

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التسيير
تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

الموضوع:

الخزينة ودورها في التسيير المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

*أ.د / بن زيدان

من إعداد الطالب:

*شبيب طيب

أعضاء لجنة المناقشة: **

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	معارفية الطيب	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	كمال بن يمينة	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ	جامعة مستغانم



الإهداء

لك الحمد ربي حتى ترضى، وكما ينبغي بجلالك، والصلاة السلام على
"محمد" خير الأنام والرحمة المهداة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع خلال مشواري الدراسي إلى:

- إلى من أوصانا الرسول بها ثلاث... وحملتني في بطنها تسعا... وغمرتني بحبها ودعواتها دائما... إلى من الجنة تحت أقدامها، حفظها الله ورعاها.

"أمي الغالية"

هذه يا أمي ثمرة السنين أهديتها لك وأنا رافع الجبين
كنت لي أفضل معين فلن أنسى فضلك إلى يوم الدين

- كل أفراد عائلتي دون أن أنسى أعز صديق برجي عبد الكريم.
- وإلى كل من دلني إلى طريق العلم من الأساتذة اعترافا لهم بالفضل.

• كل الطلبة الدفعة 2017_2016 بدون استثناء.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار طريقنا بالعلم، وأرشدنا إلى طريق الخير ووفقنا لعمالنا المتواضع الذي هو قطرة من بحر.

شكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "بن زيدان ياسين " إلى اهتمامه وتوجيهاته متمنين له النجاح في مساره العلمي.

وكما نتقدم بالشكر الجزيل إلى طلبة ماستروأساتذة جامعة العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

علما أدبني الدهر أراني نقص عقلي
وإذا ما ازددت علما زادني علما بجهلي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرفان
II	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
75	فهرس الملاحق
1-4	المقدمة العامة
5-26	الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة
7	المطلب الأول: مفهوم الخزينة
8	المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة
10	المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها
19	المبحث الثاني: مشاكل الخزينة
19	المطلب الأول: مشكلة المردودية
19	المطلب الثاني: مشكل المخاطر
21	المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءات إدارة الخزينة.

فهرس المحتويات

21	المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة
22	المطلب الثاني: تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل
27	خلاصة الفصل
28-41	الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تدفقات الخزينة
30	المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية
30	المطلب الثاني: تصنيف التدفقات النقدية
31	المطلب الثالث: جدول تدفقات الخزينة
37	المبحث الثاني: موازنة الخزينة
38	المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة وأهدافها
39	المطلب الثاني: إعداد موازنة الخزينة
41	خلاصة الفصل
42-66	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم
43	تمهيد
44	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميناء مستغانم EMP
44	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	المطلب الثالث: إستراتيجية ميناء مستغانم

فهرس المحتويات

54	المطلب الرابع: أهداف و مميزات المؤسسة
55	المبحث الثاني: تحليل الميزانية المالية للمؤسسة
55	المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية للمؤسسة
59	المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية للمؤسسة بواسطة النسب
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة العامة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الوضعية الدقيقة للخبينة	01
31	جدول تدفقات الخبينة	02
56	الميزانية المالية المفصلة	03
58	الميزانية المالية المختصرة	04
60	حساب نسب السيولة للمؤسسة	05
61	حساب نسب النشاط للمؤسسة	06
62	حساب نسب الهيكلية	07
62	حساب نسب المرودية	08
63	حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة	09
64	حساب احتياجات رأس المال العامل	10
65	الخبينة الصافية للمؤسسة	11

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	تمثيل الخزينة الصافية	01
12	تمثيل رأس المال العامل	02
13	تمثيل احتياجات رأس المال العامل	03
13	تمثيل الخزينة.	04
15	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	05
20	علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل	06
47	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	07
59	تمثيل الميزانية المالية بواسطة المستطيل	08

فهرس الملاحق

الصفحة	عنـوان الملحق	رقم الملحق
75	ميزانية السنة المالية (الأصول) _2012-2013 مؤسسة EPMostaganem.	01
76	ميزانية السنة المالية (الخصوم) _2012-2013 مؤسسة EPMostaganem.	02
77	جدول حسابات النتائج _2012-2013_ مؤسسة EPMostaganem.	03

المقدمة العامة

تباشر العديد من الدول اليوم إصلاحات إقتصادية عميقة على المستوى الكلي و التي لا يمكن أن تكون ناجحة إذا لم ترافقها إصلاحات على المستوى الجزئي، و ذلك لتغير أنماط وآليات تسيير المؤسسات الاقتصادية حيث أن عملية إنعاش الإقتصاد الوطني تفرض تحديث طرق الإدارة بالشكل الذي يعمل على تأهيل المؤسسات و جعلها قادرة على المنافسة (خاصة و أن الجزائر في المرحلة الأولى من دخولها في شراكة مع الإتحاد الأوربي)، و ذلك بتطبيق آليات وأنماط تسيير ناجحة مستفيدين من تجارب الدول المتقدمة .

إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساسا إلى التحكم في اختيار أفضل ادوات التحكم التسيير من اجل تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية، حيث بقاء أي مؤسسة و إستمرارها مرهون بكفاءة أداءها بصفة عامة و الاداء المالي بصفة خاصة .

ومن أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو إقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي بإعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء و الإستمرارية وبدون الاعتماد على مساعدات الدولة، و مصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي (وخاصة الخزينة).

هذه الأخيرة هي محور دراستنا، و التي تعتبر عنصرا حاسما في حياة المؤسسة حيث أن مستوي الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الذاتي وهي ذلك المصعب الذي تتجمع فيه كل التدفقات المالية الحقيقية من وإلى المؤسسة وبتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة الإدارة المالية .

إن إهمال المؤسسة لتسيير الخزينة وجعله أمرا ثانويا والتركيز على الوظيفة الإنتاجية والتسويقية فقط، أو إعتقاد بأنه باستطاعتهم التحكم في الخزينة يعتمد على المحاسبة العامة جعلها تواجه خطر إنقطاع الدفع وبالتالي العسر المالي الذي يهدد كيانها وإستمراريتها في مواجهة متطلباتها إتجاه الغير.

1-الإشكالية:

و على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية كالتالي:

هل للخزينة دور فعال في التسيير المالي للمؤسسة ؟

و منه فإشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :

-كيف يمكن حساب الخزينة ؟و كيف يتم تشكيلها ؟و ما هي العناصر المؤثرة في إدارتها ؟

-ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة ؟و كيف يمكن متابعتها ؟و ما هي القرارات المالية التي تتحكم في تسيير الإنحرافات ؟

- ما هو دور الخزينة في المؤسسة من الناحية المالية ؟

2-الفرضيات:

على ضوء طرح إشكالية البحث, يمكن طرح الفرضية الاساسية التالية و هي أن :
تحكم المؤسسة في تسيير خزنتها و الذي يضمن لها تحقيق المردودية والامان و دورها في التسيير المالي للمؤسسة مرهون بتطبيق الاساليب العلمية الحديثة في التسيير و الرشادة في إتخاذ القرارات المالية .
وانطلاقا من الفرضية الأساسية يمكن تحديد الفرضيات الجزئية التالية:
-معرفة كيفية حساب رصيد الخزينة, وكيفية تشكيل هذا الرصيد أداة ضرورية في التسيير و التقدير ووسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة .

- إعداد موازنة الخزينة إعدادا علميا سليما و متابعتها وفقا للزمن والقيمة مؤشر على التحكم في الخزينة
- استخدام التقنيات الكمية في تحديد حجم الأمثل للنقدية يسمح باتخاذ قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية و الأمان للمؤسسة .

3-أهداف البحث:

الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية:
-محاولة إيجاد الأساليب والآليات الناجحة في تسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في العسر مالي .
-رفع الكفاءة في تسيير الخزينة و التعرف عن النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة .
-الوقوف على المشاكل و الاسباب التي تحول دون التحكم في إتخاذ القرارات المالية الرشيدة.
-الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة يضمن لها الربحية و الامان.
-الوصول الى التسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة.

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
-تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي ألا وهي الخزينة، نظرا لأهميتها 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 الأمثلية في تسيير الخزينة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات ودوافع دعت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:
-التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بتحديث أساليب وآليات التسيير لمواكبة الركب العالمي، خاصة وأن الجزائر دخلت في شراكة مع الاتحاد الأوربي وتسعى للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
-الظرف المالي الصعب الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي مرده إلى إشكالية التسيير وليس الموارد، والتي تتطلب تحكما في التكاليف و أدوات التسيير الحديثة.

المقدمة العامة

-إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة واعتباره أمراً ثانوياً، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني إما من السحب على المكشوف من خلال وصول الكاشف المصرفي إلى مستوى جد معتبر، أو تعاني من تجميد فائض نقدي كبير طوال السنة.

-عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة التسيير الأمثل للخزينة.
-محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة وواقع المؤسسات الجزائرية.

6-المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث و محاولة إختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، لأنه ملائم لتقرير الحقائق و فهم مكونات الموضوع و إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده، بينما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني ، من أجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية.

وقد تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كنموذج باعتبارها أحد المؤسسات الإنتاجية الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها خاصة .

7-هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كمايلي:

الفصل الأول:مدخل إلى الخزينة و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض مفاهيم أساسية حول الخزينة حيث يتناول مفهوم الخزينة و طريقة حسابها و الوضعيات التي تكون عليها، بينما المبحث الثاني فتناول مشاكل الخزينة التي نلخصها في مشكلتين هما مشكل المردودية ومشكل المخاطر، أما بالنسبة للمبحث الثالث فتناول القرارات المالية المتعلقة بتسيير الإنحرافات و التحكم فيها وذلك بتوظيف الفائض أو تمويل العجز في الخزينة .

الفصل الثاني:دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة و تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول تم التطرق فيه إلى التدفقات المالية للخزينة ودور جدول التدفقات في تشكيل الخزينة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه موازنة الخزينة و أهدافها و كيفية إعدادها.

الفصل الثالث: وقد خصص لدراسة خزينة مؤسسة ميناء مستغانم: المبحث الأول خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة في حين أن المبحث الثاني تناول تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الميزانيات المالية ودراسة مؤشرات التوازن المالي وانتهاء بحساب الخزينة.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

تمهيد:

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءاً لا يتجزأ 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 التدفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة

المبحث الثاني: مشاكل الخزينة.

المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، وحسابها عن طريق الميزانية المالية ووضعياتها المختلفة وكذا مرونتها.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة منها: المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي، والمفهوم الديناميكي. أولاً-المفهوم التقليدي للخزينة: ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.^[1] ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

- 1-المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال: أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دورياً وتتناسب مع هذه الدورة، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة.
- 2-المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

- 1-الاحتياجات المرتبطة أساساً 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...

- 2-الاحتياجات غير المرتبطة 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 وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة. ثانياً-المفهوم النقدي للخزينة: الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.^[2]

1-التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين:

- أ – السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام (الأصل) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.

- ب – المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

2-التقارب النقدي للموارد يتميز أيضاً بخاصيتين:

- أ-الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض.

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

^[1]publi-union . Edition, paris,1981,p37 gauthier NOEL, causeGENVIEVE:La tresorerie dans L'ENTREPRISE,

^[2] Omar BOUKAHEZAR:Equilibre financiere des entreprises,Presses universitaires LYON,1983,P146.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

ثالثاً - المفهوم التفاضلي للخزينة: عبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل مالياً برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل مالياً باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما:^[1]

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

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

رابعاً- المفهوم الديناميكي للخزينة: وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساساً بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة 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...) وهو ما يوضحه.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الخزينة تكتسي بعداً جديداً يضمن مرونتها ويحقق غاياتها الاستراتيجية، إلا أن هذا يثير صعوبات جديدة بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير، بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، ولذا يتلاشى الفرق بينها وبين الوظيفة المالية.

المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة

تحدد مكونات الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها وهي كالتالي:

أولاً-عناصر الأصول: وتضم كل أصل سائل أو متاح وهي:^[2]

- الأوراق التجارية للتحصيل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزيتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو 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 قدمها.

^[1] بوخلوة باديس: الامتلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2001، ص 10.

^[2] Omar BOUKHEZAR, op , cit, p 148

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

- الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون 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 فتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الأجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فان البنك يمنحها قرض الخزينة.

- الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تنصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتمثل في حسابات الصندوق، البنك، الحساب البريدي الجاري.

- سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.

ثانيا-عناصر الخصوم: 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، وتمثل في^[1].

-تسهيلات الخزينة: وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، فهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.

-السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، وبالتالي فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها، ومقابلها يمنحها البنك تسهيلات بنكية.

-السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذه الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

^[1]P.TURBOT , U.SOURTAU : Gestion de la trésorerie ,centre de librairie et edition
thecnique, Paris , 1980, P110.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها

أولا - حساب الخزينة: يتم حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، في حين أن حساب الخزينة من وجهة نظر التدفقات يتم إدراجها في مبحث تدفقات الخزينة نظرا لأهميتها. وكما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعها. وهذا ما يوضحه الشكل (1):

الشكل (1): تمثيل الخزينة الصافية

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

المصدر:

Omar BOUKHEZAR: La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision), OPU, Alger, 1981, P71.

إن الفرق بين الاحتياجات غير الدورية والمصادر غير الدورية (محاسبيا) هو الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، وهو ما يمثل رأس المال العامل الدائم. والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية محاسبيا هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل.

مما سبق يجب تعريف رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

1- رأس المال العامل: إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات ممولة من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا نستطيع تحصيلها أو تحويلها إلى نقود إلا بعد مدة طويلة، لذا يستوجب تمويلها من قبل الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في مدة قصيرة، وهذا ما نعني به التوازن المالي.^[1]

يمكن ملاحظة أن عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون قصيرة الأجل تختلف في المدة وفي القيمة، فيمكن أن تكون ديون قصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحقيق عناصر الأصول المقابلة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل التحصيل على حقوقها لدى الغير، هذه الحالة تضع المؤسسة في وضعية مرعبة تجاه دائئتها، لذا فإن حقوق المؤسسة في مجموعها يجب أن تكون مدة تحصيلها أقل من مدة استحقاق ديونها، ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم المؤسسة في مدته، بالتالي يؤثر على التوازن المالي لها.

^[1] ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص44.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

إذن الحل الذي يجب أن تحققه المؤسسة هو توفير هامش أو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة، وهذا الهامش يدعى برأس المال العامل الدائم أو الصافي، وبحسب بالعلاقة التالية:

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

وبتعويض الأموال الدائمة بـ (الخصوم - الديون قصيرة الأجل)
وبتعويض الأصول الثابتة بـ (الأصول - الأصول المتداولة)
يتم الحصول على العلاقة التالية:

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

ونظرا لهدف رأس المال العامل الدائم فإن حجمه يجب أن يكون ذو قيمة أكبر كلما كانت الأخطار التي تؤثر على الأصول المتداولة أكبر، وكلما كانت حركة الأصول المتداولة أبطأ، إذن فلتحديد حجم رأس المال العامل الدائم يجب دراسة:

- التناسب بين القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة في الأصول.
- درجة سيولة المخزون.
- العلاقة أو التناسب بين الأموال الخاصة والديون في الخصوم.

ويلاحظ من هنا أن حجم رأس المال العامل الدائم يختلف باختلاف المؤسسات في نفس القطاع الاقتصادي ومن قطاع إلى آخر، فيكون غالبا أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا لسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة (المخزون، العملاء) في الأولى وبطئها في الثانية. إذن الحد الأدنى لرأس المال العامل الدائم يجب أن يكون أكبر من الصفر، أما الحد الأقصى له فهو ألا يكون يغطي مجموع المخزونات والقيم القابلة للتحقيق، نظرا لأن الأموال الدائمة التي يتكون منها تكلف المؤسسة فوائد (وخاصة الديون طويلة الأجل) بينما الأصول المتداولة لا تحقق فوائد غالبا، لذا فإن المؤسسة يجب أن تستثمر أموالها في العناصر الأكثر مردودية (الاستثمارات، المخزونات). أي عليها بالعمل على تمويل مخزونها وحقوقها بالديون قصيرة الأجل، ويجب أن يزداد كلما كانت حركة المخزون والقيم غير الجاهزة أقل وحركة الديون قصيرة الأجل أكبر.

