



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية نقود وتأمينات

عنوان المذكرة

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: بنك التنمية المحلية BDL

من إعداد الطالب(ة):

مصطفى خديجة ليلي

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

أستاذًا

رئيسًا

جامعة مستغانم

استاذًا

مقررًا

جامعة مستغانم

أستاذًا

مناقشًا

السنة الجامعية 2016/2015

الفهرس

I الفهرس
IV قائمة الأشكال
V قائمة الجداول
VI الاختصارات
VII الاهداء
VIII الشكر
أ المقدمة
1 الفصل الأول: تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية
2 مقدمة الفصل
2 المبحث الأول: مدخل الى الخزينة
2 المطلب الأول: مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها
6 المطلب الثاني: حساب الخزينة ووضعياتها
11 المطلب الثالث: التدفقات النقدية وموازنة الخزينة
20 المبحث الثاني: تسيير الخزينة وفهم مشاكلها
20 المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها
22 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة
23 المطلب الثالث: مشاكل تسيير الخزينة
25 المبحث الثالث: اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة
25 المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة
27 المطلب الثاني: تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل
31 المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة
36 خلاصة الفصل
37 الفصل الثاني: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
38 مقدمة الفصل
38 المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية
38 المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
39 المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

40	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني.....
41	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.....
42	المطلب الأول: تعاريف الأداء المالي وأسباب تباينها.....
44	المطلب الثاني: العوامل الداخلية الادارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي.....
45	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء.....
49	المبحث الثالث: اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة.....
49	المطلب الأول: التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية.....
50	المطلب الثاني: رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل.....
54	المطلب الثالث: الخزينة ومعالجة حالات العجز.....
61	خلاصة الفصل.....
62	الفصل الثالث: تسيير خزينة بنك التنمية المحلية BDL وأثره على الأداء المالي.....
63	مقدمة الفصل.....
63	المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية.....
63	المطلب الأول: لمحة تعريفية لبنك التنمية المحلية.....
65	المطلب الثاني: لمحة تعريفية لمديرية مجمع الاستغلال.....
66	المطلب الثالث: مهامات مديرية مجمع الاستغلال.....
69	المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة SNVI للفترة 2013-2015.....
69	المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة SNVI.....
72	المطلب الثاني: دراسة البنية المالية لمؤسسة SNVI.....
75	المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.....
78	المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة SNVI للفترة 2013-2015.....
79	المطلب الأول: وضعية خزينة المؤسسة خلال الفترة 2013-2015.....
80	المطلب الثاني: اعداد جدول تدفقات الخزينة.....
81	المطلب الثالث: تحليل جدول تدفقات الخزينة.....
83	خلاصة الفصل.....
85	الخاتمة.....
89	المراجع.....
94	الملاحق.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
10	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	الشكل 1-1
41	تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	الشكل 1-2
56	بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة المالية	الشكل 2-2
57	بيان أثر المقص لحالة النمو غير متحكم فيه	الشكل 3-2
58	بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	الشكل 4-2
59	بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة	الشكل 5-2
60	بيان أثر المقص لحالة تدهور في النشاط وإفلاس عميل مهم	الشكل 6-2
73	تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الأصول	الشكل 1-3
74	تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الخصوم	الشكل 2-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
7	جدول يبين الميزانية الوظيفية المفصلة	الجدول 1-1
15	جدول تدفقات سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة)	الجدول 2-1
17	جدول تدفقات سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	الجدول 3-1
52	جدول يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال	الجدول 1-2
53	جدول يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال	الجدول 2-2
71	الميزانية المالية ل(3) سنوات جانب الأصول	الجدول 1-3
72	الميزانية المالية ل(3) سنوات جانب الخصوم	الجدول 2-3
73	الميزانية المالية المختصرة ل(3) سنوات جانب الأصول	الجدول 3-3
74	الميزانية المالية المختصرة ل(3) سنوات جانب الخصوم	الجدول 4-3
76	رأس المال العامل الدائم خلال الفترة 2013-2015	الجدول 5-3
77	رأس المال العامل الخاص خلال الفترة 2013-2015	الجدول 6-3
78	الاحتياج في رأس المال العامل خلال الفترة 2013-2015	الجدول 7-3
79	رصيد الخزينة لمؤسسة SNVI خلال الفترة 2013-2015	الجدول 8-3
80	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمؤسسة SNVI خلال الفترة 2013-2015	الجدول 9-3

الاختصارات

الرمز	الدلالة
SICAV	Société d'Investissement à Capital Variable
FCP	Fonds Commun de Placements
CMCC	Le Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales
FRng	Fond de Roulement Net Global
BFRng	Besoin de Fond de Roulement Net Global
TNg	Trésorerie Net Global
PCN	Plan Comptable National
SCF	System Comptable Final

الشكر

الحمد لله عز وجل على عظيم نعمته أوهبنا العقل وحسن
التدبير والتوكل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه وسلم.

نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ أطل الله في عمره وأمدّها
بالصحة والعافية الأستاذ "بن حمو عبد الله" الذي شرفني
بقبول الاشراف على هذه المذكرة .

كما نشكر كل الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

نتوجه أيضا بالشكر الى عمال ومسؤولي التعاضدية الوطنية
لعمال التربية والثقافة و بالأخص السيد حصال براهيم.

ونتقدم بالشكر الى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في
اتمام هذا البحث.



مقدمة علمة

تمهيد

ان ما تسعى اليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول الى تحقيق أهدافها مثل الربح، التوازن، البقاء.... وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير و التحكم فيها، فبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة، وأدائها المالي خاصة، والكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية في تدبير الموارد المالية اللازمة، وتسييرها تسييرا عقلانيا في المدى القصير والطويل. ومن أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحقيق توازنها باعتباره الشرط الجوهرية الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية بدون اللجوء الى مساعدات الدولة من ماليتها العامة، ومصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة، فعدم الاهتمام بالتسيير الفعال لها و جعله أمرا ثانويا و التركيز على تنظيم الوظيفة الانتاجية والتسويقية يترتب عنه اثار سلبية على المؤسسة، كمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات ويؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

وبناء على ما ذكرنا نطرح الاشكالية هذا البحث:

كيف يؤثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

❖ التساؤلات الفرعية

- كيف يمكن للمؤسسة أن تسيير خزنتها بكفاءة لرفع الأداء المالي؟
- الى أي مدى يساعد جدول تدفقات الخزينة المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة للحكم على مدى كفاءة الأداء المالي؟
- كيف يعالج المحلل المالي انحرافات موازنة الخزينة؟ وما أثر ذلك على الأداء المالي؟

❖ الفرضيات:

- رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب الحديثة في تسيير الخزينة.
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتفادي خطر الافلاس وتكاليفه.
- تتم معالجة انحرافات الخزينة باتخاذ قرارات مالية المتعلقة بتوظيف الفوائض، وقرارات تمويل عجز الخزينة، ويؤدي التسيير الكفء للفوائض والقروض الى رفع الأداء المالي.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع:

- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة و الأداء المالي، وواقع المؤسسات الجزائرية.
- محاولة إيجاد الحلول للعراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

❖ أهمية الدراسة:

- تركيز الاهتمام على احدى مؤشرات التوازن المالي الهامة وهي الخزينة.
- التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية لرفع كفاءة الأداء المالي.
- تناول في هذا البحث أحد أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف على الوضعية المالية للمؤسسة وهو جدول تدفقات الخزينة.

❖ أهداف البحث:

- فهم الآليات والأساليب العلمية لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي.
- معرفة كيفية بناء جدول تدفقات الخزينة، وكيفية اعداد موازنة الخزينة.
- تحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

❖ حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: سوف نتطرق الى موضوع "اثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" من خلال القاء الضوء على الأداء المالي للمؤسسة والتركيز على مؤشر الخزينة، وما له من أهمية في تقييم وتحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.
- الحدود المكانية: قد تم تناول موضوع هذا البحث في بنك التنمية المحلية BDL لولاية مستغانم.
- الحدود الزمنية: 2013-2015.

❖ منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية البحث ومحاولة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري لأنه ملائم لسرد الحقائق وفهم مكونات الموضوع، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، من أجل اسقاط الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

❖ الدراسات السابقة:

- بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة 2001-2000، مذكرة ماجستير، تخصص ادلة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002-2003.

— حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة 2005-2009، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010-2011.

❖ هيكل البحث:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، ولاختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اقتضت الضرورة تقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول، فصلين يمثلان الجانب النظري والفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول الى تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية، حيث في المبحث الأول تناولنا مدخل الى الخزينة، وذلك بالتطرق الى مفهومها ومكوناتها، حسابها ووضعياتها، جدول تدفقات النقدية وموازنة الخزينة، أما في المبحث الثاني تناولنا تسيير الخزينة وفهم مشاكلها، وذلك بالتطرق الى مفهوم وأهداف تسيير الخزينة، العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة، وأخيرا مشاكل تسيير الخزينة، وفي المبحث الثالث تناولنا اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة وذلك بالتطرق الى التسيير اليومي للخزينة، تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، وأخيرا القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة.

وتطرقنا في الفصل الثاني الى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الذي قسم بدوره الى ثلاث مباحث، حيث تحدثنا في المبحث الأول عن تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتطرق الى مفهوم المؤسسة الاقتصادية والأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة وأخيرا تصنيف المؤسسات الاقتصادية، أما في المبحث الثاني تناولنا مفاهيم أساسية حول الأداء المالي وذلك بالتطرق الى تعريف الأداء المالي وأسباب تباين المفاهيم، العوامل الداخلية و الادارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي، وأخيرا معايير الأداء المالي، أما في المبحث الثالث تناولنا تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي وذلك بالتطرق الى التوازن المالي في المؤسسة، رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، وأخيرا الخزينة.

وفي الفصل الثالث تناولنا ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بتقديم عام لبنك التنمية المحلية BDL وخصصنا المبحث الثاني الى تشخيص الوضعية المالية لدراسة حالة مؤسسة SNVI، والذي تطرقنا فيه الى اعداد الميزانية المالية، ثم دراسة البنية المالية، وبعدها قمنا بتحليل الأداء المالي للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي، وضمن المبحث الثالث قمنا بدراسة وضعية الخزينة للفترة 2013-2015، حيث تطرقنا الى وضعية خزينة المؤسسة خلال تلك الفترة وإعداد جدول تدفقات الخزينة وقمنا بتحليل جدول تدفقات الخزينة.

الفصل الأول تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول :تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول :مدخل الى الخزينة

المطلب الأول :ماهية الخزينة؛

المطلب الثاني : حساب الخزينة ووضعياتها؛

المطلب الثالث :التدفقات النقدية وموازنة الخزينة.

المبحث الثاني :تسيير الخزينة وفهم مشاكلها

المطلب الأول :مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها؛

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة؛

المطلب الثالث :مشاكل تسيير الخزينة.

المبحث الثالث :اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة

المطلب الأول :التسيير اليومي للخزينة؛

المطلب الثاني :تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل؛

المطلب الثالث :القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة.

تمهيد

يعد تسيير الخزينة من الإدارات المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية، ذلك أن الخزينة كما يصفها كتاب الإدارة المالية بأنها المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تنمو النشاطات ولا أن تتطور المؤسسات نحو الأفضل، ولذلك لا بد من وجود تسيير كفؤ تضع في اعتباراتها تحقيق أهداف رئيسية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الخزينة وكيفية ادارتها.

المبحث الأول: مدخل الى الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث الى دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بالخزينة وبالتحديد دراسة مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، كيفية حسابها وتحديد وضعياتها المختلفة، جدول تدفقات الخزينة، وأخيرا موازنة الخزينة.

المطلب الأول: ماهية الخزينة

توجد عدة وجهات نظر لمفهوم الخزينة اذ نجد من بينها: المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي، والمفهوم الديناميكي، وتحدد مكوناتها انطلاقا من الميزانية المالية حيث تتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها.

1. مفهوم الخزينة:

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة منها¹: المفهوم التقليدي والنقدي والتفاضلي والمفهوم الديناميكي.

➤ المفهوم التقليدي للخزينة:

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط

المؤسسة واحتياجات هذا الأخير، ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

- المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال: أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتناسب مع هذه الدورة، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال.
- المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

¹- باديس بوحلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص 8.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط الى نوعين:

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

➤ المفهوم النقدي للخزينة¹:

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا الى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.

A. التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين:

- السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام (الأصل) الى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
- المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون احداث توقف في نشاط المؤسسة.

B. التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين:

- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض.
- عدم الاستمرار: ويعبر عن امكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.

➤ المفهوم التفاضلي للخزينة:

تعتبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف اذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

¹ - باديس بوخلوة، مرجع سابق، ص 9.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما¹:

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

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

➤ المفهوم الديناميكي للخزينة:

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا 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...) ².

2. العناصر المكونة للخزينة:

تحدد مكونات الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها وهي كالتالي³:

1. عناصر الأصول:

وتتضمن كل أصل سائل أو متاح وهي:

❖ الأوراق التجارية للتحويل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزنتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع

¹ - حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 43-44.

² - نفس المرجع أعلاه، ص 11.

³ -Omar Boukhezar ,La finance de l'entreprise (Diagnostic , Contrôle ,Décision),OPU ,Alger ,1981 ,P70.

الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها؛

❖ **الخصم غير المباشر:** وهو 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 اما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعمولة يقوم بها بنك العميل؛

❖ **الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر الى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما اذا كانت المؤسسة في حاجة الى 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 اليه الفائدة المحددة.

2. عناصر الخصوم¹:

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

- ❖ **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 فان منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فان 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 لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وان لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

¹ -Omar Boukhezar ,Op-cit ,P70.

المطلب الثاني: حساب الخزينة ووضعياتها

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وانطلاقاً من هذا يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل.

1. حساب الخزينة:

قبل التطرق الى كيفية حساب الخزينة لابد من شرح وجيز للميزانية الوظيفية التي على أساسها نستخرج المؤشرات المالية، ان تقسيم عناصر أو حسابات الميزانية الوظيفية يتم وفق نفس المبدأ المعتمد في تقسيم عمليات المؤسسة (استغلال، استثمار، تمويل)، حيث نجد أن الاستخدامات والموارد تم ترتيبها وفق كتل أفقية:

- الاستخدامات المستقرة والموارد الدائمة : كلتا العنصرين مرتبطين بعمليات الاستثمار والتمويل؛
- استخدامات الاستغلال والموارد الاستغلال : وتعلق بالنشاط الجاري للمؤسسة؛
- الاستخدامات والموارد خارج الاستغلال؛
- استخدامات وموارد الخزينة.

الجدول (1-1) : يبين الميزانية الوظيفية المفصلة (تأخذ العناصر بقيم اجمالية)

الاستخدامات	الموارد
الاستخدامات المستقرة :Es التثبيات العينية والمعنوية والمالية؛ الأصول ذات الطبيعة المستقرة.	الموارد الدائمة :Rd رأس المال الصادر، رأس مال الشركة، الأموال المخصصة ،أموال الاستغلال، الديون المتوسطة والطويلة الأجل ،مجموع الاهتلاكات والمؤونات.
استخدامات الاستغلال :Eex المخزونات؛ حقوق العملاء وملحقاتها.	موارد الاستغلال :Rex مستحقات المورد وملحقاته.
استخدامات خارج الاستغلال Ehex حقوق أخرى.	موارد خارج الاستغلال :Rhex موارد أخرى.
استخدامات الخزينة Et	موارد الخزينة Rt
مجموع الاستخدامات E	مجموع الموارد R

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على النظام المحاسبي المالي الجديد وكتاب: الياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2006، ص 81.

ويتم حساب الخزينة انطلاقا من المعادلة الأساسية بعد حساب المؤشرات التالية¹:

➤ رأس المال العامل الصافي الاجمالي $FRng$:

ويعرف على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة)، باستخدام الموارد المالية الدائمة.

➤ الاحتياج في رأس المال العامل BFR :

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة مخزوناتنا وحقوقها لدى المتعاملين، بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا للعلاقة المباشرة أو عدمها للعناصر بالنشاط الى:

– الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال $BFRex$:

يتميز بانتماء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون الى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال.

– الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال $BFRhex$:

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، وبحسب عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال.

– الاحتياج في رأس المال العامل الاجمالي $BFRg$:

وهو مجموع الرصيدين السابقين: الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

¹ - الياس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية أجوبة، تمارين وحلول)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 83-85.

➤ الخزينة الصافية الاجمالية Tng:

تشكل الخزينة الصافية الاجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الاجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الاجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية الاجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الاجمالي والاحتياج في رأس المال العمل الاجمالي¹:

$$FRng - BFRg = Tng$$

2. وضعيات الخزينة:

الشكل العام لوضعية الخزينة: يسعى المحلل المالي دائما الى حالة توازن مالي، ولمعرفة وضعية الخزينة يجب معرفة كل حالاتها وهذا من خلال المقارنة بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، وعليه تأخذ الخزينة الحالات التالية²:

➤ **خزينة موجبة:** في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل يفوق احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة اضافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية، وعليه نجد أن الفائض في رأس المال العامل يأخذ شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة ايجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

➤ **خزينة سالبة:** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها الكلية أي أنها في حالة عجز، بمعنى تحمل تكاليف اضافية وهنا يجب عليها تسديد التزاماتها خاصة تكاليف جديدة اضافية، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تطلب قروضا بنكية أو تقوم بالتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الانتاجية، أو بعض من مواردها وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.

¹ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 82.

² - حدة بخالد، مرجع سابق، ص 54-55.

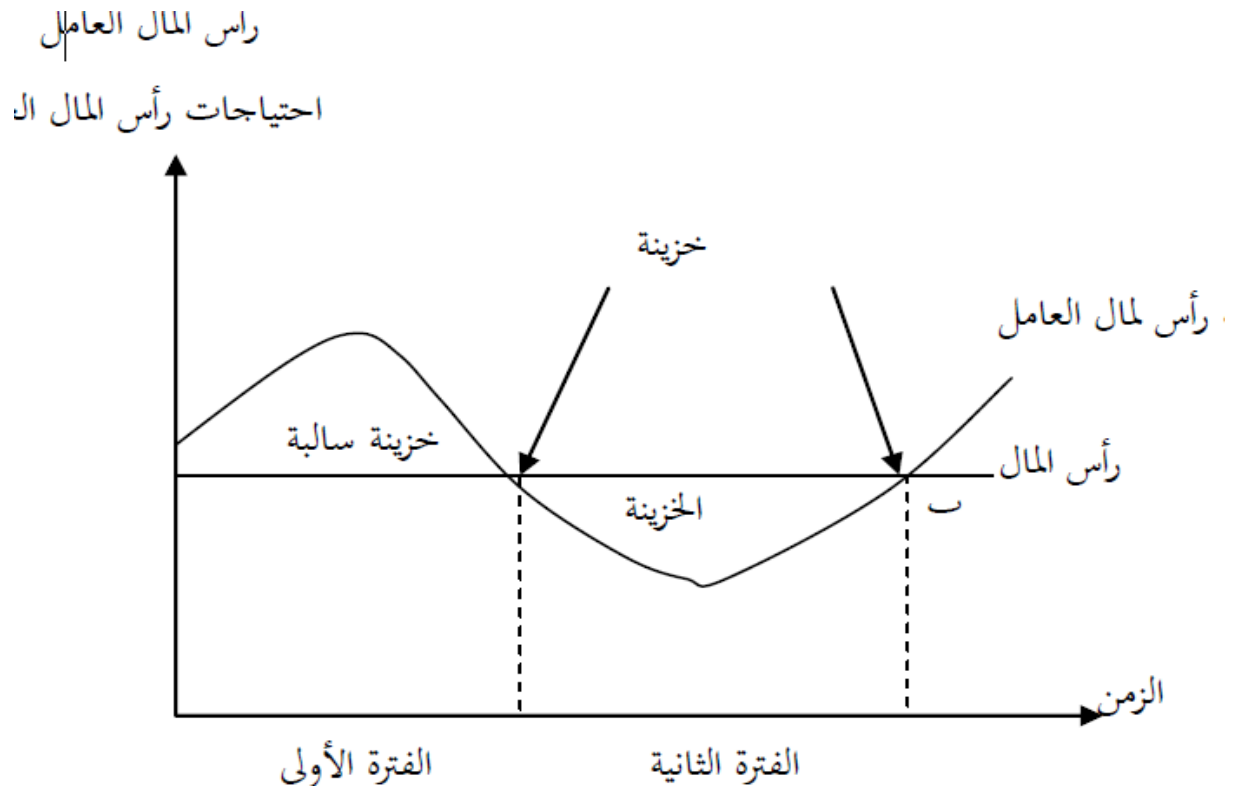
أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

➤ **خزينة صفرية (مثلى):** في هذه الحالة يكون كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل متساويان، أي أن المؤسسة تتوفر على سيولة مناسبة تسمح لها بتغطية التزاماتها المالية، بإضافة إلى أنها تتحكم جيدا في توازنها المالي لكن من الصعب الوصول إلى مثل هذه الحالة على المدى القصير.

