختلفة المتمثلة في:

أولاً: حسب الشكل القانوني:

تصنف حسب هذا الشكل تبعاً لعدد من الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها أو حسب الخط الذي يتم حسب هذا التوظيف وعادة تصنف المؤسسات إلى مؤسسات الأشخاص ومؤسسات الأموال وهي:

* **شركات الأشخاص:** مثل المؤسسات الفردية، شركات التضامن، شركة التوصيل البسيطة.

* **شركات الأموال:** مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) وشركات الأسهم والتوصية بالأسهم (SPA).

¹ <https://www.berber.ahlamontada.com> .consulté 11/06/2021 a 16:20.

ثانيا: حسب طبيعة الملكية

تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية وهي:

***المؤسسة الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدول.

***المؤسسة العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لدولة أو الجهات المحلية حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسة لعدة أسباب منها:

-المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

تأميم المؤسسات التي ملك لأجانب والأشخاص غير الوطني أثناء الاحتلال.

-**المؤسسة المختلفة:** وهي مؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة أو القطاع الخاص ونذكر على سبيل المثال فرع شركة سوناطراك والتي تشترك فيها مع بعض المؤسسات الأجنبية.

ثالثا: حسب طبيعة النشاط¹

تصنف المؤسسة وفق هذا المعيار إلى عدة أنواع:

-**المؤسسة الصناعية:** وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب أو في الصناعة الخفيفة كالغزل والنسيج.

-**المؤسسة التجارية:** وتهتم بنشاط التجاري الذي يتم بعملية الشراء والبيع دون أي تحويل ومن أمثلته نذكر المساحات الكبر والأروقة.

¹ العزازي محمد و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 08.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

- **المؤسسة الفلاحية:** وهي مؤسساتهم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي النباتي، الحيواني والسمكي.

- **المؤسسات المالية:** وهي مؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل البريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية.

- **المؤسسة الخدمائية:** هي التي تباع للغير خبراتها في كل المجالات، أي تباع خدماتها التي تحقق بها رغبة أو حاجة لدى الغير.

رابعاً: حسب طبيعة الحجم¹

حسب هذا المعيار هناك عدة تصنيفات وعادة تصنف المؤسسات حسب عدد العمال وهي:

- **المؤسسة الصغيرة:** يتراوح عدد عمالها ما بين (1 إلى 10) وتعود ملكيتها غالباً لشخص واحد أو العائل وتتمثل في المؤسسات الزراعية والتجارية والإنتاج الحرفي.

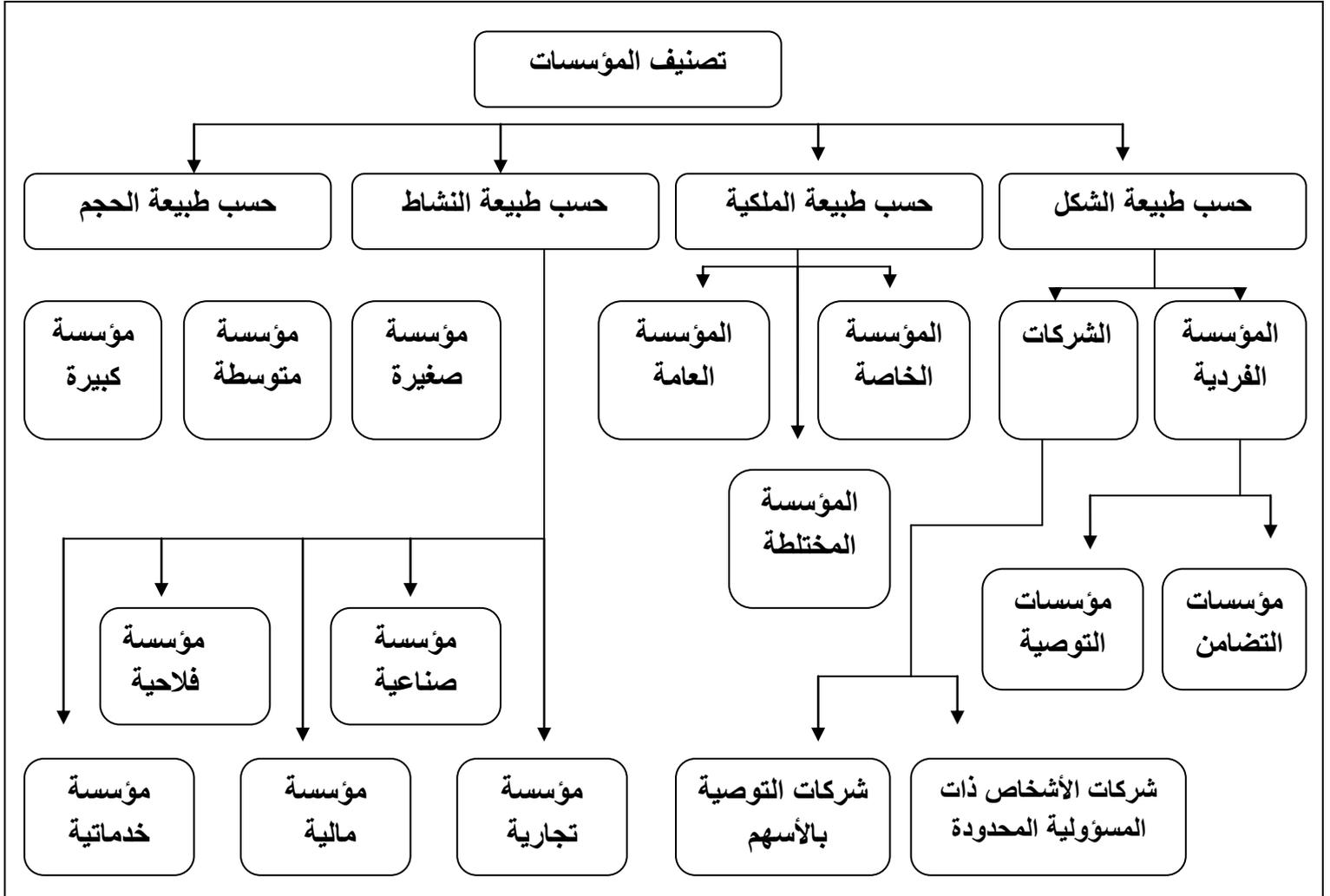
- **المؤسسة المتوسطة:** ويتراوح عدد عمالها ما بين (10 إلى 500) وهي نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وتساعد السلطات في الانتشار والترقية.

- **المؤسسة الكبيرة:** وهي المؤسسات الضخمة أي المجمع الوطني وتستخدم عدداً هماً من العمال يكون كبيراً وكذلك الموارد المالية الضخمة وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

¹ <https://www.startimes.com> consulté la 11/06/2021 a 18:54.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

الشكل رقم 01: أنواع المؤسسات



المصدر: العزازي محمد وبن بلعور بوعلام، تحت اشراف حامة نجم الدين و حبيلي كمال الدين، نفس المرجع السابق، ص 08.

المبحث الثاني: تعريف التسيير ووظائفه

المطلب الأول: تعريف التسيير

تعريف 01: "هو مجموعة من الوظائف المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، من أجل إنتاج معلومات مالية عن ماضي المؤسسة ومستقبلها بغية اتخاذ"

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

مجموعة من القرارات المتعلقة بتسيير أصول وخصوم المؤسسة، كتسيير التثبيات والخبزفة والذفون؁ وطففم اءءفار المشارف¹.

ءرفف 02: "هو مجموعة من الأءواء والطرق المسءعملة فف اءءاء القرارات الءفءة؁ من أجل ضمان السفر الءسن للمؤسسة والوصول بها إلى ءءقفق أهدافها"².

ءرفف 03: "هو ءلك العملفاء ءف من ءلالها نءط ونبظم ونءفر ونراقب موارد المؤسسة من أجل ءءقفق الأهداف المسطرة"³.

ءرفف 04: فشمف مصءلء ءسفر على عدة مراءفاء "كالقفاءة؁ الإءارة؁ ءءوآفه؁ لكن عموما فسءءم مصءلء الإءارة وءءوآفه للءلاة على مهام السلطة العلفا للمؤسسة فقط بفنما فسءءم مصءلء ءسفر والقفاءة للءلاة على المهام ءلف فقوم بها المسؤولون فف كافة المسءوفاء ءنءظفمفة للمؤسسة (العلفا؁ الوسطف؁ ءنءظفمفة)"⁴.

ءرفف 05: "ءسفر الفوم هو الأءاة والوسفلة والأسلوب والطرفة الأكثر كفافة والأقل كلفة والعنصر الأهم والءاسم الءف فقرر نءفآة السباق الءضارف والعملف والاءءماعف وءءقافف والاءءصاءف القاءم والمسءم فف عملنا المعاصر"⁵.

¹ الاسءاء الءءءور فوسف فومءفن و الءءءور ساءل؁ ءسفر المالف للمؤسسة؁ ءار بلقفس؁ الءزائر؁ 2016؁ ص 04.

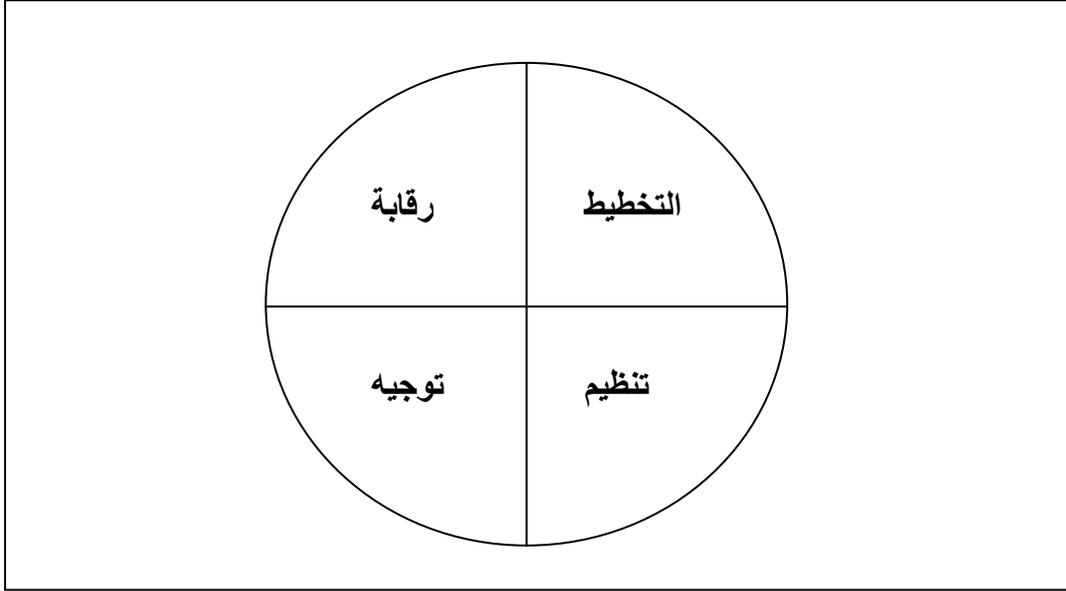
² العزازف مءمء و بن لعور فوعلام؁ ءءء اشراف ءامة نجم الءفن؁ و ءببلف كمال الءفن؁ نفس المرجع السابق؁ ص 09.

³ Gaston, cuendet ;1982,dynamique de la gestion ; voluma02, presse polychnique romandes, susse,p1.

⁴ Gaston, cuendet ;1982, source précédente,p12.

⁵ Claude alazard et sapari,2001, contrôle de gestion, 5éme edition, dounod,paris,p 06.

الشكل رقم (2): التسيير عملية دائرية مستمرة



المصدر: محمد رفيق الطيب، 1995، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 05

المطلب الثاني: وظائف التسيير

يهتم التسيير في المؤسسات بأربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

بحيث يقوم المسير بهذه الوظائف بشكل متكامل يضمن السيرة في اتجاه تحقيق الأهداف، وتعتبر هذه الوظائف حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة التسيير، وعليه يتم تقديم كل وظيفة على حيدا كما يلي:

أولاً: التخطيط¹

يعد التخطيط الوظيفة الأولى، فهو يعتبر عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها، وللقيام بهذه الوظيفة إن على المسير أن يتنبأ بالمتغيرات

¹ بن عيسى ليلية، شهادة دكتوراه في التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 23.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

التي تحدث في البيئة المحيطة به سواء كانت تغيرات تكنولوجية أم اقتصادية أم في طبيعة السوق أم السياسات الحكومية وغيرها. لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا في قدراته على انجاز أهدافه.

