

جامعة 8 ماي 1945
قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية

تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان:

تسيير الخزينة و أثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام - وحدة بومهرة أحمد -

(2014-2016)

تحت إشراف الدكتور:

الدراجي لعفيفي

من إعداد الطلبة:

- أمال بن طبولة

- ميمونة عوادي

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل على سائر المخلوقات وأكرمنا بخير عطائه لصبر إتمام هذا العمل ليتقيد به كل من يحمله ويتصفح أوراقه، وكل الحمد لله الذي أعاننا بالقوة.

الحمد والشكر لله العلي العظيم أولا وأخرا.

الحمد لله الذي أرادنا أن نكون اليوم هنا ونختم درب العلم، لنبدأ دربا آخر وما كنا لنصل لولا فضله وكرمه، ولولا الأساتذة كانوا ظلال الرسل ما افتتوا يعطون بلا مقابل ويمنحون من وقتهم الكثير وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر والعرفان الى كل أساتذة قسم علوم التسيير تخصص مالية المؤسسات ونخص بالذكر مؤطرننا التي كان سندا وعونا لنا من خلال تقديم التوجيهات والتشجيعات المستمرة والمتواصلة، فأعانها الله على تبليغ رسالة العلم

"الأستاذ: لعفيفي الراجحي"

وكما تتوجه بالشكر الجزيل للعاملين في الشركة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد) لتعاونهم معنا في إتمام الجانب التطبيقي للدراسة، ونخص بالذكر "خطاطبة غاني"

وأخيرا شكرا جزيلا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والسلام على اشرف المرسلين محمد وعلى آله وصحبه والتابعين، أما بعد.

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى رمز العطاء والدي الكريم، وينبوع العطف والحنان أمي
العزيزة، أطال الله في عمرهما والبسهما ثوب الصحة والعافية.

إلى أخي "ميدو" وأختي الوحيدة "هديل"

إلى أقاربي وكل عائلة بن طبولة إلى أصدقائي وكل من يعرفني.

إلى أصدقاء الدراسة، زينب، نهاد، وجميع الزملاء والزميلات

إلى من شاركني في إنجاز المذكرة: ميمونة

إلى كل من علمني حرفا فلن أنسى له فضلا

وأخيرا إلى كل من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي

أمال بن طبولة

إهداء

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى
بسمة الحياة وسر الوجود
" أبي الغالي "

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب
" أمي الحبيبة "

إلى أخوتي ورفقاء دربي وسندي في الحياة ، معكم أكون أنا و بدونكم أكون مثل
أي شيء ، إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكهم ..
إخوتي أحبتي " اسامة ، لقمان ، حذيفة "

إلى من شاركتني هذا العمل وعملت بكل جد وتفاني ..
عزيزتي " أمال "

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع
الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة
والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير
إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم
صدقاتي بالأخص " زينب ونهاد "

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
IV-I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة
3	المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومراحل تطورها
3	1-1- مفهوم الخزينة
4	1-2- مراحل تطورها
5	المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة
5	1-2- عناصر الأصول
5	1-2- عناصر الخصوم
6	المطلب الثالث: حساب الخزينة ووضعياتها
6	1-3- حساب الخزينة
7	2-3- وضعيات الخزينة
8	المبحث الثاني: مدخل لتسيير الخزينة ومؤشرات تقييمها
9	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها
9	1-2- مفهوم تسيير الخزينة
10	2-1- أهداف تسيير الخزينة
11	المطلب الثاني: مشاكل تسيير الخزينة
11	1-2- مشكلة المردودية
11	2-2- مشكلة المخاطر
12	2-3- المشاكل الهيكلية و الظرفية
12	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة
12	1-3- نسب السيولة
13	2-3- نسب النشاط

14	3-3- نسب المردودية
15	3-4- النسب الهيكلية
15	المبحث الثالث: موازنة وجدول تدفقات الخزينة، إجراءات رفع كفاءتها و الرقابة عليها
15	المطلب الأول: موازنة وجدول تدفقات الخزينة
16	1-1- موازنة الخزينة
17	1-1- جدول تدفقات الخزينة
23	المطلب الثاني: إجراءات رفع كفاءة الخزينة
23	1-2- التسيير اليومي للخزينة
24	2-2- تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس مال العامل
26	المطلب الثالث: الرقابة على الخزينة
27	1-3- الرقابة على المقبوضات النقدية
28	2-3- الرقابة على المدفوعات النقدية
29	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية
31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
32	المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء
32	1-1- مفهوم الأداء
33	1-2- أهمية الأداء
33	1-2- أبعاد الأداء
34	المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
34	1-2- مكونات الأداء
35	2-2- العوامل المؤثرة في الأداء
37	المطلب الثالث: أنواع الأداء ومجالاته
37	1-3- أنواع الأداء
39	2-3- مجالات الأداء
40	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته
40	1-1- مفهوم الأداء المالي
42	1-2- أهمية الأداء المالي
43	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
43	1-2- العوامل الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي

44	2-2- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي
46	2-3- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي
46	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي
47	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
47	المطلب الأول: رأس المال العامل
47	1-1- تعريف رأس المال العامل وكيفية حسابه
48	1-2- أهمية رأس المال العامل
49	1-3- الحالات المختلفة لرأس المال العامل
50	1-4- مكونات رأس المال العامل واستخداماته
51	1-5- العوامل المؤثرة في رأس المال العامل
52	المطلب الثاني: إحتياج رأس مال العامل FRNG
52	2-1- مفهوم إحتياج رأس المال العامل
53	2-2- خصائص إحتياج رأس المال العامل
54	2-3- طرق حساب إحتياج رأس المال العامل
56	2-4- أنواع إحتياج رأس المال العامل
57	2-5- تغيرات إحتياج رأس المال العامل
57	المطلب الثالث: الخزينة Tn
57	3-1- تعريف الخزينة
57	3-2- حالات أزمة الخزينة
58	3-3- الإجراءات المختلفة من أجل إعادة التوازن
60	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)
62	مقدمة الفصل
63	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)
63	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
64	المطلب الثاني: محيط المؤسسة و أهدافها
64	2-1- محيط المؤسسة
65	2-2- أهداف المؤسسة
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة
68	المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية و الوظيفية خلال الفترة (2014-2016)
68	1-1- الميزانيات المالية للفترة (2014-2016)

69	1-2-الميزانيات الوظيفية للفترة (2014-2016)
69	المطلب الثاني:دراسة التوازن المالي للمؤسسة من خلال الميزانية المالية
69	2-1- حساب رأس المال العامل للفترة (2014-2016)
71	2-2- حساب احتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016)
72	2-3- حساب الخزينة للفترة (2014-2016)
73	المطلب الثالث:دراسة التوازن المالي للمؤسسة من خلال الميزانية الوظيفية
73	3-1- حساب رأس المال العامل للفترة (2014-2016)
74	3-2- حساب احتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016)
74	3-3- حساب الخزينة للفترة (2014-2016)
75	المبحث الثالث:دراسة وضعية خزينة المؤسسة
76	المطلب الأول:عرض و تحليل جدول تدفقات الخزينة للفترة(2014-2016)
76	1-1- عرض جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة للفترة(2014-2016)
78	1-2- تحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة للفترة (2014-2016)
80	المطلب الثاني : تحليل الموازنة التقديرية السنوية لخزينة المؤسسة للفترة(2014-2016)
88	المطلب الثالث: حساب مؤشرات تسيير خزينة المؤسسة للفترة(2014-2016)
88	3-1- حساب نسب السيولة للفترة (2014-2016)
90	3-2- حساب نسب النشاط (2014-2016)
91	3-3- حساب نسب المردودية (2014-2016)
93	3-4- حساب نسب الهيكلية (2014-2016)
96	خاتمة الفصل
100-97	الخاتمة العامة
109-102	قائمة المصادر والمراجع
128-111	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أهم نسب السيولة	(1)
13	أهم نسب النشاط	(2)
14	أهم نسب المردودية	(3)
15	أهم النسب الهيكلية	(4)
18	التدفقات النقدية	(5)
20	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)	(6)
22	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	(7)
69	الميزانية المالية المختصرة لسنة للفترة (2014-2015)	(8)
70	الميزانية الوظيفية المختصرة للفترة (2014-2015)	(9)
71	تطور رأس المال العامل للفترة (2014-2016)	(10)
72	تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016)	(11)
73	تطور خزينة المؤسسة للفترة (2014-2016)	(12)
74	تطور رأس المال العامل للفترة (2014-2016)	(13)
75	تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016)	(14)
76	تطور الخزينة للفترة (2014-2016)	(15)
77	قائمة تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة للفترة (2014-2016)	(16)
80	تطور أنشطة (الاستغلال ، الاستثمار ، التمويل) للفترة (2014-2016)	(17)
81	موازنة الخزينة لسنة (2014)	(18)
84	موازنة الخزينة لسنة (2015)	(19)
86	موازنة الخزينة لسنة (2016)	(20)
89	تطور انحراف الخزينة للفترة (2014-2016)	(21)
90	تطور نسب السيولة للفترة (2014-2016)	(22)
91	تطور نسب النشاط للفترة (2014-2016)	(23)
92	تطور نسب المردودية للفترة (2014-2016)	(24)
94	تطور النسب الهيكلية (2014-2016)	(25)

الصفحة	العنوان	الرقم
8	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	(1)
53	تمثيل احتياج رأس المال العامل	(2)
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للرخام	(3)
71	تطور رأس المال العامل (2014-2016)	(4)
72	تطور إحتياج رأس المال العامل (2014-2016)	(5)
73	تطور الخزينة (2014-2016)	(6)
74	تطور رأس المال العامل (2014-2016)	(7)
75	تطور احتياج رأس المال العامل (2014-2016)	(8)
76	تطور الخزينة (2014-2016)	(9)
81	أنشطة المؤسسة (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) للفترة (2014-2016)	(10)
89	تطور انحراف الخزينة للفترة (2014-2016)	(11)
90	تطور نسب السيولة للفترة (2014-2016)	(12)
92	تطور نسب النشاط للفترة (2014-2016)	(13)
93	تطور نسب المردودية للفترة (2014-2016)	(14)
94	تطور النسب الهيكلية (2014-2016)	(15)

المقدمة العامة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني لما لعبته من أدوار في تحقيق التنمية و الرفاهية للمجتمع عبر مختلف المحطات التي شهدتها، وتسعى هذه المؤسسات لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها و وضعيتها التنافسية و ذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف و من أهمها ضمان استمرارها و بقائها في مجال نشاطها ، ويتطلب ذلك الاهتمام بوظائفها كالتنظيم، التخطيط، الرقابة و بالأخص تسيير مواردها حيث يعد التسيير المالي أهم أنواعه .

إن الغاية من التسيير المالي هو السيطرة على التدفقات النقدية للوصول بالمؤسسة الى حالة القدرة على الوفاء بالتزاماتها و توفير السيولة اللازمة و للوصول إلى تحديد هذا الوضع يستوجب بالضرورة وجود تسيير فعال داخل المؤسسة ، و ذلك عن طريق وضع خطط و أسس تسييرية تمكنها من التحكم في محيطها الداخلي من جهة ، و التأقلم مع المحيط الخارجي من جهة أخرى.

ويعتبر الهدف الأساسي للمصالح المالية في أي مؤسسة هو كيفية الحصول على الأموال و كيفية تسييرها، حيث تعد الخزينة من أهم العناصر التي يعتمد عليها في هذا المجال ، و هذا لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة ، فبقاء هذه الأخيرة و استمرارها مرهون بكفاءة أدائها، وبالأخص أدائها المالي، حيث تتطلب هذا الكفاءة رشادة في تدبير الموارد المالية الضرورية، ويعد التوازن المالي أحد أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم. الأمر الذي يتطلب التحكم الجيد لمؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة إما إيجاباً أو سلباً.

إشكالية الدراسة :

و بناء على ما تقدم ذكره، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

-هل يؤثر تسيير الخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟

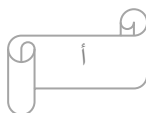
و انطلاقاً من الاشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي أهم المشاكل التي تعترض المسير المالي أثناء تسيير الخزينة ؟ وماهي إجراءات رفع كفاءتها؟

- كيف تؤثر طريقة تسيير الخزينة على الوضعية المالية للمؤسسة ؟

- ما تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد) للفترة (2014 -

2016)؟



فرضيات الدراسة :

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة أعلاه نضع الفرضيات التالية :

- من أهم المشاكل التي تعترض المسير المالي أثناء تسيير الخزينة هي نقص السيولة و عدم كفاية رأس المال العامل، ويمكن رفع كفاءتها من خلال تخفيض احتياجات رأس المال العامل، و كذا ضرورة متابعة المسير المالي لكل ما يخص النقدية في كل لحظة.
- تؤثر طريقة تسيير الخزينة من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في رأس مالها العامل لتغطية احتياجاتها بما يولد خزينة موجبة تؤثر إيجاباً على الوضعية المالية .
- يؤثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للرخام تأثيراً مباشراً.

أهمية الدراسة :

لهذه الدراسة أهمية بالغة لدى المسيرين و خاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية للمؤسسة ، باعتبار الخزينة أحد أهم مؤشرات التوازن المالي، وكذا الدور الذي يلعبه التسيير الجيد لها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، بالإضافة إلى التعرف على أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة و هي جدول تدفقات الخزينة و موازنة الخزينة.

أسباب اختيار الموضوع :

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة الموضوع تمثلت فيما يلي :

- ميول و رغبة شخصية لهذا الموضوع لتناسبه مع التخصص.
- محاولة إسقاط الجانب النظري للدراسة في الواقع المؤسساتي.
- إهمال مسؤولي المؤسسات للتأثيرات الناجمة عن تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- التعرف على تسيير الخزينة داخل المؤسسة الاقتصادية ، و أهم الأدوات المستخدمة لهذا الغرض.
- معرفة أهمية الأداء المالي للمؤسسات و العوامل المتحكمة فيه.
- توضيح العلاقة بين تسيير الخزينة و الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للرخام - وحدة بومهرة أحمد .

الإطار المكاني و الزماني :

بالنسبة للإطار المكاني فلقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد-قلمة) " ENA MARBRE "، أما الحدود الزمنية فلقد تمثلت في ثلاث السنوات الأخيرة من 2014 إلى 2016.

منهج وأدوات الدراسة :

قصد الوصول لمعرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا و الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و تحليل أبعاده و الإجابة عن الاشكالية المطروحة فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية القائمة على جمع المعلومات و البيانات المرتبطة بالموضوع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد استعملنا منهج دراسة حالة القائم على تحليل القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة.

و قد اعتمدنا في جمع مختلف المعلومات المستعملة في دراستنا بشقيها النظري و التطبيقي على عدة مصادر، كما استخدمنا لذلك جملة من الأدوات، حيث استعنا بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية للموضوع باللغتين العربية و الفرنسية و كذا المذكرات و المداخلات و المنتقيات بالإضافة إلى المحاضرات و المجلات و الجرائد الرسمية.

الدراسات السابقة :

1- دراسة بخلوة باديس: الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة -دراسة حالة مطاحن الحضنة - مسيلة (2002-2003).

تمثلت اشكالية الدراسة في:

ما مدى تحكم المؤسسة في تسيير خزيتها تسييرا أمثلا مما يؤثر ايجابا على سياستها و أرباحها؟

و لقد قسم الباحث هذه الدراسة إلى خمس فصول، فجاء الجانب النظري في ثلاث فصول و الجانب التطبيقي في فصلين، ولقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى أهمية جدول تدفقات الخزينة التي تكمن في أنه أداة هامة يتم من خلالها تحليل كيفية تشكل الخزينة، كما توصل أيضا إلى أهمية الاعتماد على المناهج العلمية و الرياضية في ترشيد القرارات من خلال تسيير الخزينة تسييرا أمثلا.

- دراسة حنان سيد روهو: دور سلوك الخزينة في تحقيق التوازن المالي - دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية

SNV -وحدة ورقلة (2010 - 2013)

المقدمة العامة

تمثلت إشكالية الدراسة في مامدى تأثير سلوك الخزينة على مؤشرات التوازن المالي (FR,BFR,RCP) في مؤسسة SNV ؟

ولقد قسم الباحث الدراسة إلى فصلين : جاء الجانب النظري في فصل والتطبيقي في فصل ، ولقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين سلوك خزينة ومؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل ، احتياج رأس المال العامل ، الخزينة) بخلاف مؤشري المردودية الاقتصادية والمردودية المالية باعتبار سلوك الخزينة الجيد يعكس التعامل الحسن مع الزبائن والموردين وهذا فيما يخص أجال الدفع وكذا متابعة المعاملات المالية .

3- دراسة هاجر بوحمدة: أثر تسيير حسابات الزبائن على الخزينة- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة (2012-2014)

تمثلت اشكالية الدراسة في مامدى تأثير تسيير حسابات الزبائن على وضعية خزينة المؤسسة الجزائرية للمياه ؟ ولقد قسم الباحث الدراسة إلى فصلين : جاء الجانب النظري في فصل والتطبيقي في فصل ، وقد خلصت الدراسة إلى أن تحصيلات المؤسسة أقل من المستحقات ، حيث أن التعامل الحسن مع الزبائن ينعكس على خزينة المؤسسة.

4- دراسة نور الدين قريشي: دور جدول تدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية الجهوية لمويليس - ورقلة (2009-2012)

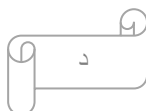
تمثلت اشكالية الدراسة في هل تساهم المؤشرات المشتقة من جدول تدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية لمويليس بورقلة .

ولقد قسم الباحث الدراسة إلى فصلين : جاء الجانب النظري في فصل والتطبيقي في فصل ، وقد خلصت الدراسة إلى أنه توجد مساهمة لجدول تدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي للمديرية الجهوية لمويليس ، حيث نجد أنها حققت تدفق نقدي موجب من عمليات الاستغلال والتمويل ، لكن هذا يشير إلى وضعية مالية جيدة ، وتنعكس هذه الوضعية بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا عند دراسة هذا الموضوع ما يلي :

- نقص المراجع عن تسيير الخزينة في مكتبة الجامعة.
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة عمومية.



هيكل الدراسة :

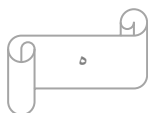
لدراسة الموضوع و الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية

هي :

الفصل الأول : الذي جاء بعنوان الإطار النظري لتسيير الخزينة تضمن بدوره ثلاث مباحث ، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى أساسيات حول الخزينة ، أما المبحث الثاني فقد كان عبارة عن مدخل إلى تسيير الخزينة ، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه لموازنة الخزينة و جدول تدفقاتها بالإضافة لإجراءات رفع كفاءة الخزينة و الرقابة عليها.

الفصل الثاني : الذي حمل عنوان الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية و الذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث ، حيث تمثل المبحث الأول في أساسيات حول الأداء و المبحث الثاني تم التطرق فيه عموميات حول الأداء المالي أما المبحث الثالث فتضمن تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

الفصل الثالث : جاء بعنوان دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام- وحدة بومهرة احمد و هو بدوره قسم إلى ثلاث مباحث ، جاء في المبحث الأول تقديم المؤسسة الوطنية للرخام - وحدة بومهرة أحمد ، و المبحث الثاني فقد خصص لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة ، أما المبحث الثالث تناول دراسة خزينة المؤسسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري

لتسيير الخزينة

مقدمة الفصل:

يعد تسيير الخزينة من الوظائف المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية، ذلك أن الخزينة تعد عنصرا هاما تضبط المؤسسة من خلالها تدفقاتها، حيث يصفها البعض بأنها المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تنمو النشاطات ولا أن تتطور المؤسسات نحو الأفضل، فهي تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية المحققة من طرف المؤسسة، وتعتبر وسيلة فعالة في اتخاذ القرارات اللازمة في التسيير المالي لها. ولذلك لا بد من وجود تسيير كفاء لمواجهة مختلف الإختلالات التي تعاني منها المؤسسة على مستوى خزيتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها مما يضمن لها الحفاظ على مكانتها و سمعتها في الوسط المالي.

وسنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالإطار النظري لتسيير الخزينة من خلال العناصر التالية :

المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة .

المبحث الثاني: مدخل إلى تسيير الخزينة.

المبحث الثالث: موازنة وجدول تدفقات الخزينة، إجراءات رفع كفاءتها و الرقابة عليها.

المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة .

تعتبر الخزينة عنصرا أساسيا في حياة المؤسسة، حيث أن مستوى الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال و التمويل الذاتي، وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة، لذا سنحاول تسليط الضوء على أهم المفاهيم التي وجهت للخزينة ومراحل تطورها بالإضافة إلى العناصر المكونة للخزينة و مشاكلها و كيفية حسابها و وضعياتها.

المطلب الأول : مفهوم الخزينة و مراحل تطورها :

1-1- مفهوم الخزينة :

تقوم الخزينة بدور مهم للغاية في المؤسسة، وذلك مهما كان حجم و طبيعة نشاطها، لأنها تمكنها من

تمويل نشاطها أي دفع أو سداد ديونها بحسب مهلة الدفع التي تمنحها لزمائها و ضمان استمرارها و بقائها بتجنب حالة الفشل أو العسر في التسديد و من تطورها بواسطة تمويل الاستثمارات الجديدة التي تتبناها .

حيث يمكن تعريفها على أنها : " تشكل مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها و مدى صحتها المالية"¹. كما تعرف الخزينة بأنها : " مجموع حسابات الودائع و الصندوق (القيم الجاهزة) من جهة و من جهة أخرى الرصيد الدائن البنكي أو السحب على المكشوف و المساهمات البنكية العادية أو الجارية و الأوراق المالية التي تم خصمها قبل الأجل و الفارق بين هاتين الكتلتين يعرف بالخزينة"².

كما ينظر للخزينة بمفاهيم أخرى متعددة، بحيث يظهر من خلالها تطور مفهومها من مفهوم تقليدي إلى مفهوم نقدي و تفاضلي، ديناميكي إلى حديث، وهو ما سنوضحه فيما يلي:³

فالمفهوم التقليدي للخزينة يعرفها على : " أنها الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة و الاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط "

أما النقدي فينظر للخزينة على أنها : " مخزون نقدي يتوقف مستواه على مدى التقارب النقدي الخاص بمختلف استخدامات و موارد المؤسسة "

و من خلال المفهوم التفاضلي : " تعبر الخزينة عن رصيد لمجموع الموارد والاحتياجات وتعرف بأنها الفرق بين رأسمال العامل و احتياجات رأسمال العامل "

¹- رجم نصيب، إدارة الخزينة (دروس و تطبيقات)، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2013، ص17.

²- نفس المرجع، ص 9.

³ Guathier Noel , Causse Genvieve , **La trésorerie dans l'entreprise** , Publi – union edition , Paris , 1981,p37

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

أما حسب الديناميكي : " فالخزينة مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة و الخارجة المرتبطة بنشاط المؤسسة فجوهر الخزينة حسب هذا المفهوم هو الحركية المستمرة للتدفقات النقدية " .
و عموما فان المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة و المساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة و قدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الخزينة تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها و يحقق غاياتها الإستراتيجية.

1-2-1- مراحل تطور الخزينة:

شهد ميدان تسيير الخزينة عدة تطورات خاصة في السنوات الأخيرة لذا يمكن أن نختصرها في ثلاث مراحل أساسية هي:¹

1-2-1-1- مرحلة قبل السبعينات: في هذه الفترة لم يتضح دور مسؤول الخزينة مع استقلالية مصلحته عن باقي المصالح الأخرى (مصلحة المحاسبة و المديرية العامة...إلخ) مما جعل دوره يقتصر على تسيير الخزينة، والسيولة في إطار اختبارات مالية مفروضة كتسيير وسائل الدفع و كذا إعداد توقعات الخزينة فهنا في هذه المرحلة حصر دوره في دراسة سيرها العادي.

1-2-2-1- مرحلة خلال السبعينات: شهدت بداية 1970 بعض الأزمات تعلقت أساسا بموارد الطاقة التي أعلنت على صعوبات اقتصادية نجمت عنها انخفاض في الوتيرة الاقتصادية و كان لذلك دور في معرفة أسباب الخزينة الصفرية، والتي تمثلت في دقة التقديرات المرتكز عليها في العمليات المالية بالإضافة إلى توفر الأدوات القاعدية لتسيير تدفقات النقدية من طرف مسير الخزينة حيث عرف بذلك قسم الخزينة استقلال في الإدارة المالية للمؤسسة، وأصبحت الوظيفة أكثر وضوحا من خلال وضوح دور أمين الخزينة في تسيير التدفقات النقدية.

1-2-3-1- مرحلة خلال الثمانينات : كشفت سنوات الثمانينات عدة تطورات سريعة في محيط خزينة المؤسسة حيث أدى ظهور النظام المالي الجديد المعتمد على أسعار الصرف المتغيرة إلى توقع أخطار مالية من طرف مسيري الخزينة و بالتالي ضرورة تسيير هذه الأخطار، فهذا التوسع في المسؤولية رافقه تحول تكنولوجي مهم حيث أن الخزينة ارتبطت بكل المنتجات المالية الجديدة و التي تسمح من خلال استخدامها إلى التقليل من الأخطار المالية و الرفع من المردودية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من أهمية تسيير الخزينة.

¹ - محمد الأمين خنيو ، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق المالي- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت- قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 24.

المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة.

تتكون الخزينة من عناصر الأصول و أخرى خصوم، و التي يمكن تحديدها انطلاقا من الميزانية المالية و هي كالآتي:

1-2- عناصر الأصول: تتمثل الأصول في موجودات المؤسسة و تسجل في الميزانية حسب درجة سيولتها

وحسب المدة التي تستغرقها للوصول إلى نقود في حالة النشاط العادي للمؤسسة و هي:

1-1-2- الودائع لأجل: نقصد بها الودائع التي يلتزم المصرف بموجبها بالدفع في وقت لاحق على إيداعها و

يتم الاتفاق على هذا الوقت بين المودع و المصرف.

حيث تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل و هذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة.¹

2-1-2- الأوراق التجارية للتحويل: تلجأ المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها إلى الأوراق التجارية للتحويل،

بحيث تعتبر من أهم وسائل التمويل و ذلك من خلال اتصال المؤسسة مع البنك المتعامل مع زبائنها لخصمها و حصولها على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في عمولة البنك.

2-1-3- الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، فيمكن الاتصال بالبنك الذي

تتعامل معه المؤسسة بخصم الورقة التجارية (أي تحل محل المؤسسة التي تبيع لزيوتها)، وبالنسبة لعمولة البنك يدفعها الزبون.²

2-1-4- الحساب الجاري: هو ذلك الحساب الذي تتم فيه العمليات المالية للزبون بدون قيود أو شروط، فلا

وقت يفرض عند السحب، ولا إشعار يطلب من اجل ذلك، يمكن للمؤسسة أن تسحب منه في أية لحظة، وتمثل في حسابات الصندوق، الحساب البريدي الجاري، البنك وغيرها...³

2-1-5- سندات الخزينة: مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر تطرحها البنوك للاكتتاب و تقوم المؤسسة

بشرائها، و عند حلول موعد الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.⁴

¹ - محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 204.

² - أمين السيد أحمد لطفي، إعداد و عرض القوائم المالية على ضوء معايير محاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.

³ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 17. (بتصرف)

⁴ - Omar Boukhezar, *Equilibre financière des entreprises*, Presses universitaires, Lyon, 1983, p17.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

2-2-2-الخصوم: تتمثل الخصوم في الأموال التي على المؤسسة، وترتب حسب درجة استحقاقها أي بدلالة الزمن الذي تبقى فيه هذه الأموال تحت تصرف المؤسسة، أما فيما يخص الخزينة فهي الأموال التي تمنح لها من قبل البنك لتمويل احتياجات المؤسسة و تتمثل في :

2-2-2-1-تسهيلات الخزينة: وهي التسهيلات المصرفية التي تمنحها البنوك للمؤسسة بغية إعطاءهم مرونة أكبر في نشاطهم، وكذا لسد الفراغ أو العجز المؤقت في خزينة المؤسسة.

2-2-2-2-السحب على المكشوف : و الذي يعني المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه، بما يزيد عن رصيد حسابها الجاري، على أن يفرض عليها فائدة تتناسب و الفترة التي تم خلالها سحب مبالغ تفوق رصيده الدائن.

2-2-2-3-السلفات المصرفية: يمكن للمؤسسة سحب أموال حتى و إن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك، وذلك بناء على اتفاق بينها و بين البنك.¹

المطلب الثالث : حساب الخزينة و وضعياتها:

يتوقف حساب الخزينة على المقارنة بين رأس المال العامل و الإحتياج لرأس المال العامل، الأمر الذي يترتب عنو م يسمى بوضعيات الخزينة.

3-1-3-حساب الخزينة : تحسب الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية وفق طريقتين:

3-1-1-3-الطريقة الأولى : وفق هذه الطريقة يمكن حساب الخزينة من خلال العلاقة التالية:²

الخزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

ومن أجل توضيح هذه العلاقة لا بد من التطرق إلى رأس مال العامل و احتياج رأس المال العامل.

3-1-1-3-1-رأس المال العامل: و يقصد به "حجم الاستثمار المتاح في الموجودات القصيرة الأمد، أي الموجودات المتداولة بمعنى الاستثمار في فقرات النقدية و الإستثمارات المؤقتة و الذمم المدينة و المخزون السلعي و غيرها".³

و من خلال الدراسة المالية للمؤسسة نجد أن رأس مال العامل يتوقف من جهة الأصول على الأصول الثابتة و التي تحتوي على قيم الاستغلال مضافا إليها قيم التحقيق و القيم الجاهزة، أما من جهة الخصوم يتوقف على الأموال

¹ - عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية (عمليات، تقنيات و تطبيقات)، بدون دار نشر، قسنطينة، الجزائر، ص45.

² - مبارك لسوس، التسيير المالي ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص35.

³ - نفس المرجع، ص35.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

والتي تتمثل في الأموال الخاصة مضافا إليها ديون طويلة الأجل و الديون قصيرة الأجل.¹ وسنوضحه أكثر في الفصل الثاني .

3-1-1-2-احتياج رأس المال العامل: تقوم كل المؤسسات بتكوين رأس المال العامل ، و ذلك لوجود احتياجات و لدراسة هذه الاحتياجات الدورية على المؤسسة اللجوء إلى الدورة الاقتصادية، هذه الدورة تتطلب احتياجات تسمى بالاحتياجات الدورية التي تخلق موارد تسمى بالموارد الدورية. و يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها الناتجة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين و مخزوناتهما و بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز و هو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.² وستعمق فيه أكثر في الفصل الثاني .