وعليه يمكن القول بأن الخزينة المثلى هي بمثابة هامش أمان بالنسبة للمؤسسة لأنه لا يوجد إفراط ولا تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



المصدر: باديس بوخلوة، مرجع سابق، ص 18.

المطلب الثالث: التدفقات النقدية وموازنة الخزينة

تصنف التدفقات النقدية الى التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، وتصنف التدفقات المالية حسب كل دورة الى تدفقات دورة الاستغلال، وتدفقات دورة التمويل، ويعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في التعرف على الأوضاع المالية وحركة هذه التدفقات، سنتناول بالتفصيل أنواع التدفقات المالية وبناء جدول تدفقات الخزينة.

1. مفهوم التدفق النقدي :

نسمي تدفق نقدي كل حركة لقيمة نقدية التي تحدث على مستوى الخزينة¹، ونميز بين:

1-1. التدفقات النقدية الداخلة :

هي اجمالي المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة من جهات خارجية أو داخلية خلال الفترة التشغيلية، وتتصف هذه العناصر كونها غير مؤكدة التحقيق لأن أغلبها يرتبط بقرارات خارجة عن ارادة المشروع، وتتكون التدفقات النقدية من مجموعة من العناصر تأتي في مقدمتها قرارات العملاء فيما يتعلق بالمبيعات النقدية وهي العنصر الأهم في هذه التدفقات، وتليها عملية تحصيل الذمم المدينة التي ترتبط بالعملاء المستفيدين من عمليات البيع بالآجل، وهو عنصر غير مؤكد أيضا لوجود احتمال تحول أرصدة الذمم المدينة الى ديون معدومة في حالة التعثر المالي لأي عميل. وتأتي التدفقات الداخلة بالافتراض من المصارف أو زيادة رأس مال المشروع من خلال التعامل مع الأسواق المالية في حالة التمويل بإصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو التمويل بالدين من خلال اصدار السندات أو بيع الاستثمارات من الأوراق المالية المتاحة للمشروع.²

1-2. التدفقات النقدية الخارجة :

تكون طبيعة هذه التدفقات مؤكدة أكثر من التدفقات الداخلة كونها ترتبط بطبيعة عمل المشروع أو الأنشطة المنفذة وفق الخطط الموضوعية، وتشمل هذه التدفقات تسديدات الرواتب والأجور، المشتريات النقدية للبضاعة، الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل، تسديد حسابات الذمم الدائنة الى الموردين، دفع الفوائد المستحقة الى حملة السندات، اطفاء قيمة السند عند الاستحقاق أو التهيئة للإطفاء، تسديد فوائد وأقساط القروض المصرفية المختلفة، تسديد قيمة الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين ودفع الضرائب والرسوم المستحقة.³

¹ -Béatrice et Francis Grandguillot ,Analyse financière ,5eme édition ,Paris ,France ,2008 ,P163.

² - دريد كامل آل شبيب ،مقدمة في الادارة المالية المعاصرة ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن ، 2007 ، ص 349.

³ - دريد كامل آل شبيب ،مرجع سابق ،ص 349.

ويمكن تصنيف التدفقات المالية حسب كل دورة الى :

✓ تدفقات دورة الاستغلال:

تشكل هذه التدفقات من النشاطات الأساسية حيث تقوم المؤسسة بعمليات شراء للمواد الأولية بمبالغ مالية تتمثل محاسبيا في مصاريف الاستغلال، في حين أن تسديد هذه المصاريف يكون بعد آجال زمنية، وبالتالي يمثل الفارق بين المصاريف لحظة الشراء وآجال التسديد في نفقات الاستغلال، من جهة أخرى وبعد عملية الانتاج تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها، حيث تتمثل مبالغ البيع في ايرادات الاستغلال، إلا أن تحصيل هذه المبالغ لا يكون إلا بعد فترة زمنية، يتمثل الفارق بين ايرادات الاستغلال وآجال الدفع في تحصيلات الاستغلال، وفي الأخير نتحصل على فائض خزينة الاستغلال والذي يترجم نشاطات المؤسسة الى تدفقات مالية موجبة وتدفقات مالية سالبة. وتدفق خزينة الاستغلال يرتبط بالخزينة بالتالي لا يتأثر بالتدفقات المالية غير النقدية منها¹:

❖ مخصصات الاهتلاكات، المؤونات لأنها تدفقات وهمية؛

❖ اعادة تقييم المخزونات، لأن حركة المخزون لا تعبر عن تدفق نقدي؛

❖ تسديد المصاريف الموزعة على عدة سنوات، لأنها لا ترتبط بالاستغلال؛

❖ نفقات الاستغلال ونفقات الاستثمار.

ترتكز نفقات الاستغلال على دورة واحدة تتمثل في زمن دورة الاستغلال، وتتمثل في التسديدات التي تمت من أجل استكمال النشاط الأساسي، مثل المواد الأولية المستهلكة، مصاريف المستخدمين... الخ، أما نفقات الاستثمار فتتميز بضخامة الاعتمادات المالية المخصصة لها من جهة والمدة الزمنية التي تستغرقها هذه النفقات، إذ تستمر لعدة دورات استغلال فمثلا شراء تجهيزات الانتاج تستغل لعدة سنوات وهو العمر الافتراضي لآلات الانتاج، ويمكن قياس قدرة المؤسسة على تمويل عمليات الاستثمار اعتمادا على فائض خزينة الاستغلال من خلال تدفق الخزينة المتاحة والمتمثل في الفرق بين فائض خزينة ونفقات الاستثمار.

¹ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 123-125.

✓ دورة التمويل¹ :

تتمثل المصادر الأساسية للتمويل في:

❖ **دورة رأس المال:** حيث تدعم من خلال الأموال المقدمة من طرف المساهمين ،مقابل أجزاء من الأرباح توزع في شكل مكافأة رأس المال.

❖ **دورة الاستدانة:** حيث تلجأ المؤسسة الى جلب قروض وذلك مقابل تسديدها مستقبلا مع مكافآت مالية تتمثل في الفوائد والاقتطاعات المالية ،وتوجه هذه القروض الى تمويل عمليات الاستثمار وعمليات الاستغلال.

2. جدول تدفقات الخزينة:

يعتبر كجدول قيادة في يد متخذي القرارات على مستوى القمة الاستراتيجية تتخذ على ضوءه مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه.²

جدول تدفقات الخزينة عبارة عن وثيقة توضح المركز المالي للمؤسسة وكيفية تغير هذا المركز عبر مدة اعداده ،لذلك يعتبر مكمل للميزانية وجدول حسابات النتائج³.

تعد كشوفات تدفقات الأموال كوسيلة لدراسة ومتابعة حركة التغيرات التي حصلت في أموال المؤسسة في الفترة الحالية والسابقة أي بمعنى حصر تلك التغيرات التي تعتبر بمثابة استخداما للأموال ،وتلك التي تعتبر مصدرا لها وبهذه الصورة التحليلية سوف تكون هذه الكشوفات مفيدة جدا للإدارة المالية في دراستها حركة الأموال التي حصلت في الفترات الماضية.⁴

حدد المشرع الجزائري ضمن النظام المحاسبي والمالي الجديد نماذج حول جدول تدفقات الخزينة حيث يقدم هذا الأخير مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشئها (مصدرها) ،وبالتالي تقدم هذه التدفقات اما بالطريقة المباشرة أو بالطريقة غير المباشرة.⁵

حيث يحتوي جدول التدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات¹ :

¹-الياس بن ساسي ،يوسف قرشي ،مرجع سابق ،ص 125.

²- نفس المرجع أعلاه ،ص 171.

³- أسعد حميد العالي ،الادارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية) ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2010 ،ص 69.

⁴- بجاوي مفيدة ،عريف عبد الرزاق ،مداخلة بعنوان ،أثر المعايير المحاسبية الدولية على التحليل المالي بالمؤسسة ،المركز الجامعي بالوادي ،يومي 17 و 18 جانفي ،ص 12.

⁵-قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008 ،الصادر في الجريدة الرسمية العدد 19 بتاريخ 25 مارس 2009.

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- ❖ تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أنشطة العمليات العادية التي ينشأ منها منتجات المؤسسة وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة بالاستثمار والتمويل).
- ❖ تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل).
- ❖ تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (أنشطة تكون ناجمة عن تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض).

الجدول رقم (1-2): جدول تدفقات سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة)

الفترة من.....الى.....

السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستغلالية التحصييلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة.....
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة الاستغلالية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تبيئات مادية أو غير مادية التحصييلات عن عمليات بيع تبيئات مادية أو غير مادية المسحوبات عن اقتناء تبيئات مالية..... التحصييلات عن عمليات بيع تبيئات مالية..... الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية..... الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصييلات في أعقاب اصدار أسهم..... الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها.....

¹ - محمد شريف توفيق ، اعداد القوائم المالية المخططة (المتبأ بها) : قوائم الدخل والمركز المالي والأرباح المحسزة والتدفقات النقدية ، دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، جامعة ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، 2006 ، ص 25.

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

			النحصيلات المتأتية من القروض.....
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.....
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات.....
			تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية.....
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية.....
			تغير أموال الخزينة في الفترة
			المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا

مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19، يوم 25 مارس 2009.

وتتمثل الطريقة غير المباشرة في تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان¹:

- ❖ آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردين...)
 - ❖ التفاوتات أو التسويات (ضرائب مؤجلة)؛
 - ❖ التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة...)
- وهذه التدفقات تقدم كلا على حدى.

تم تبنيه من قبل مجلس الخبراء المحاسبين الفرنسيين، والهدف منه هو تمثيل إيرادات ونفقات المؤسسة لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الرئيسية الثلاثة لنشاط كل من الاستغلال والتمويل ونجد حسب هذا التقسيم ما يلي:

- ❖ تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستغلال؛
- ❖ تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار؛
- ❖ تدفقات الخزينة المتولدة عن التمويل.

كما تمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة من الطريقة المباشرة وتقوم على أساس اجراء تسوية لصافي دخل المنشأة وتدفقاتها النقدية.

¹ - سوزان عطا درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 1429 هـ، 2008، ص 80.

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (1-3): جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة).

من الفترةالى.....

السنة المالية	السنة المالية	ملاحظة	
N - 1	N		
			<p style="text-align: center;">تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستغلالية</p> <p style="text-align: right;">صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل: -الاهتلاكات والأرصدة -تغير الضرائب المؤجلة -تغير المخزونات -تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى -تغير الموردين والديون الأخرى -نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب</p>
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			<p style="text-align: center;">تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار</p> <p style="text-align: right;">مسحوبات عن اقتناء تسيئات تخصيلات التنازل عن تسيئات تأثير تغيرات محيط الادمج (1)</p>
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			<p style="text-align: center;">تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل</p> <p style="text-align: right;">الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي اصدار قروض تسديد قروض</p>
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			<p style="text-align: right;">أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الاقفال تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)</p>

المصدر: قرار مؤرخ في 26/07/2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19، يوم 25 مارس 2009.

3. موازنة الخزينة :

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

3-1. مفهوم موازنة الخزينة¹:

تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة. ويتم اعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد الى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة.

وهي مجموعة موازنات القبض والدفع لأنشطة الاستغلال وخارج الاستغلال للمؤسسة. تحدد نتيجة كل شهر لتدفقات مالية وتتكون من أربعة أجزاء²:

- ❖ تدفقات تحصيلات الاستغلال؛
- ❖ تدفقات مدفوعات الاستغلال؛
- ❖ التدفقات المتأتية من ميزانية الافتتاحية؛
- ❖ تدفقات خارج الاستغلال.

3-2. اعداد موازنة الخزينة³ :

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات الموالية حتى يتم اعداد 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.

¹ - محمد صالح الخناوي وآخرون، الادارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 158.

² - Annie Bellierdelienne, Sarun khath, **Gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition, Economica, Paris, France, 2005, P40.

³ - محمد صالح الخناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 159.

3-2-1. تقدير المقبوضات: كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات، وتتكون أساسا من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون اما نقدا أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، 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.

3-2-2. تقدير المدفوعات: وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديدها خلال فترة الموازنة بالإضافة الى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها خلال فترة الموازنة، التي سيتم دفعها نقدا.

3-2-3. الرصيد النقدي: بعدما يتم اعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع الى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج اليه المؤسسة من الأموال النقدية للاحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

3-2-4. المخطط السنوي للخزينة: يتم تحديد الرصيد النهائي للخزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمداحيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخزينة النهائية.

المبحث الثاني: تسيير الخزينة وتحليل مشاكلها

سيتم في هذا المبحث التركيز على تسيير الخزينة وأهدافها وكذا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على هذه العملية، وأخيرا سنتطرق الى المشاكل التي تواجه تسيير الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها

1. مفهوم تسيير الخزينة:

ان أكثر الأصول القصيرة الأجل سيولة هو النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل. النقد هو وسيلة التبادل في البيع والشراء ويتألف من النقد في صندوق المؤسسة، ومن الأموال المودعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك.

الأوراق المالية هي أوراق قصيرة الأجل، تكسب فائدة، وتستثمر في أدوات السوق النقدي وتستخدم من قبل المؤسسة للحصول على الأموال التي يمكن استخدامها لدفع التزامات الشركة في موعد استحقاقها، ولمقابلة أية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج، ولأن معدل الفائدة الذي يتم دفعه على الحسابات الجارية من قبل البنوك

منخفض نسبياً، تعمل المؤسسة على استخدام الفائض في هذه الحسابات لشراء الأوراق المالية. بالتالي فإنه على المؤسسة تحديد الرصيد المناسب من النقد والأوراق المالية لديها، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها. وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر.¹

2. أهداف تسيير الخزينة:

ان الغاية من تسيير الخزينة هو احكام السيطرة والرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل، مثل دفع الأجور ورواتب العمال، وشراء المواد الخام، والموجودات الثابتة، ودفع الضرائب، ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية، والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية²:

- ❖ للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها؛
- ❖ للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة؛
- ❖ مواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية (الاحتياجات الطارئة).

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة، ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي³:

- ❖ **مواجهة الاحتياجات النقدية:** ويتم ذلك من خلال:
 1. اعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
 2. توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.
- ❖ **تقليل الاحتياجات النقدية:** ويتم ذلك من خلال ما يلي:
 1. تقليل تسرب النقد من المؤسسة؛
 2. الاسراع في تحصيل ديون المؤسسة؛
 3. التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة الى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دونما اضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية.
- ❖ **تقليل كلفة النقد:** ويتم ذلك من خلال ما يلي:

¹ - فايز سليم حداد، الادارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009، ص 353-354.

² - علي عباس، الادارة المالية، الطبعة الأولى، اثناء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 303.

³ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009، ص 187-188.

1. تقليل الحاجة الى النقد؛
 2. الافتراض بأفضل الشروط الممكنة؛
 3. البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.
- ❖ تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف.

وتمثل الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة النقدية في ¹ :

- ❖ الرقابة على التدفقات النقدية؛
- ❖ تعظيم مصادر واستخدامات النقدية؛
- ❖ الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية؛
- ❖ ادارة عمليات الافتراض الخارجي قصير الأجل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد. نتناول هذه العوامل فيما يلي ²:

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

✓ **نوع النشاط:** حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد الوظيفة خاصة لتسيير الخزينة، فالمؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج الى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.

✓ **درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة:** تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة، ولقد اكتشفت كثير من المؤسسات ان هناك فائدة من تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من

¹ -عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ادارة رأس المال العامل، اعداد الأصول والطبع مركز كميوتور، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993، ص 65.

² - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 67-68.

أجل عمليات الاقتراض والاستثمار المركزية على مستوى المؤسسة، لكن قد تؤثر لامركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة. ويلاحظ بصفة عامة أن كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها باللامركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

✓ انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة: فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية. وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

المطلب الثالث: مشاكل تسيير الخزينة

يمكن حصر المشاكل التي تواجه الخزينة إلى مشاكل مرتبطة بالمرادودية وأخرى بالمخاطر إضافة إلى المشاكل الهيكلية والظرفية.

1. مشكلة المرادودية:

ان تحديد المستوى الاجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومرادودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج للسيولة 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 ثابتا نسبيا 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.¹

2. مشكل المخاطر:

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. نركز في ما يلي على تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخزينة.

¹ - حلة بخالد، مرجع سابق، ص 69.

تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب حيث يتوقف على¹:

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

ان 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)، كذلك ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره الى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي الى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة.

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

3. المشاكل الهيكلية والظرفية للخزينة:

يقود فقدان التوازن في أعلى الميزانية الوظيفية الى عدم كفاية رأس المال العامل وهذا يعتبر مشكل هيكلية متوسط وطويل الأجل والحل في هذه الحالة هو البحث عن مصادر مالية طويلة الأجل.²

في بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفية (في المدى القصير) تنتج عنه تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات والمدفوعات مثل التغيرات الفصلية للنشاط، تقود لاحتياجات مهمة آنية في الخزينة (حالة المنشآت الزراعية والغداية)، هذا ما نشير اليه بالمشاكل الظرفية للخزينة، ويتم هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب.³

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 69-70.

² -Christian Marmuse , **Gestion de trésorerie** ,Vuibert ,Paris ,France ,1988, P23.

³ -Ibid ,P 24.

المبحث الثالث: اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة

تقاس كفاءة ادارة النقدية بمدى نجاحها في تخفيض رصيد النقدية ،دون أن يؤدي ذلك الى تأثير عكسي على قدرة المؤسسة على الوفاء بما عليها من التزامات ،وهناك عدد من الاجراءات التي يمكن استخدامها لرفع كفاءة ادارة النقدية .

المطلب الأول :التسيير اليومي للخزينة

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي ،محاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية ،حيث تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك ،أي يوم ارسال الشيك لتحصيله ،لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي ،هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي كما أنه لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائئا أو مدينا فعلا .

1. أيام القيمة¹:

التسيير بأيام القيم يرتكز على تتابع المهام اليومية التالية:

- ❖ متابعة حركة الحسابات يوميا؛
- ❖ تسجيل حركة هذه الحسابات في وثيقة القيمة؛
- ❖ اعادة تكوين الأرصدة وأخذ قرار: توازن، استئذنة، أو توظيف؛
- ❖ الاتصال بالبنوك لمناقشتهم بالقرار.