ولانجاز الأهداف لا بد من القيام بعملية لتخطيط التي تتضمن وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة.

والعملية التخطيطية يجب أن تمارس على المستويات الإدارية كافة، لأن لكل مستوى إداري له أهداف محددة، ولهذا نجد أم كل المديرين يقومون بالتخطيط وإن اختلفت الأهمية النسبية والنطاق الذي تغطيه عملية التخطيط.

أما اتخاذ القرارات، فيتضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة، خاصة من حيث اتصافها بالتأكد، أو المخاطرة، أو عدم التأكد.

ثانيا: التنظيم والتوظيف¹

تتضمن وظيفة التنظيم بتحقيق التناسق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاية ومثالية، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل المؤسسة واللازمة لتسيير الخطط السابق

ووضعها كوضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار، وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم

¹ بن أكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجوجة في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر، ص 02.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

أما التوظيف، فيقصد به تعبئة البيئة أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

ثالثا: التوجيه¹

تعرف هذه الوظيفة بأسماء متعددة مثل التحفيز والقيادة والتأثير وإن كانت كلها تدور حول معني واحد هو كيفية التعامل مع الأفراد (العنصر البشري) داخل المؤسسة.

نمارس وظيفة التوجيه على أساس فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف. وتعد هذه الوظيفة عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية والانجاز في العمل، بالإضافة إلى ضرورة أن يمارس المدير دور القيادة في التأثير في المؤسسة.

رابعا: الرقابة²

هي الوجه لعملية التخطيط، وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء، وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد أسبابها، ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تكرر الانحرافات نفسها في المستقبل.

¹ بن أكتوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص 09.
² محمد رفيق الطيب، مرجع سبق، ص 20.

المبحث الثالث: مبادئ التسيير وخصائصه

المطلب الأول: مبادئ التسيير

تتميز المبادئ بثباتها وعموميتها وتساعد هذه المبادئ بصفاتها قواعد إرشادية المسيرين على القيام بعمالهم بطريقة ملائمة وعلى زيادة كفاءتهم الإدارية وعلى توضيح النشاط الإداري ومفهوم الإدارة، ويستطيع المسير إذا أحسن استخدامها تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله، كما يمكنه أن يتنبأ عن ثقة بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها، وبالرغم من كون المبادئ حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة، فهي ليست بالقوانين ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة مما يقضي استخدام المبادئ بكل عناية وتقدير.¹

ولقد حدد FAYOL العديد من المبادئ بكل عناية.

1: مبدأ التوازن (توازن أنشطة المؤسسة):² يفترض هذا المبدأ كون المؤسسة متوازنة من الداخل، بمعنى أنه يجب أن تعطي لكل وظيفة من وظائفها (تموين، إنتاج، تسويق... إلخ) الأهمية المطلوبة، والتي تسمح لها بالقيام بدورها على نحو ملائم وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة .

2: مبدأ السلطة والمسؤولية:³ لكي تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطي لكل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه، ويجب أن يعتبر الفرد مسئولاً عن أداء هذا العمل وعما يتخذ من قرارات بخصوصه،

¹ يونس ابراهيم حيدر، الآارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات، الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص 62.

² الشنواني صلاح، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص 42.

³ صفاء لشهب، نظام و المراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في تسيير، منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

فالسطة والمسؤولية مرتبطان ومتلازمان وأي إخلال في توازنها يؤدي بالتأكيد إلى تدني كفاءة الأداء وفعاليته.

3: مبدأ التشجيع المادي¹: يجب على الإدارة أن تضع نظاما لدفع الأجور والمرتبات يعمل على تشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يأتي ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من مجهود ممكن في العمل ولا يأتي ذلك إلا إذا تحص كل فرد على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال المطلوبة من كل فرد، وتهيئ لكل فرد الظروف والتسهيلات التي تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتعديلها إذا قام بعمله على وجه الأكمل، من ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعية عادلة كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم.

4: مبدأ التعاون والتآزر²: مما لا شك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفوق مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد، ولكي تنجح الإدارة في أداء وظائفها يجب أن تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة حتى تتوحد جهودهم وتنتج في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمؤسسة.

5: مبدأ الشمول³: ويعني هذا المبدأ إمكانية تطبيق مبادئ وقواعد واحدة على وظائف كل المديرين، وإمكانية نقل المعرفة الإدارية ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إدارية إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

¹ نفس المرجع ، ص 06.

² نفس المرجع، ص 06.

³ نفس المرجع، ص 06.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

6: مبدأ وحدة القيادة و الأمر:¹ ويقتضي هذا المبدأ أن يتلقى كل مرؤوس الأوامر والتعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث التضارب في التوجيهات وبالتالي تردد المرؤوسين في الاستجابة للأوامر والتعليمات.

➤ -مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويقتضي أن يفضل الفرد مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.

➤ -مبدأ الرقابة: فالرقابة ضرورية لأنه بدون رقابة لا يمكن للإدارة أن تتحقق من أن الخطط التي سبق وضعها قد نفذت.

➤ -مبدأ تدرج السلطة أو الهرم الإداري: ويعني خضوع المرؤوس للرئيس وتسلسل السلطة.

➤ *مبدأ الانضباط والنظام : ويقتضي أن يلتزم العاملون بقواعد ونظم وتعليمات المؤسسة.

➤ -مبدأ العلاقات الإنسانية وسيادة روح الجماعة: أي يعامل الفرد كإنسان له أحاسيس ومشاعر وأن يحس بالانتماء إلى الجماعة.

¹ نفس المرجع، ص 07.

المطلب الثاني: خصائص التسيير

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص الخصائص التالية"

الخاصية الأولى: أن التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض في عملية التسيير فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير، غن النظر إلى النشاط الإداري كعملية تساعد على تحليله، تصنيفه ووصفه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيررون.

الخاصية الثانية: يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكتشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد لتخطيط.

الخاصية الثالثة: تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي للتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود إدارة وإنما تصبح الإدارة ضرورية مع وجود الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها، فلا بد فرد ما بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهره.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة والتسيير

الخاصية الرابعة: يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير الممتحن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليله بأخلاقيات المهنة.¹

¹ بن زينب أمال، حمة سيد أحمد، تسيير الخزينة في المؤسسة، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، مستغانم، 2016/2015، ص 17.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من
الميزانية الوظيفية

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

المبحث الأول: الخزينة وتسييرها .

المطلب الأول- مفهوم الخزينة:

أولا: التعريف التقليدي للخزينة¹

تعرف الخزينة في هذا المفهوم على أنها الفرق بين المصادر في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

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

1- المصادر المرتبطة مباشرة بدور الاستغلال: أو ما 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.

2- المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأوال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

1- الاحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الاستغلال (شراء، إنتاج، بيع): وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...

¹ باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر و التوزيع، دون مكان النشر، ص 26.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

2- الاحتياجات غير مرتبطة بدورة الاستغلال: وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: الأراضي، المباني...

من هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل، هذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

ثانيا- التعريف النقدي للخزينة

"الخزينة عبارة عن مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامها وموارد المؤسسة، وهذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة".¹

أو بتعريف آخر "هي عبارة عن النقد المتوفر في خزانة المشروع وكذلك النقد الذي يحتفظ به المشروع في حساب جاري لدى البنك".²

التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين:

(أ) السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام(الأصل) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة، أو بتعبير آخر هي القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.³

(ب) المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون أحداق توقف في نشاط المؤسسة.

التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين:

¹ باديس بن يحيى بو خلوة، مرجع سبق ذكره، ص 27.
² جلال عبده حسن، الأصول العلمية في القوائم المحاسبية و المالية، دار زهران للطباعة و النشر، 2006، ص 139.
³ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار أجنادين للنشر و التوزيع، بدون مكان نشر، ص 25.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

(أ) **الاستحقاق:** ويتعلق بفترة تسديد القرض ويعني الموعد الذي يتوجب فيه على المقترض رد الدين إلى الدائن.¹

(ب) **عدم الاستمرار:** ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.

ثالثا - التعريف التفاضلي للخزينة

هي تعبر عن رصيد لمجموع لموارد ومجموع الاحتياجات، أو إنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

من خلال هذا التعريف تظهر الخزينة كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزائن النقدية أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما:

1- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العمل.

2- التدفقات المالية المجمعة في الأجل القصير (شراء، إنتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

رابعا - المفهوم الديناميكي للخزينة:

هو مقياس لحضي ناتج عن الفرق بين التدفقات لداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذا هو ضمان الحركة المستمرة

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

للتدفقات النقدية. حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب...)

إن المفهوم الحديث لخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعمل من رف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الخزينة تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها ويحقق غاياتها الإستراتيجية، إلا أن هذا يثير صعوبات جديدة بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير، بل تصبح تخص التسيير طويل الذي والتخطيط الاستراتيجي، ولذا يتلشى الفرق بينها وبين الوظيفة المالية.¹

المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة

عناصر الأصول:²

وتضم كل أصل سائل أو متاح وهي:

***الأوراق التجارية للتحويل:** يعتبر تحويل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجا إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزنتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جراء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها.

***الخصم غير مباشر:** هو وسيلة لتمويل المشتريات الزبون نقدا في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون

¹ باديس بن يحيى بو خلوة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² باديس بن يحيى بو خلوة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقاً من الميزانية الوظيفية

صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها بنك العميل.

-**الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال حسابات بنكية لأجل هذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة شهر وفي حاله ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيوله نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة

-**الحسابات الجارية:** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتتمثل في حسابات الصندوق البنك الحساب البريدي الجاري.

سندات الخزينة تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها لاكتتاب مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر وعند حلول موعد الاستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند مضافاً إليه الفائدة المحددة.

عناصر الخصوم:¹

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

- تسهيل الخزينة وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة فهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة

¹ باديس بن يحيى بو خلوة، نفس المرجع السابق، ص 31.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

الصعبة التي تمر بها المؤسسة ويتم الإنفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.

المبحث الثاني: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة

المطلب الأول: القرارات المتعلقة بتوظيف الفائض

يقوم مسير الخزينة بدراسة الوسائل المتاحة لتوظيف أمثل لفائض خزينة المؤسسة و ذلك لمدة قصيرة الأجل و هناك أنواع كثيرة و متنوعة من التوظيفات التي تستطيع المؤسسة اللجوء اليها، و لكن قبل التعرض لهذه الأنواع من التوظيفات يجب التطرق أولا الى معايير اختيارها و المفاضلة فيما بينها:

أولا - معايير اختيار التوظيفي على المدى القصير:¹

1. **المردودية:** أو عائد التوظيف و هو العلاقة بين ما يعود به هذا التوظيف (الربح المالي) و رأس المال الذي توظفه المؤسسة.
2. **السيولة:** سيولة التوظيف و تعني قدرة المؤسسة على استرجاع سيولتها بسرعة و بدون خسارة.

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

ثانيا- توظيفات فائض الخزينة:

1. **توظيفات خارج السوق المالي:**²

¹ زهير كوطاح، تسيير الخزينة، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2003، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص 80.

² زينب زيان، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 94.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

أ- شراء المواد الأولية: يعتبر توظيف جيد لفائض الخزينة خاصة اذا كان هناك ارتفاع في الاسعار و بالمقابل يترتب عنه تكاليف اضافية تتحملها المؤسسة كتكاليف التخزين.

ب- الودائع لأجل: تمثل هذه الودائع الأموال المجمدة في الحساب البنكي المنتجة للفوائد تكون في شكل روفة يصادق عليها صاحب الحساب يحدد فيها المدة و المعدل الاسمي و معدل العائد الخام للتوظيف.

ت- أدونات الخزينة: هي سندات تكتب لحاملها تصدر من طرف البنك و ذلك قصد تجميع و تعبئة الأموال.