3-2-وضعيات الخزينة :

نحصل على وضعيات الخزينة من مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل و التي تتمثل في الحالات التالية:

3-2-1-الخزينة الصفيرية: تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخزينة و ذلك بتساوي كل من رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل لكن لا بد من أخذ الحذر، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل تغطية احتياجاتها.³

3-2-2-الخزينة الموجبة : في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة و هو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

3-2-3-الخزينة السالبة : هنا يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة الى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.⁴

و فيما يلي سوف نعرض الحالات المسببة للعجز في الخزينة و المتمثلة في أزمات الخزينة و هي كالاتي:⁵

¹ منير شاكور محمد و آخرون، التحليل المالي(مدخل صناعة القرار) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،عمان ، الأردن، 2008،ص 112.

² الياس بن ساسي ، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع،ورقلة الجزائر، 2011 ، ص 104.

³ ناصر دادوي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص 51.

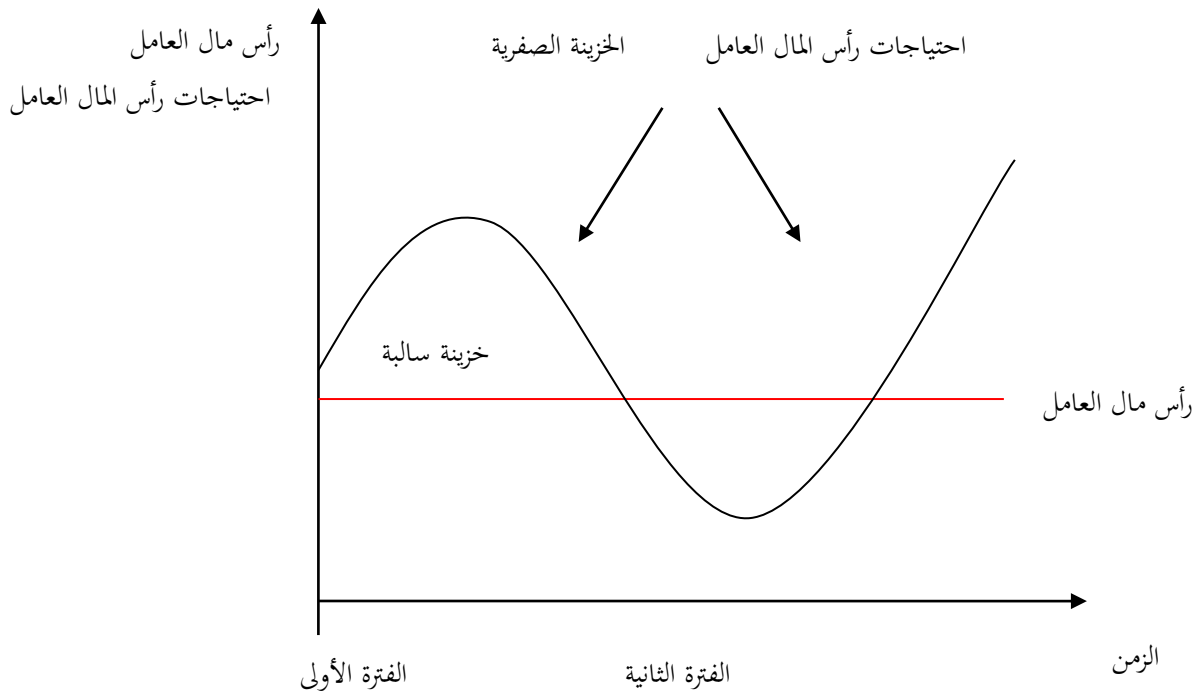
⁴ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ورقلة ، الجزائر، ص 88.

⁵ مليكة زغيب، ميلود بوشنيقت، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، سكيكدة، الجزائر، ص

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

- حالة الخسائر المتراكمة ؛
 - حالة الخطأ في سياسة التمويل؛
 - حالة الارتفاع السريع للاحتياجات في رأس المال العامل مقارنة برأس المال العامل؛
 - حالة الارتفاع الكبير و المفاجئ في احتياجات الاستغلال؛
 - حالة الانخفاض في النشاط المتزامن مع خسائر مستمرة.
- ويمكن توضيح حالات الخزينة بالشكل التالي :

الشكل رقم (01) : التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



Source:Omar Boukhezar, **Equilibre financière des entreprises** , Presses universitaires,Lyon,1983,p214

المبحث الثاني : مدخل إلى تسيير الخزينة و مؤشرات تقييمها.

تسعى المؤسسة من خلال تسيير خزنتها إلى التسيير الأمثل لاستثماراتها و تقليل التكاليف المتعلقة بها و ضمان عدم انقطاع الدفع...الخ، هذه الأهداف تسمح للمؤسسة بالحفاظ على سمعتها في الوسط المالي وعند مختلف المتعاملين معها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها.

يعد تسيير الخزينة إنشغال 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.

1-1- مفهوم تسيير الخزينة:

يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية و السيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة، من حيث تسديد المستحقات بسرعة و مواجهة الوضعيات الطارئة غير المتوقعة، بالإضافة إلى تدعيم السمعة الإثمانية، لكن التماذي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة حيث أن السيولة تبقى مجمدة عوض توظيفها و بالتالي فقدان فرص تحقيق الربح. و لتسيير الخزينة عدة مفاهيم نذكر منها:

"هي عملية إدارة الموجودات السائلة للشركة، و تشمل الموجودات السائلة النقد و الموجودات التي يسهل تحويلها إلى نقد و هي الأوراق المالية ذات السيولة المالية أو القابلة للتسويق العاجل، النقد (Cash) هو مقدار العملة المحتفظ بها في صندوق الشركة و الشيكات، و الأموال المودعة تحت الطلب أي في حساب الشركة الجاري لدى المصرف، و يعتبر توفر النقد ضروريا لتسيير أعمال الشركة و لاستمراريتها و يساعد في تسديد التزاماتها المالية في موعده، و الأوراق المالية قصيرة الأجل (Marketable Securities) هي استثمارات مالية في الأوراق المالية (Financial assets) القصيرة الأجل، تمكن الشركة من تحقيق العوائد جراء استثمارها الأموال الفائضة لفترة مؤقتة. إذن يمكن للشركة أن توظف فائض السيولة في هذه الأوراق المالية، و تصبح بمثابة سيولة ثانوية للشركة إذ تستطيع أن تحول هذه الأوراق المالية إلى نقد و بسرعة حينما تدعو الحاجة إلى السيولة، و بذات الوقت فإن هذه الإستثمارات تحقق عوائد"¹.

وهي أيضا: " تلك المصلحة التي تقوم بإدارة و مراقبة كل التدفقات النقدية للمؤسسة، و يتم ذلك لضمان الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة و بأقل كلفة أي إدارة الخزينة بشكل أمثل. وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا تمكنت المؤسسة من تقدير احتياجاتها التمويلية و التدفقات الإضافية:

- تسيير النقدية (السيولة) : ضمان الاستعمال للأموال؛

- تقدير التدفقات النقدية: حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الاقتراض أو التوظيف؛

¹ - محمد علي العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 237.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

- إدارة العلاقات المصرفية (البنكية): علاقات الثقة؛
 - تسيير الإستثمارات على المدى القصير، تعظيم العائد على الإستثمارات القصيرة الأجل، احترام القواعد المتعلقة بوضع الخطر العائد؛
 - إدارة الخطر : تشخيص و تنسيق كل الاهتمامات فيما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر لكل مؤسسة؛
 - إدارة العملات الأجنبية و معدلات الصرف، تنسيق و تنفيذ المعاملات بالعملات الأجنبية¹.
- كما تعني كذلك " فعالية الجمع و التوزيع للسيولة (النقديات) و التوظيف (الاستثمار) المؤقت للسيولة، المحافظة على المستوى الأمثل للنقدية"²

1-2- أهداف تسيير الخزينة:

أصبح من المألوف النظر إلى النقدية على أنها نظام يقوم على العلاقات بين الشركات و البنوك و كذلك بين الوحدات أو الفروع الخاصة بالشركة و الإدارة المالية المركزية. وعلى أية حال فإن الأهداف الأساسية للإدارة النقدية تتمثل في:³

- الرقابة على التدفقات النقدية؛
 - تعظيم مصادر و استخدامات النقدية؛
 - الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية؛
 - إدارة عمليات الاقتراض الخارجي قصير الأجل.
- و من خلال تعظيم مصادر و استخدامات الأموال خاصة فيما يتعلق بتدنية المدفوعات فإنه يمكن تحسين عملية إدارة النقدية. فمن خلال استخدام أساليب المدفوعات مثل الأرصدة الصفرية داخل البنوك، مراقبة المدفوعات، أو حتى تأجيلها إلى وقت تستطيع الشركات تدنية (Minimize) الأرصدة الخاصة بأوراق الدفع أو الأجور داخل البنوك إلى أقل حد ممكن.
- إذا الهدف الرئيسي لإدارة النقد هو تقليل مخاطر السيولة على الشركة، و يمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي:⁴

- مواجهة الاحتياجات النقدية (Meeting cash needs) و يتم ذلك من خلال:

¹ - رجم نصيب، مرجع سابق، ص9.

² - نفس المرجع، ص8.

³ - محمود عزت اللحام و آخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ومكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 412.

⁴ - مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2009، ص 529.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

أ) إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة؛

ب) توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة و غير المتوقعة.

- تقليل الاحتياجات النقدية (Minimizing cash need) و يتم ذلك من خلال ما يلي:

أ) تقليل تسرب النقد من الشركة؛

ب) الإسراع في تحصيل ديون الشركة؛

ج) التأخير في دفع المستحقات على الشركة الى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دونما اضرار بمهمة الشركة الائتمانية.

- تقليل كلفة النقد (Minimizing cash cost) و يتم ذلك من خلال ما يلي :

أ) تقليل الحاجة إلى النقد؛

ب) الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛

ج) البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية؛

د) تقادي الخسائر التي تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف.

المطلب الثاني: مشاكل تسيير الخزينة .

يواجه تسيير الخزينة عدة مشاكل لا بد من الاهتمام بها و تتمثل هذه المشاكل في مشكلة المردودية

و المخاطر، إضافة إلى المشاكل الظرفية و الهيكلية:

1-2-مشكلة المردودية: إن احتفاظ المؤسسة بخزينة صفرية يعد أمرا سلبيا، حيث يؤدي إلى حدوث اختلالات

أثناء الدورة. و على المؤسسة التخفيض من الأموال المستثمرة علما أن المستوى الإجمالي للخزينة يتحدد من خلال

المقارنة بين تكلفة التمويل قصيرة الأجل للمؤسسة و مردودية هذه الأموال. و يعد اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل

أثناء الاحتياج للسيولة أقل تكلفة من الاحتفاظ بها، لذل فالاحتفاظ بخزينة سالبة هو أكثر ايجابية.

2-2-مشكلة المخاطر: يمكن أن نحدد مستوى الخزينة وفقا لدرجة المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تتحملها،

غير أن مستوى المخاطر يعد أمرا صعب التحديد بالنسبة للخزينة و يتوقف على تقييم احتياجات رأس المال

العامل، وتأثير ذلك على دورة الإستغلال حيث يارتفاع الاحتياج بتغير الدورة و تزداد شروطها و نتيجة لهذا

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

تنخفض الخزينة، بالإضافة إلى إجراءات تخفيض القروض و التي تعد الأخطر و التي تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.¹

2-3-المشاكل الهيكلية و الظرفية: يقود فقدان التوازن في أعلى الميزانية الوظيفية إلى عدم كفاية رأس المال العامل، وهذا يعتبر مشكل هيكلي متوسط و طويل الأجل و الحل في هذه الحالة هو البحث عن مصادر مالية طويلة الأجل و في بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفية في المدى القصير تنتج عن تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات و المدفوعات مثل التغيرات الفصلية للنشاط تقود لاحتياجات مهمة آنية في الخزينة، وهذا ما نشير إليه بالمشاكل الظرفية للخزينة، ويتم تسوية هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب.²

المطلب الثالث : مؤشرات تقييم الخزينة:

إن خزينة المؤسسة تتغير من دورة إلى أخرى و من أجل معرفة هذه التغيرات لابد من دراسة الخزينة باستعمال بعض المؤشرات التي تكشف عن الضغوطات التي تواجهها و هذا من خلال النسب المالية (نسب السيولة)، نسب المردودية، النسب الهيكلية، نسب النشاط، التي تعتبر من أهم مؤشراتنا.

3-1-نسب السيولة: تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية و تستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل³، وذلك وفق الصيغة التالية الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): أهم نسب السيولة

النسب	العلاقات	التعليق
نسب السيولة		
سيولة رأس المال (السيولة العامة)	الأصول المتداولة الديون قصيرة الأجل	تفسر وضعية الخزينة إذ تبين ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأصولها المتداولة . كما أنها يجب أن تكون أكبر من الواحد.

¹ - Gauthier Noël , Causse Genviere, Ibid , p 43.

² - Christian marmuse, **Gestion de trésorerie** , Vuibert, Paris, France, 1988,p23.

³ - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 295 .

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

تعتبر هذه النسبة هامة وكاشفة لوضعية المؤسسة وإمكانية التسديد للديون القصيرة الأجل، لكن يجب التأكد من المدة اللازمة لتحويل القيم القابلة للتحقيق إلى جاهزة إذا كانت القيم الجاهزة اصغر من الديون قصيرة الأجل.	القيم القابلة للتحقيق و الجاهزة الديون القصيرة الأجل	السيولة المختصرة
تفسر قدرة و إمكانية التسديد للديون القصيرة الأجل. يجب إن تكون أكبر من (0.5) و إذا كانت أقل من ذلك فان خزينة المؤسسة ستواجه صعوبة خاصة إذا كانت مدة تحويل القيم القابلة للتحقيق أكبر من مدة استحقاق الديون القصيرة.	القيم الجاهزة الديون القصيرة الأجل	السيولة الفورية

المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002 ص 65.

3-2- نسب النشاط: مجموعة هذه النسب يطلق عليها نسب إدارة الأصول، وتقاس هذه النسب صدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعا مناسباً على مختلف أنواع الأصول، كما تقاس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات و بالتالي أعلى ربح ممكن¹، و من بين هذه النسب ما يلي:

الجدول رقم (2) : أهم نسب النشاط

نسب النشاط		
مدة دوران العملاء	متوسط ديون العملاء $\frac{\text{رقم الأعمال السنوي}}{360 \times \text{يوم}}$	* يجب أن تكون هذه المدة أقل ما يمكن * يجب أن تكون أقل من مدة دوران الموردين

¹ - عدنان نايب النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية و التطبيق، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص 102.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

مدة دوران المورد	$\frac{\text{متوسط ديون الموردين}}{\text{المشتريات السنوية}} \times 360 \text{ يوم}$	* كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة
مدة دوران المخزون	$\frac{\text{المباعة البضاعة شراء تكلفة}}{\text{المخزون متوسط}} \times 360 \text{ يوم}$	* تخضع هذه النسبة إلى طبيعة النشاط، حيث تسعى المؤسسة إلى أقصى نسبة لدوران المخزون و هذا تبعا لضرورة استغلالها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم) - دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص 66.

3-3- نسب المردودية: يمكن تعريف المردودية على أنها " ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية"¹ كما تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية و كفاءة للحصول على العائد.²

الجدول رقم (3): أهم نسب المردودية

نسب المردودية		
المردودية الاقتصادية	$100 \times \frac{\text{الإستثمارات الثابتة}}{\text{نتيجة الإستغلال}}$	تسمح هذه النسبة بملاحظة المردودية الاقتصادية لرؤوس الأموال المستخدمة من طرف المؤسسة
مردودية رؤوس الأموال الخاصة (المردودية المالية)	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	تعبر هذه النسبة عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة، وكلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أفضل من

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة (قياس و تقييم) - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 165.

² - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص 267.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

طرف المؤسسة لمواردها الحالية و كلما قلت لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية.		
--	--	--

المصدر : سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، مصر، ص 295.

3-4- النسب الهيكلية: هي النسب التي تساعد في دراسة الهيكل المالي للمؤسسة و الموضوعة لكل جانب من

جوانب الميزانية، هذه النسب تظهر التوزيع النسبي لعناصر الأصول، وكذلك الأمر بالنسبة لعناصر الخصوم¹.

و من بين هذه النسب ما يلي:

الجدول رقم (4): أهم النسب الهيكلية

النسب الهيكلية		
نسبة التمويل الدائم	$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	* تبين أهمية الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة (الإستثمارات) * يجب أن تكون أكبر من الواحد
نسبة التمويل الخاص	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	* تترجم أهمية الأموال الخاصة بالنسبة للأصول الثابتة، ومن الأفضل أن تكون أكبر من الواحد

المصدر : سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، مصر، ص 298.

المبحث الثالث: موازنة وجدول تدفقات الخزينة، إجراءات رفع كفاءتها و الرقابة عليها .

يعاني مجال تسيير الخزينة عدة مشاكل سواء من حيث تطور المناهج أو الأنظمة الأمر الذي لا

يمكنها من إتخاذ قرارات سليمة في تسيير مواردها تسييرا أمثلا، وهذا ما يتطلب إجراء موازنة لخزنتها و جدولا

لتدفقاتها، حيث يعد هذا الأخير ضروريا لتقدير حجم المدفوعات والمقبوضات، في حين تعتبر الموازنة هامة في

إظهار مختلف التوقعات حول حاجة المؤسسة إلى المزيد من التمويلات، بالإضافة إلى البحث عن أساليب وآليات

ناجحة لتسيير الخزينة للرفع من كفاءتها و الرقابة على تسييرها.

¹ - منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سابق، ص54.

المطلب الأول: موازنة الخزينة و جدول تدفقاته

تكتسب موازنة الخزينة مكانة هامة، بحيث أنها تسمح للمؤسسة من توقع حجم السيولة النقدية قبل البدء في التنفيذ، وكذا معرفة مدى الحاجة إلى التمويل، كما يعد جدول تدفقات الخزينة أداة لتوضيح التسيير المالي في المؤسسة.

1-1- موازنة الخزينة :

قبل التطرق لموازنة الخزينة سوف نحاول التعريف بالموازنة أولاً:

1-1-1- تعريف الموازنة: هي "تقدير رقمي مستقبلي، وهي جزء من برنامج واسع يعكس فيه مجموع النشاط الاقتصادي للمؤسسة"¹.

كما تعرف بأنها "خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم و تنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة في حدود الموارد المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج"².

1-1-2- مفهوم موازنة الخزينة: تعتبر موازنة يتم إعدادها فهي بمثابة نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى .

و يمكن أن نعرف موازنة الخزينة بأنها: "الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة لفترة زمنية محددة"³.

1-1-3- أهداف موازنة الخزينة: تمكن موازنة الخزينة من معرفة السيولة النقدية و المتوقع الحصول عليها لتحديد موقعها اتجاه التزامات المؤسسة و تتمثل أهدافها في:⁴

- تقدير خطر عدم السيولة؛
- مفاوضة التمويلات قصيرة الأجل؛
- التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة؛
- تسهيل إعداد الميزانية و حساب النتيجة التقديرية.

¹ - حسين عورضة ، عبد الرؤوف قطيش، المالية العامة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص 48.

² - محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 12.

³ - A.Hamimi , *Gestion Budgétaire et Comptabilité Previennel* , Berti édition, Alger , p 91.

⁴ - أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 133.(بتصرف).

1-1-4- إعداد موازنة الخزينة: تمر عملية إعداد موازنة الخزينة بمرحلتين أساسيتين هما:¹

1-1-4-1- المرحلة الأولى: ويتم في هذه المرحلة تقدير المقبوضات و المدفوعات، الذي تسمح لنا من معرفة

إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان هنا حاجة ماسة إلى التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

1-1-4-2- المرحلة الثانية: بعد مرحلة التقدير تأتي مرحلة اختيار التمويلات و التوظيفات مضافا إليها

المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل و الإيرادات المالية المترتبة عن التوظيفات.

1-2- جدول تدفقات الخزينة :

لقد حلت قائمة التدفقات النقدية محل قائمة التغيرات في المركز المالي لتزويد معلومات عن المقبوضات

و المدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة معينة كهدف أساسي، حيث ظهرت هذه القائمة في الو.م.أ عام 1978 بموجب المعيار المحاسبي رقم 95، كما اصدر مجلس معايير المحاسبة البريطاني قوائم التدفق النقدي سنة 1991 بموجب معيار التقرير المالي رقم 10 المتعلق بـ " قائمة مصادر الأموال و أوجه استخدامها".²

1-2-1- مفهوم جدول تدفقات الخزينة: يعرف جدول تدفقات الخزينة على أنه: " قائمة تبين مصادر

الأموال و استخدامها في فترة زمنية معينة بقصد تحديد أسباب التغير في رصيد النقدية".³

كما يعرف أيضا بأنه: " عبارة عن تقرير المقبوضات و المدفوعات النقدية خلال فترة معينة، ويحتاج القائم بالتحليل المالي إلى المعلومات الواردة بقائمة التدفقات النقدية في تحديد مقدار الفائض أو العجز في النقدية و التعرف على مدى قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية و سداد الالتزامات".⁴

و يجب أن تظهر قائمة التدفق النقدي خلال الفترة مصنفة كما يلي:⁵

¹ - خالص صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 129.

² - عبد الحليم سعدي، محاولة تقييم افصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي - دراسة عينة من المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 225.

³ - سامح مؤيد العطوط، مفيد الطاهر، أثر مقاييس التدفقات النقدية في تفسير العوائد السوقية العادية للأسهم - دراسة ميدانية على شركات المساهمة العامة الفلسطينية- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد الحادي و العشرون، فلسطين، أكتوبر 2010، ص 57.

⁴ - حافظ سعيد الحسن، محاضرة بعنوان: التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية، مركز المقتصد للتدريب المالي و المصرفي، أنظر الرابط: .

⁵ - سوزان عطا درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية و عوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7) - دراسة تطبيقية على المصارف

الوطنية العاملة في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

1-1-2-1- التمدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية: هي التمدفقات المولدة للأرباح و أي تمدفقات أخرى لا تعتبر ضمن التمدفقات النقدية من النشاطات الاستثمارية والنشاطات التمويلية.

1-2-1-2- التمدفقات النقدية من النشاطات الإستثمارية: هي التمدفقات النقدية الناتجة عن حيازة أو الاستغناء عن الأصول الثابتة و الاستثمارات طويلة الأجل.

1-2-1-3- التمدفقات النقدية من النشاطات التمويلية : هي التمدفقات النقدية الناتجة عن الأحداث التي يتم من خلالها تمويل النشاطات التشغيلية و النشاطات الاستثمارية التي تحتاجها المنشأة سواء عن طريق الاقتراض من المصارف أو عن طريق إصدار أسهم ملكية جديدة. و الجدول الموالي يوضح التمدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة الثلاثة :

الجدول رقم (5): التمدفقات النقدية

النشاطات التشغيلية	النشاطات الاستثمارية	النشاطات التمويلية
* صافي الدخل النقدي لفترة.	* النقد المدفوع لشراء أجهزة و معدات طويلة الأجل.	* النقد المتحصل من إصدار أسهم جديدة أو زيادة رأس المال.
* النقد المحصل من العملاء ، أي الناتج عن المبيعات.	* النقد المدفوع لشراء أسهم و سندات.	* النقد المتحصل من إصدار سندات طويلة الأجل.
* النقد المدفوع للموردين.	* النقد المدفوع مقابل استثمارات أخرى طويلة الأجل.	* النقد المتحصل من القروض و التسهيلات البنكية.
* النقد المدفوع للضرائب.	* المتحصلات النقدية من بيع الموجودات الثابتة أو الاستثمارات .	* النقد المدفوع على توزيع الأرباح.
* النقد المدفوع على المصاريف المختلفة		* النقد المدفوع لتسديد السندات .
		* النقد المدفوع لتسديد القروض و التسهيلات البنكية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: رحيم حسن، زوبنة بن فرج، مداخلة بعنوان : قائمة التمدفقات النقدية مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر، أنظر الرابط: www.kantakji.com/media/2342/0m044.pdf، ص17، تاريخ الإطلاع 2017/1/11 .

1-2-2- أهداف جدول تدفقات الخزينة (قائمة التدفقات النقدية): صممت قائمة التدفقات النقدية لتحقيق مجموعة من الأهداف و في مقدمتها مساعدة مستخدمي القوائم المالية في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية، مراقبة أداء و إدارة التدفقات النقدية الفعلية الداخلة و الخارجة و المساعدة في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية. و قد حددت لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC مجموعة من الأهداف و الأغراض من قائمة التدفقات النقدية يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- إن قائمة التدفقات النقدية تساعد مستخدميها في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة من خلال تزويدهم بأساس سليم، لتقييم قدرة المنشأة في الحصول على النقدية و كيفية الحصول عليها و درجة التأكد المرتبطة بالحصول عليها؛

- توفير معلومات تاريخية عن التغيرات التي حدثت على النقدية في المنشأة في كافة الأنشطة سواء أكانت تشغيلية أم استثمارية أم تمويلية؛

- توفر إفصاحا شاملا عن كيفية الحصول على النقدية و ما يعادلها و كيفية استخدامها؛

- وضع و تطوير نماذج تساعد في إجراء المقارنات بين التدفقات النقدية الحالية و التدفقات النقدية المستقبلية؛

- التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من خلال البيانات التاريخية لهذه التدفقات و قياس درجة التأكد المرتبطة بها و مراجعة دقة التقديرات الماضية للتدفقات النقدية المستقبلية، و فحص العلاقة بين الربحية و التدفق النقدي و تأثير التغير في الأسعار على كل منها؛

- المساهمة بجانب القوائم المالية الأخرى في تقييم التغيرات التي طرأت على صافي موجودات المنشأة، و هيكلها المالي، و مقدرتها على التأثير على مبالغ التدفقات النقدية و توقيتها بهدف التكيف مع الظروف المتغيرة.

و عليه يمكن القول أن هدف قائمة التدفقات النقدية هو تقديم بيانات شاملة عن وضع السيولة النقدية لدى المنشأة من خلال التعرف على التدفقات النقدية من أنشطة العمليات، فعندما يكون هذا التدفق ايجابيا فهذا يدل على أن وضع السيولة جيدة لدى المنشأة، أما التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية فتشير الى مقدرة المنشأة على التوسع و الانكماش، فعندما تكون التدفقات الخارجية كبيرة يعني أن المنشأة لديها القدرة على التوسع، و عندما تكون هذه التدفقات صغيرة فهذا يعني أن سياسة المنشأة انكماشية، أما التدفقات التمويلية فتشير إلى أسلوب الإدارة في تمويل نشاطها سواء أكانت من مصادر داخلية أم خارجية.

¹ - محمد يوسف الهباش، استخدام مقاييس التدفق النقدي و العائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية- دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص21.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

1-2-3- شكل جدول الخزينة: قد ضمن النظام المحاسبي و المالي (SCF) الجديد، نماذج حول جدول

تدفقات الخزينة حيث يقدم هذا الأخير مداخل و مخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية و تقدم هذه التدفقات اما بالطريقة المباشرة أو بالطريقة الغير المباشرة كما يلي:¹

1-2-3-1- جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة: تتمثل الطريقة المباشرة الموصى بها حسب

(SCF) في تقديم الفصول الرئيسية لدخول و خروج الأموال الإجمالية قصد إبراز تدفق مالي صافي، وكذا تقريب هذا التدفق المالي إلى النتيجة قبل الضريبة.

حيث يحتوي جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات و هي : تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال، والتدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستثمار، وكذا التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل.

و الجدول الآتي يوضح جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة:

الجدول رقم (6): جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)

النسبة المالية	النسبة المالية	ملاحظة	البيان
N-1	N		
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر العادية
			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

¹ - كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 159.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

			المسحوبات عن اقتناء تسيّيات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج
			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 تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و نسبة السيولات
			تغيرات أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة و معادلاتها عند إقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة في الفترة
			المقارنة مع النتيجة في الفترة

المصدر : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 19 ، الصادرة بتاريخ 23 رجب 1429 الموافق ل26/07/2008 ، الذي يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، ص26.

1-2-3- جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة: تتمثل الطريقة غير المباشرة في تصحيح

النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان : آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة و التفاوتات أو التمويلات (ضرائب مؤجلة)، التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل و تمتاز هذه الطريقة بأقل تكلفة من الطريقة المباشرة.¹

و الجدول الآتي يوضح جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة:

¹ - سوزان عطا درغام، مرجع سابق، ص 80.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

الجدول رقم (7): جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة).

النسبة المالية ن-1	النسبة المالية ن	ملاحظة	البيان
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستغلال</p> <p>صافي نتيجة السنة المالية</p> <p>تصحيحات (تسويات) ل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاهتلاكات والمؤونات - تغير الضرائب المؤجلة - تغير المخزونات - تغير الزبائن و حسابات الحقوق الأخرى - نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			<p>تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)</p>
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</p> <p>تسديدات لحيارة قيم ثابتة مادية و معنوية</p> <p>التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية</p> <p>تسديدات لحيارة قيم ثابتة مالية</p> <p>التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية</p> <p>الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية</p> <p>الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.</p>
			<p>تدفقات الخزينة المرتبطة بعملية الإستثمار (ب)</p>
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل</p> <p>الحصص المدفوعة للمساهمين</p> <p>زيادة رأس المال النقدي</p> <p>إصدار القروض</p> <p>تسديد القروض</p>

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

			تدفقات الخزينة المرتبطة بعملية التمويل (ج)
			تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			الخزينة ومعادلتها عند افتتاح السنة المالية الخزينة ومعادلتها عند إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (أ)
			تغير الخزينة خلال الفترة

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 19، الصادرة بتاريخ 23 رجب 1429 الموافق لـ 26/07/2008، الذي يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، ص36.

المطلب الثاني: إجراءات رفع كفاءة الخزينة.

يعتبر الوصول إلى الخزينة الصفرية هدفا للمسير المالي الذي يجب أن يكون على علم ودراية بكل ما يخص النقدية في كل لحظة وكذا تطوراتها المستقبلية وذلك اعتمادا على الموازنة النقدية ومدى تحقق التدفقات في الوقت الفعلي وبما أن النقدية مصدر لا يستعمل لأغراض خاصة فيمكن استخدامه لتسديد الالتزامات ولأغراض أخرى وهو المبدأ الذي يرخص للمسؤول المالي تسيير خزينته .

2-1-1- التسيير اليومي للخزينة: يتمثل التسيير اليومي للخزينة في:¹

2-1-1- متابعة تغيرات الخزينة: جميع تغيرات الخزينة هي وسائل لإرادتها و منها حفظ الشيكات و وضعها في البنوك بالإضافة إلى حالات التقرب و التفاوض معه و تسيير فواتير المدينين، وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق، وتسمح عملية متابعة هذه التغيرات من معرفة المبلغ الحقيقي للنقدية، وهذا يسمح بتسديد الآخرين، وعملية المتابعة تكون في نهاية كل شهر أو منتصف شهر أو كل أسبوع.

