

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم التسيير



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم مالية ومحاسبية تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

الموسومة بـ:

تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

أ. عتيق عائشة

مقدمة من طرف:

❖ بن كريمة نورالدين

❖ بن بركات كوثر

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	حجار آسية	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	عتيق عائشة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي حاجة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم التسيير



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم مالية ومحاسبية تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

الموسومة بـ:

تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

أ. عتيق عائشة

مقدمة من طرف:

❖ بن كريمة نورالدين

❖ بن بركات كوثر

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	حجار آسية	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	عتيق عائشة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي حاجة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023


شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على كل ما آتانا من فضله العظيم، والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كان سندا لنا بجهده وأستاذا بعلمه ومشرفا بحكمته إلى من لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته الأستاذة المشرفة "عتيق عائشة"

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة السادة عمال ملبنة الساحل للحليب ومشتقاته بمستغام الذين سهلوا علينا مهمة إنجاز الجانب التطبيقي لهذه المذكرة

وأخيرا نسدي عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد وشكرا.



اهداء

إلى التي قالت لي ذات ليلة وأنا في السابعة من
عُمري "هل صليت العشاء؟" فقلت لها كاذبةً "نعم."
فنظرت إليّ نظرة شكٍ وقالت: "قلي ما شئتِ ولكنّه
قد رآك!" فأفرعتني "قد رآك"، وجعلتني أنفض لأصلي
إلى أمي العزيزة .

"كوثر"



الاهداء

وآخر دعواتهم أَنّ الحمدُ لله رب العالمين (الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء
والختام لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون ، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان
محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ...
أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ، ثم الى كل من سعى معي لأتمام هذه المسيرة دتم لي سنداً
لا عمر له ...

الى ركني العظيم في الحياة الى من كلله الله بالهبة والوقار الى من أحمل اسمه بكل فخر الى
ذلك الرجل العظيم الذي بذل كل ما بوسعه. والذي الحبيب متعة الله بالصحة والعافية
الى من كان دعائها سر نجاحي داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها القوة والذقي الحبيبه)
متعها الله بالصحة والعافية

وإلي زوجة أخي التي فارقتنا منذ أيام قليلة وكانت سببا في نجاحي هذا رحمك الله وجعل
قبرك روضة روضة من رياض الجنة

الى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخواني
وإلي كل من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية

"نورالدين"

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات
-	الشكر
-	الاهداء
ا	قائمة الجداول
ا	قائمة الاشكال
أ - د	المقدمة
05	الجانب النظري
06	الفصل الاول : الاطار العام للخزينة
07	تمهيد
08	المبحث الاول : اساسيات حول الخزينة
08	المطلب الاول : مفهوم الخزينة ومكوناتها
12	المطلب الثاني : جدول تدفقات وطرق اعداده
18	المطلب الثالث : اهمية واهداف جدول التدفقات الخزينة
20	المطلب الرابع : حساب الخزينة ووضعياتها
26	المبحث الثاني : اساسيات حول تسيير الخزينة
26	المطلب الاول : مفهوم التسيير
26	المطلب الثاني : مفهوم تسيير الخزينة
27	المطلب الثالث : اهمية واهداف تسيير الخزينة
28	المطلب الرابع : مشاكل تسيير الخزينة
30	المبحث الثالث : الموازنة التقديرية للخزينة
30	المطلب الاول : مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة
31	المطلب الثاني : اهداف الموازنة التقديرية للخزينة
32	المطلب الثالث : طرق اعداد الموازنة التقديرية للخزينة
33	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في اعداد الموازنة التقديرية للخزينة
35	خلاصة الفصل
36	الجانب التطبيقي
37	الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر.
38	تمهيد

قائمة المحتويات

39	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر.
39	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إنشاء مركبات الحليب
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAT
44	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة
45	المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسسة
45	المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للمؤسسة
47	المطلب الثاني: إعداد الميزانية المختصرة
49	المطلب الثالث: دراسة الأصول والخصوم
50	المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية لخزينة المؤسسة
50	المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية للخزينة بواسطة المؤشرات المالية
53	المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية بواسطة النسب المالية
55	المطلب الثالث: الحجم الأمثل لخزينة المؤسسة
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة عامة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق
80	الملخص

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول :

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم 01 : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	14
02	الجدول رقم 02 : جدول تدفقات أموال الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	15
03	جدول رقم 03 : الوضعية الدقيقة للخزينة	24
04	الجدول رقم 04 : الميزانية المالية أصول 2021-2022.	45
05	الجدول رقم 05 : الميزانية المالية خصوم 2021-2022.	46
06	جدول رقم 06 : جانب الأصول والخصوم المالية المختصرة سنوات 2021/2022.	47
07	جدول رقم 07 : راس المال العامل	51
08	جدول رقم 08 : الاحتياج في راس المال العامل	51
09	جدول رقم 09 : الخزينة الصافية	52
10	جدول رقم 10 : حساب مختلف أنواع نسب السيولة	53
11	الجدول رقم 11: نسب التمويل	54
12	الجدول رقم 12: جدول حسابات النتائج	55
13	الجدول رقم 13 : جدول تدفقات الخزينة	56
14	جدول رقم 14: مؤشرات قائمة تدفقات الخزينة:	57

قائمة الاشكال

الرقم	محتوى الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم 01: التمثيل البياني لوضعية الخزينة	23
02	الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAT	40
03	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAT مستغانم	41
04	شكل رقم 04: عناصر الأصول والخصوم	49
05	الشكل رقم 05 : مؤشرات مالية	52
06	الشكل رقم 06 : جدول تدفقات الخزينة	58

مقدمة عامة

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية لتحقيق جملة من الأهداف بغية الوصول إلى هدفها الأسمى، والمتمثل في البقاء والاستمرارية والحصول على منصب الريادة في الأسواق، لذلك فيه تقوم دائما بتحديث تقنيات التسيير لديها والتي تهدف أساسا إلى التحكم في اختيار أفضل أدوات التسيير من اجل تحقيق أهدافها الاقتصادية؛

تسيير الخزينة هو وظيفة حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت شركة أو جهة حكومية أو مؤسسة مالية حيث يتضمن تخطيط الخزينة ومراقبتها والسيطرة على الموارد المالية للمؤسسة لضمان التدفق النقدي والسيولة وإدارة المخاطر بصورة مثلى. والهدف الأساسي لإدارة الخزينة هو الحفاظ على الاستقرار المالي واستدامة المؤسسة من خلال إدارة فعالة لموقفها النقدي واحتياجات التمويل والاستثمارات.

ويشمل ذلك أنشطة مثل توقعات النقدية وجمع النقد وإدارة السيولة وإدارة الديون النقدية وجمع النقد وإدارة السيولة وإدارة الديون وإدارة الاستثمارات، ومن إحدى المسؤوليات الرئيسية لإدارة الخزينة هي توقعات النقدية، والتي تتضمن تقدير التدفقات النقدية المستقبلية والتدفقات النقدية الصادرة. فمن خلال توقع النقدية بدقة، يمكن لقسم الخزينة ضمان توافر الأموال الكافية لتلبية الاحتياجات التشغيلية والتزامات الديون وفرص الاستثمار للمؤسسة حيث أن جمع النقد هو جانب آخر مهم في إدارة الخزينة، يتضمن ذلك تجميع أرصدة النقد المتاحة في الكيانات المختلفة داخل المؤسسة لتحسين السيولة وتقليل تكاليف الاقتراض من خلال تركيز إدارة النقد، حيث يمكن لقسم الخزينة استخدام النقد الفائض بشكل أفضل وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي كما أن إدارة السيولة ضرورية لضمان توفر المؤسسة للأموال النقدية والأصول السائلة الكافية وذلك لتلبية التزاماتها القصيرة الأجل. من خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

1. الإشكالية:

كيف يتم تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية لمؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته

صلامندر؟

ومحاولة الإجابة على هذه الإشكالية تدفعنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي؟
- ✓ ما مدى أهمية جدول تدفقات الخزينة في عملية التسيير؟
- ✓ كيف يمكن تقييم الوضع المالي لمبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر؟

2. الفرضيات:

- استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم أداء الخزينة يساهم في تحسين كفاءة الإدارة المالية.
- لجدول تدفقات الخزينة أهمية كبيرة في عملية التسيير في المؤسسة الاقتصادية

3. أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- ✓ التعرف على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة.
- ✓ استخدام كذلك جدول تدفقات الخزينة لمعرفة حالات العجز و الفائض على مختلف مستويات الخزينة.
- ✓ أهمية استخدام جدول التدفقات النقدية في توضيح التدفقات الحقيقية الداخلة والخارجة للمؤسسة حسب الدورات الثلاث (استغلال، استثمار، التمويل).
- ✓ ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ محاولة إيجاد حلول وأساليب ناجحة ومعرفة تسيير الخزينة بإحكام لضمان عدم الوقوع في عسر مالي .
- ✓ الوقوف على المشاكل و الأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة المتعلقة بتسيير الخزينة.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة بما يضمن لها الربحية و الأمان.

5. مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ توافق الموضوع مع التخصص العلمي الذي ندرسها.
- ✓ اكتساب بعض المعارف على جدول تدفقات الخزينة وكيفية تسيير خزينة المؤسسة.
- ✓ الميول الشخصي للموضوع والاطلاع على بعض المواضيع الخاصة به

6. حدود الدراسة:

• الحدود الزمنية:

تم تحديد الإطار الزمني للدراسة لمدة شهر للفترة الممتدة من 21 أفريل 2024 إلى 21 ماي 2024.

• الحدود المكانية:

سيتم دراسة هذا الموضوع من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بصلامندر مستغانم

7. المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث و محاولة اختيار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، بينما تم الاعتماد على منهج التحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية.

8. تقسيمات البحث: حيث تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

- الفصل الأول حول الإطار النظري للخزينة؛ الذي يشمل ثلاث مباحث.

- الفصل الثاني: قمنا بتجسيد الجانب النظري تطبيقياً عن طريق دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

وأنهينا الموضوع بخاتمة عامة تتضمن خلاصة عامة حول الموضوع، متبوعاً بأهم النتائج المتوصل إليها.

9. الدراسات السابقة:

● **الدراسة الأولى** عبد الناصر شحدة السيد أحمد 2008، والتي جاءت بعنوان: الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية السيولة وجودة الأرباح من وجهة نظر محلي الائتمان في البنوك التجارية الأردنية ومحلي الأوراق المالية في بورصة عمان، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن آراء ووجهات نظر محلي الائتمان ومحلي الأوراق المالية تتوافق مع بعضها بأن النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية تعتبر أداة هامة لتقييم سيولة المؤسسة وجودة الأرباح، ولكنها تختلف من حيث درجة الأهمية.

● **الدراسة الثانية:** فاطمة الزهراء بوالطمين 2021، والتي جاءت بعنوان: دور استخدام قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. هدفت الدراسة إلى كيفية مساهمة قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز أم البواقي. وتوصلت إلى أنه يجب على مستخدمي القوائم المالية الخاصة بتقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز أم البواقي التفريق بين الربح المحاسبي وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية من أجل الحكم على الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

● **الدراسة الثالثة:** بوخلوه باديس، "الأمثلية في تسيير الخزينة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مسيلة 2003/2002، مذكرة ماجستير، هدفت الدراسة إلى أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي ورفع الكفاءة في تسيير الخزينة بالاعتماد على النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة، الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون تحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، والاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يضمن لها الربحية والأمان وأهم ما توصلت إليه الدراسات أن جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر الأداة الهامة التي تعبر عن الخزينة.

● **الدراسة الرابعة:** بوربيعة غنية، "محددات اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة 2011/2010 مذكرة ماجستير هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المصادر التمويلية للمؤسسة الاقتصادية، وتحديد أهم المحددات الكيفية والكمية لاختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة، واستعمال مختلف المؤشرات المالية من أجل تقييم أثر السياسات التمويلية المنتهجة على الوضع المالي للمؤسسة.

مقدمة عامة

- دراسة الباحث صابر عباسي، 2011 - 2012 ، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح ورقمة-الجزائر، بعنوان: أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة.

الجانب النظري

الفصل الأول : الاطار العام للخزينة

تمهيد :

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التسيير المالي، وقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الخزينة وتدفقاتها وكيفية تشكلها، وكذا التعرف على الجوانب الأساسية في إدارتها.

و على ضوء ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الاول : اساسيات حول الخزينة

المبحث الثاني : اساسيات حول تسيير الخزينة

المبحث الثالث : الموازنة التقديرية للخزينة

المبحث الاول : اساسيات حول الخزينة:

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

المطلب الاول : مفهوم الخزينة ومكوناتها:

ا. مفهوم الخزينة :

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

أولا - 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 و احتياجات هذا الأخير. ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي :

1. 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.
2. المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل¹.
3. كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

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

2- الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل الأراضي المباني....

¹ - باديس يحي بولوه، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص 26.

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

ثانياً - المفهوم النقدي للخبزفة :

الخبزفة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكله استخدامات وموارد المؤسسة هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.

1. التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين :

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

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

2. التقارب النقدي للموارد يتميز أيضاً بخاصيتين :

أ. الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض .

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

ثالثاً - المفهوم التفاضلي للخبزفة:

تعبر خبزفة المؤسسة عن رصيد المجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

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

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

الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل.

2- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء انتاج بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة

بأسفل الميزانية والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل

¹ - باديس يحي بولوه ، مرجع سبق ذكره، ص 27-28

رابعا - المفهوم الديناميكي للخزينة :

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة اساسا 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...) ¹.

II. مكونات الخزينة:

يتم تحديد العناصر المكونة للخزينة انطلاقا من الميزانية المالية وعليه فإن الخزينة تتكون من عناصر الأصول وعناصر الخصوم، والتي يمكن عرضها كما يلي :

أ- عناصر الأصول: هي الأصول المتاحة في فترة قصيرة، والتي يمكن أن تستعملها المؤسسة في تمويل احتياجاتها، وتتكون من:

- الأوراق التجارية: هي عبارة عن أوراق قابلة للتداول بالطرق التجارية وتمثل حقا موضوعه مبلغ من النقود، ومعنى ذلك أن الأوراق التجارية هي تلك السندات الإذنية التي تصدرها المؤسسة مقابل فائدة معينة تدفعها للمشترين القائمين بعملية الشراء، وتعتبر من أهم وسائل التمويل التي تستعملها المؤسسة من أجل توفير السيولة في خزيتها وهذا بواسطة الاتصال ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها كأجر العمل.
- الودائع لأجل: تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي للمؤسسة الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة بينما خاصية السيولة تعني أن المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة، بالإضافة إلى وجود إمكانيات سحبها في أي وقت ولكن بعد استيفاء بعض الشروط الضرورية مثل الإخطار المسبق ².
- الحسابات البريدية الجارية والمصرفية: هي الأموال الجاهزة التي يتاح للمؤسسة التصرف فيها في أي وقت وحسب شروط متفق عليها بين المؤسسة والبنك وتمثل في حساب الصندوق والحساب البريدي الجاري

¹- باديس يحي بوخلوه ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

²- بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات حساب وتقييم الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد 2 ، العدد 1 ، جوان 2018، ص 91.