2. توظيفات عن طريق السوق المالي: و نذكر منها:¹

- سندات الخزينة القابلة للتداول
- شهادات الايداع
- سند المؤسسات المالية المتخصصة و الشركات المالية
- سندات الخزينة
- شركات الاستثمارات ذات رأس مال متغير
- سندات التوظيف المشتركة

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

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقاً من الميزانية الوظيفية

المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بتمويل العجز¹

أولاً- التمويل الذاتي: معناه أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية الناتجة من نشاطها و تتكون من مؤونات، اهتلاكات الأرباح غير الموزعة، الاحتياطات، التنازل عن الاستثمارات.

ثانياً- التمويل الخارجي: و يتمثل في لجوء المشروع الى المدخرات لمتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم)، لمواجهة الاحتياجات التمويلية.

المطلب الثالث: كيفية التحكم في تسيير الخزينة

أولاً - تسيير الفائض و القروض:

ان وسائل التمويل لا تبدي كلها نفس المرونة في الاستعمال و لا تتماشى بنفس الكمية مع احتياجات مدة القرض تتحدد في تاريخ الاستحقاق للورقة التجارية، على العكس من ذلك السحب على المكشوف هو نوع من القروض يولد تكاليف مختلفة جداً فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة اذن تسيير الخزينة يهدف للوصول الى التوازن بأقل تكلفة ممكنة.²

ثانياً- التسيير الأمثل للخزينة:

ان التسيير الأمثل للخزينة يتعلق بمفهوم الخزينة المعدومة الذي يعتبر هدف صعب المنال، و على هذا فان وضع تسيير فعال يتطلب انشاء نظام متكامل يضمن

¹ رمال ايمان، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و الجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017، ص 56-60.

² توفيق حسون، الادارة المالية، قرارات الاستثمار و سياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، ط11، مطبعة قمحة اخوان، سوريا، 2001، ص 255.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

أمين الخزينة العلاقة اليومية مع البنوك و يقرر توزيع استعمال القروض التي في حوزة المؤسسة.

1. التحكم بين التوظيفات و التسهيلات (القروض) على المدى القصير:

يمكن أن يكون التحكم في الحالتين التاليتين:¹

- القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة و خلالها تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخر في تحصيل حق من الحقوق.
- أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائما خلال 14 يوما و مدينا خلال 08 أيام التي تتبع.

2. فائض دائم على مستوى الخزينة:

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

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

3. عجز دائم على مستوى الخزينة: ان الدور الاساسي لأمين الخزينة في هذه

الوضعية الى أقصى حد ممكن من تكلفة القروض، فاذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصر أساسي في اختيار (الخصم، مثلا أقل تكلفة من السحب على المكشوف) أما اذا كانت الاحتياجات غير منتظمة أي الخزينة موجبة وسالبة بالتناوب فان التكلفة الاجمالية للقرض تصبح العنصر الأساسي للاختيار.²

¹ فواد لافل، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² زينب زيان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

المبحث الثالث: كيفية حساب الخزينة و وضعيتها

المطلب الأول- حساب الخزينة:

يتم حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، وهذا اعتمادا على مؤشرات التوازن المالي كما يلي.

جدول رقم 01: تقسيم الخزينة الصافية:

المصادر	الاحتياجات
المصادر غير الدورية	الاحتياجات غير الدورية
المصادر الدورية	الاحتياجات الدورية
الصافية(عجز) الخزينة	الخزينة الصافية(فائض)

• رأس المال العامل الصافي الاجمالي FRNG و هو يمثل ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.¹

و يمكن حساب رأس المال العامل وفق الطريقتين التاليتين:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة- الأصول الثابتة ← (من أعلى الميزانية)

رأس المنال العامل = الأصول المتداولة- الديون قصير ← (من أسفل الميزانية)

• الاحتياج في رأس العامل (BFRGN) و ينتج عن الأنشطة المباشرة

للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من

¹ زينب مليكة و بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط02، جامعة سكيكدة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 49.

الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

العناصر أهميا :المحزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم عمى القيمة المضافة، الديون الاجتماعية و الجبائية.¹

و يحسب وفق المعادلتين التاليتين:

احتياج رأس المال العامل= (قيم الاستغلال + القيم الجاهزة)- (الديون قصيرة الاجل- السلفات المصرفية)

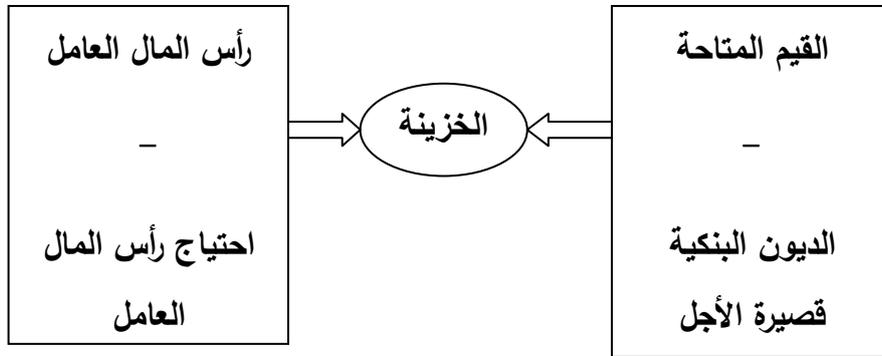
احتياج رأس المال العامل= (الاصول المتداولة- القيم الجاهزة)- مجموع الديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)

و يمكن حساب الخزينة من خلال المعادلة التالي:

الخزينة الصافية= رأس المال العامل- احتياج راس المال العامل.

و يمكن تحديد الخزينة حسب الشكل التالي:²

شكل رقم 03: تحديد الخزينة



المطلب الثاني: وضعيات الخزينة وضعيات يمكن استنتاجها كما يلي:³

تخلص الخزينة الى ثلاث

¹ حديبي عبد القادر، تسيير الخزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد، شهادة الماجستير، في علوم التسيير تخصص محاسبة و ممالية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2011، ص 27.

² خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة دروس و مسائل محلولة، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع، 2010 ص 80.

³ باديس بن يحيى بوحلوة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة محمد بوضيا، المسيلة، 2003/2002، ص 37.

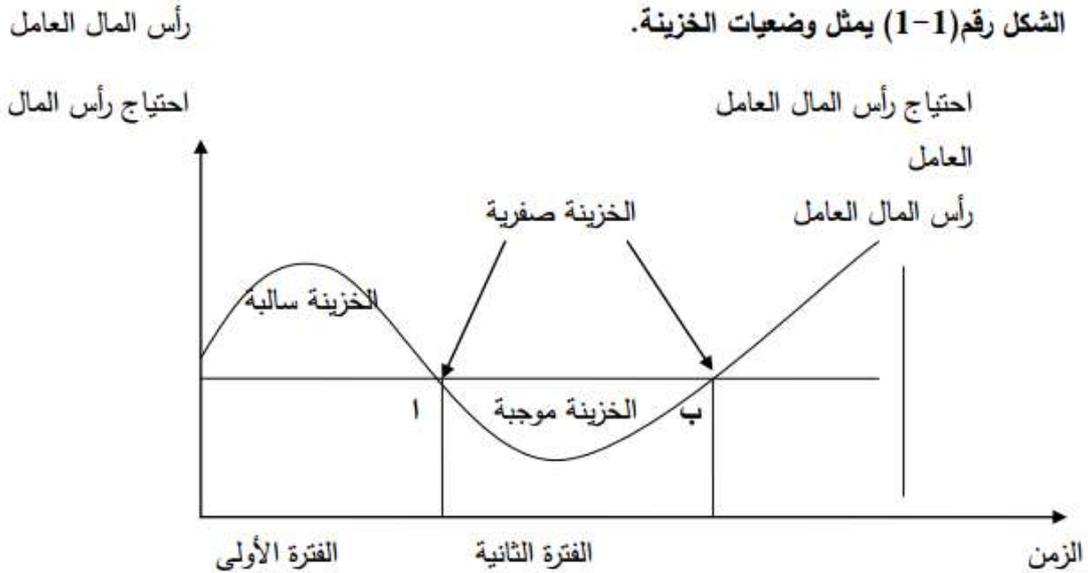
الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

الخزينة الموجبة $T > 0$: في هذه الحالة يكون رأس المال العامل اكبر من احتياجات رأس المال العامل، وهذا يعني أن المؤسسة تجمد من أموالها لتغطية رأس المال العامل مما يطرح مشكل الربحية، وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية وتمديد أجل الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

الخزينة السالبة $T < 0$: في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل اصغر من احتياج رأس المال العامل، وهذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها أي أنها في حالة عجز.

الخزينة الصفرية (مثلى) $T = 0$: في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل، مساويا لاحتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة محافظة عمى توازنى المالى. ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل التالى:

الشكل رقم 4: وضعيات الخزينة



الفصل الثاني : حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية

خلاصة الفصل:

ان ميدان تسيير الخزينة أصبح يحتل مكانة فعالة في حياة المؤسسة و ذلك نظرا لاشتماله على مجموعة قرارات مالية تضمن السير الحسن لمختلف العمليات المؤسسة و لضمان هذا السير الحسن لعمليات المؤسسة يجب على هذه الأخيرة أن تتبع في تسيير خزيتها طرق أو تقنيات فعالة و من بين هذه التقنيات الموازنة التقديرية للخزينة التي تعتبر أداة لمراقبة التسيير بحيث تظهر كل التقديرات الخاصة بالتحصيلات و المدفوعات النقدية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على
ربحية المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري حول المؤسسة و التسيير و كيفية حساب الخزينة من الميزانية الوظيفية و وضعيتها، أما في الجانب التطبيقي نظرا لما تشهده البلاد من ازمة صحية نتيجة تفشي وباء كورونا 19. لم نستطع القيام بالجانب التطبيقي، و لكن اعتمدنا على دراسة دراسات سابقة تحمل نفس دراستنا.

في هذا الجانب سنحاول اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري و ذلك لمعرفة كيف يمكن لتسيير الخزينة أن ينعكس على ربحية المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: قراءة عامة حول المؤسسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بتقديم معلومات عنها مثل تعريفها و نشأتها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف عام لمؤسسة سونلغاز¹.

أولاً- تعريف مؤسسة سونلغاز: تصنف مؤسسة سونلغاز في الجزائر ضمن القطاع الانتاجي و هي في المرتبة الثانية بعد مؤسسة سونطراك من حيث البنية التحتية و الوزن الاقتصادي، حيث تقوم بعملية الانتاج و التموين بالطاقة الكهربائية في الجزائر، فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال منذ نشأتها.

ثانياً- أهداف مؤسسة سونلغاز:

تتمثل الأهداف الاساسية لسونلغاز في مايلي:

الانتاج: و يتمثل في انتاج الطاقة الكهربائية و هو أول هدف للشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء spe

التسيير: بعد الانتاج الطاقة الكهربائية تعمل الشركة الجزائرية على تسييرها في شبكة الكهرباء و الغاز. Grtg.

النقل و التوزيع للكهرباء و الغاز: يعتبر نقل و توزيع الغاز و الكهرباء هدف من أهداف المؤسسة الجزائرية للانتاج لذلك فهي تسهر على تحقيق هذا الهدف بتوفير كل طاقاتها و جودتها.

¹ تارقة عائشة، تقنيات تسيير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018/2019، ص 21.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

ثالثا - مهام شركة سونلغاز:

و تتمثل مهام شركة سونلغاز في مايلي:

تأمين، انتاج، توزيع، الطاقة الكهربائية: التي تعد منتجا غير قابلا، حيث تنتج مباشرة محطات الانتاج.

نقل و توزيع الغاز الطبيعي: الذي ينتج من طرف سونطراك، حيث تقوم مؤسسة سونلغاز بشرائه و اعادة تسويقه مع المحافظة على شروط الجودة.

المطلب اثنائي: تعريف عام لشركة انتاج الكهرباء¹

اولا- تعريف شركة انتاج الكهرباء: تعتبر من بين فروع مهن القاعدة لمجمع سونلغاز، مهمتها هي انتاج الكهرباء، من مصادر حرارية و مائية مع امكانية الالتزام بحماية البيئة، كما أنها تختص في التجارة بالكهرباء المنتجة.

تأسست شركة انتاج الكهرباء، في جانفي 2004، تحت اسم الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء انتاجية يقدر استيعابها ب: MW9234.35، و هي طور الزيادة.