2-1-2- أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي): لا بد من تحديد و التفريق بين التاريخ الفعلي

و التاريخ الحقيقي للتدفق النقدي، فمثلا عند عملية البيع فانه يتم تسجيل العملية يوم تسلم الشيك من العميل، أي يوم إرساله للتحويل، والعكس في عملية الشراء. فعلى مسؤول الخزينة أن يكون متحكما في مختلف الأنظمة الزمنية في تسجيل مختلف العمليات في تواريخها الفعلية و إلا سوف يترتب عنه تكاليف إضافية.

¹ - باديس بخولة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة مطاحن الحصنة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003، ص53.

2-1-3- التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنك: إن المؤسسة في مختلف تعاملاتها يكون لها أكثر من حساب في بنوك مختلفة، وبالتالي عند وضع المؤسسة لأموالها في حسابات مختلفة، هنا سوف تضع البنوك موضع التنافس، فعلى أمين الخزينة أن يقوم بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة و التوفيق بينها.

2-2- تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس مال العامل: و من أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية العمل على تخفيض احتياجات رأسمال العامل وذلك من خلال:

2-2-1- إدارة المخزون: تعطى أساليب إدارة المخزون بعمق في مقررات إدارة الإنتاج، لكن نظرا لأن مديري التمويل مسؤولون عن كل من جمع رأس مال اللازم للاحتفاظ بالمخزون و الربحية للشركة، فإننا نحتاج إلى تغطية الأوجه المالية لإدارة المخزون.

إن الهدف من إدارة المخزون هو ضمان إتاحة المخزونات اللازمة لاستمرارية العمليات، وذلك مع الحفاظ على تكاليف إصدار الأوامر و الاحتفاظ بالمخزون عند أقل مستوى ممكن، إلا أن هناك تكاليف مصاحبة للاحتفاظ بالمخزون القليل و يمكن أن تكون هذه التكاليف قاسية و بصفة عامة، إذا احتفظت الأعمال بمخزونات صغيرة، فيجب أن تعيد الطلب بصورة متكررة و هذا يزيد من تكاليف إصدار الأوامر.

و يعمل مسؤول الخزينة على التقليل من المخزون و المحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية و كذلك تجنب الشراء بكميات كبيرة و من ثم تسهل عملية تسديد مستحقات الموردين، و بعد ذلك يتم تسريع عمليات البيع للتقليل من المخزون و المحافظة على مستوى يرضي الزبائن، وذلك بتجنب الإنتاج الكبير المسبق، و تمديد الفترة بين الالتزام بأعباء الإنتاج و المبيعات، وبالتالي التحصيل السريع.¹

2-2-2- الإسراع في تحصيل المقبوضات: إن الإسراع في تحصيل مستحقات المؤسسة لدى الغير يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة لذلك لابد من بذل الجهود لتحقيق هذا الهدف.

إن قيام احد العملاء بتحرير الشيك لا يعني أن الأرصدة التي يتضمنها الشيك قد أصبحت متاحة للإستخدام فورا، فالشيك المرسل قد يستغرق بعض الوقت ليصل بالبريد ثم يحصل في البنك و ذلك أيضا يستغرق مزيدا من الوقت، وبصفة عامة إذا كان العميل بعيد جغرافيا عن المؤسسة، و تطول فترة الانتظار أيضا في حالة اختلاف بنك العميل عن بنك المؤسسة.

و هناك العديد من الوسائل التي يمكن اللجوء إليها للإسراع بالتحصيل مثل تعامل المنشأة مع مجموعة من البنوك المحلية في كل منطقة جغرافية يتواجد بها عدد كبير من العملاء. بالإضافة إلى حث العملاء على سرعة السداد

¹ - أوجين بريجهام، ميشيل إيرهاردت، الادارة المالية (النظرية و التطبيق العلمي)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 1071.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

كمنح خصم الدفع و إتباع سياسة مشددة في التحصيل و الإسراع في تحويل الشيكات المستلمة إلى نقدية كالقيام بإرسال شخص إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه في البنك لتحصيله، ولاسيما إذا كان المبلغ كبيرا.

2-2-3- الإبطاء في سداد الالتزامات: كما تؤدي عملية الإسراع بتحصيل المستحقات إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمنشأة فان الإبطاء في سداد الالتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول. ولا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المنشأة عن سداد التزاماتها عند حلول موعدها حيث يمكن أن تواجه المنشأة مصاعبا متنوعة في مثل هذه الحالة. وإنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل: الاستفادة من الائتمان الممنوح للمنشأة من قبل مورديها و ذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الخصم (في حالة الرغبة في الانتفاع بالخصم النقدي)، أو في آخر يوم من أيام فترة الائتمان.

يمكن أيضا تأخير المدفوعات النقدية عن طريق سداد الشيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر الشركة الدائنة حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول. ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها أيضا القيام بالسداد باستخدام الكمبيالات بدلا من الشيكات نظرا لأنه ليس من الضروري أن تتوافر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة و إنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به.

2-2-4- إستخدام فكرة الشيكات الطافية (العائمة): يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المنشأة و بين رصيد المنشأة في دفاتر البنك. حيث يمكن للمنشأة- إذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصيل و سداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة - أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين تحرير الشيك و ما بين سحب قيمته من حساب المنشأة لدى البنك فعلا.

فإذا افترضنا أن إحدى الشركات تحتفظ لدى البنك برصيد قدره 1000 جنيه ثم قامت بتحرير شيك بمبلغ 200 جنيه إلى احد مورديها ثم أرسلته بالبريد بناء على هذه العملية سوف تظهر دفاتر المنشأة أن رصيد البنك لديها قد أصبح مقداره 800 جنيه.

إلا أن البنك لن يعلم بهذه المعاملة الا عند قيام العميل بقبض قيمة الشيك فعلا لذلك فحتى هذه اللحظة يظهر رصيد الشركة لدى البنك بما قيمته 1000 جنيه، معنى ذلك أن الشركة تستطيع الحصول على عائد إضافي عن 200 جنيه خلال الفترة التي تتطلبها عملية التحصيل على الرغم من أن حساباتها تظهر عدم وجود هذا المبلغ.¹

¹ - محمد صالح الخناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

2-2-5-مواءمة التدفقات النقدية: و يقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة و بين توقيت التدفقات النقدية الخارجة ، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم إجراءات التنسيق في هذا الشأن ، قيام الإدارة بمحاولة الموازنة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم. فإذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء. أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع و ذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات، بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين.¹

2-2-6-إعداد الميزانية التقديرية: تعتبر الميزانية التقديرية الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة. ويتم إعداد الميزانية التقديرية بغرض الكشف عن الفائض أو العجز في النقدية و توقيت حدوثه حتى تتمكن الإدارة من إعداد خطة مستقبلية لمعالجة ذلك. إن الميزانية التقديرية تمثل ترجمة مالية للبرامج التشغيلية لفترة الميزانية، وبذلك فهي تتيح للإدارة فرصة معرفة مقدار الاستثمار في النقدية و تمكينها من تحديد الأرصدة اللازمة لتشغيل برامجها (ميزانية المعاملات) و تحديد الميزانية الاحتياطية من النقدية. و تتوقف دقة الميزانية التقديرية على مدى دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة.²

المطلب الثالث: الرقابة على الخزينة.

لقد ظهرت الرقابة كإحدى أهم الأنظمة التي تقوم بالإشراف الفعلي على مختلف أنشطة المؤسسة و قبل التطرق إلى الرقابة على الخزينة سوف نعطي مفهوم الرقابة بصفة عامة.

حيث وردت العديد من التعاريف حول الرقابة سنوردها فيما يلي :

تعرف الرقابة على أنها: " وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما مخطط له".

كما تعرف كذلك على أنها : " التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع حدوث تكرارها، وهي تطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال".

¹ - إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 585.

² - نور الدين خبابة، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997، ص 183.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

إن الرقابة على الخزينة تكتسي أهمية بالغة كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة و إظهارها نقاط القوة و الضعف ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها و يتم ذلك من خلال:¹

3-1-1- الرقابة على المقبوضات النقدية: و يتحقق هذا كما يلي :

3-1-1-1- التحقق الداخلي المستقل: يقوم المشرفون بعد المتحصلات النقدية اليومية، ومقارنة المبالغ المحصلة بالودائع المصرفية اليومية.

3-1-1-2- إجراءات التوثيق: استخدام الوثائق المعنية بقبض النقدية مثل : الشيكات الواردة بالبريد، سجل الشريط النقدي للصندوق، إيصالات الإيداعات النقدية.

3-1-1-3- تحديد المسؤولية: يعهد حيازة النقدية إلى أشخاص محددين فقط و هم: " أمناء الصناديق".

3-1-1-4- الرقابة على الموارد البشرية : التأمين على الموظفين، إعطاء إجازات الموظفين، إيداع جميع المبالغ المقبوضة في البنك يوميا

1-4-5- الرقابة المادية، الميكانيكية والالكترونية: حفظ النقدية في صناديق آمنة، يقيد الوصول إلى النقدية، استخدام السجلات النقدية

1-4-6- فصل الوظائف المتعارضة: يجب الفصل بين وظيفة قبض النقدية، تسجيل النقدية و حيازة النقدية - تشمل النقدية العملات المعدنية و الورقية، والشيكات و الحوالات البريدية، و المال في اليد و المودع لدى البنوك. - تتكون المقبوضات النقدية من :

- المبيعات النقدية؛
- المبالغ المتحصلة من المدينين؛
- المتحصلات النقدية من تأخير العقارات ، أرباح الأسهم و الفوائد؛
- الاستثمارات من قبل أصحاب المشروع؛
- القروض البنكية؛
- المتحصلات من بيع الأصول الثابتة.

- الإجراءات الرقابية: و تتم من خلال :

- ينبغي فتح إيميلات البريد من قبل موظفين اثنين، وإعداد قائمة بها، وتأييدها؛
- نسخ القائمة جنبا إلى جنب مع الشيكات و الحوالات و إرسالها إلى القسم النقدي؛

¹ - محمد عبد الشكور شحاتة، محاضرة بعنوان : النقدية و الرقابة الداخلية، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة القصيم، السعودية، 2017، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

- يقوم أمين الصندوق بإضافة الشيكات إلى إيصالات المقبوضات النقدية، إرجاء إيداع النقد الإجمالي في البنك؛
 - إرسال نسخة من القائمة إلى مكتب أمين الصندوق للمقارنة مع مجموع ملخص النقدية اليومية.
- 3-2-2-الرقابة على المدفوعات النقدية:** تكون الرقابة النقدية على المدفوعات النقدية أكثر فعالية عندما تتم عملية الدفع عن طريق الشيكات و ليس الدفع نقدا و تتم الرقابة على المدفوعات كما يلي:
- 3-2-2-1-التحقق الداخلي المستقل :** مقارنة الشيكات بالفواتير، إعداد مذكرة تسوية البنك بشكل شهري
- 3-2-2-2-إجراءات التوثيق:** استخدام شيكات دفع مرقمة، أن تعتمد الشيكات على فواتير معتمدة، استخدام بطاقات الائتمان لسداد مدفوعات الشركة.
- 3-2-2-3-تحديد المسؤولية :** فقط موظفون محددون مخولون بالتوقيع على الشيكات و المصادقة على المبيعات
- 3-2-2-4-الرقابة على الموارد البشرية :** التأمين على الموظفين الذين يتعاملون بالنقدية، قص كعب الشيك
- 3-2-2-5-الرقابة المادية:** حفظ الشيكات الفارغة في خزانات خاصة مع تقييد الوصول إليها من قبل أشخاص مخولين، طباعة الشيكات على أجهزة طباعة بحبر لا يمحي.
- 3-2-2-6-فصل الوظائف المتعارضة:** أشخاص مختلفون يصادقون و يقومون بعملية الدفع، ولا يجوز أن يقوم موقعوا الشيكات بالتسجيل المحاسبي للمدفوعات في الدفاتر و السجلات المحاسبية.

خاتمة الفصل:

تتعدد مفاهيم الخزينة منها المفهوم التقليدي، النقدي و التفاضلي بالإضافة إلى الديناميكي و كذا المفهوم الحديث، حيث تعد خزينة المؤسسة مجموع ما تملكه المؤسسة من أموال سائلة، وهي الأموال التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة فوراً، فالخزينة تمثل صافي التدفقات النقدية المسجلة بمناسبة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين معها .

و قد عرف هذا المفهوم عدة تطورات إنتقل خلالها من مجرد عملية يومية إلى وظيفة قائمة بحد ذاتها، وهذا بسبب الدور الكبير الذي يلعبه التسيير الجيد لها في رفع كفاء المؤسسة، حيث أن الإهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر موضوعية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار ايجابية للمؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وما يترتب عن ذلك من مزايا، فالتحكم في الخزينة له مكانة هامة في إتخاذ القرارات، مع انتهازها لفرص استثمار الفوائد النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية .

إن عملية تحديث طرق تسيير الخزينة تهدف أساسا إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها حيث أن بقاء أي مؤسسة مرهون بكفاءة أدائها و خاصة الأداء المالي حيث يعد هذا الأخير و دور تسيير الخزينة في تحسينه محور فصلنا الثاني.

الفصل الثاني:

الأداء المالي وعلاقته

بتسيير الخزينة في

المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل:

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة، ومع اتساع دوره وأهميته في المؤسسة، والتي بدورها تعيش في محيط تنافسي تحاول التأقلم مع متغيراته، هذا الشيء الذي أدى إلى امتداد أفقه، حيث أصبح له بعدا استراتيجيا،

ونخص بالذكر الأداء المالي، الذي أصبح يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين لأنه هو السبيل للحفاظ على البقاء والاستمرار، والذي يعبر على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة لديها أفضل استغلال ويعد التسيير الأمثل للخزينة أحد أهم الوسائل المستخدمة من أجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة .

و قصد التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي و تقييمه وتسيير الخزينة المستخدم لهذا الغرض،

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كآآتي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء .

المبحث الثاني: عموميات الأداء المالي .

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي بإستخدام مؤشرات التوازن المالي .

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وتسيير المؤسسات، ولقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهومه، وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور، ومتعدد المكونات، ولهذا سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء وأهميته في بيئة المؤسسات، وأهم أبعاده ومكوناته والعوامل المؤثرة عليه وكذا أنواعه .

المطلب الأول: مفهوم و أبعاد الأداء.

1-1- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية و عدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الاقتصادية، وعليه عرف الأداء على أنه: لغة: " من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والإسم هو الأداء : أدى الأمانة، أدى الشيء قام به ."¹

أما اصطلاحاً فهو: " تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ."² وبعبارة أخرى هو : "النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال ."³ كما يعرف كذلك: " قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال المثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذا هو الكفاءة و الفعالية معا."³ وعرفه أيضاً كل من (وايت وماير) بأنه : " هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة ."⁴ كما عرفه كل من (ميلر وبروميلي) أنه : " محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها في الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."⁵

¹ - كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 83.

² - نفس المرجع ، ص 83.

³ - أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص20.

⁴ - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2009 ، ص39.

⁵ - نفس المرجع، ص 38.

و عموماً و مما سبق ذكر يمكن أن نقول أن الأداء هو الاستخدام الكفء للموارد وذلك لإنتاج السلع و الخدمات أو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات و بأقل تكلفة ممكنة.

1-2- أهمية الأداء:

للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ويتضح ذلك من خلال مناقشته من الناحية النظرية و التجريبية و الإدارية و تتمثل فيما يلي:¹

- فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المفاهيم الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- أما من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

- و أما الأهمية الإدارية فإنها واضحة، وتظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارة المؤسسات بالأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

1-3- أبعاد الأداء : بعد أن تعرضنا لمفهوم الأداء و أهميته سوف نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم. حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر يأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الإجتماعي، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

1-3-1- البعد التنظيمي للأداء: و الذي يقصد به الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، بحيث تلعب هذه المعايير دوراً هاماً في تقويم الأداء و تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

¹ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص 3 .

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 22

1-3-2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضي عند أفراد المؤسسة

على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضى العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها الاجتماعية .

و يمكن تناول هذا البعد على أساس العمل وفق منظور تحقيق داخل المؤسسة ما يلي:¹

- مدى خدمة العملاء و تقديم أفضل الخدمات و السلع لهم؛

- تحقيق التواصل الفعال بين العاملين ؛

- التأكد على التنوع و تشجيعه ؛

- السعي المتواصل لتحليل المشكلات و إيجاد الحلول اللازمة لها ؛

- توفير البيئة السليمة و الأمانة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة عليه .

2-1- مكونات الأداء:

إن الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة و هذا يعني أن المؤسسة التي تتميز بالأداء

هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها.

2-1-1 الفعالية: و هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتقاس في قدرتها لبلوغ نتائج مع ما ترغب في تحقيقه

بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد.²

كما عرفها (Vincent Plauchet) على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة.

» 3

و مما سبق يمكن القول أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، مما يدل على المقارنة بين

عنصرين و هما الأهداف المخططة و الأهداف المنجزة.

2-1-2 الكفاءة: تمثل الكفاءة بين الموارد و المخرجات المحققة و تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى نسبة

المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد و الأموال

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 116.

² - مجيد الكرخي، موازنة الأداء و آليات استخدامها في وضع و تقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

³ - إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين التوتة) - باتنة - مجلة الباحث العدد الخامس، ورقلة، 2007، ص 46.

و العاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الأهداف الذي تسعى لتحقيقها أي تحقيق أعلى الأرباح و أفضل مستوى من الجودة.¹

كما عرف أيضا (Vincent Plauchet) الكفاءة بأنها: "تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بتقليل الإمكانيات و النشاط الكفاء و هو النشاط الأقل تكلفة".²

2-2- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر من المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه و بالتالي يصعب على المؤسسة التكيف معها.

و نفضل كل من العوامل الداخلية و الخارجية فيما يلي:

2-2-1- العوامل الداخلية: تعتبر هذه العوامل من العوامل الخاضعة لحكم المؤسسة، فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، كما تعمل على بذل جهد أكبر و تحقيق أداء أفضل.

2-2-1-1- الإدارة: إن للإدارة أهمية كبيرة خاصة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها، فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة.³

2-2-1-2- التنظيم: يمثل التنظيم عملية تصميم بنية المؤسسة أو هيكلتها، وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، وكذا تحديد علاقات السلطة و تصميم العمل و بيئته بما يحقق الانسجام بين الأفراد، ودرجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة لذا وجب أن تكون لدى المؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل قابل للتغيير.⁴

2-2-1-3- بيئة العمل: و نقصد بها مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء قيامه بمهمته، وأن عدم الانتظام في العمل و الانسجام يعد سبب في سلبية بيئة العمل.⁵

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 143.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر 2009، ص 218.

³ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 14.

⁴ - بلقاسم سلاطونية، اسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 48.

⁵ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

2-2-1-4- طبيعة العمل: و هنا نشير إلى أنه كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه للمؤسسة .

2-2-1-5- الهيكل التنظيمي: و هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد و عدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المنتوجات الإدارية، ولمن يتابع كل شخص و من هم الأشخاص الذين يتبعون له، أو ماهي سلطات أو مسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم¹.

2-2-1-6- العوامل التقنية : و هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و نذكر منها : نوع التكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى نسبة الاعتماد على الآلات و نوعية المنتج، والتوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها... إلخ².

2-2-2- العوامل الخارجية : و يقصد بالعوامل الخارجية هي مجموعة التغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة و قرارات المؤسسة و تخرج عن نطاق سيطرتها و تقسم هذه العوامل إلى³:

2-2-2-1- عوامل خارجية غير مباشرة :

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات ... إلخ. كلها تؤثر على أداء المؤسسات .

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم ، معدلات البطالة ... إلخ.

- **العوامل الاجتماعية :** و تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ.

- **العوامل التكنولوجية:** و تشمل معدلات الإنفاق على البحوث و تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات... إلخ.

- **العوامل البيئية و التشريعية:** كالقوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 12 (بتصرف).

² - مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، بسكرة ، الجزائر ، 2001 ، ص 94 (بتصرف).

³ - عمر تيمجغدين أدور، إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2013، ص 62.

2-2-2-2- عوامل خارجية مباشرة: و هي العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على الأداء و منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردین، نقابات المؤسسات، المنافسة و أصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء و مجالاته.

3-1- أنواع الأداء:

إن للأداء عدة أنواع تختلف من حيث التقسيم حسب معايير متعددة يمكن تحديدها في أربعة أشكال: مصدر الأداء و معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، و معيار الطبيعة، وكل معيار بدوره ينقسم إلى مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة .

3-1-1- حسب معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة حسب طبيعة النشاط

التي تمارسه و تتمثل فيما يلي:¹

3-1-1-1- الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية و سريانها بالنسبة لظروف الوحدة و بيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات و دفاتر المؤسسة و كذلك ما تعده من قوائم و تقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل و بما يعتمد عليه من نسب و مؤشرات مالية .

3-1-1-2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي في المجالات التالية :

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل: تبادل الخبرات الفنية و الاستشارات و البحوث.

- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي و الثقافي و تطهير المجتمعات المحيطة بها.

3-1-1-3- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء

الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية .

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مصر، 2009، ص 116-117.

3-1-2-2- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

3-1-2-1- الأداء الداخلي: و هو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع منها: ¹.

- **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** و هو يعبر على مدى فعالية الموارد المالية المتاحة.

- **الأداء البشري:** و هو أداء أفراد المؤسسة، الذين هم عبارة عن مورد قادر على صنع قيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

3-1-2-2- الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، ولادخل للمؤسسة في إحداثه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده .

3-1-3- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء أيضا إلى نوعين و هما: الأداء الكلي و الأداء الجزئي ².

3-1-3-1- الأداء الكلي: و يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالحديث عن الأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف .

3-1-3-2- الأداء الجزئي: إن الأداء الجزئي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها، أي الخاصة بالمؤسسة لا أهداف مؤسسة أخرى كما أنه يعني قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .

3-1-4- حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء حسب الوظائف داخل المؤسسة و المتمثلة في: ³

3-1-4-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة .

3-1-4-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع، وإنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة .

¹ - Bernard Martory , **Contrôle de gestion sociale** , Librairie Vuiber , Paris, 1999, p236.

² - عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق، ص89.

³ - عادل عشي، مرجع سابق، ص19.

3-4-1-3- أداء وظيفة الأداء: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المعايير و المتمثلة في عائد الأفراد، علاقات أرباب العمل و النقابات، عدد الحوادث و الإجراءات التأديبية، ويتحقق هذا الأداء بتحقق فعالية المورد البشري داخل المؤسسة و التي لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله .

3-4-1-4- أداء وظيفة التمويين: يتمثل هذا الأداء في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد الأولية بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مقبولة، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء .

3-4-1-5- أداء وظيفة التسويق: يعبر هذا الأداء عن قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة .

3-4-1-6- أداء وظيفة البحث و التطوير: يقاس أداء وظيفة البحث و التطوير بمجموعة من المعايير و المتمثلة في:

- الجو الملائم للاختراع و الابتكار و التجديد؛

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين ؛

- نسبة و سرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة ؛

- التنوع و قدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة ؛

- درجة التحديث و مواكبة التطور .

3-2- مجالات الأداء:

تختلف مجالات الأداء باختلاف منهج منشآت الأعمال و نذكر منها:¹

3-2-1- الميدان المالي: إذ يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة لأداء المنشآت مهما كانت طبيعة أعمالها فعدم تحقيق المنشأة الأداء المالي حسب المستوى يعرض وجودها إلى الخطر. إن التفوق في الأداء المالي يضمن مركزا تنافسيا قويا، ويفتح المجال أمام المنشأة للانطلاق و أهم مقاييس هذا الميدان هو التحليل المالي .

3-2-2- ميدان الأداء غير المالي: و يركز هذا الميدان على اعتماد مقاييس غير مالية لقياس أداء المنشأة، حيث ويتم الاعتماد على مؤشرات تشغيلية مثل الحصة السوقية و تقديم منتجات جديدة و فاعلية العملية

¹ حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التسبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 94.

التسويقية و الإنتاجية و غيرها من المؤشرات، فالاعتماد على المقاييس المالية وحدها لا يعطي صورة متكاملة الأبعاد حول المنشأة يؤدي إلى خلق توازن بين الاهتمامات العملية و المالية .

3-2-3- ميدان الفاعلية التنظيمية: و مضمون هذا الميدان التأكيد على القدرة على العمل و تحقيق الأهداف، ويمكن قياسها من خلال معرفة النمو في صافي الربح و هامش الربح و معدل العائد على الاستثمار و رضا العاملين، و توجهات المديرين و استيعاب نشأة للتطور و الإبداع التقني و غيرها من المقاييس.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي .

تعطي المؤسسات اهتماما كبير للجانب المالي، حيث تهتم بالأرباح و تراكمها باعتبارها تعطي انطبعا إيجابيا على نمو الأعمال، وبذلك تحول الاهتمام إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال، والتركيز على التدفقات المالية و إدارة النشاط المالي داخل المؤسسة، مما أدى بهذه المؤسسات إلى مواجهة تحديات متزايدة على الصعيدين الداخلي و الخارجي، كزيادة التقدم التكنولوجي، ولكي تحافظ على مركزها المالي يتوقف هذا إلى حد كبير على مدى كفاءة أدائها المالي بما يواكب تلك التحديات .

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي و أهميته.

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية لمسيرى المؤسسات الاقتصادية، حيث يوفر لهم نظام متكامل للمعلومات الدقيقة و الموثوق بها، كما يعتبر أداة للتحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات و على مستوى أنشطتها و مدى تحقيقها للأهداف الفعلية بفاعلية .

1-1- مفهوم الأداء المالي:

للأداء المالي عدة مفاهيم نذكر منها:

يعرف الأداء المالي على أنه: "النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها من المنظور المالي، وهي بذلك الأهداف التي يمكن استخدامها كمعايير لقياس كفاءة الخطة المالية"¹ .

و يعرف أيضا "بمدى تحقيق القدرة الإيرادية و القدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة."²

¹ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص.31.

² - عبد الغني دادن، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -دراسة حالة بورصتي الجزائر و فرنسا - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 34.

كما يعد الأداء المالي "مفهوما ضيقا لأداء العمل، حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمنشأة، ويعد الأداء المالي أيضا بأنه وصف لوضع المنشأة الآن و تحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة، كما يذكر بأن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المنشأة، و يعكس كفاءة السياسة التمويلية للمنشأة"¹.

و مما سبق فإن الأداء المالي:²

- ✓ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها اتجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح عن غيرها؛
- ✓ أداة لتدارك الثغرات و المشاكل و المعوقات التي قد تظهر في سيرة المؤسسة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون و القروض و مشكل العسر المالي و النقدي و بذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل؛
- ✓ أداة لتحفيز العاملين و الإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج و معايير مالية أفضل من سابقتها؛
- ✓ أداة التعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد و فترة معينة؛
- ✓ تعبر المؤسسات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية و كمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة و فعالية .

1-2- أهمية الأداء المالي:

تتمثل أهمية الأداء المالي بشكل عام، في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات مالية للمستخدمين .

¹ - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ادارة البنوك (مدخل كمي و استراتيجي معاصر)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2003، ص 234.

² - السعيد فرحات جمعة ، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

و تتبع أهمية الأداء المالي أيضا و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعالية و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات و استثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء و المنافسة¹.

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:²

1-2-1 يمكن المستثمر من متابعة و معرفة نشاط الشركة و طبيعته و كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة، و تقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية و سيولة و نشاط و مديونية و توزيعات على سعر السهم.

2-2-1 يساعد المستثمر على إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات المالية و فهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.

و منه فان الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و اختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال المؤشر المالي للشركات. و بشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية الشركة؛
- تقييم سيولة الشركة؛
- تقييم تطور نشاط الشركة ؛
- تقييم مديونية الشركة؛
- تقييم تطور توزيعات الشركة؛
- تقييم تطور حجم الشركة .

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات و طرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية و تحسينها هو تعظيم قيمة الشركة و ثروة المساهم و الغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية و استثمارها، و

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 46.

² - دونالدو ووترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص 17.

الغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي ، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي .

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل و صعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها ما يوجب على المسيرين البحث عن مصادر هذه المشاكل و تحليلها و اتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها .

يتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

2-1- العوامل الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي :

و تتلخص العوامل الإدارية و الفنية في¹:

2-1-1- الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتغير فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات و أعمالها ففيه تتحدد أساليب الاتصالات و الصلاحيات و المسؤوليات و أساليب تبادل الأنشطة و المعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية و هي الوظائف الإدارية في الشركات و أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل و الانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين و يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها و من ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات و المساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركة اتخاذ القرار بأكثر فعالية .

2-1-2- المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار و أسلوب الإدارة و توجيه الأداء و تنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة و أهدافها و عملياتها و نشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار فهو اتخاذه بطريقة عقلانية و تقييمها و مدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء هو مدى تأكد العامل من أدائه و تحقيق مستويات عليا من الأداء .

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية و كفاية من الناحيتين الإدارية و المالية، و إعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة .

¹ - محمد محمود الخطيب ، مرجع سابق، ص 48.

2-1-3- التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة .

و على الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها و ذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات و التي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا و استيعابها و تعديل أداءها و تطويره بهدف الموائمة بين التقنية و الأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تعطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطرة و التنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة السوقية .

2-1-4- الحجم: يقصد بالحجم تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. و يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أدائها أقل فعالية كما يمكن أن يؤثر الحجم إيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين المهتمين بالشركة . و قد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات و بينت أن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية .

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة على الأداء المالي إلى عوامل داخلية وأخرى خارجة كالآتي:¹

2-2- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة :

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة و التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها و السيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد و تقليل التكاليف و من أهم هذه العوامل نجد :

- الرقابة على التكاليف؛

- الرقابة على استخدام الموارد المالية المتاحة؛

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال؛

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية

المختلفة و تحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة و محاولة ترشيدها و تصحيحها، ومن أهم هذه المؤشرات نجد :

¹ - جلييلة بن خروف، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي و اتخاذ القرار -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات kanaghaz - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس، 2009، ص 78.

✓ نسبة الفوائد المدفوعة الأصول المنتجة : وتحسب كما يلي: (إجمالي الفوائد + إجمالي الأصول المنتجة)
100× .

حيث أن:

إجمالي الأصول المنتجة = إجمالي القروض + الاستثمارات في الأوراق المالية و السندات الحكومية. و تبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة و قدرتها على زيادة الأصول المنتجة .

✓ نسبة الفوائد المدفوعة على الودائع : تحسب كما يلي : (إجمالي الفوائد المدفوعة + إجمالي ودائع العملاء و المستحق للمصاريف) × 100 .

حيث توضح هذه النسبة أهمية هذه الفوائد المدفوعة إلى جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية (الودائع من العملاء، و المستحقات).

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام؛

- درجة المركزية و حجم المؤسسة ؛

- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛

- مدى توفر موارد مالية و بشرية للمؤسسة؛

- وجود نظام معلوماتي داخل المؤسسة يفيد متخذي القرارات بشكل جيد .