- **سندات الخزينة:** وهي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي عملياً مدة حياة سندات الخزينة قصيرة لمدة سنة أو أقل) وبمعدل ثابت وعند حلول موعد الاستحقاق يتم تسديد قيمة السند مضافاً إليه الفائدة المحددة. وبالتالي فالسند هو ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها
- **سندات الصندوق:** هو التزام مكتوب من طرف المؤسسة بدفع المبلغ المذكور في السند (مبلغ القرض) في تاريخ الاستحقاق، وقد يكون هذا السند محرر باسم الشخص أو لأمره أو لحامله، ومدة السند لا تتجاوز 12 شهراً، ويمكن لحامل السند قبل انقضاء المدة أن يقدمه إلى البنك للخصم، إذا احتاج إلى السيولة قبل تاريخ الاستحقاق.
- **عناصر الخصوم:** هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة الاقتصادية بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون المستحقة، وتتمثل أساساً في:
 - **تسهيلات الخزينة:** هي عبارة عن قروض تمنح من قبل البنك للمؤسسة التي تعاني من صعوبات في السيولة الموقته أو القصيرة جداً والتي ممكن أن تنتج عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات ومن هنا يمكن القول أن هدف هذه التسهيلات هو تغطية الرصيد المدين إلى حين أقرب فرص تتم فيها عملية التحصيل لصالح المؤسسة. وعادة ما يلجأ إلى هذه التسهيلات في نهاية الشهر أين تكثر وتتعدد مدفوعات المؤسسة مثل: (أجور العاملين تسديد بعض المصاريف والفواتير...).
 - **السحب على المكشوف:** وهي طريقة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة التي عادة ما تكون من عملائها الدائمين، يسمح من خلالها لهذه المؤسسة القيام باستخدام أموال أكبر مما هو موجود برصيدها لدى البنك، بعبارة أخرى أن يصبح رصيدها لدى البنك مديناً لمدة زمنية متفق عليها عادة ما تتراوح بين 15 يوماً إلى سنة. ويستعمل السحب على المكشوف لتمويل نشاط المؤسسة وللإستفادة من بعض الظروف الاقتصادية التي قد يتيحها السوق كإشراء بعض السلع بكميات كبيرة نتيجة لانخفاض سعرها.
 - **السلفات المصرفية:** هي علاقة اتفاق بين المؤسسة والبنك المتعامل معها، ويمكن لهذا الأخير (البنك) أن يسمح للمؤسسة بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في حسابها، ولكن بشروط متفق عليها من الطرفين وبمعدل فائدة مرتفع¹.

¹- بلعياص نايبي سيد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

المطلب الثاني : جدول تدفقات وطرق اعداده:

يعتبر جدول تدفقات الخزينة من القوائم المالية المهمة والتي نصت المعايير المحاسبية الدولية على ضرورة إعدادها ونشرها ضمن القوائم المالية في نهاية كل فترة محاسبية ، بالإضافة إلى إجبارية إعدادها ضمن النظام المحاسبي المالي ، الجزائي وذلك بغية توفير معلومات لاتخاذ القرارات يتم إعداد هذه القائمة وفق مبدأ السيولة حيث توفر معلومات تفيد المستعملين في تحديد قدرة المؤسسة على توليد الخزينة أو أشباه الخزينة والتنبؤ بها.

1. تعريف جدول تدفقات الخزينة :

- " هو كشف يبين اثر نشاطات المؤسسة على السيولة الخاصة كما بها كما يشرح تغيرات سيولة الخزينة خلال فترة زمنية معينة¹."
- وعرفه النظام المحاسبي بانه: "جدول الهدف منة اعطاء مستعملي الكشوف المالية اساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الاموال وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية وهو عبارة عن جدول يوضح لنا المدفوعات ومنتجات المؤسسة ما خلال من خلال فترة زمنية معينة . ويختلف هذا الجدول من الجداول المالية الاخرى لأنه يساعد المؤسسة في تقييم المدى قدرتها على توليد الاموال في الحاضر والتنبؤ بالفشل²."
- " يمكن تعريف قائمة التدفقات الخزينة على أنها "وثيقة" توضح المركز المالي للمؤسسة وكيفية تغير هذا المركز عبر مدة اعدادها ، لذلك تعتبر مكمل للميزانية وجدول حسابات النتائج."
- " كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن جدول يوضح لنا مدفوعات ومنتجات المؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة ويختلف هذا الجدول عن الجداول المالية الأخرى ، لأنه يساعد المؤسسة في تقييم مدى قدرتها على توليد الأموال في الحاضر والتنبؤ بالفشل."
- "وتعتبر القائمة كجدول قيادة في يد القمة الإستراتيجية تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه، أو الانسحاب منه أو النمو أو غيرها
- كما يمكن اعتبار قائمة التدفقات النقدية أداة تحليل متميزة وهامة تتجاوز نقائص التحليل الكمي، وتقوم على منظور ديناميكي وتبحث عن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ولنتائجها المستقبلية³.

¹ محمد حملاوي ، اهمية التحليل المالي لجدول سيولة الخزينة في تحديد قيمة المؤسسة الاقتصادية ، مجلة المهمل الاقتصادي ، م 04 ، ع 02 ، الجزائر ، اكتوبر ، 2021 ، ص 179.

² ظريف مريم ، الحائك الايمن ، اهمية اعداد وتحليل جدول تدفقات الخزينة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، مجلة افاق ، ع 03 ، الجزائر ، 2018 ، ص 83.

³ ظريف مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

- يعرف جدول تدفقات الخزينة على أنه: "جدول تدفقات الخزينة أداة لدراسة تغيرات الخزينة لفترة زمنية معينة، خلال تصنيف التدفقات النقدية الحاصلة إلى ثلاث أصناف، تدفقات متولدة عن الأنشطة العملية، تدفقات متولدة عن أنشطة الاستثمار وتدفقات متولدة عن أنشطة التمويل، وتقتصر هذه التدفقات على مجمل مقبوضات ومدفوعات المؤسسة خلال الفترة المحددة.
- ويعرف على أنه تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة.
- كذلك يعرف كحركة إدخال أو إخراج السيولة، كما يمكن اعتباره كأحد الأسس المائية، بما أن كل سند مال يقيم من خلال تدفق الخزينة الناتج عن هذا السند.
- بعد جدول تدفقات الخزينة من القوائم المالية المنصوص عليها في نظام SCF يسجل جميع التدفقات التي تحدث على مستوى الخزينة خلال السنة أي التدفقات النقدية وهي التدفقات التي تم دفعها أو قبضها فعلياً خلال السنة.
- ويختلف جدول تدفقات الخزينة عن جدول التمويل من خلال نوع التدفقات التي يبينها فإذا كان جدول التمويل يسجل التدفقات المالية التي تنتج عن مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة خلال السنة وهي التدفقات التي قد تقيض أو تدفع خلال نفس السنة أو خلال السنوات الموالية فإن جدول تدفقات الخزينة يسجل التدفقات النقدية (تدفقات الخزينة) فقط أي التدفقات التي تم قبضها أو دفعها فعلياً خلال نفس السنة، لذلك يفضل المختصون في التحليل المالي أثناء دراستهم لوضعية الخزينة استخدام جدول سيولة الخزينة باعتبار أنه يزودهم بالوضعية الحقيقية للخزينة عكس جدول التمويل¹.

II. طرق اعداد جدول تدفقات الخزينة:

يقدم هذا الجدول حسب الطريقة المباشرة، و اختياريًا حسب الطريقة غير المباشرة ولكل نموذج خصوصيته في حالة و فيما يلي سنتطرق باختصار على الطريقتين لإعداد جدول تدفقات الخزينة هذا الجدول لم يكن في السابق، و عليه كان المحلل المالي يقوم بإعداده انطلاقاً من الميزانيات و حسابات النتائج المتتالية ومختلف الملاحق، لكن مع النظام المحاسبي المالي الجديد أصبح في غنى عن إعداده.

- الطريقة المباشرة
- الطريقة الغير مباشرة²

¹- باكرية علي، بيض القول عبد الله، دور جدول تدفقات الخزينة في التسيير المالي الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أن سي أ الروبية، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، العدد 01، 2022، ص 83.

² قانون رقم: 07-11 بتاريخ 25/11/2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي، المادة: 1-440 و 2-440

أولاً : الطريقة المباشرة :

إن الطريقة المباشرة التي أوصى بها المشرع الجزائري تركز على تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول وخروج التدفقات النقدية الإجمالية والزبائن الموردين الضرائب ...، قصد الحصول على تدفق الخزينة صافي ثم تقريب ومقارنة هذا التدفق الصافي مع النتيجة قبل الضريبة للفترة المعنية .

والجدول الآتي يوضح جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة:¹

الجدول رقم 01 : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة²

التعيين	السنة المالية	السنة المالية السابقة	ملاحظة
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن - المبالغ المدفوعة للموردين و العاملين. - الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة - الضرائب على النتائج المدفوعة			
-تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية			
+ تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية			
صافي تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملية (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار - المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مادية أو غير مادية + التحصيلات عن عمليات بيع تثبيبات مادية أو غير مادية -المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية +التحصيلات عن عمليات بيع تثبيبات مالية +الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية +الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم -الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها + التحصيلات المتأتية من القروض -تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			

¹- حديبي عبد القادر، تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي الجديد، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي- الشلف، 2011/2010، ص 111.

² قرار مؤرخ في 26/07/2008 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 ليوم 25/03/2009 المحدد لقواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها.

			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات
			تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة و معادلاتها عند اقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة في الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 ليوم 2009/03/25 المحدد لقواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها.

ثانيا : الطريقة الغير المباشرة :

الجدول رقم 02 : جدول تدفقات أموال الخزينة (الطريقة غير المباشرة)¹

ملاحظة	السنة المالية السابقة	السنة المالية	التعيين
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تعديلات خاصة: الاهتلاكات و المؤونات تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن و الحقوق الأخرى تغير الموردين و الديون الأخرى القيمة الزائدة أو الناقصة للتنازل صافية من الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن شراء تثبيات تحصيلات عن التنازل عن التثبيات
			تدفقات أموال الخزينة الصافية المرتبطة بعمليات الاستثمار(ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال نقدا إصدار قروض سنديّة

¹ قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 ليوم 2009/03/25 المحدد لقواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها.

			تسديد قروض
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الإقفال تأثير تغيرات سعر الصرف للعمليات الأجنبية
			تغير أموال الخزينة

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 ليوم 2009/03/25 المحدد لقواعد التقييم و المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها.
جدول تدفقات الخزينة المقترح من طرف النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF) يميز بين:

- الخزينة المتأتية من دورة الاستغلال
- الخزينة المتأتية من دورة الاستثمار
- الخزينة المتأتية من دورة التمويل.

أ. خزينة الاستغلال¹:

وجود طريقتين لإعداد جدول تدفقات الخزينة ناتج من كون خزينة الاستغلال يمكن حسابها بطريقتين:

1. الطريقة الأولى: الانطلاق من النتيجة الصافية لحساب طاقة التمويل الذاتي ثم الأخذ في الاعتبار التغير في الاحتياج لرأس المال العامل.

خزينة الاستغلال = طاقة التمويل الذاتي - التغير في احتياج رأس المال العامل

$$TR_{\text{exploitation}} = CAF - \Delta BFR$$

2. الطريقة الثانية: الانطلاق من الفائض الإجمالي للاستغلال الذي يطرح منه التغير في الاحتياج في رأس المال العامل مع الأخذ في الحسبان المنتجات و الأعباء الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الخزينة.

خزينة الاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال - التغير في احتياج رأس المال العامل

± المنتجات و الأعباء الأخرى للاستغلال التي تؤثر في الخزينة.

$$TR_{\text{exploitation}} = EBE - \Delta BFR \pm \text{Autres produits et charges liés à l'exploitation susceptibles d'entraîner une variation de trésorerie.}$$

ب. خزينة الاستثمار¹:

الخزينة الناتجة عن عمليات الاستثمار و التنازل عن الاستثمارات (TI) تساوي مجموع :

- قيم التنازل عن التثبيتات المادية و المعنوية صافية من حيازات التثبيتات المادية و المعنوية.
- و قيم التنازل عن سندات المساهمة صافية من حيازات سندات المساهمة.

$$T I = \text{Cessions} - \text{Investissements}$$

إذا كانت حيازة الاستثمارات أكبر من قيمة الاستثمارات المتنازل عنها، يكون هذا التدفق سالبا.

الخزينة المتاحة: تساوي الفرق بين خزينة الاستغلال و خزينة الاستثمار، و هي تمثل درجة تغطية الاستثمارات بطاقة التمويل الذاتي.

ت. خزينة التمويل²:

الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل (TOF) تشمل:

- ارتفاع رأس المال
- إصدار القروض و الديون المالية الجديدة.

بعد طرح

- الأرباح الموزعة كحخص،
- و التسديدات،
- و التغيير في الأقساط الأقل من سنة من الديون الطويلة الأجل.

$$\text{TOF} = \text{Augmentation du capital} + \text{Emission Emprunts Nouveaux} - \text{Dividendes versés} - \text{Remboursements DLT} - \text{variation des parts de DLT à échéance de moins d'un an.}$$

إذا كانت الأرباح الموزعة و التسديدات و التغيير في الأقساط الأقل من سنة من الديون طويلة الأجل، أكبر من ارتفاعات رأس المال فإن خزينة التمويل تكون سالبة.

مع الإشارة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار الأثر الصافي لتغير معدلات الصرف على السيولة (Ecart de conversion).
المجموع الجبري لكل هذه العناصر يعطي التغير الصافي للخزينة.

التغير الصافي للخزينة = تغير خزينة الاستغلال + تغير خزينة الاستثمار + تغير خزينة التمويل

$$\text{Variation nette de Trésorerie} = \Delta \text{TE} + \Delta \text{TI} + \Delta \text{TF}$$

¹ Hervé Hutin، مرجع سبق ذكره، ص 173

² Hervé Hutin، مرجع سبق ذكره، ص 173

جدول تدفقات الخزينة يقدم معلومات عن دخول و خروج النقدية خلال الدورة، فهو يفسر تشكيل تدفقات الخزينة و يزود المحلل المالي بالمعلومات عن نشاطات الاستثمار و التمويل الخاصة بالمؤسسة، ثم يبين طريقة تمويل الاستثمارات جزئية كانت أم كاملة من طرف خزينة الاستغلال، و هو بشكل عام خلاصة المعلومات الموجودة في الميزانية و جدول حسابات النتائج¹.