تتكون الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من أربعة أنواع مختلفة للطاقة حسب الدرجات، مقسمة كمايلي:

- تربيين الغاز بطاقة إنتاجية تقدر (Turbine à Gaz) . MW 6514.38
- تربيين البخار بطاقة إنتاجية تقدر ب. MW (2487 Turbine à Vapur.
- هيدروليك بطاقة إنتاجية تقدر ب. MW (227.57 Turbine à

Hydraulique

¹ تارقة عائشة، تقنيات تسيير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 21.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

- ديزل بطاقة إنتاجية تقدر ب 5.40 Die MW

ثانياً: تقديم الوحدة الإنتاجية لولاية أدرار:

هي وحدة لإنتاج الطاقة الكهربائية عمى مستوى ولاية أدرار مركبة من أربعة مراكز: (أدارا، تيميمون، زاوية، كنته، كبتن)، وإنتاجها الإجمالي هو 53419 ، وقد انضمت حديثاً وحدة جديدة هي محطة عين صالح خلال السداسي الثاني 2015 مركز أدارا يتكون من 11 آلة و تقع في المنطقة الصناعية

- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم NUVOPIGNOE بقدرة تستوعب 25 MW (لآلة الواحدة)؛
- 03 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم ASSASTALL بقدرة تستوعب 25 MW للواحد؛
- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم Johnne Brwon بقدرة 12 MW للواحد؛
- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة 17 MW للواحد.

1/ مركز تيميمون يتكون من 02 آلات:

- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة تستوعب 17 MW للواحد.

2/ مركز زاوية كنته يتكون من 08 آلات:

- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة 17 MW للواحد؛
- 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم GE بقدرة 17 MW للواحد

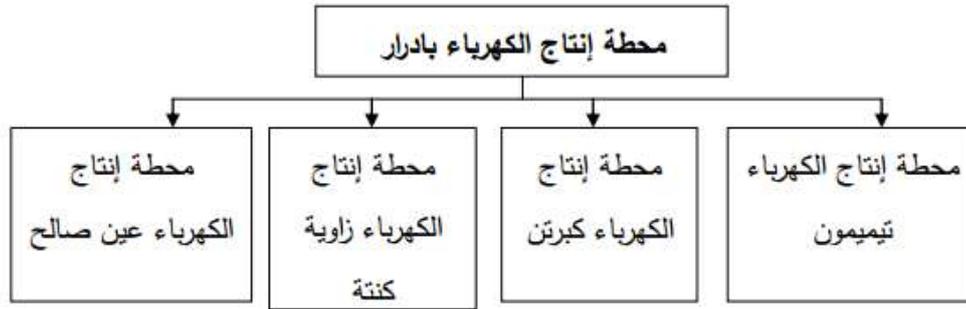
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

3/ مركز كبرتن Kaberten يتكون من 02 آلات:

- 02 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة 17 MW للواحد¹.

وبناء على هذا سيتم توضيح محطات إنتاج الكهرباء لوحدة أدرار باختصار
حسب الشكل أدناه:

الشكل رقم 05: محطة إنتاج الكهرباء لوحدة أدرار.



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

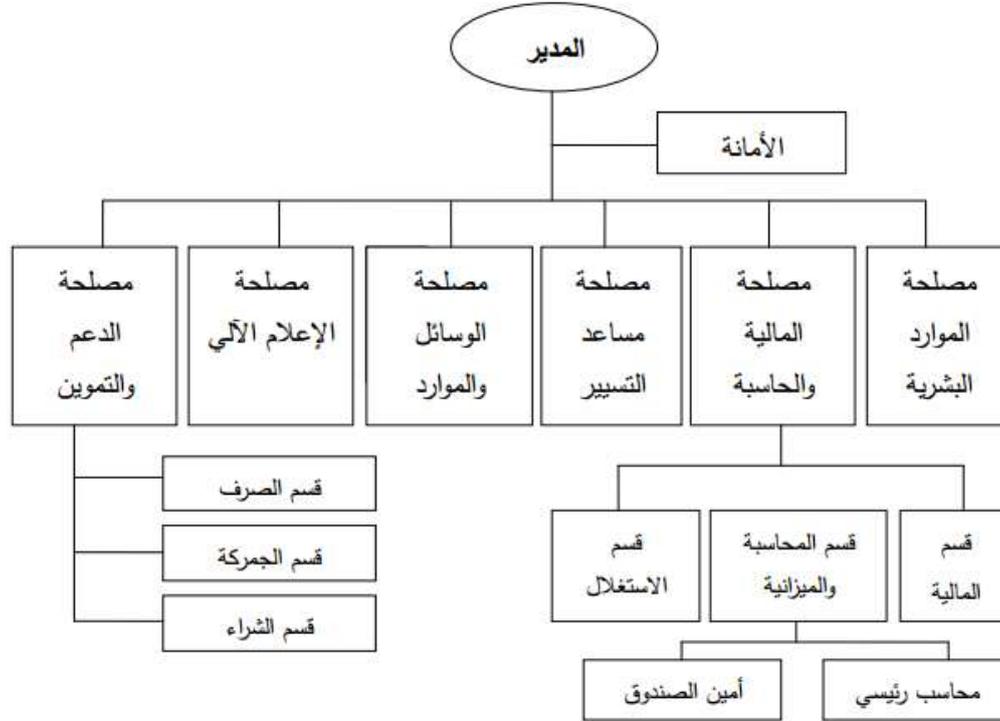
ثالثا - الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء -أدرار -

تتكون الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بأدرار من عدة مصالح وأقسام وذلك
حسب الشكل أدناه:²

¹ تارفة عائشة، تقنيات تسيير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 22.
² تارفة عائشة، تقنيات تسيير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 23.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة انتاج الكهرباء وحدة أدرار.



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

رابعاً- شرح الهيكل التنظيمي:

مصلحة التمويل: هي الوحيدة المكلفة بعملية الشراء و التمويل داخل الشركة.

- **مصلحة التسيير:** تكلف بكل القيام الخاصة بالمدير، بحث تقوم ببرمجة لقاءات واجتماعات المدير وتعمل مخطط التسيير السنوي و المراقبة واعطاء الإحصائيات المتعمقة بمستوى الإنتاج الحمية والمستقبلية.
- **مصلحة الوسائل:** تتكلف بتسيير الوسائل والعتاد، وجميع الممتلكات داخل الشركة مثل: السيارات والحافلات، الآلات....الخ)، كما تتيتم بجميع تنقلات المستخدمين داخل وخارج الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

- **مصلحة الإعلام الآلي**: تتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية وتتمثل مياميا في : تثبيت البرامج الخاصة بمؤسسة سونلغاز، ومتابعة وصيانة جميع الوسائل والآلات المتعمقة بالإعلام الآلي.
- **مصلحة الموارد البشرية**: تتكفل بالعمال والمستخدمين وأجورهم ومصاريف التريص.
- **مصلحة المالية والمحاسبة**: وهي الأكثر أهمية داخل الشركة حيث تتمركز في موقع ذو أهمية كبيرة، وتشارك مع جميع المصالح الأخرى، فتسير عمى استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاط في المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم عرض الجانب التطبيقي والذي يعالج معطيات الدراسة وذلك بإسقاطها على الجانب النظري ثم القيام بتحليل النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول : تقديم القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز للإنتاج¹.

تمثل القوائم المالية الصورة الحقيقية لموضعية المالية لأي مؤسسة اقتصادية فهي تساعد المسير المالي على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة التي تخص المؤسسة، و بعد الحصول على القوائم المالية لمؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة أدرار للفترة 2017/2017، والمتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة، سيتم عرض الميزانية المالية لهذه الفترة كما يلي:

¹تارقة عائشة، تقنيات تسيير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق،ص 25.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم 2: الميزانية المالية خلال الفترة 2014 2017 - جانب الأصول.

(الوحدة: مليار)

2017	2016	2015	2014	السنوات الأصول
				الأصول غير جارية
5402759.19	-	-	-	التثبيات المعنوية
				التثبيات العينية
202293961.75	-	-	-	أراضي
633790396.82	-	-	-	عمليات ترتيب وتهيئة الأراضي
11288442138.64	-	-	-	مباني
172253766476.46	8849505824.53	10400668422.95	10255249534.77	التركيبات التقنية، عتاد
25718258427.78	00	00	00	تثبيات عينية أخرى
85436264.66	1286924626.53	1860189602.24	13381254726.46	التثبيات الجارية انجازها

26986614.00	29538134.00	29038134.00	27318134.00	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
210214377039.30	10147968585.06	12289896159.19	23663822395.23	مجموع الأصول غير الجارية
				الأصول الجارية
44819983.32	17210371.50	24365937.81	18925113.34	الزبائن
1211896275.82	1333079399.91	794000857.31	652572052.75	المحزونات والمنتجات
312078436.46	297311352.80	311244860.07	585457996.23	دائنون آخرون
1303075803.10	128578590.77	107508930.49	144989584.14	ضرائب
1402380740.02	434011207.01	1868635495.36	857385193.53	الخزينة
4274251238.27	2210190921.99	3105756081.04	2259329939.99	مجموع الأصول الجارية
214488628278.02	12358159507.05	15395652240.23	25923152335.22	مجموع الأصول

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم 3: الميزانية المالية للفترة (2017/2014) - جانب الخصوم:

الوحدة(مليار)

2017	2016	2015	2014	السنوات الخصوم
				الأموال الخاصة
00	00	00	00	نتيجة السنة
-910290956.71	-292982476.38	-160868776.6	-90000.0	ترحيل من جديد
204053402290.83	8844613201.83	11679466414.04	22355705224.98	حساب الربط
203143111334.12	8551630725.45	11518597637.36	22355615224.98	مجموع الأموال الخاصة
				الخصوم غير الجارية
1182341488.47	1360403028.37	1029300511.14	992332125.18	المؤونات
1182341488.47	1360403028.37	1029300511.14	992332125.18	مجموع الخصوم غير الجارية

				الخصوم الجارية
9565826642.46	1822209577.77	2334802076.54	1952533557.73	الموردون والحسابات الملحقة
7472379.63	325310.72	384356.43	3443675.91	ضرائب
-	-	-	-	ديون على شركات الجمع والمساهمين
589874137.34	555754706.81	370948455.37	145147781.64	ديون أخرى
2296.00	67836157.93	141619203.39	474079969.78	خزينة الخصوم
10163175455.43	2446125753.23	2847754091.73	2575204985.06	مجموع الخصوم الجارية
214488628278.02	12358159507.05	15395652240.23	25923152335.22	مجموع الخصوم

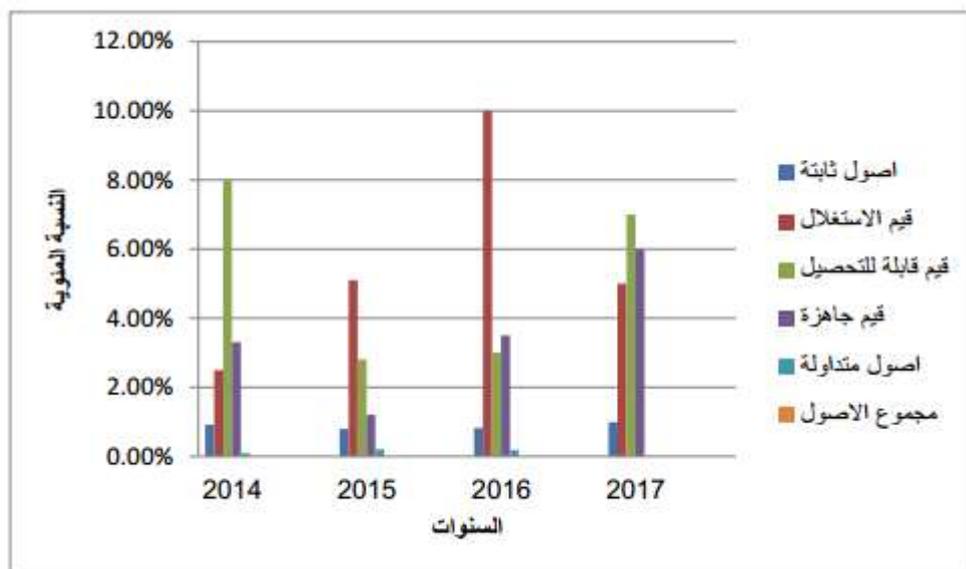
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم 04: الميزانية المالية المختصرة للفترة (2017/2014) جانب
الأصول:

الوحدة (مليار).