فكل هذه العوامل لها تأثير على متخذ القرار في تحديد قرارته، ومنه فعلى المؤسسة تحديد الهدف

من القرار المتخذ و توفير البيئة و الجو المناسب داخل المؤسسة لتطبيقه لكي يتحقق نجاح القرار

المتخذ.

2-3- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي: تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات

الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي، حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها

فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةتها و التقليل من تأثيراتها

و تشمل هذه العوامل :

- التغيرات العلمية و التكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات؛

- القوانين و التعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة و قوانين السوق؛

- السياسات المالية و الاقتصادية للدولة .

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي .

هناك أربعة معايير رئيسية للأداء المالي هي:¹

3-1- المعايير التاريخية: و تكون مستمدة من فعاليات المنشأة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوفات الحالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا و المالية، والكشف عن مواطن الضعف في المنشأة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها و إسنادها كذلك يمكن أن يستفيد منها المحلل المالي الخارجي .

3-2- المعايير القطاعية (الصناعية): يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المنشأة و متابعته دوريا، خاصة وأن المنشأة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المنشآت موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتوجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي ... إلخ.

3-3- المعايير المطلقة: و هي تعني وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت تقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة.

3-4- المعايير المستهدفة: و هي نسب تستهدف إدارة المنشأة، تحققها من خلال الموازنة أو الخطة، بالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي و المخطط للمنشأة المعنية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي .

يتمثل تقييم الأداء المالي في اتجاه الإدارة حول الأداء المتميز من خلال توجهات و التأكيد على ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء المالي، ولتحقيق ذلك هناك عدة مؤشرات يستند عليها لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل و الخزينة الصافية .

المطلب الأول: رأس المال العامل (FR) .

قبل أن نتطرق إلى رأس المال العامل و مختلف مؤشرات التوازن المالي، سوف نحاول تسليط الضوء على التوازن المالي.

¹ - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 238.

إن التوازن المالي هو المعادلة بين الشيعين والمساواة بينهما، وأنه يتحقق نتيجة التوفيق بين قوى متعارضة فيها شد و جذب بين الشيعين¹.

حيث تسعى أي مؤسسة على اختلاف نشاطها لتحقيق نوع من التوازن المالي كهدف مبدئي لأن هذا يمكنها من مواجهة الالتزامات المالية عند مواعيد استحقاقها. ويمكن أن نعرف التوازن المالي على أنه²:

" يتمثل في توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن و بأدنى تكلفة استخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي لتحقيق المؤسسة توازنا ماليا جيدا، أي يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها العامة و ديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها و تجنبنا لوقوعها في عسر مالي "

1-1- تعريف رأس المال العامل و كيفية حسابه:

1-1-1-تعريف رأس المال العامل: إضافة إلى مفهوم رأس المال العامل الذي سبق و أن أوردناه، سوف نحاول إعطاء مفاهيم أخرى لرأس المال العامل لتوضيح الصورة أكثر، وذلك لاعتباره من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل .

و من خلال ما سبق يمكن أن نعرف رأس المال العامل على أنه :

" من أكثر الطرق شيوعا بين المؤسسات لقياس التغيير في المركز المالي، وهو عبارة عن الفرق بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة"³.

كما يميز الفكر المالي بين مفهومين لرأس المال العامل⁴:

- رأس المال العامل الإجمالي: و هو الموجودات المتداولة في قائمة المالي .

- رأس المال العامل الصافي: و هو الفرق بين الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة في قائمة المركز المالي للمؤسسة .

كما يعرف أيضا أنه : " الفرق بين أصول الشركة و خصومها المتداولة"⁵.

ويعرف أيضا بأنه : " ذلك الجزء من الأصول المتداولة الذي يتم تمويله بأموال طويلة الأجل"⁶ .

¹ - محمد حلمي الطواي، أثر السياسات المالية الشرعية في تحقيق التوازن المالي العام في الدولة الحديثة ، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 11.

² - يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2012، ص 85.

³ - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ن الأردن، 2007 ، ص 343.

⁴ - حسني عبد العزيز جرادات، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 ، ص 32.

⁵ - عليان الشريف و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر و التوزيع، 2008 ، الأردن، 2008، ص 117.

⁶ - نفس المرجع، ص 117.

- و أيضا تكمن أهمية رأس المال العامل في القدرة على استغلال عنصر المرونة الذي يتمتع به رأس المال العامل حيث أن المؤسسة تستطيع التحكم في حجم الاستثمار في الأصول المتداولة بما يتماشى مع التغيرات الموسمية، بينما لا يمكن ذلك مع الأصول الثابتة¹.

1-3- الحالات المختلفة لرأس المال العامل .

يوجد هناك ثلاث حالات أساسية يمكن أن يكون عليها رأس المال العامل و هي²:

1-3-1- رأس المال العامل الموجب : يعني وجود فائض عن تغطية الأموال الدائمة لتوظيفه لتغطية الاحتياجات الدورية كقيم الاستغلال و من بينها المخزون و الاستخدامات الثابتة .

1-3-2- رأس المال العامل السالب : في هذه الحالة فإن دورة الاستغلال غير مغطاة بأموال مستقرة أي أن الاستخدامات تفوق الموجودات بالتالي تلجأ المؤسسة إلى :

- ✓ تمويل قرض طويل الأجل أو رفع رأس المال؛
- ✓ تمويل نشاطها بديون قصيرة الأجل باستعمال السحب على المكشوف؛
- ✓ خصم الكمبيالات إذا كانت الكمبيالات محتوية على الغير قبل ميعاد استحقاقها؛
- ✓ التنازل عن بعض استثماراتها .

1-3-3- رأس المال العامل المعدوم: و ذلك يعني أن الديون قصيرة الأجل تغطي الأموال المتداولة (المخزون، المدينون، النقديّة) وبالتالي يجب مراقبة المدة التي يتحول فيها كل المخزون و المدينون إلى نقدية لمواجهة إستحقاقية الديون .

1-4- مكونات رأس المال العامل و استخداماته :

1-4-1- مكونات رأس المال العامل :

يقسم رأس المال العامل إلى نوعين رئيسيين³ :

¹ محمد طنّيب، محمد عبّيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار البداية و دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009، ص 265.

² ناصر دادي عدون، محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، عمان، الأردن، 1990، ص 45.

³ نihal فريد مصطفى، مبادئ و أساسيات الادارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 155.

1-4-1-1- رأس المال العامل الدائم: ويمثل هذا النوع الحد الأدنى من الأصول المتداولة التي يجب الاحتفاظ بها بشكل دائم من أجل استمرار النشاط التشغيلي للمشروع و من ثم لا يمكن الاستغناء عن هذا النوع طالما أن المؤسسة تباشر نشاطها الرئيسي .

1-4-1-2- رأس المال العامل المتغير: و يمثل هذا النوع مقدار الأصول المتداولة الإضافية التي تظهر الحاجة إليها في فترات معينة، وذلك لمقابلة بعض الظروف (مثل المخزون الإضافي اللازم لمواجهة زيادة الطلب في فترات الرواج أو الزيادة في رصيد الذمم كنتيجة لفترات الطلب الموسمي) .

1-4-2- استخدامات رأس المال العامل:

يعرف الاستخدام بأنه : كل زيادة في الخصوم المتداولة لا تقابلها زيادة مماثلة في الأصول المتداولة، وكل نقص في الأصول المتداولة لا يقابله نقص في الخصوم المتداولة .
و تعتبر العمليات التالية من أهم استخدامات رأس المال العامل :

1-4-2-1- خسائر النشاط الجاري : حيث تعبر عن زيادة في التدفقات الخارجة و هي المصروفات، عن التدفقات الداخلة و هي الإيرادات، وبالتالي تؤدي إلى نقص في رأس المال العامل .

1-4-2-2- شراء أصول ثابتة أو استثمارات طويلة الأجل نقدا: حيث ينتج عن هذه العملية نقص في الأصول المتداولة دون أن يكون هناك نقص مماثل للالتزامات المتداولة، وبالتالي تنعكس سلبا على قيمة رأس المال العامل .

4-2-3- الإعلان عن توزيعات الأرباح: إن مجرد قيام المؤسسة بإعلان توزيعاتها للأرباح هذا يؤدي إلى زيادة في الالتزامات قصيرة الأجل (توزيعات أرباح مستحقة) يحدث هذا دون أن تكون هناك زيادة مماثلة في الأصول المتداولة، وهو ما يؤدي إلى نقص في رأس المال العامل، وبالتالي يعتبر استخداما¹.

1-4-2-4- سداد الالتزامات طويلة الأجل نقدا أو تحويلها إلى الخصوم المتداولة: إن عملية سداد الالتزامات طويلة الأجل نقدا تؤدي إلى نقص في الأصول المتداولة، دون نقص مماثل في الالتزامات المتداولة، وهو ما يؤثر على رأس المال العامل بالزيادة أما عن تحويل الخصوم طويلة الأجل إلى التزامات متداولة، فهي غالبا ما تحدث نتيجة استحقاق جزء أو كل من القروض طويلة الأجل للسداد، وبالتالي ينتج عنها زيادة في الالتزامات المتداولة دون أن تكون هناك زيادة مماثلة في الالتزامات المتداولة و بالتالي تزيد هذه العملية من رأس المال العامل²

¹ - محمد المبروك أبوزيد ، التحليل المالي (شركات و أسواق مالية)، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2009 ، ص 205.

² - خلدون ابراهيم الشرفان ، إدارة وتحليل مالي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن ، 2000، ص 78.

1-4-2-5- استرداد رأس المال نقداً أو تحويلها إلى خصوم متداولة: قد تلجأ المؤسسة و لأسباب متعددة إلى شراء جزء من أسهمها المصدرة و المتداولة (أسهم الخزينة)، ففي حالة الشراء النقدي تؤدي هذه العملية إلى نقص في الأصول المتداولة مقابل نقص في حقوق الملكية أي دون تأثير مماثل على الالتزامات المتداولة و هو ما يعتبر مصدراً، أما في الحالة الثانية فهي تؤدي إلى زيادة في الالتزامات المتداولة، وبالتالي تعتبر استخداماً¹.

1-5-5- العوامل المؤثرة في رأس المال العامل :

تتمثل العوامل المؤثرة على رأس المال العامل في² :

1-5-1- الحجم: و يتمثل في التقلبات الموسمية في بعض المواد الخام و في مبيعات المنتجات المختلفة إذ تقوم بعض المؤسسات بشراء منتجات معينة خلال فترة زمنية قصيرة لكن بيعها يتم في فترات متباعدة كما أن بعض المؤسسات تبيع منتجات معينة خلال فترة قصيرة فلا بد لهذه المؤسسات من أن توفر رأس المال عامل كاف لتجهيز هذه المنتجات قبل موسم البيع كالملابس الجاهزة في فترة الأعياد .

1-5-2- عامل التكلفة: قد تنص شروط الشراء على تسديد قيمة المواد الخام قبل الضياع أو البيع و هنا يتطلب رأس مال عامل أكبر منه في حالة السداد بعد البيع، فشروط البيع تعتبر من عوامل التكلفة فاحتياجات المؤسسة تكون أكبر في حالة البيع الآجل .

1-5-3- عامل الوقت: إن عامل الوقت مهم عند تحديد رأس المال العامل، فإذا تمكنت المؤسسة من الحصول على المواد الخام بسرعة فإن ذلك يمكنه من إتباع سياسة الشراء المتكررة و بكميات صغيرة و هذه السياسة تستلزم حجماً أقل من رأس المال بعكس الشراء غير المتكرر.

المطلب الثاني: احتياج رأس مال العامل (FRNG).

يعد احتياج رأس مال العامل مؤشر مكمل لرأس المال العامل لا يمكن الاستغناء عنه لأن رأس المال العامل لوحده لا يكفي للحكم على التوازن المالي و خاصة عند دراسة تطوره، ولأن ارتفاع رأس المال العامل من سنة أخرى لمؤسسة ما لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الاحتياج منه .

2-1- مفهوم احتياج رأس المال العامل:

¹ - نفس المرجع ، ص 78

² - عبد الحليم كراجه ، الإدارة و التحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 124-125.

على المؤسسة في دورة نشاطها أن تغطي مخزوناتا و مدينيها (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 و هو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل، ولا يلاحظ أن القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة، وكذلك السلفات المصرفية و هي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة¹.

كما يمثل الاحتياج بأنه "إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال و هي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق من جهة و الالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية"².

و يعرف أيضا "بأنه رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، وتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية"³

و يعبر (BFR) في تاريخ معين عن (FR) الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، كما يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية⁴.

و يحسب كما يلي⁵:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم غير الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية) = الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (مجموع الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).
و يمكن تمثيل الاحتياج بالشكل التالي :

الشكل (02) : تمثيل احتياج رأس المال العامل

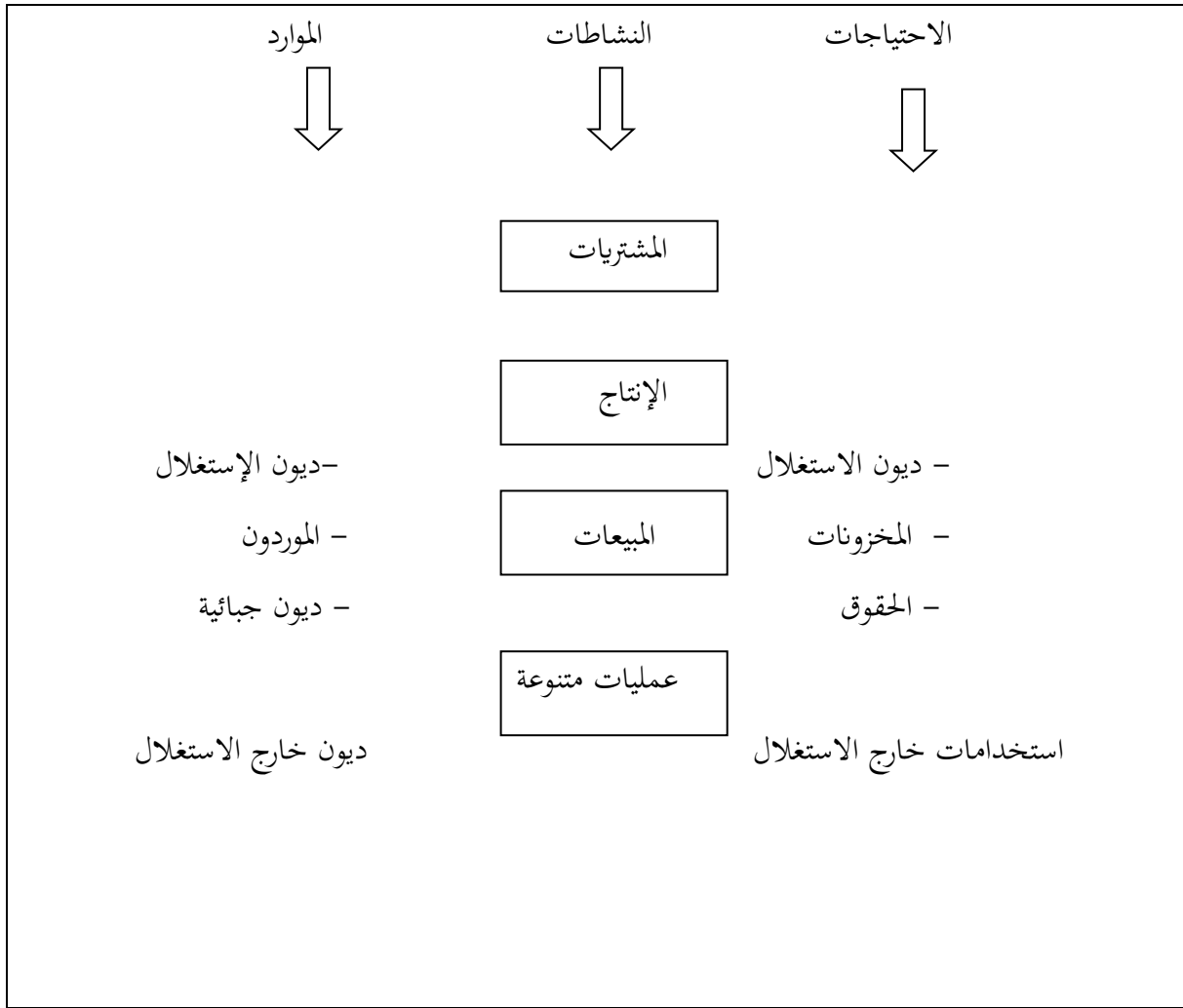
¹ - مصطفى قمان، محاضرة بعنوان ، مفاهيم أساسية حول الخزينة، قسم العلوم التجارية جامعة المسيلة، 2015 ، أنظر الرابط: <http://sites.google.com/site/gamanem/cours/tresor.manag> ، ص 4، تاريخ الاطلاع: 2017/03/15

² - مداني بلغيث، عبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة يومي 13 و 14 ديسمبر 2001، ص 23.

³ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة سطيف - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 64.

⁴ - مداني بلغيث، عبد القادر دشاش، مرجع سابق، ص 23.

⁵ - اسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996، ص 13



المصدر: عبد القادر حدي، تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 2011، ص 37.

2-2- خصائص إحتياج رأس المال العامل:

إن قيمة إحتياجات رأس المال العامل غير ثابتة لأنها ناتجة عن حركة المخزون و حركة الحقوق

من جهة

و حركة الديون قصيرة الأجل من جهة أخرى.

و كما قلنا سابقا فإن إحتياجات رأس المال العامل يتكون من مصاريف و موارد الدورة، فاستخدامات الدورة هي عبارة عن مجموع الإحتياجات التي تحتاجها المؤسسة في الدورة الإنتاجية حيث ترتبط هذه الإحتياجات بسرعة دوران بعض عناصر الأصول المتداولة و المتمثلة في :

- سرعة دوران المخزون؛

- مصاريف المخزون؛

- مصاريف القيم القابلة للتحقيق؛

- تحليل مكونات المخزون.

إن الاستمرارية في احتياجات رأس المال العامل يعبر عن تطور مؤشر نشاط المؤسسة¹.

2-3- طرق حساب احتياج رأس المال العامل :

يمكن حساب رأس المال العامل من خلال طريقتين : طريقة دراسة الميزانية و طريقة رأس المال العامل المعياري أو كما يسميها البعض طريقة الخبراء المحاسبين بفرنسا.

2-3-1- طريقة دراسة الميزانية: بهذه الطريقة يتمثل احتياج رأس المال العامل في الفرق بين الأصول المتداولة عدا الخزينة و الديون قصيرة الأجل عدا السلفات المصرفية.

نلاحظ أن الخزينة لم تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا لعدم الإمكان اعتبارها احتياجا للدورة، وكذلك السلفات المصرفية وهذا لطبيعتها، لأنها في الغالب تكون في شكل ديون سائلة لفترة قصيرة جدا تمنح للمؤسسة في آخر الدورة للتسوية .

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة.

= (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

إذا كان الفرق موجبا فهذا يدل على أن احتياجات التمويل لم تغط كلية بموارد الدورة، وبالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى رأس المال العامل لتمويل احتياجاتها. أما في حالة الفرق السالب فهذا يعني أن جميع احتياجات التمويل مغطاة بموارد، وبالتالي فالمؤسسة ليست بحاجة إلى موارد التمويل بل يجب على المؤسسة أن تفكر في استغلال الفائض في الاستثمار لرفع مردوديتها.

2-3-2- طريقة رأس المال العامل المعياري : وضعت هذه الطريقة من طرف خبراء المحاسبة بفرنسا،

وتسمى أيضا بالطريقة المعيارية، وتقدم هذه الطريقة نتائج أدق من نتائج طريقة دراسة الميزانية، والأساس الذي تبنى عليه هذه الطريقة هو وجود فوارق زمنية بين التدفقات الداخلة و التدفقات الخارجة من النقدية و ليس كل تدفق له علاقة مع الخزينة يؤخذ بعين الاعتبار لكن تدفقات الخزينة المعنية هي تلك التي في علاقة مع عناصر احتياج رأس المال العامل، وتمثل هذه العناصر بصفة عامة في البضاعة، الموارد الأولية، المنتجات التامة، المنتجات نصف مصنعة، العملاء و أوراق القبض، الموردون وأوراق الدفع.

و حسب هذه الطريقة يجب حساب نسبتين لكل عنصر من عناصر احتياج رأس المال العامل و هما :

- نسبة أو مدة دوران أو مدة تسديد، معبر عنها بالأيام.

¹ - جلييلة بن خروف، مرجع سابق، ص 41.

- معامل ترجيح الذي يعبر عنه بنسبة كل عنصر إلى رقم الأعمال خارج الرسم.

2-3-2-1- حساب مدد الدوران و مدد التسديد:

(ف1): مدة دوران البضاعة = (متوسط البضاعة / البضاعة المستهلكة) $\times 360$ يوم

(ف2): مدة دوران المواد الأولية = (متوسط المواد الأولية / مواد أولية مستهلكة خلال الدورة) $\times 360$ يوم

(ف3): مدة دوران المنتجات نصف مصنعة و الجارية = (متوسط مخزون الحسابين : ح / 33 و ح / 34 قيمة

إنتاج الدورة) $\times 360$ يوم

(ف4): مدة دوران المنتجات التامة = (متوسط مخزون المنتجات التامة / رقم الأعمال خارج الرسم) $\times 360$

يوم

(ف5): مدة تسديد العملاء = [(العملاء + أوراق القبض) رقم الأعمال بالرسم] $\times 360$ يوم

(ف6): مدة تسديد الموردين = [(الموردين + أوراق الدفع) رقم الأعمال بالرسم] $\times 360$ يوم

2-3-2-2- حساب معاملات الترجيح :

م1: معامل ترجيح البضاعة = تكلفة شراء البضاعة / رقم الأعمال خارج الرسم.

م2: معامل ترجيح المواد الأولية = تكلفة شراء المواد المستهلكة / رقم الأعمال خارج الرسم.

م3: معامل ترجيح المنتجات نصف مصنعة و الجارية = تكلفة المنتجات نصف مصنعة و الجارية / رقم الأعمال

خارج الرسم.

م4: معامل ترجيح المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة / رقم الأعمال خارج الرسم.

م5: معامل ترجيح العملاء = رقم الأعمال بالرسم / رقم الأعمال خارج الرسم.

م6: معامل ترجيح الموردين = المشتريات بالرسم / رقم الأعمال خارج الرسم.

انطلاقا من العناصر السابقة فإن إحتياج رأس المال العامل بالزمن يحسب بالعلاقة التالية :

إ.ر.م. ع بالزمن [(م1 \times ف1) + (م2 \times ف2) + (م3 \times ف3) + (م4 \times ف4) + (م5 \times ف5) - (م6 \times ف6)] يوم.

أما بالقيمة فإنه يحسب بالعلاقة الموالية :

إ.ر.م. ع بالقيمة = إ.ر.م. ع بالزمن \times (رقم الأعمال خارج الرسم / 360 يوم)

من استعراض الطريقة المعيارية، يلاحظ أنها لم تأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر إحتياجات الدورة و موارد الدورة،

لذا ففي حالة وجود هذه العناصر فإن إحتياج رأس المال العامل بالقيمة يحسب بالعلاقة التالية :

إ.ر.م. ع بالقيمة = إ.ر.م. ع بالزمن \times (رقم الأعمال خارج الرسوم) 360 يوم

+ احتياجات الدورة الأخرى - موارد الدورة الأخرى.

كتقييم لهذه الطريقة فهي طريقة تعطي نتائج دقيقة اعتمادا على قيم متوسطة، أما ما يعاب عليها هو عدم إمكان تطبيقها في المؤسسات ذات النشاط الموسمي، فالطريقة تفترض انتظام النشاط¹.

2-4- أنواع احتياج رأس المال العامل:

يمكننا تجزأت الاحتياج في رأس المال العامل إلى احتياج في أس رأس مال العامل للاستغلال و احتياج في رأس مال العامل خارج الاستغلال تبعا لعلاقة عناصره بالنشاط.

2-4-1- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال: يتميز بانتماء جميع عناصره إلى دورة الاستغلال سواء كانت مخزونات أو حقوق أو ديون و يحسب بالفرق بين استخدامات و موارد الاستغلال :

$$\text{BFRex} = \text{Eex} - \text{Rex}$$

2-4-2- الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال: يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية و تلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، و يحسب من خلال الفرق بين الموارد و الاستخدامات خارج الاستغلال:

$$\text{BFRhx} = \text{Ehex} - \text{Rhex}$$

2-4-3- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي: و هو مجموع الرصيد بين السابقين و يعبر عن مجموع الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية و غيرها و يحسب كما يلي :

$$\text{BFRg} = \text{BFRex} + \text{BFRhex}$$

بما أن تسيير الاحتياج في رأس المال العامل، يتمثل في تأخير دفع مستحقات الموردين إلى أقصى حد ممكن و تحصيل حسابات العملاء في أقرب وقت ممكن و تحسين مستوى السيولة في المؤسسة و ضمان التمويل المؤقت بأقل تكلفة ممكنة، و من هنا يشكل التسيير السليم للاحتياج في رأس المال العامل أمرا أساسيا لصحة المؤسسة و بقائها².

2-5- تغيرات احتياج رأس المال العامل:

إن طبيعة و مستوى نشاط المؤسسة و أيضا التحكم في تسيير دورة الاستغلال ينتج عنه تغير مستمر في احتياجات رأس المال العامل التي نوجزها في الحالات الآتية³ :

¹ - عادل عشي، مرجع سابق، ص 53.

² - سليمان بلعور، التسيير المالي (محاضرات و تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2016، ص 43.

³ - جلييلة بن خروف، مرجع سابق، ص 92.

2-5-1- احتياجات رأس المال العامل موجبة: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتطلب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز.

2-5-2- احتياجات رأس المال العامل سالبة: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى، ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

2-5-3- احتياجات رأس المال العامل معدومة: عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال الأمثل .

المطلب الثالث : الخزينة (Tn)

3-1- تعريف الخزينة:

تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة بالإضافة إلى المفاهيم التي تناولناها يمكن أن نعطي مفهوم آخر للخزينة باعتباره مؤشر من مؤشرات التوازن المالي. و عليه يمكن أن نقول أن الخزينة هي: " جميع الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية حيث تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من سيولة خلال دورة¹. أما بصفة عامة فهي مجموع كل التدفقات المالية خلال الدورة المالية، ويمكن من خلالها الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي.

3-2- حالات أزمة الخزينة:

سبق و أن تطرقنا إلى وضعيات الخزينة في الفصل الأول أو ما تسمى بالحالات الممكنة للخزينة و المتمثلة في : الخزينة الموجبة، والخزينة السالبة، والخزينة الصفرية. فالحالة الثانية و المتمثلة في الخزينة السالبة، والتي تتميز بانخفاض في رأس المال العامل و ارتفاع في احتياجات رأس المال العامل، ينتج عنها أزمات الخزينة و التي سوف نظهرها فيما يلي² :

3-2-1- الأزمة 01: خسائر مستمرة أدت إلى تدهور الأموال الخاصة.

و قد أدت الخسائر المتتالية إلى تقليص فائض رأس المال العامل و يكون الحل هنا ب :

¹ - مختاري زهرة، التشخيص المالي و دوره في تقييم الأداء في شركة التأمين - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 113.

² - مليكة زغيب، مرجع سابق، ص 58-60.

-تحقيق مردودية كافية.

-إعادة تأسيس الأموال الخاصة.

2-2- الأزمة 02: هنا يكون خطأ في سياسة التمويل، وتكون هذه الحالة ناتجة عن استثمارات جديدة بدون الزيادة في الأموال الدائمة، و هذا فإن رأس المال العامل الذي كان كافيا و يفوق احتياج رأس المال العامل، يتدهور فجأة.

و يكون الحل هنا :

- بزيادة الأموال الخاصة أو الديون متوسطة و طويلة الأجل؛

- بيع الاستثمارات .

2-3- الأزمة 03: ارتفاع سريع في الاحتياجات من رأس المال العامل مقارنة برأس المال العامل (أزمة تنمية)،

وهنا يكون ارتفاع رأس المال العامل فقط بواسطة الأموال الخاصة، ارتفاع سريع في النشاط بفضل منتج جيد

و يباع بطريقة جيدة، مما ساهم في تعزيز رأس المال العامل .

و الحل هنا يكون:

- تخفيض في احتياج رأس المال العامل ؛

- زيادة الأسعار؛

- تقليص مهلة ائتمان الزبائن؛

- محالة تمديد مهلة تسديد الموردين.

3-4- الأزمة 04 : ارتفاع كبير ومفاجئ في احتياجات الاستغلال، أو أن المؤسسة تواجه صعوبات في بيع

منتجها الأمر الذي أدى إلى ارتفاع في المخزون و تمديد مهلة ائتمان الزبائن لإقناعهم بالشراء .

و يكون الحل هنا ب :

- محاولة تقليص مدة التخزين و الزبائن ؛

- التفكير في مستقبل المنتج.

3-5- الأزمة 05 : انخفاض في النشاط و هو متزامن مع خسائر مستمرة.

إن انخفاض النشاط أدى إلى انخفاض رأس المال العامل و كذا إلى تحقيق خسائر و بالتالي تدهور الأموال الخاصة.

و يكون الحل هنا ب :

- تخفيض مردودية كافية؛

- إعادة تأسيس الأموال الخاصة؛

- تخفيض احتياج رأس المال العامل بالموازاة مع تخفيض النشاط.

3-3- الإجراءات المختلفة من أجل إعادة التوازن:

يحدث اختلال في التوازن المالي عندما تكون احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال

العامل الصافي،

و التالي تكون الخزينة سالبة، ومن أجل إعادة التوازن المالي لا بد من القيام بإحدى الإجراءات التالين أو كليهما¹:

- الرفع من رأس المال العامل؛

- التخفيض من احتياجات رأس المال العامل.

3-1- الرفع من رأس المال العامل: يتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها:

3-1-1- الرفع في الأموال الخاصة: كلما قامت المؤسسة برفع رأس مالها سواء عن طريق احتجاز الأرباح، أو

عن طريق كسب أسهم جديدة كلما أدى إلى ارتفاع في قيمة رأس المال العامل.

3-1-2- التنازل عن بعض الاستثمارات: إن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يخفض من الأصول الثابتة لدى

المؤسسة، وهذا ما يزيد من قيمة رأس المال العامل.

3-3-3- الرفع في مخصصات الإهلاكات و المؤونات: إن الرفع في مخصصات الإهلاكات يؤدي إلى تحقيق

القيمة الكلية للإستثمارات، وبالتالي الأصول الثابتة، من جهة أخرى تؤدي الزيادة في الإهلاكات إلى زيادة حجم

الأصول الخاصة، وهذا ما سيؤدي إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل.

3-1-4- الحصول على القروض جديدة طويلة الأجل: يؤدي الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل إلى

زيادة في الأموال الدائمة و هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل.