يمنح للمسيرين و المستثمرين و المقرضين و كل مستعملي القوائم المالية المعلومات التي تسمح لهم بتقييم قدرة المؤسسة على تكوين مداخيل صافية في المستقبل و على دفع حصص الشركاء...فهو إذن أداة للتقدير. و المعلومات التي يشملها جدول تدفقات الخزينة تسمح بإجراء المقارنات بين المؤسسات، مما يمكنها من تقييم تنافسيته

المطلب الثالث : أهمية واهداف جدول التدفقات الخزينة:

1. أهمية جدول تدفقات الخزينة: يكتسي جدول تدفقات الخزينة أهمية بالغة تتجلى في أنه يسمح:
 - قياس مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية تبعا للدورات الرئيسية لنشاطها؛
 - إبراز مدى كفاية السيولة للوفاء بالتزامات المؤسسة نحو الدائنين و المساهمين؛
 - إبراز الهوة بين النتيجة و الخزينة؛
 - قياس أثر التدفقات الاستثمارية و التمويلية على الربحية؛
 - إبراز درجة المرونة المالية لدى المؤسسة
 - تساهم في تحسين مبدأ القابلية للمقارنة بين المؤسسات كونها تستبعد الآثار الناجمة عن استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة؛
 - تعطي مؤشر لمبالغ و توقيت ودرجة التأكد المتعلقة بالتدفقات النقدية المستقبلية².
- كما تكمن أهمية قائمة تدفقات الخزينة في التغلب على بعض نقاط الضعف الموجودة في حساب النتائج و الميزانية، و تتمثل أهم هذه النقاط في :

- تحديد عناصر المصروفات غير النقدية ، و بشكل خاص الاستهلاك و الإطفاء لكافة الأصول ذات العلاقة.
- إظهار العمليات النقدية لمختلف النشاطات التي تمت داخل المؤسسة ، خلال السنة المالية ، خلافا لما تظهره الميزانية أو حساب النتائج ، و المتمثل في إظهار الأرصدة فقط لهذه النشاطات.

¹ H. de la Bruslerie, Analyse Financière, Dunod, 3^{ème} édition 2008, Page 299

² يوسف قاشي، محمد أبركان، أهمية جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 103.

- إظهار صافي التغير في النقد في بداية الفترة وفي نهايتها ، وتوزيع بنود التدفقات النقدية على مجموعات مترابطة ، مما يساعد في توضيح الأمور المتعلقة بالوضع المالي للمؤسسة ، وهو ما لا يمكن إظهاره من خلال الميزانية وحساب النتائج¹.

ii. أهداف جدول تدفقات الخزينة: يهدف جدول تدفقات الخزينة إلى إظهار كيفية تغير الخزينة من دورة لأخرى من خلال ثلاث وظائف أساسية، وبالتالي شرح مساهمة كل وظيفة في تغير الخزينة. كما أنه يظهر كيفية تمويل خزينة الاستغلال لمجموع الاستثمارات المادية المعنوية والمالية ومن هنا فهو يبين تطور التمويل الخارجي وكذا قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها بتدفق خزينة الاستغلال.

إن الوظائف التي تكون هذا الجدول هي :

- وظيفة التمويل: تسمح بإظهار الطريقة التي مولت بها المؤسسة احتياجاتها الفعلية أو العكس الطريقة التي سددت بها ديونها. وهي تحصي الموارد الخارجية كحركات الديون وحركات رأس المال؛
- وظيفة الاستثمار: وتضم مجموع الاستثمارات والاستثمارات السلبية (Désinvestissements) للمؤسسة سواء كانت معنوية أو مادية أو مالية؛
- وظيفة الاستغلال: وتضم كل العمليات التي قامت بها المؤسسة في إطار نشاطها والتي لا تظهر في الوظيفتين السابقتين.²

كما تتمثل أيضا أهم أهداف جدول تدفقات الخزينة في النقاط التالية :

- توفير معلومات ملائمة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية لمؤسسة ما خلال لحظة زمنية معينة
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية للمؤسسة لفترة معينة؛
- وضع وتطوير نماذج تساعد في إجراء المقارنات بين التدفقات النقدية الحالية والتدفقات النقدية المستقبلية
- المساهمة بجانب القوائم المالية الأخرى في تقييم التغيرات التي طرأت على صافي أصول المؤسسة ومقدرتها على التأثير على مبالغ التدفقات النقدية بهدف التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- تقييم جودة أو نوعية أرباح المؤسسة؛

¹ - ظريف مريم ، الحائك الايمن، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - باكرية علي، بيض القول عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 84

- تقييم السيولة الخاصة بالمؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها¹.

المطلب الرابع: حساب الخزينة ووضعياتها:

أولا - حساب الخزينة:

يتم حساب الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية. في حين أن حساب الخزينة من وجهة نظر التدفقات يتم إدراجها في مبحث تدفقات الخزينة نظرا لأهميتها .

وكما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعهما .

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

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

والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية محاسبيا هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل.

مما سبق يجب تعريف رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل

1. رأس المال العامل:

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

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

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

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

وبتعويض الأموال الدائمة بـ (الخصوم - الديون قصيرة الأجل)

¹ - سلى زاوط، إيمان درغوم، آليات تسيير الخزينة وانعكاساتها على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الصديق محمد بن يحيى - جيجل، 2015-2016، ص 52.

وبتعويض الأصول الثابتة بـ (الأصول - الأصول المتداولة)

يتم الحصول على العلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

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

- التناسب بين القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة في الأصول .
- درجة سيولة المخزون
- العلاقة أو التناسب بين الأموال الخاصة والديون في الخصوم¹

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

ويمكن تمثيل رأس المال العامل بالشكل التالي:

الأصول الثابتة	الأصول الخاصة	رأس المال العامل
الأصول المتداولة	الديون الطويلة الأجل	
	الديون قصيرة الأجل	

و من خلال ما سبق فإن :

- إذا كانت الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون موجبا، والمؤسسة تستخدم الفائض في تمويل كل أو جزء من الاستخدامات المرتبطة بالاستغلال.
- إذا كانت الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة فإن الرصيد يكون سالبا، والمؤسسة يجب عليها البحث عن مصدر آخر لتمويل أصولها الثابتة.
- 2. احتياجات رأس المال العامل: إن نشاط المؤسسة الاستغلال عملية تستوجب (بالإضافة إلى القيم الثابتة) توفير مجموعة من العناصر وهي المخزونات والقيم القابلة للتحصيل، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل (متجددة) وهي الديون الممنوحة من الموردين أو التسبيقات الممنوحة هذه المصادر تمول جزءا من

¹ - شبيب طيب، الخزينة ودورها في التسيير المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2016/2017، ص 10-11.

الأصول المتداولة. فيجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسعى باحتياجات رأس المال العامل، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزونات ومديتها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسعى باحتياجات رأس المال العامل ويلاحظ أن القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدنيا قصيرة جدا. فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة¹.

وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة :

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

$$\text{والأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة} (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل السلفات المصرفية})$$

احتياجات رأس المال العامل

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

ومن خلال ما سبق يمكن أن استخلاص العلاقة التالية :

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

ويمكن تمثيل الخبزينة بالشكل التالي:

الخبزينة	قيم جاهزة
سلفات مصرفية	

ثانيا، وضعيات الخبزينة :

1. الشكل العام لوضعية الخبزينة: تعرف الخبزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل وانطلاقا من هذه الأخيرة يمكن استنتاج وضعية الخبزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فتجد:

- الخبزينة موجبة إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد أجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

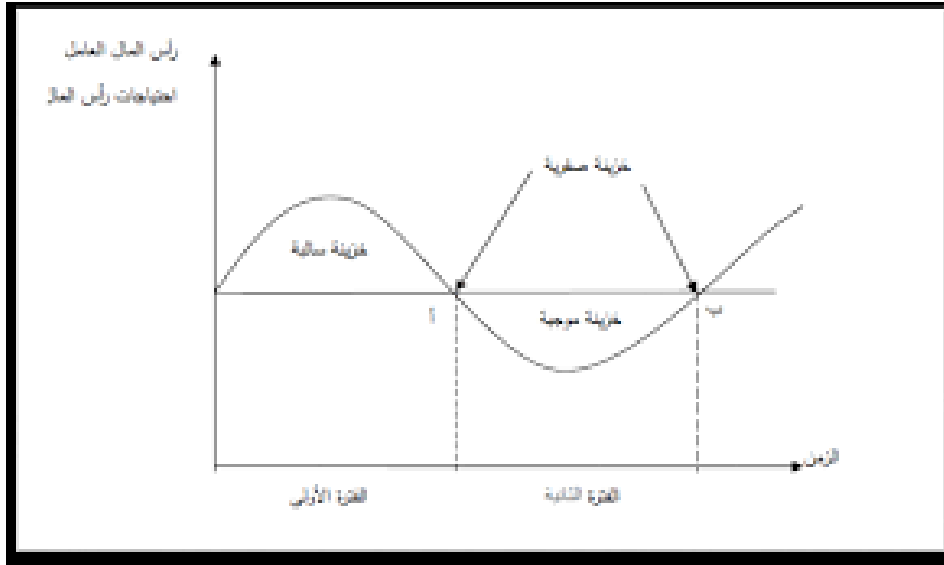
- الخبزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها. وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز. لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو

¹ - شبيل طيب، مرجع سبق ذكره ص 12-13.

تطلب قروضاً من البنك أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها .

- الخزينة صفيرية (مثلي): إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جداً. والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل غير أنه في التسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسمياً نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات خارج الاستغلال . ويمكن توضيح هذه الحالات التالي:¹

الشكل رقم 01: التمثيل البياني لوضعية الخزينة



المصدر: خديدي سمية، دراسة محاسبة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2014-2015، ص 23.

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

¹ - خديدي سمية، دراسة محاسبة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2014-2015، ص 23.

² - خديدي سمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

جدول رقم 03 : الوضعية الدقيقة للخزينة

البيان	رأس المال العامل <0	رأس المال العامل >0
احتياجات رأس المال العامل <0	أ. 1 رأس المال العامل > احتياجات رأس المال رأس المال خزينة سالبة	2 خزينة سالبة
	ب. رأس المال العامل > احتياجات < رأس المال العامل خزينة موجبة	
احتياجات رأس المال العامل >0	3 خزينة موجبة	ج. 4 رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة
		د. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة

المصدر: خديدي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

من خلال الجدول يمكن استنتاج أن للخزينة قطبين أحدهما موجب والآخر سالب
أ. القطب الموجب يظهر في الحالات التالية :

- في الإطار (03) الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر، أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة
- في الإطار (1-ب) الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة .
- في الإطار (4-ج) الخزينة موجبة لأن كلا من : رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب لكن القيمة المطلقة الرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل وهو ما يدل على وجود التمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة

ب. القطب السالب يظهر في الحالات التالية :

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

- في الإطار (1-1) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل
 - في الإطار (4) الخزينة سالبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب والقيمة المطلقة لرأس المال العامل أكبر من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.
- وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر. وأن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف في كل المؤسسات خاصة مدة استحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة استعمال كل الموارد المتاحة) والسبولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة من جهة أخرى ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية. وهذا انطلاقاً من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.¹

¹ - خديدي سمية ، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

المبحث الثاني : اساسيات حول تسيير الخزينة:

يعد تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة بحيث يستوجب على أمين الخزينة أن يستخدم كل الطرق الفعالة و الناجعة من أجل تحقيق تسيير عقلاني و مثالي للخزينة، وذلك ضمانا لاستمرارية المؤسسة و تحقيقا لأهدافها القائمة من أجلها.

المطلب الاول : مفهوم التسيير:

التسيير الأمثل هو فعل (Action) يعبر عن مجموعة المراحل والعمليات، نتيجته حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها، ويمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر بالإنتاج وبلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع بالمراحل التي تقود إلى النتيجة وكمرجع لمفاهيم المثولية يمثل التسيير الأمثل مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل¹.

المطلب الثاني : مفهوم تسيير الخزينة :

- نقصد بتسيير الخزينة عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيدها استحقاقها.²
- ينظر لمدلول تسيير الخزينة بانه مفهوم ديناميكي يخضع لتغيرات النظام المالي عموما ووظائف المؤسسة خصوصا لذلك اختلفت وتطورت مفاهيمها من فترة الى اخرى.³
- يُنظر لمدلول " تسيير الخزينة " بأنه مفهوم ديناميكي يخضع لمتغيرات النظام المالي عموما ووظائف المؤسسة خصوصا، بذلك اختلفت وتطورت مفاهيمها من فترة لأخرى
- إذ يرى كل من ، Moyer ، McGuigan ، and Kretlow بأن الخزينة عبارة عن "مجموع ما تحوزه من نقود فضلا عما تملكه من أموال (ودائع) في حساباتها البنكية الجارية ."
- غير أن البعض الآخر منهم، Lee ، Tiegen يرون بأن تسيير الخزينة يتمثل في "إدارة الأصول والخصوم النقدية بغرض تمويل المؤسسة"، باعتبار أن هذه المهمة هي أحد أجزاء أو وظائف قسم الخزينة، ومن بين مسؤوليات فريق المكلفين بالإدارة المالية، والتي تشمل أيضا على عدّة وظائف منها: تسيير المخاطر، عمليات التحوط والتأمين، تسيير العلاقات مع البنوك والمستثمرين، ... إلخ.⁴
- من التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج ان تسيير الخزينة اساس التوفيق بين الربحية والسيولة وهي عملية لإدارة الاصول المالية

¹ - بوخالفة سفيان، التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية باستخدام البرمجيات المالية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 625.

² - بلعباس نابي سيدي احمد، تقنيات التسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقزيري للدراسات الاقتصادية والمالية، م 1، ع 02، البليدة، ديسمبر 2017، ص 197.

³ - سلى الشيخ، سارة زغاي ودور، تسيير الخزينة واثرها على الاداء المالي مذكرة ماستر في علوم التسيير، ادارة مالية، محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ص 14.

⁴ - بوخالفة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 625.

المطلب الثالث : اهمية واهداف تسيير الخزينة :

أولاً: اهداف تسيير الخزينة الهدف الرئيسي لتسهيل الخزينة هو تقليل مخاطر وذلك من خلال مجموعة الاهداف الفرعية التالية :

- 1) مواجهة الاحتياجات النقدية : وذلك من خلال ما يلي:
 - اعداد التنبؤات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
 - توفير التمويل الاحتياجات المتوقعة والغير متوقعة.
- 2) تقليل الاحتياجات النقدية : وذلك من خلال ما يلي:
 - الاسراع في تحصيل الديون المؤسسة.
 - تقليل تسرب النقدية في المؤسسة.
- 3) تقليل تكلفة النقد : وذلك من خلال ما يلي:
 - تقليل حاجة الى النقد.
 - الاقتراض بأفضل شروط ممكنة
 - البحث عن افضل الفرص لاستثمار الفوائد النقدية.
 - تفادي خسائر التي قد تنجم عن الدخول او التزامات بالعملية الاجنبية التي قد تنتج عن التغيير في اسعار الصرف¹.
- 4) استثمار الفائض النقدي : تستمر المؤسسة تستمر تستمد المؤسسة الفوائد المتوفرة لديها في اصول يمكن ان تحقق لديها فوائد مجزية وفي نفس الوقت يمكن تسليمها بسرعة معقولة ومن ثم يطلب استثمار فوائد النقدية بعض المعايير وهي:
 - أ. مخاطر الافلاس : وهي مخاطر الناتجة عن عدم قدرة الضي المدين على دفع الاستثمار النقد الفائض او اقتصار هي ادوات ذات الحد الادنى من المخاطر.
 - ب. تاريخ الاستحقاق: يجب التفكير والتركيز على الاستثمار لفترات قصيرة تناسب في طولها مع مواعيد الحاجة الى النقد السائل
 - ج. القدرة مع التسويق : لما كان الغرض من الاحتفاظ بكمية على النقود من اجل استخدامها عند الحاجة اليها فمن الطبيعي استثمارها هذا الاحتياط المخزن في اصول يسهل تسهيلها بسرعة ودون جلب خسائر تذكر
 - د. معدل العائد : على الرغم من اهمية معادلة العائد المتوقع تحقيقه في تحديد الاصول الى السوق يتم اختيارها في استثمار الفائض النقدي فيما لكن هذا المعيار يعتبر اقل اهمية من معايير السابقة باعتبار انها توفر شروط السابقة تقلل من ضمان هذا الشرط.²

¹ - بلعباس نابي ، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² - الساسي هلال ، اثر استراتيجيات التسيير الامثل للتسيير الامثل للخزينة على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم المالية والمحاسبة، مالية مؤسسة، جامعة تيسمسيلت - الجزائر، 2022، ص 71.