السنوات الأصول	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
أصول ثابتة	2366382239,2 3	0.91	12289896159,1 9	0.80	101479688585,0 6	0.82	21021437 7039,30 8	0.9
أصول متداولة	2259329939,9 9	0.09	310576081,04	0.20	2210190921,99	0.18	42742512 38,72 19	0.0
قيم استغلال	652572025,75	0.02	794000857,31	0.05	1333079399,91	0.10	12118962 75,82 5	0.0
قيم قابلة للتحصيل	749372693,6	0.02	443119728,2	0.02	443100315	0.03	16599742 23 7	0.0
قيم جاهزة	857385193,53	0.03	1868635495,36	0.12	434011207,01	0.03	14023807 40,02 6	0.0
مجموع الأصول	25923152335,2 22	100	15395652240,2 3	100	12358159507,05	100	21448862 8278,02	100

الشكل رقم 06: تطور عناصر الاصول للفترة (2017/2014):



الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تذبذب في قيمة الأصول عمى مدى فترة الدراسة،، فنلاحظ أن الأصول الثابتة في سنة 2014 بلغت % 91 لتتخفف إلى % 80 في سنة 2015 ثم عادة لترتفع إلى % 82 في سنة 2016 حيث بلغت أعمى قيمة ليا في سنة 2017 بنسبة % 99 ؛

أما الأصول المتداولة فكانت كذلك متذبذبة، حيث بلغت في سنة 2014 ما نسبته % 9 لترتفع إلى نسبة 20 % في سنة 2015 ثم انخفضت إلى % 18 في سنة 2016 لتتخفف إلى أدنى قيمة ليا في سنة 2017 بنسبة % 1 ، أما فيما يخص القيم القابلة للتحويل والقيم الجاهزة فهي بنسب قليلة على مدى سنوات الدراسة تكاد تكون معدومة وكذلك القيم القابلة للاستغلال تكون منخفضة عمى مدى السنوات الثلاثة 2014/2015/2016 لتعود وترتفع في سنة 2017.

جدول رقم 5: الميزانية المالية المختصرة للفترة 2015/2014 جانب الخصوم:

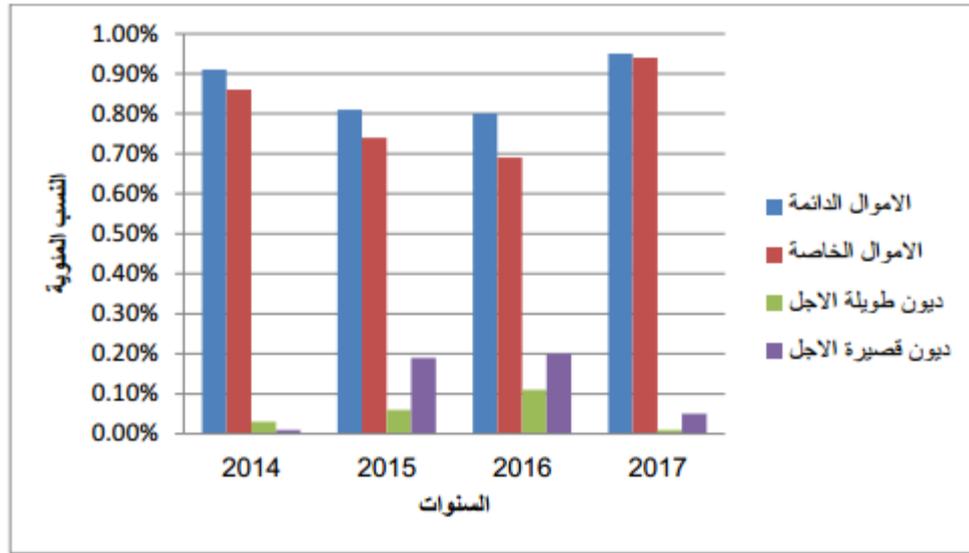
الوحدة(مليار).

الصناعات الخصوم	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
الأموال الدائمة	23347947 35	0.90	1254789814	0.81	9912033753	0.80	2043254528	0.95
الأموال الخاصة	22355615 224.98	0.86	1151859763 7.36	0.74	8551630725 .45	0.69	20314311133 4.12	0.94
ديون طويلة	99233212	0.03	1029300511.	0.06	1360403028	0.11	1182341488.	0.1

الأجل	5.8	8	14	7	.37	47		
ديون قصيرة الأجل	25752014 985.06	0.10	2847754091. 73	0.19	2446125753 .23	0.20	10163175455 .43	0.05
مجموع الخصوم	25923152 335.22	100	1539565224 0.23	100	1235815950 7.05	100	21448862827 8.02	100

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم 07- تطور عناصر الخصوم للفترة 2017/2014:



من خلال الشكل أعليه نلاحظ أن قيم الخصوم كانت تتغير بشكل متذبذب، حيث أن قيمة الأموال الدائمة بلغت أعمى قيمة ليا في سنة 2014 بنسبة % 99 لتتخفص إلى % 81 ثم إلى % 80 ، في سنتي 2015 / 2016، على التوالي، لترتفع مرة أخرى في سنة 2017 بنسبة % 95 ؛

أما بالنسبة لمديون قصيرة الأجل فكانت ترتفع بنسب قليلة عمى مدى السنوات الثلاثة 2014، 2016، 2015 بنسب % 9 و % 19 و % 20 ، لتتخفص في سنة 2017 إلى نسبة % 5 ، أما بالنسبة للأموال الخاصة فعرفت أعمى قيمة ليا في سنة 2017 بنسبة % 86 حيث بلغت في سنة % 2014 لتتخفص إلى % 74 في سنة 2015 ثم تتخفص في سنة 2016 إلى % 69 ، أما الديون قصيرة الأجل فكانت تنمو بنسب قليلة حيث بلغت أعمى قيمة ليا في سنة 2017 بنسبة % 5.51 وأدنى قيمة ليا في سنة 2014 بنسبة % 0.03 لترتفع إلى نسبة 0.06 % في سنة 2015 ثم إلى % 0.11 في سنة 2014.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

ثانيا- حساب المؤشرات المالية:

1- حساب رأس مال العامل الصافي الاجمالي لفترة (2017/2014):

يعتبر رأس المال العامل مؤشرا هاما لمتوازن المالي في المؤسسة عمى المدى الطويل، فهو ذلك الجزء من الموارد الدائمة والمخصص لتمويل الأصول المتداولة ويمكن حسابه بطريقتين من منظور أعلى الميزانية ومن منظور أسفل الميزانية ؛

ويتم رأس المال العامل من أعلى الميزانية من خلال الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة كما يلي:

جدول رقم 06: رأس مال العامل للفترة (2017/2014):

2017	2016	2015	2014	السنوات البيان
2043254528	9912033753	1254789814	23347947947335	الأموال الدائمة
210214377039.30	10147968585.06	1228986159.19	23663822395.23	الأصول الثابتة
-2081711225	-235934827	-1103510634	-2132902766	رأس المال العامل

2- حساب الاحتياج في راس المال العامل للفترة (2017/2014):

يتولد الاحتياج المالي عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط، فيتوجب عليها البحث عن مصادر أخرى للتمويل وهو ما يطلق عليه الاحتياج في رأس المال العامل ويتم حسابه كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

الوحدة(مليار).

2017	2016	2015	2014	السنوات البيان
4274251238.27 (1402380740.02)	2210190921.99 (434011702.01)	31057560810.04 (1868635495.36)	2259329939.99 (857385193.53)	الأصول المتداولة (القيم الجاهزة) (الديون قصيرة الأجل)
(10163175455.43)	(2446125753.23)	(2847754091.73)	(2575204985.06)	
-7291309452	-669946039	-1610633505	-1173260240	احتياج رأس المال العامل

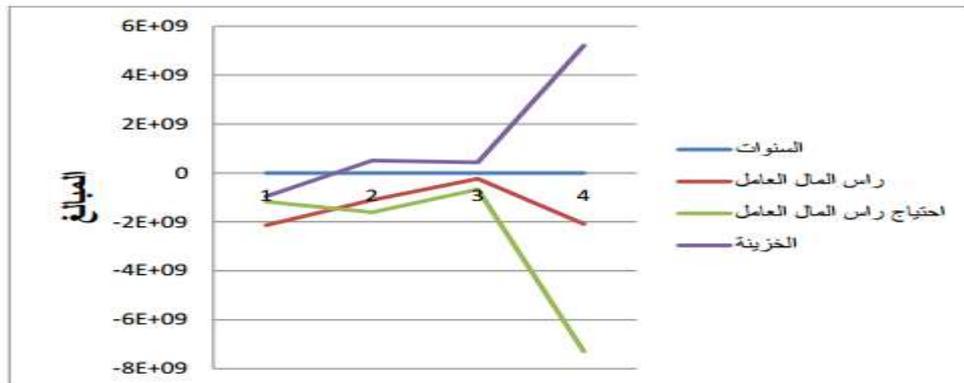
3- حساب الخزينة: تعتبر الخزينة عن تلك القيمة الناتجة عن الفرق بين رأس المال
العامل و احتياج رأس المال العامل كما يلي:

الوحدة (مليار)

جدول (7/2): الخزينة للفترة (2014 - 2017):

2017	2016	2015	2014	السنوات البيان
-2081711225 (-7291304952)	-235934827 (-669946039)	-1103510634 (-1610633505)	-2132902766 (-1173260240)	رأس المال العامل (احتياج رأس المال العامل)
5209593727	434011212	507122871	-959642526	الخزينة

الشكل رقم 07: المنحنى البياني للمؤشرات المالية



الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل يتزايد بقيم سالبة عمى مدى ثلاث سنوات من فترة 2016 ، لينخفض في سنة 2017 ، 2015 ، الدراسة 2014 أما الاحتياج رأس المال العامل فنلاحظ انو متذبذب بقيم سالبة حيث يكون مرتفع في سنة 2014 ثم ينخفض في سنة 2015 ليرتفع في سنة 2016 ، ليعود للانخفاض في سنة 2017 .

أما الخزينة فنلاحظ أنها في سنة 2014 كانت بقيمة سالبة لترتفع بقيم موجبة خلال السنوات الثلاث 2017/2016/201 ، من سنة إلى أخرى .

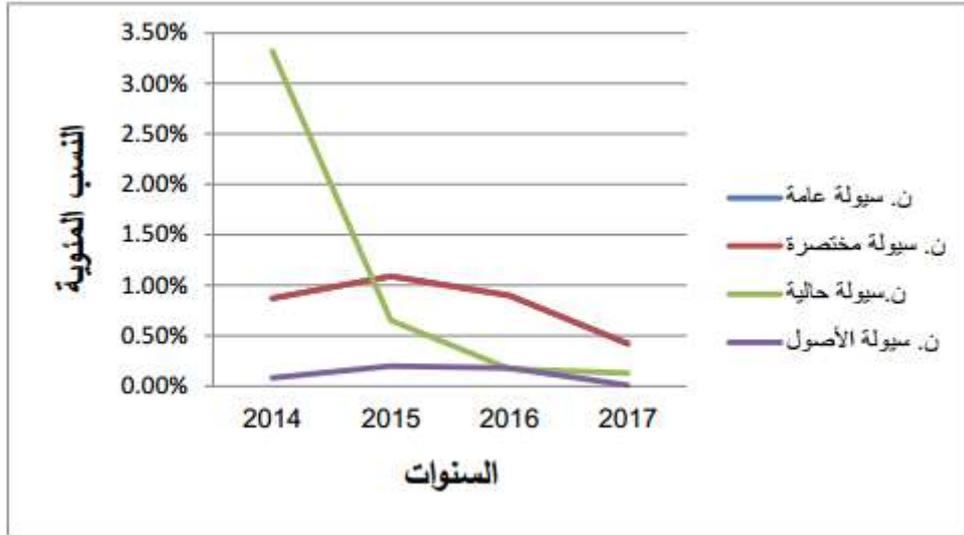
ثالثا - حساب نسب السيولة

جدول رقم 8: نسب السيولة للفترة (2017/2014):