3-2- تخفيض احتياجات رأس المال العامل: من أجل التخفيض من احتياجات رأس المال العامل لا بد من

القيام بإحدى الإجراءات التالية

¹ - اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 72.

3-2-1- التخفيض من كمية المخزونات: و ذلك بالعمل من أجل الزيادة في سرعة دورانها من أجل تحويلها إلى سيولة، وبالتالي تغطية احتياجات الدورة.

3-2-2- التخفيض من الحقوق: تعاني أغلب المؤسسات من عدم الفعالية في تحصيل حقوقها، والتي تعود إلى التأخر الكبير في الدفع من قبل الزبائن، بالتالي لا بد على المؤسسة من إعادة النظر في سياسة تحصيل حقوقها في آجالها.

3-2-3- الرفع من ديون الموردين: يجب على المؤسسة السعي من أجل تحصيل موارد أكبر لفترة أطول، فذلك سيوفر لها الوقت من أجل استرجاع حقوقها و تحويل مخزونها إلى سيولة.

خاتمة الفصل :

يمثل الأداء مجموعة المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي للأنشطة، النتائج، المنتجات، وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية و هذا ما جعله يكتسي أهمية بالغة تتمثل أساسا في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف و الخطط المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها .

ويعتبر الأداء المالي الذي يعد أهم أنواع الأداء في المؤسسة الاقتصادية من المقومات الأساسية لمسيرى المؤسسات، حيث يوفر لهم نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، كما يعتبر أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات، وعلى مستوى أنشطتها، فاستمرار المؤسسات وقدرتها على التنافس يتوقف أساسا على أدائها المالي.

حيث تواجه المؤسسات الاقتصادية صعوبات عدة أهمها تحقيق التوازن المالي، والتي مصدرها عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي على غرار رأس المال العامل و الاحتياج و كذا الخزينة باعتبارها عنصرا حاسما في حياة المؤسسة، حيث يتمكن هذه الأخيرة من تغطية احتياجاتها بواسطة موردها المتاحة، يمكنها ذلك من تحقيق خزينة موجبة تؤثر إيجابا على الأداء المالي .

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة

الوطنية للرخام

(وحدة يومهرة

أحمد)

مقدمة الفصل:

بعد الإحاطة بالجانب النظري و المتعلق بالمفاهيم الأساسية لتسيير الخزينة و الأداء المالي والعلاقة بينهما، باعتبار الخزينة تمثل مؤشر أكثر موضوعية في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة. وانطلاقاً من هذا سنحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك من أجل إختبار فرضيات الدراسة و القيام بتحليل و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية بناء على القوائم المالية للمؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد) وذلك للفترة (2014-2016)، وقبل الغوص في كل هذا نرى من الضرورة التطرق ولو بإيجاز إلى تقديم هذه المؤسسة، حيث ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سنعرضها فيمايلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة.

المبحث الثالث: دراسة وضعية خزينة المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للرخام (بومهرة أحمد)

قبل التطرق إلى تسيير الخزينة لمؤسسة الرخام- بومهرة أحمد- قلما نتعرض إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .

سوف نقوم بتسليط الضوء حول ماهية المؤسسة الوطنية للرخام و ذلك من خلال تعريفها، وأسباب اختيار موقعها وطبيعة عملها وكذا محيطها، وأهدافها.

أسست مؤسسة الرخام بسكيكدة سنة 1983، على يد خبراء ومهندسين من ايطاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/443 المؤرخ في 1983/07/16 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات، حيث انبثقت عن المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية " سوناريم " التي قسمت إلى سبع مؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية للرخام؛
- شركة أسمي دال؛
- الشركة الوطنية للملح؛
- شركة فرفوس للحديد و الصلب؛
- المؤسسة الوطنية للحصى؛
- شركة موبيدال والمبيدات؛
- شركة انيوف.

وتقع وحدة قلما للرخام ببلدية بومهرة أحمد، على الطريق الرابط بين بلديتي بومهرة أحمد وجبالة خميسي يحدها من الشمال واد سييوس ومن الجنوب وحدة إنتاج البلاط.

تقدر مساحتها بمكتار ونصف، والتي تعود ملكيتها الأصلية إلى الدولة، فهي تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية، وقد دخلت في طور التشغيل سنة 1995 برأس مال إجمالي قدره 730 مليون دج.

تضم الشركة الوطنية للرخام 95 عامل، نشاطها الأساسي استخراج، تحويل، وبيع الرخام أما نشاطها الثانوي فهو بيع بقايا الرخام والركام، تحصل على المادة الأولية للرخام الأبيض من سكيكدة أما الرخام الأحمر من ماونة "قلما"، آخر تاريخ إعادة هيكلة الوحدة كان في 2012.

و من أهم أسباب اختيار الموقع الحالي للمؤسسة وما يقدمه لها من مزايا نذكر

- تسهيل استغلال محجرة الرخام " قلما " لأن المنطقة غنية بالمادة الأولية "الرخام"؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

- لقربها من الوادي لاستغلال الماء في الآلات؛

- الموقع المعزول لنفاذي إزعاج السكان ونظرا لما تحدثه الآلات من ضجيج وغبار.

ويقوم نشاط المصنع على تحويل الرخام من المادة الخام إلى المادة النهائية الصالحة للاستعمال، وتقوم بالإنتاج حسب الطلبات التي يقدمها الزبائن لهم.

المطلب الثاني: محيط المؤسسة وأهدافها

2-1-1- محيط المؤسسة: لكل مؤسسة محيط خارجي يؤثر على نشاطها وتربطه بها علاقات متشابكة حيث لا بد من دراسة هذا المحيط واستغلاله من أجل تحقيق أهدافها. و سنستعرض في هذا المطلب إلى محيط المؤسسة الخارجي والأهداف المنتظرة في ظل تأثير هذا المحيط.

2-1-1-1- المحيط الطبيعي: يتمثل في جميع الظروف المناخية والجغرافية المحيطة بالمصنع والتي على أساسها تم إنشاؤه وهذا لوجود المادة الأولية بوفرة وتوفر الماء والذي يعد ضروريا في عمل الوحدة.

2-1-2- المحيط الاجتماعي: يقع مصنع الرخام في بلدية بومهرة أحمد بولاية قلمة في منطقة بعيدة عن السكان وقام هذا المشروع بتوفير مناصب عمل لسكان هذه المنطقة.

2-2-3- المحيط الاقتصادي: باعتبار أن المؤسسة خلية اقتصادية فهذا يؤدي بنا إلى الوقوف عند علاقتها التي تربطها مع محيطها الاقتصادي، وفيما يلي عرض موجز لمختلف علاقات مصنع الرخام ويمكن حصرها في:

أ- علاقة المصنع بالعملاء: معظم الإنتاج السنوي يباع بطريقة مباشرة لزبائن المصنع سواء القطاع العام أو الخاص.

- القطاع العام: يتمثل في الشركات العمومية.

- القطاع الخاص: يتمثل في الشركات الخاصة، وأصحاب الوحدات الإنتاجية والبائعين بالجملة، أصحاب البناء الذاتي وتختلف إقامتهم بين الولايات لكن أغلبهم من ولاية قلمة وأكثرهم من البائعين بالجملة.

ب- علاقة المصنع بالموردين: المؤسسة تحضر مادتها الأولية المتمثلة في الرخام الخام من المؤسسة الأم الموجودة بولاية سكيكدة وكذلك محجرتها الموجودة بقلمة، وتقتصر تعاملاتها الأخرى في نوعية معينة من قطع الغيار، وكذا الأوراق والبلاستيك... الخ.

ج- علاقة المصنع بالبنك: يلعب البنك دور الوسيط بين المصنع وزبائنه حيث تكمن وساطته مع الزبائن في تحويل ثمن الشراء إلى حساب الشركة، والبنك المتعامل معه هو البنك الوطني الجزائري.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

2-2- أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة الوطنية للرخام لتحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

- تعظيم قيمة الوحدة؛
- الاستمرارية وتحقيق الربح؛
- محاولة إدراج نوعية جديدة في السوق؛
- المنافسة مما يؤهلها من احتلال المراتب الأولى؛
- توفير نوعيات مختلفة من الرخام؛
- تغطية متطلبات الزبائن؛
- محاولة تحسين العمل الإشهاري و الإعلامي لمختلف منتجاتها، وهذا بهدف ترقية مبيعاتها؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي والتقليل من التبعية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للرخام

تضم المديرية ما يلي:

- 1- الأمانة العامة:** ويطلق عليها هذا الاسم لكونها شديدة الحرص على أسرار المؤسسة، فهي المسؤولة على كل المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسة، كما أن لها علاقة وطيدة بالإدارة العامة.
- 2- قسم الوقاية :** تتكون من رئيس المصلحة، رئيس الفوج، وأعوان الامن، وهي المسؤولة عن حماية العمال وتوفير الأمن داخل الوحدة، والمراقبة اليومية لدخول وخروج العمال.
- 3- قسم المحاسبة والمالية:** يضم هذا القسم ثلاثة أعضاء رئيس المصلحة، المحاسب الرئيسي، أمين الصندوق، حيث تقوم هذه المصلحة بتجميع العمليات المالية والمحاسبية التي تجرى بين المصالح الأخرى لمعرفة مركزها المالي، وذلك بعد استخراج النتائج السنوية.
- 4- قسم الموارد البشرية:** يتكون من رئيس مصلحة الموارد البشرية المكلف بالنزاعات وهو عصب المؤسسة، أي الرابط بين العمال و المدير ابتداء من التوظيف إلى التقاعد، حيث نقوم بتحضير العطل، التأمينات، الترقيات، وإعداد كشف الرواتب لكل عامل وذلك شهريا.
- 5- قسم التقنية "الانتاج":** يتكون هذا القسم من ورشتين واحدة للإنتاج والأخرى لتخزين ومصلحة الصيانة التي لها فعالية كبيرة بالوحدة فهي تقوم بصيانة التجهيزات للحفاظ عليها، حيث تخصص سنويا فترة لإجراء عمليات الصيانة، وتضمن صيانة المصنع والمحجرة، ووظيفة هذا القسم تتمثل في تحويل المادة الأولية إلى منتج تام الصنع.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

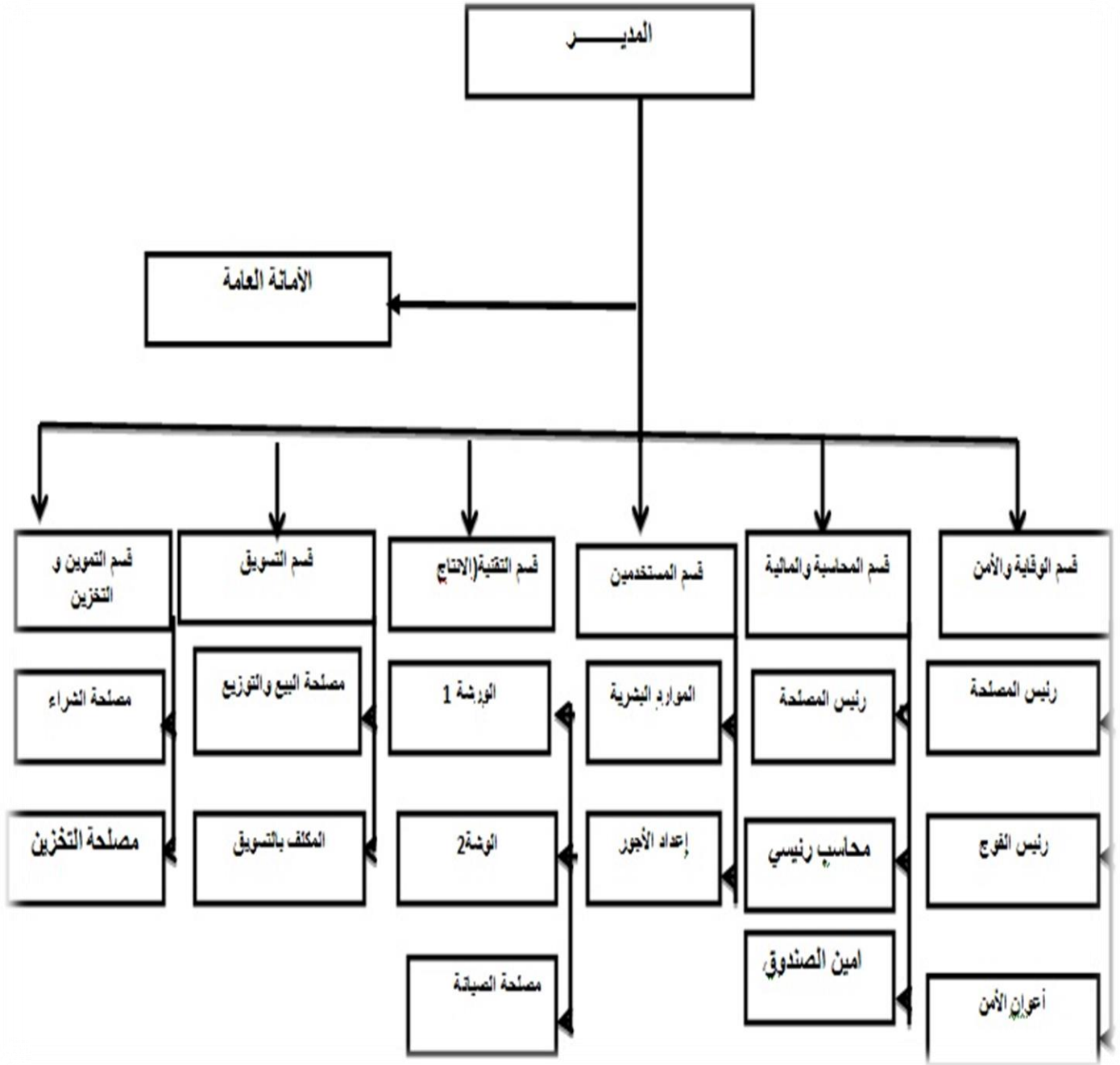
6- قسم التسويق: يتكون من رئيس المصلحة، مصلحة البيع، والمكلف بالتسويق، وتقوم هذه المصلحة بعدة نشاطات منها:

- تسجيل قائمة الزبائن وتحديد الكمية المخصصة لهم؛
- استلام طلبات الزبائن واعطائها لمصلحة الإنتاج لإعداد طلب الإنجاز؛
- مناقشة الطلبية مع الزبون من حيث وقت تسليم السلعة ودفع العربون.

7- قسم التمويل: يتكون من رئيس المصلحة، مصلحة الشراء، مصلحة التخزين، حيث تمثل المرتبة الأولى وذلك لتعدد المهام التي تشرف عليها والتي تتمثل في توفير حاجيات المصنع من المواد الأولية وقطع الغيار، وتخزينها الى حين الحاجة.

والشكل التالي يعرض فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للرخام محل الدراسة كمايلي:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة المستخدمين للمؤسسة الخارجية من ناحية إنتاج الرخام

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

المبحث الثاني : دراسة الوضعية المالية للمؤسسة

سوف نحاول من خلال هذا المبحث دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك بدراسة توازنها المالي، من أجل معرفة ما إذا كانت متوازنة ماليا أم لا، و هذا بالاعتماد على التحليلين المالي و الوظيفي.

المطلب الأول : عرض الميزانيات المالية و الوظيفية خلال الفترة (2014-2016)

سوف نحاول من خلال هذا المطلب عرض الميزانية المالية و الوظيفية المختصرة للمؤسسة، وذلك بعد إجراء جملة من التحويلات على الميزانيات المحاسبية للمؤسسة خلال فترة الدراسة.

1-1- الميزانيات المالية للفترة(2014-2016):

حيث تتضمن الميزانية المالية ترتيب عناصر الأصول و الخصوم وفقا لمدى سيولة كل منها، واستحقاقها في المدى القصير، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8) : الميزانية المالية المختصرة للفترة(2014-2016)

الأصول	2014	2015	2016
الاستثمارات الثابتة	266682109.66	283783301.88	273950018.32
الأصول المتداولة	54564352.32	71023989.09	86967868.83
قيم للإستغلال	50772247.08	60702656.6	80894912.50
قيم محققة	1641197.15	1120879.94	1276616.97
قيم جاهزة	2150908.09	9200452.55	4796157.36
المجموع	321246461.98	354807290.97	360917887.15

الخصوم	2014	2015	2016
الأموال الدائمة	305063517.14	326174326.44	331117641.16
الأموال الخاصة	281481726.32	300684186.82	310562503.19
ديون م و ط الأجل	23581790.82	25490139.62	20555137.97
ديون ق الأجل	16182944.84	28632964.53	29800245.99
المجموع	321246461.98	354807290.97	360917887.15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (3-2-1)

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

1-2- الميزانيات الوظيفية للفترة (2014-2016):

تنجز الميزانية الوظيفية بالقيم الإجمالية للميزانية المحاسبية، حيث يتم إعادة ترتيب عناصر الميزانية المحاسبية حسب مؤشر وظيفي، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (9): الميزانية الوظيفية المختصرة للفترة (2014-2016)

الأصول	2014	2015	2016
الإستثمارات المستقرة	527912536.17	565501693.18	582896854.69
الأصول المتداولة	56847335.4	66204939.71	86528101.84
خزينة الأصول	2150908.09	9200452.55	4796157.36
المجموع	586910778.84	640907085.44	674221113.89

الخصوم	2014	2015	2016
الموارد الدائمة	570727834.82	612274120.91	644420867.9
الخصوم المتداولة	16182944.84	28632964.53	29800245.99
خزينة الخصوم	0	00	00
المجموع	586910778.84	640907085.44	674221113.89

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (3-2-1)

المطلب الثاني: دراسة التوازن المالي للمؤسسة من خلال الميزانية المالية

كما ذكرنا في الجانب النظري أن من أهم المؤشرات التي يستخدمها المسيرين في تقييم التوازن المالي للمؤسسة هي: رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، والخزينة، والذي لا يمكن حسابها إلا بالاعتماد على الميزانية المالية خلال سنوات الدراسة و هذا من أجل تتبع تطور كل مؤشر.

1-2- حساب رأس المال العامل للفترة (2014-2016):

بالاعتماد على الميزانيات المالية المعروضة سابقا سوف نحاول حساب رأس المال العامل للفترة للمؤسسة

(2016-2014)، وهو ما سيوضحه الجدول الآتي :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

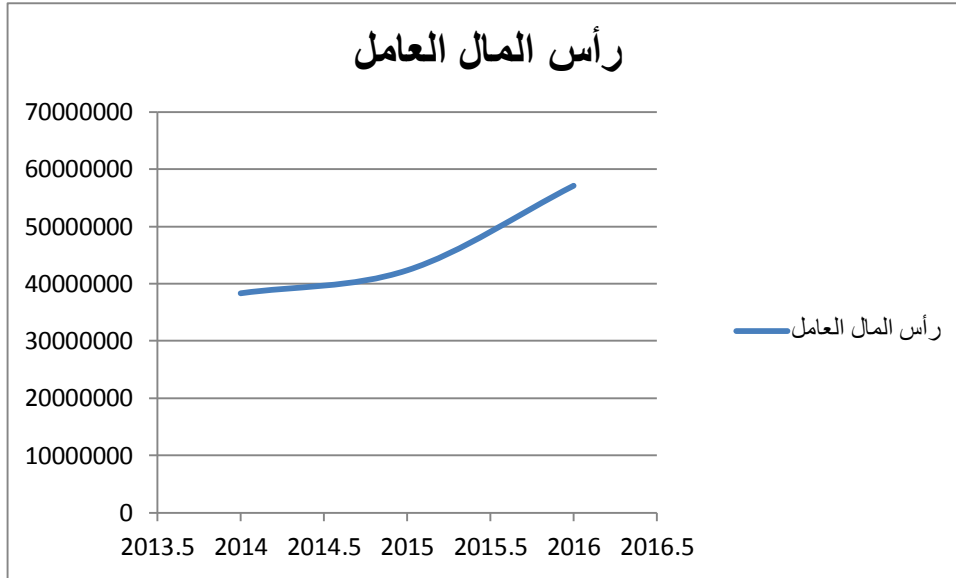
الوحدة: دج

الجدول رقم (10) : تطور رأس المال العامل للفترة (2014-2016)

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رأس المال العامل		38381407.45	42391024.56	57167622.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول (8)

الشكل رقم (4): تطور رأس المال العامل (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (10)

نلاحظ أن رأس المال العامل خلال 2014 قد سجل نتيجة موجبة قدرت بـ: 38381407.45 دج

هذا يعني أن المؤسسة استطاعت أن تمول الأصول الثابتة بمواردها الدائمة.

أما في سنة 2015 نلاحظ زيادة في رأس المال العامل ليصل إلى 42391024.56 دج بمعنى أن هامش

أمان المؤسسة زاد بـ: 4009617.11 دج

أما في سنة 2016 فقد سجل رأس المال العامل إرتفاع مرة أخرى بمقدار 14776598.28 دج ليصبح

57167622.84 دج، و عود الفضل في هذا الإرتفاع إلى زيادة الأموال الدائمة من جهة و انخفاض الأصول

الثابتة من جهة أخرى، ويمكن أن نقول أن التوازن المالي خلال هذه السنة قد تحسن مقارنة بالسنتين الماضيتين،

ومع هذا التحسن لا يمكن الحكم على التوازن المالي إلا بعد حساب مؤشر آخر مكمل له و هو الاحتياج في رأس

المال العامل.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

2-2- حساب إحتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016):

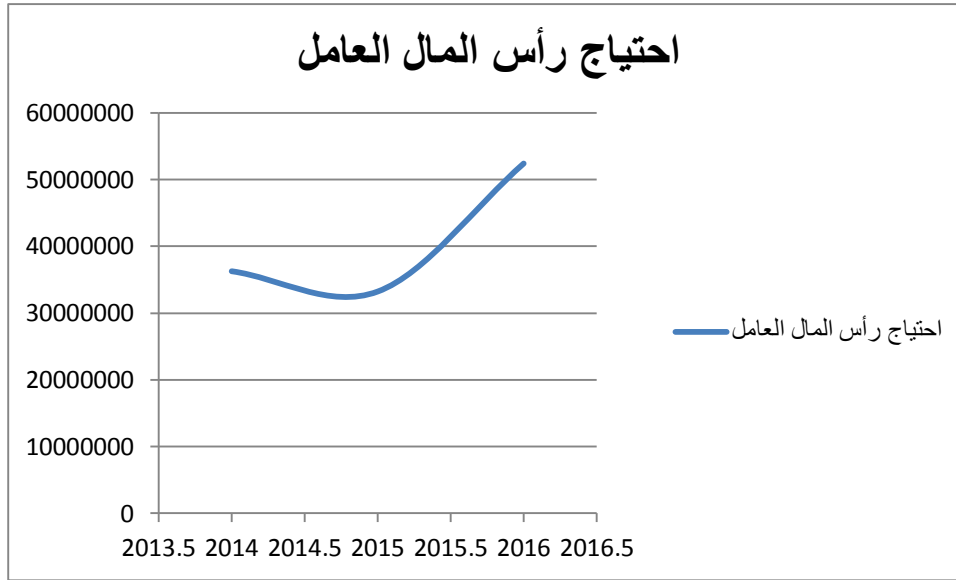
سوف نحاول تتبع تطور هذا المؤشر خلال الفترة من (2014-2016) و الجدول التالي سوف يوضح ذلك

الجدول رقم(11):تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016) . الوحدة:دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016
إحتياج أس المال العامل		36230499.39	33190572.01	52371283.48

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (8) .

الشكل رقم(5):تطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016) .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (11) .

نلاحظ من أعلاه أن إحتياج رأس المال العامل خلال 2014 سجل نتيجة موجبة قدرت ب:

36230499.39 دج، وهذا يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة بواسطة موارد الدورة فهي

بحاجة الى موارد مالية أخرى.

أما في سنة 2015 نلاحظ بأن إحتياج رأس المال العامل قد انخفض ليصل إلى 33190572.01 دج و هذا

راجع لزيادة في الخصوم المتداولة ثم يرتفع مرة أخرى في سنة 2016 ليبلغ 52371283.48 دج و يرجع هذا

الإرتفاع الى الزيادة المحققة في قيم الإستغلال و القيم القابلة للتحقيق.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

3-2- حساب الخزينة للفترة (2014-2016):

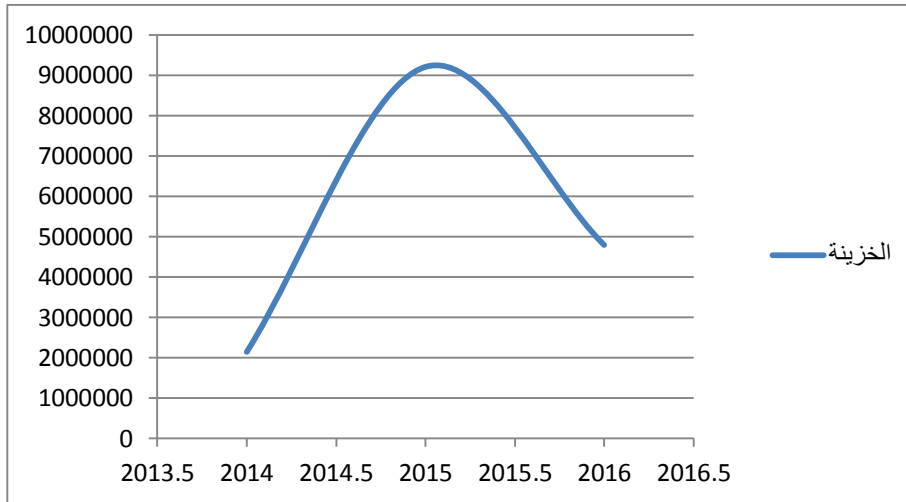
سوف نحاول حساب الخزينة من خلال الفرق بين رأس المال العامل و الإحتياج لرأس المال العامل، ونتيجة هذا المؤشر سوف تكون موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (12) : تطور خزينة المؤسسة للفترة (2014-2016) . الوحدة: د.ج

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رأس المال العامل		38381407.45	42391024.56	57167622.84
إحتياج رأس المال العامل		36230499.39	33190572.01	52371283.48
الخبزينة		2150908.06	9200452.55	4796339.36

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول (11-10) .

الشكل رقم(6):تطور الخزينة للفترة (2014-2016) .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(12)

نلاحظ من أعلاه أن رصيد الخزينة للمؤسسة الوطنية للرخام للفترة (2014-2016) موجب، حيث بلغت خلال سنة 2014 ب: 2150908.06 دج، وهذا راجع لوجود توازن مالي ما بين رأس المال العامل من جهة و إحتياج رأس المال العامل من جهة أخرى، بمعنى أن الأول أكبر من الثاني .
و في سنة 2015 نلاحظ ارتفاع في رصيد الخزينة حيث بلغت 9200452.55 دج، وهذا الإرتفاع راجع إلى الزيادة في رأس المال العامل من جهة و انخفاض في إحتياجات رأس المال العامل من جهة أخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

أما في سنة 2016 انخفضت الخزينة إلى 4796339.36 دج، وهي قيمة موجبة تدل على أن هناك فائض في رأس المال العامل بعد تمويل إحتياجات رأس المال العامل، وهذا الانخفاض سببه هو احتياج رأس المال العامل الذي كان أقل من الإرتفاع المسجل في رأس المال العامل.

المطلب الثالث : دراسة التوازن المالي للمؤسسة من خلال الميزانية الوظيفية

سوف نحاول من خلال هذا المطلب دراسة التوازن المالي للمؤسسة الوطنية للرخام من خلال التحليل الوظيفي الذي يهتم بالكيفية التي تم بها تمويل الاحتياجات المالية المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها، وذلك من خلال الاعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة التي سبق عرضها في حساب مؤشرات التوازن المالي حتى تتمكن من التعرف على مدى تحقق التوازن بين الموارد و الاستخدامات.

3-1- حساب رأس المال العامل للفترة(2014-2016):

و الجدول التالي سوف يظهر تطور رأس المال العامل للمؤسسة :

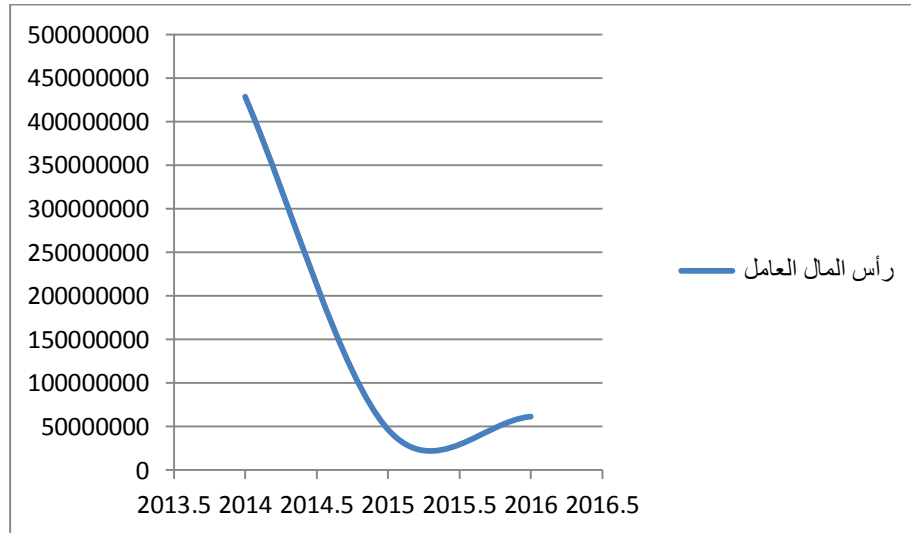
الجدول رقم (13) : تطور رأس المال العامل للفترة (2014-2016) .

الوحدة: دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رأس المال العامل		428815298.65	46772427.73	61524013.21

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (9) .

الشكل رقم(7):تطور رأس المال العامل(2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (13)

نلاحظ من خلال أعلاه أن رأس المال العامل سجل نتيجة موجبة خلال الفترة (2014-2016)، هذا يعني أن الأموال الدائمة تغطي الإستخدامات المستقرة، فقد كانت قيمة رأس المال العامل خلال السنتين

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

2014 و 2015 مقارنة حيث بلغت 428815298.65 دج و 46772427.73 دج على التوالي، أما خلال سنة 2016 ارتفعت إلى 61524013.21 دج مقابل إرتفاع أكثر منه في قيمة الأموال الدائمة.