الخزينة لا تسيير بفعالية إلا بأيام القيمة بناء على أرصدة بالقيمة التي تقوم البنوك بحسابها على المكشوف ،يفترض تسجيل حركة الحسابات في وثيقة القيمة ،وهي وثيقة تجمع التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية ،قد تكون في جدول أو في برنامج الآلي للخزينة ،حيث يضع أمين الخزينة جميع العمليات دون الانتظار أن تظهر في كشف الحساب البنكي .

¹- Michel Sion ,**Gérer la trésorerie et la relation bancaire** ,Dunod ,Paris ,France ,2008 ,PP179-180.

2. متابعة تغيرات الخزينة:

يسمح الحساب اليومي للخزينة بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، وهذا يسمح للمؤسسة بالقيام بتسديد الآخرين: الموردین، الأجراء، الهيئات الاجتماعية،.... وعملها كل مؤسسة لها امكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في كل خطوة يمكن أن تخطوها.

2-1. توزيع تدفقات الخزينة بالبنك:

الوصول الى خزينة صفرية يستدعي تنظيم جيد بتنفيذ مختلف المهام التالية:¹

- ❖ التواصل مع البنوك لمعرفة الحركات النقدية؛
- ❖ اجراء مقاربات أوتوماتيكية بين الحركات النقدية التي تمت في البنك والحركات المسجلة محاسبيا في المؤسسة؛
- ❖ اجراء مقاربات سنوية للعمليات التي جرت في البنك برصيد وحيد والعمليات التي جرت في المؤسسة بعدة أرصدة أو العكس؛
- ❖ تحليل العمليات التي لم تتقارب والتي تكون غالبا لمشاكل تاريخ القيمة؛
- ❖ تسجيل عند الاقتضاء العمليات الناقصة؛
- ❖ اعادة النظر عند الاقتضاء التنبؤات غير محققة؛
- ❖ اعادة حساب الأرصدة.

الهدف هو توحيد حركة المدفوعات والمقبوضات للحصول على أرصدة بالقيمة لتحقيق توازن يومي في كل بنك، وللوصول الى هدف الخزينة الصفرية يجب أن يكون هناك مركزية للمقبوضات ويكون بتخصيص مصلحة أو مركز لجمع مقبوضات الزبائن في وثيقة تودع لدى البنك.

هذا النظام يوصى به في المؤسسات التي لها عدة مخازن، ولتبسيط تسيير التحصيلات بعض الملاحظات يجب أن تظهر في فواتير الزبون²:

- ❖ تاريخ الفاتورة؛
- ❖ شروط الدفع؛
- ❖ تاريخ الاستحقاق.

¹ - Annie Bellier Delienne ,Sarun KHATH ,Op-cit ,P178.

² - Ibid,PP 179-180

كذلك يجب أن يكون التسيير بمركزية المدفوعات التي تكون بصفة عامة تحت اشراف مصلحة محاسبة الموردين.

2-2. توازن الحسابات¹:

الهدف هو تحويل الأموال الفائضة من البنوك أين يكون رصيد حساب المؤسسة دائن نحو البنك أين يكون دائن رصيد حساب المؤسسة مدين، قبل وبعد التمويل. هذا القرار يجب أن يدمج تكلفة عملية التحويل التي تقارن بربح العملية. ونشير الى أن الحفاظ على عدم التوازن قد يكون أقل تكلفة من البحث على التوازن الصفري بأي سعر، عمليا توازن الحسابات يتم بالتحويل ما بين البنوك.

المطلب الثاني: تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل

تحتل دورة الاستغلال مكانة هامة في ظل المنظور الوظيفي، اذ تؤدي الى ظهور احتياج في التمويل، بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، وذلك للتباعد الظرفي بين تاريخ اتمام عملية البيع وبين تسويتها ماليا (قبض المبيعات).

1. تسيير المخزون²:

نعني بتسيير المخزون ملاحظة الموارد اللازمة للإنتاج والعمل على توفيرها حسب الجداول الزمنية المخططة، سنتناول طرق تسيير المخزون كما يلي:

تؤثر الكيفية التي تدير بها المؤسسة المخزون السلعي تأثيرا مباشرا على التدفقات النقدية، وذلك سلبا أو ايجابا على حسب كفاءة تلك الكيفية أو فشلها، ويزداد هذا التأثير في شدته كلما:

- ❖ زادت كمية وتكلفة المخزون؛
- ❖ قلت سرعة دوران المخزون، أي كلما طالت فترة تجميد المال المستثمر فيه؛
- ❖ زادت الكميات الفائضة على الحاجة في المخزون؛
- ❖ زادت كميات الأصناف الراكدة؛
- ❖ نتيجة تعرض المخزون للتلف أو الضياع.

لذلك فان توجه المؤسسة لا يجب أن يكون بتخفيض المخزون الى حده الأدنى، ولكن الاحتفاظ بالمخزون عند حده الأمثل بما يسمح بإيجاد توازن بين هدفين متضادين هما:

¹ - Annie Bellierdelienne ,Sarun KHATH ,Op-cit ,P183.

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

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- ❖ تخفيض مستوى المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به ولتحسين التدفقات النقدية للمؤسسة؛
- ❖ تفادي أخطار التوقف عن الانتاج أو فقد العملاء نتيجة لتخفيض مستويات المخزون الى أقل مما يجب.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك التوازن من خلال آليات الوصول بالمخزون الى مستواه الأمثل¹:

- ❖ تخطيط حجم وقيمة المخزون المطلوب طبقا لخطة المبيعات ومدى وفرة وسهولة الحصول على الواردات؛
- ❖ ضبط فترة الاحتفاظ بالمخزون عند الحد الأدنى المأمون في ضوء ظروف التشغيل؛
- ❖ سرعة تدوير المخزون للحد من الركود والتكدس؛
- ❖ منع حدوث تلفيات أو خسائر بالضياع أو لانتهاج صلاحية المخزون؛
- ❖ المحافظة على علاقات عمل جيدة مع الموردين.

ويعتبر معدل أيام البيع من المخزون من أكثر المعدلات شيوعا لتحديد المعدل الأمثل لحجم المخزون ويتم التوصل اليه بالنسبة التالية:

$$\text{معدل الأمثل لحجم المخزون} = \text{قيمة المخزون} \div \text{معدل المبيعات اليومية}$$

وتراعى العوامل التالية عند تحديد المستوى الأمثل للمخزون:

- ❖ تقدير دقيق لحجم المبيعات المتوقعة؛
- ❖ تقدير دقيق لحجم الانتاج المستهدف؛
- ❖ متابعة حركة الأسعار في السوق للمواد والخامات والبضائع المراد شرائها؛
- ❖ تكلفة الأموال (سواء المقترضة أو المملوكة)؛
- ❖ تكلفة الشراء السريع أو التشغيل خارج الشركة لمواجهة حالات نقص المخزون.

ومن أكثر الوسائل فاعلية لترشيد تكلفة المخزون وتحسين التدفقات النقدية هي :

- ❖ التصرف في المخزون الزائد على الحاجة؛
- ❖ التخلص من الأصناف التالفة أو غير صالحة للاستخدام.

¹ - علي السلمي، سعيد السلمي، مرجع سابق، ص 101-105.

ويتحقق من وراء ذلك الفوائد التالية¹:

- ❖ تحرير الأموال المجمدة في هذه الكميات وتحويلها الى نقد يمكن استخدامه في أوجه الانفاق المختلفة التي تدر عائدا على المؤسسة؛
 - ❖ توفير تكلفة الاقتراض بما يقابل التخفيض في تكلفة المخزون؛
 - ❖ توفير تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات من تكاليف تخزين وحراسة وخلافه.
2. 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 الى نقدية ومن بين الوسائل المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويا الشيك الى نقدية قيام المؤسسة بإرسال شخص الى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه في البنك لتحصيله ، ولا سيما اذا كان المبلغ كبيرا لأن انتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتا طويلا . 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 الى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير ، وقد تلجأ المؤسسات صغيرة الحجم الى الاعتماد على استخدام مندوبين يقومون بالتحصيل نقدا من العملاء .

3. الإبطاء في سداد المدفوعات²:

كما أن عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي الى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة فان الإبطاء في سداد الالتزامات يساعد على اتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول نولا 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 ، انما المقصود هو اللجوء الى 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 اطالة 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 حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول .

¹ - علي السلمي ، سعيد السلمي ، مرجع سابق ، ص 105 .

² - محمد صالح الخناوي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 182-183 .

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.

4. استخدام الشيكات الطافية¹:

يشير مفهوم الشيكات الطافية الى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة وبين رصيد المؤسسة في دفاتر البنك، حيث يمكن للمؤسسة اذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك فعلا.²

5. مواءمة التدفقات النقدية:

يقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم اجراءات التنسيق في هذا الشأن، قيام الادارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم، فإذا كانت فترة الائتمان التي 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 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.³

المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة

ان متابعة تدفقات الخزينة يسمح بظهور الضرورة الى اتخاذ قرارات سليمة وفورية فيما يخص الانحرافات بين تنبؤات الخزينة والخزينة الحقيقية، التي يمكن أ تظهر نتيجة لاختلاف في الزمن بين المقبوضات والمدفوعات.

¹- نفس المرجع، ص 183.

²- محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 183.

³- منير ابراهيم هندي، الادارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2003، ص 229.

1. قرارات توظيف فائض الخزينة:

ان توظيف الفائض يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة منها ما يلي¹:

1-1. التوظيف خارج السوق المالي :

- ✓ **التسديد المسبق للديون المالية :** يسمح بالتسوية المسبقة للموردين وكذا شراء مخزونات اذا كانت السوق مناسبة.
- ✓ **شراء المواد الأولية :** خاصة اذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار ،لكن يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف اضافية (تكاليف التخزين ،ضياغ المواد).
- ✓ **الودائع لأجل :** هي الأموال المجددة في حساب بنكي تدر فوائد مبينة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب.
- ✓ **أذونات الصندوق :** هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك لتمكينه من الحصول على الأموال ،لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر الى سنتين ،وتعتبر اعتراف من البنك نحو الحاملين.
- ✓ **اقتناء سندات الاستحقاق :** يبيع البنك سندات للمؤسسة ويحتفظ بإمكانية اعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا.

1-2. التوظيف عن طريق السوق المالي:

✓ **سندات الخزينة القابلة للتداول : Les Bons du trésorie négociables**

تصدر من طرف الدولة ،الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى ،أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من ايجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيفات قصيرة الأجل.

✓ **شهادات الايداع : Les certificats de dépôt**

هي سندات لحقوق قابلة للتداول من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب ،ولها معدل ثابت ،وهي قابلة للتداول على شكل سند في السوق الثانوي.

✓ **سندات الخزينة : Billet de trésorerie**

¹ - باديس بوحلوة ،مرجع سابق ،ص66-68.

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يطلق عليها أحيانا بالورقة التجارية، وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، مدة حياتها قصيرة جدا حوالي شهر الى شهرين تصدر على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت.

Les actions : الأسهم ✓

التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي.

Les SICAV : شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير ✓

هي شركة بالأسهم التي وضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة، أسهم، سندات،....، للحياسة على هذه السندات تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف.

FCP : صناديق التوظيف المشتركة ✓

هي تنظيمات ليست لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تتوزع عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاككتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة اعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.

2. قرارات تمويل عجز الخزينة:

يمكن تبيان أهم طرق التمويل في المدى القصير فيما يلي :

1-2. التمويل الداخلي: لفهم عملية حساب القدرة على التمويل الذاتي يجب ادراك طبيعة مخصصات الاهتلاك والمؤونات، والتي تعتبر مصاريف محسوبة لكنها لا تشكل أي تأثير على الخزينة، وتتحصل عليه من خلال مجموع النتيجة الصافية ومخصصات الاهتلاك والمؤونات¹ :

القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات

ويمكن حساب هذا المؤشر اعتمادا على الفائض الاجمالي للاستغلال حسب العلاقة التالية:

القدرى على التمويل الذاتي = الفائض الاجمالي للاستغلال - المصاريف المالية الصافية - المصاريف

الاستثنائية الصافية - الضرائب على الأرباح

¹ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 148-149.

حساب التمويل الذاتي يتم من خلال تخفيض مكافأة رأس المال من القدرة على التمويل الذاتي حسب العلاقة التالية¹:

2-2. التمويل الخارجي لدورة الاستغلال: تأخذ القروض القصيرة الأجل عدة أشكال أهمها²:

2-2-1. قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية:

- ✓ **الخصم**: تستعمل الأوراق التجارية لتسهيل العمليات بين الزبائن والموردين، تتراوح مدة استحقاقها بين 30 و 90 يوم، خلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة الى سيولة فيلجأ الى البنك لخصمها، والخصم يلزم البنك بدفع القيمة الحالية للورقة في الحال مقابل عمولة (سعر الخصم).
- ✓ **قروض تعبئة الحقوق التجارية CMCC**: يعتبر هذا القرض بديل للخصم (في حالة عدم حيازة المؤسسة لأوراق تجارية)، هذا الشكل يسمح بتعبئة حقوق المؤسسة خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك، هذه العملية لا تقدم نفس ضمانات الخصم الكلاسيكي.
- ✓ **قرض مقابل فواتير L'affacturage**: تتنازل المؤسسة على حقوقها مع الزبائن لصالح شخص معنوي يدعى Factor، وهو عبارة عن شركة قرض تشتري الفواتير وتلتزم بالتحصيل من الزبائن مقابل عمولة، وتعود بالفائدة على المؤسسة من خلال التخلص من جزء كبير من المخاطر حيث يتحملها Factor، والتخلص كذلك من التسيير الإداري للزبائن بالتالي ينتهي مشكل العملاء.

2-2-2. القروض الأخرى للخزينة:

- ✓ **القرض المؤكد للخزينة Le crédit confirmé de trésorerie**: يغطي هذا القرض الاحتياجات الدائمة وتصل مدته الى سنتين.
- ✓ **السحب على المكشوف**: هو المبلغ الذي يسمح للبنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدين واللجوء الى هذا القرض يعبر عن وجود عجز حاد في رأس المال العامل.
- ✓ **تسهيلات الصندوق**: تلجأ المؤسسة اليها لتغطية عجز على مستوى صندوقها، (لا يكون هناك توازن بين المدفوعات والمقبوضات)، تكون قيمة تسهيلات الصندوق أقل من رقم أعمال المؤسسة بما فيه الرسم، ومدته أقل من سنة.
- ✓ **سندات الخزينة**.

¹ - باديس بوحلوة، مرجع سابق، ص 71.

² - نفس المرجع، ص ص 73-76.

2-2-3. تمويل عمليات أو الأنشطة الخاصة:

قد لا يكون مناسباً لجوء المؤسسة إلى القرض المتجدد، لذلك تلجأ إلى أنواع أخرى من القروض ومنها:

- ✓ القروض الموسمية Crédit de compagnie: تمنح عادة المؤسسات ذات النشاط الموسمي (مثل القطاع الفلاحي،.....).
- ✓ القروض على المخزونات: حيث تقوم المؤسسة برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض، وبذلك يحدد هذا الأخير نسبة الأموال التي يقترضها بالمقارنة بالمخزون.
- ✓ الاعتماد المستندي: يكون على شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناء على طلب الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة

خلاصة الفصل

تناولنا خلال هذا الفصل مفاهيم متعددة للخزينة منها المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي، والديناميكي، وتطرقنا لمكونات الخزينة التي تتمثل في أصول الخزينة وتضم كل أصل سائل أو متاح، وخصوم الخزينة وهي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة، وحساب الخزينة وتحديد وضعياتها.

كما تعرضنا الى جدول تدفقات الخزينة وكيفية اعداده حسب الطريقة المباشرة وغير المباشرة، يعتبر أحد الأدوات المهمة لتفسير تغيرات الخزينة وكيفية تشكلها ويساعد في تحديد الامكانيات المالية للمؤسسة لمواجهة التزاماتها. وكذلك موازنة الخزينة وكيفية اعدادها.

تطرقنا للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تسيير الخزينة وكذا المشاكل المتعلقة بهذه العملية، وفي الأخير تناولنا اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة عن طريق تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل وكذا القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة.

ويعتبر التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية الى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لذا سيتم الطرق في الفصل الموالي الى تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

الفصل الثاني الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يغطي الأداء المالي في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأنه هو السبيل للحفاظ على البقاء والاستثمار، وعليه يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولكن مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد بمختلف أنواعها لا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص إلا بتحديد خططها المستقبلية عن طريق تقييم أدائها خاصة الأداء المالي، إذ يعبر هذا الأخير على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة لديها أفضل استغلال، مع تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

المبحث الأول: تقديم هام للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة عصب حياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني فهي مصدر الثروة الاجمالية للمجتمع، وهي مصدر مداخيل الأفراد والدولة، وتمثل منتجاتها سواء كانت مادية أو معنوية المكون الرئيسي التي تقوم عليه الأسواق.

سنركز في هذا المبحث على مفهوم المؤسسة الاقتصادية، الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة وفي الأخير نتطرق الى تصنيف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نتيجة لاختلاف الأنظمة الاقتصادية، فهي بالنسبة للاقتصاديين وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرارية حياتها، أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين وسأنتطرق الى أهم التعاريف التي أعطيت لها:

1. المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص، بهدف الوصول الى اشباع اقتصادي واجتماعي.¹

2. المؤسسة هي وحدة انتاجية ومركز توجيه عوائد الانتاج ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها.²

¹ -Jaque Bravard ,L'évaluation des entreprise ,DONOD ,Paris ,1969 ,P01.

² -M.Darbelet , économie d'entreprise ,édition Foucher ,Paris ,1996 ,P04.

3. تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق 'زمكاني'¹.

من جهتنا يمكن اعطاء تعريف للمؤسسة، وهو تعريف تتلاقى فيه وجهات نظر العديد من الاقتصاديين والذي يعتبر المؤسسة نظام مفتوح يضم مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها قصد تحقيق هدف معين.

المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية²:

- ✓ أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الانتاج.
- ✓ أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، اقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
- ✓ أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.
- ✓ أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل اعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- ✓ كما يمكن النظر الى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم³:

1. الملاك: لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالحيث وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

2. الزبائن: من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الانتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، اجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

3. السلطات العمومية: ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الاطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص25.

² - ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 10.

³ - Lasary ,comptabilité analytique ,imprimere Es-Salem ,Alger ,2001 ,PP14-15.

الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقاً لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال الى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

4. **العمال**: ان مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الانتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الاحساس بفعاليته إلا بفقدانه. وأي تصرف ايجابي تجاه العمال يؤدي الى تخفيض التكاليف احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

5. **الموردون**: يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشرية)، فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً، وبالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها، وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.¹

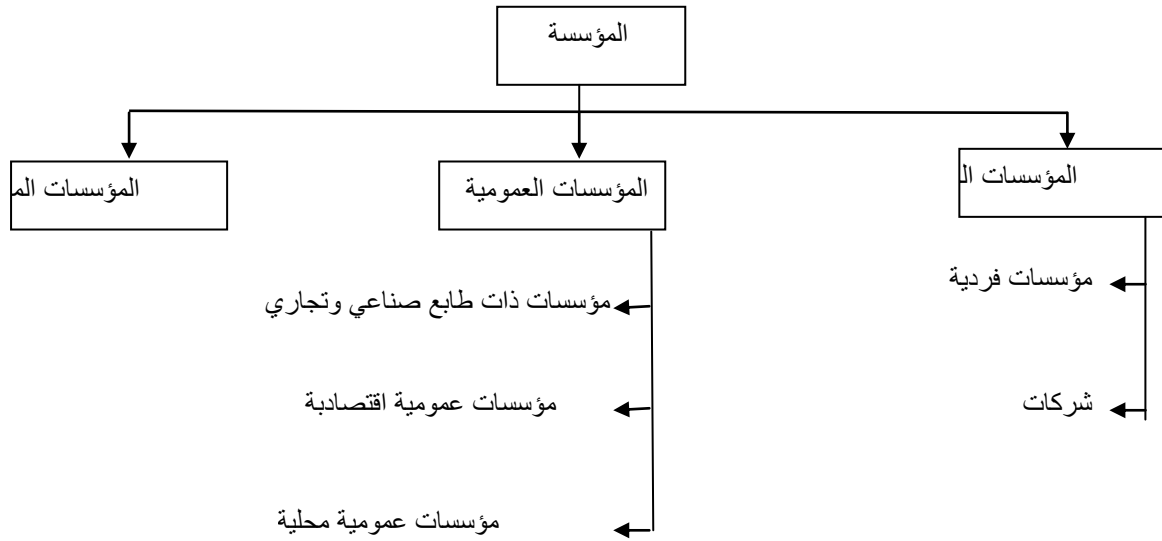
المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

تتخذ عملية تصنيف عددا من المعايير، كأن نفرق بين مؤسسات انتاجية ومؤسسات غير انتاجية، وهذا على أساس ما تقدمه للسوق من انتاج مادي أو خدمات، ويمكن اتخاذ أساس آخر للتصنيف كالقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات)، أو التصنيف على أساس الجانب القانوني (عمومية، خاصة)، أو حسب الحجم والذي تؤخذ مؤشرات معينة لقياسه كعدد العمال أو رأس المال.... الخ.

تبعاً للمعيار القانوني يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي:

¹ - ويتعلق الأمر هنا خاصة بعقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية، قواعد تسريح العمال، التشاور مع العمال....

الشكل رقم (2-1): تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني



المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الطبعة الرابعة، الجزائر 2006، ص 26.

1. المؤسسات الخاصة: يتفرع هذا النوع من المؤسسات الى مؤسسات فردية وشركات.
2. المؤسسات العمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، ولا يحق للمسؤولين عن بيعها أو التصرف فيها الا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية: مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مؤسسات عمومية اقتصادية ومؤسسات عمومية محلية.
3. المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي ملكيتها بصفة مشتركة الى القطاع العام والخاص، أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص، في اطار الاقتصاد المختلط، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.¹

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

سيتم في هذا المبحث التركيز على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرض الى: المفاهيم المتعددة للأداء المالي وأسباب تباينها، معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

¹ - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15.

المطلب الأول: تعاريف الأداء المالي وأسباب تباينها

توجد عدة تعاريف للأداء المالي حسب كل منظور، ويعود تباين هذه التعاريف الى اختلاف الباحثين حول الوظيفة المالية، والى تطور المالية الكلاسيكية الى نظرية مالية معاصرة، كذلك تطور المؤشرات المحاسبية الى مؤشرات مالية واقتصادية.

1. تعاريف الأداء المالي¹:

يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وتحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافأة عوامل الانتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي، أو ظاهرة الافلاس، بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر والصعاب المالية.

ويعني الأداء بمفهوم ماكينزي اختيار التمويل وتحليل كل من رافعة خلق القيمة، ومعدل النمو، ومعدل مردودية الأموال المستثمرة.

والأداء المالي حسب سيرج افرايرت Serge Evraert هو فحص المحاور التالية من خلال عملية التحاكي :

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في النجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ومفهوم الأداء المالي حسب مبدأ تقييم المؤسسة فيرى بعض المهتمين على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومواجهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجدول الملحق، ونأخذ من هذا التعريف الظرف الاقتصادي بعين الاعتبار الذي يشير الى عنصرين مهمين، العنصر الأول يتمثل في الميزانية الاقتصادية أما العنصر الثاني يتمثل في متغيرات الاقتصاد الكلي وانعكاسها على أداء المؤسسة الى جانب متغيرات الاقتصاد الجزئي.

ومما سبق فان الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة، يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بالفرص الاستثمارية.

¹ - عبد الغني دادن، قياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية: دراسة حالة بورصتي الجزائر وفرنسا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 35.

2. أسباب تباين مفهوم الأداء المالي :

يعود تباين مفهوم الأداء المالي الى جملة من الأسباب منها¹:

1.2. اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية:

تباينت نسبيا رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء المالي نظرا لتباين وجهات النظر حول تحديد الوظيفة المالية، فبعض التعاريف أسندت الوظيفة المالية الى القرارات المالية المتخذة، استراتيجيات الخطط، الأهداف، السياسات المالية، وأيضا مواجهة المضاعف والعقبات المالية.

2.2. تطور النظرية المالية الكلاسيكية الى نظرية مالية معاصرة:

اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية في المؤسسة دور المزود بالأموال وتسييرها، لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وظروف عدم التأكد، التضليل المعلوماتي، التحديات التي تواجهها المؤسسات، ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر، التقدم التكنولوجي، حدة المنافسة، وندرة الأموال.

ووفقا لرؤية البروفيسور كونسو CONSO تعد النظرية المالية المعاصرة نموذجا خارجيا للمؤسسة خاضعا لقوانين سوق الأصول، وذلك بالفصل بين رأس مال اقتصادي ورأس مال مالي.

✓ تطور المؤشرات المحاسبية الى مؤشرات مالية واقتصادية :

تداركت النظرية المالية أهمية مدلول المؤشرات الاقتصادية جنبا وموازاة مع المؤشرات السوقية (البورصة)، لما تكتسبه هذه الأخيرة من قوة وتفسير البيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة، الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط والوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي وذات تأثير فعال على مركزها الداخلي بالإضافة الى الوسائط الداخلية ذات الصلة المباشرة بسوق البورصة ألا وهي قيمة المؤسسة الناتجة عن الثروة الداخلية المتراكمة.

¹ - عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحث، العدد الرابع، 2006، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص

المطلب الثاني: العوامل الداخلية الادارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي كالاتي¹:

✓ الهيكل التنظيمي :

هو الوعاء أو الاطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الوظائف الادارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الادارية في الشركات أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة الى تسهيل الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

✓ المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الادارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم ادراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما القرار هو أخذه بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الادارة في تشجيع العاملين على مبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

✓ التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الانتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الانتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

على المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها لأنها من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة الى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، بدون طبعة، دار حامد، 2009، ص 48-51.

✓ الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات الى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبيًا فقد يشكل الحجم عائقًا لأداء المؤسسات حيث أن زيادة الحجم فان عملية ادارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدًا ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية، وإيجابًا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة، وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء

جمع المعلومات فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، تقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها الى مصادر داخلية وخارجية ويقسمها باحث آخر الى المعلومات العامة، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... الخ التقسيم الذي سيتم انتاجه في هذا البحث هو مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

1. المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي وهذه المعلومات يمكن تصنيفها الى نوعين من المعلومات.

✓ المعلومات العامة :

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.¹

¹-صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 200.

✓ المعلومات القطاعية:

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في اجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من احدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت.... الخ.

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.¹

2. المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية وجدول حسابات النتائج والملاحق.

✓ الميزانية :

تقدم مصلحة المحاسبة العامة الى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من اعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

تعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.²

ترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة....) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

¹ - الياس بن ساسي و يوسف قرشي، مرجع سابق، ص 50.

² - مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 48.

أما الخصوم فتشكل مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

النظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخدامها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدارستين قانونية ومالية.¹

✓ جدول حسابات النتائج:

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى، لقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمس مستويات.

- **الهامش الاجمالي**: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضاعة المباعة.
- **القيمة المضافة**²: تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، يعني القيمة التي تم انتاجها بواسطة مختلف عوامل الانتاج خلال العملية الانتاجية ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين فهي الفرق بين ما تم انتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الانتاج من جهة أخرى ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{الهامش الاجمالي} + \text{انتاج الدورة} - (\text{مواد ولوازم مستهلكة} + \text{خدمات})$$

¹ - ناصر دادى عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الافاق، الجزائر، 1991، ص 20.

² - الياس بن ساسي و يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 59.

– نتيجة الاستغلال : تتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة ويمكن حسابه بالعلاقة التالية :

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال – (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات).

– نتيجة خارج الاستغلال : تنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

– نتيجة الدورة : هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

✓ الملاحق :

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة ،هدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج ،فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر .

يجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة اليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها ،وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج ،المعلومات غير الرقمية تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة .

المبحث الثالث :اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة

تقييم الأداء المالي يعني تقديم حكم ذو قيمة حول ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية ،أي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية والحكم على درجة الكفاءة ،وستناول في هذا البحث تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن (رأس المال العامل ،الاحتياج لرأس المال العامل ،الخزينة).

المطلب الأول :التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية

تهدف المؤسسة من خلال تحقيق التوازن المالي الى توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة وبأدنى تكلفة ،واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي يضمن لها امكانية تسديد التزاماتها عامة وديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها ،تجنباً لوقوعها في عسر مالي الذي يؤدي الى الافلاس وخروجها من دائرة الأعمال .

والتوازن المالي هو التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة ،واستعمالاتها من جهة ثانية ،حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها ،وكذلك عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها

، وتنتقل فكرة التوازن المالي من الميزانية المالية باعتبار أنها تعتمد على مبدأ التوازن بين الخصوم والأصول على أساس أن الأموال التي تبقى في المؤسسة لمدة أكثر من سنة هي التي ستمول الاستعمالات في المدى الطويل ، وكذلك الأمر بالنسبة للأصول المتداولة التي ستمول الديون في المؤسسة في المدى القصير ومنه فان قاعدة التوازن المالي تركز على مايلي¹:

✓ **التوازن من أعلى الميزانية** : ان التوازن من أعلى الميزانية سهل التحقيق في المؤسسة باعتبار أن الوقت في صالحها وأن الأصول الثابتة يمكن أن تتحول الى سيولة نقدية قبل تاريخ استحقاق الديون.

✓ **التوازن من أسفل الميزانية** : هذا الأخير صعب التحقيق لأن الوقت ليس في صالح المؤسسة باعتبار أن استحقاقية الديون قصيرة الأجل لا تتماشى مع سيولة الأصول المتداولة ، لأن بعض أقسام الأصول المتداولة لا تتمتع بدرجة الدوران المطلوب ، وينتج عنه عدم تمكن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها ، وعليه يصبح من الضروري أن يخصص المحلل هامش الأمان المعبر عنه برأس المال العامل لتغطية هذه الالتزامات.

وتكمن أهمية التوازن المالي في مايلي²:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخزينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها؛
- تقدير العائدات من فرص الاستثمار المتاحة؛
- يستعمل لفرض الرقابة الداخلية على تدفقات الأموال الداخلية والخارجية من حيث مجالات استعمالها؛
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتعرف على مدى الاستخدام العقلاني للموارد.

المطلب الثاني: رأس المال العامل والاحتياجات في رأس المال العامل

1. رأس المال العامل **Fonds de Roulement**

أشرنا الى مفهوم رأس المال العامل الصافي سابقا من وجهة نظر وظيفية على أنه الفرق بين الموارد والاستخدامات المستقرة.

رأس المال العامل الصافي الاجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة

¹ - نور الدين بن عمارة ، تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماستر ، منشورة بجامعة ورقلة ، الجزائر ، 2010 ، ص ص 53-54.

² - نور الدين بن عمارة ، مرجع سابق ، ص 56.

يعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى ،حسب حالاته نذكرها كالاتي¹ :

- ✓ رأس مال عامل صافي اجمالي موجب : يشير ذلك الى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل ،حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛
- ✓ رأس مال عامل اجمالي معدوم $FRng = 0$: يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل ،لكن دون تحقيق فائض ،حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا عجز؛
- ✓ رأس المال اجمالي سالب $FRng < 0$: يشير ذلك الى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة ،وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات ،وبالتالي فهي بحاجة لمصادر تمويل اضافية ،أو بحاجة الى تقليص استثماراتها الى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

ان وجود رأس المال العامل الاجمالي غير كافي ينتج عنه وضعية مالية هشة ،وذلك بالنظر الى العوامل التالية² :

- تأخر في تحصيل الديون Créance؛
- افلاس بعض الزبائن؛
- موردون لا يمنحون أجال دفع طويلة؛
- تناقص حجم النشاط.

لهذا كان رفع رأس المال العامل أمرا حيويا ويتحقق بتطوير الموارد الدائمة (الرفع من رأس المال).

2. الاحتياجات في رأس المال العامل Besoins Fonds de roulement :

يظهر احتياج رأس المال العامل نتيجة الفرق الزمني بين جهة الأعباء المحملة للمؤسسة لأجل الانتاج ،ومن جهة أخرى النتائج المحصل عليها من بيع السلع والخدمات من طرف المؤسسة³.

¹ - الياس بن ساسي ،يوسف قريشي ،مرجع سابق ،ص 83.

² - ضيف ابراهيم ، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جداول التدفقات ،مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال ،جامعة ورقلة ،2004 ،ص 45.

³ -Annie Bellierdienne ,Sarun Khath ,op-cit ,p32.

ويمكن التفريق بين جزأين من الاحتياج في رأس المال العامل وهما¹:

- ✓ **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال** : حيث يشتمل على العناصر الأكثر أهمية في الاحتياج لرأس المال العامل، ويتميز بانتماء جميع عناصره سواء كانت حقوق أو ديون الى دورة الاستغلال، كما يفترض ارتباطه مباشرة مع رقم الأعمال، ويحسب بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال.
- استخدامات الاستغلال: وهي متمثلة في احتياجات لتمويل دورة الاستغلال من أجل الزيادة في دوران هذه الدورة.
- موارد الاستغلال: وهي متمثلة في موارد لتمويل دورة الاستغلال بواسطة قروض مقدمة من طرف الموردين.

والجدول الموالي يوضح استخدامات وموارد الاستغلال.

جدول رقم (2-1): يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال

موارد الاستغلال	استخدامات الاستغلال
1. تسبيقات وحسومات مدفوعة على دوران الطلبيات؛	1. مخزونات؛
2. ديون الاستغلال؛	2. تسبيقات وحسومات مدفوعة على دوران الطلبيات؛
— ديون الموردين؛	3. حقوق العملاء والحسابات الملحقة؛
— ديون جبائية واجتماعية؛	4. أعباء محققة مسبقا مرتبطة بدورة الاستغلال.
3. نواتج محققة مسبقا مرتبطة بدورة الاستغلال.	

المصدر: مقدم ليلى، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، منشورة بجامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 11.

ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال انطلاقا من العلاقة التالية:

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} = \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد}$$

¹ - مقدم ليلى، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، منشورة بجامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 11-12.

✓ احتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال: يتمثل في الاحتياج المالي المولد خارج نشاطات دورة الاستغلال، يحسب بالفرق بين الاستخدامات خارج الاستغلال (حقوق متنوعة)، وموارد خارج الاستغلال (ديون متنوعة) ، يعتبر عموماً كعنصر ثانوي في الاحتياج في رأس المال العامل.¹

الجدول الموالي يوضح استخدامات وموارد خارج الاستغلال بشكل مفصل.

جدول رقم (2-2): يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال

موارد خارج الاستغلال	استخدامات خارج الاستغلال
<ul style="list-style-type: none"> ● ديون متنوعة — ديون الاستثمارات؛ — ديون جبائية؛ — ديون أخرى خارج الاستغلال. ● نواتج محققة مسبقاً خارج دورة الاستغلال. 	<ul style="list-style-type: none"> ● حقوق متنوعة — حسومات مدفوعة للضرائب؛ — حسابات دوران الشركاء؛ — حقوق التنازل عن الاستثمارات. ● أعباء محققة مسبقاً خارج الاستغلال.

المصدر: مقدم ليلى، مقدم ليلى، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، منشورة بجامعة ورقلة، الجزائر 2008، ص 12.

ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال من خلال العلاقة الرياضية التالية:²

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال} = \text{استخدامات خارج الاستغلال} - \text{موارد خارج الاستغلال}$$

¹ - مقدم ليلى، مرجع سابق، ص 12.

² - مقدم ليلى، مرجع سابق، ص 13.

✓ الاحتياج في رأس المال العامل الاجمالي :

وهو مجموع الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال¹.

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل الاجمالي} = \text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال}$$

حالات الاحتياج في رأس المال العامل²:

- الحالة الأولى (احتياجات رأس المال العامل $0 <$): معناه احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة، والمؤسسة بحاجة الى رأس المال فيجب عليها إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال.
- الحالة الثانية (احتياجات رأس المال العامل $= 0$): يعني أن موارد دورة الاستغلال تغطي احتياجات الدورة وهي حالة عابرة.
- الحالة الثالثة (احتياجات رأس المال العامل $0 >$): يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات ويبقى فائض.

المطلب الثالث: الخزينة ومعالجة حالات العجز

بعد أن نستعرض العوامل التي تجعل الخزينة في حالة توازن، سنقوم بسرد السيناريوهات المحتملة والمسببة للعجز في الخزينة حسب المنظور الوظيفي: وهي ست حالات.

1. شروط التوازن المالي من منظور الخزينة:

كما سبق وأن عرفنا الخزينة على أنها الفرق بين الموارد التي تضعها المؤسسة لتمويل نشاطها، والاحتياج المتولد عن هذا النشاط، فانطلاقاً من المعادلة الأساسية يتم حسابها كمايلي :

$$\text{الخزينة الصافية الاجمالية} = \text{رأس المال العامل الصافي الاجمالي} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل}$$

¹ - Hubert de la Bruslerie ,Analyse financière information financière et Diagnostic ,3^{ème} ,Dunod ,Paris ,2006 ,p240.

² - نور الدين بن عمارة ،مرجع سابق ،ص69.

أو:

$$\text{الخزينة الصافية الاجمالية} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

والتوازن المالي يحدث عندما تكون الخزينة الصافية أكبر أو تساوي الصفر حسب الحالات، وهكذا ينطلق مفهوم التوازن المالي الأساسي المقدم من قبل التحليل الوظيفي، من ضرورة وجود رأس مال عامل يكفي لتغطية الاحتياج في رأس المال العامل الوظيفي.

هذه المعادلة الأساسية تفترض وجود حالتين¹:

$$\checkmark \text{ الحالة الأولى: وهي حالة } FRng - BFRg = TNg \geq 0$$

وهي حالة التوازن المرجوة، رغم أن الحالة المثلى حسب المنظور الوظيفي هي ($T=0$)، لأن أي فائض في الخزينة يمثل تعطيلًا لموارد مالية، وبالتالي تتحمل المؤسسة تكلفة سعر الفائدة إذا كانت الأموال مقترضة، أو تتحمل تكلفة الفرصة البديلة إذا كان الفائض متأتي من أموال خاصة.

$$\checkmark \text{ الحالة الثانية: وهي حالة } FRng - BFRg = TNg < 0$$

وهي حالة أزمة الخزينة المتعلقة بوجود مشكلة العسر المالي واختلال التوازن المالي الأساسي الذي يعتبر من بين الأعراض التي تهدد المؤسسة بالإفلاس.

2. حالات العجز في الخزينة وكيفية معالجته:

نحاول سرد السيناريوهات المسببة للعجز حسب المنظور الوظيفي وهي ست حالات أساسية²:

✓ **حالة خطأ في السياسة المالية للمؤسسة:** يحدث عجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى وقامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل (اعتمادات بنكية جارية)، هذا يؤدي إلى انكسار في رأس المال العامل مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، وتكون النتيجة خزينة اجمالية سالبة.