2017	2016	2015	2014	القانون	البيان
0.42	0.90	1.09	0.87	السنوات	نسبة السيولة العامة
0.42	0.90	1.09	0.87	الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
0.13	0.17	0.65	3.32	الأصول المتداولة - المخزونات ÷ الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الحالية
0.01	0.18	0.20	0.08	أصول متداولة ÷ مجموع الأصول	نسبة سيولة الأصول

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم 8: المنحنى البياني لتطور نسب السيولة



رابعا: تقديم جدول تدفقات الخزينة

جدول رقم 9: جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة):

يعتبر جدول تدفقات الخزينة أداة ضرورية في التسيير والتقدير ووسيلة لمحكم عمى التسيير المالي للمؤسسة فهو يهدف أساساً إلى تفسير تشكيل الخزينة، وفي ما يلي سيتم عرض جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة انتاج الكهرباء وحدة أدرار للفترة (2017/2014):

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

2017	2016	2015	2014	البيان
				تدفقات الخزينة الصافية التابعة للنشاطات التشغيلية
73743854.00	103124179.07	985161217.49	59565583.76	التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
4332692035.11	5030447835.44	5687154465.09	5418749019.81	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
793849.61	1011264.71	116990057.04	779239.89	الفوائد والمصاريف المالية المسددة
-4259742030.72	-4928334921.01	-4818983304.64	-5359962675.94	تدفقات الخزينة قبل

				العناصر غير العادية
-4259742030.72	-4928334921.01	-4818983304.64	-5359962675.94	تدفقات الخزينة الصافية الناتجة عن النشاطات التشغيلية
				تدفقات الخزينة الصافية الناتجة عن نشاطات الاستثمار
1142302118.85	2403340902.16	1392609054.89	850804154.60	المسحوبات عند اقتناء تثبيبات مادية أو غير مادية
0.00	16561.86	573059.26	17676.80	التحصيلات عن بيع تثبيبات مادية أو غير مادية
14340000.00	7172676.64	7835800.08	18130000.00	المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية
5400000.00	4028048.64	5057258.62	4305213.33	المسحوبات عن تنازل تثبيبات مالية
-1151242118.85	-1406468968.30	-1394814537.09	-864611264.47	تدفقات الخزينة الصافية الناتجة عن نشاطات الاستثمار

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

تدفقات الخزينة الصافية الناتجة عن نشاطات التمويل	-	-	-	-
تغير الخزينة خلال الفترة	-6224573940.41	-6213797481.73	-7334803889.38	-5410984149.57
الخزينة و معادلات الخزينة المفتوحة خلال السنة	0.00	383305223.75	1727016291.97	366175049.08
الخزينة ومعادلات الخزينة المغلقة خلال السنة	383305223.75	1727016291.97	366175049.08	1402378444.02
تغير الخزينة خلال السنة	383305223.75	1343711068.22	-1360841242.89	1036203394.94

الشكل رقم 9: منحني التغير في الخزينة خلال السنة:



خامسا- عرض جدول حسابات النتائج:

الغرض من جدول حسابات النتائج هو تحميل نتيجة السنة، فهو يحمل
أنشطة المؤسسة لمحكم عمى نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة لموصول إلى القرارات التقويمية، وفي ما يلي سيتم عرض جدول حسابات النتائج للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 10- يبين جدول حسابات النتائج للفترة 2017/2014:

الوحدة (مليار).

2017	2016	2015	2014	السنوات البيان
33424211068.63	28207568196.43	26102113883.69	19797571815.04	- المبيعات والمنتجات الملحقة
00	00	00	00	- لتغير في المنتجات التامة الصنع إعانات الاستغلال
33424211068.63	28207568196.43	62012113883.69	19977517185004	1- إنتاج السنة
-5484293875.30	-5097819329.55	-4993496603.29	-5234900017.56	- مشتريات مستهلكة
-6733657796.47	-4332185623.15	-4604482558.41	-3315057016.08	- خدمات خارجية واستهلاكات أخرى

12217951671.77-	-9430004952.70	-9597979161.70	-8549957033.64	2- استهلاكات السنة
21206259396.86	18777563243.37	16504134721.99	11247614781.40	3- القيمة المضافة للاستغلال
-2720217911.52	2834355534.06-	-2689507200.34	-2473892527.27	- أعباء المستخدمين
-53065929.41	-21923455.82	-5471810.07	-12901941.65	- ضرائب و رسوم مماثلة
18432975555.93	15921284253.85	13809092711.58	8760820312.48	4- فائض الاستغلال الإجمالي
79414637.67	105276209.86	14960910.85	34588904.52	منتجات تشغيلية أخرى
-35354135.18	-30128287.69	-25875546.17	- 53617887.16	- أعباء تشغيلية أخرى
-15932675203.98	-115778.7213.49	-9736250019.65	-5796891700.19	- مخصصات الاهتلاكات المؤونات وخسائر القيمة
209929264.90	136735100.47	95734395.11	636023483.96	- استرجاع خسائر القيم و المؤونات
2754290119.34	4555360063.00	4292303451.72	3580923113.96	5- النتيجة التشغيلية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

-172102.94	-104244541.75 00	17760.89 -158407609.26	865340.27 - 205133990.75	منتجات مالية أعباء مالية
-172102.94	-104244541.75	-158389848.37	- 204268650.48	6- النتيجة المالية
2754118016.40	4451115521.25	4113913603.35	3376654463.13	7- النتيجة العادية قبل فرض الضريبة
00	00	00	00	- الضريبة المفروضة على النتيجة العادية
-213525039.23	-17417363.00	00	00	- الضريبة المؤجلة(التغير) على النتيجة العادية
00	00	00	00	- ضرائب أخرى على النتائج
33713554971.20	28449579506.76	26347467950.54	20469049543.79	مجموع منتجات النشاطات العادية
-31172961994.03	-24015881348.51	-22213554347.19	17092395080.66-	مجموع أعباء النشاطات العادية
2540592977.17	4433698158.25	4133913603.35	3376654463.13	8- النتيجة الصافية

				للنشاطات العادية
-484364629.80	-503639726.06	-731618164.47	-710001491.87	نتيجة داخلية**
00	00	0.00	0.00	9- نتيجة غير عادية
2056228347.37	3930058432.19	3402295438.88	2666652971.26	10- النتيجة الصافية للاستغلال

رابعا - حساب الربحية الاجمالية:

تحسب الربحية الاجمالية وفق العلاقة التالية:

الربحية الاجمالية= النتيجة الصافية للسنة المالية ÷ رقم الأعمال

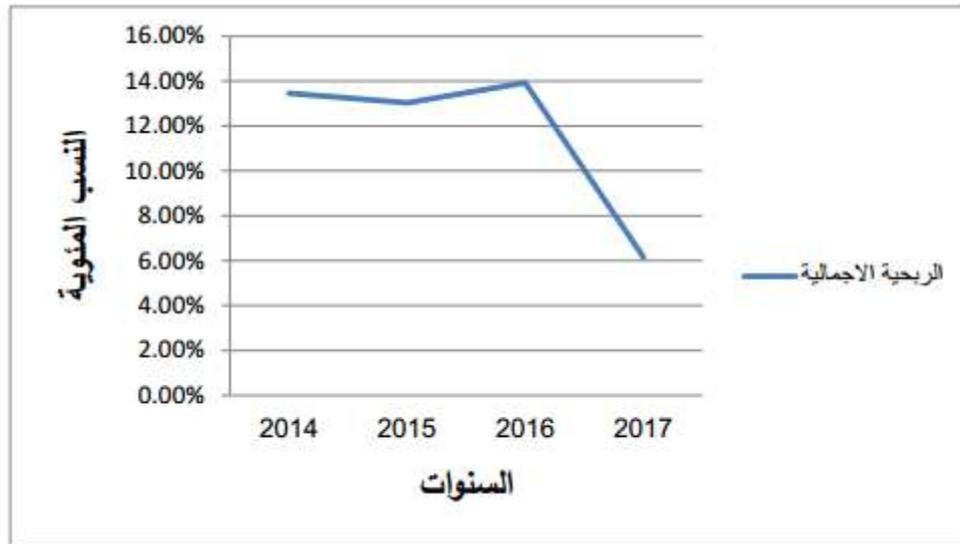
جدول رقم 10: نسبة الربحية الاجمالية للفترة 2017/2014:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

(الوحدة: نسبة مئوية)

السنوات البيان	2014	2015	2016	2017
الربحية الإجمالية	13.46%	13.03%	13.93%	6.15%

الشكل رقم 11: المنحنى البياني لتطور الربحية الاجمالية:



من خلال المنحنى نلاحظ إن الربحية الإجمالية تنمو بشكل متذبذب حيث
قدرت في سنة 2014 بنسبة % 13.46 لتتخفف في سنة 2015 إلى % 13.03
لتشيد ارتفاع في سنة 2016 إلى نسبة % 13.96 لتعود إلى الانخفاض بنسبة
. 6.15% في سنة 2017.

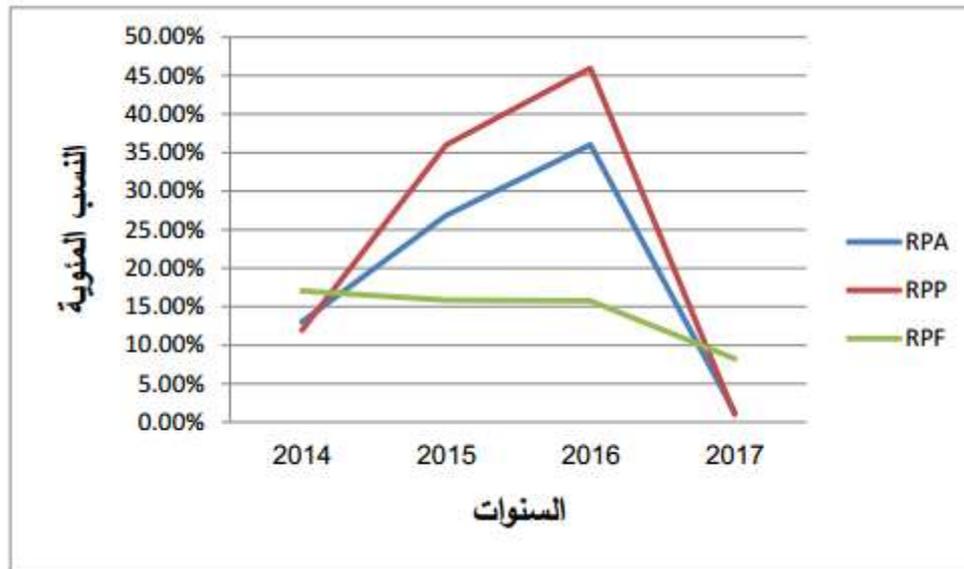
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات
على ربحية المؤسسة الاقتصادية

خامسا - حساب نسب الربحية:

جدول رقم 11: نسب الربحية للفترة 2017/2014:

البيان	السنوات القانون	2014	2015	2016	2017
نسبة ربحية الأصول	النتيجة الإجمالية ÷ مجموع الأصول 100*	13.02	%26.85	%36.01	%1.28
نسبة ربحية الأموال الخاصة	النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة* 100	%11.92	36%	%45.95	%1.01
نسبة ربحية النشاط	النتيجة الإجمالية ÷ رقم الأعمال	%17.05	%15.95	%15.77	%8.23

شكل رقم 12 - منحنى تطور نسب الربحية للفترة 2017/2014:



- RPA: نسبة ربحية الأصول
- RPP: نسبة ربحية الأموال الخاصة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

• Rrp: نسبة ربحية النشاط.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ نسبة ربحية الأصول تشيد ارتفاع من سنة إلى أخرى حيث قدرت %13.02 في سنة 2014 لترتفع إلى %26.85 في سنة 2015 ثم إلى %36.01 ، في سنة 2016 لتتخفض بنسبة كبيرة في سنة 2017 حيث بلغت 1.28 وهذا ما يفسر أن هناك انخفاض في النتيجة الإجمالية لهذه السنة ما أدى إلى الانعكاس السلبي على هذه النسبة وهذا عكس السنوات الأولى، أما نسبة ربحية الأموال الخاصة فكانت ترتفع من سنة إلى أخرى عمى مدى ثلاث سنوات الأولى من فترة الدراسة حيث بلغت %11.92 في سنة 2014 لترتفع إلى %36 في سنة 2015 ، ثم إلى %45.95 في سنة 2016 وهذا ناتج عن الارتفاع في النتيجة الإجمالية الناتج عن قوة نشاط المؤسسة، لتتخفض في سنة 2017 إلى %1.01 ما يدل على أن هناك انخفاض في النتيجة الصافية لهذه السنة، أما نسبة ربحية النشاط فهي تشيد نمو متذبذب خلال فترة الدراسة حيث بلغت %17.05 في سنة 2014 لتتخفض إلى %15.83 في سنة 2015 ثم إلى %15.77 ثم تتخفض إلى 8.23 في سنة 2017 وهذا راجع إلى الانخفاض في النتيجة الإجمالية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مناقشة النتائج¹

أولاً- نتائج المؤشرات المالية :

1- مؤشرات رأس المال العامل:

كما تم التعرف سابقا فان رأس المال العامل يعتبر مؤشر هام لموازن المالي في المؤسسة، واسنادا إلى والمتعمقة ب أ رس المال العامل للمؤسسة محل الدراسة فإنها قد / النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم راس مال عامل سالب عمى مدى فترة الدراسة، وهذا ما يدل عمى أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة مواردها الدائمة، وبناء عمى هذا يمكن القول أن المؤسسة غير متوازنة ماليا ولهذا يصبح لازما عليها البحث عن مصادر أخرى للتمويل لتعالج حالة العجز لديها.