3-2- حساب احتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016):

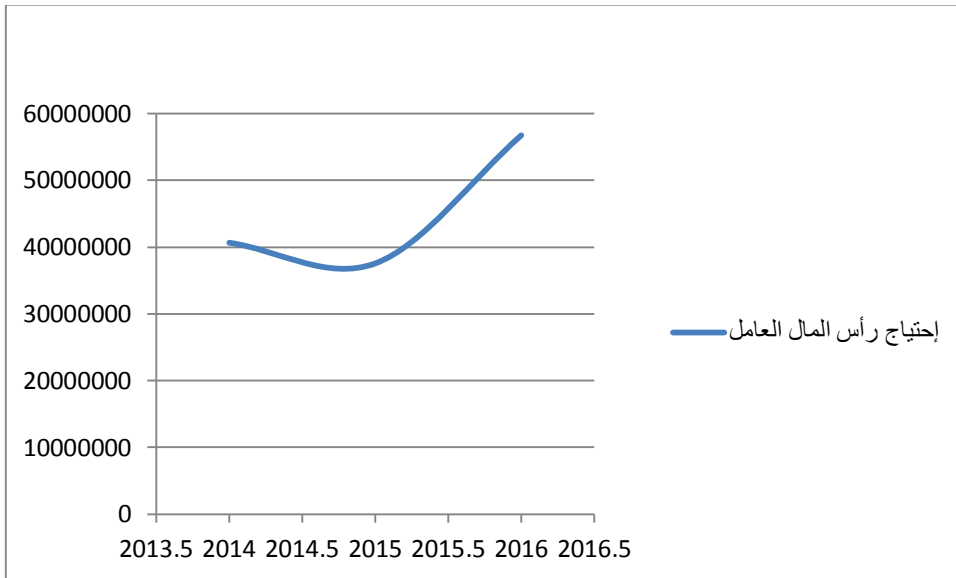
و الجدول التالي يظهر نتائج حساب رأس المال العامل :

الجدول رقم (14) : تطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2014-2016). الوحدة: دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016
احتياج رأس المال العامل		40664390.56	37571957.18	56727855.85

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (9) .

الشكل رقم (8): تطور احتياج رأس المال العامل (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (18) .

من خلال أعلاه نلاحظ أن الإحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة موجب خلال السنوات الثلاث، حيث بلغ خلال سنة 2014 بـ 40664390.56 دج لينخفض خلال سنة 2015 و يصبح 37571957.18 دج و هذا راجع لزيادة في الخصوم المتداولة، ليعود إلى الارتفاع مرة أخرى خلال 2016 و يصبح 56727855.85 دج و ذلك بسبب زيادة الأصول المتداولة.

3-3- حساب الخزينة للفترة (2014-2016):

النتائج في الجدول التالي :

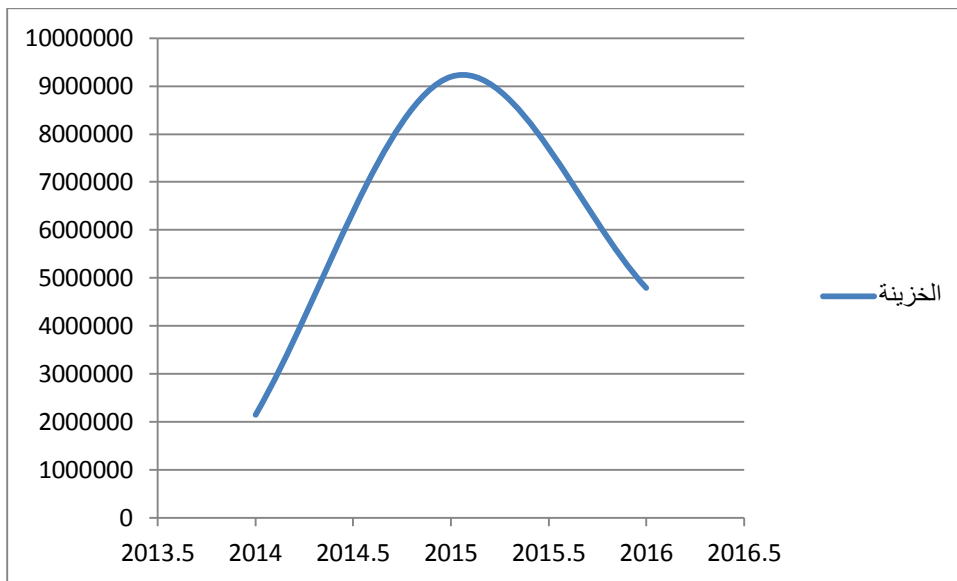
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

الجدول رقم (15): تطور الخزينة للفترة (2014-2016) . الوحدة: دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رأس المال العامل		428815298.65	46772427.73	61524013.21
إحتياج رأس المال العامل		40664390.56	37571957.18	56727855.85
الخزينة		2150908.09	9200452.55	4796157.36

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (14-13) .

الشكل رقم (9): تطور الخزينة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (15) .

من خلال ما سبق نلاحظ بأن الخزينة خلال سنوات الدراسة (2014-2017) موجبة، حيث بلغت بـ 2150908.09 خلال 2014 و 9200452.55 في 2015، و 4796157.36 في 2016، وهذا يمثل فائض في رأس المال العامل بعد تمويل احتياجات رأس المال العامل.

المبحث الثالث: دراسة وضعية خزينة المؤسسة .

لمعرفة وضعية خزينة المؤسسة، وكيفية تقييمها سوف نقوم بدراسة تحليلية لجدول تدفقات الخزينة

و كذا حساب مؤشرات تسييرها و تحليل مختلف انحرافات موازنة الخزينة

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

المطلب الأول: عرض و تحليل جدول تدفقات الخزينة للفترة (2014-2016).

يعتبر جدول تدفقات الخزينة أداة ضرورية توضح كيفية تشكل الخزينة، وتحليل أرصده يتم باستخدام المؤشرات المستخرجة منه، ويتم ذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاث أنواع من العمليات: عمليات الاستغلال، عمليات الاستثمار، عمليات التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على وضعية خزينة المؤسسة.

1-1- عرض جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة للفترة (2014-2016):

سوف نحاول عرض جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة بالطريقة المباشرة للفترة (2014-2016)، حيث يشرح هذا الجدول كيفية تغير الخزينة، ويظهر التدفقات التي تبين الميكانيزمات المالية للمؤسسة، ومساهمة كل وظيفة في التغير الإجمالي للخزينة.

الجدول رقم (16): قائمة تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة للفترة (2014-2016) الوحدة: دج

السنة المالية (2016)	السنة المالية (2015)	السنة المالية (2014)	البيان / السنوات
-	-	-	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال
140027372.86	116245256.38	105413956.23	التحصيلات المقبوضة من الزبائن.
-107572114.11	-82723744.93	80266689.94	المبالغ المدفوعة للموردين المستخدمين.
-	-	-	الفوائد و المصاريف المالية الأخرى
-	-	-	الضرائب على النتائج المدفوعة
-36906966.81	-25795708.80	-26072152.75	التحويلات بين الفروع
-	-	-	تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية).
515400.87	204751.16	338712.09	تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
-3936307.19	7930553.81	-586174.37	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ)

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

-	-	-	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار.
-467988.00	-868345.52	-607328.08	تسديدات حيازة قيم ثابتة مادية و معنوية.
-	-	645000.00	التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية.
-	-12663.83	-5632.37	تسديدات حيازة قيم ثابتة مالية.
-	-	-	التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية.
-	-	-	الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية.
-	-	-	الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
-467988.00	-881009.35	32039.55	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
-	-	-	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل .
-	-	-	التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم.
-	-	-	حصص الأرباح و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها.
-	-	-	التحصيلات المتأتية من القروض
-	-	-	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.
-	-	-	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
-	-	-	تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات
-4404295.19	7049544.46	-554134.82	تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

9200452.55	2150908.09	2705042.91	الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية.
4796157.36	9200452.55	2150908.09	الخزينة و معادلاتها عند إقفال السنة المالية
-4404295.19	7049544.46	-554134.82	تغير الخزينة خلال الفترة
7005275.04	-33102190.03	-24439007.76	النتيجة
-11409570.23	40151734.49	23884872.94	المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (7-8) .

1-2- تحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة للفترة (2014-2016):

لقيام بدراسة ديناميكية سنقوم بدراسة التدفقات التي تدمج بين الميزانية و جدول حسابات النتائج من أجل إعادة بناء و تحليل القرارات المالية المتخذة خلال السنة المالية، ومن أجل تقييم فعال للوظيفة المالية لا بد من تكملته بتحليل جدول تدفقات الخزينة .

و من خلال الجدول رقم (16) على نلاحظ ما يلي :

1-2-1- تحليل تغير الخزينة لسنة 2014: يتبين من خلال الجدول أن تغير الخزينة خلال دورة 2014 كان

سلبا و الذي قدر بـ (-554134.82) دج و يفسر هذا التغير السالب بعجز خزينة الاستغلال.

هذا يعني أن المؤسسة عجزت عن توليد خزينة موجبة من نشاطها العادي، وذلك لأن المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين سالبة بمعنى أن المؤسسة لم تسدد مورديها خلال هذه السنة و التحصيلات المقبوضة من الزبائن كانت أقل من المبالغ المدفوعة و بالتالي المؤسسة لديها مشكلة في السداد و هي في وضعية حرجة و غير جيدة، و فيما يتعلق بدورة الاستثمار فقد كانت موجبة لأن التحصيلات عن عمليات التنازل كانت أكبر من التسديدات، أما بالنسبة لدورة التمويل فإن المؤسسة لم تحصل على أي نوع من القروض قصيرة أو متوسطة الأجل مما ولد للخزينة تحويل منعدم.

1-2-2- تحليل تغير الخزينة لسنة 2015: نلاحظ خلال دورة 2015 أن تغير الخزينة موجب و الذي

قدر بـ (7049544.46) دج، ونقيس ايجابية الخزينة في هذه الحالة بايجابية خزينة الاستغلال حيث حققت

فائض قدر بـ (7930553.81) دج، لأن المبالغ المقبوضة من الزبائن كبيرة مقارنة بمدفوعات المؤسسة

للموردين و المستخدمين.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

أما فيما يتعلق بدورتي الاستثمار و التمويل فإن المؤسسة لم تقم بأي عملية استثمارية تولد لها أرباح و لم تتحصل على أي نوع من الديون قصيرة و متوسطة خلال الدورة مما ولد خزينة استثمار سالبة و خزينة تمويل منعدمة، وفي نفس الوقت تمكنت عملية الاستغلال من تحقيق سيولة كافية لتغطية العجز.

1-2-3- تحليل تغير الخزينة لسنة 2016: نلاحظ خلال دورة 2016 أن المؤسسة حققت عجز يقدر بـ (4404295.19-) دج و يفسر هذا التغير السالب بعجز نتيجة الاستغلال، بسبب تراكم الديون على المؤسسة و عدم قدرتها على تسديد التزاماتها اتجاه الموردين و المستخدمين و ارتفاعها مقارنة بالتحصيلات. فيما يتعلق بدورة الاستثمار فقد كانت سالبة لأنه لا يوجد هناك تحصيلات عن عمليات بيع تثبيبات مادية و غير مادية و كانت المحسوبات سالبة خلال هذه السنة. و بالنسبة لدورة التمويل فالمؤسسة لم تتحصل على أي نوع من القروض قصيرة أو متوسطة الأجل مما ولد خزينة تمويل منعدمة.

و عموما فإن عجز المؤسسة عن توليد خزينة موجبة في سنتي 2014 و 2016 يعود أساسا للمصاريف المرتفعة في دورة الاستغلال، و عدم تفعيل دورتي الاستثمار و التمويل.

و الجدول الموالي يعرض تطور أنشطة الاستغلال، الإستثمار و التمويل باختصار:

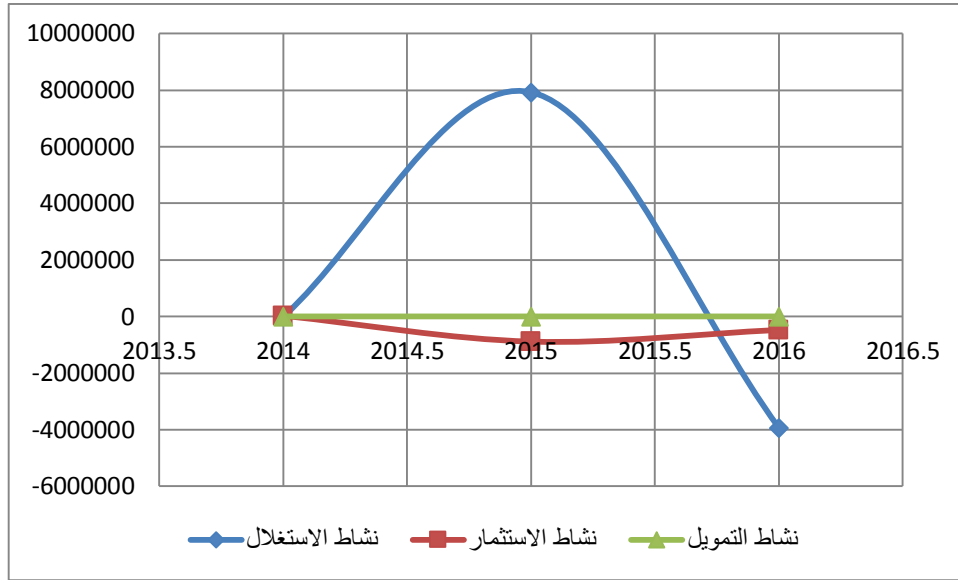
الجدول رقم(17): تطور أنشطة (الاستغلال ، الاستثمار، التمويل) للفترة (2014-2016) الوحدة:دج

السنوات	2014	2015	2016
نشاط الإستغلال	-586174.37	7930553.81	-3936307.19
نشاط الإستثمار	32039.55	-881009.35	-467988.00
نشاط التمويل	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16) .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

الشكل رقم (10): تطور أنشطة المؤسسة (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) للفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (17).

المطلب الثالث: تحليل الموازنة التقديرية السنوية لخزينة المؤسسة .

بغرض الكشف عن مقدار ما تسترد المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه، ومعرفة مكونات هذه المقبوضات و المدفوعات، يتم إعداد موازنة الخزينة اعتمادا على الميزانيات التقديرية التي أعدتها المؤسسة سابقا،

و هذا من أجل معرفة رصيد الخزينة التقديرية حيث يتم مقارنة هذه القيم التقديرية بالقيم المحققة على أرض الواقع ، وذلك بغية معرفة مستوى تحقق الأهداف الموضوعية و هذا بحسب الانحرافات، ثم تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول التالية :

الجدول رقم (18) : موازنة الخزينة لسنة 2014 . الوحدة: مليون دج

البيان	التنبؤات	الانجازات	الانحرافات	الانحراف النسبي %
رصيد بداية السنة (1)	9327	2705	-6622	70.99%
أ- المداخيل (2)	49927	96796	46869	93.87%
1- رقم الأعمال (المبيعات)	49927	94815	44888	89.90%
2- تحصيل الحقوق من الغير	0	0	0	0%
3- التنازل عن الاستثمارات الثابتة	0	645	645	100%

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

4- إيرادات أخرى (التعويضات ممنوحة من طرف شركات التأمين)	1336	1336	0	٪ 100
ب- المصاريف (3)	69642	97202	27560	٪71.64
ب1- مصاريف الاستغلال	61754	69701	7947	٪63.86
1- مشتريات بضاعة	6994	7586	592	٪ 92.19
- من الموردين الأجانب	0	0	0	0
2- الخدمات	-1691	6808	8499	٪ 24.83
- خدمات التأجير	1190	1423	233	٪ 83.62
3- مصاريف متنوعة	0	0	0	0
4- مصاريف المستخدمين	35363	39875	4512	٪ 88.68
5- ضرائب و رسوم	12357	14243	1886	٪ 86.75
6- مصاريف مالية	-362	27	389	٪1340.74
7- مصاريف متنوعة	862	1162	300	٪ 74.18
ب2- تسديد الديون	2405	2405	0	٪ 100
1- الموردون	796	796	0	٪ 100
- دائنو الخدمات	96	96	0	٪ 100
2- صناديق الضمان الاجتماعي	1163	1163	0	٪ 100
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل الأجراء	856	856	0	٪ 100
- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء، الأشغال العمومية، الري.	307	307	0	٪ 100
- شركات تأمين أخرى	0	0	0	0
3- ضرائب و رسوم	209	446	237	٪64.86

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

0	0	0	0	4- أملاك الدولة
0	0	0	0	5- الاستثمارات
0	0	0	0	6- مصاريف مالية
0	0	0	0	7- مصاريف أخرى
15.25%	27	177	150	ب3- شراء الاستثمارات
88.55%	21106	23834	2728	ب4- تحويل أموال إلى الإدارة العامة
64.33%	698	1085	387	ب5- أخرى
5609.11%	-22773	-406	-18333	مداخيل-مصاريف (2) - (3)
1278.59%	-29395	2299	31694	الخزينة النهائية (1)+(2)-(3)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رصيد بداية السنة كان سالب بنسبة 244.80% و هذا غير ملائم و ليس في صالح المؤسسة، كما نلاحظ أن انحراف المداخيل كان موجبا بنسبة 48.42% و هو انحراف ملائم يعود الفضل في ذلك إلى ارتفاع المبيعات المحققة فعليا بشكل كبير عما قدر لها . وأيضا إلى الإيرادات التي تحصلت عليها نتيجة التنازل عن الاستثمارات الثابتة و كذا التعويضات الممنوحة من طرف شركات التأمين و التي لم تتوقعها.

أما فيما يخص المصاريف فقد حققت المؤسسة انحرافا موجبا غير ملائم لأن الأمر يتعلق بالمدفوعات، ويعود ذلك إلى مصاريف الاستغلال التي ارتفعت عما قدر لها محققة انحرافا موجبا غير ملائم يقدر ب 63.86% نتيجة ارتفاع مشتريات البضاعة و خدمات التأجير الأمر الذي لم تتنبأ به المؤسسة، وكذا ارتفاع مصاريف المستخدمين و المصاريف المالية و مصاريف المتنوعة الأخرى.

كما أن انحراف الضرائب و الرسوم هو الآخر موجب غير ملائم للمؤسسة بسبب ارتفاع رقم الأعمال. و يعود الانحراف الموجب للمصاريف أيضا إلى ديون المؤسسة، حيث قامت بتسديد ديون كل من الموردين ودائيو الخدمات، صناديق الضمان الاجتماعي وكذا الضرائب والرسوم وهي مصاريف لم تقم بإدراجها في المصاريف .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

كما قامت المؤسسة بشراء استثمارات و تحويل أموال إلى الإدارة العامة و مصاريف أخرى لم تتوقعها المؤسسة قبلا عند إعداد موازنتها التقديرية.

إن الخزينة النهائية للمؤسسة لسنة 2014 كانت سالبة بنسبة 1278.59% وهذا غير ملائم وانعكس سلبيا على الخزينة النهائية بسبب ارتفاع الفرق بين المصاريف و المداخيل مضاف اليه رصيد بداية السنة المتوقعة عن الفرق بين المصاريف والمداخيل مع رصيد بداية السنة المنجزة فعلا مما أدى إلى وجود انحراف و يمكن القول أن المؤسسة حققت عجزا في خزيتها لسنة 2014.

الجدول رقم (19): موازنة الخزينة لسنة (2015).
الوحدة: مليون دج

البيان	التنبؤات	الانجازات	الانحرافات	الانحراف النسبي %
رصيد بداية السنة(1)	2151	2151	0	0
أ- المداخيل (2)	231947	110715	-121232	109.49 %
1- رقم الأعمال (المبيعات)	231947	109027	-122920	112.74 %
2- تحصيل الحقوق من الغير	0	0	0	0
3- التنازل عن الاستثمارات الثابتة	0	0	0	0
4- ايرادات أخرى (التعويضات ممنوحة من طرف شركات التأمين)	0	1688	1688	100 %
ب- المصاريف(3)	191409	108690	-82719	76.10 %
ب1- مصاريف الاستغلال	117421	74424	-42997	57.77 %
1- مشتريات بضاعة	11475	10865	-610	5.61 %
- من الموردين الاجانب	0	0	0	0
2- الخدمات	12149	7616	-4533	59.51 %
- خدمات التأجير	0	2016	2016	100 %
3- مصاريف متنوعة	0	0	0	0
4- مصاريف المستخدمين	53677	43673	-10004	22.90 %
5- ضرائب و رسوم	39120	12229	-26891	219.89 %

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

6- مصاريف مالية	0	41	41	٪ 100
7- مصاريف متنوعة	1000	0	-1000	٪ 100
ب2- تسديد الديون	4405	3421	-984	٪ 28.76
1- الموردون	2660	1969	-691	٪ 35.09
- دائنو الخدمات	1065	425	-640	٪ 150.58
2- صناديق الضمان الاجتماعي	1300	1379	79	٪ 5.72
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	1000	1021	21	٪ 2.05
لعمال الأجراء				
- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر				
و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية				
لقطاعات البناء، الأشغال العمومية، الري.	300	358	58	٪ 16.20
- شركات تأمين أخرى	0	0	0	0
3- ضرائب و رسوم	445	0	-445	٪ 100
4- أملاك الدولة	0	0	0	0
5- الاستثمارات	0	73	-73	٪ 100
6- مصاريف مالية	0	0	0	0
7- مصاريف أخرى	0	0	0	0
ب3- شراء الاستثمارات	0	686	-686	٪ 100
ب4- تحويل أموال إلى الإدارة العامة	69583	27628	-41955	٪ 151.85
ب5- أخرى	0	2531	2531	٪ 100
مداخيل-مصاريف	40538	2025	-38513	٪ 1901.87
(2) - (3)				
الخزينة النهائية	42600	4176	-38424	٪ 920.11
(1)+(2)-(3)				

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (11) .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رصيد بداية السنة التقديري مساوي للرصيد الفعلي، وهذا ملائم للمؤسسة، كما نلاحظ أن انحراف المداخل كان سالب بنسبة 109.49 % و هو انحراف غير ملائم، ويعود السبب أساسا إلى نقص تصريف المنتجات حيث بلغ انحراف رقم الأعمال 112.74 % رغم حصول المؤسسة على إيرادات من طرف شركات التأمين لم توقعها.

أما فيما يخص المصاريف فقد كان انحرافها سالب بنسبة 76.10 % و هو انحراف غير ملائم للخبزينة و يرجع ذلك الى الانحراف السلبي لمصاريف الاستغلال الذي بلغت نسبة 57.10 % نتيجة انخفاض المشتريات الحقيقية عن المشتريات المقدره، وكذلك انخفاض الخدمات المقدمة و انحراف نفقات المستخدمين هو الآخر سلبي ملائم للمؤسسة بسبب تقاعد عدد من المستخدمين، بالإضافة إلى انحراف الضرائب و الرسوم الذي كان سالبا، وهذا بسبب انخفاض رقم أعمال المؤسسة، وكذا الانحراف السلبي للنفقات الأخرى.

كما يرجع الانحراف السلبي للمصاريف أيضا إلى الديون التي سددتها حيث كان انحرافها سالب بنسبة 28.76 % و ذلك بفضل انخفاض ديون الموردين و دائنوا الخدمات و الضرائب و الرسوم بالإضافة إلى شراء المؤسسة للاستثمارات لم تدرجها في موازنتها و كذلك الأموال التي قامت بتحويلها إلى الإدارة العامة و التي كانت غير متوقعة من طرف المؤسسة.

إن الخبزينة النهائية للمؤسسة لسنة 2015 كانت سالبة بنسبة 920.11 % و هذا غير ملائم و ينعكس سلبا على المؤسسة و يعود ذلك إلى إرتفاع الفرق بين المصاريف و المداخل مضاف إليه رصيد بداية السنة المتوقع عن الحقيقي بـ 38513 دج، وهذا ما أدى إلى انحراف سالب لخبزينة المؤسسة يقدر بـ 920.11 % أي أن المؤسسة عانت من عجز مالي في هذه السنة.

الجدول رقم (20) : موازنة الخبزينة لسنة (2016) الوحدة : مليون دج

البيان	التنبؤات	الانجازات	الانحرافات	الانحراف النسبي %
رصيد بداية السنة(1)	84491	138072	53581	38.80 %
أ- المداخل (2)	236808	568561	331753	58.34 %
1- رقم الأعمال (المبيعات)	236808	568046	331238	58.31 %
2- تحصيل الحقوق من الغير	0	0	0	0
3- التنازل عن الاستثمارات الثابتة	0	0	0	0

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

0	515	515	٪100	4- إيرادات أخرى (التعويضات ممنوحة من طرف شركات التأمين)
200980	305460	506440	٪ 60.31	ب- المصاريف (3)
124875	187650	312526	٪ 60.04	ب1- مصاريف الاستغلال
28843	36284	65127	٪55.71	1- مشتريات بضاعة - من الموردين الأجانب
14526	16767	31293	٪ 53.58	2- الخدمات
0	180	180	٪100	- خدمات التأجير
0	180	180	٪100	3- مصاريف متنوعة
0	0	0	0	4- مصاريف المستخدمين
17894	99787	162301	٪ 61.48	5- ضرائب و رسوم
98	111	209	٪ 53.11	6- مصاريف مالية
1000	1002	2002	٪ 50.04	7- مصاريف أخرى
16900	29734	46634	٪ 63.76	ب2- سداد الديون
12000	20040	32040	٪ 62.54	1- الموردون
6000	9598	15598	٪ 61.53	- دائنات الخدمات
3100	6157	9257	٪ 66.53	2- صناديق الضمان الاجتماعي
2300	4566	6866	٪ 66.5	- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعاملين الأجانب
800	1591	2391	٪ 66.54	- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية
1800	3537	5337	٪ 66.27	3- ضرائب و رسوم
0	0	0	0	4- أملاك الدولة

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

0	0	0	0	5- الاستثمارات
0	0	0	0	6- مصاريف مالية
0	0	0	0	7- مصاريف أخرى
0	0	0	0	ب3- شراء الاستثمارات
58.83 %	84789	143994	59205	ب4- تحويل أموال إلى الإدارة العامة
100 %	3286	3286	0	ب5- أخرى
42.32 %	26293	62121	35828	مداخيل-مصاريف (2) - (3)
39.89 %	79874	200193	120319	الخزينة النهائية (1)+(2)-(3)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (12) .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن انحراف رصيد بداية السنة كان موجب بنسبة 38.84% و هو انحراف ملائم المؤسسة، كما نلاحظ أن انحراف المداخيل كان موجب بنسبة 58.34% و هو انحراف ملائم، ويرجع ذلك للزيادة في رقم أعمال المؤسسة مقارنة بما كان مقدر حيث بلغت نسبة انحرافه 58.31% و كذلك لتحقيق المؤسسة لإيراد تمثل في تعويضات تحصلت عليه المؤسسة من طرف شركات التأمين، حيث لم تقم المؤسسة بإدراج هذا النوع من الإيراد في تنبؤاتها.

أما فيما يخص المصاريف فقد كان انحرافها موجب بنسبة 60.31% و هو انحراف غير ملائم للمؤسسة، وذلك لارتفاع في مصاريف الاستغلال، وزيادة في قيمة مشتريات البضاعة للمؤسسة، وهو الأمر الذي لم يتنبأ به، مما أدى الى ارتفاع في الخدمات حيث بلغ انحرافها بنسبة 53.58% و ذلك نتيجة تحمل المؤسسة لمصاريف نقل البضائع بدل من تحميلها للموردين و نتيجة لارتفاع في رقم الأعمال أدى هذا إلى انحراف موجب غير ملائم بالنسبة للضرائب و الرسوم، إضافة إلى ارتفاع المصاريف المالية و المصاريف الأخرى و هو الأمر الذي لم تدرجه المؤسسة في تقديراتها.

كما نلاحظ أيضا بالنسبة لسداد الديون عموما بأن المؤسسة تقوم بتسديد ديونها بحيث كان انحرافها موجب بنسبة 63.76% أي تسدد بأكثر مما تتوقع، سواء كانت هذه الديون تخص الموردين أو صناديق الضمان الاجتماعي، و الصناديق الأخرى المتعامل معها أو سداد الضرائب و الرسوم.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

كما يعود السبب في زيادة المصاريف هو تحمل المؤسسة مصاريف تحويل الأموال إلى الإدارة العامة وأعباء أخرى، حيث نجد أن انحراف الفرق بين مداخيل و مصاريف المؤسسة انحراف موجب و هو انحراف ملائم للمؤسسة و السبب في ذلك هو الارتفاع في قيمة الإيرادات نتيجة ارتفاع رقم الأعمال للمؤسسة و هو ما أثر على رصيد الخزينة النهائية بالإيجاب حيث كان انحراف الخزينة النهائية موجب بنسبة 39.89 %.

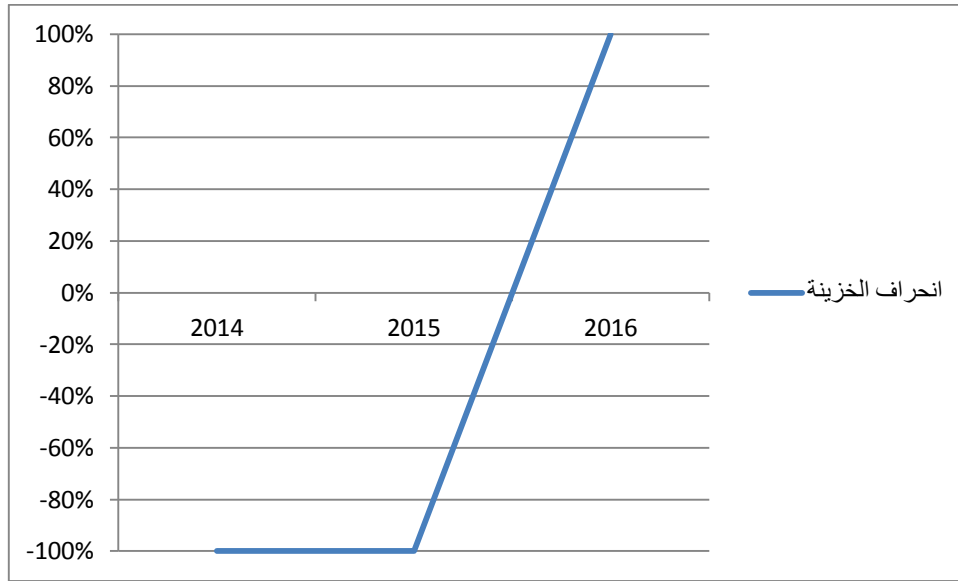
و الجدول التالي يوضح الرصيد النهائي لموازنة الخزينة للفترة (2014-2016)

الجدول رقم (21): تطور انحراف الخزينة للفترة (2014-2016) الوحدة: مليون دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016
انحراف الخزينة		-29395	-38424	79874

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (18-19-20).

الشكل رقم (11): تطور انحراف الخزينة للفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (21) .

إن تحليل انحرافات الخزينة يظهر فارقاً كبيراً بين التقديرات والانجازات، وهو ما يعكس أخطاء التنبؤ في الخزينة من جهة، والأخطاء الناتجة عن مختلف المصالح من جهة أخرى، وعموماً فإن خزينة الموازنة تعاني من تذبذب بين عجز وفائض، وهذا ما يظهره الرصيد النهائي لها.

المطلب الثالث : حساب مؤشرات تسيير الخزينة للمؤسسة .

من أجل معرفة تغيرات خزينة المؤسسة من دورة إلى أخرى، سوف نقوم بحساب أهم المؤشرات المستخدمة

لهذا الغرض، والذي يعتمد عليها في الحكم على تسييرها و من أهمها:

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

1-1-2- نسب السيولة للفترة (2014-2016).