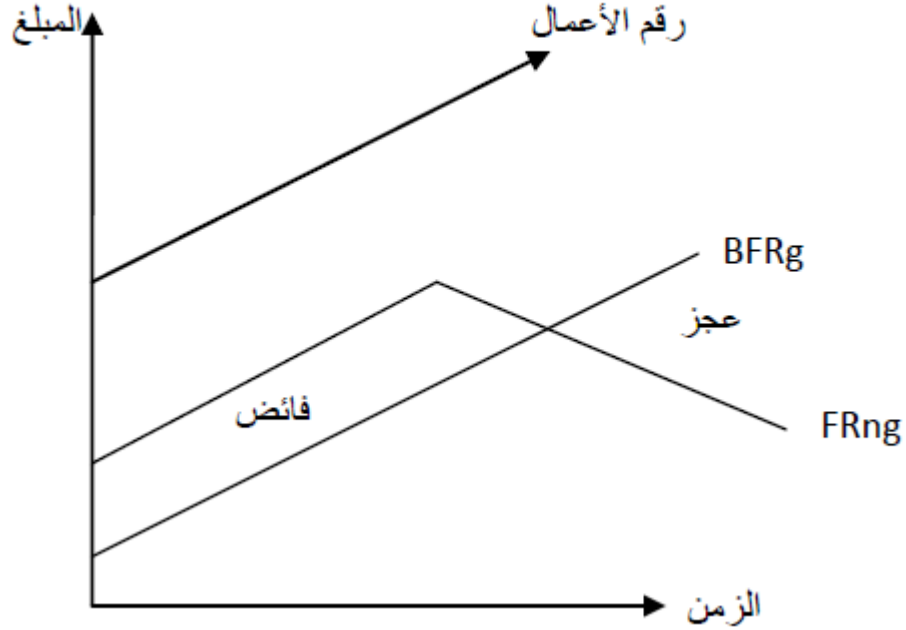
¹ - ضيف ابراهيم، مرجع سابق، ص ص 49-50.

² - الياس بن ساسي، مرجع سابق، ص ص 89-92.

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تتم معالجة هذا الوضع بتصحيح الخطأ عن طريق مجموعة من الاجراءات منها: التنازل عن جزء من الاستثمارات أو الحصول على قرض طويل الأجل وذلك لتصحيح مسار رأس المال العامل.

الشكل رقم (2-2): بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة

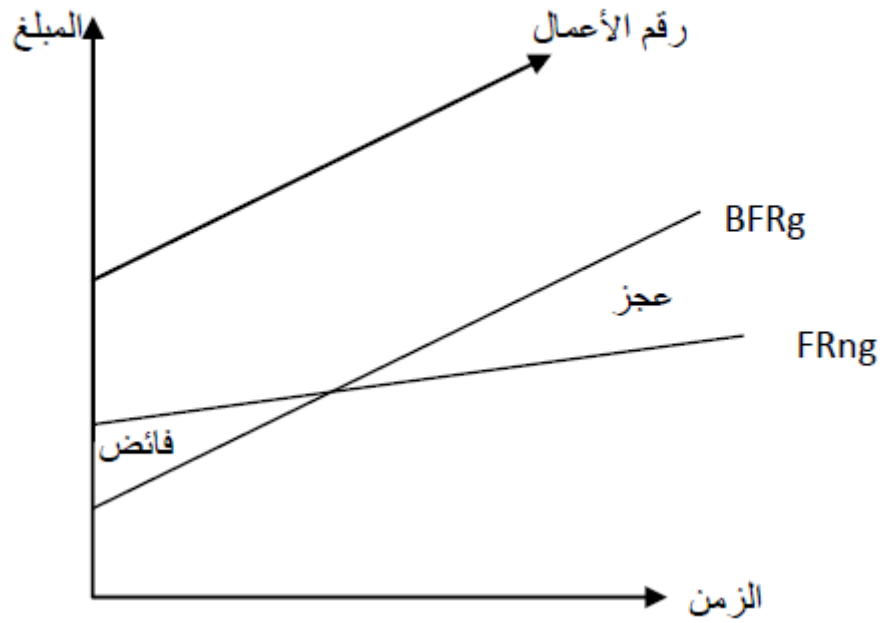


المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 89.

✓ حالة نمو سريع وغير متحكم فيه : اذا قدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من امكانياتها المالية الحالية فان ذلك يؤدي الى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، وبالتالي تستهلك الفوائض المالية ويحدث عجز في الخزينة.

يمكن اعادة التوازن المالي من خلال اعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة، بالرجوع عن استهداف أسواق اضافية، وتركيز الجهود التجارية والاستثمارية والصناعية على حصة سوقية تتناسب والإمكانيات المالية للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال وتنخفض الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال، بحيث يمكن تغطيتها برأس المال العامل.

الشكل رقم (2-3): بيان أثر المقص لحالة النمو الغير المتحكم فيه

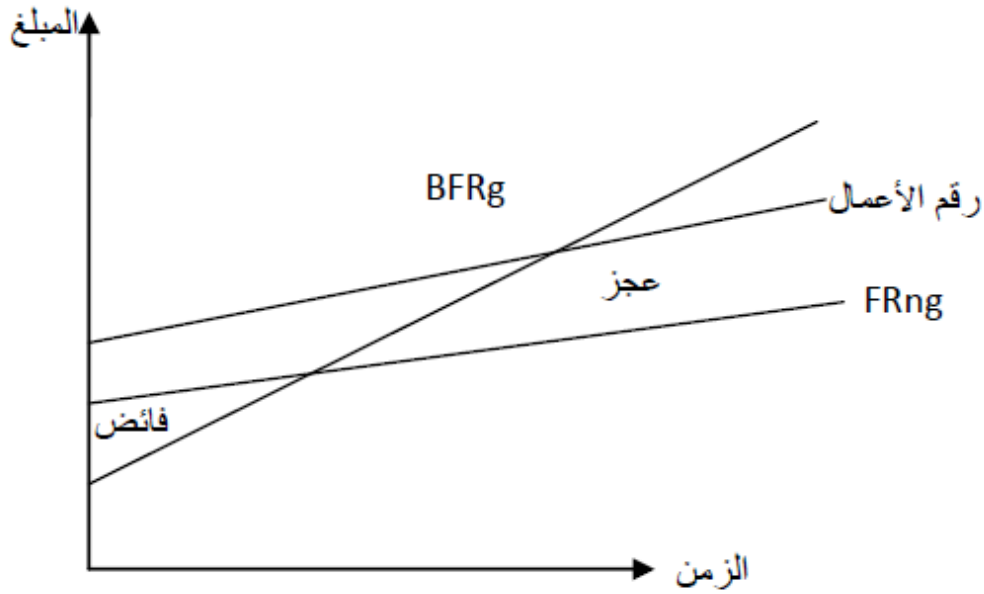


المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 90.

✓ حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال: أحيانا يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون ومنح آجال طويلة للعملاء، وقبول آجال قصيرة للموردين، هذا التسيير يؤدي الى تضخم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العامل، يؤدي لاستهلاك رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة، ومن ثم يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة.

للخروج من هذا المأزق على المؤسسة بناء سياسة علمية دقيقة وصارمة تمكن من تسيير المخزونات، والعلاقة الدائنية مع العملاء والموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة.

الشكل رقم (2-4) بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال



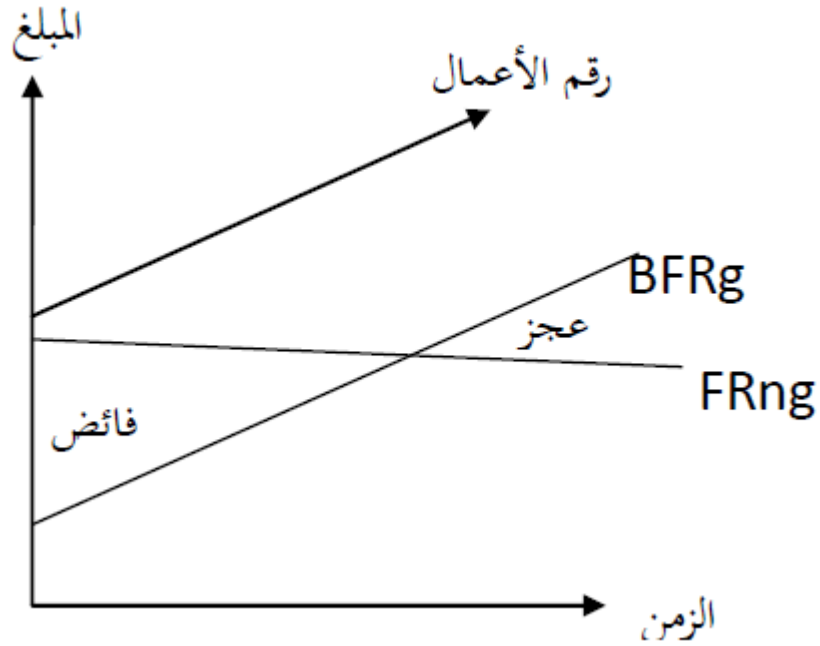
المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 90.

✓ حالة الخسائر المتراكمة : اذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فان ذلك يؤدي الى تآكل الأموال الجماعية مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر، وهذا يؤدي بدوره الى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلبي احتياجات في رأس المال العامل الاجمالي، بالتالي تتحقق خزينة سالبة والمعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.

لا يمكن للمؤسسة انعاش رأس المال العامل الا بخطط طويلة الأجل تتضمن اجراءات صارمة لتحسين النتيجة، وذلك على مستويين:

- مستوى داخلي: وذلك بترشيد الانفاق وتدنية التكاليف بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك، وذلك دون التأثير على قيود الجودة والنوعية.
- مستوى خارجي: وذلك بمحاولة انعاش رقم الأعمال ببيان طريقة مخطط تسويقي محكم يهدف الى تعظيم الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

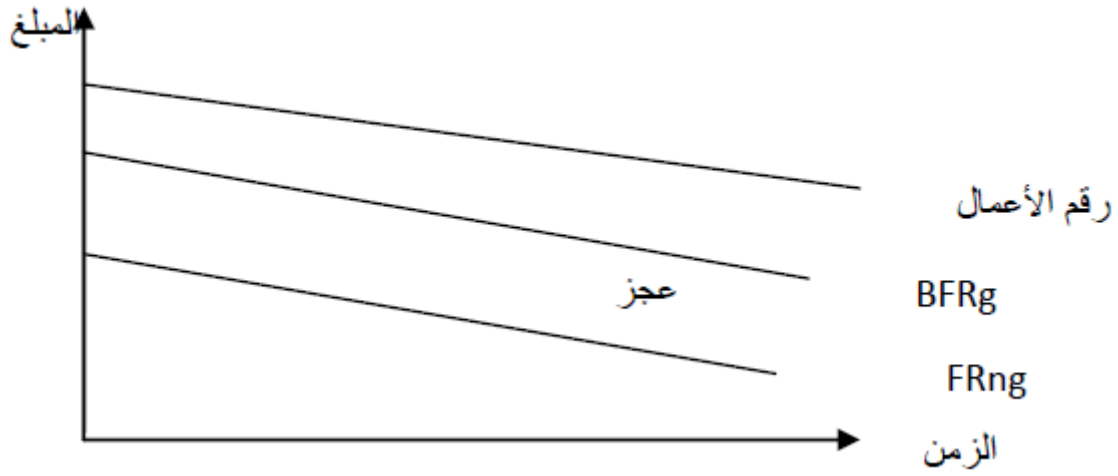
الشكل رقم (2-5): بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 91.

- ✓ حالة تدهور في النشاط (انخفاض في رقم الأعمال): في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن معطيات المحيط، فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات وارتفاع في التكاليف، حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل، وتتحول هذه الحالة إلى حالة الخسائر المتراكمة.
- ✓ حالة افلاس عميل مهم: إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات عميل وحيد، فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث آثارا مباشرة على المؤسسة، مثل حالة الافلاس واختفاء هذا العميل، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال، وننتقل إلى حالة تدهور في النشاط.

الشكل رقم (2-6): بيان أثر المقص لحالتي تدهور في النشاط وإفلاس عميل مهم



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص: 92.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل فقد حاولنا التطرق الى مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية ،حيث تم التعرض الى مفهومها ،الأهداف الرئيسية لنشاطها وأخيرا تصنيف المؤسسة الاقتصادية.

وفي المبحث الثاني تعرضنا الى المفاهيم الأساسية للأداء المالي من خلال تقديم مختلف التعاريف وأسباب تباينها ،العوامل الداخلية والإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي وأخيرا معايير الأداء المالي.

أما في المبحث الثالث تم التطرق الى تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي ،من خلال التعرض الى التوازن المالي في المؤسسة ،رأس المال العامل الاجمالي ،الاحتياج في رأس المال العامل ،شروط التوازن المالي من منظور الخزينة ،وأخيرا حالات العجز في الخزينة وكيفية معالجته.

الفصل الثالث :تسيير خزينة بنك التنمية المحلية **BDL** وأثره على الأداء المالي

الفصل الثالث: تسيير خزينة بنك التنمية المحلية وأثره على الأداء المالي

المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية

المطلب الأول: لمحة تعريفية لبنك التنمية المحلية؛

المطلب الثاني: لمحة تعريفية لمديرية مجمع الاستغلال؛

المطلب الثالث: مهامات مديرية مجمع الاستغلال.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة SNVI للفترة (2013-2015)

المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة SNVI؛

المطلب الثاني: دراسة البنية المالية لمؤسسة SNVI

المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة SNVI للفترة 2013-2015

المطلب الأول: وضعية خزينة المؤسسة خلال الفترة 2013-2015؛

المطلب الثاني: اعداد جدول تدفقات الخزينة؛

المطلب الثالث: تحليل جدول تدفقات الخزينة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي وهذا اعتمادا على اجراء دراسة تطبيقية على احدى المؤسسات ، حيث وقع اختيارنا على بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم خلال الفترة الممتدة من 2013 الى 2015 ،محاولين تحليل أثر تسيير خزنتها على الأداء المالي وبالتالي امكانية تحقيقها للتوازن المالي على المدى المتوسط.

المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية

المطلب الأول: لمحة تعريفية لبنك التنمية المحلية:

الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية:

بنك التنمية المحلية هو أحدث البنوك في الجزائر ، و انبثق من القرض الشعبي الجزائري وقد تأسس بموجب المرسوم رقم 185/85 المؤرخ في 1985/04/30 برأس مال قدره سبعة ملايين دينار جزائري مقره الرئيسي سطواولي ولاية تيبازة.

هو بنك ملك للدولة خاضع للقانون التجاري ويتولى العمليات المألوفة ويعتبر بنك الودائع ،يقوم بكل العمليات لحسابات جارية ،توفير ،قروض ،صفقات ،وخدمات متفرقة ،يقوم بتقديم قروض قصيرة ،متوسطة وطويلة الأجل لكل القطاعات الاقتصادية باستثناء القطاع الفلاحي حيث يوجد بنك خاص لهذا القطاع وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية واختصار وظائفه فيما يلي:

1. القيام بالعمليات المألوفة؛

2. تمويل الاستثمار الإنتاجي المخططة في طرق الجماعات المحلية؛

3. تمويل عمليات الرهن؛

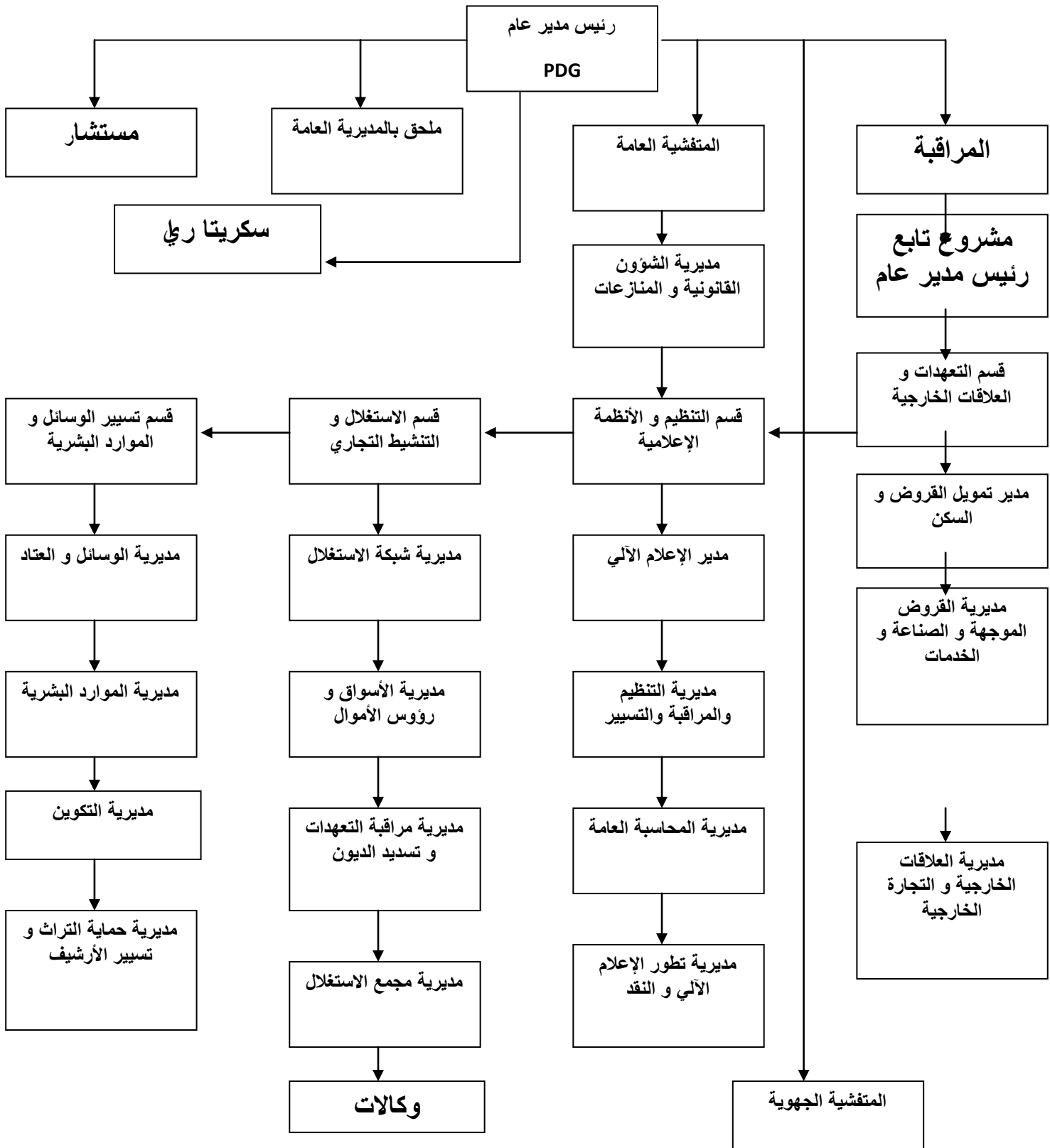
4. تمويل عمليات الاستيراد و التصدير؛

5. تمويل القروض العقارية.

يعتبر بنك التنمية المحلية من أكثر الشبكات البنكية على الصعيد الوطني إذ يحتوي على 148 وكالة موزعة على 15 مديرية جهوية ويشغل أكثر من 9603 شخصا.