ويمكن تمثيل رأس المال العامل بالشكل (3):

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

الشكل (3): تمثيل رأس المال العامل

أصول ثابتة	أصول متداولة	رأس المال العامل الدائم
ديون طويلة الأجل		
ديون قصيرة الأجل		

المصدر ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص46.

ومن خلال ما سبق فإن:

- إذا كانت الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون موجبا، والمؤسسة تستخدم الفائض في تمويل كل أو جزء من الاستخدامات المرتبطة بالاستغلال.
 - إذا كانت الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون سالبا، والمؤسسة يجب عليها البحث عن مصدر آخر لتمويل أصولها الثابتة.
- 2- احتياجات رأس المال العامل: إن نشاط المؤسسة الاستغلالي عملية تستوجب (بالإضافة إلى القيم الثابتة) توفير مجموعة من العناصر وهي: المخزونات والقيم القابلة للتحويل، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل (متجددة) وهي الديون الممنوحة من الموردين، أو التسبيقات الممنوحة، هذه المصادر تمول جزءا من الأصول المتداولة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتهما ومدينهما (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل.^[1] ويلاحظ أن القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة، وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا، فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة.

^[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص50.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة:

الشكل(4): تمثيل احتياجات رأس المال العامل.

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{قيم الإستغلال} + \text{القيم غير الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية})$$
$$= (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

احتياجات رأس المال
العامل

	قيم الاستغلال
الديون قصيرة الأجل	قيم غير جاهزة
	قيم جاهزة
سلفات مصرفية	

ومن خلال ما سبق يمكن أن استخلاص العلاقة التالية:

الشكل(5): تمثيل الخزينة.

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$
$$= \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

ويمكن تمثيل الخزينة بالشكل التالي:

الخزينة	القيم الجاهزة
السلفات المصرفية	

المصدر:

ناصر دادي عدون: ديوان المطبوعات التحليل المالي، الجامعية، الجزائر، 1990، ص51.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

ثانيا- وضعيات الخزينة:

1- الشكل العام لوضعية الخزينة: تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

وانطلاقا من هذه الأخيرة يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد:^[1]

-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. وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

-الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل. هذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو تطلب قروضا من البنك أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها.

-الخزينة صفرية(مثلى): إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل.

وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا. والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

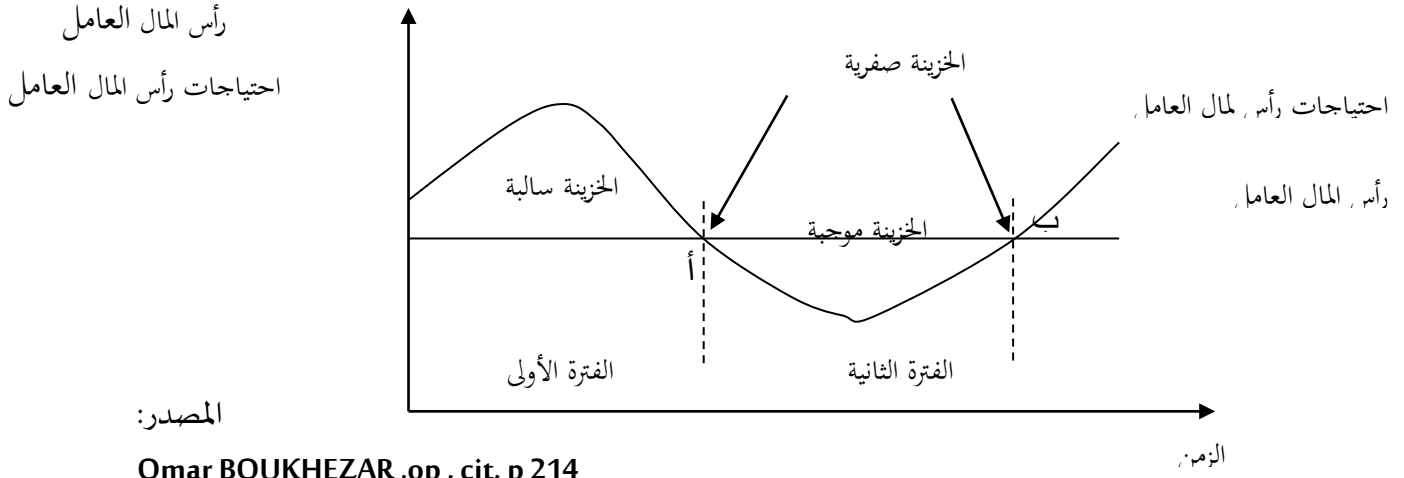
غير أنه في التسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسميا نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات خارج الاستغلال.^[2] ويمكن توضيح هذه الحالات التالي:

^[1]Omar BOUKHEZAR ,op , cit, p 211

^[2]Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985, P175.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

الشكل (6): التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



ومن الشكل يلاحظ أن الخزينة سالبة في الفترة الأولى وموجبة في الفترة الثانية و صفرية عند النقطتين (أ، ب).
2- الشكل الدقيق لوضعيات الخزينة: اعتمدنا في الشكل العام لوضعيات الخزينة على الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل دون الأخذ في الاعتبار وضعيتهما، ولتوضيح الوضعية الدقيقة للخزينة يجب الأخذ بعين الاعتبار قيمة رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل اللتان يمكنهما أن تكونا موجبتين أو سالبتين، والتي تنتج عنها الحالات التالية لوضعيات الخزينة المبينة في الجدول التالي:

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

جدول (01): الوضعية الدقيقة للخزينة

البيان	رأس المال العامل <0	رأس المال العامل >0
احتياجات رأس المال العامل <0	أ. رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة	2 خزينة سالبة
	ب. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة	
احتياجات رأس المال العامل >0	3 خزينة موجبة	ج. رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة
		د. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة

المصدر: Omar BOUKHEZAR ,op , cit, P 162

من خلال الجدول (01) يمكن استنتاج أن للخزينة قطبين أحدهما موجب والآخر سالب.

أ- القطب الموجب: يظهر في الحالات التالية:

- في الإطار (03) الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر. أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.

- في الإطار (1-ب) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل. وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.

في الإطار (4-ج) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب لكن القيمة المطلقة لرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

ب- القطب السالب: يظهر في الحالات التالية:

-في الإطار (2) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر. وذلك يبين أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل دورة الاستغلال والذي يحتاج إلى تمويله بمصادر أخرى.

- في الإطار (1-أ) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل.

-في الإطار (4-د) الخزينة سالبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب والقيمة المطلقة لرأس المال العامل أكبر من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل، في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.

وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر، وأن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف في كل المؤسسات ، خاصة مدة إستحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) والسيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية، وهذا انطلاقا من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

ثالثا- مرونة الخزينة: إن الجوانب التي تم التطرق إليها سابقا تتناول الخزينة من الجانب الساكن، غير أن الخزينة عامل يتغير باستمرار، وبالتالي مفهوم المرونة يبين بالتحديد الوجه الديناميكي للخزينة، ويمكن توضيح ذلك بمثال المؤسستين (A) و (B)، يفترض تساوي رقم أعمالهما. حيث يقدمان مميزات مالية متعاكسة تماما، فالمؤسسة (A) تحتفظ برأس مال عامل موجب يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ويسمح بتكوين نقدية. أما المؤسسة (B) فتتبع سياسة التمويل بالعجز في رأس المال، حيث أن رأس مالها العامل سالب، تقوم بتمويل جزء من استثماراتها بموارد تم تجميعها من دورة الاستغلال، حيث أن هذا الفائض مكنها أيضا من الاحتفاظ بنفس القيمة النقدية للمؤسسة (A).

إن تطابق مستوى الخزينة في المؤسستين يخفي نقاط ضعف في الجانب المالي، فعلى المستوى المالي المحض يسهل علينا أن نبين سهولة تأثر المؤسسة (B) بتغيرات النشاط، أو بمعنى آخر يمكن القول بأن خزينة المؤسسة (A) أكثر مرونة من خزينة المؤسسة (B). حيث أن المؤسسة (A) تتمتع بمرونة مالية تسير تباين النشاط أكثر من المؤسسة (B) التي تملك هيكلًا ماليًا يمكن أن يتدهور في أي لحظة، لأن كل توازنها يرتكز على مدى استمرار تدفقات الأموال، ولأن الركيزة المالية يمكن أن تخفق بمجرد حدوث أي انخفاض بمستوى النشاط والذي يؤدي بها إلى التراجع نحو الخزينة السالبة.

لتقييم النتائج المالية للمؤسستين نفترض على التوالي فرضية ظروف ملائمة وفرضية ظروف غير ملائمة.^[1]

^[1]Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985, P166.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

1- مرونة الخزينة مع فرضية ظروف ملائمة:

إن الحالة المالية قبل وبعد زيادة رقم الأعمال للمؤسستين تأخذ بعين الاعتبار العوامل الثلاثة التالية: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل ورصيد الخزينة. حيث أن الخزينة حساسة لتغيرات النشاط، وهامش الأمان النقدي الذي تحتفظ به المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تجنب زيادة التدفقات الخارجة أو انخفاض الموارد الناتجة عن تغيرات الشروط الداخلية والخارجية للاستغلال.

فالمؤسسة (A) تملك هامش مرونة للخزينة، في نفس الوقت يمكن للمؤسسة أمام وضعية كهذه الرجوع إلى هامش أمان نقديتها، وذلك لتمويل احتياجات رأس المال العامل، الناتج عن زيادة في رقم الأعمال دون اللجوء إلى الديون الخارجية، عند نفاذ هذا الهامش يصبح لدى المؤسسة خزينة سالبة مما يعرضها للجوء إلى التمويل الخارجي (القروض البنكية). أما المؤسسة (B) زيادة رقم أعمالها بنفس زيادة رقم أعمال المؤسسة (A) يؤدي إلى الرفع من خزيتها وهذا ناجم عن زيادة التمويل المتعلق بدورة استغلالها، غير أن هذا النوع من مصادر التمويل غير دائم، وهي تدوم مع دوام الظروف الملائمة وتحمل في طياتها أسباب الانهيار المالي، حيث أن هذا المصدر من التمويل قصير الأجل من شأنه خلق فقدان التوازن الذي قد يهدد تواجد واستمرار المؤسسة ككل.

2- مرونة الخزينة مع فرضية ظروف غير ملائمة: إن المؤسسة (A) مستعدة لمواجهة أي انخفاض في النشاط، وهذا راجع لكونها تتوفر على رأس مال عامل موجب، وهو يعتبر هامش أمان طويل الأجل قادر على مواجهة مختلف التغيرات في احتياجات رأس المال العامل، حيث تنخفض درجة لجوئها إلى الديون الخارجية، على عكس المؤسسة (B) التي رأسمالها العامل سالب، هذا الأخير الذي يجعلها غير قادرة على مواجهة أي انخفاض في النشاط وأي تغير في احتياجات رأس المال العامل، وبالتالي يلاحظ أن عدم توازن المؤسسة (B) راجع أساسا إلى نقص المرونة في الخزينة.

ومن هذا التحليل يمكن استخلاص النقاط التالية:

أ- إذا كان رأس المال العامل موجب وأكبر من احتياجات رأس المال العامل فإن المؤسسة تتوفر على هامش مرونة مساوي للفارق، حيث أن هذا الأخير يرتفع مع انخفاض النشاط وينخفض مع ارتفاعه.

ب- إذا تزامن وجود رأس مال عامل سالب مع فائض تمويل من دور استغلال (احتياجات رأس المال العامل سالب) فالمؤسسة أمام حالة مالية متقلبة، حيث أن تغطية رأس مال عامل سالب بأموال مجمعة من دورة الاستغلال ذو حدين:

- في حالة ارتفاع النشاط ترتفع الخزينة بطرق خاصة بدورة الاستغلال.

- في حالة انخفاض النشاط تواجه المؤسسات صعوبات في الخزينة، حيث أن عدم وجود هامش أمان إضافة إلى انخفاض في النشاط يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان التوازن.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

المبحث الثاني: مشاكل الخزينة

تشتمل إدارة الخزينة على جوانب عدة والتي يمكن التعبير عنها بالمراحل التالية:^[1]

- توقع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الاستغلال والاستثمار.
 - تعديل المستوى النقدي في حدود معيار أمثل وحسب الأموال الدائمة بالنسبة لفئتي الاستخدامات الواجب تمويلها (أصول ثابتة، احتياجات رأس المال العامل).
- ولتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين:^[2]
- المطلب الأول: مشكلة المردودية.**

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

المطلب الثاني: مشكل المخاطر.

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين.

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

- تقييم احتياجات رأس المال العامل.
- تواجد عمليات خارج الاستغلال.
- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

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

إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة. فيما يخص العمليات خارج الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقاً على الأقل فيما يتعلق بحجمها.

[1] Omar BOUKHEZAR ,op , cit,P140

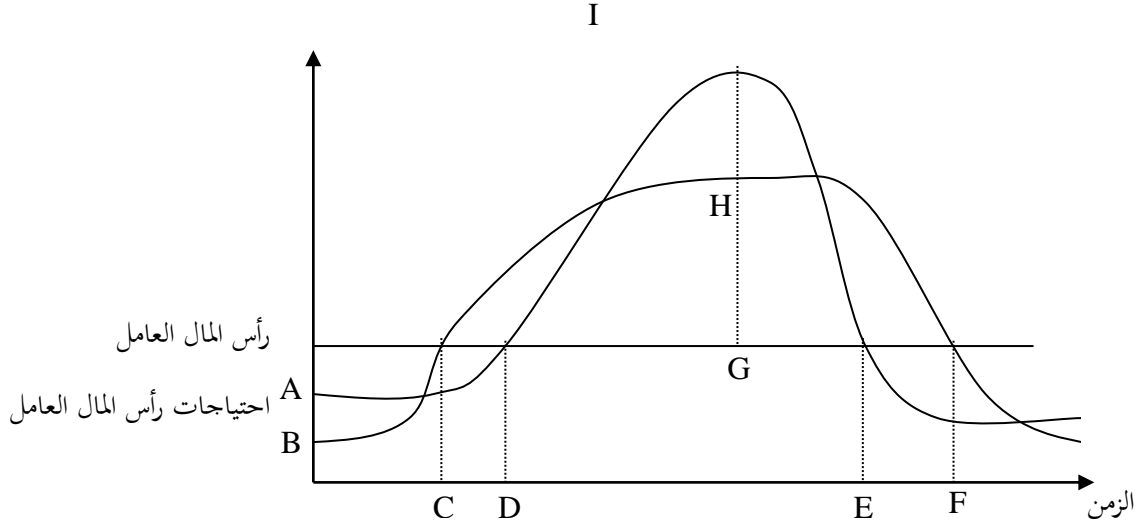
[2] Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, P 43 .

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

وفيما يلي شكل توضيحي لعلاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل:

الشكل (7): علاقة الخزينة باحتياجات رأس المال العامل



المصدر: Omar BOUKHEZAR ,op , cit,P140

يمثل الشكل (7) احتياجات رأس المال العامل لمؤسستين (A) و (B) أين متوسط احتياجاتهما ورأس مالهما العامل متطابقان، فالمؤسسة (A) لها خزينة سالبة خلال فترة قصيرة (D-E) غير أن احتياجها الأقصى يمثل (G-I) بينما المؤسسة (B) تملك خزينة سالبة خلال فترة (C-F) لكن احتياجها الأقصى هو (G-H) يمكن ملاحظة أن هناك مخاطر في احتياجات رأس المال العامل، فإذا زادت هذه الأخيرة التي قد تحدث بفعل زيادة نشاط المؤسسة والذي عادة يكون ملائماً لزيادة مردوديتها، غير أنه قد ينتج أيضاً عن تغير في شروط الاستغلال، وبالتالي زيادة طول فترة القرض الممنوح للعملاء أو طول فترة التخزين، مما يؤدي إلى زيادة الاحتياج لتمويل دورة الاستغلال، وبالتالي انخفاض رصيد الخزينة .

وكخلاصة فإن العلاقة بين المخاطر والمردودية علاقة وطيدة، وعدم قدرة المؤسسة على السداد تتوقف على: هيكل الأصول، ودرجة السيولة، سرعة دوران الأصول المتداولة، دوران رؤوس الأموال المستثمرة، فعالية الجهاز الإنتاجي والتجاري.