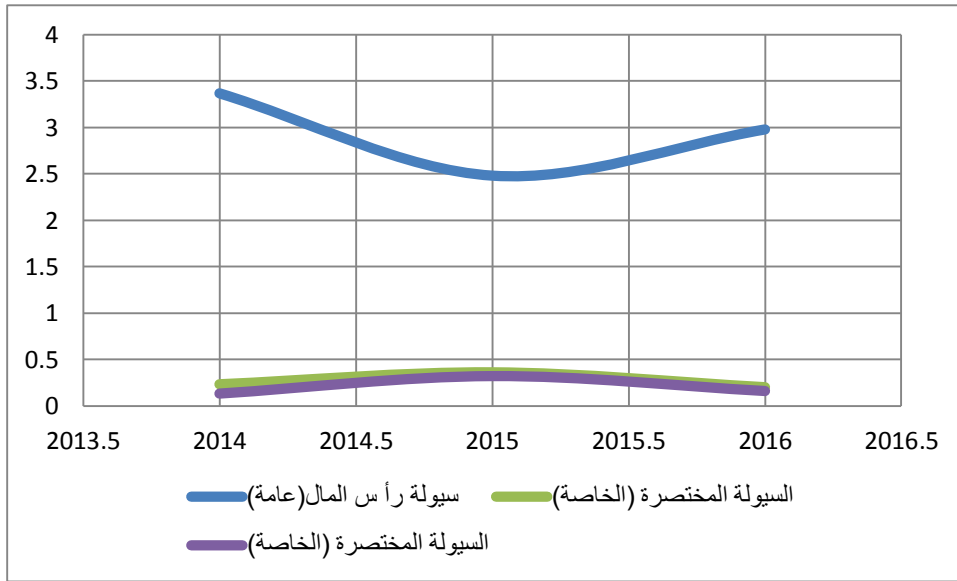
الجدول الموالي يوضح تطور هذه النسب خلال الفترة (2014-2016)

الجدول رقم(22): تطور نسب السيولة للفترة (2014-2016).

2016	2015	2014	السنوات النسبة
2.918 أي 29.8 %	2.480 أي 24.8 %	3.371 أي 337.1 %	سيولة رأس المال (عامة)
0.203 أي 20.3 %	0.360 أي 36 %	0.234 أي 23.4 %	السيولة المختصرة (خاصة)
0.16 أي 16 %	0.321 أي 32.1 %	0.132 أي 13.2 %	السيولة الفورية (حالية)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (8)

الشكل رقم (12): تطور نسب السيولة للفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (22)

من خلال أعلاه نلاحظ أن النسبة الأولى و المتمثلة في سيولة رأس المال خلال فترة الدراسة (2014-2016) تفوق 100%، وهو مؤشر إيجابي لوضعية المؤسسة، هذا يعني أن المؤسسة تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها و ذلك بفضل السيولة التي لديها.
و في ما يخص نسبة السيولة المختصرة نلاحظ خلال سنة 2014 أنها انخفضت عن النسبة المعيارية

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

(30% - 50%)، وهذا يعني أن القيم الجاهزة و القيم القابلة للتحقيق لا تخطي الديون قصيرة الأجل، في حين خلال سنة 2015 ارتفعت إلى 36 % و يرجع هذا الارتفاع إلى انخفاض قيمة القيم القابلة للتحقيق و زيادة القيم الجاهزة مقابل الارتفاع في قيمة الديون قصيرة الأجل .

أما في سنة 2016 فعدت لتتخفف مرة أخرى حيث قدرت بـ 20.3%، و هذا بسبب الارتفاع في قيم القابلة للتحقيق و كذا الارتفاع في الديون قصيرة الأجل مع انخفاض في القيم الجاهزة. أما فيما يخص نسبة السيولة الفورية فنلاحظ أنها بلغت 13.2 % خلال 2014 و هي نسبة لا بأس بها و قد ارتفعت خلال سنة 2015 إلى 32.1 % و تعود هذه الزيادة إلى زيادة قيمة القيم الجاهزة، قابلها انخفاض في الديون قصيرة الأجل بسبب تسديد المؤسسة لمورديها أما في 2016 فانخفضت إلى 16 % و هذا راجع لانخفاض القيم الجاهزة و ارتفاع ديونها قصيرة الأجل.

2-2-2- نسب النشاط للفترة (2014-2016) .

و الجدول الموالي يظهر تطورات هذه النسب خلال الفترة (2014-2016)

الجدول رقم (23) : نسب النشاط للفترة (2014-2016)

السنوات	2014	2015	2016	البيان
مدة دوران العملاء	0.57 يوم	0.88 يوم	0.92 يوم	
مدة دوران الموردين	115.83 يوم	258.41 يوم	298.73 يوم	
مدة دوران المخزون	93.17 يوم	72.19 يوم	15.73 يوم	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3-4-5) .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

الشكل رقم(13): تطور نسب النشاط للفترة(2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(23)

نلاحظ من خلال أعلاه أن :

مدة دوران العملاء للفترة(2014-2016) أقل من يوم و هذا دلالة على أن تسديدات العملاء تتم فورا (cash) و هذا في صالح المؤسسة .

مدة دوران الموردين في سنة 2014 كانت 116 يوم و في سنة 2015 كانت 259 يوم فالمدة ارتفعت أما في سنة 2016 فأصبحت المدة 299 يوم ، وهذا يعني أن المؤسسة تتحصل على مدد طويلة لتسديد حقوق الموردين .

مدة دوران المخزون في سنة 2014 قدرت بـ 93 يوم و هذا دليل على وجود مخزون ذو دوران بطيء بسبب سوء تسيير المخزون مما يؤدي الى تجميد جزء كبير من أموالها و تحملها لخسائر مالية كتكاليف التخزين أما في سنة 2015 مدة الدوران إلى 73 يوم لتصل الى 15 يوم في سنة 2016 نتيجة ارتفاع الطلب على المخزون و هذا جيد للمؤسسة .

و عموما فإن المؤسسة تسدد التزاماتها للموردين بعد مدد طويلة، وهي أكبر بكثير كذلك من مدد دوران العملاء، كما أن مدة دوران المخزون في تحسن، ما يمكن المؤسسة من الحصول على سيولة جيدة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

2-2-3- حساب نسب المردودية للفترة (2014-2016):

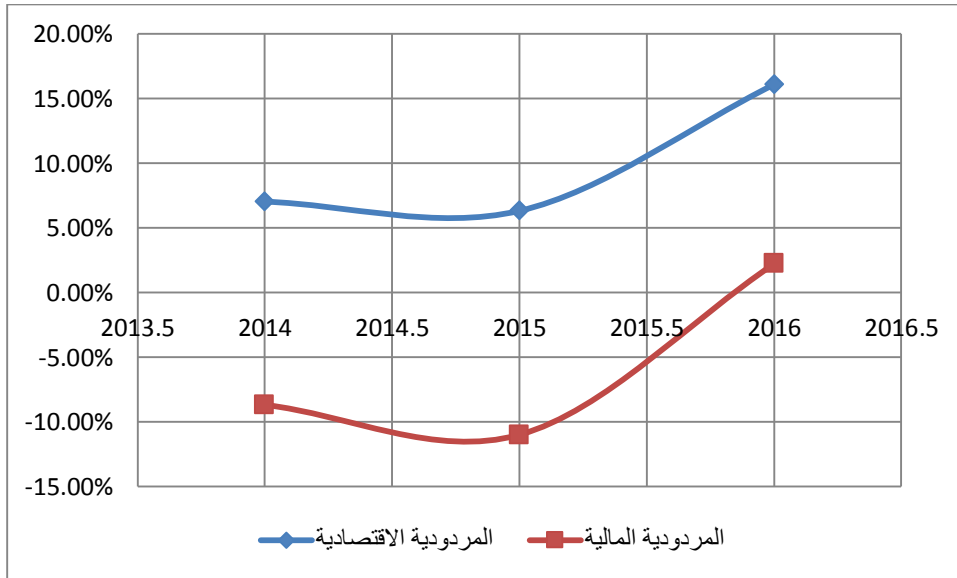
سوف نوضح تطورات مردودية المؤسسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): تطور نسب المردودية للفترة (2014-2016).

السنوات	2014	2015	2016
النسبة			
المردودية الاقتصادية	0.0706 اي 7.06 %	0.0635 اي 6.35 %	0.1609 اي 16.09 %
المردودية المالية	-0.0868 اي -8.68 %	-0.1100 اي -11 %	0.0225 اي 2.25 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (4-5) .

الشكل رقم (14): تطور نسب المردودية للفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (24).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع مسجل في نسبة المردودية الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة حيث خلال سنة 2014 بلغت 7.06 %، لتتخف خلال 2015 و هذا راجع لانخفاض في نتيجة الاستغلال مقابل ارتفاع في قيمة الاستثمار ثم ترتفع مرة أخرى في 2016 إلى 16.09 % وهو ارتفاع كبير راجع للزيادة في الاجمالي أصول المؤسسة مقابل ارتفاع في نتيجة استغلالها، كما نلاحظ فيما يخص المردودية المالية للمؤسسة الوطنية للرخام ، أنها كانت سالبة خلال سنة 2014 و 2015 ، حيث بلغت 8.68 % و 11 % على التوالي و هذا راجع لأن النتيجة الصافية خلال ما بين السنتين كانت سالبة، أما في سنة 2016 فقد كانت موجبة نتيجة ارتفاع النتيجة الصافية لهذه السنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

2-2-4- حساب النسب الهيكلية للفترة (2014-2016) .

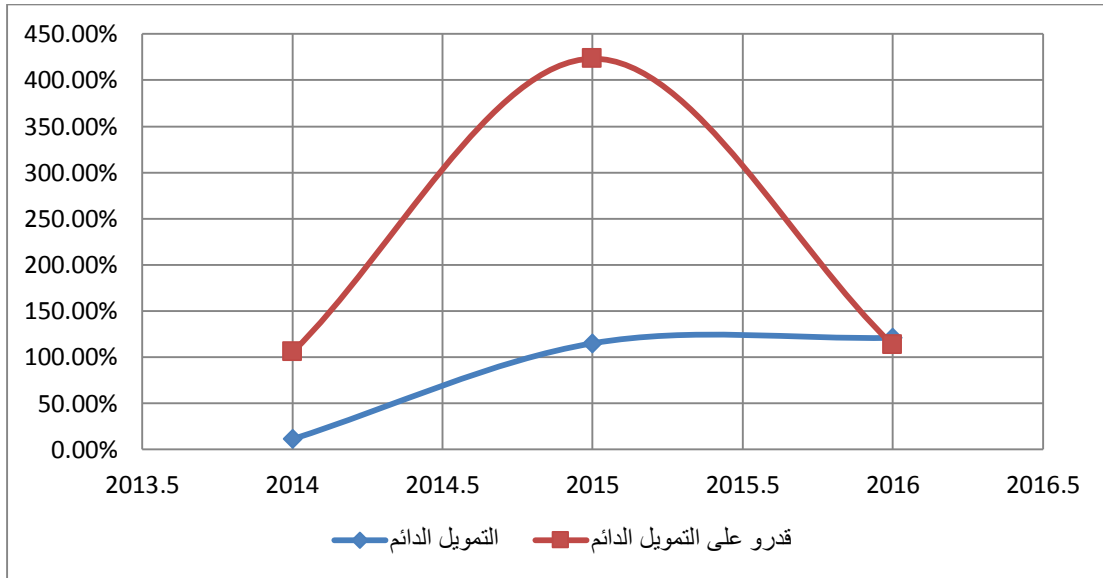
سوف تظهر نتائج حساب هذه النسب من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): تطور النسب الهيكلية للفترة (2014-2016)

2016	2015	2014	السنوات النسبة
1.208 أي 120.8%	1.149 أي 114.9%	1.14 أي 11.4%	التمويل الدائم
1.133 أي 113.3%	4.233 أي 423.3%	1.055 أي 105.5%	قدرة على التمويل الخاص

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (4-5) .

الشكل رقم (15): تطور النسب الهيكلية للفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول رقم (25) .

نلاحظ من خلال أعلاه أن نسبة التمويل الدائم في السنوات الثلاث (2014-2015-2016) أكبر من الواحد أي أن المؤسسة تعطي أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة مع وجود فائض تستعمله لتغطية الأصول المتداولة و هذا في صالح المؤسسة .

كما نلاحظ كذلك أن نسبة التمويل الخاص في السنوات الثلاث أكبر من الواحد، وهذا يعني أن المؤسسة تغطي أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة، وهذا أيضا يخدم المؤسسة .

و في الأخير يمكن القول أن تسيير الخزينة قد أثر على الأداء المالي للمؤسسة، فبالرغم من تحقيقها لخزينة صافية موجبة خلال الفترة (2014-2016) ، إلا أن التسيير السيء لأنشطة جدول تدفقات الخزينة (استغلال،

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام (وحدة بومهرة أحمد)

استثمار، تمويل)، والذي يترجمه رصيد خزينة سالب لسنتي 2014 و2016، وكذلك سوء تسيير الموازنة (عدم القدرة على التنبؤ بشكل صحيح) والذي يوضحه الانحراف السالب للخزينة لسنتي 2014 و2015 قد انعكس سلبيا على الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية للرخام - وحدة بومهرة- بدلالة تحقيقها لنتيجة صافية سالبة نتج عنها مردودية سالبة في سنة 2014 و2015 مع وجود ارتفاع طفيف في 2017

خاتمة الفصل:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للرخام للفترة (2016-2014)، باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية، والتي تعمل على تحويل الرخام من المادة الأولية إلى المادة النهائية القابلة للاستعمال، وبالاعتماد على مختلف الوثائق المحاسبية المتمثلة في : الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة وكذا موازنة الخزينة لثلاث سنوات متتالية، ومن خلال ماتقدم فيها من تحليل الذي تضمن بناء الميزانية المالية والوظيفية، وكذا تحليل جدول تدفقات الخزينة، وحساب مختلف مؤشرات التوازن المالي، بالإضافة إلى مؤشرات تسيير الخزينة. والتي تبين أن مؤسسة متوازنة مالية وهذا لتحقيقها خزينة موجبة طول فترة الدراسة وهذا يدل على أن رأس مال العامل أكبر من احتياج رأس المال العامل، إلا أن الوضعية المالية للمؤسسة غير جيدة ويعود ذلك إلى تذبذب حالة التدفقات المتولدة عن عمليات الاستغلال بين عجز وفائض، وكذلك بالنسبة للتدفقات المتولدة عن عمليات الاستثمار وخزينة التمويل المعدومة، ذلك أن المؤسسة لا تقوم باستغلال الفوائض المالية، أي أن المؤسسة تعاني من سوء تسيير خزيتها .

الخاتمة العامة

إن للخزينة وظيفة أساسية واجبتها هو توفير الوسائل المالية اللازمة للمؤسسة في أقرب وقت و بأقل تكلفة، إذ تعتبر صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهذا الأمر يتطلب توفر أموال جاهزة لمواجهة مختلف المتطلبات، هذا لأن مؤشر صحة و سلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في حجم السيولة التي تمتلكها بما يضمن استقرارها المالي و بقائها

وحتى يتحقق هذا كله يستوجب توفر تسيير فعال للخزينة، حيث أصبح أمرا ضروريا و في غاية الأهمية داخل المؤسسة الاقتصادية نظرا لتأثيره على الوضعية المالية للمؤسسة، باعتبار أن الأداء المالي الجيد من أهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقه ، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بمختلف القرارات المالية التي يتخذها مسير الخزينة في كل حالة من الحالات التي تعترض الخزينة (موجبة، سالبة، صفرية)، وخاصة القرارات المتعلقة بتوظيف الفوائض المالية للخزينة، التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد كما تساعد على تفادي حالات العجز التي قد تواجهها .

ومن خلال تناولنا لموضوع " أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "قمنا بدراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للرخام- وحدة بومهرة أحمد- خلال الفترة (2014-2016).

نتائج اختبار الفرضيات :

من خلال ما سبق يمكن استخلاص جملة من النتائج التي تمكننا من نفي أو إثبات كل فرضية تم وضعها في مستهل الدراسة، ولقد اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات و سيتم فيما يلي اختبارها :

الفرضية الأولى: يتعرض تسيير الخزينة لمشاكل عدة أبرزها مشكلة المردودية و المخاطر، إضافة للمشاكل الظرفية و الهيكلية، أما إجراءات رفع كفاءتها فتتمثل في التسيير اليومي للخزينة مثل متابعة تغييراتها والتوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك وكذا تسيير مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل كإدارة المخزون وتسيير دورة الموردين والزبائن، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تؤثر طريقة تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تأثيرا إيجابيا من خلال تحقيق شروط التوازن المالي، بالإضافة إلى معالجة اختلالات الخزينة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يؤثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للرخام تأثيرا سلبيا، بسبب سوء تسيير أنشطة جدول تدفقات الخزينة و سوء تقدير موازنتها، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ بالنسبة للجانب النظري:

- تتكون الخزينة من أصول و تضم كل أصل سائل أو متاح ، و خصوم و التي تمنح مباشرة للخزينة المؤسسة ، و كذا لها حساب و وضعيات حيث كلما اقتربت من الصفر بقيمة موجبة كان ذلك أفضل و يدل على التوفيق بين السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال و تسديد المستحقات.
- إن التسيير الجيد للخزينة يدعم المؤسسة لاتخاذ قرارات جيدة و استغلال الفرائض المالية، و يجنبها المشاكل التي تعترض هذا التسيير و اكتشاف نقاط القوة و الضعف من خلال مؤشرات التقييم.
- تعد موازنة الخزينة التي تختلف عن الموازنات الأخرى تقديرا للمدفوعات و المقبوضات خلال فترة معينة، أما جدول تدفقات الخزينة فيعد جدولا يهدف إلى تفسير تشكل الخزينة.
- يتم رفع كفاءة الخزينة من خلال التسيير اليومي لها و لعناصر احتياج رأس المال العامل و الرقابة عليها للتأكد من السيطرة على خزنتها و تسييرها تسييرا أمثل.
- يعتبر الأداء المالي أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بالفرص الاستثمارية و يتأثر بدوره بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية.

✓ بالنسبة للجانب التطبيقي :

- حققت المؤسسة الوطنية للرخام رصيد خزينة موجب خلال سنوات الدراسة (2016-2014) ، فالرصيد الموجب يعني وجود فائض و بالتالي يستدعي سلوك الخزينة الموجب ضرورة ظهور نواتج مالية إضافية تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض قصد تحقيق مردود يعود بالنفع الايجابي على المؤسسة إلا أن المؤسسة و حسب ما تم دراسته لم تستغل هذه الفوائض.
- وجود عجز في خزينة الاستغلال لسنة 2014 و 2016 نتيجة ارتفاع تسديدات المؤسسة عن تحصيلاتها ، و وجود فائض في خزينة الاستغلال لسنة 2015 .
- وجود خلل في مجهودات المؤسسة الاستثمارية و انعدامها في التمويلية خلال السنوات الثلاث، وهذا بدلالة وجود خزينة استثمار سالبة و خزينة تمويل منعدمة، وهذا الخلل أثر بشكل جلي على خزينة المؤسسة.
- المؤسسة لديها قدرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة أصولها المتدوالة، حيث أن القيم الجاهزة و القيم القابلة للتحقيق لا تغطي هذه الديون .
- المؤسسة لديها قدرة على تمويل أصولها الثابتة سواء بواسطة أموالها الدائمة أو أموالها الخاصة .

الخاتمة العامة

- مدد دوران عناصر دورة احتياجات المؤسسة كانت كلها تصب في صالح المؤسسة، وهذا يعكس جهود المؤسسة في تسييرها، مما يؤثر إيجاباً على سيولة المؤسسة، إلا أن هذه السيولة مجمدة بدلالة وجود نتيجة صافية سالبة خلال فترة الدراسة (2014-2016)، نتج عنه مردودية اقتصادية متذبذبة و مردودية مالية سالبة.

- يتبين من خلال دراسة موازنة خزينة المؤسسة الوطنية للرخام أن أغلب الانحرافات التي تم تسجيلها سواء كانت مناسبة للمؤسسة أو غير مناسبة لها يمكن إرجاع ظهورها إلى عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضات و المدفوعات النقدية خلال السنة، وعدم متابعة الانحرافات و الرقابة عليها.

التوصيات :

بناء على معلومات الدراسة النظرية و التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة و المتعلقة بتسيير الخزينة و أثره على الأداء المالي تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات و التوصيات المتمثلة في:

- على المؤسسة الوطنية للرخام اتخاذ قرارات سريعة بتوظيف فوائضها المالية الأمر الذي سوف يمكنها من تحقيق مورد مالي أكبر و بأقل تكلفة .

- تعد دورة الاستغلال المصدر الأساسي للنقدية في المؤسسة و عليه فالمؤسسة الوطنية للرخام يجب عليها أن تزيد من تدفقاتها النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية عن التدفقات النقدية الخارجة من تلك الأنشطة ، و بالتالي تستطيع تمويل احتياجاتها النقدية للأنشطة الاستثمارية و التمويلية من خلال البحث عن مصادر دخل جديدة لتوفير سيولة لاستمرار تعامل الموردين معها ، و ضمان وفاء مستخدميها.

- تعد المؤسسة التي تقوم بالاستثمار في صورة أقوى من المؤسسة التي تباع أصولها و عليه فالمؤسسة ملزمة باستثمار الآلات و المعدات بدل تجميد أموالها و التركيز على حيابة الأصول فقط.

- على المؤسسة الوطنية للرخام أن تقوم بتفعيل دورة التمويل من خلال الحصول على النقدية التي تحتاجها من الدائنين لأجل التشغيل و المحافظة على استمراره.

- حتى تتمكن المؤسسة الوطنية للرخام من تحسين مردوديتها الاقتصادية عليها برفع نتيجة الاستغلال و ذلك عن طريق زيادة رقم أعمالها من جهة و تخفيض أعباء الاستغلال من جهة أخرى ، بالإضافة إلى التخفيض من الاستثمارات الثابتة ، لكن دون تقليص حجم النشاط ، و هو ما يتطلب استخدام الاستثمارات المتاحة بكفاءة.

- على المؤسسة أن تقوم من أجل تحسين مردوديتها المالية بتحسين النتيجة الصافية، وذلك عن طريق رفع المبيعات مقابل تخفيض التكاليف ، كذلك التخفيض من الأموال الخاصة لأجل المحافظة على رأس المال المستثمر، و هذا بانتهاجها لسياسة استنادة متوازنة تقابله حسن التسيير .

الخاتمة العامة

- على المؤسسة أن تقوم بمتابعة موازنة خزيرتها و أن تأخذ بعين الاعتبار الانحرافات كمؤشر من اجل تعديل الاختلالات.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية :

1/ الكتب :

- إبراهيم الشريفان خلدون، إدارة وتحليل مالي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- أحمد لطفي أمين السيد، إعداد وعرض القوائم المالية على ضوء معايير محاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- آل شبيب دريد كامل، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 .
- بلعور سليمان، التسيير المالي (محاضرات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2006.
- بن ساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ورقلة، الجزائر، 2001.
- بن ساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، ورقلة، الجزائر، 2001.
- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- بوعتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية (عمليات، تقنيات وتطبيقات)، قسنطينة، الجزائر
- توفيق أحمد، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999
- ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- حسن الحسيني فلاح، عبد الرحمان الدوري مؤيد، ادارة البنوك (مدخل كمي و استراتيجي معاصر)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- حسن يوسف يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

قائمة المراجع

- حلمي الطوايبي محمد، أثر السياسات المالية الشرعية في تحقيق التوازن المالي العام في الدولة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- حنفي عبد الغفار، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- خبابة نور الدين، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997
- دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988
- دادي عدون ناصر، فتحي محمد، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، عمان، الأردن، 1990.
- الدهراوي نصر الدين، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004
- زغيب مليكة، بوشنيفتر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، سكيكدة، الجزائر، 2011
- سامي راضي محمد، حامد حجازي وجدي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001
- سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، التنظيم الحديث للمؤسسة، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- سليم رمضان زياد، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 1990
- السنهوري محمد مصطفى، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، مصر، 2004 .
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002 .
- شاكر محمد منير و آخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرار)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008
- الشريف عليان و آخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، 2008، الأردن، 2008
- صالح الحناوي محمد وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001

قائمة المراجع

- صالح خالص، تقنيات تسير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997
- طنيب محمد، عبيدات محمد، الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار البداية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- عبد العزيز جرادات حسيني، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- عبد المطلب عامر سامح، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996.
- عزت اللحام محمود و آخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
- عقل مفلح، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009
- علي العمري محمد، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- عورضة حسين، قطيش عبد الرؤوف، المالية العامة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013
- فرحات جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.
- فضالة علي، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- كراجة عبد الحليم، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- الكرخي مجيد، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- لسوس مبارك، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012
- المبروك أبوزيد محمد، التحليل المالي (شركات و أسواق مالية)، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.

قائمة المراجع

- محمد صبحي أبو الفتوح وائل، منصور الغالي طاهر محسن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2009
- محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- محمود الخطيب محمد، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمود الزبيدي حمزة، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- مصطفى نihal فريد، مبادئ و أساسيات الادارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مصر، 2009.
- منير هندي إبراهيم، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997
- نايه النعيمي عدنان و آخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008
- نصيب رجم، إدارة الخزينة (دروس وتطبيقات)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013 .
- ووترز دونالدو، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- يوسف مصطفى، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 2- المذكرات و الرسائل العلمية:
- بخلوة باديس، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة- دراسة مطاحن الحصنة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003

قائمة المراجع

- بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2008
- بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي و اتخاذ القرار-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات kanaghaz- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009
- تيمجغدين أدور عمر، استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- خنيوة محمد الأمين، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق المالي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- دادن عبد الغني، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية -دراسة حالة بورصتي الجزائر وفرنسا - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- زهرة مختاري، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- سعادة اليمين، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة سطيف- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 .
- سعيدي عبد الحليم، محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي - دراسة عينة من المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم) - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002

- عطا درغام سوزان، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)- دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008

- الهباش محمد يوسف، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية- دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006 .

3- المجالات و المنتقيات العلمية:

- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، العدد السابع، الجزائر، 2009.

- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، بسكرة، الجزائر، 2001 .

- مؤيد العطوط سامح، مفيد الطاهر، أثر مقاييس التدفقات النقدية في تفسير العوائد السوقية العادية للأسهم (دراسة ميدانية على شركات المساهمة العامة الفلسطينية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والعشرون، فلسطين، أكتوبر، 2010

- يحيوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (عين التوتة) باتنة ، مجلة الباحث العدد الخامس، ورقلة، 2007

- بلغيث مداني، دشايش عبد القادر، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة يومي 13 و14 ديسمبر 2001

4- القوانين و المراسيم التشريعية:

- قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق ل 26/07/2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية رقم (19) ، الصادرة بتاريخ 20/03/29

5- المواقع الالكترونية:

- قمان مصطفى، محاضرة بعنوان: مفاهيم أساسية حول الخزينة، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، أنظر الرابط: <http://sites.google.com/site/gamanem/cours/tresor.manag> ، تاريخ الإطلاع 2017/03/17
- رحيم حسن رحيم، بن فرج زوينة، مداخلة بعنوان: قائمة التدفقات النقدية مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر، الجزائر، أنظر الرابط: www.kantakji.com/media/2342/0m044.pdf ، تاريخ الإطلاع 2017/1/11.
- سعيد الحسن حافظ، محاضرة بعنوان: التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية، مركز المقتصد للتدريب المالي ، أنظر الرابط: www.zakatinst.net/pdf/AtahlilAlmali.pdf%20www.zakatinst.net/pdf/Atahlil ، تاريخ الإطلاع 2017/03/15 المصرفي،
- عبد الشكور شحاتة محمد، محاضرة بعنوان: النقدية و الرقابة الداخلية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية، أنظر الرابط: www.faculty.qu.edu.sa/76078/Documents/8-1.pdf ، تاريخ الإطلاع 2017/3/3
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- A.Hamimi, **Gestion Budgétaire et Comptabilité Prévisionnels**, Berti édition, Alger,1998.
- Boukhezar Omar, **Equilibre financière des entreprises** ,Presses universitaire, Lyon,1983.
- marmuse Christian, **Gestion de trésorerie**, Vuibert, Paris, France, 1988.
- Martory Bernard, **Contrôle de gestion sociale**, Libraire Vuibert, Paris, 1999.
- Noel Gauthier, Gèneviève Cause , **La trésorerie dans l'entreprise** , Publie – union édition, Paris ,19980

قائمة الملاحق

اسم الشركة :

الملحق رقم (01)

عنوان الشركة :

ميزانية

الرقم الجبري : 098321010010161

السنة المالية المقفلة في 31/12/2014

N-1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصد	N إجمالي	ملاحظة	الأصل
42 226.00	18 125.00	102 375.00	120 500.00		اصول غير جارية تثبيات معنوية تثبيات عينية
18 090 000.00	18 090 000.00		18 090 000.00		اراض مبان
71 373 607.07	68 477 612.10	143 662 473.63	212 140 085.73		
8 741 968.69	141 224 428.81	104 108 316.91	245 332 745.72		
185 783.84	16 236 959.90	13 357 260.97	29 594 220.87		تثبيات عينية اخرى تثبيات ممنوح امتيازها تثبيات يجرى انجازها تثبيات مالية
96 201 840.97	22 586 951.48		22 586 951.48		سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات اخرى و حسابات دائنة ملحقة بها قروض و اصول مالية اخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الاصل
42 400.00	48 032.37		48 032.37		مجموع الاصل غير الجاري اصول جارية
194 677 826.57	266 682 109.66	261 230 426.51	527 912 536.17		مخزونات و منتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
43 451 597.99	50 772 247.08	1 361 075.38	52 133 322.46		الزبائن المدينون الاخرون الضرائب و ما شابهها حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة الموجودات و ما شابهها
95 100.61	185 836.45	3 072 815.79	3 258 652.24		
436 671.44	491 542.57		491 542.57		
398 387.36	963 818.13		963 818.13		
2 705 042.91	2 150 908.09		2 150 908.09		الاموال الموضفة و الاصول المالية الجارية الاخر الخرينة
47 086 800.31	54 564 352.32	4 433 891.17	58 998 243.49		مجموع الاصول الجارية
241 764 626.88	321 246 461.98	265 664 317.68	586 910 779.66		المجموع العام للأصول

ميزانية

السنة المالية المغلقة في 31/12/2014

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم اصداره علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة فارق المعادلة فارق المعادلة رؤوس أموال خاصة اخرى / ترحيل من جديد
-13 417 772.49	-24 439 007.76		
227 001 725.68	305 920 734.08		
213 583 953.19	281 481 726.32		المجموع 1
			الخصوم غير الجارية قروض و ديون مالية (ضرائب مؤجلة و مرصود لها ديون اخرى غير جارية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا مجموع الخصوم غير الجارية (2)-
20 858 208.24	23 581 790.82		
20 858 208.24	23 581 790.82		
			الخصوم الجارية موردون و حسابات ملحققة ضرائب ديون اخرى خزينة سلبية مجموع الخصوم الجارية (3)-
1 831 419.41	9 371 217.76		
1 709 443.65	1 775 948.84		
3 781 602.39	5 035 778.24		
7 322 465.45	16 182 944.84		
241 764 626.88	321 246 461.98		مجموع عام للخصوم

اسم الشركة :