يبلغ رأس المال الاجتماعي للبنك 13.900.000.000 د ج مما يمكنه من القيام بالعمليات المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الوطني لبنك التنمية المحلية:



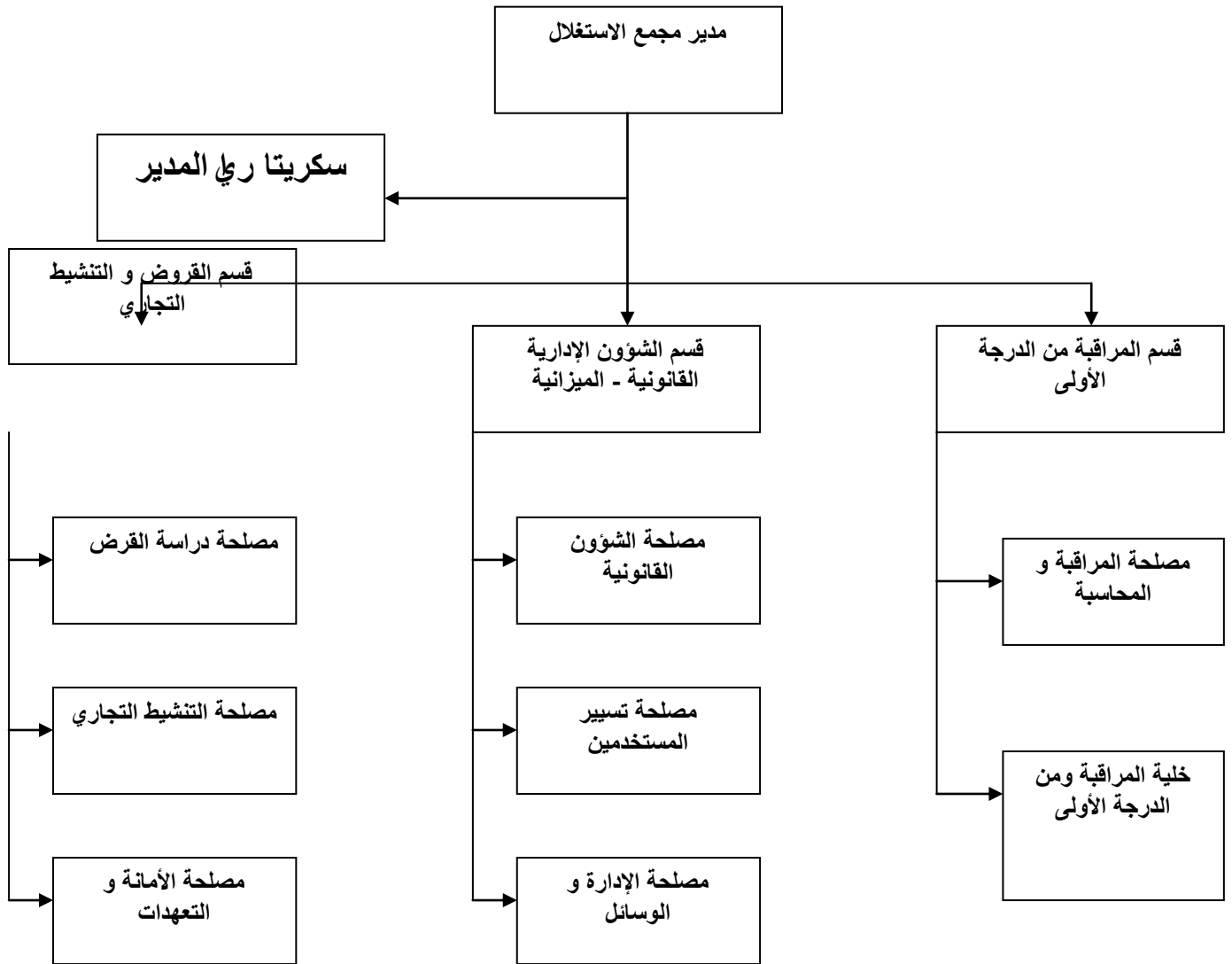
المطلب الثاني: لمحة تعريفية لمديرية مجمع الاستغلال:

الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحلية الجهوية لولاية مستغانم:

أنشأ بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم في 1985/07/01، وكان يشمل آنذاك وكالة رسمية بمستغانم "بن سليمان" وأيضاً وكالة غيليزان، تيارت، وادي رهيو، مازونة وسيدي علي.

برز هذا التقدم في الشبكة بفتح في 1998/11/12 مراكز جديدة لفوج الاستغلال بمستغانم وكالة الدهرة وعدة وكالات أخرى بعين تادلس، قصر الشلالة وزمورة وما يمثل 11 وكالة مقسمة على 3 ولايات إلى نهاية سنة 2003.

الفرع الثاني: مخطط مديرية مجمع الاستغلال:



المطلب الثالث: مهامات مديرية مجمع الاستغلال:

1. قسم القرض والتنشيط التجاري:

هذا الفرع يختص في تجميع الموارد والمراحل التجارية الخاصة بالوكالات ومراقبة المشاريع حتى تحقيقها:

- متابعة ملف زبائن الوكالات يوميا وفي مجال القانون؛
 - تهيئة المشروع السنوي الخاص بوظائف وكالات مجموعة الاستغلال ومتابعة تحقيقها؛
 - ضمان مراقبة استعمال الوعد للقرض من خلال الوكالة؛
 - ضمان مراقبة احترام كل ما يتعلق بالقواعد الداخلية والخارجية فيما يخص قواعد الأمان من طرف الوكالات؛
 - تهيئة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية لبناء وكالات جديدة بما أنه مسؤول عن الجانب التجاري لأجل الطرف المسؤول عن العلاقات التفتيشية الخاصة وإعطاء تقرير لمدير الاستغلال العام عن نتائج نشاطه؛
 - كما يعمل ضمان انتشار المعلومة؛
 - التأكد من التسيير الإداري الخاص بالقروض؛
 - إرسال يوميا تقارير خاصة بكل النشاطات إلى مجموعة الاستغلال؛
 - ضمان التسيير المالي المرتبط بمجموعة الاستغلال؛
 - تأمين المهام الخاصة بالمركز؛
 - إرسال الحالات المطلوبة من طرف المديرية الرئيسية للقروض وإعطائهم تقارير يوميا وعلى طلباتهم.
- **مصلحة دراسة القروض:**

دورها دراسة ومراقبة ملفات الضرائب والتأمين ومدى مساهمة القرض في تنمية وتطوير المشروع أو تجديده ودراسته من الناحية المحاسبية والميدانية.

➤ **مصلحة الأمانة والتعهدات:** هذا المكتب مكلف بما يلي:

- مراقبة مصداقية التصاريح المتعلقة بالقروض في مجال المفاوضات مع اتخاذ الحذر ومراقبة مصداقية استعمال القرض مع احترام شكله ومضمونه وضماناته؛
- تسيير ملفات الوافدين على طلب القروض والوكالات وإبلاغ مديرية مجموعة الاستغلال عن كل تجاوز في مجال توزيع القروض؛
- تخزين وتسيير محفظة فعاليات الأوراق التي لم يتم المحاسبة عليها من طرف الوكالات؛

- من خلال التحاليل اليومية الخاصة باتخاذ قواعد الحذر عند ملاحظة أي نقص يجب إبلاغ المصلحة القانونية؛
 - مسك ملف الدين لم يتم الدفع لهم بالتعاون مع المصلحة الرئيسية للمخاطرة بمديرية مراقبة التعاقد؛
 - تأسيس ونقل تقرير النشاطات فصليا المتركة على تعاقدات مجموعة الاستغلال (مديرية شبكة مجموعة الاستغلال) ومديرية مجموعة الاستغلال بالإضافة إلى مديريات القرض.
- **مصلحة التنشيط التجاري:** وهذه المصلحة مكلفة بما يلي:
- مساعدة الوكالات لتحقيق أهداف الاستغلال في مجال البنوك وتجميع الموارد وتوثيق القروض؛
 - تحقيق مشروع المعاملات التجارية الخاصة بمديرية مجمع الاستغلال ومساعدة الوكالات لتحقيقه؛
 - تسيير ملف زبائن الوكالات وتوطيد العلاقات بين الوكالات.

2. قسم إدارة الميزانية والأعمال القضائية:

تقوم هذه المصلحة بدراسة الميزانية بشكل دقيق ومتابعة القروض من الناحية القانونية والقضائية في حالة بعض المشاكل وتضم المصالح التالية:

➤ **مصلحة الشؤون القانونية:**

- تتمثل مهامها في حل النزاعات واسترجاع الديون في حالة وجود أسباب أو ظروف لدى المقترض وبالتالي يكون هناك حصر للمقترض في وضع قانوني ومتابعته من ضمان تسديد الديون عن طريق الاتصال بالمقترض للإقراض (تسديد القرض وقت استحقاقه) وهذا عن طريق تنبيه بإرسال شعار كتبيته أول؛
- مساعدة الوكالات في الإطار القانوني لحل المشاكل الاجتماعية كانتهاك بعض الحقوق ومشاكل مالية كالدفاع عن حقوق البنك في حالة وجودها؛
- بالإضافة إلى المتابعة بالعلاقات مع المحامين، الموثق... وهذا في حالة القيام ببيع الضمانات الرسمية بالمزاد العلني وتوزيع الأموال الموجودة بالبنك على المورثين.

➤ **مصلحة الإدارة و الوسائل:**

تتعم هذه المصلحة بتقديم الخدمات الدارية والوسائل الضرورية فهي تقوم بدراسة الميزانية وكل ما يتعلق بها وبدراسة اليومية وتوفير جميع الوسائل الضرورية.

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تتعم هذه المصلحة بكل ما هو شخص فهي تعول على القيام بالتسيير الأحسن والجيد وهذا كل ما يخص العمال وهذا من خلال قيامها بدراسات متعددة تتمثل فيما يلي: الشخصية الذاتية للعمال وسمعتهم الأخلاقية في إطار مشوارهم المهني كما تتعم أيضا بالمراقبة ومنح التقاعد، التكوين الجيد للإطارات....

3. قسم المراقبة من الدرجة الأولى:

في إطار مهامه هو مكلف بما يلي:

- تحقيق المراقبة والمحاسبة في مديرية الاستغلال ووحداتها؛
 - مراقبة ومتابعة متوسط أيام المحاسبة الآتية من الوكالات والحالات اليومية من مديرية المحاسبة العامة (الميزانية/الأرقام/الحالات) ومصادقية الكتابات والوجه الحسن لكل وكالة؛
 - نقل كل حالات التواصل وحالات الوكالات إلى مديرية المحاسبة العامة؛
 - مراقبة فترات التعهدات بمختلف طبيعتها؛
 - التأكد بطريقة هامة من احترام تطبيق التعليمات والقواعد الداخلية والخارجية للمعاملة البنكية.
- **مصلحة المراقبة العامة:**

هي مكلفة بما يلي:

- ضمان المراقبة المحاسبية للوكالات التابعة لها؛
 - التأكد من أن الوكالات المرتبطة بها تقوم بتنقية ملفات التجارة الخارجية تبعاً لتواريخ محددة لقاعدة التبادلات؛
 - الإشعار بكل خلل داخل السلم الهرمي؛
 - تؤمن زيارات المراسل المحلي لمديرية فرع الاستغلال حيث يقدم لها تقرير متواصل؛
 - القيام بمهام المراقبة والتفتيش المبرمج من خلال جدول من طرف مديرية فرع الاستغلال.
- **خلية المراقبة من الدرجة الأولى:**

مكلفة بما يلي:

- تحرير المهمات وتقديمها إلى المعنيين بها؛
- متابعة تطبيق إرشادات السلم الهرمي المتخصص في هذه المادة.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة SNVI للفترة (2013-2015)

تكتسي دراسة الوضعية المالية أهمية كبيرة في التسيير المالي من وجهة نظر التحليل المالي، وسنقوم بتحليلها باستخدام المعلومات المحاسبية المتاحة خلال الفترة (2013-2015) من خلال اعداد الميزانية المالية، دراسة البنية المالية، وتحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن.

المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة SNVI

تبين الميزانية المحاسبية حالة المؤسسة من تحقيق ربح أو خسارة، أي تحديد نتيجة الدورة، وهي الفرق بين أصولها وخصومها المستحقة، والميزانية بشكلها المحاسبي لا تستجيب الى أهداف مالية، وحتى يستطيع المحلل المالي استعمالها وبفائدة كاملة يجب تحويلها الى شكل تتحقق فيه الشروط المالية ذلك بإدخال جملة من التعديلات على عناصرها وهذا وفقا لنظام المحاسبي المالي الجديد، اذ أصبحت تحدد الميزانية حسب هذا الأخير وبصفة منفصلة عناصر الأصول والخصوم، ويبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية (التي تحقق قيمها خلال دورة واحدة) وغير الجارية (لأكثر من دورة واحدة).

✓ في الأصول نجد: الأصول غير المتداولة، الأصول المتداولة؛

✓ في الخصوم نجد: الأموال الخاصة، الخصوم غير المتداولة، الخصوم المتداولة.

ويتم تجميع حسابات النظام المحاسبي المالي في فئات متجانسة تسمى الصنف، وتوجد فئتين من أصناف الحسابات:

✓ أصناف حسابات الميزانية: وتتمثل في :

— الصنف الأول: حسابات رؤوس الأموال؛

— الصنف الثاني: حسابات الأصول الثابتة؛

— الصنف الثالث: حسابات المخزونات وما هو قيد الانجاز؛

— الصنف الرابع: حسابات الغير؛

— الصنف الخامس: الحسابات المالية.

✓ أصناف حسابات التسيير: فهي موزعة كالتالي :

— الصنف السادس: حسابات الأعباء؛

— الصنف السابع: حسابات النواتج.

الفرع الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية حسب النظام المالي الجديد

تتطلب عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية اجراء تعديلات على مستوى المجموعات الخمس المكونة للميزانية المحاسبية، وفيما يلي أهم التغييرات الطارئة لمدونة المخطط الوطني للمحاسبة نتيجة اعتماد قائمة حسابات النظام المحاسبي المالي الجديد:

- استبدل صنف الأموال الخاصة في المخطط الوطني للمحاسبة بصنف حسابات رؤوس الأموال في النظام المحاسبي الجديد، نلاحظ من خلال المشروع المحاسبي المالي أن الصنف الأول يضم رؤوس الأموال بالإضافة الى القروض، بحيث تم اعتماد مبدأ الاستحقاقية في التصنيف وهذا ما كان معمولاً به في التحليل المالي؛
- استبدل حساب الأموال الجماعية في المخطط الوطني للمحاسبة بحساب رأس المال والاحتياطات وما يماثلها في النظام المحاسبي الجديد؛
- استبدل حساب علاوات متعلقة بالأموال الجماعية في المخطط الوطني بحساب العلاوات المرتبطة برأس المال الشركة في النظام المحاسبي الجديد؛
- استبدل حساب مؤونات للخصائر والتكاليف بحساب المؤونات الأخرى للأعباء؛
- استبدل صنف الاستثمارات باسم الثببتات Immobilisations؛
- الغاء المصاريف الاعدادية؛
- كل حسابات الغير تكون في الصنف الرابع حسب scf^1 ، وتضم حسابات الحقوق وحسابات الديون في pcn^2 ، ومن خلال scf يمكن أن تكون أرصدة الصنف الرابع مدينة أو دائنة وهذا على حسب طبيعة الحساب، بعدما كان pcn يخصص الصنف الرابع للحسابات المدينة والصنف الخامس للحسابات الدائنة؛
- الغاء الصنف الثامن من خلال النظام المحاسبي المالي الجديد؛
- نتيجة الدورة تظهر في الحساب 12 في النظام المحاسبي المالي الجديد.

¹ النظام المحاسبي المالي الجديد.

² المخطط المحاسبي الوطني.

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: اعداد الميزانية المالية لمؤسسة SNVI خلال السنوات (2013-2015)

تم الاعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة لإعداد الميزانية المالية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد، والجدول الموالي يوضح الميزانية المالية للسنوات الثلاث.

الجدول (3-1): الميزانية المالية لـ (3) سنوات جانب الأصول

2015	2014	2013	المبالغ الأصول
			الأصول الثابتة
109453.08	91537.74	164750.46	قيم معنوية
56515740.73	56715740.73	56515740.73	الأراضي
117692.73	149536.69	165482.65	المباني
3199217.76	308688.5	4463048.76	تشبيكات مادية أخرى
82787184585	355633702.2	182707590.85	قروض وأصول مالية أخرى
88781395015	415476705.9	244016613.45	المجموع
119045917836	1334930190.38	687617260.87	أصول متداولة
117759266.76	80546045.1	44515089.85	قيم الاستغلال
117759266.76	80546045.1	44515089.85	مخزونات
96483674044	799927157.77	574685901.25	قيم قابلة للتحقق
959925300.30	796941786.06	573895786.95	الزبائن
4887833.34	2985371.71	790114.30	حقوق أخرى
23606.80	110103909.54	-	أصول أخرى متداولة
107863171.16	990577112.41	68416269.77	قيم جاهزة
207827312851	1406053818.27	930843760.02	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الجدول (3-2) : الميزانية المالية ل (3) سنوات جانب الخصوم

2015	2014	2013	المبالغ / الخصوم
			أموال دائمة
65500144.04-	15848930.77	28474789.62-	أموال خاصة
55801.98	-	-	ديون مالية
26302560.91	25869299.51	26656313.11	مخصصات المؤونة المؤجلة
1860619429.44	1154380581.18	564204391.60	ديون ما بين الوحدات
1886977792.33	1180249880.69	590860704.71	ديون طويلة ومتوسطة الأجل
1821477648.29	1196098811.46	562385915.09	المجموع
256795480.22	209955006.82	368457844.93	خصوم متداولة
256795480.22	209955006.82	368457844.93	ديون قصيرة الأجل
197681667.62	57370518.98	22041722.51	موردون وحسابات المالية الملحقه
15186539.31	9319981.28	9142193.80	الضرائب
43927273.29	143254506.56	337157869.70	دائنون آخرون
-	10000.00	116058.92	موارد الخزينة
2078273128.51	1406053818.28	930843760.02	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية

المطلب الثاني: دراسة البنية المالية لمؤسسة SNVI

سيتم من خلال ما يلي دراسة البنية المالية للمؤسسة من خلال دراسة عناصر الأصول وعناصر الخصوم.

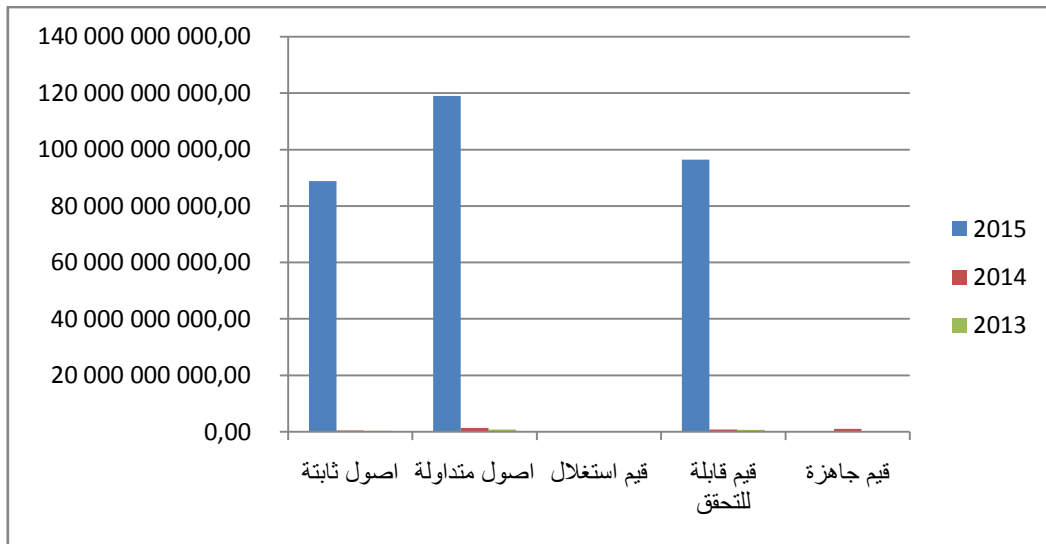
1. دراسة عناصر الأصول:

الجدول (3-3) : الميزانية المالية المختصرة ل (3) سنوات جانب الأصول

2015	2014	2013	مبالغ الأصول
88781395015	415476705,9	244 016 613,45	اصول ثابتة
119 045 917 836,00	1 334 930 190,30	687 617 260,87	اصول متداولة
117759266.76	80546045,1	44 515 089,85	قيم استغلال
96483674044	799 927 157,77	574 685 901,25	قيم قابلة للتحقق
107863171.16	990 577 112,41	68 416 269,77	قيم جاهزة
2078273128.51	1 406 053 818,20	930 843 760,02	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية

الشكل (3-1) : تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الأصول



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة خلال 3 سنوات الأخيرة شهدت تطورا ملحوظا، حيث يتضح أن الأصول الثابتة والأصول المتداولة خلال 2013 منخفضة وهذا راجع الى انخفاض القيم الجاهزة في حين أن السنوات 2014-2015 لمست ارتفاعا ملحوظا وذلك على مستوى الأصول المتداولة بصفة خاصة وهذا راجع لتطور القيم الجاهزة، وهذا التطور يعتبر جيدا للارتفاع السيولة داخل المؤسسة وهو ما يعكس التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها وعقلانية المؤسسة في تصريف منتجاتها.