في حين أن البحث عن المردودية يتعلق مباشرة بدرجة معينة من الاستقلالية، وبالتالي مبدأ المردودية يتناسب عكسياً مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة. غير أن مخاطر السداد تكون قليلة، بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي الحقيقة أن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

المبحث الثالث: إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة

يعتبر رصيد حسابات الخزينة (النقدية) أصلا ماليا عاطلا عندما يكون دائنا، فهو لا يدر أي عائد، وبالمقابل فإن السحب على المكشوف -أي عندما تكون حسابات البنك دائنة- يكلف دفع فوائد مرتفعة، والهدف الأمثل إذن هو تخفيض مستوى النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة، من أجل الوصول إلى خزينة صفرية. ولكي يتحقق هذا الهدف يجب على مسير الخزينة أن يكون على علم تام بمستوى النقدية في كل لحظة، وكذا التطورات الممكن حصولها في الأيام الموالية، وهذا يعتمد على موازنة الخزينة ومدى تحقق التدفقات في الوقت الفعلي. وبما أن النقدية هي مصدر (مورد) لا يوجه إلى استخدام خاص فيمكن أن تستعمل في تسوية الديون كما يمكن استعمالها لأغراض أخرى وهذا هو المبدأ الذي يرخص للمسؤول المالي تسيير خزينته.

المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة

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

الحساب اليومي للخزينة يسمح بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، وهذا يسمح للمؤسسة بالقيام بتسديد الآخرين: الموردين، الأجراء، الهيئات الاجتماعية

عمليا كل مؤسسة لها إمكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في أي خطوة يمكنها أن تخطوها: وكذلك لها إمكانية لأي درجة معينة بدفع شيكات رغم أن رصيدها البنكي سالب. ومن أجل تجنب هذا عادة ما تعتمد المؤسسة على مخطط موازنة الخزينة، إلا أنه يبقى تقديري فقط، إلى أن تتحقق المدفوعات والمقبوضات المختلفة فعلا.^[1]

ومخطط الخزينة يجب أن يكون وقتيا قابلا للتعديل، حيث أن الانحرافات بين ما هو تقديري وما هو فعلي متعلق بوقت التباعد، وهذا من أجل التحضير للقرارات الأخرى الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات.

تجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات المتابعة يمكن أن تكون في نهاية كل شهر أو كل منتصف شهر أو كل أسبوع، لكن يتعذر إجراؤها يوميا، لأنه إلى جانب مراقبة ما تحقق فعلا مع ما تم تقديره، يتم أيضا مراقبة التأخيرات في عمليات التحصيل للشيكات، أو تحصيل العملاء وغيرها من الإجراءات المتبعة في إدارة الرصيد.

ثانيا-أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي): يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، إذ أنه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك من العمل، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، فيكون حساب البنك لدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك، والعكس في عملية الشراء بواسطة

^[1]Stephane GRIFFITHS: Gestion financière (La diagnostic Financier, Les décisions Financières), Edition Chihab, Alger, 1996, P 174.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

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 دائئا أو مدينا فعلا.^[1] مثال ذلك لما تقوم مؤسسة بإيداع شيك للتحويل، فإن حساب المؤسسة لن يكون دائئا إلا بعد خمسة أيام. ونوضح ذلك في الشكل التالي:

تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من تحديد أيام العمل وأيام الأسبوع الأخرى، فأيام العمل هي التي يعمل فيها البنك فعلا خلال كل اليوم، حيث أن نصف يوم عمل لا يعتبر يوم عمل. وعليه فكل العمليات الدائنة تتم خلال أيام العمل فقط، وهكذا لا يمكن للمؤسسة أن تجري عمليات دائنة يومي الجمعة والسبت. مثل تحصيل شيك لدى البنك.^[2]

هذا النظام الزممي المعقد يجب أن يتحكم فيه مسؤول الخزينة لأن التباعد في الأيام يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافية، فيوم عمل يكافئ في المتوسط (1.4=5/7) يوم من أيام الأسبوع العادية.^[3]

ويمكن توضيح التواريخ الحقيقية للتدفقات النقدية بالجدولين التاليين:^[4]

ثالثا-التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك: للمؤسسة عموما عدة حسابات في بنوك مختلفة. في الواقع 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.^[5]

المطلب الثاني: تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل:

تحرص المؤسسة على رفع كفاءة إدارة النقدية عن طريق إتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على الاحتفاظ بالحجم المناسب من الأرصدة النقدية، حيث أن النقدية تعتبر أصلا لا يحقق أي إيرادات، وبالتالي فإن تضخم الرصيد النقدي يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول مما يقلل من معدل العائد على الاستثمار ومن أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية اللعب على تخفيض احتياجات رأس المال العامل. أولا- إدارة المخزون: يعمل مسؤول الخزينة على التقليل من المخزون، والمحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية، وكذلك تجنب الشراء بكميات كبيرة، ومن ثم تسهل عملية تسديد مستحقات الموردين، وبعد ذلك يتم تسريع عملية البيع للتقليل من المخزون والمحافظة على مستوى يرضى الزبائن، وذلك بتجنب الإنتاج الكبير المسبق.

[1] G.NOELGENEVIEVE, OP, cit, P179.

[2] Jean-Pierre. ROUMILHAC :Trésorerie à court terme et informatisation, Dalloz, 3ème édition Paris,1989, P21.

[3] Michel LEROY, op, cit, P60.

[4] J.P.ROUMILHAC, op, cit, P22.

[5] S.GRIFFITHS,op,cit,P177.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

وتتمديد الفترة بين الالتزام بأعباء الإنتاج والمبيعات وبالتالي التحصيل السريع.^[1] ثانيا- الإسراع في تحصيل المقبوضات: ويتطلب ذلك العمل على حث العملاء على سرعة السداد، كمنح خصم الدفع، وإتباع سياسة مشددة في التحصيل، والإسراع في تحويل الشبكات المستلمة إلى نقدية ومن بين الوسائل المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويل الشيك إلى نقدية، قيام المؤسسة بإرسال شخص إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه في البنك لتحصيله، ولا سيما إذا كان المبلغ كبيرا لأن انتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتا طويلا.

أما إذا كان العميل يقيم في مدينة بعيدة أخرى، فإن المؤسسة تفتح حسابا بأحد البنوك أين يقطن العميل، ولاسيما إذا كان عدد ملائم من العملاء حتى يتسنى لهم إيداع ما عليهم من مستحقات، ويمكن الاتفاق مع بنوك هذه المناطق على تحويل النقدية التي تزيد على مستوى معين إلى البنك الرئيسي الذي تتعامل معه المؤسسة بوسائل الاتصالات السريعة، أو تحويل رصيد حساب المؤسسة إلى البنك الرئيسي بمعدل مرة كل أسبوع أو كل عشرة أيام.

كذلك يمكن تقليص الفترة الزمنية وذلك بأن تطلب المؤسسة من العملاء إرسال مدفعاتهم على شكل شيكات مصرفية مما يمكن المؤسسة من استخدام هذه الأموال بمجرد إيداعها في بنك المؤسسة.^[2] وقد يتم الاتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيد استلام العميل للبضاعة وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير، وقد تلجأ المؤسسات صغيرة الحجم إلى الاعتماد على استخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقدا من العملاء^[3]

^[1]S.GRIFFITHS,op,cit,P177.

^[2] رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص 269.

^[3] إبراهيم منير هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999، ص 243.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

ثالثا- الإبطاء في سداد المدفوعات: كما أن عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة فإن الإبطاء في سداد الالتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول، ولا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة في سداد التزاماتها عند حلول موعدها، حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مشاكل ومصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة، إنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل الموردين وذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الائتمان ويمكن للمؤسسة إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وسحب قيمته من حساب المؤسسة، حيث تسهم في تأخير سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك، كأن تقوم المؤسسة بسداد شيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر المستفيد حتى تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول.^[1]

ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها أيضا القيام بالسداد باستخدام كمبيالات ووسائل الدفع الأخرى المماثلة بدلا من الشيكات، لأنه ليس من الضروري أن تتوفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة وذلك عكس الشيك، وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي ينبغي الاحتفاظ به دون أن يترتب عن ذلك عجز في السيولة.^[2]

رابعا- الدفع للدولة والهيئات الاجتماعية في الوقت المناسب: فالدولة هي التي تحدد قواعد الدفع للضرائب والرسوم مثل TVA، إذن يجب على المؤسسة أن تبعث بالشيكات الموافقة لمصالح الضرائب في الوقت المحدد لتجنب تكاليف التأخير.^[3]

خامسا- التفاوض مع البنوك: يمكن للمسؤول في المؤسسة أن يتفاوض مع المصرفي بخصوص سعر الخدمة التي يقدمها له، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن الشروط المصرفية هي دائما مرنة، بل توجد حدود معينة يكون من الصعب تجاوزها، وهناك أربع أنواع من الشروط المتعلقة بالقروض الممنوحة من طرف البنك وهي كالتالي:^[4]

1- معدلات الفوائد المدنية: معدل الفائدة المصرفي = معدل مرجعي + هامش مصرفي (معدل مرجعي يحدده البنك المركزي، هامش مصرفي مرتبط بنشاط المؤسسة يخص تطور رقم أعمالها ودرجة المخاطرة، كما أنه يختلف من زبون لآخر).

وهناك معدلات مختلفة للفوائد المدنية مثل: معدل الفائدة على القروض القصيرة، معدل الخصم التجاري، معدل التسبيقات المضمومة، معدل السحب على المكشوف....

2- العمولات: مثل عمولة حركة السحب وهي عمولة ثابتة، عمولة السحب على المكشوف...

3- المصاريف الأخرى الملحقمة المختلفة: مثل مصاريف التحويل، مصاريف مسك الحسابات...

^[1] عبد الغفار حنفي و آخرون: الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 585.

^[2] إبراهيم منير هندي، مرجع سابق، ص 246.

^[3] S.GRIFFITHS, op, cit, P179.

^[4] Patrice VIZZAVONA : gestion financière, Berti éditions, Alger, 1999, P258,259.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

4- أيام القيمة: يخضع حساب الفوائد على الحسابات المصرفية إلى قواعد معينة، منها ما يتعلق بتاريخ انطلاق حساب الفوائد أو ما يسمى بتاريخ أو يوم القيمة، وهو اليوم الذي تسجل فيه العمليات الناتجة عن التعاملات مع الزبائن، دائنة أو مدينه بالقيمة، وبصفة عامة يمكن القول إن أيام القيمة تكون قبل تاريخ العملية بالنسبة للعمليات المدينة وبعد تاريخ العملية بالنسبة للعمليات الدائنة.

مسير الخزينة يسعى من أجل تخفيض تكلفة القروض وتعظيم ربحية (مردودية) التوظيفات، وهذا يقتضي أن يكون على علم تام بالشروط المصرفية التي يتم تطبيقها على عمليات الاقتراض والتوظيف مثل: تواريخ القيمة وزيادة الهوامش المصرفية إلى المعدل المرجعي التي تطبقها البنوك حسب نوع كل قرض ومختلف العمولات.^[1]

مسؤول الخزينة ليس دوما هو الوحيد الذي مباشرة مع البنك، بل نجد إلى جانبه المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما في المؤسسات كبيرة الحجم، هذا الدور يصبح أكثر تعقيدا حيث يقوم به المدير المالي. مسؤول الخزينة ليس هو الذي يقود التفاوض مباشرة لكنه في كل الحالات، هو الذي يلعب الدور الأساسي في التحضير للتفاوض باعتباره خبير بما ستحققه المؤسسة من هذا التفاوض، وما هي المخاطر التي ينطوي عليها.^[2]

سادسا - استخدام فكرة الشيكات الطافية (العائمة): بسبب إجراء إرسال الشيك بالبريد وإجراءات التحصيل، فإن فترة زمنية تمضي بين تحرير الشيك وتقييده في دفاتر المؤسسة وبين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك. هذا يعني أن قيمة الشيك تبقى طافية لفترة قبل أن يضيفها المستفيد لحسابه لذلك فإن رصيد المؤسسة لدى البنك ورصيد البنك لدى المؤسسة عادة ما يختلفان، بل قد يكون رصيد المؤسسة لدى البنك موجبا ورصيد البنك لدى المؤسسة سالبا، والفرق بينهما يمثل قيمة الشيكات الطافية، وكما يبدو فإن قيمة هذه الشيكات تمثل نقدية في حوزة المؤسسة، وإن كانت في الواقع للغير.

يمكن للمؤسسة أن تستفيد من فكرة الشيكات الطافية وذلك بسحب شيكات على حسابها لدى البنك، على الرغم من أن دفاترها تظهرها عدم كتابة رصيد ذلك الحساب. وبالطبع لا يمكن للمؤسسة أن تلعب الشيكات الطافية ما لم تكن قادرة على التنبؤ بحركة حسابها لدى البنك بدقة كافية تجنبها مخاطر عدم كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد شيكات سبق أن حررتها وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها.

ويمكن للمؤسسة زيادة حجم الشيكات الطافية وذلك من خلال قيامها باتخاذ إجراءات من شأنها أن تطيل الفترة الزمنية التي تستغرقها سحب قيمة الشيك من حسابها لدى البنك، فكلما طالت تلك الفترة زادت قيمة الشيكات التي تحررها دون رصيد.^[3]

سابعا - مواءمة التدفقات النقدية: ويقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم إجراءات التنسيق في هذا الشأن، قيام الإدارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم. فإذا كانت فترة الائتمان التي

^[1] Jacques TEUIE, Patrick TOPSACALIAN: Finance, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1997, P474. 151.

^[2] Michel SION: Gérer la trésorerie et la relation bancaire, dunod, Paris, 1998, p120.

^[3] عبد الغفار حنفي وآخرون. مرجع سابق، ص 586.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم 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 تتلاءم مع نمط السداد للموردين^[1]

^[1] إبراهيم منير هندي، مرجع سابق، ص 248.

الفصل الأول: مدخل إلى الخزينة

خلاصة الفصل:

شملت إدارة الخزينة على عدة الجوانب إلا أن مشاكل تسييرها شكل عائقا في المؤسسة و الذي يمثل أن المؤسسة غير قادرة على تسديد مما يتوقف هذا على عناصر الأصول و الخصوم ،درجة السيولة ودوران رؤوس الأموال المستثمرة ،وذلك كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة الذي يعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية و التي ترتبط إرتباطا وثيقا مع الخزينة ولكي تحقق السيولة في كل وقت وبأقل تكاليف ،يجب أن يكون تسيير أمثل للخزينة ،وهذا ما يتم التطرق إليه في الفصل الثاني إلى موازنة الخزينة و تدفقاتها .

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وأقل قدر من التكاليف، فهي الاختيار الأفضل من بين جملة من الاختيارات، ومبدأ التسيير المالي في موضوع الخزينة يقتضي تحقيق السيولة في كل وقت وبأقل تكلفة، لذلك يتم التطرق في هذا الفصل إلى دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة والأمثلة في تسييرها لذا سيتم التعرف في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تدفقات الخزينة.

المبحث الثاني: موازنة الخزينة.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

المبحث الأول: تدفقات الخزينة

إن الدارس لموضوع الخزينة يجد أن الخزينة هي الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاطها والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط، أي بتعبير آخر هي الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، ومن هنا يلاحظ الارتباط الوثيق بين الخزينة والتدفقات النقدية.

المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية

أولاً-تعريف التدفق: هو عبارة عن كمية السلع والنقود المحولة خلال مدة معينة، (T_0) إلى (T_1) بين عونين اقتصاديين¹

ثانياً-تعريف التدفق النقدي: يقصد بالتدفق النقدي كل عملية تعبر عن دفع أو استلام الأموال،² ومهما كانت التدفقات النقدية سواء كانت داخلة، والتي هي عبارة عن عمليات التحصيل أو القبض مثل تسديدات الزبائن، القروض البنكية، المساهمون ومساهمات الدولة، أو تدفقات خارجة والتي هي كل عملية تسديدات أو دفع مثل دفع أجور العمال، تسديدات القروض، فإنها تتعلق مباشرة بالخزينة أي أنها تنطلق منها وتعود إليها، وهنا تندمج كل المقبوضات والمدفوعات.