ثانيا: اهمية تسيير خزينة المؤسسة:

يمثل تسيير الخزينة اهمية خاصة لكل من الادارة الداخلية وكذلك الاطراف الخارجية الاخرى : مثلة مقرضين وحملة الاسهم وغالبا مما يتحدث اثر مستواها على الخطر الاقتصادي المالي التي تواجهه المؤسسة في الاستراتيجية المالية تهدف الى تامين حل التوازن من منظور شامل متسعة كذلك الى تحقيق المطابقة بين التدفقات النقدية الداخلة وتدفقات النقدية الخارجة للاموال في الاجل المختلفة في مشاكل السيولة المالية والعسر المالي تمثل قلقا كبيرا لدى مدير المؤسسات الاقتصادية اذا في بعض الاحيان تكون المؤسسة محققة ارباح الا انها تعاني من العسر المالي حيث لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها كاملة في مواعيد استحقاقها واستمرار هذه الوضعية يمكن ان يؤدي الى اختفاء هذه المؤسسة من سوق الاعمال لذا فان الاهتمام بتسيير الخزينة امر ضروري ولازما فهو المدافع والضامن لاستمرار والبقاء المؤسسة.¹

المطلب الرابع : مشاكل تسيير الخزينة :

يمكننا التمييز بين نوعين من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أغلب المؤسسات، إما مشاكل هيكلية وأخرى ظرفية
أولاً: المشاكل الهيكلية للخزينة:

تتعلق المشاكل الهيكلية للخزينة أساسا بعدم كفاية رأس مال العامل، حيث لعد مشاكل مرتبطة أساسا بالمدى الطويل والمتوسط التعلق بالجزء العلوي للميزانية، مما يؤدي لحدوث تذبذبات على مستوى الخزينة، يمكن ذكر الأسباب الرئيسية لهذه المشاكل في ما يلي:

- المبالغ الضخمة لحيازة الاستثمارات التجهيزات المادية - المعنوية .(الإفراط في استثمارات مالية من خلال الاستحواذ على المؤسسات شراء الأوراق المالية. الخ
- عدم كفاية الأموال الدائمة الناتج عن :
 - ضعف رأس مال الاجتماعي للمؤسسة
 - نقص في حجم مديونية المؤسسة (فروض المتوسطة والطويلة الأجل) .
 - ضعف الاحتياطات المخصصة من الربح .
 - الخسائر المتتالية، وبالتالي عدم كفاية مردودية المؤسسة

يتطلب في مثل هذه الحالات على المؤسسة البحث عن هيكل مالي مستقر من خلال إعادة هيكلة الجزء العلوي من الميزانية وتحسين مردودية نشاط المؤسسة.

يوجد كذلك سلسلة أخرى من المشاكل الهيكلية، مرتبط بالاحتياج في رأس مال العامل الناتج عن التباعدات في حركية نشاط المؤسسة، يمكن الإشارة إليها في ما يلي :

- مستويات المخزون جد مرتفعة
- القروض الممنوحة للعملاء طويلة جدا
- القروض المتحصل عليها من الموردين قصيرة جدا .

يعتبر هذا الاحتياج في رأس مال العامل غير مرغوب فيه من أجل تحقيق التوازن المالي، مما يتطلب على المؤسسة اتخاذ إجراءات على مستوى أسفل الميزانية من أجل استعادة توازن الخزينة، من خلال مراجعة المدة الممنوحة للعملاء / المتحصل عليها من الموردين وكذلك تحسين دوران المخزون.

¹ - الساسي هلال ، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

ثانياً: المشاكل الظرفية للخزينة :

تتعلق المشاكل الظرفية، بالمدى القصير والنتيجة عن التأثيرات التي يحدثها نشاط المؤسسة على حركة الإيرادات (تحصيلات) والنفقات المدفوعات

ومن الأسباب الأساسية لحدوث مثل هذه المشاكل نذكر ما يلي :

- تغيرات موسمية في نشاط المؤسسة والتي تؤدي إلى احتياجي كبير في الخزينة في بعض فترات السنة. وتنطبق على بعض الصناعات الغذائية صناعات الألعاب... إلخ :
- تأخير أو عجز أحد العملاء على تسوية التزاماته مما يتسبب في نقص الإيرادات
- حوادث طبيعية تماماً مثل الحروب الإضرابات المشاكل الاجتماعية .. إلخ¹

من جانب آخر هناك من يصنف أصل المشاكل التي تواجهها المؤسسات إلى مشكلتين أساسيتين:

1. مشكلة المردودية: إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل

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

2. مشكل المخاطر: يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في

الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على تقييم احتياجات رأس المال العامل تواجد عمليات خارج الاستغلال وتحولات المحيط انخفاض القروض البنكية). إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي الشهر في معظم المؤسسات. إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال.²

¹ - بوخالفة سفيان، أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة- الجزائر، 2023/2022، ص 19/18

² - يحيوي مفيدة، تخطيط الحجم الأمثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد، المركز الجامعي تيسمسيلت- الجزائر، ع 02، جوان 2012، ص 537.

المبحث الثالث : الموازنة التقديرية للخزينة :

مع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة الإنسان واستخداماته للأساليب الكمية الحديثة، أصبح التنبؤ أداة فعالة وأكثر عملية ودقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما يساعد الأفراد والمنظمات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة، فالرقابة والتخطيط هما وجهان لعملة واحدة وللقيام بهاتين الوظائفيتين تعتمد المؤسسة بالأخص على الموازنات التقديرية، والتي تعتبر إحدى الوسائل المهمة لمراقبة التسيير

المطلب الاول : مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة :

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب لآخر:

- يرى بعض الكتاب بأن : الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال و تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.
- معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا يعرف الموازنة كما يلي : " خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو / و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة و الأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين ..
- أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها : " تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد فموازنة الإستغلال هي " التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة الفرضية استغلال معينة لفترة محددة
- كما تعرف الموازنات التقديرية بأنها : أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشترك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعي الموازنات.
- من هذه التعاريف نستخلص بأن نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية الآتية : التخطيط - التنسيق - الرقابة والتحفيز.¹
- حسب Antos & Brimson " الموازنات التقديرية أحد هذه الأسس العلمية التي يمكن الاعتماد عليها إذا أُحسِن وضعها وتنفيذها"
- تُعرَفُ الموازنة التقديرية بأنها: "ترجمة بالأرقام لمختلف خطط الأعمال المنسقة والمرتبطة بكل مركز مسؤولية.
- كما تُعرَفُ أيضًا بأنها: «خطة تفصيلية للإعداد للمستقبل، مُعَبَّرًا عنها بوحدات كميّة، تُحدّد كيف يمكن الحصول على الموارد وكيف سيتم استخدامها لتحقيق أهداف محدّدة خلال فترة زمنيّة معيّنة»
- مما سبق، يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير، تُنقَدُ من خلالها المؤسسة أهدافها الإستراتيجية المتوقعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتحقيق التناسق

¹ - فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 04.

والتكامل بين مختلف مستويات التسيير في المؤسسة والمراقبة خلال مدة زمنية محدّدة من أجل تحسين الأداء.¹

المطلب الثاني : اهداف الموازنة التقديرية للخزينة:

- أهمية الموازنة التقديرية النقدية
 - تعطي الإدارة معلومات تفصيلية عن تدفق المقبوضات النقدية، وتحصيل المديونيات، ومدى تأثير سياسات البيع بالأجل على سيولة المؤسسة
 - تعطي الإدارة مؤشرات عن مدى تأثير السياسة المتبعة في عملية الشراء وتوقيتها وحجم المشتريات وتأثير ذلك على سيولة المؤسسة
 - تقدم مؤشرات تساعد في دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة المؤسسة؛
 - تمكن الإدارة من تحديد حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للشركة مسبقاً حتى يتم تأمينها
 - تمكن الإدارة من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين استخدامها وتوظيفها في مشاريع جيدة بما يوفر عائد مناسب
 - تساعد على تنظيم سداد أقساط القروض في وقت استحقاقها دون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة المؤسسة .
- أهداف الموازنة التقديرية للخزينة .
 - ان الموازنة التقديرية للخزينة تعد لتحقيق الأهداف الأخرى :
 - قياس مستوى السيولة على المدى القصيرة.
 - التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة
 - المساعدة في التعرف على أوقات حدوث العجز والفائض النقدي
 - وضع برنامج زمني للتحصيل والتسديد النقدي المناسب؛
 - المساهمة في الاقتصاد باستعمال النقد المتاح.²

¹ - باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 241.

² - عبد المؤمن خليل، مساهمة الموازنة التقديرية للخزينة في التقليل من مخاطر السيولة، مذكرة ماستر، جامعة ام البواقي، 2016/2015، ص 29.

المطلب الثالث : طرق اعداد الموازنة التقديرية للخزينة:

إن إعداد الموازنة التقديرية للخزينة يتطلب عمل تحضيرى الهدف منه تقدير تواريخ ومبالغ الحركات المالية، وكذلك طرق التحصيل على الأموال وطرق التسديد وهذا يمكن المؤسسة من التصرف في سرعة القبض أو الدفع.

1. جمع المعلومات :من الضروري أن تتحكم المؤسسة في تدفقاتها النقدية وتتفادى الوقوع في عجز عن الوفاء بديونها بسبب عدم التحصيل في الوقت المناسب، ذلك ممكن من خلال إعداد الموازنة التقديرية للخزينة انطلاقا من معطيات الموازنات التقديرية المختلفة للمؤسسة
2. تقدير المقبوضات:

تشمل على كافة المبالغ المتوقع استلامها خلال فترة الموازنة وتتكون بشكل رئيسي من المبالغ المستلمة من المبيعات سواء كانت نقدا أو من المبيعات الأجلة التي يستحق تسديدها، المبالغ التي ستسلم كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، أو إيجار الممتلكات أو أرباح الأسهم في المؤسسات الأخرى، كما توجد مقبوضات نقدية أخرى كتلك المتحصل عليها من :

- التنازل عن بعض الأصول الثابتة .
- الإعانات المتحصل أو المرتقب الحصول عليها سواء كانت إعانات للاستغلال أو إعانات للاستثمار .
- المساهمات الممنوحة من طرف الدولة أو المؤسسة التابعة لها الشركة
- وتتقلب هذه الأنواع من المقبوضات تقلبات كبيرة من شهر لآخر ولكن يمكن تقديرها بدرجة عالية من الدقة
- 3. تقدير المدفوعات :

تشمل هذه المبالغ على التزامات المؤسسة والتي سيستحق سدادها خلال فترة الموازنة وتذكر منها :

- عمليات تتعلق بفترة سابقة ومستحقة الدفع خلال فترة الموازنة كتسديد الديون على سبيل المثال.
- عمليات تتعلق بالفترة اللاحقة وهي فترة الموازنة ومستحقة خلال نفس المرحلة وهي عموما :
- مشتريات المواد واللوازم أو البضائع
- حيازة عناصر الأصول
- أعباء تتحملها المؤسسة كالخدمات ومصاريف المستخدمين والاشتراكات الاجتماعية والضرائب والرسوم المستحقة.....الخ.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصاريف لا تمثل تدفقات مالية مدفوعة فعلا وبالتالي لا تندرج ضمن المدفوعات وهي أساسا مخصصات الاهتلاك ومخصصات المؤونات

4. تحديد المواعيد: تهدف موازنة الخزينة إلى توفير السيولة الكافية لتغطية الالتزامات القصيرة الأجل، وكذلك الالتزامات طويلة الأجل التي تستحق السداد خلال فترة الموازنة، لذلك تستخدم موازنة لخزينة لتحديد توقيت ومبلغ الاقتراض قصير الأجل اللازم للمحافظة على السيولة داخل المؤسسة، كما تستخدم أيضا في تحديد توقيت توافر السيولة الزائدة عن الحاجة حتى تمكن المسير المالي في المؤسسة من وضع برنامج يضمن استثمار هذه السيولة بأعلى جدوى

وقد حدد عر خمادم ثلاثة مراكز ذات أهمية في موازنة الخزينة وهي :

- أ. العملاء أهمية بالغة بالنسبة للمقبوضات: بعد تقدير المبيعات، يدرس مركز العملاء لتحديد الأجل العادي والحقيق الممتد بين تاريخ البيع وتاريخ التحصيل من خلال دراسة إحصائية للأجال الممنوحة للعملاء السابقة والمبرمجة مستقبلاً منها.
- ب. الموردون (أهمية بالغة بالنسبة للمدفوعات): التحليل شبيه بتحليل العملاء السابق مع الأخذ بالحسبان أن الأجل المحدد لتحصيل العملاء يفترض أن يكون أقل من الأجل المحدد لتسديد الموردون. وفي هذه الحالة من الملاحظ أن موازنة المبيعات وموازنة التمويل لهما مكانة معتبرة.
- ت. الأجور أهمية بالغة بالنسبة لأعباء المؤسسة ككل: لتقدير الأعباء فيما يتعلق بالأجور يجب الأخذ بالحسبان كل مراكز المسؤولية وعلى العموم تستحق الأجور كل نهاية شهر ولواحق الأجور كل نهاية الشهر اللاحق لها

5. الرصيد النقدي: بعد إعداد المقبوضات والمدفوعات يلي دور تحديد صافي الزيادة أو النقصان في السيولة النقدية وذلك بطرح جملة المدفوعات من جملة المقبوضات وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية المدة يمكن حساب ما تحتاج إليه المنشأة الأموال النقدية كاحتفاظ بحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المنشأة فوق ذلك الحد الأدنى، لهذا فإنه يجب عند تخطيط تمويل المشروع التحقق من وجود رصيد نقدي كبير بخزينة المشروع كافي لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات. نستنتج من هذا أن المؤسسة التي تقوم بتقدير رصيدها النقدي تستفيد في تحديد مبالغ العجز النقدي الذي يجب الحصول عليه عن طريق الاقتراض القصير المدى أو السحب على المكشوف كما وأن تخطيط الرصيد النقدي يقيد المؤسسة في توقيف هذه الاحتياجات النقدية.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اعداد الموازنة التقديرية للخزينة:

قبل أن تبدأ في إعداد الموازنة لا بد أن تحدد ماهي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنة التقديرية وهذه العوامل المتحكممة قد تكون حجم المبيعات - الطاقة الإنتاجية - إحتياجات برنامج الإنتاج رأس المال العامل

1. حجم المبيعات: إذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة. وبذلك يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات.
2. الطاقة الإنتاجية المتاحة: إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو الإنتاجية المتاحة. الطاقة

¹ - بوزيد سفيان، مكاي محمد الأمين، تسيير الميزانية، كتاب بيداغوجي لطلبة سنة أولى ماستر، جامعة مستغانم، 2023/2022، ص 107-109.