إلا أن السنة الأخيرة 2015 شهدت انخفاضا حاد على مستواها وهذا الانخفاض ناتج عن القيم الجاهزة والتي بلغت 5.19% من إجمالي الأصول وفيما يخص الأصول الثابتة فلم تكن الزيادة على مستواها بقدر الأصول المتداولة خلال السنوات الأخيرة المدروسة ويفسر هذا الثبات بعدم تجديد استثمارات المؤسسة.

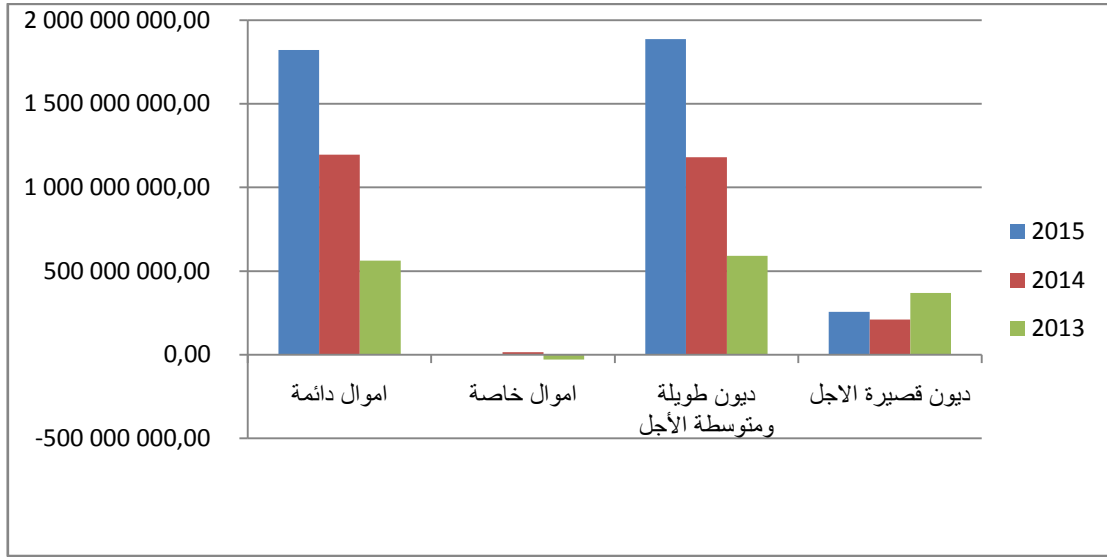
2. دراسة عن الخصوم:

الجدول (3-4) : الميزانية المالية المختصرة ل (3) سنوات جانب الخصوم

2015	2014	2013	مبالغ الخصوم
1821477648	1 196 098 811,46	562 385 915,09	اموال دائمة
-65500144.04	15 848 930,77	-28 474 789,62	اموال خاصة
1886977792	1 180 249 880,69	590 860 704,71	ديون طويلة ومتوسطة الأجل
256795480,2	209 955 006,82	368 457 844,93	ديون قصيرة الاجل
2078273128.51	1 406 053 818,27	930 843 760,02	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية

الشكل (2-3): تمثيل يوضح نسب تطور عناصر الخصوم



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

تمثل الخصوم مجموع الموارد التي بحوزة المؤسسة بالتالي يتبين من خلال الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة المعبر عنها من خلال 3 سنوات يتضح أن عناصر خصوم المؤسسة تشهد تطورا ملحوظا على مستوى الأموال الدائمة، خاصة خلال السنة الأخيرة حيث بلغت نسبتها ما يقارب 88% ويعود سبب هذا الارتفاع الى زيادة الديون قصيرة الأجل خلال سنتي 2014-2015.

المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

نعمد في تحليلنا للأداء المالي لمؤسسة snvi على مؤشرات التوازن المالي التالية:

- رأس المال العامل FR؛
 - الاحتياج في رأس المال العامل BFR؛
1. رأس المال العامل: وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطاتها بصورة طبيعية دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة، فتحقيق رأس المال العامل موجب يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمان استمرار توازن هيكلها المالي، وعليه سنحاول التطرق الى شكلين أساسيين لرأس المال العامل هما:
- رأس المال العامل الدائم: يعبر عن ذلك الفائض المحقق من الأموال الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة، ويمثل الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

ويمكن تلخيص تطور رأس المال العامل الدائم للمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (3-5) : رأس المال العامل الدائم خلال الفترة 2013-2015

البيان	2013	2014	نسبة النمو
أموال دائمة(1)	562 385 915,09	1 196 098 811,46	%113
أصول ثابتة(2)	244 016 613,45	415 476 705,90	%70
رأس المال العامل (1) - (2)	318 369 301,60	780 622 106,00	%145
البيان	2014	2015	نسبة النمو
أموال دائمة(1)	1 196 098 811,46	1 821 477 648,29	%52
أصول ثابتة(2)	415 476 705,90	88 781 395 015,00	%212
رأس المال العامل (1) - (2)	780 622 106,00	- 86 959 917 367,00	%-112

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

من خلال هذا الجدول يتضح أن المؤسسة تحقق رأس مال عامل موجب خلال ثلاث سنوات الأخيرة 2013-2015 وهذا ما يفسر امكانية المؤسسة من تغطية أصولها الثابتة من خلال اموالها الدائمة ،حيث أن نسبة النمو خلال سنتي 2013-2014 تشهد ارتفاعا بنسبة 145% وهذا يدل على وجود هامش أمان.

إلا أن السنة الأخيرة من فترة الدراسة 2015 نلاحظ أن نسبة رأس المال العامل الدائم انخفضت بنسبة 112% وهذا مؤشر غير جيد للمؤسسة وهذا لارتفاع نسبة الأصول الثابتة عل حساب الأموال الدائمة بنسبة 212%.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة ولو في السنة الأخيرة حققت رأس مال عامل دائم سالب الا أنها احترمت قاعدة التوازن المالي خلال الفترة المدروسة.

➤ **رأس المال العامل الخاص** : هو مقدار الفائض من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة ويمثل الفرق بين الأموال الخاصة والأصول الثابتة.

ويمكننا تلخيص تطور رأس المال العامل الخاص للمؤسسة في الجدول التالي :

الجدول (3-6) : رأس المال العامل الخاص خلال الفترة 2013-2015

البيان	أموال خاصة (1)	أصول ثابتة (2)	راس المال العامل الخاص (1) - (2)
2013	-28 474 789,62	244 016 613,45	-272 491 403,07
2014	15 848 930,77	415476705,9	-399 627 775,13
2015	-65500144.04	88781395015	-95331409419

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

يوضح رأس المال العامل الخاص درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية، من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سالب خلال السنوات الأخيرة مما يعني أن الأموال الخاصة لا تغطي أصولها الثابتة.

وبهذا يعتبر رأس المال العامل الخاص السالب مؤشر غير جدير باعتبار أنها لم تستطع تمويل أصولها الثابتة من خلال أموالها الخاصة وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية لتمويل استثماراتها.

2. الاحتياج في رأس المال العامل :

يتمثل في رأس المال العامل الذي تحتاج اليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، ويتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية، إلا أنه من مصلحة المؤسسة مراعاة الفرق في مختلف حالاته وتسويته من أجل الحفاظ على توازنها المالي.

ويتم حساب الاحتياج في رأس المال العامل انطلاقا من العلاقة التالية:

$$\text{الاحتياج في رأس المال} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم القابلة للتحقيق}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{التسبيقات البنكية})$$

✓ الاحتياجات الدورية = قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق

✓ الموارد الدورية = الديون قصيرة الأجل - التسبيقات البنكية

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل} = \text{الاحتياجات الدورية} - \text{الموارد الدورية}$$

بالاعتماد على المعطيات المستخلصة من الميزانية المالية المختصرة نستطيع تحديد احتياجات رأس المال العامل للسنوات الثلاث وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول (3-7): الاحتياج في رأس المال العامل خلال الفترة 2013-2015

2015	2014	2013	البيان
117759266.76	80 546 045,10	44 515 089,85	قيم استغلال
96 483 674 044,00	799 927 157,77	574 685 901,25	قيم قابلة للتحقق
108 259 600 720,00	880 473 202,87	619 200 991,10	احتياجات الدورة (1)
256795480,2	209 955 006,82	368 457 844,93	ديون قصيرة اجل
256795480,2	209 955 006,82	368 457 844,93	موارد الدورة (2)
108 002 805 239,78	670 518 196,05	250 743 146,17	احتياج رأس المال العامل الدائم (1) - (2)

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

نلاحظ من خلال الجدول أن BFR للفترة المدروسة كان يمثل احتياجا موجبا اي أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة وهذا يفسر ببطء دوران المخزون والآجال الممنوحة للعملاء.

وهذا التطور الحاصل على مستوى احتياجات الدورة بموارد الدورة بسبب الديون قصيرة الآجال وهذا يمثل حاجة المؤسسة الى موارد أخرى، وهذه الوضعية تستدعي من المؤسسة القيام بتخفيض احتياجات الدورة اما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات أو الحقوق لدى الغير.

المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة SNVI للفترة 2013-2015

سنتطرق في هذا المبحث الى دراسة خزينة المؤسسة لتعرف على مدى سلامة المركز المالي لها، باعتبارها احدى المؤشرات الهامة التي يعتمد عليها في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وسنتطرق كذلك الى كيفية تشكل هذه الخزينة وذلك اعتمادا على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي الجديد.

المطلب الأول: وضعية خزينة المؤسسة خلال الفترة 2013-2015

تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة ويحسب مؤشر الخزينة باستخدام العلاقتين التاليتين¹:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل الدائم} - \text{احتياجات رأس المال العامل الدائم}$$

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{التسيقات البنكية}$$

تظهر وضعية خزينة المؤسسة خلال السنوات الثلاث للفترة المدروسة من خلال الجدول التالي :

الجدول (3-8): رصيد الخزينة لمؤسسة SNVI خلال الفترة 2013-2015

2015	2014	2013	البيان
-86959917367	780622106	74791571,65	راس المال العامل الدائم (1)
108002805239,78	670 518 196,05	-169 035 585,87	الاحتياج في راس المال العامل الدائم (2)
-194962722606,78	110103910	243827157,5	رصيد الخزينة (1)-(2)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول (3-5) والجدول (3-7)

ما يمكن ملاحظته أن مؤسسة السيارات تحقق رصيد ايجابي ولكن بمستويات منخفضة خلال فترة الدراسة ولكن نلاحظ تدهور كبير خلال سنة 2015 ورصيد خزينة سالي محقق من طرف المؤسسة ويرجع هذا التدهور الى كبر حجم الاحتياج على حساب رأس المال العامل وهذا ما يقارب نسبة 160%.

¹ - نور الدين بن عمارة، مرجع سابق، ص72.

المطلب الثاني: اعداد جدول تدفقات الخزينة

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى بناء جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة ووفقا للنظام المحاسبي المالي الجديد.

الجدول (3-9): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمؤسسة SNVI خلال الفترة 2015-2013

البيان	2013	2014	2015
تدفقات الخزينة المتأتية من الانشطة العمليانية	163 935 339,16	253 174 450,93	474979261.62
التحصيانات المقبوضة من عند الزبائن	496 937 836,12	560 683 143,27	704097533.03
المبالغ المدفوعة للموردين	-311 632 573,90	-318 776 996,33	- 223 418 844,10
الفوائد والمصاريف المالية الاخرى المدفوعة	-22 557 049,07	-13 406 492,55	-6683885.83
عمليات قيد الإنتظار	-2 098 595,92	13 666 514,79	-106800.00
تدفقات امول الخزينة قبل العناصر غير العادية	160 649 617,23	242 166 169,18	473888003.10
تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية	3 285 721,93	11 008 281,75	1091258.52
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العمليانية (أ)	163 935 339,16	253 174 450,93	474979261.62
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار	5 537 714,14	13 750 176,76	
المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مادية او غير مادية	1 732 972,35	1 566 018,94	
التحصيانات عن عمليات بيع تثبيبات مالية	-1 410 000,00	-1 180 000,00	2210000.00-
الفوائد التي تم تحصيلها عن التوضيفات المالية	5 124 741,79	3 782 774,46	
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)	5 537 714,14	13 750 176,76	
تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل			
الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			
التحصيانات المتأتية من القروض			
تسديدات القروض او الديون الاخرى المماثلة	-345 000 000,00	-225 602 929,00	-475000000,00
		472000.00	-2210000.00

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

-475000000.00	-225 130 929,00	-345 000 000,00	تدفقات اوال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة التمويلية (ج)
			تأثيرات تغير سعر الصرف على السيولات وشبه السيولة
2230738.38	41 793 698,69	-175 526 946,70	تغير الخزينة للفترة (أ) + (ب) + (ج)
110093909.54	68 300 210,85	243 827 157,55	تغيرات اموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
107863171.16	110 093 909,54	68 300 210,85	اموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
-2230738.38	41 793 698,69	-175 526 946,70	تغير اموال الخزينة خلال الفترة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل جدول تدفقات الخزينة

يعتبر جدول تدفقات الخزينة اضافة مهمة في ناحية القوائم المالية المقدمة من طرف النظام المحاسبي المالي وباعتباره عنصرا ديناميكيا سيتم الاعتماد من خلاله في تحليل الخزينة للتوصل الى سلوكها.

➤ تحليل تغير خزينة لسنة 2013:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن تغير الخزينة للمؤسسة خلال دورة 2013 كان سالبا والذي قدر بـ 175526946.70-، ويفسر هذا التغير السالب بسلبية خزينة التمويل بالرغم من ايجابية خزينة الاستغلال إلا أنها لم تكن بالقدر الكافي الذي يجعلها تحقق خزينة موجبة.

هذا يعني أن المؤسسة عجزت عن توليد خزينة موجبة وذلك بسبب الارتفاع الكبير لمدفوعات المؤسسة لمورديها مقارنة بالتحصيلات المقبوضة من طرف الزبائن أما فيما يتعلق بدورتي الاستثمار والتمويل فان المؤسسة لم تقم بأي عملية استثمارية ولم تحصل على أي نوع من الديون قصيرة أو متوسطة الأجل خلال الدورة مما ولد خزينة سالبة.

وعموما فان عجز المؤسسة عن توليد خزينة موجبة في سنة 2013 يعود أساسا للمصاريف المرتفعة في دورة الاستغلال، انخفاض مستوى نشاط المؤسسة، عدم تفعيل دورة الاستثمار.

➤ تحليل تغير الخزينة لسنة 2014:

يلاحظ من خلال دورة 2014 أن تغير الخزينة موجب والذي قدر بـ 41793698.69 وتفسر ايجابية الخزينة في هذه الحالة بايجابية كل من خزينة الاستغلال وخزينة الاستثمار. ففيما يتعلق بدورة الاستغلال كانت المبالغ

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الممنوحة من عند الزبائن كبيرة مقارنة بمدفوعات المؤسسة لموردين والعاملين، هذه الاجراءات ولدت خزينة استغلال موجبة.

وما يمكن ملاحظته أن جهود المؤسسة المبذولة في مجال الاستثمار جد متواضعة أي أن كلا من عمليتي الاستغلال والاستثمار استطاعتا توليد سيولة كافية لتغطية العجز الحاصل على مستوى عملية التمويل مما يعني أن المؤسسة عاجزة عن توليد خزينة تمويل موجبة، وفي نفس الوقت تمكنت كلا من عمليتي الاستغلال والاستثمار من توليد سيولة كافية لتغطية هذا العجز، وبالتالي يمكن القول أن ايجابية الخزينة تفسر بارتفاع قيمة التحصيلات المقبوضة من الزبائن على حساب المبالغ المدفوعة للموردين، اضافة الى التحصيلات الناجمة عن ايجابية رصيد الخزينة.

➤ تحليل تغير الخزينة لسنة 2015:

نلاحظ أن دورة 2015 حققت رصيد خزينة سلبي يقدر بـ 721264967.70- ومن خلال ذلك يمكن القول أن المؤسسة بالرغم من تحقيق تطور ملحوظ لدورة الاستغلال التي ساعد عنصر التحصيلات المقبوضة من طرف الزبائن على ارتفاعها إلا أن المبالغ المدفوعة للموردين كانت أكثر من ذلك وبالتالي فان عمليتي الاستثمار والتمويل أثرتا على عنصر الخزينة بسلبية وذلك لانعدام عملية الرفع في رأس المال وفيما يخص دورة التمويل فلم تتحصل المؤسسة على أي نوع من الديون قصيرة أو متوسطة الأجل خلال الدورة وهذا ما ولد خزينة تمويل سالبة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا الاجابة على الاشكال المطروح للدراسة والمتمثل في أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية ،حيث اعتمدنا الى دراسة حالة وقد تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها حيث خلصت الدراسة الى النتائج العامة التالية:

- تمثل الخزينة أداة تقوم على تبيان التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المستخلصة من الأنشطة الرئيسية الثلاثة التي تقوم بها المؤسسة والمتمثلة في الأنشطة الاستغلالية، الاستثمارية والتمويلية المنبثقة من جدول تدفقات الخزينة؛
- تمكن المؤسسة من تغطية الاحتياجات المالية يفسر بوجود فائض في الخزينة وهذا الفائض وجب توظيفه بشكل فعال وفي أجل قصير؛
- للاجتنااب وقوع المؤسسة في حالة التوقف عن الدفع يجب أن تسيير الخزينة تسييرا فعالا وحسنا ،وذلك عن طريق وضع توقعات تسمح لها مسبقا بالتحكم في التدفقات المالية وأخذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.

الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة موضوع تسيير الخزينة و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن التوازن المالي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وللوصول الى التوازن المالي حسب المنظور الوظيفي لابد من تحقيق رأس مال عامل صافي اجمالي موجب، كذلك أن يغطي رأس المال العامل الصافي الاجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الاجمالي، وعند تحقيق الشرطين السابقين تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة والمتمثلة في المتاحات، بالتالي تحقيق خزينة موجبة تؤثر ايجابا على الأداء المالي.

وقد ارتأينا التذكير بالإشكالية الرئيسية للبحث والفرضيات :

✓ اشكالية البحث :

— كيف يؤثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

✓ الفرضيات :

- رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تسيير الخزينة؛
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بما للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتفادي خطر الافلاس وتكاليفه؛
- تتم معالجة انحرافات الخزينة باتخاذ قرارات مالية المتعلقة بتوظيف الفوائض، وقرارات تمويل عجز الخزينة، ويؤدي التسيير الكفء للفوائض والقروض الى رفع الأداء المالي.