2- مؤشر الاحتياج في رأس المال العامل:

ينتج الاحتياج في راس المال العامل نتيجة عدم قدرة المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(06/02) نلاحظ أن المؤسسة لديها احتياج لرأس مال عامل يقيم سالبة خلال فترة الدراسة 2017/2014 و هذا دليل على أن هناك فائض في دورة الاستغلال.

3- مؤشر الخزينة:

من خلال النتائج المتوصل اليها في الجدول رقم (07/02)، نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2014 لديها خزينة سالبة ما يعني أن رأس المال العامل أقل من

¹ تارقة عاشة، تقنيات تسير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق،ص 40.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

احتياج رأس المال العامل أي أنها خلال هذه السنة كانت تعاني من عجز في السيولة النقدية، و هذا يدل على أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل الاحتياجات لديها.

أما خلال السنوات الثلاث 2015، 2016، 2017، فحققت خزينة موجبة أي أن رأس المال العامل أكبر من احتياج رأس المال العامل ما يفسر أن هناك سيولة نقدية في خزينة المؤسسة ما يعني أن المؤسسة تقوم بالتجديد من أموالها لتغطية رأس المال العامل و هذا قد يشكل أمامها مشكل الربحية.

ثانيا- مناقشة نتائج السيولة:

• نسبة السيولة العامة:

معدل هذه السيولة يجب أن يكون أكبر من الواحد، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول 08/02 نلاحظ أن نسبة السيولة في سنة 2014 قدرت ب 0.87 % وهذه النسبة مقبولة نوعا ما باعتبارها قريبة جداً من الواحد أما في سنة 2015 فقدرت ب 1.09 % وفي سنة 2016 قدرت ب 0.90 % وهي نسب مقبولة من السيولة كونها في سنة 2015 أكبر قليلا من الواحد وفي 2016 قريبة من الواحد ، ما يعني أن المؤسسة تمكنت من تسديد كامل ديونها، أما في سنة 2017 فبلغت هذه النسبة 0.42 % وهي نسبة منخفضة عن الواحد ما يعني أن المؤسسة لا تحتوي على سيولة نقدية كافية وهذا ما يفسر أن المؤسسة في هذه السنة في حالة مالية سيئة وليذا يجب عليها أن تراجع هيكلها المالي إما بزيادة الديون الطويلة الأجل أو تخفيض الديون القصيرة و الزيادة في الأصول المتداولة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة وانعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

• نسبة السيولة المختصرة:

قدر الحد الأدنى لهذه النسبة من السيولة ب 30 % والحد الأقصى ب % 50 ومن خلال النتائج المتوصل اليها في الجدول (08/02) والمتعلقة بنسب السيولة المختصرة حيث قدرت ب / 0.87 في سنة 2014 و % 1.03 في سنة 2015، أما في سنتي 2016 و 2017 فقد رت هذه النسبة ب % 0.90 و % 0.42 والملاحظ أن هذه النسب مرتفعة قليلا عن الحد الأدنى لذا فهي مقبولة عمى العموم، وهذا الارتفاع في النسب يعني أن القيم الجاهزة والقيم غير الجاهزة إما تساوي نصف الديون قصيرة الأجل أو أقل منيا.

• نسبة السيولة الحالية:

حدد الحد الأدنى لهذه النسبة من السيولة ب % 20 أما الحد الأقصى ليا فحدد ب % 30 ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (08/02)، والمتعلقة بنسب السيولة الحالية، نلاحظ أنيا تشيد نمو متذبذب خلال فترة الدراسة حيث قدرت في سنة 2014 ب 3.32 % وفي سنة 2016 انخفضت إلى 0.17 % لتتخفص إلى % 0.13 في سنة 2017 وهي نسب غير مقبولة لأنيا أقل من الحد الأدنى لهذه النسبة، أما في سنة 2015 بلغت هذه النسبة % 0.65 وهي نسبة مرتفعة عن الحد الأقصى ما يعني أن هناك أموال مجمدة لم تستخدم، وأن المؤسسة قامت بتغطية كل الديون القصيرة الأجل بواسطة القيم الجاهزة وبقي فائض لم يستخدم.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

• نسبة سيولة الأصول:

حددت النسبة المثلى لهذه النسبة بأكثر من 50 % ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن هذه النسبة تنمو بشكل متذبذب ومنخفض جداً حيث قدرت في سنة 2014 ب 0.08 % وفي سنة 2015 شيدت ارتفاع طفيف حيث بلغت 0.20 % لتتخفف إلى 0.18 % في سنة 2016 و 0.1 % في سنة 2017 وعلى العموم فان هذه النسب غير مقبول، وهذا ما يفسر أن الحالة المالية للمؤسسة غير جيدة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة لم تحقق توازن مالي وذلك ا رجع إلى التقنيات التي تعتمدھا في تسييرھا لخزینتها وهذا بسبب الاحتیاج الكبير لرأس المال العامل و رأس المال العامل السالب بالإضافة للخزينة المتذبذبة، ورغم عدم تحقيق التوازن المالي إلا أن المؤسسة تتوفر على سيولة وهذا راجع إلى علمية التمويل والتسوية التي تقوم بها الدولة لتغطية العجز المالي بالمؤسسة.

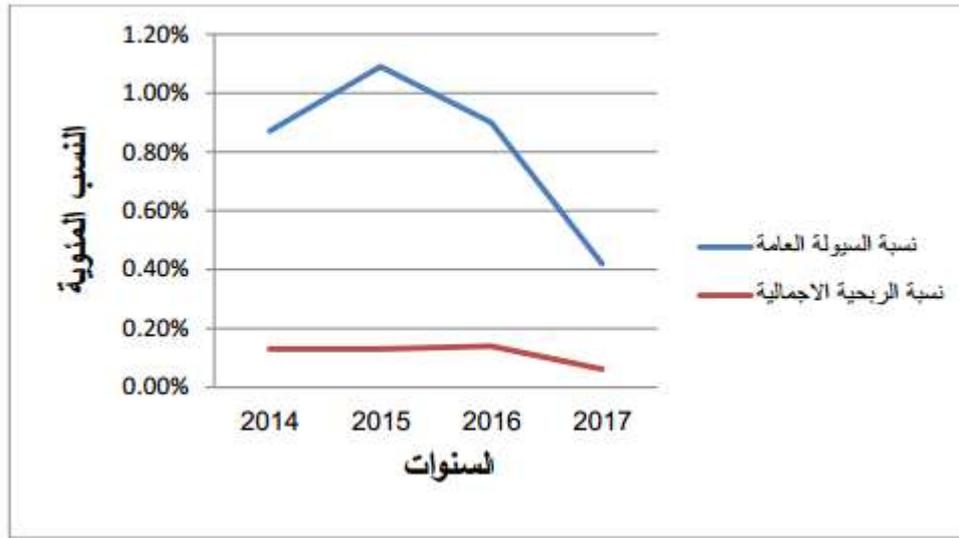
ثالثاً - مناقشة نتائج الربحية الإجمالية:

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (09/02) و المتعلقة بنسب الربحية الاجمالية نلاحظ انها قدرت ب 13.46 في سنة، 2014 لتشهد انخفاض طفيف في سنة 2015 حيث قدرت ب 13.03، لتعود للارتفاع في سنة 2016 حيث قدرت ب 13.93 اما في سنة 2017 فالملاحظ انها انخفضت بنسبة قدرت ب 6.15 و يمكن تفسير هذا التغير الذي يحدث علاا الربحية على انه ناتج على التغير الذي يحدث على رقم الاعمال و النتيجة الصافية عند قيام المؤسسة بنشاطاتها، و هذا ما يعبر على قدرة المؤسسة و قوتها على تحقيق الارباح.

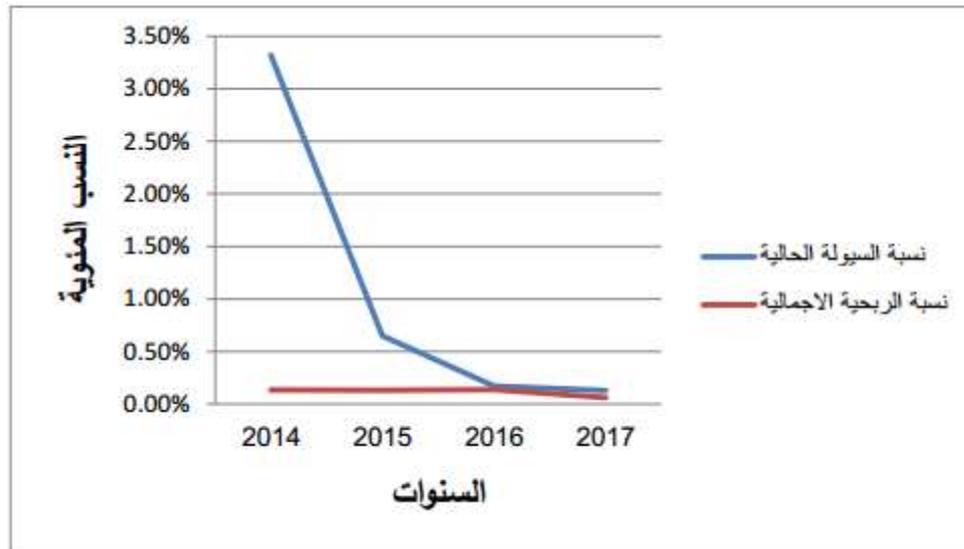
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

رابعاً- تقدير اثر السيولة على الربحية الاجمالية

الشكل رقم 13: تطور السيولة العامة و الربحية الاجمالية

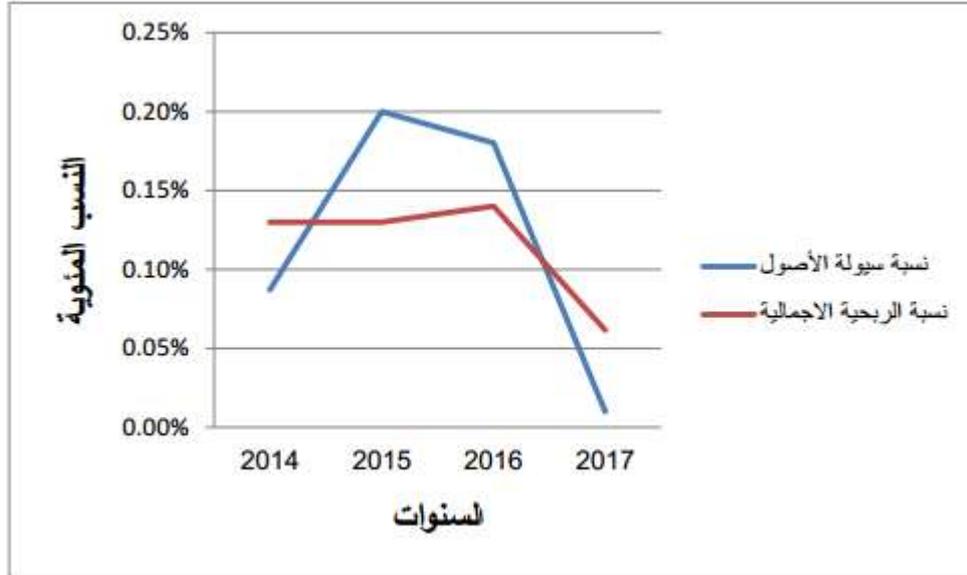


الشكل رقم 14- تطور نسب السيولة الحالية و الربحية الاجمالية



الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم 15: تطور نسب سيولة الاصول و الربحية الاجمالية