3. مستلزمات برنامج الإنتاج : إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاج معين تستطيع تصويفه و بيعه ولكن هذا البرنامج يتطلب توفر مستلزمات الإنتاج وهي اليد العاملة و المواد الأولية و اللوازم. فقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات المهارة العالية لتنفيذ ذلك البرنامج، أو صعوبة في إيجاد المواد الأولية اللازمة لسبب من الأسباب ففي هذه الحالة تقول أن العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج .
4. رأس المال العامل : أن أي زيادة في حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل الإستثماري في مستلزمات الإنتاج اللازمة لإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة تقول أن العامل المتحكم هو رأس المال العامل و بعد ان تحدد المؤسسة العوامل المؤثرة أو المتحكمة تقوم بترتيبها حسب درجة الأهمية فالعوامل التي تكون درجة أهميتها عالية تعتبر عوامل رئيسية و التي تكون درجة أهميتها أقل تعتبر عوامل فرعية. مع الإشارة إلى أن العامل الرئيسي يختلف من مؤسسة إلى أخرى و من فترة إلى أخرى حتى في نفس المؤسسة. و على الإدارة أن تبحث عن كيفية التقليل من العامل المتحكم و تخفيف آثاره حتى لا يكون عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

خلاصة الفصل :

الإطار العام للخزينة يمثل النظام الشامل الذي تديره المؤسسات لضمان إدارة فعّالة للموارد المالية، سواء كانت حكومية أو خاصة. يهدف هذا الإطار إلى تحقيق الكفاءة والشفافية في جميع العمليات المالية، بدءاً من جمع الأموال وصولاً إلى إنفاقها. أحد المكونات الأساسية لهذا الإطار هو إدارة النقد، والتي تشمل تخطيط التدفقات النقدية لضمان توافر السيولة اللازمة لتلبية احتياجات العمليات اليومية. إضافة إلى ذلك، إدارة الديون تلعب دوراً محورياً في توازن تكلفة التمويل والمخاطر المرتبطة به من خلال إصدار و سداد القروض والسندات، أما إدارة الاستثمارات، فهي تركز على استثمار الفوائض المالية لتعظيم العوائد، مع تحديد استراتيجيات وسياسات استثمارية محكمة. بجانب ذلك، إدارة المخاطر هي عنصر حاسم لضمان تقليل التأثير السلبي للمخاطر المالية، مثل مخاطر السوق والائتمان، على المؤسسة. هذا يشمل تحديد وتقييم المخاطر وإدارة تعرض المؤسسة لها بشكل فعال.

النظم والمراقبة تعد من الأعمدة الرئيسية في الإطار العام للخزينة، حيث تضمن استخدام أنظمة المعلومات المالية الدقيقة لتتبع العمليات المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة. من ناحية أخرى، التخطيط المالي وإعداد الميزانية يعكسان الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويضمنان توجيه الموارد المالية بشكل يتماشى مع هذه الأهداف.

الامتثال والتنظيم يشمل التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المالية المعمول بها، مما يضمن أن جميع العمليات المالية تتم بشكل قانوني ووفق المعايير التنظيمية. فوائد الإطار العام للخزينة تتضمن تحسين الكفاءة المالية من خلال الإدارة المثلى للموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر بفعالية، مما يساهم في استدامة العمليات المالية للمؤسسة على المدى الطويل.

ورغم الفوائد العديدة، يواجه الإطار العام للخزينة تحديات مثل التعقيد التشغيلي الناجم عن تنسيق عدة عمليات ووحدات مختلفة، والتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على التخطيط المالي، والحاجة المستمرة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لضمان كفاءة العمليات والمراقبة المالية. بالتالي، يعتبر الإطار العام للخزينة عنصراً حيوياً لضمان الاستقرار المالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة

ملبنة الساحل لإنتاج الحليب

ومشتقاته صلامندر- مستغانم

تمهيد :

لكل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين من عرض مفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بتحسين الإداء كونها أداة من أدوات التي يعتمد عليها هذا النظام لإنجاز مهامه و ذلك من خلال قيامنا بالتربص في احدى المؤسسات الجزائرية ألا و هي مؤسسة ملبنة الساحل – صلامندر بولاية مستغانم التابعة للمركب الصناعي بالجزائر حسيين داي و التي تلعب دورا بارزا في الاقتصاد إذ يساهم بشكل كبير في مدى الحاجيات على المستوى الولائي ، و حاولنا معالجة المعلومات التي تم جمعها على مستوى مكتب رئيس قسم تدقيق والمكلف بالمالية والمحاسبة قسم مراقبة التسيير ، وعلى هذا الأساس و حتى يتسنى لنا معرفة كيفية تطبيق نظام الرقابة الداخلية ، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

-المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر.

-المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسسة

-المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية لخبزينة المؤسسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT)

للمؤسسة أهمية كبيرة لكونه تزود السكان بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي إلا وهي مادة الحليب ومشتقاته.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إنشاء مركبات الحليب:

تعد مؤسسة ملبنة الساحل من أقدم المؤسسات التي تسعى دائما إلى تطوير منتجاتها وتحقيق الربح.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة:

بدأ إنشاء الحليب في الجزائر منذ الاستعمار، حيث تأسس على مستوى جهة الغرب مركب الحليب بوهران سنة 1954، عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال قدر ب 900000 دج وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420000 يوميا .

عرفت هذه المؤسسة عدة تغيرات حيث إن سنة 1970 أصبحت تسميتها تعاونية الحليب بوهران، وفي سنة 1967 حل مكانها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته-ONALAIT

- مرسوم رقم 10-321 الديوان الجهوي الغربي، وفي إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثلاثة فروع وهي :

● الديوان الجهوي الغربي يضم الوحدات التالية:OROLAIT

- وحدات الانتاج وهران.
- وحدات الانتاج مستغانم.
- وحدات الانتاج سعيدة.
- وحدات الإنتاج معسكر.
- وحدات الانتاج تيارت.
- وحدات الانتاج بشار.

● الديوان الجهوي الشرقي ويضم:OROLAIT

- وحدة الانتاج عنابة.
- وحدة الانتاج قسنطينة.
- وحدة الإنتاج سوق أهراس.

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

- الديوان الجهوي في الوسط ومقره بالجزائر العاصمة ويضم الوحدات الإنتاجية التالية

ORLAC:

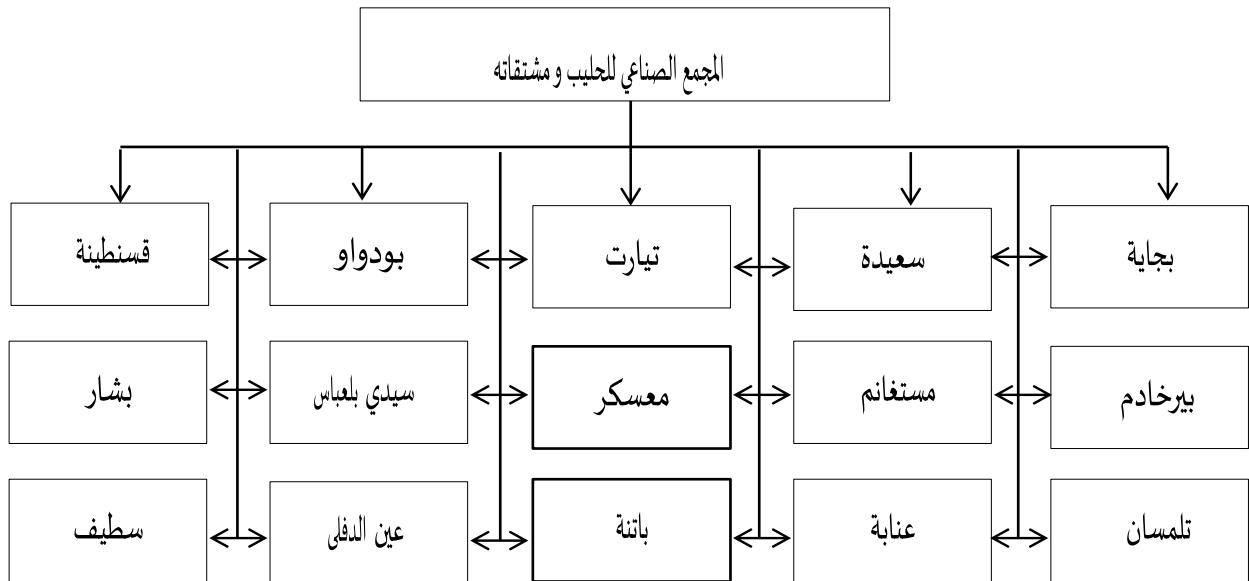
- وحدات الإنتاج ببداوا.
- وحدات الإنتاج بذراع بن خدة.

أما بالنسبة وحدة إنتاج مستغانم تعود نشأتها إلى سنة 1986 حيث كانت مجرد مشروع، أما الانطلاقة الفعلية فقد كانت الانطلاقة الفعلية فقد كانت سنة 1987 Lait Du Régional Office: OROLAI وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تحت اسم المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة، وهي وحدة لإنتاج الحليب ومشتقاته تقع في المنطقة الغربية للساحل البحري صلامندر بمستغانم والواقعة بطريق لصوانيك تترجع على مساحة تقدر ب: 30000 متر مربع منها 19000 مغطاة. هي مؤسسة عمومية صناعية ذات أسهم SPA ذات طابع تجاري تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في السجل التجاري يقدر لرأسمالها

سنة 2022 ب: 1249867550 دج حيث يبلغ عدد عمالها 153 عاملا منهم 116 عامل دائم 37 مؤقتين، في إطار عقود ما قبل التشغيل للسنة الحالية. شعار المؤسسة: "الحليب مهنة وهواية".

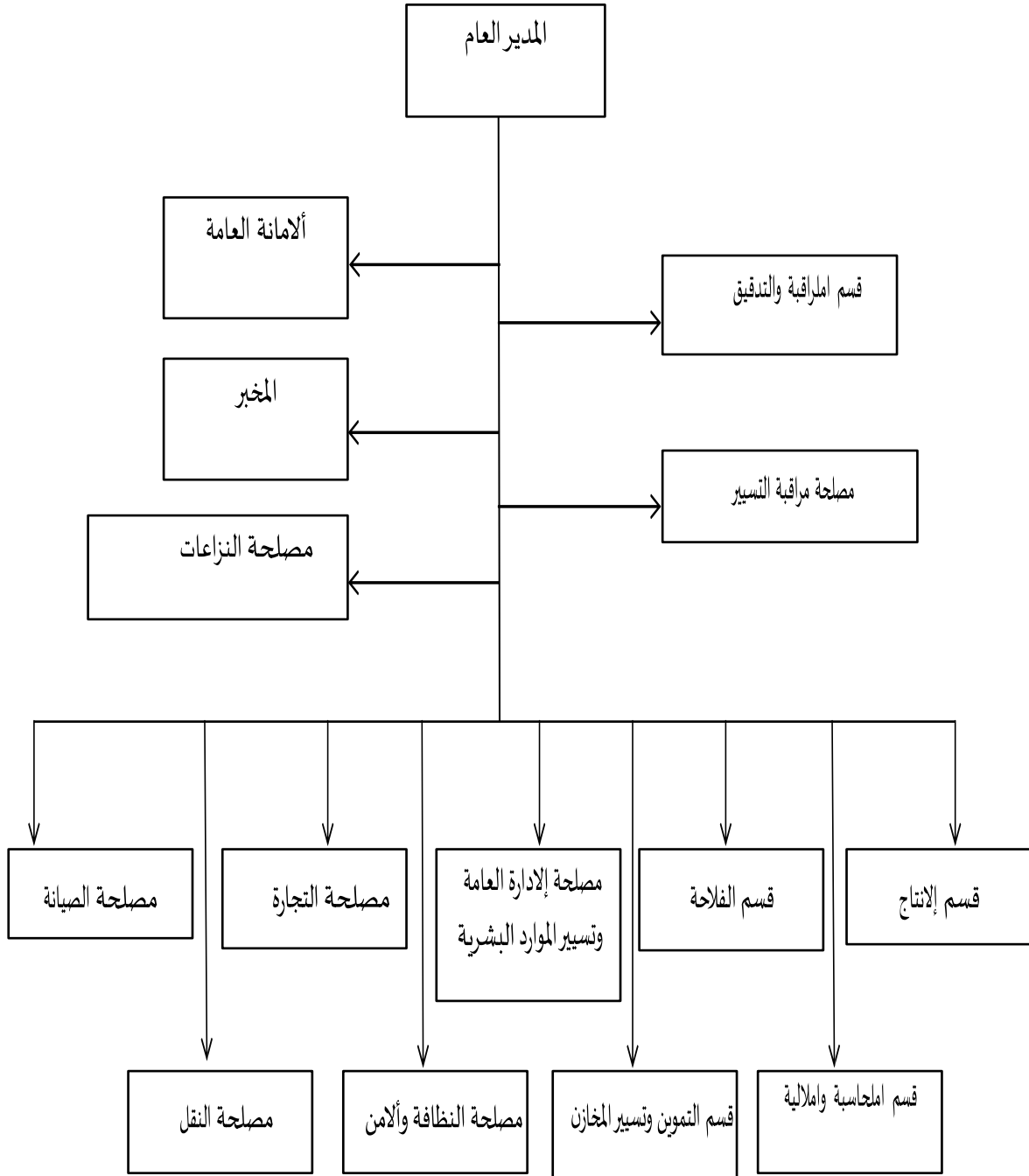
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAT : قبل أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي الذي يمثل فروع المؤسسة المركزية.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAT



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAT مستغانم



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

كما تتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:

المدير العام: وهو المسير الرئيس ي لهذه الوحدة والتي تتمثل مهامها فيما يلي:

- مراقبة نشاط الوحدة.
- رسم السياسة العامة من الإنتاج البيع.
- تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم
- اتخاذ القرارات الهامة.
- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة.

قسم المراقبة والتدقيق: تعتبر أهم مصلحة في المؤسسة وتتمثل مهامها في:

- التأكد من صحة التقارير التي تصله من المصالح.
- مراقبة مصالح المؤسسة وذلك بأشعارها يومين قبل المراقبة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات للإدارة العليا.

قسم مراقبة التسيير: تتمثل مهامه في:

- مراقبة التكاليف.
- مراقبة التسيير الحسن للعمل والإعلام عن أي مشكل.
- يقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح ومقارنتها محال تقديرات المسطرة حسابا لانحرافات

الأمانة العامة: حلقة التوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية ومن مهامها:

- استقبال الزوار لمقابلة المدير.
- تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.
- ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسجيل عملية البحث عنها.