✓ نتائج البحث :

خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج وفيما يلي نلخص هذه النتائج :

- تحتل الخزينة الصافية أهمية كبيرة لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي للمؤسسة ويتجلى ذلك في احترام المؤسسة قاعدة التوازن المالي خلال الفترة المدروسة؛
- للخزينة أهمية بالغة في تحقيق التوازن المالي الخاص بدورة الاستغلال باعتبار العمليات التي تقوم بها المؤسسة يتخللها دخول وخروج الأموال من وإلى الخزينة؛
- وجود علاقة بين سلوك الخزينة ومؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، الخزينة)؛
- تعتبر الخزينة مقياس لقدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير ومؤشر مهم لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

✓ اختبار الفرضيات :

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن مؤسسة SNVI حققت توازنا ماليا على الأمد المتوسط، ويشير هذا إلى أن رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية في تسيير الخزينة من خلال تحقيق رأس مال عامل دائم موجب، بالإضافة إلى قدرتها على توليد خزينة موجبة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

نستنتج من خلال جدول تدفقات الخزينة الذي يعتبر أداة ضرورية توضح كيفية تشكل الخزينة، وذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات: عمليات الاستثمار، عمليات الاستغلال، عمليات التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في تأدية هذه الوظائف والوقوف على حالات العجز والفائض على مستوى الخزينة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

أما بالنسبة للفرضية الثالثة واعتمادا على النتائج المتوصل إليها، المؤسسة لا تعالج انحرافات الخزينة لأنها مجرد وحدة لا تتمتع باستقلالية التسيير، وهذا ينفي صحة الفرضية الثالثة.

✓ توصيات البحث :

على ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نجتهد في تقديم بعض التوصيات حيث أن تحسينها من شأنه يحسن من تسيير الخزينة تسييرا جيدا مما ينعكس ايجابا على الأداء المالي للمؤسسة:

- من اجل انعاش خزينة المؤسسة أكثر لابد من الاستفادة من حالة اليسر المالي الذي تتمتع به المؤسسة وذلك بخوض تجربة الاستثمار في القيم المالية؛
- التخفيض من الاحتياجات في رأس المال العمال وذلك من خلال التحكم في عناصر دورة الاستغلال؛
- تحديد الحجم الأمثل للنقدية حتى تستطيع مواجهة التزاماتها اتجاه الغير؛
- على المؤسسة تجديد استثماراتها وهذا من أجل المحافظة على قيمة أصولها.

✓ آفاق البحث :

في الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا لم يلم بجميع الجوانب والتفاصيل المتعلقة بالموضوع، إذ يبقى مجرد محاولة تشويها حتما مجموعة من النقائص لعلها تكون منطلقا لبحوث أخرى في الموضوع.

كما أردنا التحسيس بأهمية بعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث في المستقبل نتطرق لها في النقاط التالية :

- استخدام النماذج الرياضية في تسيير خزينة المؤسسات الاقتصادية؛
- الاستقلالية ومركزية التسيير وأثرهما على تسيير الخزينة.

المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- أسعد حميد العالي، الادارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- الياس بن ساسي، التسيير المالي والادارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية أجوبة، تمارين وحلول)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- باديس بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
- حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي: دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة للفترة 2005-2009، مذكرة ماستر، منشورة بجامعة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الادارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- سوزان عطا درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 1429 هـ، 2008.
- صالح مرازقة، محاضرات في مقياس المحاسبة العامة، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 1998-1999.
- صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
- ضيف ابراهيم، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جداول التدفقات، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2004.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ادارة رأس المال العامل، اعداد الأصول والطبع مركز كمبيوتر، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000.

- عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحث، العدد الرابع، 2006، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر .
- عبد الغني دادن، قياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية: دراسة حالة بورصتي الجزائر وفرنسا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
- عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- علي السلمي، سعيد السلمي، مؤشرات التحليل المالي للمدير العصري: كيف تقرأ الميزانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
- علي عباس، الادارة المالية، الطبعة الأولى، اثناء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.
- فايز سليم حداد، الادارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- محمد شريف توفيق، اعداد القوائم المالية المخططة (المتنبأ بها): قوائم الدخل والمركز المالي والأرباح المحتجزة والتدفقات النقدية، دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، 2006.
- محمد صالح الحناوي، نihal فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، الادارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، بدون طبعة، دار حامد، 2009.
- مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2009.
- مقدم ليلي، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، منشورة بجامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
- منير ابراهيم هندي، الادارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2003.

- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 .
- ناصر دادي عدون ، نواصر محمد فتحي ، دراسة الحالات المالية ، دار الافاق ، الجزائر ، 1991 .
- نور الدين بن عمارة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، منشورة بجامعة ورقلة ، الجزائر ، 2010 .
- يحيوي مفيدة ، عريف عبد الرزاق ، مداخلة بعنوان ، أثر المعايير المحاسبية الدولية على التحليل المالي بالمؤسسة ، المركز الجامعي بالوادي ، يومي 17 و 18 جانفي .

محاضرات و القرارات المؤرخة :

- قرار مؤرخ في 2008/07/26 ، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 ، يوم 25 مارس 2009 .

المراجع باللغة الفرنسية :

- Annie Bellierdelienne , Sarun khath , Gestion de trésorerie , 2^{ème} édition , Economica , Paris , France , 2005 .
- Béatrice et Francis Grandguillot , Analyse financière , 5^{ème} édition , Paris , France , 2008 .
- Christian Marmuse , Gestion de trésorerie , Vuibert , Paris , France , 1988 .
- Hubert de la Bruslerie , Analyse financière information financière et Diagnostic , 3^{ème} , Dunod , Paris , 2006 .
- Jaque Bravard , L'évaluation des entreprise , DONOD , Paris , 1969 .
- Lasary , comptabilité analytique , imprimere Es-Salem , Alger , 2001 .
- M.Darbelet , économie d'entreprise , édition Foucher , Paris , 1996 .
- Michel Sion , Gérer la trésorerie et la relation bancaire , Dunod , Paris , France , 2008 .
- Omar Boukhezar , La finance de l'entreprise (Diagnostic , Contrôle , Décision) , OPU , Alger , 1981 .

الملاحق

SNVI/SPA

UNITE : 840 - OUARGLA

BILAN PASSIF AU 31/12/2011

PASSIF	N	N - 1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital Social		
Primes et Réserves		
Ecart de réévaluation		
Résultat net de l'exercice	-28 474 789,62	-71 958 844,33
Report à nouveau		
TOTAL CAPITAUX PROPRES	-28 474 789,62	-71 958 844,33
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financiers		
Impôts (différé et provisionnés)		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	26 656 313,11	22 838 041,38
Dettes Inter unité	564 204 391,60	438 293 619,82
TOTAL PASSIFS NON COURANT II	590 860 704,71	461 131 661,20
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et acomptes rattachés	22 041 722,51	34 434 401,25
Impôts	9 142 193,80	8 484 954,06
Autres dettes	337 157 869,70	647 304 281,68
Trésorerie passif	116 058,92	314 358,77
TOTAL PASSIFS COURANT III	368 457 844,93	690 537 995,76
TOTAL GENERAL PASSIF	930 843 760,02	1 079 710 812,63



أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

SHVI OUARGLA
R N 49 ROUTE DE GHARDAIA OUX OUARGLA
N° D'IDENTIFICATION:06813503024541

FORMAN_N°1/06/07/014 11-08
EXERCICE 01/01/13 AU 31/12/13

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2013		2012	
		Montants Bruts	Amortissements Dévaluations et pertes de valeurs	Net	
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Logiciels		341 180,00	251 706,92	109 453,08	51 637,74
Total immobilisations incorporelles		341 180,00	251 706,92	109 453,08	51 637,74
Immobilisations corporelles					
Terrains		58 515 740,73		58 515 740,73	58 515 740,73
Bâtements		209 552 809,71	207 434 916,99	117 592,73	148 836,09
Autres immobilisations corporelles		81 737 166,67	76 537 938,81	3 199 217,78	3 086 188,50
Total immobilisations corporelles		344 805 507,11	284 972 855,80	69 832 551,22	69 751 489,92
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		59 393 180,66		59 393 180,66	11 280 624,24
Impôts différés actif					
Total immobilisations financières		59 393 180,66		59 393 180,66	11 280 624,24
TOTAL ACTIF NON COURANT		404 539 847,97	286 209 562,81	119 335 285,16	71 123 627,90
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		118 908 910,71	1 149 652,96	117 759 256,76	80 546 045,10
Créance inter unité		768 478 664,99		768 478 664,99	344 353 677,97
Créances et emplois assimilés					
Clients		987 956 295,64	8 030 995,34	950 925 300,30	798 941 788,08
Autres débiteurs		4 887 833,34		4 887 833,34	2 985 371,71
Impôts et assimilés		23 605,80		23 605,80	
Autres créances et emplois assimilés					
Total créances et emplois assimilés		972 967 735,78	8 030 995,34	964 936 740,44	799 927 167,77
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	R20943	107 883 171,16		107 883 171,16	110 103 909,54
Total disponibilités et assimilés		107 883 171,16		107 883 171,16	110 103 909,54
TOTAL ACTIF COURANT		1 968 116 491,64	9 180 648,29	1 958 937 843,35	1 334 930 190,38
TOTAL GENERAL ACTIF		2 372 656 339,61	295 289 211,10	2 978 273 128,51	1 406 063 818,28

SNVI OUARGLA
R N 49 ROUTE DE GHARDAIA OGX OUARGLA
N° D'IDENTIFICATION 09813503024541

EDITION_DU:00/04/2014 11:20
EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		13 168 498,57	15 848 930,77
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-78 688 642,71	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-65 560 144,04	15 848 930,77
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		55 801,99	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		26 302 660,91	25 869 290,51
Dettes inter unités		1 860 619 429,44	1 154 360 581,10
TOTAL II		1 886 977 792,33	1 180 249 866,69
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		167 661 667,62	67 370 616,98
Impôts		15 180 539,31	9 319 981,28
Autres dettes		43 927 273,29	143 254 506,56
Trésorerie passif			10 000,00
TOTAL III		256 795 480,22	269 955 096,82
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 078 273 128,51	1 406 053 816,28

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

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

SNVI / SPA

UNITE : 840 - OUARGLA

COMPTE DE RESULTATS (Par nature) au 31/12/2011

N° Cptes	LIBELLES	N	N - 1
70	Vente et produits annexes	869 900 730,85	732 977 676,66
72	Variation stocks produits finis et en cours	187 152,01	-4 267 297,29
73	Production immobilisée		
74	Subvention d'exploitation	203 186,07	
7689	Transfert de marchandises	518 514 685,57	23 224 942,14
8970	Marchandises reçues	32 832 801,00	51 005 370,77
8971	Matières et Fournitures reçues		9 029 273,30
8976/1	Services	17 649 900,21	12 391 131,46
8976/2	Charges d'exploitation	373 668,65	453 483,80
8977	Production reçues		
	PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 439 662 124,36	824 814 580,84
60	Achat consommés	670 118 291,90	145 877 645,87
61 / 62	Service extérieurs et autres consommations	32 838 968,01	39 793 240,58
6089/6189	Marchandises transférées	32 832 801,00	51 005 370,77
8960	Marchandises cédés	518 508 435,57	23 194 942,14
8961	Matières et Fournitures cédés	6 250,00	30 000,00
8966/1	Services	22 597 306,20	36 586 839,20
8966/2	Charges d'exploitation	4 359 379,62	2 461 364,10
8967	Production cédés	62 753 384,52	467 325 397,74
8968	Cessions interne charge exceptionnelle		4 410,24
	II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 344 014 816,82	766 279 210,64
	III- VALEUR AJOUTEE	95 647 307,54	58 535 370,20
63	Charges de personnel	80 565 242,05	87 892 114,89
64	Impôts, taxes et versements assimilés	14 116 419,14	15 385 600,20
	IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	965 646,35	-44 742 344,89
75	Autres produits opérationnels	1 182 394,21	315 599,46
65	Autres charges opérationnelles	28 000,00	216 922,88
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	40 661 579,50	20 252 572,80
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	18 344 972,61	31 954 950,55
	V- RESULTAT OPERATIONNEL	61 182 592,67	7 997 700,80
76	Produits financiers	90 000,00	
66	Charges financières	0,00	0,00
	VI- RESULTAT FINANCIER	90 000,00	0,00
89	Quote part charge de structure siege	8 368 223,29	39 017 553,77
	VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	61 272 592,67	7 997 700,80
695	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
692 / 3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 459 279 491,18	857 085 130,85
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 487 754 280,80	929 043 975,18
	VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-28 474 789,62	-71 958 844,33
77	Eléments extraordinaire (produits) (à préciser)	0,00	
67	Eléments extraordinaire (charges) (à préciser)	0,00	
	IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-28 474 789,62	-71 958 844,33

SNVI OUARGLA

R N 49 ROUTE DE GHARDAIA OGX OUARGLA

N° D'IDENTIFICATION: 098135030024541

EDITION_DU: 06/04/2014 11:21

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire -

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		1 069 814 192,59	907 262 493,70
Variation stocks produits finis et en cours		41 184 652,25	14 667 528,39
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 177 818,18	1 116 727,46
Transferts de marchandises, matières et fourniture reçus		708 871 352,87	512 897 746,47
Cession interne sur marchandise cédée		15 314 751,84	1 341 822,64
Cession interne sur matières et fourniture cédée			
Cession interne production cédée			
Cession interne service cédé		68 949 341,95	854 815,58
Cession interne sur charges d'exploitation cédée		338 477,20	107 325,81
Cession produit exceptionnelle			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 905 450 886,88	1 438 951 268,83
Achats consommés		902 691 086,47	685 255 708,32
Services extérieurs et autres consommations		22 857 820,41	26 803 658,75
Marchandise transférée		15 314 751,84	1 341 822,64
Matière et fourniture transférée			
Cession interne sur marchandise reçue		708 648 692,87	512 488 083,97
Cession interne sur matières et fourniture reçus		22 660,00	406 664,60
Cession interne production reçue		74 425 509,26	76 506 317,56
Cession interne service reçu		370 107,21	206 833,44
Cession interne sur charges d'exploitation reçues		6 981 332,30	6 041 996,32
Cession charge exceptionnelle			
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 731 011 960,26	1 309 455 886,50
III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		174 438 926,62	129 495 380,53
Charges de personnel		127 464 371,77	99 300 833,67
Impôts, taxes et versements assimilés		15 053 725,90	14 858 417,71
IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		31 920 528,86	16 336 329,15
Autres produits opérationnels		1 549 827,33	12 428 430,00
Autres charges opérationnelles		19 350 226,23	599 026,15
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		10 800 189,05	13 417 563,11
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 958 557,77	12 754 616,60
V- RESULTAT OPERATIONNEL		13 188 498,67	26 502 795,58
Produits financiers			9 581 383,36
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			9 581 383,36
Quote part charge de structure siège			20 235 248,17
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		13 188 498,67	15 848 930,77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 916 968 971,58	1 473 716 796,98
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 903 780 473,31	1 467 866 774,31
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 188 498,67	15 848 930,77

J. la suite sur la page suivante

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE		
LIBELLE	2011	2010
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	496 937 836,12	587759287,4
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-311 632 573,90	304488151,5
Intérêts et autres frais financiers payés	-22 557 049,07	13406492,55
Opérations en attente de classement (47) !!!	-4 095 643,08	1345679,188
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	158 652 570,07	159834451,7
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	3 285 721,93	251496,33
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	161 938 292,00	163042948
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	1 732 972,35	-230000
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières	-1 410 000,00	-1257100
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	5 124 741,79	-5138161,4633
Intérêts encaissés sur placements financiers	90 000,00	9491383,36
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	5 537 714,14	5455589,514
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		-
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-345 000 000,00	1193970,71
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-345 000 000,00	346198690,7
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-177 523 993,86	177700153,2
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	243 827 157,55	-1755269,467
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	68 300 210,85	41793698,69
Variation de la trésorerie de la période	-175 526 946,70	177700153,2

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

SNVI/SPA
UNITE : 840 - OUARGLA

BILAN ACTIF AU 31/12/2011

ACTIF	N Brut	N Amortissements Provisions	N Net	N - 1 Net
ACTIF NON COURANTS				
Immobilisations incorporelles				
Logiciels	219 660,00	54 909,54	164 750,46	54 696,88
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	219 660,00	54 909,54	164 750,46	54 696,88
Immobilisations corporelles				
Terrains	56 515 740,73		56 515 740,73	56 515 740,73
Batiments	206 552 609,71	206 367 127,06	165 482,65	210 041,00
AUTRES immobilisations corporelles	83 990 979,24	79 527 930,48	4 463 048,76	6 041 855,74
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	347 059 329,68	285 915 057,54	61 144 272,14	62 767 638,07
Immobilisations encours			0,00	
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS EN COURS	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations financières				
Titres en équivalents et Parts associées			0,00	
Autres participations et créances rattachées			0,00	
Autres titres immobilisés			0,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants	5 048 974,46		5 048 974,46	9 375 516,25
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES	5 048 974,46	0,00	5 048 974,46	9 375 516,25
droits différés Actif			0,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT	352 327 964,14	285 969 967,08	66 257 997,06	72 197 851,20
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	44 515 089,85		44 515 089,85	81 086 536,45
TOTAL STOCK ET ENCOURS	44 515 089,85	0,00	44 515 089,85	81 086 536,45
Créances Intér. unité	177 658 616,39		177 658 616,39	242 183 394,01
Créances et emplacements assimilés				
Clients	583 064 230,42	9 958 557,77	573 105 672,65	458 927 165,96
Autres débiteurs	790 114,30		790 114,30	1 169 874,67
Impôts	0,00		0,00	
Autres actifs courants	0,00		0,00	4 474,02
Total créances et emplacements assimilés	583 854 344,72	9 958 557,77	573 895 786,95	460 101 514,65
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	68 416 269,77		68 416 269,77	244 141 516,32
Total disponibilité et assimilés	68 416 269,77	0,00	68 416 269,77	244 141 516,32
Total actif courants	686 785 704,34	9 958 557,77	686 827 146,57	765 329 562,42
TOTAL GENERAL ACTIF	1 226 772 284,87	295 928 524,85	930 843 760,02	1 079 710 812,63

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لبنك التنمية المحلية لولاية مستغانم للفترة ما بين 2013-2015، ومن خلال استخدامنا لمجموعة من أدوات التحليل المالي فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية التالية: كيف يؤثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟.

وبالاعتماد على منهج دراسة حالة واستنادا الى النتائج المتوصل اليها نجد أن المقاطعة سجلت نتائج ايجابية خلال الفترة المدروسة، هذا ما جعل المقاطعة متوازنة ماليا على المدى المتوسط، بالإضافة الى تحقيق المؤسسة اخزينة متذبذبة الناجمة عن أنشطة الاستغلال حيث غطى الفائض على مستوى هذا الأخير العجز على مستوى خزينة الاستثمار، وبالتالي تحقيق خزينة موجبة ومتوازنة تنعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة.

الكلمات المفتاح :

الخزينة، الأداء المالي، التوازن المالي، رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، موازنة الخزينة، جدول تدفقات الخزينة.

Résumé :

Nous avons étudié à travers cette recherche la trace de gestion de la trésorerie sur la performance financière de la banque de développement (BDL) local pour la période 2013-2015 ,et à travers l'utilisation d'une gamme d'outils d'analyse financière ,nous avons répondu à la problématique suivante :comment mener la trésorerie affectent la performance économique et financière de l'institution ?

Et en adoptant la méthode d'étude de cas et par l'accouement à les résultats conclut ,nous constatons que la district a enregistré des résultats positifs au cours de la période étudiée ,c'est ce que font de l'institution un équilibre financier à moyen terme ,et ajoutant à la réalisation de l'institution une trésorerie oscillante produite par les activités d'exploitation ou le surplus a couvris le déficit au niveau du trésorerie de l'investissement ,et donc réaliser une trésorerie positive et équilibrée reflétant positivement sur la performance financière de l'institution.

Mots clés :

La trésorerie ,la performance financière ,l'équilibre financier ,le fond de roulement ,besoin en fonds de roulement ,le budget de trésorerie ,le tableau des flux de trésorerie.