من خلال الأشكال الثلاثة في الأعلى نلاحظ أن هناك تأثير لسيولة الخزينة عمى الربحية الإجمالية للمؤسسة، ففي الشكل الأول والشكل الثاني نلاحظ أن نسب السيولة مرتفعة عمى نسب الربحية، ما يعني أن كلما ارتفعت نسبة السيولة يقابلها انخفاض في الربحية الإجمالية، أما في الشكل الثالث فنلاحظ أن هناك تذبذب بين سيولة الأصول والربحية الإجمالية بحيث في سنة 2014 كانت نسبة السيولة منخفضة فقابلها 2016 ارتفعت نسبة السيولة فقابلها انخفاض في نسب ، ارتفاع في الربحية الإجمالية، بينما في سنتي 2015 الربحية الإجمالية، لتعود السيولة إلى الانخفاض في سنة 2017 فقابلا ارتفاع في الربحية الإجمالية رغم انخفاضها عمى السنوات الثلاث الأولى.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

خامساً- مناقشة النتائج في جدول تدفقات الخزينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت تغير موجب في الخزينة عمى مدى ثلاث سنوات من فترة الدراسة، حيث قدر التغير في سنة 2014 ب 383305223.75 وفي سنة 2015 قدر ب 1343711068.22 أما في سنة 2017 فقدر ب 103620394.94 فكانت تغيرات موجبة رغم القيم السالبة المحققة في كل من خزينة الاستغلال وخزينة الاستثمار عمى مدى هذه السنوات، وما يفسر العجز في خزينة الاستغلال هو أن المؤسسة لم تتمكن من تمويل التغير في احتياج رأس المال العامل وعدم تحقيق سيولة نقدية في خزينة الاستغلال بعد إتمام نشاطها، أما التغير السالب في خزينة الاستثمار فيرجع إلى أن المؤسسة تقوم بحيازة كل الاستثمارات.

أما بالنسبة لسنة 2016 فحققت المؤسسة تغير سالب في الخزينة راجع إلى القيم السالبة في كل من خزينة الاستغلال والاستثمار هذا بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسة على تمويل الاحتياج في رأس المال العامل. والملاحظ من خلال الجدول أنو لم تكن هناك قيم ناتجة عن دورة التمويل، وبالتالي انعدام التغير في خزينة التمويل ما يعني أن المؤسسة لم تقم بتسديد ديونها خلال فترة الدراسة.

وبناءً على التفسيرات المقدمة نستطيع القول أن المؤسسة لم تتمتع باليسر المالي طوال الفترة المدروسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لتقنيات تسيير الخزينة و انعكاسات على ربحية المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذه الدراسة التطبيقية لمؤسسة انتاج الكهرباء، وحدة أدرار بعد اعتماد الطالبتين على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة و المتمثلة في الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و جدول تدفقات الخزينة لفترة اربع سنوات (2017/2014)، و لحساب اهم المؤشرات المالية المتمثلة في رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل و كذا اهم النسب تم اعداد الميزانية المالية المختصرة لفترة الدراسة.

بعد قيامهما بهذه الحسابات تم التوصل الى أن المؤسسة غير متوازنة ماليا و هذا ناتج عن:

- تحقيق المؤسسة إلى نتائج سلبية في رأس المال العامل و هذا ما دل على أنها غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة الموارد الدائمة ، واحتياج رأس المال العامل ما دل أن هناك فائض في دورة الاستغلال.
- تحقيق المؤسسة لخزينة سالبة في سنة 2014 ما يعني أن المؤسسة تعاني من عجز في هذه السنة، أما في السنوات الثلاثة الأخرى فحققت خزينة موجبة ما يدل على وجود سيولة نقدية في المؤسسة.
- من خلال نتائج السيولة تبين أن خزينة المؤسسة تحتوي على سيولة كبيرة رغم تحقيقها للنتائج السلبية في المؤشرات المالية الأمر الذي ينعكس سلباً على ربحية المؤسسة.
- تحقيق المؤسسة لنسب ربحية ضعيفة نوعاً ما رغم تحقيقها لمقيم الايجابية في رصيد الخزينة على مدى ثلاث سنوات من فترة الدراسة.

خاتمة

يعتبر تسيير الخزينة انشغالا دائما للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأول لمسير الخزينة و شغله الشاغل هو ضمان استمراريته الذي لا يتم الا بتسديد الديون في مواعيدها، و التسيير الجيد للخزينة لا يمكن فقط في عمليات التحصيل و الانفاق بل يعتدى ذلك ليصبح مجموعة من القرارات و الاجراءات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

و من خلال موضوعنا هذا حاولنا تبيان و توضيح كل من الميزانية المالية و الوظيفية و كيفية الانتقال من الميزانية المالية الى الميزانية الوظيفية و كذا طريقة حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية الوظيفية المختصرة.

اختبار الفرضيات:

يعتبر تسيير الخزينة مهمة أساسية لموصول إلى الربحية المرغوبة من قبل المؤسسة لذلك فهي تقوم بتسييرها بأفضل التقنيات لبلوغ هذا الهدف، ومن خلال نتائج الربحية المتوصل إليها نلاحظ أن المؤسسة حققت نتائج منخفضة في الربحية تكاد تكون مستقرة وهذا عمى مدى ثلاث سنوات الأولى من فترة الدراسة، أما في السنة الأخيرة شيدت انخفاض كبير في الربحية و هذا ما يفسر أن التقنيات المعتمدة في تسيير الخزينة ليست تقنيات فعالة ما أدى إلى الانعكاس السلبي عمى ربحية المؤسسة فحققت نسب منخفضة جداً رغم أنها موجبة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

وبما أن تقنيات تسيير الخزينة انعكست سلباً عمى ربحية المؤسسة، فان هذا ما يفسر أن هناك علاقة بين تسيير الخزينة وربحية المؤسسة الاقتصادية، بحيث أن التسيير الجيد للخزينة وبتقنيات فعالة يعطي نتائج جيدة في الربحية والعكس وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

-من خلال نتائج السيولة والربحية نلاحظ أنو كما ارتفعت السيولة عن الحد الأقصى ليا كلما نتج عنيا انخفاض في الربحية، وكما كانت السيولة معقولة كانت الربحية جيدة وهذا ما يبين أن هناك تأثير لسيولة الخزينة عمى ربحية المؤسسة وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

وفي الأخير يمكننا القول مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة أدرار تبين بأنها لا تولي اهتماماً كبيراً لجانب الربحية وهذا باعتبارها وحدة من مؤسسة عمومية وطنية والدولة هي التي تتحكم في ربحيتها.

التوصيات:

بعد القيام بالدراسة عمى المؤسسة والتعرف عمى الوضع المالي ليا ونتائج تسييرها لخزنتها يمكن طرح التوصيات التالية:

- يجب عمى المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير خزنتها باستخدام تقنيات جد فعالة تكون أفضل من المعتمدة.
- الاهتمام أكثر بالربحية وان كانت المؤسسة مؤسسة عمومية.
- يجب عمى المؤسسة أن توفق بين السيولة والربحية باستخدام أفضل التقنيات لتسيير الخزينة.
- قيام المؤسسة بالاستثمارات لتفعيل كل من دورتي التمويل والتشغيل لتحقيق أكبر عائد من الأرباح.

آفاق الدراسة

- وفي الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا مجرد محاولة لمتقرب من واقع تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ويبقى البحث محط بنقائص عديدة تبقى منطلق لبحوث أخرى مستقبلاً.

- إعادة اجراء الدراسة على مؤسسة صغيرة أو متوسطة وخاصة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.
- اجراء الدراسة على مؤسسة مستقرة و مستقلة مالياً.

قائمة المصادر والمراجع

1. الاستاذ الدكتور يوسف بومدين و الدكتور ساحل، تسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس، الجزائر، 2016.
2. باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادراة أعمال، جامعة محمد بوضيا، المسيلة، 2003/2002.
3. باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر و التوزيع، دون مكان النشر.
4. بن أكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجوجة في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة الجزائر.
5. بن زينب أمال، حمة سيد أحمد، تسيير الخزينة في المؤسسة، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، مستغانم، 2016/2015.
6. تارقة عائشة، تقنيات تسيير الخزينة و انعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019/2018.
7. توفيق حسون، الادارة المالية، قرارات الاستثمار و سياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، ط11، مطبعة قمحة اخوان، سوريا، 2001.
8. جلال عبده حسن، الأصول العلمية في القوائم المحاسبية و المالية، دار زهران للطباعة و النشر، 2006.

9. حدي عبد القادر، تسيير الخزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد، شهادة الماجستير، في علوم التسيير تخصص محاسبة و ممالية، جامعة حسيية بن بوعلي، شلف، 2011.
10. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة دروس و مسائل محلولة، الجزائر، دار هومة للنشر و التوزع، 2010.
11. رمال ايمان، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و الجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017.
12. زهير كوطاح، تسيير الخزينة، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2003، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003.
13. زينب زيان، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
14. زينب مليكة و بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط02، جامعة سكيكدة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
15. الشنواني صلاح، التنظيم و الادارة في قطاع الأعمال، مؤسسة الجامعة، الاسكندرية، 1999.
16. صفاء لشهب، نظام و المراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في تسيير، منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
17. العزازي محمد و آخرون، التسيير المالي و المحاسبي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، بدون مكان النشر، 2012.

18. فؤاد لافل خلاصي، تسيير الخزينة، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية، دفعة 2000، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2000.
19. محمد رفيق الطيب، 1995، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
20. مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي، دار أجنادين للنشر و التوزيع، بدون مكان نشر.
21. ناصر بادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر، 1988.
22. يونس ابراهيم حيدر، الازارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات، الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.
23. <https://www.berber.ahlamontada.com> .consulté 11/06/2021 a 16:20.
24. <https://www.startimes.com> consulté la 11/06/2021 a 18:54.
25. Gaston, cuendet ;1982,dynamique de la gestion ; voluma02, presse polychnique romandes, susse,p1.
26. Claude alazard et sapari,2001, contrôle de gestion, 5éme edition, dounod,paris,p 06.

ملخص:

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها و غايتها بوضع خطط و سياسات و برامج و ترجح و رسم الطريق الكفيل بتحديد ادارة مواردها، ان عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساسا الى التحكم في اختيار أدوات التسيير من أجل تحقيق الربح.

تهدف دراستنا هذه الى التعرف على عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكمة فيه في المؤسسة الاقتصادية، و معرفة تأثير تسيير الخزينة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و ابراز دور جدول تدفقات الخزينة في عملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التسيير، الخزينة، المؤسسة، الأداء

Résumé:

L'institution économique cherche à atteindre ses buts et objectifs en établissant des plans, des politiques et des programmes, et en déterminant et en traçant la voie à suivre pour déterminer la gestion de ses ressources. Le processus de modernisation des méthodes de gestion vise principalement à contrôler le choix des outils de gestion afin de réaliser des bénéfices.

Cette étude vise à identifier le processus d'évaluation de la performance financière de l'institution économique et les facteurs qui la contrôlent dans l'institution économique, et à connaître l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'institution économique et à mettre en évidence le rôle de la trésorerie tableau des flux dans le processus d'évaluation de la performance financière de l'institution économique

Summary:

The economic institution seeks to achieve its goals and objectives by setting plans, policies and programs, and outweighthing and drawing the way to determine the management of its resources. The process of modernizing management methods aims mainly to control the selection of management tools in order to achieve profit.

This study aims to identify the process of evaluating the financial performance of the economic institution and the factors controlling it in the economic institution, and to know the impact of treasury management on the financial performance of the economic institution and to highlight the role of the treasury flows table in the process of evaluating the financial performance of the economic institution