المخبر: مهامه تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير، وهنا يمر نوعان من التحاليل وهما

أساسيان لكل وحدة إنتاجية:

- فيزي كيميائي ويتضمن التحليلات الآتية مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة، الكثافة.
- ميكروبيولوجي.

قسم الإنتاج: هي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج كما تركز أيضا على تسجيل كل العطيات اليومية التي تخص المواد المنتمية والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر، اللبن، الرائب، حليب البقرة.

قسم الفالحة: تتمثل مهامه فيما يلي:

جمع الحليب من عدد مراكز للفالحين:

إعادة تحليب الحليب المستلم في الوحدة.

مصلحة الإدارة العامة وتسيير الموارد البشرية: تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.

مصلحة التجارة: ومن مهامها:

- توزيع وبيع الحليب ومشتقاته على المستوى الولائي وماجورها.

مصلحة الصيانة: من مهامها:

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياته؛

- مراقبة وصيانة معدات الإنتاج؛

- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.

قسم المحاسبة والمالية:

1. بالنسبة للمحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة

العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج الأعلام الآلي في الإدارة

وتسجيل العمليات اليومية من بين المهام التي تقوم بها:

- مطابقة الوثائق المحاسبية، من مصاريف وإيرادات؛

- الحرص على أموالك المؤسسة ومتابعة العقود؛

- العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة.

2. بالنسبة للمالية: وقتهم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل أي أنه مسؤول

عن كل ما يتعلق بالسيولة المالية.

قسم التموين وتسيير المخازن: عن طريق تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته، تلك

المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستورد من خارج الوطن.

مصلحة النظافة والأمن: ومن مهامها:

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة؛
- الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل؛
- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

مصلحة النقل: تتمثل مهامها في مراقبة الشاحنات التي تنقل الحليب إضافة إلى توزيع الحليب على المناطق المحددة من طرف مصلحة التجارة، كما يتمثل دورها في توفير وسائل النقل للوحدة.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة " ملبنة الساحل " في العناصر التالية:

1. **ال شراء:** تقوم ملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.
2. **الإنتاج:** بعد أن تقوم المؤسسات بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتوجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.
3. **البيع:** هذا النشاط يشرف عليه المصلحة التجارية وهناك حالتين:
 - أ. في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما ان يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل العميل.
 - ب. في حالة المنتج الغير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم بها المؤسسة باستخدام إمكانياته الخاصة وقدراتها البيعية.

المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسسة

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى دراسة ميدانية تطبيقية تتعلق بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة من حيث قدرتها على التحكم في سيولتها، هذه الدراسة لابد أن تتضمن عرض الميزانية المالية واعداد الميزانية المختصرة، وتحليل الأصول والخصوم.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للمؤسسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الميزانية المالية للمؤسسة وهذا من خلال الفترة "2021-2022" وهذا بدوره سيسهل لنا مهمة تحديد وفهم الوضعية المالية، للمؤسسة وعرض الميزانية المالية يكون على النحو التالي:

الجدول رقم 04 : الميزانية المالية أصول 2021-2022.

الأصول	2022	2021
أصول غير جارية		
تثبيتات معنوية	130901,00	182901,00
تثبيتات عينية		
أراض	285829285,00	285829285,00
مبان	53430769,76	44123420,71
تثبيتات عينية أخرى	155739553,12	170982751,48
تثبيتات يجري انجازها	1625221,57	7705947,15
مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها	900000,00	900000,00
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية	119356,90	119356,90
ضرائب مؤجلة على الأصل	21186452,34	24207339,50
مجموع الأصل غير الجاري	518961539,69	534051001,74

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

		أصول جارية
79770051,84	136474675,83	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
22270882,09	19705289,29	الزبائن
143038888,90	110145463,39	المدينون الآخرون
73913935,04	50328859,24	الضرائب و ما شابهها
62665787,14	141067691,74	الخزينة
381659545,01	457721979,49	مجموع الأصول الجارية
915710546,75	976683519,18	المجموع العام للأصول

المصدر: وثائق من داخل المؤسسة

الجدول رقم 05 : الميزانية المالية خصوم 2021-2022.

2021	2022	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
521400000,00	521400000,00	رأس مال تم اصداره
244207869,46	248592383,41	علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
4384513,95	86068242,96	نتيجة صافية/ نتيجة صافية حصة المجمع
769992383,41	856060626,37	المجموع 1
		الخصوم غير الجارية
8165051,51	8165051,51	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
23165087,58	36805824,42	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

31330139,09	44970875,93	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
		الخصوم الجارية
97431116,47	41687000,75	موردون و حسابات ملحقة
4777728,11	3669432,70	ضرائب
12179179,67	30295583,43	ديون أخرى
114388024,25	75652016,88	مجموع الخصوم الجارية (3)
915710546,75	976683519,18	مجموع عام للخصوم

المصدر: وثائق من داخل المؤسسة

المطلب الثاني: إعداد الميزانية المختصرة:

يمكننا عرض الميزانيات المختصرة، انطلاقاً من الميزانيات المالية للسنوات 2021-2022 كما يلي:

أولاً: عرض الميزانية المالية المختصرة:

جدول رقم 06: جانب الأصول والخصوم المالية المختصرة سنوات 2021/2022.

2021	2022	الخصوم	2021	2022	الأصول
769992383,41	856060626,37	الأموال الخاصة	534 051 001,74	518961539,69	أصول ثابتة
			318993757,87	316654287,75	أصول متداولة
31330139,09	44970875,93	ديون طويلة الأجل	79770051,84	136474675,83	قيم الاستغلال
114388024,3	75652016,88	ديون قصيرة الأجل	239223706	180179611,9	قيم محققة
			62665787,14	141067691,74	قيم جاهزة
915710546,75	976683519,18	مجموع	915710546,75	976683519,18	مجموع

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

2021	2022	الخصوم	2021	2022	الأصول
84%	88%	الأموال الخاصة	%58	%53	أصول ثابتة
			%35	%32	أصول متداولة
3%	5%	ديون طويلة الأجل	%9	%14	قيم الاستغلال
12%	8%	ديون قصيرة الأجل	%26	%18	قيم محققة
			%7	%14	قيم جاهزة
%100	%100	مجموع	%100	%100	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

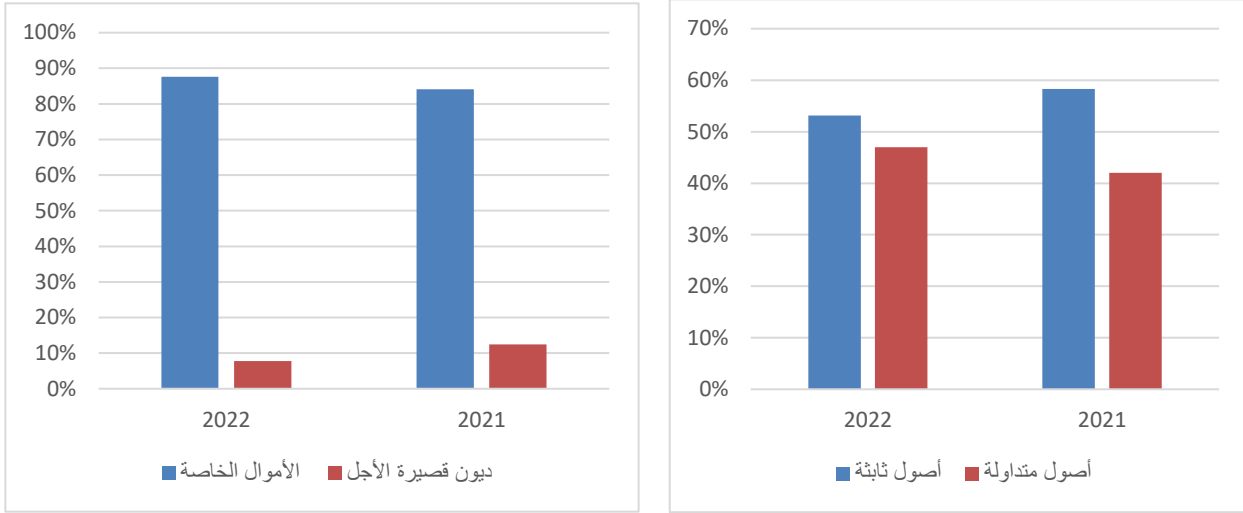
نلاحظ من خلال الجدول رقم لجانب أصول ميزانية المؤسسة أن قيمة الأصول غير الجارية تفوق قيمة الاستخدامات الثابتة، حيث تقدر نسبها - خلال الفترة 2021-2022 "53%، 58%، على التوالي من مجموع نسب الأصول، وهذا يرجع إلى الارتفاع الكبير في قيمة التثبيات المادية والمالية، والانخفاض في الحسابات الدائنة والضرائب.

أما خصوم المؤسسة تتكون أساسا وبنسبة كبيرة من رؤوس الموارد الثابتة حيث قدرت نسبها به 88%، 84% على التوالي، وتلها الخصوم المتداولة والتي أخذت بالارتفاع من سنة إلى أخرى .

كما نلاحظ أن :

- أصول ثابتة < 50% وهو ما يؤكد أن المؤسسة صناعية
- الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل < أصول ثابتة هذا ما يدل على أن المؤسسة في استقرار مالي

شكل رقم 04: عناصر الأصول والخصوم



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المختصرة

المطلب الثالث: دراسة الأصول والخصوم:

من خلاله سنقوم بتحليل نظري لكل من أصول وخصوم المؤسسة، كل على حدا، مع تبيان التغيرات التي آلت إليها عناصر ميزانية المؤسسة من سنة لأخرى مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك.

أولا: تحليل جانب الأصول:

1. الأصول الثابتة: عند مقارنة الأصول الثابتة للسنوات محل الدراسة 2021-2022، لاحظنا أنها شهدت انخفاضا، حيث بلغت قيمتها لسنة 2021 534 051 001,74 دج، وسنة 2022 انخفضت إلى 518961539,69 دج وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة تثبيبات عينية ومالية ومعنوية.
2. الأصول المتداولة: تشير الميزانية المالية للسنوات 2021-2022 إلى أن هناك اختلاف بسيط في الأصول من حيث القيمة والنسب من سنة إلى أخرى مقارنة مع بعضها البعض أو مع مجموع أصول الميزانية حيث بلغت 32% سنة 2022 و 35% سنة 2021.
 - أ- بالنسبة لقيم الاستغلال: شهدت هذه النسبة ارتفاعا متتاليا حيث بلغت نسبتها 9% سنة 2021 وارتفعت إلى 14% سنة 2022.
 - ب- بالنسبة للقيم القابلة للتحقيق: بلغت هذه النسبة 26% سنة 2021 لتتخف سنة 2022 إلى 18% وهذا مقارنة مع مجموع أصول الميزانية؛
 - ت- بالنسبة للقيم الجاهزة: بمقارنة نسبة القيم الجاهزة في السنوات 2021-2022 فقد شهدت ارتفاعا حيث بلغت سنة 2021 نسبة 7% وارتفعت سنة 2022 إلى 14%.

ثانيا: تحليل جانب الخصوم:

1. الأموال الخاصة: عندما قمنا بمقارنة الأموال الدائمة للسنوات 2021-2022 وجدنا أنها شهدت ارتفاعا حيث بلغت سنة 2021 نسبة 84%، ثم سنة 2022 نسبة 88%.
2. بالنسبة للديون طويلة الأجل: نلاحظ أن الديون طويلة الأجل تمثل نسبة ضئيلة من مجموع الخصوم والتي بلغت 3% سنة 2021 وارتفعت قليلا سنة 2022 نسبة 5%.
3. الديون قصيرة الأجل: نلاحظ أن الديون قصيرة الأجل شهدت انخفاضا سنة 2022 نسبة 8%، حيث كانت سنة 2021 بنسبة 12%، ونلاحظ أن نسبة الديون قصيرة الأجل ضئيلة بالنسبة لمجموع الخصوم حيث أنها عاجزة عن تغطية كل الأصول المتداولة خلال السنوات.

المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية لخزينة المؤسسة

بعد تحليل كل من الأصول والخصوم المتعلقة بالميزانية المالية للمؤسسة سنتطرق إلى دراسة وضعية الخزينة في المؤسسة من خلال حساب كل من مؤشرات التوازن وكذا بعض النسب الهامة مع تحليلها.

المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية للخزينة بواسطة المؤشرات المالية:

التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى وباستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلاليتها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة، وسحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى، حيث يتم حساب مختلف المؤشرات التي تدرس التوازن المالي انطلاقا من الميزانية المالية، إذ نجد هناك ثلاثة توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في راس المال العامل، احتياجات راس المال العامل والخزينة الصافية.

1. رأس المال العامل FR

ويتم حسابه بطريقتين هما:

- من أعلى الميزانية: يحسب بالطريقة التالية:

رأس المال العامل = أموال الدائمة - أصول الثابتة

من أسفل الميزانية: يحسب بالطريقة التالية:

رأس المال العامل = أصول متداولة - خصوم متداولة

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

ويعتبر راس المال العامل مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى، وذلك حسب حالاته التي نذكرها كآلاتي:

جدول رقم 07: راس المال العامل

سنوات	2022	2021
أموال الدائمة	901031502,3	801322522,50
أصول الثابتة	518961539,69	534 051 001,74
FR	382069962,61	267271520,76

المصدر: من إعداد الطالبيين

- نجد خلال سنتي 2018 و 2019 أن رس المال العامل موجب ($FR > 0$) يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛

2. الاحتياج في راس المال العامل BFR

ويمكن حسابه وفق الطريقة التالية:

الاحتياج في راس المال العامل = (أصول متداولة + قيم محققة) - (ديون قصيرة الأجل - خزينة)

جدول رقم 08: الاحتياج في راس المال العامل

2021	2022	
558217463,9	496833899,7	(أصول متداولة + قيم محققة)
51722237,16	-65415674,86	(ديون قصيرة الأجل - خزينة)
506495226,7	562249574,5	احتياجات راس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبيين

- إن الاحتياج في رأس المال العامل موجب ($BFR > 0$) ما يشير إلى أن أصول متداولة للاستغلال يمكنها تغطية ديونها المرتبطة بها.