المطلب الثاني: تصنيف التدفقات النقدية

تصنف التدفقات النقدية حسب عدة معايير من بينها خاصية التدفق ونشأة التدفق.

أولاً-تصنيف التدفقات النقدية حسب خاصيتها:

1-التدفقات حسب درجة التأكد: كل تدفق داخل أو خارج يتميز بمتغيرين أساسيين هما المبلغ وتاريخ الدخول أو الخروج، وحسب هذين المتغيرين نحصل على أربعة أصناف من التدفقات وهي:

- تدفقات متأكد من مبلغها.

- تدفقات متأكد من تاريخ استحقاقها.

- تدفقات متأكد من مبلغها وتاريخ استحقاقها

- تدفقات غير متأكد من مبلغها ولا من تاريخ استحقاقها.

2-التدفقات حسب درجة التحكم:

توجد تدفقات يمكن لأمين الخزينة أن يؤثر عليها وهي تدفقات الأصول، وهناك تدفقات لا يستطيع التأثير عليها وهي تدفقات الخصوم. وتدفقات الأصول هي التي تقوم المؤسسة بتدبيرها من أجل تحمل العجز المتوقع، أما تدفقات الخصوم هي عكس الأولى، وهي تلك التي تتحملها المؤسسة، ولا يمكن أن تستعملها لتحسين الحالات الصعبة للخزينة³

¹ P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1, , DUNOD, 7^{ème} édition , Paris, 1991, P 12.

² Gilbert RIEBOLD cash- flow et tableau de financement integral,Editon d'organisation, Paris,1984,P14

³ Gauthier NOEL, Causse GENVIEVE, op, cit, P58.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

3- التدفقات حسب الأجل المعتمد:

وهي تدفقات أكيدة وأخرى غير أكيدة، فالعمليات التي يكون استحقاقها قريبا والتي يمكن التعبير عنها بقبض أو سحب خلال الفترة المعتبرة، فإنها تكون قد نفذت أو على الأقل ملتزم بتنفيذها، أما العمليات التي يكون استحقاقها بعيدا فيكون عادة غير ملزم بتنفيذها، لكن في الواقع العمليات قريبة الاستحقاق هي تلك التي يصعب تحديد درجة تأكدها.

ثانيا- تصنيف التدفقات النقدية حسب نشأتها:

تتمثل التدفقات النقدية حسب نشأتها فيما يلي:

1- التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال: وهي التدفقات الحقيقية للإيرادات والمصاريف التي ينتج عنها تدفقات نقدية سواء مقبوضات أو مدفوعات، حيث تنتج الأولى عن عمليات البيع والثانية عن عمليات الشراء والمصاريف.

2- التدفقات النقدية خارج الاستغلال:

وهي التدفقات الناتجة عن العمليات التي لا ترتبط بنشاط المؤسسة كالتنازل عن بعض الاستثمارات أو بيع أصل من أصول المؤسسة، وهذه الأخيرة تعتبر كمقبوضات، أما المدفوعات فهي التي ترتبط بعمليات الاستثمار. يمكن ملاحظة أن هذه التدفقات لا يمكن التحكم فيها على مستوى الخزينة لأنها تدفقات طويلة أو متوسطة الأجل، بينما التدفقات النقدية قصيرة الأجل فهي من التدفقات الضرورية في تسيير الخزينة من حيث تمويلها لتغطية العجز أو توظيف الفائض.

المطلب الثالث: جدول تدفقات الخزينة

إن الخزينة في المفهوم التقليدي هي الفرق بين المصادر والاحتياجات، أي أنها باقية وبالتالي لا تعطينا أي تفسير عن طريقة تشكل هذه الخزينة ومصادرها، لذا سنلقي الضوء على طريقة تشكل الخزينة من وجهة نظر التدفقات.

تعتبر الجداول المستقاة من النظرية المالية الحديثة التي تعتمد على تغيرات الخزينة من أكثر الجداول استعمالا على المستوى العالمي، ففي تحقيق أجرى في الولايات المتحدة من قبل خبراء المحاسبة سنة (1986) أوضح أن أكثر من 60% من المؤسسات المستبينة تستخدم جداول تعتمد على تغيرات الخزينة، وهو أمر عززه صدور تعليمية من هيئة المحاسبين سنة (1987)، حيث أقر مجلس الخبراء الفرنسي في أكتوبر (1988) تعليمية رقم 1.22 متعلقة بجدول التمويل، هذه التعليمية التي تحمل نية وإرادة واضحة في تطبيق جدول يحلل تغيرات الخزينة، وهذا الجدول يمثل وثيقة شاملة من حيث أن له دورا في شرح تغيرات الخزينة، مثله مثل جدول النتائج في شرحه لكيفية تكوين النتيجة¹.

تم اختيار جدول تدفقات الخزينة لمجلس الخبراء الفرنسي (1988) لتقدمه كنموذج وهذا للأسباب التالية²:

¹ D. GEORGES, J.P. JOBARD: Gestion Financière de l'entreprise, édition Srey, Paris, 1990, P434.

² J.Y. EGLEM, A. MIKOL: Mécanisme financier de l'entreprise, DUNOD, 6^{ème} édition, Paris, 1992, P 576.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

- الأهمية البالغة للخزينة:

تعتبر الخزينة حسب هذا الجدول مؤشرا محوريا، فعن طريق الخزينة تستطيع المؤسسة تمويل نشاطاتها وضمان بقائها، فالخزينة تمثل واحدة من أهم مؤشرات التسيير والتحليل المالي في المدين القصير (قياس اليسر المالي) والبعيد (قياس احتياجات التمويل).

- الطابع الموضوعي للخزينة:

ترتبط أهمية الخزينة بخاصيتها الموضوعية نسبيا، وذلك على عكس رأس المال العامل الذي لا يزال يرتبط تحديد مفهومه باصطلاحات محاسبية.

- تطور التعامل الدولي بجدول تدفقات الخزينة:

أصبحت الجداول التي تحلل تغيرات الخزينة أكثر فأكثر ظاهرة على المستوى الدولي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا اتخذت إجراءات ذات طابع رسمي في اتجاه نشر جداول تدفقات الخزينة.

- سهولة تفسير الجدول:

يرتكز النموذج التقليدي أساساً على تغيرات رأس المال العامل، فأى تغير (ارتفاع أو انخفاض) في رأس المال العامل، من سنة لأخرى، كان يفسر تفسيراً خاصاً من قبل المحللين (اتجاه إيجابي أو سلبي). وفي حقيقة الأمر أن هذا التغير في رأس المال العامل لا يكفي بأن يكون مؤشراً كافياً في الحكم على حالة الصحة أو الصعوبة المالية ما لم يتم مقارنته مع الاحتياج في التمويل المتولد عن التباعد في الدفع.

هذا عكس الجداول المفسرة للتغيير في الخزينة، فخزينة استغلال سلبية تعني بالضرورة أن المؤسسة تعاني من صعوبات حادة.

- التكيف مع عملية التقدير:

جدول تدفقات الخزينة يحوي إنفاقات وتحصيلات على مستوى كل وظيفة، وفي هذا الإطار فإنه صالح بأن يكون ذو تمثيل تقديري (مخطط تمويلي). وبالتالي تسهيل عملية إدماجه في أعمال الموازنات التقديرية.

أولاً- فوائد جدول تدفقات الخزينة 1988:

تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في قدرة تعبيره، ودلالة المؤشرات والتجميعات المالية الواردة في¹، وعلى هذا الأساس فإن جدول تدفقات الخزينة هذا يعتبر:

- أداة ضرورية في التسيير والتقدير.
- وسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة (فيما يخص الاستثمار، سياسة التمويل).
- وسيلة لتقييم السياسة التجارية من خلال تطور الديون والحقوق التجارية.
- وسيلة لتحديد المخاطرة.
- وسيلة لتقديم وتمثيل صحيح للعلاقة الكامنة بين المردودية والمخاطرة.
- وسيلة لفهم الحركات والتدفقات المالية في المؤسسة.
- أداة مهمة في التشخيص الذي يقوم به البنك للمؤسسة عند تحليله لاحتياجاتها التمويلية السابقة والمقبلة.
- وسيلة لاختبار أثار القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

ثانيا-محتوى جدول تدفقات الخزينة:

يهدف هذا الجدول أساسا إلى تفسير تشكل الخزينة، حيث يقسم الجدول العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى عمليات متعلقة بالاستغلال، وعمليات متعلقة بالاستثمار، وعمليات متعلقة بالتمويل، وعليه فإنه يقسم حياة المؤسسة إلى ثلاثة وظائف كبرى: وظيفة الاستغلال، ووظيفة الاستثمار، ووظيفة التمويل.

ومساهمة كل وظيفة في خزينة المؤسسة يظهر جليا من خلال الجمع لخزينة كل وظيفة من الوظائف الثلاثة:

1- وظيفة الاستغلال: نستطيع تقديم تصورين لوظيفة الاستغلال تقودان إلى مفهومين لخزينة الاستغلال.¹

أ-المفهوم الضيق: في هذا المفهوم نستخرج تدفق خزينة الاستغلال المحسوبة قبل تأثير السياسة المالية، أي قبل حساب الضرائب على الأرباح، مساهمة العمال والعناصر الاستثنائية، حيث يتعلق الأمر بتصوير الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) بالمعنى الدقيق كما يلي:

يمثل (EBE) النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة في فترة معينة قبل التأثيرات المتأتية نتيجة الاختيارات الهيكلية (مخصصات الإهلاك) والتمويلية (النواتج والمصاريف المالية) للمؤسسة. إذا كان هذا الرصيد سالبا يصبح لدينا عجز إجمالي الاستغلال وعليه فإن (EBE) يمثل الفائض المتولد عن الخزينة المحتملة والمتولدة عن عمليات الاستغلال الصرفة، أي الفرق بين نواتج وتكاليف الاستغلال المحصلة أو الممكنة التحصيل مستقبلا قبل المصاريف المالية والاستثنائية.

ويمكن الحصول على (EBE) بواسطة العلاقة التالية:²

الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) = القيمة المضافة + إعانات الاستغلال – الضرائب والرسوم -مصاريف المستخدمين

وتنبع الأهمية الخاصة لهذا الفائض من كونه المؤشر الأول المعبر عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومثل الهامش الإجمالي الأول المتحصل عليه عند الانتهاء من العملية الإنتاجية والتجارية.

ب-المفهوم الواسع: وظيفة الاستغلال تضم التكاليف والنواتج المالية، التكاليف والنواتج الاستثنائية، الضرائب على الأرباح، توزيع الأرباح على العمال. إن التعليلة الصادرة من مجلس المحاسبة الفرنسي تأخذ هذا المعنى الموسع لوظيفة الاستغلال، فمفهوم الاستغلال لا يشمل إلا العمليات المرتبطة بدورة الاستغلال أو الصنع. الخزينة المتولدة عن الاستغلال بالمفهوم الواسع يمكن أن تحسب انطلاقا من الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) أو من النتيجة.

2- وظيفة الاستثمار:

يوجد تصوران لوظيفة الاستثمار:

¹D. GEORGES, J.P.JOBARD, OP, Cit, P 441

²Serge EVRAERT: Analyse et diagnostic Financier (méthodes et cas), EYROLLES,

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

-التصور الضيق: لا يضم إلا الاستثمارات أو التنازل عن الاستثمارات المرتبطة بالاستغلال باستثناء العمليات المرتبطة بالمصاريف الإعدادية.

-التصور الواسع: يضم فضلا عن العناصر السابقة الاستثمارات والتنازل عنها، الاستثمارات المالية (سندات المساهمة، القروض الممنوحة وسداد القروض الممنوحة).

تعلية مجلس المحاسبة الفرنسي تأخذ المعنى الثاني الذي له ميزة إظهار الأثر الكلي للاستثمار.

3- وظيفة التمويل:

هدف وظيفة التمويل هو حصر الموارد الخارجية التي من بينها خاصة:

أ- حركة رؤوس الأموال الخاصة، زيادة أو انخفاض.

ب- حركة الديون، إصدار قروض جديدة، تسديد الديون السابقة.

ج- حركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية المستلمة من الغير.

د- مكافآت رأس المال المدفوعة خلال السنة.

ثالثا- مراحل بناء جدول تدفقات الخزينة:

لبناء وإعداد هذا الجدول لابد من معالجة المعطيات الواردة في الوثائق المحاسبية التي يعتمد عليها بصورة أساسية والتي تخضع لقواعد خاصة بالمحاسبة.

عند الانتهاء من هذه المعالجة يمكن وبصورة عملية بناء الجدول وفق سلسلة من المراحل المتتابعة والمتكاملة.

- المرحلة الأولى: توزيع عناصر الميزانية على مكوناتها الثلاث: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

- المرحلة الثانية: تحليل تغيرات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف، وذلك بالتمييز بين كل من الزيادة والنقصان وإقصاء التدفقات الناجمة عن التحويلات داخل الحسابات وهذا حتى الحصول على التدفقات الحقيقية (النقدية) فقط.

- المرحلة الثالثة: حساب التغيرات في احتياجات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف.

- المرحلة الرابعة: إعداد وعرض الجدول تبعا للطريقة التي يأتي تفصيلها فيما يلي:

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

جدول (08): جدول تدفقات الخزينة

ن	ن-1	ن-2	البيان
			<p>عمليات الاستغلال:</p> <p>الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) خارج التغير في المخزون</p> <p>إيرادات أخرى</p> <p>- تكاليف أخرى</p> <p>عناصر مالية</p> <p>عناصر استثنائية</p> <p>- توزيع الأرباح</p> <p>- ضرائب على الأرباح</p> <p>- التغيرات في احتياجات رأس المال العامل (ΔBFR)</p>
			A = النتيجة المتولدة عن الاستغلال
			<p>عمليات الاستثمار:</p> <p>- الحيازة على الاستثمارات المادية والمعنوية</p> <p>+ التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية</p> <p>- الحيازة على الاستثمارات المالية</p> <p>+ التنازل على الاستثمارات المالية</p>
			B = الخزينة المتولدة عن الاستثمار
			<p>عمليات التمويل:</p> <p>زيادة رأس المال</p> <p>زيادة الديون المالية</p> <p>- تسديد الديون المالية</p> <p>- مكافأة رأس المال</p>
			C = الخزينة المتولدة عن التمويل
			<p>التغيرات في الخزينة (A+B+C)</p> <p>الخزينة الافتتاحية</p> <p>الخزينة الختامية</p>

المصدر: G.CHARREAU, G.DELAHYE : Gestion Financière, Dunod, Paris, 1991, P 257

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

رابعاً-شرح جدول تدفقات الخزينة:

إن جدول تغيرات الخزينة المعتمدة من قبل مجلس المحاسبة الفرنسي المتعدد السنوات يعتبر أداة طيعة في توضيح التسيير المالي للمؤسسة، لذلك سوف يتم التطرق إلى منطق هذا الجدول وإلى كيفية بحثه عن التوازن.

ينقسم الجدول إلى ثلاثة أقسام متميزة لكنها مترابطة فيما بينها:

1- تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال (A):

القسم الأول من الجدول يحصر مختلف تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات الاستغلال بالمعنى الواسع، وبالتالي فهو يفصح عن قدرة المؤسسة على توليد تدفقات الخزينة من خلال عمليات غير مرتبطة بالأنشطة الاستثمارية ولا بالأنشطة التمويلية، وبالتالي يبرز خصائص المؤسسات ذات الأداء العالي التي تولد في هذا المستوى سيولة معتبرة، كما يمكن أن نبرز خصائص المؤسسات عديمة النجاعة المالية الناتجة عن عدم كفاية أو غياب السيولة المتولدة عن عمليات الاستغلال.

2- تدفقات الخزينة المتولدة على عمليات الاستثمار (B):

القسم الثاني من الجدول يضم الخزينة المتولدة عن إجمالي عمليات الاستثمار بالمعنى الواسع، أي كل الحيازات المتعلقة بالاستثمارات المادية والمعنوية والمالية، إضافة إلى عمليات التنازل عن هذه الاستثمارات. دراسة القسم الثاني تسمح بأخذ فكرة عن الجهود المبذولة في مجال الاستثمار في شكل نمو داخلي (الحيازة على استثمارات مادية ومعنوية) أو في شكل نمو خارجي (استثمارات مالية).

3- تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل (C):

القسم الأخير من الجدول يبين أي أشكال التمويل قد تم اعتمادها من قبل المؤسسة (رفع رأس المال أو اللجوء إلى القروض) في حالة عدم كفاية الخزينة المتولدة عن الاستغلال في تغطية عمليات الاستثمار، كما يبرز هذا القسم المبالغ المتعلقة بتسديدات القروض وكذلك توزيع مكافآت رأس المال.

خامساً-العلاقات المالية للتوازن:

يتشكل هذا الجدول، كما ذكرنا سابقاً، من ثلاث عناصر متميزة، لكنها مترابطة ببعضها البعض:

تدفق الخزينة المتأتي من عمليات الاستغلال A.

تدفق الخزينة المخصص لعمليات الاستثمار B.

تدفق الخزينة المتأتي من عمليات التمويل C.

التغير في الخزينة D

تظهر من هذا الجدول علاقة أساسية وهي $A+B+C = D$

ومن البديهي أن المؤسسة لكي تتمكن من توظيف كل الأموال بأكثر فعالية ممكنة، عليها الاحتفاظ بمستوى سيولة يقترب من الصفر، ومنه فإن التغير الإجمالي في الخزينة سيؤول ولفترة إلى الصفر، ومنه العلاقة السابقة تصبح كما يلي:

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

$$A - B + C = 0 \text{ يعني } A - B = -C$$

والتي يمكن التعبير عنها مالياً: بأن مبلغ تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل (C) تعتمد على الكيفية التي تم بها تغطية احتياجات الاستثمار (B) بواسطة خزينة الاستغلال (A)، وعليه يجب دراسة الرصيد (A-B) حيث أنه:

1- إذا كان $A-B > 0$: فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وفي هذه الحالة من المفروض على المؤسسة ألا تطلب رؤوس أموال خارجية جديدة، باعتبار أنها قادرة على سداد ديونها، لكن قبل إصدار حكم إيجابي على الحالة المالية للمؤسسة، من المتفق عليه أنه يجب التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من أن تسير القطاع الذي تنتهي إليه والمحافظة على قدراتها التنافسية.

2- إذا كان $A-B = 0$: هذا يعني أن المؤسسة تمول استثماراتها بواسطة استغلالها. لكن في هذه الحالة نكون مبدئياً بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية ومن الضروري الذهاب بعيداً في التحليل، خاصة مبلغ تدفقات خزينة الاستغلال والاستثمار، حيث يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة، الشيء الذي يؤدي عادة إلى أن يكون الرصيد (A-B) ضعيف بالرغم من أن خزينة الاستغلال (A) كانت كافية، في هذه الحالة المؤسسة تستطيع أن تلجأ للاقتراض.

3- إذا كان $A-B < 0$: المؤسسة ليست في مستوى تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وتكون في حالة انعدام المناعة المالية. في هذه الحالة يجب أن تستخدم موارد التنازل عن الاستثمارات، أو رفع رأس المال، على أن يكون مرتبطاً بالأخذ في الاعتبار المؤشرات مثل: معدل النمو، طبيعة النشاط ووضعية القطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة.

إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتهي إليه المؤسسة قوي، فإن أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن يؤدي إلى أن يكون الرصيد (A-B) سالباً، إذاً تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من أجل المحافظة على حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي المحافظة على بقائها، وعليه يكون غياب أو ضعف الاستثمارات هو الذي يمكن أن يؤدي لأن تكون المؤسسة عديمة المناعة المالية.

المبحث الثاني: موازنة الخزينة

الموازنة هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً بأفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف¹. وتعتبر موازنة الخزينة من الموازنات الهامة كونها تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وإظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية وأوجه استخدامها.

¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 12.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة وأهدافها

في الترتيب المنطقي، موازنة الخزينة هي آخر موازنة يتم إعدادها، وهي نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى.²

أولا -تعريف موازنة الخزينة: تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة.

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة. إن هذه الموازنة تصور لنا مفردات ومكونات هذه المقبوضات والمدفوعات، وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وأن هذا يساعدها على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها، مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.

أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة ال نقدية³

ثانيا-أهداف موازنة الخزينة: إذا أرادت المؤسسة أن تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، وكذا عند الزبائن والموردين والمقرضين، عليها أن تعمل كل ما في وسعها حتى تستطيع تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين يصل موعد استحقاقها، ويمكن أن نستخلص أهمية الأهداف المتمثلة في:

1-تقدير خطر عدم السيولة: يمكن للمؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.

2-مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب التمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.

3-التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة.

4-تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية.

¹ A.HAMINI: gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Berti éditions, Alger, 2001 p91.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

المطلب الثاني: إعداد موازنة الخزينة

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقرا، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين.

1- المرحلة الأولى: وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

2- المرحلة الثانية: ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية التي تترتب عن التوظيفات.

أولا- موازنة الخزينة والمسار التوازني:

يتم إعداد موازنة الخزينة في إطار المسار التوازني للمؤسسة، حيث تعتبر حوصلة لجميع الموازنات، وتعد آخر مرحلة تصل إليها المؤسسة بعد ما تعد الموازنات التي ترتبط بنشاطها العادي المتعلق بدورة الاستغلال (موازنة المبيعات، الإنتاج، التوزيع...) أو النشاطات خارج دورة الاستغلال (موازنة الاستثمار، التمويل...). يمكن إعداد موازنة الخزينة من المعلومات المتحصل عليها من مختلف الموازنات، في حالة عدم وجود نظام تنبئي داخل المؤسسة فهناك يقوم أمين الخزينة بالبحث عن العناصر الضرورية لإعداد تنبؤات النشاط واستخلاص حركة تدفقات الخزينة.

ثانيا - المميزات العامة لموازنة الخزينة:

- توضع الحقوق المتحصل عليها في الشهر الحقيقي الذي يسدد فيه الزبون.
- يجب أن يفرق بين عمليات الاستغلال وعمليات خارج الاستغلال حتى يمكن استخراج فائض الخزينة الاستغلالية.
- ترتب الديون التي تظهر في الميزانية الأولية حسب الشهر الذي يتم تسديدها فيه.

ثالثا- كيفية الإعداد:

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات الموالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

كل من جدول المقبوضات النقدية وجدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجية وتدفقات نقدية داخلية، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للالتزامات المالية وموعد تسديدها.¹

1- تقدير المقبوضات: كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات، وتتكون أساساً من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقداً أو من المبيعات الآجلة المستحقة للتسديد، المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، الأرباح المستحقة من خلال أسهم في مؤسسات أخرى أو من التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة، بيع جزء من محفظة الأوراق المالية) أو من مساهمات جديدة نتيجة لزيادة رأس المال وكذا القروض التي تم تحصيلها.

إن دقة التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة تؤدي إلى التنبؤ بالمبالغ التي تستلم من خلالها، حيث تكون المقبوضات المتوقعة تحقيقها قريبة مما يتحقق فعلاً، إذا كانت التنبؤات بالكميات المتوقعة بيعها دقيقة، كما أن هناك دوراً فعالاً تلعبه طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (بالنسبة للمبيعات الآجلة) حيث تكون التوقعات قريبة من الواقع كلما كان الزبون قادراً على الوفاء بالالتزامات عند موعد استحقاقها.

2- تقدير المدفوعات: وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديدها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها خلال فترة الموازنة التي سيتم دفعها نقداً، ونأخذ على سبيل المثال المبالغ التي يستوجب دفعها إلى الموردين وكذا المستحقة إلى دائني الاستثمارات، ديون الخدمات، الأجور والرواتب المستحقة خلال فترة الموازنة، الإيجار، التأمين، الصيانة، الإصلاحات ومختلف أنواع أقساط القروض وكذا الفوائد المستحقة، الضرائب، الرسوم، ومصاريف الإشراف، وكافة المصاريف الأخرى المختلفة.

3- الرصيد النقدي: بعدما يتم إعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج إليه المؤسسة من الأموال النقدية للاحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

ولما كان من المستحيل التنبؤ بالمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية بدرجة بالغة الدقة، فإنه يجب عند تخطيط تمويل المؤسسة التحقق من وجود رصيد نقدي بخزينة المؤسسة كحد للأمان كاف لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات.

وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافياً أم أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد.¹

4- المخطط السنوي للخزينة: يتم تحديد الرصيد النهائي للخزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمدخيل

¹ S.GRIFFITHS, J.DEGOS : Gestion financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation, Paris, 1992, P 202.

¹ خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 217.

الفصل الثاني: دور الخزينة في التسيير المالي للمؤسسة

خلاصة الفصل :

تعمل موازنة الخزينة على كشف وتحديد الرصيد إذا كان فائضا أو في حالة عجز لأن غيابها لن تكشف المؤسسة عن وجود فائض أو عجز إلا عندم يتحقق بالفعل .
ولكي تزداد فعالية استخدام موازنة الخزينة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الدقة في التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة التي تتضمنها ، وهذا يقلل من احتفاظ برصيد النقدي لغرض الحيلة .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأسس النظرية للتحليل المالي من خلال عرض المؤشرات المالية الأكثر استخداما في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف على حقيقة الوضع المالي لها، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على " مؤسسة ميناء مستغانم " باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري محاولين التعرف على حقيقة الوضع المالي لها، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق المحاسبية للمؤسسة، وذلك باستخدام المؤشرات المالية السابقة الذكر.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميناء مستغانم EMP.

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم حاليا من أكبر المؤسسات العمومية، وذلك بفضل الموقع الجغرافي الاستراتيجي للميناء، وخصائص ومميزات وسياسات المؤسسة التي عرفت تطورا منذ نشأتها إلى الوقت الراهن.

المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة.

1.1. نشأة الميناء:

كان خليجا صخريا حاداً يمتدّ بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمّي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سمّيت المدينة "مستغانم"، في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م، انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء.

- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تمّ إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.

- منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

2.1. نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، تشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ SPA أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م .

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.
- في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORIS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.
- أنيط إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:
 - استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
 - استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
 - إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
 - إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
 - مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية.
 - مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
 - القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.
- بتاريخ 27 فيفري 2008، تمّ رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.
- مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم.
- في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم، ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرّس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر وسيدي لخضر.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

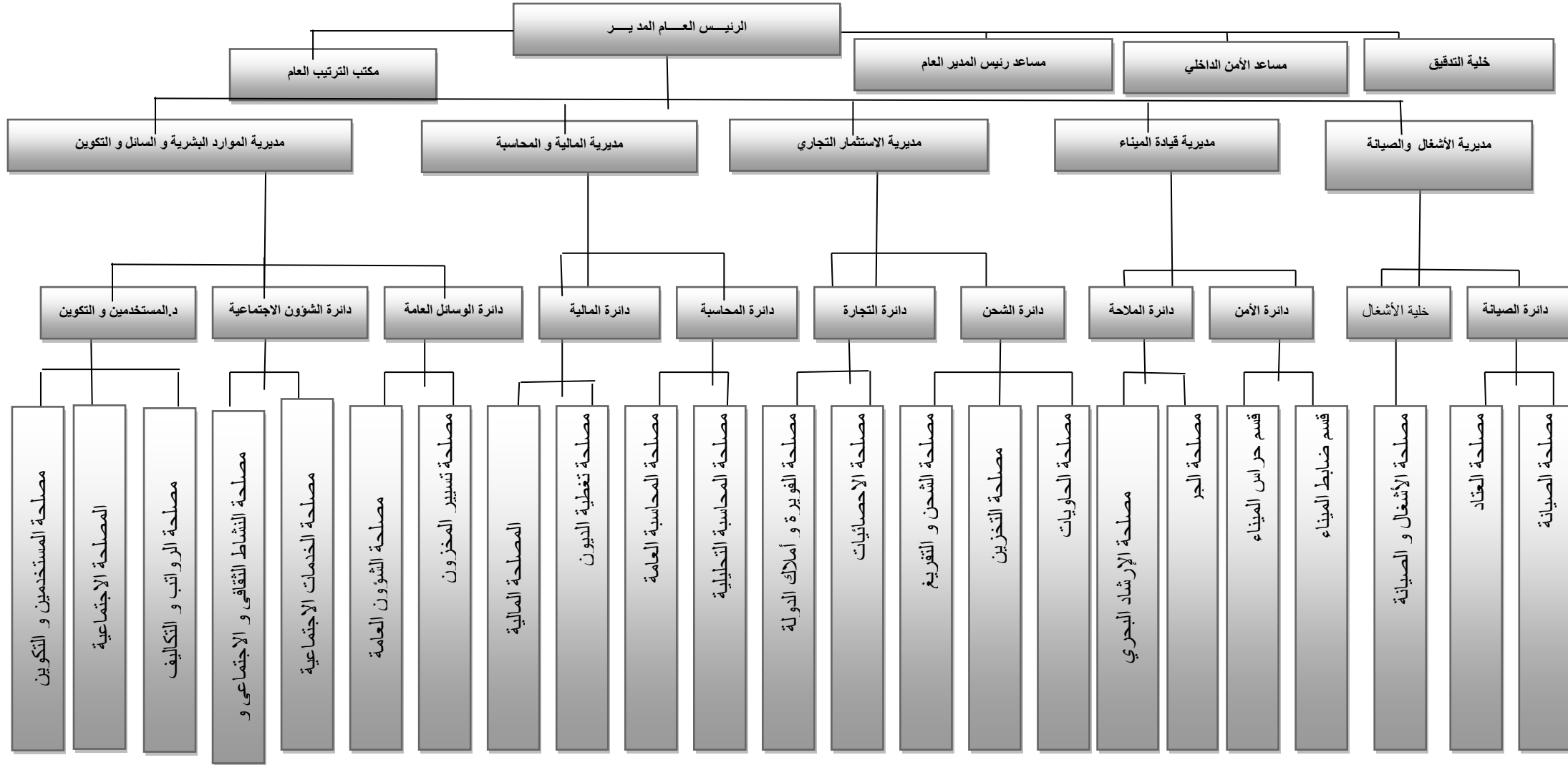
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يلعب الهيكل التنظيمي للمؤسسة دور مهم جدا لسير المؤسسة والتنسيق بين الدوائر والمصالح وكذا المديرية، كما هو موضح في الشكل التالي (07):

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

1.2. وظائف كل قسم حسب الهيكل التنظيمي:

- * المديرية العامة: وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم والسهرة والحسن للمؤسسة ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم، تتكون من:
 - رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للشركة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة.
 - مساعد مدير عام: حيث يعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.
 - مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانوناً بحفظ الأمن والسلامة داخل الهرم المؤسساتي للشركة ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.
 - مكتب التنسيق العام: وهو الشخص الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.
 - * مديرية الأشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ونعني بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الأجراء الملائمة للسير الحسن للعمل وتمثلة في توفير الإنارة، تعبئة الطرق، بناء الهياكل، النظافة، وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال.
 - * مكتب الصفقات: وهو المكتب المخصص في دراسات كل أنواع الصفقات التي تبرمها الشركة مع مختلف المتعاملين والمقاولين، حيث يتولى هذا المنصب شخص يكون في إطار العلوم القانونية تخصص قانون الأعمال.
 - دائرة الملاحه: وهي الدائرة التي تشرف مباشرة على جميع البحار النائين لها والملمزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف المسؤولين المباشرين، ويلتزم أن هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحار أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة.
 - دائرة الأمن: وهي دائرة مختصة في حفظ الأمن، وتعني بالأمن كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديداً مباشراً على حياة العمال في حفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصيب بها العامل أثناء توليه العمل.
- * مديرية الاستثمار التجاري:
 - التسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، والتخزين).
 - تسيير أملاك الدولة المينائية.
 - تسيير الإنشاءات المتخصصة.
 - متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.
- وتتفرع هذه المديرية إلى:
 - دائرة الشحن و التفريغ: تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين أما عمليات التصدير و الاستيراد تتكون من مصلحتين:
 - مصلحة الشحن والتفريغ: هي الدائرة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

وأهم عملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها تتمثل مجموعة السلع والبضائع التي تتطلب شحنها وتفريغها بدل الكثير من العناية والصرامة والاحتباس أثناء العملية، كما تتميز بتنوع مصدرها كونها بضاعة كونها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهضة الثمن وما يميز ميناء مستغانم هو أنه ميناء مخصص للتفريغ البضائع بحجم أكبر عند الشحن.

- مصلحة التخزين:

- تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك المعدة للتسليم.

- تسهر على الاستخدام العقلاني المعدة للمساحات للتخزين.

- تراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

* الفرع التجاري:

ينظم المهام مصلحة الفواتير، الأملاك و الإنشاءات المتخصصة، تسهر على ترجمة و تطبيق سلم الأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة الفوترة: هي تلك الأملاك و الإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

- مصلحة الإحصائيات: إعداد الدوريات الإحصائية.

* خلية الدراسات و التخطيط:

هي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية و سنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر ومع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط كل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضح مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد، توضح المخططات توضح السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف الشركة للوصول إليها وهذا طبعا عن وضع احتمالات تقريبية.

* خلية التسويق:

هي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيواستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد وتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ، وسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة وهي الشروط التي تجلب وبدون شك، دراسة برامج الاستيراد للمتعاملين المينائيين، تقوم بمها الترقية والإعلام لخصائص الميناء.

* خلية المنازعات: هي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع الشركة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين الشركة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل لخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل (أي فصله)، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع الشركة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يفرق بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع الشركة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الالتزام مثلا (الزيادة في الأجور).
* مديرية المالية و المحاسبة:

هي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات مجددة لكل سنة واحدة ومدى مضايقتها للأهداف المسطرة.
إحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، إمساك الدفاتر التجارية المبين للنشاط التجاري.
* مديرية المالية و المحاسبة:

هي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع عمليات الحسابية التي قامت بها الشركة والناجمة عن عمليات النشاط التجاري وتتمثل في قيد هذه العمليات سواء كانت مصروفات أو إدارات أو أرباح في الدفاتر التجارية، وإعداد الميزانية السنوية ولمعرفة الأصول والخصوم، وهل الشركة حققت أرباح أو خسائر، وإعداد تقرير سنوي يتولى الإشراف عليه الخبير الاقتصادي ويتولى هذه الأعمال عمال مؤهلين ومتخصصين في المحاسبة العامة وكل هذا تحت إشراف ومتابعة مدير المحاسبة والمالية للشركة.
- مصلحة التحصيلات:

هي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للشركة وذلك بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات تجاه الشركة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.
- مصلحة الأجر والتكاليف:

هي المصلحة التي تشرف على دفع أجور العمال وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطول مدة تواجده في الشركة، الاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي يحققها الشركة، وبمساعدة العمال وذلك بمنحهم كل الوثائق التي تبين ارتباطهم بالشركة.
- مصلحة الإعلام الآلي:

ينحصر دورها في إدخال أحداث التقنيات التكنولوجية في الاستغلال وذلك لتسهيل العمل بالوحدة وجعلها تواكب العصر الحالي.
- مصلحة الوسائل العامة:

هي المصلحة التي على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعناد والآلات للمساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص بالقاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر، آلات، نسخ، مكاتب، كراسي) بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق... الخ.
كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي تقوم بها أعوان الشركة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

كما تحرص وتضبط وتقيّد جميع أملاك الشركة سواء كانت منقولة أو عقارات، وتقوم بعملية جرد لهذه الأملاك سنويا (Inventaire) كما تقوم بتأمينها من كل الأخطار المحتملة التي قد تتعرض لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المصلحة الاجتماعية:

هي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت الحوادث عمل أو أمراض مهنية واستفادته من منح وتعويزات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل: المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء،... الخ.

* مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالعمال وما يحتاجون إليه من التكوين كما أنها تضم عملها اتجاه كامل بنية المؤسسة وتقوم بتطوير وتفتح العمال ولتحقيق الأهداف المرجوة كما أنها لها تنظيم خاص بها.

- مصلحة التكوين: تكوين وإعادة تأهيل الأشخاص المرشحين للتكوين في الخارج وتقوم بتوفير كل المستلزمات الخاصة بعملية التكوين ويقوم كذلك بوضع مخططات التكوين وإعداد الميزانية.

- مصلحة النشاط الرياضي الثقافي: هي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العمال والعمال كمكافئة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية والموسم الاصطياف.

أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

- وقوف القاطرة: هو المكان المخصص فعلياً لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنيطة بها وأثناء العودة من تنفيذ هذه المهام، حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سلمية.

- وقوف سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف سفينة إرشاد (Politién) المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتبارها المسئول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

- مصلحة الحاويات: هي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها وكونه أن هناك حاويات تحمل مواد خطيرة تهدد السلامة الأمنية للميناء وذلك تحت إشراف عمال مؤهلين للقيام بذلك كما توجد حاويات فارغة يتم جمعها في مكان معين.

- ضابط الميناء: هو الشخص الذي يشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف).

المطلب الثالث: استراتيجية ميناء مستغانم:

1.3. مشاريع المؤسسة:

1.1.3. مشروع مرأب الحريق: هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للاحتراق.

- المواد الصلبة القابلة للاحتراق.

- المواد المحرقة (الملهبة).

- المواد السامة.

- المواد المذيبة (الأكلة).

- مواد خطيرة أخرى.

* أهداف المشروع:

- تأمين أحسن الظروف لعبور المواد الخطيرة.

- اجتلاب تجارة البضائع المختلفة

* التمويل:

انتهت مرحلة دراسة المشروع في سنة 2005 م، وستنطلق عملية إنجازها فور المصادقة على القرار المتعلق بالتعيين الجديد لحدود أملاك الدولة المينائية بحيث تتحمل مؤسسة الميناء كلفة الإنجاز كاملة.

2.1.3. مشروع محطة بحرية:

- افتتاح خطّ بحري للمسافرين بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا و(أو) جنوب فرنسا.

- أنجزت دراسة للمشروع في سنة 2004 م من طرف مختبر الدراسات البحرية LEM، وسيُشرع في إنجازها فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد: صلامندر وسيدي لخضر بحيث يتم تمويل عملية إنجازها إما كاملاً من طرف مؤسسة الميناء وإما في إطار شراكة.

3.1.3. مشروع الحوض الثالث:

عُهد بدراسة المشروع إلى مختبر الدراسات البحرية LEM واكتملت في سنة 1998 م باختبار حول نموذج مصغر حيث سيتم إنشاء هذا المشروع في نطاق الامتداد الطبيعي للموقع الحالي للميناء ضمن ثلاثة مراحل. سُجّلت هذه الدراسة في إطار مقاربة عامة لبحث مختلف الخيارات الممكنة لتهيئة موانئ الغرب الجزائري من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية فيما بين 2010 م و 2015 م.

يسمح هذا المشروع بزيادة حجم التبادل التجاري بـ 1,5 مليون طن كنتيجة مباشرة لتجنب تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى ذات الأرصفة العميقة (<8,22 م) من جهة وبناء منشآت تخزين متخصصة للمواد غير المؤضّبة من جهة أخرى.

2.3. السياسة العامة للمؤسسة:

إن بقاء المؤسسة مرهون بمقدرتها على التأقلم مع تغيرات السوق التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية الجديدة في الجزائر والمغرب العربي و أوروبا.

التأقلم مع التغيرات يعني بالنسبة للمؤسسة تغيير كلي لسلوكها وتصرفاتها مع السوق مهما كانت (داخلية وخارجية) وخاصة مع أحد مكوناتها الأساسية الزبون، وهذا التأقلم يعني أيضاً البحث المستمر من أجل تقديم خدمات جديدة ومتقنة قادرة على المنافسة في الأسواق حيث أصبح حضورها حيوياً لتمكين المؤسسة من الحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها لتسييرها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

انطلاقاً من هذا الواقع فإنه ينبغي على المؤسسة تركيز اهتمامها على النقاط التالية:

* البحث و التطوير:

إنه من الحيوي ليس فقط ولكن أيضا العمل من أجل دمج المؤسسة بطريقة مثمرة في التغيرات التقنية التي تعرفها المؤسسة، لهذا ينبغي ألا يغيب عن رؤية العمال بأن أحسن وسيلة لحماية المؤسسة من أخطار السوق تكمن في اعتبار البحث العلمي والتقني انشغالا دائما، وفي هذا الموضوع ينبغي تكثيف التعاون مع المعهد والجامعات كما ينبغي أيضا تنظيم وتنمية التنافس داخل المؤسسة لكل الكفاءات القدرة على تحسين منتجاتها وبالتالي ضمان وجودها في السوق.

* السوق:

أن مكانة المؤسسة في السوق لا يمكن ربحها مسبقا كما أنه لا يمكن اكتسابها إل الأبد، بل بالعكس فإن هذه المكانة مهددة يوميا من طرف المنافسة، لكن هذا التهديد الذي يجب أن يكون حاضرا في عقل كل واحد في المؤسسة لا ينبغي أن يشل حركتهم بل العكس ينبغي أن يكون حافزا لهم للمضي دائما إلى الأمام والحفاظ على مكانتهم الزعامية في السوق الوطنية بالنسبة للخدمات التي يقدمها.

* الاستماع إلى الزبون:

ينبغي على المؤسسة أن تكون في استماع دائم إلى الزبون كما ينبغي أن يكون (حضور) هذا الأخيرة محسوسا وملموسا في كل هياكل المؤسسة، فعلا أن الزبون هو مورد الوحيد لذلك يجب ويتحتم على كل واحد في المؤسسة ترجمة في ميدان الواقع، والشعار الغالب "الزبون هو الملك".

* رجال المؤسسة:

ينبغي اعتبار عمال المؤسسة كورقة استراتيجية مفضلة لذلك يجب التعامل معهم كأفراد راشدين يستحقون الاحترام والعزة، كذلك يجب المحافظة على العمال بواسطة نظام أجور محفز وتكوين متقن وعلاقة تبليغية محكمة، لكن إضافة إلى احترام المصالح المادية والمعنوية لكل عضو في عائلة المؤسسة، ينبغي أن تكون المؤسسة مجالاً لتنمية وانشراح القدرة، والخيال المبدع للجميع كما ينبغي أن ينسى كل واحد في المؤسسة أن توعية روح المسؤولية والدفاع عن سمعة وسرة المؤسسة والمحافظة على مناخ اجتماعي سليم، قبل أن تكون الواجبات هي حقوق كل عامل في المؤسسة ولذا تكمن الضرورة بأن يفهم كل واحد أن دوره أكثر من منصبه.

* الإبلاغ و الأخبار:

هو عنصر ضروري لانسجام ويكتسي هذا العنصر إما:

- دخل المؤسسة: حيث ينبغي تكثيف الأخبار لإيصال الخبر إلى مختلف بنيات المؤسسة وذلك بالسماح لها بتنظيم أعمالها، إن هذا العنصر حيوي أيضا للتعاون بين أعضاء المؤسسة الذين ينبغي عليهم التحلي دائما بسلوك حسن وتفهم وذلك لتسهيل الإبلاغ والإخبار إلى أقصى درجة.

- حارج المؤسسة: حيث ينبغي أن يسمح الإبلاغ والإخبار بالاعتناء أكثر بسمعة المؤسسة وحسن صورتها وصورة خدماتها وفي نفس الوقت تشجيع جمع المعلومات اللازمة لسير المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الرابع: أهداف و مميزات المؤسسة:

1.4. الأهداف.

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ.
- تنفيذ عمليات القطر و الإرشاد و الرسو...الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية، الصناعية، و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

2.4. المميزات.

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.

المبحث الثاني: تحليل الميزانية المالية للمؤسسة.

المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية للمؤسسة:

تبين الميزانية المحاسبية للمؤسسة حالتها، و هي الفرق بين أصولها و خصومها المستحقة إضافة إلى أنها تفيد في تحديد نتيجة الدورة، و الميزانية بشكلها المحاسبي لا تستجيب إلى أهداف مالية، و حتى يستطيع المحلل المالي استعمالها و بفائدة كاملة يجب تحويلها إلى شكل تتحقق فيه الشروط المالية و ذلك بإدخال جملة من التعديلات على عناصرها، و فيما يلي التعديلات التي تمس الميزانية المحاسبية من أجل الوصول إلى الميزانية المالية.

1.1. الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية:

1.1.1. جانب الأصول:

* الاستثمارات: فيما يخص التعديلات التي تمس جانب الاستثمارات تتمثل فيما يلي:
حذف المصاريف الإعدادية لأنها تقوم بها المؤسسة قبل البدء في نشاطها الاستغلالي، و يتم استرجاعها في مدة لا تتجاوز خمس سنوات، و أثناء الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية فإنها تحذف من الأصول و تطرح من الأموال الخاصة أما فيما يخص الأصول الثابتة الأخرى فيتم تقييمها بقيمتها الحقيقية.
* المخزونات: بالنسبة لأهم التعديلات التي تتم على المخزونات تتمثل في تحويل مخزون الأمان إلى الاستثمارات لأنها تبقى في المؤسسة لأكثر من سنة، و بالتالي فهو يضم إلى جانب الاستثمارات كأصول ثابتة.
* الحقوق: بالنسبة للحقوق التي يتعذر على المؤسسة تحصيلها في فترة زمنية تقل عن السنة فإنه يتم تحويلها إلى قيم ثابتة.

2.1.1. جانب الخصوم:

* الأموال الخاصة: تتمثل أهم التعديلات التي تمس الأموال الخاصة في:
- نتيجة السنة: إذا كانت النتيجة خسارة فيتم تخفيض هذه الخسارة من نتائج رهن التخصيص، أما إذا كانت ربح فهي توزع حسب قرار التوزيع إلى احتياطات أو إلى توزيعات على المساهمين في حساب الشركاء ضمن الديون قصيرة الأجل، و إذا لم يتخذ قرار في تخصيصها فإنها تدمج ضمن نتائج رهن التخصيص، أما فيما يخص المؤونات المقدرة لتغطية الخسائر المحتملة، ففي حالة حدوث الخسارة فهي عبارة عن دين على المؤسسة قصير الأجل، أما الخسائر المحتملة وقوعها بعد أجل طويل فهي تعتبر من الديون الطويلة الأجل، و إذا لم تتحقق تلك الخسارة فالمؤونة تصبح غير مبررة، لذا فهي ربح قبل الضريبة حيث تخضع للضريبة و الباقي يضاف إلى الاحتياطات أو نتائج رهن التخصيص.
- أما بالنسبة لفرق إعادة التقدير للاستثمارات يضاف إلى الأموال الخاصة.
* الديون: بالنسبة للديون تقسم إلى قسمين حسب مدة بقائها في المؤسسة ديون طويلة الأجل، ديون قصيرة الأجل، فالديون طويلة الأجل تزيد عن السنة و من بين هذه الديون ديون الاستثمار، أما الديون القصيرة الأجل فمدة الاستفادة منها لا تتجاوز السنة و هي تشمل الموردين و الضرائب الواجب دفعها و الجزء من النتيجة الذي سيوزع على الشركاء.

2.1. الميزانية المالية المفصلة و المختصرة للمؤسسة ميناء مستغانم.