الملحق رقم (02)

ميزانية

عنوان الشركة :

الرقم الجبائي : 098321010010161

السنة المالية المغلقة في 31/12/2015

N-1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصد	N إجمالي	ملاحظة	الأصل
18 125.00	196 025.00	118 475.00	314 500.00		اصول غير جارية تثبيتات معنوية
18 090 000.00	18 090 000.00		18 090 000.00		تثبيتات عينية اراض
68 477 612.10	65 014 668.04	147 125 417.69	212 140 085.73		ميان
141 224 428.81	168 846 450.49	117 598 373.13	286 444 823.62		
16 236 959.90	29 557 462.62	16 876 125.48	46 433 588.10		تثبيتات عينية اخرى تثبيتات ممنوح امتيازها تثبيتات يجرى انجازها
22 586 951.48	2 017 999.53		2 017 999.53		تثبيتات مالية سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات اخرى و حسابات دائنة ملحقه بها قروض و اصول مالية اخرى غير جارية
48 032.37	60 696.20		60 696.20		ضرائب مؤجلة على الاصل مجموع الاصل غير الجاري
266 682 109.66	283 783 301.88	281 718 391.30	565 501 693.18		اصول جارية مخزونات و منتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
50 772 247.08	60 702 656.60	1 308 587.38	62 011 243.98		الزبائن المدينون الاخرون الضرائب و ما شابهها حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة
185 836.45	299 695.27	3 072 815.79	3 372 511.06		الموجودات و ما شابهها الاموال الموضفة و الاصول المالية الجارية الاخر الخبينة
491 542.57	821 184.67		821 184.67		مجموع الاصول الجارية
963 818.13					
2 150 908.09	9 200 452.55		9 200 452.55		
54 564 352.32	71 023 989.09	4 381 403.17	75 405 392.26		
321 246 461.98	354 807 290.97	286 099 794.47	640 907 085.44		المجموع العام للأصول

ميزانية

السنة المالية المقفلة في 31/12/2015

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم اصداره علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة فارق المعادلة فارق المعادلة رؤوس أموال خاصة اخرى / ترحيل من جديد
-24 439 007.76	-33 102 190.03		
305 920 734.08	333 786 376.85		
281 481 726.32	300 684 186.82		المجموع 1
			الخصوم غير الجارية قروض و ديون مالية (ضرائب مؤجلة و مرصود لها) ديون اخرى غير جارية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا مجموع الخصوم غير الجارية (2).
23 581 790.82	25 490 139.62		
23 581 790.82	25 490 139.62		
			الخصوم الجارية موردون و حسابات ملحققة ضرائب ديون اخرى خزينة سلبية مجموع الخصوم الجارية (3).
9 371 217.76	15 578 460.26		
1 775 948.84	2 202 766.91		
5 035 778.24	10 851 737.36		
16 182 944.84	28 632 964.53		
321 246 461.98	354 807 290.97		مجموع عام للخصوم

اسم الشركة :

الملحق رقم (03)

عنوان الشركة :

ميزانية

الرقم الجبري : 098321010010161

السنة المالية المغلقة في 31/12/2016

N-1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصد	N إجمالي	ملاحظة	الأصل
196 025.00	155 200.00	159 300.00	314 500.00		اصول غير جارية
					تثبيتات معنوية
					تثبيتات عينية
18 090 000.00	18 090 000.00		18 090 000.00		اراض
65 014 668.04	61 545 965.86	150 594 119.87	212 140 085.73		ميان
168 846 450.49	164 771 704.60	139 112 356.59	303 884 061.19		
29 557 462.62	27 376 828.19	19 081 059.91	46 457 888.10		تثبيتات عينية اخرى
					تثبيتات ممنوح امتيازها
2 017 999.53	1 949 623.47		1 949 623.47		تثبيتات يجرى انجازها
					تثبيتات مالية
					سندات موضوعة موضع معادلة
60 696.20	60 696.20		60 696.20		مساهمات اخرى و حسابات دائنة ملحقه بها
					قروض و اصول مالية اخرى غير جارية
283 783 301.88	273 950 018.32	308 946 836.37	582 896 854.69		ضرائب مؤجلة على الاصل
					مجموع الاصل غير الجاري
60 702 656.60	80 894 912.50	1 283 574.58	82 178 487.08		اصول جارية
					مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
299 695.27	321 266.61	3 072 815.79	3 394 082.40		حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
821 184.67	822 774.70		822 774.70		الزبائن
	132 757.66		132 757.66		المدفون الاخرون
					الضرائب و ما شابهها
					حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة
9 200 452.55	4 796 157.36		4 796 157.36		الموجودات و ما شابهها
71 023 989.09	86 967 868.83	4 356 390.37	91 324 259.20		الاموال الموضفة و الاصول المالية الجارية الاخر
					الخبزينة
					مجموع الاصول الجارية
354 807 290.97	360 917 887.15	313 303 226.74	674 221 113.89		المجموع العام للأصول

ميزانية

السنة المالية المقفلة في 31/12/2016

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم اصداره علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة فارق المعادلة فارق المعادلة رؤوس أموال خاصة اخرى / ترحيل من جديد
-33 102 190.03	7 005 275.04		
333 786 376.85	303 557 228.15		
300 684 186.82	310 562 503.19		المجموع 1
			الخصوم غير الجارية قروض و ديون مالية (ضرائب مؤجلة و مرصود لها ديون اخرى غير جارية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا مجموع الخصوم غير الجارية (2)-
25 490 139.62	20 555 137.97		
25 490 139.62	20 555 137.97		
			الخصوم الجارية موردون و حسابات ملحققة ضرائب ديون اخرى خزينة سلبية مجموع الخصوم الجارية (3)-
15 578 460.26	15 454 953.57		
2 202 766.91	2 575 166.91		
10 851 737.36	11 770 125.51		
28 632 964.53	29 800 245.99		
354 807 290.97	360 917 887.15		مجموع عام للخصوم

اسم الشركة :

الملحق رقم (04)

عنوان الشركة :

حساب النتائج

الرقم الجبائي : 098321010010161

حساب الطبيعة

الفترة من 01/01/2014 الى 31/12/2014

N-1	N	ملاحظة	
91 531 236.75	88 666 199.64		رقم الأعمال
	4 500.00		
20 861 462.19	6 153 914.06		تغير مخزونات المنتجات المصنعة
7 189 054.86	3 273 384.77		الانتاج المثبت
			اعانات الاستغلال
3 481 896.18	4 514 499.91		
32 164 982.31	23 956 079.37		
106 541 915.55	105 231 749.81		1- انتاج السنة المالية
			المشتريات المستهلكة
20 621 661.56	17 412 182.53		
8 351 322.87	12 857 625.77		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى
28 972 984.43	30 269 808.30		2- استهلاك السنة المالية
			3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)-
77 568 931.12	74 961 941.51		أعباء المستخدمين
43 421 094.94	51 686 582.08		
2 362 972.61	1 885 824.68		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المتشابهة
31 784 863.57	21 389 534.75		4- الفائض الاجمالي عن الاستغلال
6 210 423.59	2 042 070.04		المنتجات العمليانية الأخرى
288 312.61	314 624.02		الأعباء العمليانية الأخرى
8 456 826.07	16 777 900.59		المخصصات للأهلاكات و المؤونات
1 261 075.27	130 377.60		استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
15 288 303.45	11 466 886.08		
45 799 527.20	17 936 343.86		5- النتيجة العمليانية
42 393.34			المنتجات المالية
			الأعباء المالية
42 393.34			6- النتيجة المالية
30 553 617.09	6 469 457.78		7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
85 372 721.62	87 962 617.99		مجموع منتجات الأنشطة العادية
98 790 494.11	112 401 625.75		مجموع أعباء الأنشطة العادية
-13 417 772.49	-24 439 007.76		النتيجة الصافية للأنشطة العادية-
			العناصر غير العادية - المنتجات (يطلب بيانها) -
			العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)-
			9- النتيجة غير العادية

-13 417 772.49	-24 439 007.76	النتيجة الصافية للسنة الـ
----------------	----------------	---------------------------

اسم الشركة :

الملحق رقم (05)

حساب النتائج

عنوان الشركة :

حسب الطبيعة

الرقم الجبائي : 098321010010161

الفترة من 01/01/2015 الى 31/12/2015

N-1	N	ملاحظة	
88 666 199.64 4 500.00 6 153 914.06 3 273 384.77	98 999 244.38 6 957 104.96		رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
4 514 499.91 23 956 079.37	10 291 961.73 30 791 037.39		
105 231 749.81	112 541 215.08		1- إنتاج السنة المالية
17 412 182.53	17 378 714.06		المشتريات المستهلكة
12 857 625.77	12 405 665.63		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
30 269 808.30	29 784 379.69		2- استهلاك السنة المالية
74 961 941.51	82 756 835.39		3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)-
51 686 582.08	61 014 320.35		أعباء المستخدمين
1 885 824.68	1 602 884.52		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المتشابهة
21 389 534.75	20 139 630.52		4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال
2 042 070.04 314 624.02	697 342.36 506 187.42		المنتجات العملية الأخرى الأعباء العملية الأخرى
16 777 900.59 130 377.60	16 000 629.50 52 488.00		المخصصات للاهلاكات و المؤونات استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
11 466 886.08	15 564 398.95		
17 936 343.86	19 947 042.91		5- النتيجة العملية
	1 421 359.38		المنتجات المالية الأعباء المالية
	-1 421 359.38		6- النتيجة المالية
6 469 457.78	2 961 284.58		7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
87 962 617.99 112 401 625.75	92 791 969.78 125 894 159.81		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
-24 439 007.76	-33 102 190.03		النتيجة الصافية للأنشطة العادية-
			العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها) - العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)-
			9- النتيجة غير العادية

اسم الشركة :

-24 439 007.76	-33 102 190.03		النتيجة الصافية للسنة الـ
----------------	----------------	--	---------------------------

اسم الشركة :

الملحق رقم (06)

عنوان الشركة :

حساب النتائج

الرقم الجبائي : 098321010010161

حساب الطبيعة

الفترة من 01/01/2016 الى 31/12/2016

N-1	N	ملاحظة	
98 999 244.38	121 379 491.86		رقم الأعمال
6 957 104.96	11 339 159.43		تغير مخزونات المنتجات المصنعة الانتاج المثبت اعانات الاستغلال
10 291 961.73	3 661 603.05		
30 791 037.39	38 524 316.71		
112 541 215.08	144 903 046.09		1- انتاج السنة المالية
17 378 714.06	18 698 804.43		المشتريات المستهلكة
12 405 665.63	6 799 556.79		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى
29 784 379.69	25 498 361.22		2- استهلاك السنة المالية
82 756 835.39	119 404 684.87		3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1).
61 014 320.35	65 556 162.26		ايعاء المستخدمين
1 602 884.52	1 341 544.85		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المتشابهة
20 139 630.52	52 506 977.76		4- الفائض الاجمالي عن الاستغلال
697 342.36	530 741.23		المنتجات العملية الأخرى
506 187.42	240 243.71		الأعباء العملية الأخرى
16 000 629.50	16 437 032.87		المخصصات للأهتلاكات و المؤونات
52 488.00	5 507 546.29		استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
15 564 398.95			
19 947 042.91	41 867 988.70		5- النتيجة العملية
1 421 359.38			المنتجات المالية
			الأعباء المالية
-1 421 359.38			6- النتيجة المالية
2 961 284.58	41 867 988.70		7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
92 791 969.78	116 078 619.95		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
125 894 159.81	109 073 344.91		الضرائب الموجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
			مجموع منتجات الأنشطة العادية
			مجموع أعباء الأنشطة العادية
-33 102 190.03	7 005 275.04		النتيجة الصافية للأنشطة العادية-
			العناصر غير العادية - المنتجات (يطلب بيانها) -
			العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها) -
			9- النتيجة غير العادية

-33 102 190.03	7 005 275.04		النتيجة الصافية للسنة الـ
----------------	--------------	--	---------------------------

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Période du : 01/01/2014 Au : 31/12/2014

Type Edition : PROVISoire

	NOTE	N (2014)	N-1 (2013)
Flux de tresorerie provenant des activites operationnelles			
Encaissements recus des clients		105 413 956.23	107 365 165.88
Sommes versees aux fournisseurs et au personnel		-80 266 689.94	-80 719 383.02
Interets et autres frais financiers payes			
Impots sur les resultats payes			
Virement inter unités		-26 072 152.75	-28 133 545.12
Virement de Fonds			
Encaissements inter - Filiales - Groupe			
Flux de tresorerie avant elements extraordinaires			
Flux de tresorerie lie a des evenements extraordinaires(a preciser)		338 712.09	56 608.84
Flux de tresorerie net provenant des activites operationnelles(A)		-586 174.37	-1 431 153.42
Flux de tresorerie provenant des activites d'investissement			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisations corp ou incorp		-607 328.08	-178 500.05
Encaissements sur cession d'immob. corporelles ou incorporelles		645 000.00	350 000.00
Decaissements sur acquisition d'immob. financieres		-5 632.37	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financieres			
Interets encaisses sur placements financiers			
Dividendes et quote- part de resultat recus			
Flux de tresorerie net provenant des activites d'investissement(B)		32 039.55	171 499.95
Flux de tresorerie provenant des activites de financement			
Encaissements suite à l'emission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuees			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilees			
Flux de tresorerie provenant des activites de financement(C)			
Incidence des variations des taux de change sur liqu. et quasi liqu.			
Variation de tresorerie de la période (A+B+C)		-554 134.82	-1 259 653.47
Tresorerie et equivalent de tresorerie à l'ouverture de l'exercice		2 705 042.91	3 964 696.38
Tresorerie et equivalent de tresorerie à la cloture de l'exercice		2 150 908.09	2 705 042.91
Variation de Tresorerie de la Période		-554 134.82	-1 259 653.47
Resultat		-24 439 007.76	-13 417 772.49
Reprochement avec le Resultat		23 884 872.94	12 158 119.02

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Période du : 01/01/2015 Au : 31/12/2015

Type Edition : DEFINITIVE

	NOTE	N (2015)	N-1 (2014)
Flux de tresorerie provenant des activites operationnelles			
Encaissements recus des clients		116 245 256.38	105 413 956.23
Sommes versees aux fournisseurs et au personnel		-82 723 744.93	-80 266 689.94
Interets et autres frais financiers payes			
Impots sur les resultats payes			
Virement inter unités		-25 795 708.80	-26 072 152.75
Virement de Fonds			
Encaissements inter - Filiales - Groupe			
Flux de tresorerie avant elements extraordinaires			
Flux de tresorerie lie a des evenements extraordinaires(a preciser)		204 751.16	338 712.09
Flux de tresorerie net provenant des activites operationnelles(A)		7 930 553.81	-586 174.37
Flux de tresorerie provenant des activites d'investissement			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisations corp ou incorp		-868 345.52	-607 328.08
Encaissements sur cession d'immob. corporelles ou incorporelles			645 000.00
Decaissements sur acquisition d'immob. financieres		-12 663.83	-5 632.37
Encaissements sur cessions d'immobilisations financieres			
Interets encaisses sur placements financiers			
Dividendes et quote- part de resultat recus			
Flux de tresorerie net provenant des activites d'investissement(B)		-881 009.35	32 039.55
Flux de tresorerie provenant des activites de financement			
Encaissements suite à l'emission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuees			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilees			
Flux de tresorerie provenant des activites de financement(C)			
Incidence des variations des taux de change sur liqu. et quasi liqu.			
Variation de tresorerie de la période (A+B+C)		7 049 544.46	-554 134.82
Tresorerie et equivalent de tresorerie à l'ouverture de l'exercice		2 150 908.09	2 705 042.91
Tresorerie et equivalent de tresorerie à la cloture de l'exercice		9 200 452.55	2 150 908.09
Variation de Tresorerie de la Période		7 049 544.46	-554 134.82
Resultat		-33 102 190.03	-24 439 007.76
Reprochement avec le Resultat		40 151 734.49	23 884 872.94

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Période du : 01/01/2016 Au : 31/12/2016

Type Edition : PROVISOIRE

	NOTE	N (2016)	N-1 (2015)
Flux de tresorerie provenant des activites operationnelles			
Encaissements recus des clients		140 027 372.86	116 245 256.38
Sommes versees aux fournisseurs et au personnel		-107 572 114.11	-82 723 744.93
Interets et autres frais financiers payes			
Impots sur les resultats payes			
Virement inter unités		-36 906 966.81	-25 795 708.80
Virement de Fonds			
Encaissements inter - Filiales - Groupe			
Flux de tresorerie avant elements extraordinaires			
Flux de tresorerie lie a des evenements extraordinaires(a preciser)		515 400.87	204 751.16
Flux de tresorerie net provenant des activites operationnelles(A)		-3 936 307.19	7 930 553.81
Flux de tresorerie provenant des activites d'investissement			
Decaissements sur acquisitions d'immobilisations corp ou incorp		-467 988.00	-868 345.52
Encaissements sur cession d'immob. corporelles ou incorporelles			
Decaissements sur acquisition d'immob. financieres			-12 663.83
Encaissements sur cessions d'immobilisations financieres			
Interets encaisses sur placements financiers			
Dividendes et quote- part de resultat recus			
Flux de tresorerie net provenant des activites d'investissement(B)		-467 988.00	-881 009.35
Flux de tresorerie provenant des activites de financement			
Encaissements suite à l'emission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuees			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilees			
Flux de tresorerie provenant des activites de financement(C)			
Incidence des variations des taux de change sur liqu. et quasi liqu.			
Variation de tresorerie de la période (A+B+C)		-4 404 295.19	7 049 544.46
Tresorerie et equivalent de tresorerie à l'ouverture de l'exercice		9 200 452.55	2 150 908.09
Tresorerie et equivalent de tresorerie à la cloture de l'exercice		4 796 157.36	9 200 452.55
Variation de Tresorerie de la Période		-4 404 295.19	7 049 544.46
Resultat		7 005 275.04	-33 102 190.03
Reprochement avec le Resultat		-11 409 570.23	40 151 734.49

Tab. Plan de financement

Désignation	U.m	Prév	Réalisation 2014						Réalisation 2013		Evolution	
			Mois décembre 2014			Cumul à fin décembre 2014			Mois décembre	Cumul à fin décembre	décemb 2014	C.Fin
			Prév	Réal	%	Prév	Réal	%				
			2014									
Solde initial (1)	K.DA	9327	22120	1100	1910 %	9327	2705	70.99 %	3200	2313	-38.34 %	-30 %
A- Recettes (2)	K.DA	49927	19720	7300	170.13 %	49927	96796	93.87 %	8327	96140	-91.33 %	-80 %
1.chiffre d'affaires (ventes)	K.DA	49927	19720	7300	170.13 %	49927	94815	89.90 %	8327	94711	-91.20 %	-67 %
2.recouvrement des créances	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	0	0	0	0	#DIV/!	#DIV/!
3.cession d'actifs (mat.réfor)	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	645	100 %	0	520	#DIV/!	-100 %
4.Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	1336	100 %	0	1136	#DIV/!	26 %
B-Dépenses (3)	K.DA	27500	15315	6303	142.97 %	27500	97202	71.64 %	11201	23970	-53.27 %	17 %
B1- Dépenses d'exploitation	K.DA	7947	11415	4316	146.48 %	7947	69701	63.83 %	7670	69701	-64.14 %	50 %
1.Achats marchandises	K.DA	592	1057	4116	74.31 %	592	7586	92.19 %	500	1423	64.86 %	24 %
.Dont fournisseur étrangers	K.DA	0	1567	990	58.28 %	0	0	0	0	0	#DIV/!	#DIV/!
2.services	K.DA	8499	0	#DIV/!		8499	6808	24.83 %	544	6818	-92.02 %	82 %
.Dont location	K.DA	233	1013	1160	11.81 %	233	1423	83.62 %	1586	14200	-88.83 %	67 %
3.Frais divers	K.DA	0	0	210	#DIV/!	0	0	0	2	30	-93.33 %	-40 %
4.Frais du personnel	K.DA	4512	0		#DIV/!	4512	39875	88.68 %	0	1162	#DIV/!	#DIV/!
5.Impôt et taxes	K.DA	1886	4870	1330	266.16 %	1886	14243	86.75 %	0	2401	#DIV/!	#DIV/!
6.Frais financiers	K.DA	389	3566	590	504.40 %	389	27	1340.74 %	0	763	#DIV/!	#DIV/!
7.Autres	K.DA	300	0	4	#DIV/!	300	1162	74.18 %	0	80	#DIV/!	#DIV/!
B2.remboursement dettes	K.DA	0	100	0	0	0	2405	100 %	0	1144	#DIV/!	#DIV/!
1.Fournisseurs	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	796	100 %	0	750	#DIV/!	#DIV/!
dont services	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	96	100 %	0	307	#DIV/!	#DIV/!
2.Caisses sociales et parafi	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	1163	100 %	0	0	#DIV/!	#DIV/!
.Dont CNAS	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	856	100 %	0	446	#DIV/!	#DIV/!
.Dont cacobatph	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	307	100 %	0	0	#DIV/!	#DIV/!
.Dont Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	0	0	0	0	#DIV/!	#DIV/!
3.Impôt et taxes	K.DA	237	0		#DIV/!	237	446	64.86 %	0	0	#DIV/!	#DIV/!
4.Dodécembres	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	0	0	0	0	#DIV/!	#DIV/!
5.Investissements	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	0	0	0	180	#DIV/!	#DIV/!
6.Frais financiers	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	0	0	0	0	#DIV/!	#DIV/!
7.Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/!	0	0	0	0	0	#DIV/!	#DIV/!
B3-Achat investissements	K.DA	150	0		#DIV/!	150	177	15.25 %	20	177	88.70 %	55 %
B4-Virement C.Groupe(s)	K.DA	2728	60580	5970		2728	23834	88.55 %	2030	25730	92.11 %	70 %
B5-Autres	K.DA	387	0	0	#DIV/!	387	1085	64.33 %	0	1085	#DIV/!	#DIV/!
Recettes-Dépenses (2)-(3)	K.DA	-18333	4405	997	341.82 %	-18333	-406	5609.11 %	-880	-316	-3.78 %	-2 %
Solde final (1)+(2)+(3)	K.DA	31964	26525	2097	1101.9 %	31964	2299	1278.5 %	3700	2750	36.36 %	24 %

Tab. Plan de financement

Désignation	U.m	Prév 2015	Réalisation 2015				Réalisation 2015			Réalisation 2014		Evolution	
			MOIS décembre 2015		Cumul à fin décembre 2015		%	Prév	Réal	Mois décembre	Cumul fin d	décem	C fin
			Prév	Réal	Prév	Réal							
Solde initial (1)	K.DA	2151	35995	2766	8%	2151	2151	100%	3273	2705	-15%	-20%	
A- Recettes (2)	K.DA	231947	19722	7325	37%	231947	110715	48%	9227	96796	-21%	14%	
1. Chiffre d'affaires (3)	K.DA	231947	19722	7325	37%	231947	109027	47%	9227	94815	-21%	15%	
2. Recouvrement des c	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
3. Cession d'actifs (mat)	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	645	#DIV/0!	-100%	
4. Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	1688	#DIV/0!	0	1336	#DIV/0!	26%	
B- Dépenses (3)	K.DA	191408	16375	6620	40%	191409	108690	57%	10201	97202	-35%	12%	
B1- Dépenses d'exploit	K.DA	117419	10415	4216	40%	117421	74424	63%	7560	69701	-44%	7%	
1. Achats marchandises	K.DA	11475	1057	983	93%	11475	10865	95%	592	7586	66%	43%	
. Dont fournisseur étran	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
2. Services	K.DA	12149	1013	1060	105%	12149	7616	63%	568	6808	87%	12%	
. Dont location	K.DA	0	0	286	#DIV/0!	0	2016	#DIV/0!	233	1423	23%	42%	
3. Frais divers	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
4. Frais du personnel	K.DA	53677	4879	1480	30%	53677	43673	81%	4512	39875	-67%	10%	
5. Impôts et Taxes	K.DA	39118	3366	691	21%	39120	12229	31%	1886	14243	-63%	-14%	
6. Frais financiers	K.DA	0	0	2	#DIV/0!	0	41	#DIV/0!	2	27	0%	52%	
7. Autres	K.DA	1000	100	0	0%	1000	0	0%	0	1162	#DIV/0!	-100%	
B2- Remboursement	K.DA	4405	0	0	#DIV/0!	4405	3421	78%	0	2405	#DIV/0!	42%	
1. Fournisseurs	K.DA	2660	0	0	#DIV/0!	2660	1969	74%	0	796	#DIV/0!	147%	
dont services	K.DA	600	0	0	#DIV/0!	1065	425	40%	0	96	#DIV/0!	343%	
2. Caisses sociales et f	K.DA	1300	0	0	#DIV/0!	1300	1379	106%	0	1163	#DIV/0!	19%	
. Dont CNAS	K.DA	1000	0	0	#DIV/0!	1000	1021	102%	0	856	#DIV/0!	19%	
. Dont Cacobatph	K.DA	300	0	0	#DIV/0!	300	358	119%	0	307	#DIV/0!	17%	
. Dont Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
3. Impôts et Taxes	K.DA	445	0	0	#DIV/0!	445	0	0%	0	446	#DIV/0!	-100%	
4. Dmaines	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
5. Investissements	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	73	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
6. Frais financiers	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
7. Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
B3- Achat investisse	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	686	#DIV/0!	0	177	#DIV/0!	288%	
B4- Virement C.Grou	K.DA	69584	5960	2095	35%	69583	27628	40%	2641	23834	-21%	16%	
B5- Autres	K.DA	0	0	309	#DIV/0!	0	2531	#DIV/0!	0	1085	#DIV/0!	133%	
Recettes-Dépenses (2)	K.DA	40539	3347	705	21%	40538	2025	0	-974	-406	-172%	-599%	
SOLDE Financ													

(1) + (2) - (3)

Tab. Plan de financement

Désignation	U.m	Prév 2016	Réalisation 2016						Réalisation 2015		Evolution décemb 2016	C fin
			MOIS décembre 2016			Cumul à fin décembre 2016			Mois décemb	Cumul fin		
			Prév	Réal	%	Prév	Réal	%				
Solde initial (1)	K.DA	9164	40074	3136	8%	84491	138072	2766	7683	13%	1697%	
A- Recettes (2)	K.DA	236808	20790	14232	68%	236808	568561	7325	110715	94%	414%	
1. Chiffre d'affaires (ventes)	K.DA	236808	20790	14232	68%	236808	568046	7325	109027	94%	421%	
2. Recouvrement des créances	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
3. Cession d'actifs (mat. réfor)	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
4. Autres	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	515	0	1688	#DIV/0!	-69%	
B- Dépenses (3)	K.DA	200978	15870	12669	80%	200980	506440	6620	108690	91%	366%	
B1- Dépenses d'exploitation	K.DA	124876	10672	8887	83%	124875	312526	4216	74424	111%	320%	
1. Achats marchandises	K.DA	28843	2577	1888	73%	28843	65127	983	10865	92%	499%	
. Dont fournisseur étrangers	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
2. Services	K.DA	14526	1292	706	55%	14526	31293	1060	7616	-33%	311%	
. Dont location	K.DA	0	0	94	#DIV/0!	0	180	286	2016	-67%	-91%	
3. Frais divers	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	1480	12594	-100%	-100%	
4. Frais du personnel	K.DA	62514	5167	4476	87%	62514	162301	691	33209	548%	389%	
5. Impôts et Taxes	K.DA	17895	1627	1798	111%	17894	51594	2	10109	89800%	410%	
6. Frais financiers	K.DA	98	9	19	211%	98	209	0	31	#DIV/0!	574%	
7. Autres	K.DA	1000	0		#DIV/0!	1000	2002	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
B2- Remboursement dettes	K.DA	16900	0	626	#DIV/0!	16900	46634	0	3421	#DIV/0!	1263%	
1. Fournisseurs	K.DA	12000	0	626	0	12000	32040	0	1969	#DIV/0!	1527%	
dont services	K.DA	6000	0	452	#DIV/0!	6000	15598	0	425	#DIV/0!	3570%	
2. Caisses sociales et parafis	K.DA	3100	0		#DIV/0!	3100	9257	0	1379	#DIV/0!	571%	
. Dont CNAS	K.DA	2300	0		#DIV/0!	2300	6866	0	1021	#DIV/0!	572%	
. Dont Cacobatph	K.DA	800	0		#DIV/0!	800	2391	0	358	#DIV/0!	568%	
. Dont Autres	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
3. Impôts et Taxes	K.DA	1800	0		#DIV/0!	1800	5337	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
4. Dodécembres	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
5. Investissements	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	73	#DIV/0!	-100%	
6. Frais financiers	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
7. Autres	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
B3- Achat investissements	K.DA	0	0		#DIV/0!	0	0	0	686	#DIV/0!	-100%	
B4- Virement C.Groupe (S)	K.DA	59202	5198	3156	61%	59205	143994	2095	27628	51%	421%	
B5- Autres	K.DA	0	0	0	#DIV/0!	0	3286	309	2531	-100%	30%	
Recettes-Dépenses (2)-(3)	K.DA	35830	4920	1563	32%	35828	62121	705	2025	122%	2968%	
Solde final (1)+(2)-(3)	K.DA	44994	44994	4699	10%	120319	200193	3471	9708	35%	1962%	

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال وضع إطار تصوري لتسيير الخزينة والأداء المالي، وكذا معرفة أثر هذا النوع من التسيير على الأداء المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للرخام - وحدة بومهرة - خلال الفترة (2014-2016) حيث تم تحليل الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت أهمها في أن المؤسسة حققت نتائج ايجابية على مستوى الخزينة الصافية مما جعلها متوازنة مالية إلا أن التسيير السيئ لأنشطة جدول تدفقات الخزينة (استغلال، استثمار، تمويل)، وكذا حجم الانحرافات الكبير المبين في موازنة الخزينة والذي يدل على سوء تسييرها قد أثر بشكل سلبي على الوضعية المالية للمؤسسة مما جعلها تحقق نتيجة صافية سالبة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الخزينة، الأداء المالي، الخزينة الصافية، جدول تدفقات الخزينة، موازنة الخزينة.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'importance de la gestion de la trésorerie de l'institution économique, en mettant mis au point un cadre conceptuel pour la gestion du Trésor et de la performance financière, ainsi que la connaissance de l'impact de ce type de gestion sur les résultats financiers, Et pour atteindre les objectifs de l'étude une étude a été fait sur le terrain à l'Institut national de marbre - Unité Boumahra - pendant la période (2014-2016) lorsque les documents soumis par l'entreprise ont été analysés.

Cette étude a conclu aux résultats importants suivants que l'organisation a obtenu des résultats positifs au niveau de la trésorerie nette, ce qui en fait une équilibrée financièrement, mais le mauvais gestion des activités du flux de trésor (exploitation, investissements, financement), ainsi que la taille des écarts importants décrits dans le budget du Trésor, ce qui indique un mauvais gestion avait un impact défavorable sur la situation financière de l'entreprise, ce qui en fait réalisé à la suite du résultat net négatif .

Mots-clés: gestion de la trésorerie, la performance financière, la trésorerie nette, les flux de trésorerie de la table, le budget du Trésor.