3- الخزينة الصافية TN

وتحسب الخزينة الصافية بإحدى العلاقتين التاليتين :

الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

الخزينة الصافية= راس المال العامل – احتياجات راس المال العامل

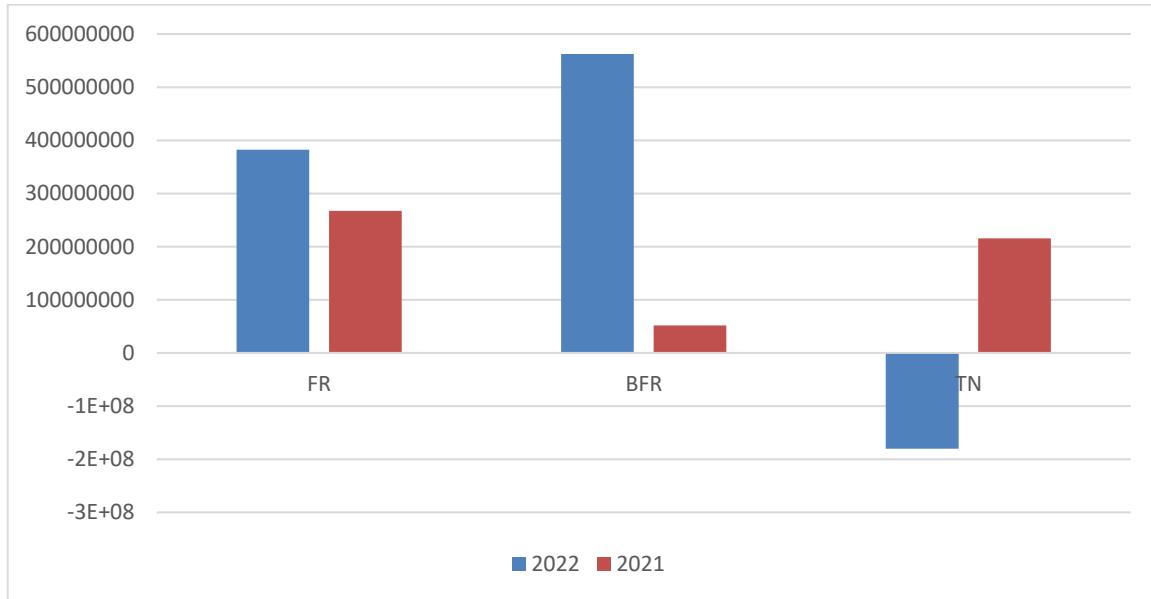
جدول رقم 09 : الخزينة الصافية

	2022	2021
FRNG	382069962,6	267271520,8
BFR	562249574,5	51722237,16
TN	180179611,9-	215549283,6

المصدر: من إعداد الطالبيين

- نجد خلال سنة 2021 ان الخزينة موجبة: هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات راس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية، وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.
- أما في سنة 2022 نجد أن الخزينة سالبة: هذا يعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو تطلب قروضا من البنك أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها.

الشكل رقم 05 : مؤشرات مالية



المصدر: من إعداد الطالبيين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية بواسطة النسب المالية:

إن استخدام النسب المالية في التحليل المالي ليست الغاية في التحليل المالي وإنما في الواقع أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي.

أولاً: نسب السيولة:

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

جدول رقم 10 : حساب مختلف أنواع نسب السيولة

نسب المردودية	2022	2021	
السيولة العامة	الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل	4.18	2.79
السيولة المختصرة	(قيم جاهزة - قيم قابلة للتحقيق) / ديون قصيرة الأجل	0.52-	1.54-
السيولة الجاهزة	قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل	1.86	0.55

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي:

- بالنسبة للسيولة العامة: تظهر هذه النتيجة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية ونلاحظ من خلال النتائج أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة تجاوزت الواحد خلال السنوات 2021-2022، هذا ما يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل، لكن هذه الحالة سيئة وخطيرة على المؤسسة؛
- بالنسبة للسيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم الجارية، وتكون ، قيمتها محصورة بين "0.5 و 0.3" ونلاحظ أن النسبة انخفضت سنتي 2021-2022، وهذه النسبة أكبر من المستوى المطلوب وهذا يعني عدم استغلال سيولتها بطريقة مثالية؛
- بالنسبة للسيولة الجاهزة: تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الفورية وفي السنوات 2021-2022 النسبة متوسطة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتغطية التزاماتها الفورية .

ثانيا: نسب التمويل:

نوضحها من خلال الجدول الآتي

الجدول رقم: 11 نسب التمويل

2021	2022	العلاقة	النسبة
0.15	0.12	مجموع الديون/مجموع الأصول	نسبة قابلية التسديد
1.65	1.80	أموال دائمة / الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
1.44	1.65	الأموال الخاصة /الأصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
6.38	7.10	أموال الخاصة /مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من اعداد الطالين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- نسبة الاقتراض: تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في معدل نسبة الاقتراض وهذا يعني انخفاض المخاطر الي قد تتعرض لها المؤسسة بسبب سداد قيمة الديون والفوائد؛
- نسبة الاستقلالية المالية: نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الاستقلالية المالية خلال السنوات الثلاثة تجاوزت الواحد مما يؤكد الاستقلالية المالية للمؤسسة؛
- نسبة التمويل الدائم: تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة ومن خلال حساب هذه النسبة اتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة وحققت هامش أمان يغطي بعض الأصول المتداولة وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل؛
- نسبة التمويل الخاص: توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة وبما أن النسبة تفوق الواحد فإن ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة.

المطلب الثالث: الحجم الأمثل لخزينة المؤسسة:

1. جدول حسابات النتائج:

الجدول رقم 12: جدول حسابات النتائج

2021	2022	بيان
1157914447,05	1249867550,28	مبيعات ومنتجات ملحقة
548493,63	11962551,16	تغير مخزونات المنتجات المصنعة و الجاري تصنيعها
8228513,00	6756545,00	أعانات الاستغلال
1166691453,68	1268586646,44	انتاج السنة المالية
981475236,07	990437897,64	المشتريات المستهلكة
20301685,32	20004795,87	الخدمات الخارجية
1001776921,39	1010442693,51	استهلاك السنة المالية
164914532,29	258143952,93	= (1-2) القيمة المضافة للاستغلال
101962036,70	105241996,20	أعباء العاملين
5333149,70	427877,19	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
57619345,89	152474079,54	الفائض الخام للاستغلال
5999406,50	30846417,60	المنتجات العملياتية الأخرى
4949709,68	13239117,39	المنتجات العملياتية الأخرى
54477852,83	72649014,72	المخصصات الاهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة
1238699,52		استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
5429889,40	97432365,03	النتيجة العملياتية
		المنتجات المالية
		الاعباء المالية
		النتيجة المالية
5429889,40	97432365,03	النتيجة الجارية قبل الضرائب
	8343234,91	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

1045375,45	3020887,16	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
1173929559,70	1299433064,04	مجموع منتجات الأنشطة العادية
1169545045,75	1213364821,08	مجموع أعباء الأنشطة العادية
4384513,95	86068242,96	نتيجة الأنشطة العادية
		عناصر غير عادية (منتجات)
		عناصر غير عادية (أعباء)
		النتيجة غير العادية
4384513,95	86068242,96	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

إنتاج السنة المالية كان موجب خلال سنوات الدراسة، وذلك لكون رقم الأعمال أكبر من تغير مخزونات المنتجات، أما بالنسبة لاستهلاك السنة المالية فنلاحظ أنه كان أقل من إنتاج السنة المالية، وهذا ما أدى إلى تحقيق قيمة مضافة للاستغلال موجبة، في حين نلاحظ أن الفائض الإجمالي للاستغلال سجل نتائج موجبة على طول فترة الدراسة، هذا يعني أن القيمة المضافة للاستغلال المحققة من طرف المؤسسة كانت كافية لتغطية أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة، أما بالنسبة للنتيجة العملية فقد كانت موجبة خلال السنوات الدراسة وهذا راجع إلى ارتفاع فائض إجمالي الاستغلال، وفيما يخص النتيجة المالية فقد حققت فائض لأن النتيجة العملية كانت مرتفعة.

2. جدول تدفقات الخزينة:

الجدول رقم 13 : جدول تدفقات الخزينة

2021	2022	
		تدفقات الخزينة الناتجة عن الأنشطة العملية
1271622924,25	1454348302,51	التحصيلات المستلمة من الزبائن.
1298722081,02-	1362744500,15-	المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين.
584613,40-	510139,97-	الفوائد و المصاريف المالية المدفوعة.
	11981182,00	الضرائب على النتائج المدفوعة.

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

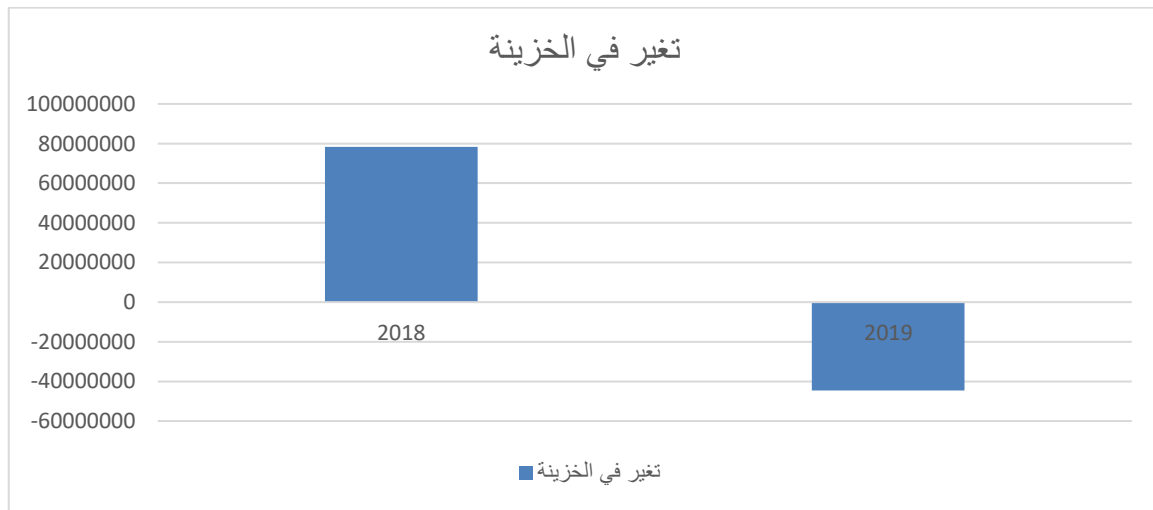
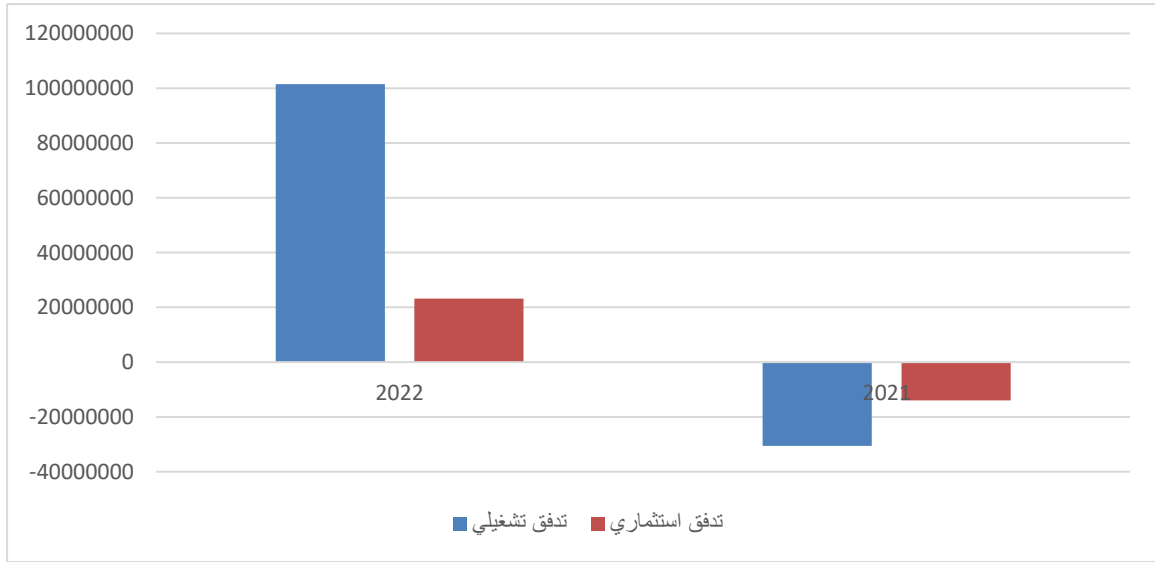
27683770,16-	103074844,39	تدفق الخزينة قبل العناصر غير العادية.
2849360,03-	1531811,94-	تدفق الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية.
30533130,19-	101543032,45	تدفق الخزينة الصافي من الأنشطة التشغيلية
		تدفقات الخزينة الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية.
13798100,68-	23141127,85	مدفوعات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية.
		تحصيلات التنازل عن القيم الثابتة المادية و المعنوية.
200000,00-		مدفوعات لحيازة قيم ثابتة مالية .
		تحصيلات التنازل عن القيم الثابتة مالية.
		الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال.
		الحصص و قسائم النتائج المتحصل عليها.
13998100,68-	23141127,85	تدفق الخزينة الصافي من الأنشطة الاستثمارية
		تدفقات الخزينة الناتجة عن الأنشطة التمويلية.
		تحصيلات تابعة لإصدار أسهم.
		قسائم و حصص أرباح و توزيعات أخرى.
		تحصيلات ناتجة عن القروض.
		تسديد القروض ومختلف الديون المشاة.
		C. تدفق الخزينة الصافي من الأنشطة التمويلية
		تأثير تغير سعر الصرف على السيولة و شبه السيولة.
44531230,87-	78401904,60	(A+B+C) تغير خزينة الدورة

الفصل الثاني: تسيير خزينة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر

107197018,01	62665787,14	رصيد الخزينة و ما يعادلها في بداية الدورة.
62665787,14	141067691,74	رصيد الخزينة و ما يعادلها في نهاية الدورة.
44531230,87-	78401904,60	تغير الخزينة للدورة.
48915744,82-	7666338,36	التقارب مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

الشكل رقم 06 : جدول تدفقات الخزينة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

من خلال القراءة المالية للشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة التشغيلية سالبة خلال سنوات الدراسة، وتفسير هذا أن النتيجة الصافية سالبة (خسارة) وبمبلغ معتبر، وكذا عدم تحصيل مبالغ معتبرة من الحقوق لدى الزبائن لصالح المؤسسة، وفي الوقت نفسه ارتفاع حجم المدفوعات للموردين. وباعتبار كل هذا يبقى حجم التدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال (التشغيلية) ضئيل جدا مقارنة بحجم الاستثمارات في النشاط الاستغلالي للمؤسسة، وأيضا مقارنة بحجم المبيعات المعتبر الذي لا يقابله تحصيل من الزبائن، مما يجعل الاحتياجات في رأس المال العامل غير مغطاة، مما يضطر المؤسسة إلى جلب ديون نتيجة تجمد الأموال لدى الزبائن، لذلك على المؤسسة إيجاد طرق فعالة لتحصيل مستحقاتها من الزبائن، لترفع من حجم التدفقات المالية المتأتية من النشاط الرئيسي للمؤسسة، وتتمكن من تلبية احتياجاتها من رأس المال العامل.

أما تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية موجبة خلال 2022 وسالبة خلال 2021، وتفسير هذا أن المؤسسة جلبت ديون كبيرة واقتنت بها تثبيات، حيث وصل بها الحد إلى جلب ديون قصيرة الأجل ومولت بها دورة الاستثمار (اقتنت بها تثبيات)، في حين لا تقابلها تحصيلات.