بعد إجراء التعديلات السابقة الذكر على الميزانية المحاسبية يتم التوصل إلى الميزانية المالية للمؤسسة، و التي سيتم الاعتماد عليها في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة و تقييم أدائها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

* إعداد الميزانية المالية المفصلة:

جدول رقم (03): الميزانية المالية المفصلة
السنتين: 2012 - 2013

أ- الأصول

2013	2012	الأصول / السنوات
		الأصول الثابتة (غير جارية)
-	-	فارق الشراء
140 389.96	-	التثبيتات المعنوية
1 201 550 794.98	947 656 946.90	الثبيتات العينية
-	-	أراضي
400 681 741.00	292 078 073.56	مباني
800 869 053.98	655 578 873.34	التثبيتات عينية أخرى
5 645 710.42	197 104 558.91	التثبيتات الجاري إنجازها
18 198 143.54	18 225 143.54	التثبيتات المالية
-	-	السندات الموضوعه موضع المعادلة
-	27 000.00	المساهمات الأخرى والحسابات الدائنة الملحقه
18 198 143.54	18 198 143.54	سندات الأخرى المثبته
-	-	القروض والأصول المالية الأخرى غير الجارية
33 314 516.84	33 156 816.44	الضرائب المؤجله للأنشطه
1 258 849 555.74	1 196 143 465.79	مجموع الأصول الثابتة (غير جارية)
		الأصول المتداولة (جارية)
		قيم الاستغلال
20 486 070.80	44 446 774.06	بضائع
20 486 070.80	44 446 774.06	مجموع قيم الاستغلال
		قيم القابلة للتحقيق
40 829 181.46	23 637 034.39	الزبائن
-	-	المدينون الآخرون

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

4 776 234.20	6 424 093.54	ديون أخرى ومشابه
54 605 415.66	30 061 127.93	مجموع القيم القابلة للتحقيق
		قيم الجاهزة
350 000 000.00	350 000 000.00	تعويض وأصول مالية أخرى
298 311 991.50	254 862 150.12	الخبزينة
648 311 991.50	604 862 150.12	مجموع القيم الجاهزة
723 403 477.96	679 730 052.11	مجموع الأصول الجارية
1 982 253 033.70	1 875 513 717.90	مجموع العام للأصول

ب- الخصوم:

2013	2012	الخصوم/السنوات
		الأموال الخاصة
500 000 000.00	500 000 000.00	رأس المال الصادر
-	-	رأس المال غير المطلوب
721 845 567.30	721 845 567.30	العلوات: الاحتياطات
-	-	فارق إعادة التقييم
-	-	فارق المعادلة
263 549 087.23	153 151 326.58	نتيجة الصافية
	76 249 588.93	رؤوس الأموال الخاصة، ترحيل من جديد
1 485 394 654.53	1 323 153 868.07	مجموع الأموال الخاصة
		الديون الطويلة الأجل
-	-	القروض الديون المالية
-	-	الضرائب المؤجلة والمرصود لها
-	-	الديون الأخرى غير الجارية
195 078 096.80	174 192 314.38	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سالفًا
195 078 096.80	174 192 314.38	مجموع الديون الطويلة الأجل
		الديون القصيرة الأجل
24 854 625.57	123 866 606.37	الموردون والحسابات الملحقه
69 258 327.74	78 236 857.04	الضرائب

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

207 667 329.06	176 063 872.04	ديون أخرى
-	-	خزينة الخصوم الجارية
301 780 282.37	378 167 335.45	مجموع الديون القصيرة الأجل
1 982 253 033.70	1 875 513 517.90	مجموع الخصوم

المصدر: تم إعداد الميزانية المالية بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة.

* إعداد الميزانية المالية المختصرة:

جدول رقم (04): الميزانية المالية المختصرة

السنتين: 2012 - 2013

أ- الأصول:

2013		2012		السنوات / الأصول
النسبة المئوية	المبلغ	النسبة المئوية	المبلغ	
%64	1 258 849 555.74	%64	1 196 143 465.79	الأصول الثابتة
%36	723 403 477.96	%36	679 730 052.11	الأصول المتداولة
%1	20 486 070.80	%2	44 446 774.06	قيم الاستغلال
%3	54 605 415.66	%2	30 061 127.93	قيم قابلة للتحقيق
%32	648 311 991.50	%32	604 862 150.12	قيم جاهزة
%100	1 982 253 033.70	%100	1 875 513 517.90	المجموع

أ- الخصوم:

2013		2012		السنوات / الخصوم
النسبة المئوية	المبلغ	النسبة المئوية	المبلغ	
%85	1 680 472 751.33	%8	1 497 346 182.45	الأصول الدائمة
%75	1 485 394 654.53	%7	1 323 153 868.07	الأموال الخاصة
%1	195 078 096.80	%1	174 192 314.38	الديون الطويلة الأجل
%15	301 780 282.37	%2	378 167 335.45	الديون القصيرة الأجل
%100	1 982 253 033.70	%100	1 875 513 517.90	المجموع

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

* التمثيل البياني للميزانيات المالية:

يوضح الشكل التالي التمثيل البياني للميزانيات المالية للمؤسسة خلال السنتين بواسطة المستطيل.

الشكل رقم (08): تمثيل الميزانية المالية بواسطة المستطيل .

الأصول الدائمة	الأصول الثابتة	الأصول الدائمة	الأصول الثابتة
	قيم الاستغلال		قيم الاستغلال
	قيم قابلة للتحقيق		قيم قابلة للتحقيق
	قيم جاهزة		قيم جاهزة
الديون القصيرة الأجل	قيم جاهزة	الديون القصيرة الأجل	الديون القصيرة الأجل
الخصوم	الأصول	الخصوم	الأصول
سنة 2013		سنة 2012	

المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية للمؤسسة بواسطة النسب:

كما سبق وأن ذكرنا أن استخدام النسب المالية في التحليل المالي ليست الغاية في التحليل المالي، وإنما في الواقع أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي وتقييم قرارات الاستثمار والتمويل. يمكن تتبع تطور نشاط المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة انطلاقاً من مجموعة النسب المالية، والتي يتم حسابها من خلال الوثائق المحاسبية التي تم الحصول عليها.

1.2. نسب السيولة:

نقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على نسب السيولة للمؤسسة موضوع الدراسة من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

جدول رقم (05): حساب نسب السيولة للمؤسسة.

النسب/ السنوات	2012	2013
نسبة التداول	1.98	2.40
نسبة السيولة النسبية	1.68	2.33
نسبة السيولة الفورية	1.60	2.15

* تحليل نسبة التداول:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة التداول للمؤسسة تجاوزت 2 خلال السنتين من (2012 إلى 2013)، هذا ما يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل، وهذا يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنتين محل الدراسة.

وهذه النسبة تؤكد سيولة معتبرة للمؤسسة، لكن مقابل ذلك فإن ارتفاع هذه النسبة (أكثر من 2 خلال السنتين محل الدراسة) يعني أن الديون القصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ما جعل المؤسسة تلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز، وهذه السياسة تعد بمثابة تجميد للأموال في الأصول المتداولة، ومن أجل الوصول إلى النسبة النموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة التخزين.

* تحليل نسبة السيولة النسبية:

تقوم هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه كما سبقت الإشارة إليه أن هذا الأخير أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وسرعة إلى التحول إلى نقدية، وتكون هذه النسبة مقبولة إذا كانت مساوية للواحد. من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة هذه النسبة تقدر بـ 1.68 و 2.33 خلال فترة الدراسة وهي نسبة مرتفعة، و يعود الارتفاع في قيمة هذه النسبة خلال فترة الدراسة إلى ارتفاع قيمة مدينو الاستثمار، ومن أجل الوصول إلى نسبة نموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل مدينها، لأنه من خلال النسب المحسوبة يظهر أن المؤسسة مبالغة في الاحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

* تحليل نسبة السيولة الفورية:

كما سبق الإشارة إليه فإن هذه النسبة تعد أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونات أو تحصيل مدينها، وتتراوح القيمة النموذجية لهذه النسبة بين 0.2 و 0.6 من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة لسنة 2012-2013 تقدر بـ 1.68 و 2.15 هي نسبة مرتفعة جدا، وهذا ما يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها.

2.2. نسب النشاط:

تكمن أهمية حساب هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها وإدارة موجوداتها، حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال، ويتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

جدول رقم (06): حساب نسب النشاط للمؤسسة.

النسب/ السنوات	2012	2013
معدل دوران معدل الأصول	0.71	0.61
معدل دوران الأصول الثابتة	5.77	2.16
معدل دوران الأصول المتداولة	0.81	0.85
متوسط فترة التحصيل	89 يوم	57 يوم
متوسط فترة الدفع	77 يوم	45 يوم

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

* تحليل معدل دوران إجمالي الأصول

يقدر معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة ب 0.71، هذا يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2012 يولد 0.71 دينار من المبيعات، وهذا ما يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها وأن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى طاقتها الكاملة، وهذا ما يعني أن المؤسسة لا يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأس المال، أما بالنسبة لسنة 2013 فيقدر المعدل بحوالي 0.61 هذا ما يعني انخفاض كفاءة الإدارة خلال تلك السنة، لكن يبقى المعدل في المستوى المقبول.

* تحليل معدل دوران الأصول الثابتة

بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2012 يقدر هذا المعدل ب 5.77، وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 5.77 دينار من المبيعات، وهذا ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الثابتة بينما انخفضت هذه الكفاءة خلال سنة 2013، حيث يقدر معدل الانخفاض بالنسبة لسنة 2013 بحوالي 62% ما يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة في انخفاض مستمر، وهذه الوضعية تستلزم على إدارة المؤسسة إما القيام باستغلال كل أصولها الثابتة خلال السنتين الأخيرتين أو بيع جزء منها إن كانت غير مستغلة.

* تحليل معدل دوران الأصول المتداولة

يتراوح معدل دوران الأصول المتداولة بين 0.81 و 0.85 وهو معدل منخفض وقد يكون هذا راجع إلى سوء تسيير المخزون.

* تحليل فترة التحصيل وفترة الدفع

بالنسبة لفترة التحصيل فتتراوح بين شهرين إلى ثلاثة أشهر، وتعد هذه المدة مرتفعة مقارنة بفترة الدفع التي تتراوح بين شهر إلى شهرين، وهذا يعني أن جزء من حقوق المؤسسة يبقى خاملا خلال دورة الاستغلال مما يطرح مشاكل صعبة في سيرورة خزينة المؤسسة، ومن أجل تفادي ذلك لابد على المؤسسة مراجعة سياسة البيع بالأجل.

3.2. نسب الهيكلية:

يوضح الجدول التالي مختلف نسب التمويل للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

جدول رقم (07): حساب نسب الهيكلية.

النسب/ السنوات	2012	2013
نسبة التمويل الدائم	%125	%133
نسبة المديونية	%29.45	%25

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

* نسبة التمويل الدائم:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، و من خلال حساب هذه النسبة للمؤسسة الميناء مستغانم اتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة خلال فترة الدراسة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل.

* نسبة المديونية:

توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير كمصدر من مصادر التمويل، وتقدر هذه النسبة ب 29.45% في سنة 2012، و بعد ذلك تأخذ هذه النسبة في الانخفاض لتصل إلى 25% سنة 2013 ، و يعود ذلك إلى انخفاض قيمة ديون المؤسسة، و هذا ما نلاحظه من خلال الميزانيات المالية للمؤسسة، وهذه الوضعية سوف تسمح للمؤسسة بالحصول على المزيد من القروض.

4.2. نسب المردودية:

يوضح الجدول الموالي مختلف نسب المردودية للمؤسسة.

جدول رقم (08): حساب نسب المردودية.

النسب/ السنوات	2012	2013
نسبة المردودية المالية	%9	%9
نسبة الاقتصادية	%6	%6
نسبة المردودية التجارية	%9	%11

المصدر: تم الاعتماد في إعداد هذا الجدول على الميزانيات المالية و جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

يتضح من خلال نسب المردودية المحسوبة في الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع في هذه النسب خلال سنة 2012 و سنة 2013، و هذا ما يعني تحسن في مستوى الأداء العام للمؤسسة خاصة خلال سنة 2013 حيث تقدر نسبة مردودية النشاط ب 11% خلال تلك السنة، و هذا يعني أن كل دينار من رقم الأعمال يعطي ربح يقدر ب 0.11 دج و هي نسبة إيجابية مقارنة بسنة 2012 التي تقدر ب 0.09 دج لكل دينار من رقم الأعمال. إن ارتفاع هذه النسبة خلال السنة الأخيرة يعد دليل قاطع على كفاءة المديرين في إدارة رقم الأعمال و التكاليف الكلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثالث: تحليل التوازن المالي للمؤسسة.

لتحليل التوازن المالي للمؤسسة يعتمد المحلل المالي على ثلاثة مؤشرات و هي:

* رأس المال العامل.

* احتياجات رأس المال العامل.

* الخزينة.

المطلب الأول: رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل مؤشرا أساسيا للتحليل و تقييم التوازنات داخل المؤسسة، و كما سبقت الإشارة إليه هناك

أربعة أنواع لرأس المال العامل و هي:

* رأس المال العامل الدائم:

و هو ذلك المقدار الفائض من الموارد المالية الدائمة بعد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة.

* رأس المال العامل الخاص:

يتمثل في ذلك المقدار الإضافي من رأس المال العامل الخاص بعد تمويل الأصول الثابتة، حيث يقيس قدرة المؤسسة

على تمويل استثماراتها.

* رأس المال العامل الإجمالي:

يقصد بهذا المفهوم مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة، و هي مجموع الأصول الأقل

من سنة و هي تتمثل في الأصول المتداولة.

* رأس المال العامل الأجنبي:

و هو ذلك الجزء من الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة و المتمثلة في إجمالي الديون.

و سوف يتم توضيح مختلف قيم رؤوس الأموال العاملة في الجدول الموالي.

جدول رقم (09): حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة.

2013	2012	البيان/ السنوات
1 680 472 751.33	1 497 346 182.45	الأموال الدائمة
1 258 849 555.74	1 196 143 465.79	الأصول الثابتة
421 623 195.59	301 202 716.66	رأس المال العامل الدائم
1 485 394 654.53	1 323 153 868.07	الأموال الخاصة
1 258 849 555.74	1 196 143 465.79	الأصول الثابتة
226 545 098.79	127 010 402.28	رأس المال العامل الخاص
723 403 477.96	679 730 052.11	الأصول المتداولة
723 403 477.96	679 730 052.11	رأس المال العامل الإجمالي
195 078 096.80	174 192 314.38	الديون طويلة الأجل
301 780 282.37	378 167 335.45	الديون قصيرة الأجل
496 858 379.17	552 359 649.38	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات و هي:

* بالنسبة لرأس المال العامل الدائم

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم قد ارتفع في السنتين محل الدراسة، و موجب خلال الفترة المدروسة و هو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، و هو ما يفسر إضافة إلى قدرتها على تغطية أصولها الثابتة انطلاقاً من أموالها الدائمة قدرتها على تسديد جزء من ديونها القصيرة الأجل في حالة عدم توافق آجال تحول الأصول المتداولة إلى سيولة مع آجال استحقاقية الديون القصيرة الأجل.

* بالنسبة لرأس المال العامل الخاص

نلاحظ قيمة رأس العامل الخاص موجبة خلال فترة الدراسة هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية، و بالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية و هو مؤشر إيجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية، و الملاحظة الثانية التي يمكن تسجيلها بالنسبة لرأس المال العامل الخاص .

* رأس المال العامل الإجمالي

إن القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال فترة الدراسة مقارنة برأس المال العامل الأجنبي يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة.

* رأس المال العامل الأجنبي: إن القيمة المنخفضة لرأس المال

العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة يعني أن المؤسسة مستقلة مالياً أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، و كذلك القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي يعني أن المؤسسة بإمكانها الحصول على قروض إضافية و بسهولة.

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل:

خلال دورة الاستغلال أن تغطي مخزوناتها و مدينوها (احتياجات الدورة) بالديون القصيرة الأجل (موارد الدورة)، فإذا كان الفرق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، و هو ما يسمى (احتياجات رأس المال العامل).

جدول رقم (10): حساب احتياجات رأس المال العامل.

البيان/ السنوات	2012	2013
الأصول المتداولة - القيم الجاهزة	74 867 901.99	75 091 486.46
الديون القصيرة الأجل - السلفيات المصرفية	378 167 335.45	301 780 282.37
احتياجات رأس المال العامل	-303 299 433.46	-226 688 795.91

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على الميزانيات المالية و جداول الديون للمؤسسة.

* نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم احتياجات رأس المال العامل سالبة خلال سنتين محل الدراسة، هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى و نقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثالث: الخزينة:

كما سبق و أن عرفنا الخزينة بأنها مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال، و يمكن حساب خزينة المؤسسة خلال سنوات الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11): الخزينة الصافية للمؤسسة.

2013	2012	البيان/ السنوات
421 623 195.59	301 202 716.66	رأس المال العامل
-226 688 795.91	-303 299 433.46	احتياجات رأس المال العامل
648 311 991.5	604 502 150.12	الخزينة

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ ارتفاع قيمة الخزينة في سنة 2013، و ذلك راجع إلى الزيادة في قيمة القيم الجاهزة خلال تلك السنة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تسمح لها ليس فقط بتمويل دورة الاستغلال و لكن هذا الفائض في القيم المتاحة يمكنها من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي يمكن القول أن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة 2012 و 2013، وذلك من خلال تحقيقها لخزينة صافية موجبة، لكن رغم هذا إلا أن المؤسسة تبقى تعاني من بعض الاختلالات التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة أساساً في:

- انخفاض في معدل دوران الأصول المتداولة، وهذا راجع بالأساس إلى سوء السياسة المتبعة في تسيير المخزونات.
- ارتفاع مدة دوران العملاء مقارنة بمدة دوران الموردين خاصة خلال السنة الأخيرة من الدراسة، وهذا ما يعني أن جزء من حقوق المؤسسة بقي خاملاً خلال دورة الاستغلال، ومن أجل تفادي ذلك مستقبلاً يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة البيع بالأجل، ومحاولة الرفع في مدة تسديد الموردين.
- هناك تراجع في أداء المؤسسة خلال السنة الأخيرة، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تحليل نسب النشاط للمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير مستغلة لكل أصولها، أو أن هناك أصول زائدة، لا حاجة للمؤسسة إليها، ومن أجل تفادي ذلك يجب على المؤسسة التخلي عن الاستثمارات الزائدة إن كانت هناك أصول زائدة، أو استغلال كامل أصولها إن كانت هناك أصول غير مستغلة.
- وفي الأخير يمكن القول أن رغم هذه النقائص التي تم تسجيلها فيما يخص أداء المؤسسة، إلا أنها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها المختلفة دون أي صعوبات.

الخاتمة العامة

لقد شمل موضوع هذا البحث دراسة الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي في المدى القصير، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة، هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إن التسيير الفعال للخزينة لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل للموارد المالية للمؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد اللازمة في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز.

ويعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريته الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقي التوازن المالي للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة، وهذا ما يجعل مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي.

لذلك كانت إشكالية بحثنا تدور حول مدى تحكم المؤسسة في تسيير خزيتها تسييرا أمثلا يضمن لها السيولة والمردودية، فانطلقنا من فرضية أساسية مفادها أن تسيير الخزينة تسييرا أمثلا هو رهينة تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات المالية.

إختبار صحة الفرضيات :

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات إشكالية البحث وتأكيد فرضياته تم القيام بدراسة ثلاثة محاور أساسية وهي :

-ومنه الفرضية الأولى صحيحة :

التعرف على طرق حساب الخزينة وكيفية تشكيلها بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي والذي يعتبر كأداة تقنية معدة ضمن النظرية المالية الحديثة، حيث يفسر تشكل الخزينة تفسيرا جيدا.

- ومنه الفرضية الثانية صحيحة :

الأسس التي يقوم عليها تسيير الخزينة، انطلاقا من الموازنة باعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، وكذا متابعتها ورفع الكفاءة في إدارتها، ووصولاً إلى القرارات المالية وكيفية التحكم فيها.

-وفي الأخير الفرضية الأخيرة صحيحة وهي كالتالي :

استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية والتمويل الأمثل للخزينة .

الخاتمة العامة

وقد تم اختيار دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها من المؤسسات التي تسعى إلى تحديث طرق التسيير، وحاولنا تطبيق الأساليب والآليات المتوصل إليها في هذه الدراسة على المؤسسة موضوع البحث، وخلصنا بذلك إلى مجموعة من النتائج.

النتائج :

- تبين من خلال دراسة خزينة مؤسسة ميناء مستغانم بالاعتماد على الميزانية المالية أن :
 - المؤسسة متوازنة ماليا على المدى البعيد وهذا ما يعكسه رأس المال العامل الدائم .
 - ارتفاع احتياجات رأس المال العامل بسبب تقديم المؤسسة تسهيلات كبيرة للزبائن من جراء المنافسة الشديدة.
 - تضخم الرصيد النقدي المحتفظ به لدى المؤسسة .
 - الاهتلاكات الضخمة للاستثمارات وعدم سعي المؤسسة إلى تجديدها مما يؤثر على مردوديتها .
- تبين من خلال دراسة خزينة مؤسسة ميناء مستغانم بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي أن :
 - خزينة المؤسسة المتولدة عن عمليات الاستغلال سلبية، وسببها ضعف القيمة المضافة وتضخم مصاريف المستخدمين والمصاريف الأخرى، ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض مستوى النشاط وتراجع رقم الأعمال، وهذا يعني أن المؤسسة تعاني من صعوبات حادة، وأنها عديمة النجاعة المالية .
 - في مجال الاستثمار، المؤسسة لا تبذل أي مجهودات للحصول على استثمارات مادية ومعنوية، وهذا يؤثر على مردودية المؤسسة.
 - في مجال التمويل، المؤسسة لا تعتمد على أي شكل من أشكال التمويل، باعتبار أنها لا تبذل جهودا في مجال الاستثمار، بل أنها تكتفي بتسديد القسط السنوي من الديون طويلة ومتوسطة الأجل .
 - المؤسسة تحتفظ بفائض نقدي معتبر في حسابات المؤسسة دون توظيفه .
- مما سبق نستنتج أن جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة، وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات :
 - عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى .
 - يتبين من خلال دراسة موازنة خزينة المؤسسة أن أغلب الانحرافات التي تم تسجيلها سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة تمثل مبالغ كبيرة، ويمكن إرجاع ظهور هذه الانحرافات إلى الأسباب التالية :
 - عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضات والمدفوعات النقدية وفقا للتاريخ والقيمة، إذ أن طريقة إعداد التنبؤات على مستوى الهيئات المكلفة بذلك غير مبنية على أسس علمية، فهي تعد انطلاقا من نتائج سنوات سابقة، يضاف إليها نسبة معينة تحدد على أساس تجربة وخبرة المكلف بإعداد التنبؤات .

الخاتمة العامة

-صعوبة تقدير المبيعات، وبالتالي صعوبة التنبؤ بالإيرادات، إذ أن التنبؤ الجيد بالمقبوضات يتوقف على التقدير الدقيق بالمبيعات والنواتج الأخرى، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا في وجود دراسة حقيقية للسوق.

-غياب المتابعة والرقابة على الموازنة وعدم أخذ الانحرافات كمؤشر للتعديل والتصحيح.

هذه الأسباب المذكورة مؤثر على عدم التحكم في تسيير الخزينة، حيث لا تستطيع المؤسسة الكشف عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، ومن ثم يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية والمتمثلة في أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ والقيمة مؤثر على التحكم في تسيير الخزينة.

يتبين من خلال دراسة إجراءات رفع كفاءة إدارة خزينة المؤسسة أن هناك :

-تضخم في مخزون المواد الأولية، وعدم وجود سياسة واضحة للتخزين تأخذ بعين الاعتبار التخفيض في المخزون بحيث يضمن الاحتياجات الإنتاجية ويجنب المؤسسة الشراء بكميات كبيرة حتى تسهل عملية تسديد المستحقات .

-المدة الممنوحة للزبائن أقل من المدة المتحصل عليها من الموردين، فالمؤسسة لا تطبق قاعدة التحصيل قبل التسديد وهذا ما يجعلها تواجه مشاكل ومصاعب مالية متنوعة .

يتبين من خلال تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام نموذج ميلر وأور أن :

-المؤسسة تحتفظ بفائض نقدي كبير دون أن يدر عائدا، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعير اهتماما للربحية.

-المؤسسة لا تولي اهتماما للقرارات المالية بشأن الرصيد النقدي، وبالتالي فهي تضيع فرصا للتوظيف تدر عليها أرباحا. للإشارة أن المحيط الخارجي للمؤسسة لا يتوفر على بدائل متاحة لاستثمار الفوائض أو تمويل العجز مثل المؤسسات المالية والسوق المالي، باستثناء البنوك العمومية التي لها صورة واحدة وينعدم التنافس بينها.

-الاستخدام الأمثل للربحية يرتكز على تطبيق النماذج الرياضية والتقنيات الكمية، والذي يتخذ المسير على أساسها قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية والأمان معا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

ومما سبق نستنتج أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزنتها تسييرا أمثلا يضمن لها الربحية والأمان معا.

قائمة المراجع

أولا/ باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1- إبراهيم منير هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999.
- 2- خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
- 3- رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997
- 4- عبد الغفار حنفي وآخرون: الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1997
- 5- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 6- ناصر دادي عدون: التحليل المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990

ب-الأطروحات والرسائل:

- 1- بوخلوة باديس: الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة تخرج شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2001

ثانيا/ باللغة الفرنسية:

-الكتب:

-Ouvrage:

- 1- Michel Bouvier-Marie Christine –l’administration fiscale en France (puf.1988).
- 2- Pierre Beltrami –la fiscalité en France- hachette livre 6^{ème} édition .paris.france.1998.
- 3- A.HAMINI: gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle. Berti éditions, Alger, 2001.
- 4- Acques TEUIE , Patrick TOPSACALIAN: Finance, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris , 1997.
- 5- Bernard DERVAUX, Charlenia CROCE: Les 10 leviers d'une gestion performante, Edition d'organisation, Paris, 1985.
- 6- D. GEORGES, J.P.JOBARD: Gestion Financière de l'entreprise, édition Srey, Paris, 1990
J.Y.EGLEM, A.MIKOL: Mécanisme
- 7- DUNOD, financier de l'entreprise, 6^{ème} édition, Paris, 1992.

قائمة المراجع

- 8- financière de l'analyse à la stratégie, édition d'organisation, Paris, 1992.
- 9- Gilbert RIEBOLD cash- flow et tableau de financement integral,Editon d'organisation, Paris,1984.
- 10- Jean-Pierre. ROUMILHAC :Trésorerie à court terme et informatisation, Dalloz, 3ème
- 11- Michel SION: Gérer la trésorerie et la relation bancaire, dunod, Paris, 1998.
- 12- Omar BOUKAHEZAR:Equilibre financiere des entreprises,Presses universitaires LYON,1983
- 13- P. CONSO: Gestion Financière, Tome 1 , DUNOD, 7^{ème} édition , Paris, 1991.
- 14- P.TURBOT , U.SOURTAU : Gestion de la trésorerie ,centre de librairie et edition
- 15- Patrice VIZZAVONA : gestion financière, Berti éditions , Alger , 1999.
- 16- publi-union . Edition, paris,1981, gauthier NOEL, causeGENVIEVE:La tresorerie dans L'ENTREPRISE,
- 17- Serge EVRAERT: Analyse et diagnostic Financier (méthodes et cas), EYROLLES,
- 18- Stephane GRIFFITHS: Gestion financière La diagnostic Financier, Les décisions

الملحق رقم 01: ميزانية السنة المالية (الأصول) _2012-2013_ مؤسسة EPMostaganem.

التعيين	مبالغ إجمالية	اهتلاكات أو مؤونات	مبالغ صافية ل ن	مبالغ صافية ل ن- 1
الأصول المثبتة (غير جارية)				
فارق الشراء				
التثبيتات المعنوية	220 000.00	79 610.04	140 389.96	
التثبيتات العينية	2 326 409 702.04	1 124 858 907.06	1 201 550 794.98	947 656 946.90
أراضي				
مباني	472 354 131.79	71 672 390.79	400 681 741.00	292 078 073.56
التثبيتات عينية أخرى	1 854 055 570.25	1 053 186 516.27	800 869 053.98	655 578 873.34
التثبيتات الجارية انجازها	5 645 710.42		5 645 710.42	197 104 558.91
التثبيتات المالية	20 000 000.00	1 801 856.46	18 198 143.54	18 225 143.54
السندات الموضوعه موضع المعادلة				
المساهمات الأخرى و الحسابات الدائنة الملحقه				27 000.00
سندات الأخرى المثبتة	20 000 000.00	1 801 856.46	18 198 143.54	18 198 143.54
القروض و الأصول المالية الأخرى غير الجارية				
الضرائب المؤجلة للأنشطة	33 314 516.84		33 314 516.84	33 156 816.44
مجموع الأصول غير جارية	2 385 589 929.30	1 126 740 373.56	1 258 849 555.74	1 196 143 465.79
الأصول الجارية				
بضائع	107 061 928.14	86 575 857.34	20 486 070.80	44 446 774.06
الحسابات الدائنة - الاستخدامات المماثلة	131 760 782.71	77 155 367.05	54 605 415.66	30 061 127.93
الزبائن	73 819 128.20	23 989 946.74	49 829 181.46	23 637 034.39
المدينون الآخرون				
ديون أخرى و ما شابه	57 941 654.51	53 165 420.31	4 776 234.20	6 424 093.54
الموجودات و ما يماثلها	648 311 991.50		648 311 991.50	604 862 150.12
تعويض و أصول مالية أخرى	350 000 000.00		350 000 000.00	350 000 000.00
الخزينة	298 311 991.50		298 311 991.50	254 862 150.12
مجموع الأصول الجارية	887 134 702.35	163 731 224.39	723 403 477.96	679 370 052.11
مجموع العام للأصول	3 272 724 631.65	1 290 471 597.95	1 982 253 033.70	1 875 513 717.90

الملحق رقم 02: ميزانية السنة المالية (الخصوم) 2012-2013_ مؤسسة EPMostaganem.

التعيين	مبالغ	مجاميع جزئية
رؤوس الأموال الخاصة	500 000 000.00	500 000 000.00
رأس المال الصادر		
رأس المال غير المطلوب		
العلاوات؛ الاحتياطات (الاحتياطات المدججة) (1)	721 845 567.30	593 752 952.56
فارق إعادة التقييم		
فارق المعادلة (01)		
نتيجة الصافية (و حصة المجمع) (01)	263 549 087.23	153 151 326.58
تعديل و تغيير النظام المحاسبي (المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي)		
رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد		76 249 588.93
حصة الشركة المدججة (01)	1 485 394 654.53	1 323 153 868.07
حصة ذوي الأقلية (01)		
مجموع 1		
الخصوم غير الجارية		
القروض و الديون المالية		
الضرائب المؤجلة و المرصود لها		
الديون الأخرى غير الجارية		
المؤونات و المنتجات المدرجة في الحسابات سالفًا	195 078 096.80	174 192 314.38
مجموع الخصوم غير الجارية (02)	195 078 096.80	174 192 314.38
الخصوم الجارية		
الموردون و الحسابات الملحقة	24 854 625.57	123 866 606.37
الضرائب	69 258 327.74	78 236 857.04
ديون أخرى	207 667 329.06	176 063 872.04
خزينة الخصوم الجارية		
مجموع الخصوم الجارية (03)	301 780 282.37	378 167 335.45
مجموع العام للخصوم	1 982 253 033.70	1 875 513 517.90

الملحق رقم 03: جدول حسابات النتائج _2012-2013_ مؤسسة EPMostaganem.

ن-1	ن	
1 049 537 184.34	1 144 245 423.57	رقم الأعمال
		تغير مخزونات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
		الإنتاج المثبت
		إعانات الاستغلال
1 049 537 184.34	1 144 245423.57	1 - إنتاج السنة المالية
33 225 918.32	34 573 983.49	مشتريات مستهلكة
130 937 972.40	45 387 684.21	خدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
164 163 890.72	79 961 667.70	2 - استهلاك السنة المالية
885 373 293.62	1 064 283 755.87	3 - القيمة مضافة للاستغلال
426 118 088.27	447 744 673.77	مصاريف المستخدمين
23 941 515.65	35 580 309.95	ضرائب و رسوم و مدفوعات المشابهة
435 313 689.70	580 958 772.15	4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
42 840 721.35	8 726 862.50	المنتجات العملية الأخرى
17 006 771.10	2 474 610.54	الأعباء العملية الأخرى
272 456 213.18	264 115 022.17	تخصيصات الإهلاكات و المؤونات
10 760 691.43	29 741 759.02	استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
199 452 118.20	352 837 760.96	5 - نتيجة العملية
8 672 725.41	8 346 819.01	منتوجات مالية
3 747 001.52	250 000.00	مصاريف مالية
4 925 723.89	8 096 819.01	6 - نتيجة مالية
204 377 842.09	360 934 579.97	7 - نتيجة العادية قبل الضريبة
87 610 547.25	97 543 193.14	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
39 676 153.30 -	157 700.40 -	الضرائب المؤجلة (تغيرات) على النتيجة العادية
1 111 811 322.53	1 191 060 864.10	مجموع منتجات الأنشطة العادية
955 367 874.39	927 511 776.87	مجموع أعباء الأنشطة العادية
156 443 448.14	263 549 087.23	8 - نتيجة الصافية للأنشطة العادية
		العناصر غير العادية (المنتوجات) (يطلب بيانها)
		العناصر غير العادية (المصاريف) (يطلب بيانها)
		9 - نتيجة غير العادية

156 443 448.14	263 549 087.23	10- نتيجة الصافية للسنة المالية
		حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتائج الصافية (01)
		النتيجة الصافية للمجموع المدمج
		منها حصة ذوي الأقلية (01)
		حصة المجمع (01)