جدول رقم 11: مؤشرات قائمة تدفقات الخزينة:

2021	2022		
/	/	صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية / إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية.	نسبة تغطية النقدية =
/	/	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (قصيرة الأجل) / صافي الدخل	مؤشر النقدية التشغيلية =
-21.72	-48.25	صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية / النتيجة العملياتية	نسبة النقدية من النشاط التشغيلية
0.47	0.12	صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية / إجمالي الأصول	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي =
-8.73	-23.13	صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية / النتيجة الصافية	نسبة النقدية التشغيلية =

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

● تحليل مؤشرات جدول تدفقات الخزينة

1. نسبة التغطية النقدية: /
2. نسبة التدفق النقدي من النشاط التشغيلي: /
3. نسبة النقدية من النشاط التشغيلي: تعبر هذه النسبة عن مدى مساهمة النشاط التشغيلي في توليد أرباح للمؤسسة، وبالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة النقدية من النشاط التشغيلي كانت سالبة خلال 2018-2019-2020، أي أن المؤسسة لم تستطع توليد أرباح من الأنشطة التشغيلية، مما يدل على أن المؤسسة نتعاني من عجز وهذا يرجع إلى ارتفاع التزاماتها اتجاه مورديها وعملائها.
4. نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي: نسبة العائد على الأصول والتي تبين مدى قدرة أصول المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية خلال فترة الدراسة كانت موجبة.

5. نسبة النقدية التشغيلية المؤسسة لديها قدرة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالتزاماتها الاستثمارية والتمويلية الضرورية وكفاية هذه التدفقات النقدية للوفاء بالاحتياجات اللازمة، غير أن نسبة هذه التغطية انخفضت في الفترة الممتدة بين 2021-2022.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للحالة المالية للمؤسسة ، عن طريق تقنيات التحليل المالي، تبين لنا أن المؤسسة تتمتع براس مال عامل موجب خلال سنوات الدراسة ، إلا أن خزينة المؤسسة تحتوي على فائض ناتج عن تغطية راس المال العامل الذي يعتبر كهامش أمان لكل احتياجات راس المال العامل، كما أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة، وهذا راجع لكونها تلجأ إلى تغطية أصولها بنسبة كبيرة إلى التمويل الذاتي كما أنها لا تلجأ إلى الديون قصيرة الأجل.

وبالرغم من ان الحالة المالية للمؤسسة جيدة هذا لا ينفي وجود اختلالات فيها والتي تتمثل في توفر سيولة كبيرة غير مستغلة ومجمدة ولا تدر على المؤسسة بل العكس فهي تفقد المؤسسة مجموعة من الأرباح وتحملها تكاليف والتي تعرف بتكلفة الفرصة البديلة.

وفي الأخير يمكن القول أن التسيير الأمثل للخزينة هو الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج جيدة.

خاتمة عامة

حاولنا من خلال هذا الموضوع التطرق إلى كيفية تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فهو يساهم في تقديم نظرة عامة للأطراف ذات صلة بالمؤسسة وهذا من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار ولتقييم أدائها المالي الذي يعتبر امرا ضروريا في مراقبة نشاط المؤسسات التي تهدف من خلاله إلى تحقيق كل ما تم التخطيط له ومعرفة مدى نجاحها في بلوغ أهدافها المسطرة، وهذا بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة والنسب المالية المستخرجة منه

وإن من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي، باعتباره الش رط الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية وبدون الاعتماد على مساعدات الدولة، ومصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة.

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

وتعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتهما الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يمكن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق، بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن للمؤسسة، وصياغة الإشكالية كانت تدور حول كيفية تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

ومن أجل الإجابة على تساؤلات إشكالية البحث واختبار فرضياته تم القيام بدراسة نظرية وكانت كالآتي:

• اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم أداء الخزينة يساهم في تحسين كفاءة الإدارة المالية وهي فرضية صحيحة فاستخدام أدوات التحليل المالي في تقييم أداء الخزينة ليس فقط يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف الحالية، ولكنه يساهم أيضاً في التخطيط المالي المستقبلي، مما ينعكس إيجابياً على الاستقرار المالي والنمو المستدام.
- الفرضية الثانية: لجدول تدفقات الخزينة أهمية كبيرة في عملية التسيير، صحيح فهو الحجر الأساسي للتحليل المالي، كما أنه يكتسي أهمية كبيرة بتقدير خطر الإفلاس والتنبؤ بالمشاكل التي سوف تواجه المؤسسة وذلك باعتماده على تحليل خزينة كل وظيفة من وظائفه (الاستغلال، الاستثمار، التمويل).

• النتائج:

تبين من خلال دراسة خزينة المؤسسة بالاعتماد على الميزانية المالية أن:

- يتمثل جدول تدفقات الخزينة في ثلاث أقسام رئيسية " تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال، تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار، تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل "
- تسيير الخزينة يؤدي إلى ترشيد النفقات في اتخاذ القرارات السليمة عن طريق إعداد خطة محكمة للخبزينة؛
- سعي مسير الخزينة دائما إلى اختيار أحسن التوظيفات في حالة الخزينة الفائضة، والبحث عن أفضل التمويلات في حالة العجز ليقوم بعدها بعملية التحكيم بين مختلف التوظيفات والتمويلات واختيار الأفضل منها؛
- اختلال في التوازن بسبب الارتفاع الكبير للأموال الدائمة مقارنة بالأصول الثابتة؛
- المؤسسة نحتفظ بفائض كبير دون أن يدر عائدا، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعتبر اهتماما للربحية؛
- توفر المؤسسة على راس مال خاص يعطيها إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

• الاقتراحات:

- استثمار رؤوس الأموال الفائضة في مشاريع اقتصادية ناجحة أخرى ؛
- الاهتمام أكثر بتسيير الخزينة وتأطير القائمين عليها؛
- البحث عن أفضل بديل لتوظيف الفائض في الخزينة، واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز؛
- تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام النماذج الرياضية الذي يحقق الربحية والأمان؛
- محاولة الاستفادة من النتائج السلبية التي تحققها المؤسسة في ال تخطيط لتفاديها مستقبلا.
- العمل بشكل دائم على جدول تدفقات الخزينة وذلك لأهميته في توضيح وتبيان حركة الأموال لسيولة خزينة المؤسسة.

● آفاق الدراسة:

- وفي الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا مجرد محاولة للتقرب من واقع تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ويبقى البحث محاط بنقائص عديدة تبقى منطلق لبحوث أخرى مستقبلاً.
- إعادة إجراء الدراسة على مؤسسة صغيرة أو متوسطة وخاصة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.
- إجراء الدراسة على مؤسسة مستقرة و مستقلة مالياً.

قائمة المراجع

● كتب:

- باديس يحي بوخلوه، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
- بوزيد سفيان، مكاوي محمد الأمين، تسيير الميزانية، كتاب بيداغوجي لطلبة سنة اولى ماستر، جامعة مستغانم، 2023/2022.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995

● مقالات ومجلات:

- باسم عمروش، أحمد علماوي، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021.
- باكرية علي، بيض القول عبد الله، دور جدول تدفقات الخزينة في التسيير المالي الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أن سي أ الروبية، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، العدد 01، 2022
- بلعباس نابي سيدي احمد، تقنيات التسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقزيري للدراسات الاقتصادية والمالية، م 1، ع 02، البليدة، ديسمبر 2017 .
- بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات حساب وتقييم الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقزيري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد 1، جوان 2018،.
- بوخالفة سفيان، التسيير الأمثل لخبزينة المؤسسة الاقتصادية باستخدام البرمجيات المالية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022.
- ظريف مريم، الحائك الايمن، أهمية اعداد وتحليل جدول تدفقات الخزينة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مجلة آفاق، ع 03، الجزائر، 2018.
- محمد حملاوي، أهمية التحليل المالي لجدول سيولة الخزينة في تحديد قيمة المؤسسة الاقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، م 04، ع 02، الجزائر، اكتوبر، 2021.
- يحيواوي مفيدة، تخطيط الحجم الأمثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد، المركز الجامعي تيسمسيلت- الجزائر، ع 02، جوان 2012.
- يوسف قاشي، محمد أبركان، أهمية جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

● مذكرات وأطروحات:

- الساسي هلال ، اثر استراتيجيات التسيير الامثل للتسيير الامثل للخزينة على الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، قسم علوم المالية والمحاسبة، مالية مؤسسة، جامعة تيسمسيلت - الجزائر، 2022.
- بوخالفة سفيان، أثر التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية على القرارات المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة- الجزائر، 2023/2022.
- حديبي عبد القادر، تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي الجديد، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي- الشلف، 2011/2010.
- خديدي سمية، دراسة محاسبة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2015-2014.
- سلى الشيخ ، سارة زغاي ودور ، تسيير الخزينة واثرها على الاداء المالي مذكرة ماستر في علوم التسيير ، ادارة مالية ، محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- سلى زاوط، إيمان درغوم، آليات تسيير الخزينة وانعكاساتها على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الصديق محمد بن يحيى- جيجل، 2016-2015.
- شبيل طيب، الخزينة ودورها في التسيير المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2017/2016.
- عبد المؤمن خليل، مساهمة الموازنة التقديرية للخزينة في التقليل من مخاطر السيولة، مذكرة ماستر ، جامعة ام البواقي، 2016/2015.

● قوانين ومراسيم:

- قانون رقم: 07-11 بتاريخ 2007/11/25 المتضمن النظام المحاسبي المالي، المادة: 1-440 و 2-440
- قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 ليوم 2009/03/25 المحدد لقواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها.

● المصادر الأجنبية:

- Hervé Hutin, La gestion Financière, éditions d'Organisation, 2000
- H. de la Bruslerie, Analyse Financière, Dunod, 3^{ème} édition 2008

الملاحق

DATE..... 23/07/2018
 JOURNAL..... VENTE
 PC..... 210

COMPTES		CODE	DESIGNATIONS	MANTANT	
DEBIT	CREDIT			DEBIT	CREDIT
		M0257	FACT 12902 nom client	18 238,42	
		N0036	FACT 12903 nom client	31 670,81	
				32 457,88	
		B0257	FACT 12906 nom client	78 676,14	
411040		M0497	FACT 12907 nom client	122 666,05	
411040		B0497	FACT 12908 nom client	12 756,51	
411040		M0521	FACT 12909 nom client	63 688,61	
411040		B0521	FACT 12910 nom client	10 188,73	
411040		M0404	FACT 12911 nom client	25 633,01	
411040		B0404	FACT 12912 nom client	11 806,97	
411040		M0567	FACT 12913 nom client	46 007,54	
411040		B0567	FACT 12914 nom client	70 978,36	
411040		B0583	FACT 12915 nom client	128 639,81	
411040		B0586	FACT 12916 nom client	138 782,40	
411040		N0036	FACT 12917 nom client	44 410,37	
411040		M0476	FACT 12918 nom client	70 402,46	
411040		B0476	FACT 12919 nom client	19 962,46	
411040		M0466	FACT 12920 nom client	67 575,55	
411040		B0466	FACT 12921 nom client	23 096,53	
411040		M0494	FACT 12922 nom client	98 991,00	
411040		B0494	FACT 12923 nom client	35 401,00	
411040		M0257	FACT 12924 nom client	92 556,38	
411040		B0257	FACT 12925 nom client	7 165,30	
411040		M0363	FACT 12926 nom client	67 348,61	
411040		B0363	FACT 12927 nom client	27 056,60	
411040		M0563	FACT 12928 nom client	95 016,64	
411040		B0563	FACT 12929 nom client	20 405,57	
411040		B0514	FACT 12930 nom client	45 925,50	
411040		B0294	FACT 12931 nom client	38 342,40	
411040		B0466	FACT 12932 nom client	65 810,16	
411040		B0466	FACT 12933 nom client	8 280,61	
411040		B0420	FACT 12934 nom client	77 199,54	
411040		B0420	FACT 12935 nom client	27 268,28	
411040		B0466	FACT 12936 nom client	118 698,10	
411040		B0466	FACT 12937 nom client	25 351,12	
411040		M0472	FACT 12938 nom client	104 258,33	
411040		B0466	FACT 12939 nom client	38 850,99	
411040		M0525	FACT 12940 nom client	70 351,20	
411040		B0525	FACT 12941 nom client	18 452,30	
411040		M0510	FACT 12942 nom client	57 552,96	
411040		B0510	FACT 12943 nom client	20 087,65	
411040		M0584	FACT 12944 nom client	57 860,78	
411040		B0584	FACT 12945 nom client	34 537,85	
411040		M0355	FACT 12946 nom client	86 929,44	
411040		B0355	FACT 12947 nom client	18 180,46	
411040		M0422	FACT 12948 nom client	624 418,92	
411040		B0422	FACT 12949 nom client	11 665,48	
411040		B0468	AVOIR 12950 nom client	67 499,90	
411040		B0472	FACT 12951 nom client		70 351,20
411040		N0002	FACT 12952 nom client	70 351,20	
	411040	N0036	AVOIR 12959 nom client	87 730,01	
	706900		nom client		65 122,09
	701500		nom client		5 000,00
	701516		nom client		2 323 852,86
	701517		nom client		30 120,98
	701514		nom client		38 482,00
	701504		nom client		17 220,06
	701508		nom client		231 955,34
	701510		nom client		179 472,88
	701571		nom client		65 634,00
	700591		nom client		21 176,40
	629000		nom client		69 136,37
	445300		nom client	5 920,74	
TOTAUX				3 242 003,87	3 242 003,87

CODE	LIBELLE	Nature
ACH	Achats	Achats
BAN	BANQUE DEPENSE	Trésorerie
BNC	BADR FILIALE SUBVENTION	Trésorerie
BNQ	BANQUE RECETTE	Trésorerie
CAD	Caisse dépense	Trésorerie
CAI	Caisse Recette	Trésorerie
CNM	BONQUE CNMA MOHAMADIA	Trésorerie
CRM	BANQUE CNMA MOSTAGANEM	Trésorerie
EFF	Effet /cheque a encaiss,s	Trésorerie
OD	Operations diverses	Divers
OUV	Ouverture	Divers
PAI	Paie	Divers
RET	RETRAITEMENT	Divers
SCR	SERVICE	Divers
SDR	Sortie du stock	Stock
STO	ENTREE EN STOCK	Stock
VEN	Ventes	Ventes

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تسيير الخزينة على المؤسسة الاقتصادية خاصة في مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته صلامندر ، وللإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج تحليلي في الجانب التطبيقي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن اختلال في التوازن بسبب الارتفاع الكبير للأموال الدائمة مقارنة بالأصول الثابتة، المؤسسة تحتفظ بفائض كبير دون أن يدر عائدا، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعتبر اهتماما للربحية، وتوفر المؤسسة على راس مال خاص يعطيها إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتسيير الخزينة وتأطير القائمين عليها، والبحث عن أفضل بديل لتوظيف الفائض في الخزينة، واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز.

الكلمات المفتاحية:

الخزينة، تسيير الخزينة، المؤسسة الاقتصادية.

Summary:

The study aims to identify the role of treasury management in an economic enterprise, specifically in the Salmander Dairy Company for the production of milk and its derivatives. To address the research problem and test the proposed hypotheses, the study relied on using a descriptive approach in the theoretical part and an analytical approach in the practical part. The study reached several conclusions, the most important of which is the imbalance due to the significant increase in permanent funds compared to fixed assets. The company retains a large surplus without generating a return, thus achieving security but not focusing on profitability. Additionally, the company has its own capital, which gives it the potential to invest in other areas. The study recommends paying more attention to treasury management and training those responsible for it, finding the best alternative for employing the treasury surplus, and choosing the best sources to finance the deficit.

Keywords:

Treasury, Treasury management, Economic institution.