

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:

دور الخزينة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - قائمة - لفترة (2015-2017)

إشراف الأستاذ:

• معايزة عبد الرزاق.

من إعداد الطلبة:

• دريوش إلياس.

• بورموم حمزة.

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سنة ١٤٢٠ هـ

الشكر والتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي وفقنا وأعاننا على هذا الإنجاز،
وفتح لنا أبوابا من حيث لا نعلم.

الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل الذي تكرم بقبول الإشراف على
هذه المذكرة ولتوجيهاته القيمة وتقديمه ليد العون والمساعدة.

وفي الأخير نشكر أعضاء لجنة المناقشة على مشاركتهم في تقييم
ومناقشة هذا العمل

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من هي أندى من قطرات الندى وأصفى من ماء الدجى أُمي الحبيبة
الغالية حفظها الله.

ومن وهبه الله الوقار إلى من أردد اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن
يرحمه ويسكنه فسيح جناته إلى أبي الغالي.

وإلى أخوي محمد ويوسف وجميع الأهل والأحباب وأيضا من ساعدني
على إتمام هذا العمل.

الياس

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى والدي الكريمة التي جعلت الجنة تحت أقدامها التي غمرتني بعطفها
وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف أُمي العزيزة أطال الله في
عمرها.

وإلى أبي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق والذي وفر لي متطلبات
النجاح ووجهني إلى طريق الخير أبي العزيز أطال الله في عمره.
إلى دعمي في الحياة وأعز ما أملك أخي نجيب.

إلى رفيق دربي وبئر أسراري إلى السند الذي أتكئ عليه إلى صاحب
القبل الطيب والخلق الرفيع زميلي دريوش إلياس.

حزرة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
I-II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة وكيفية تسييرها
3	المطلب الأول: ماهية الخزينة
6	المطلب الثاني: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها
8	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة
12	المبحث الثاني: جدول تدفقات الخزينة، إجراءات رفع كفاءتها وكيفية تسيير انحرافاتها
12	المطلب الأول: أساسيات حول جدول تدفقات الخزينة
19	المطلب الثاني: إجراءات رفع كفاءة الخزينة
22	المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة	
29	مقدمة الفصل
30	المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي
30	المطلب الأول: أساسيات حول الأداء
37	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وأهميته

39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
42	المبحث الثاني: مؤشرات التوازن المالي
43	المطلب الأول: رأس المال العامل
46	المطلب الثاني: الاحتياج في رأس المال العامل
48	المطلب الثالث: الخزينة، حالات الأزمة والإجراءات من أجل إعادة التوازن
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة
57	مقدمة الفصل
58	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
58	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
59	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
66	المبحث الثاني: دراسة وضعية المالية لخزينة المؤسسة
66	المطلب الأول: عرض وتحليل الميزانية المالية للمؤسسة
72	المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة
79	المطلب الثالث: دراسة وضعية الخزينة للمؤسسة
86	خاتمة الفصل
88	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
99	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)	(1)
16	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة الغير المباشرة)	(2)
67	ميزانية الأصول للفترة (2015-2017)	(3)
68	ميزانية الخصوم للفترة (2015-2017)	(4)
69	الميزانية المالية المختصرة للفترة (2015-2017)	(5)
72	تطور رأس المال العامل خلال الفترة (2015-2017) من أعلى الميزانية	(6)
72	تطور رأس المال العامل خلال الفترة (2015-2017) من أسفل الميزانية	(7)
74	تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2015-2017)	(8)
75	نسب النشاط للفترة (2015-2017)	(9)
76	نسبة التمويل الدائم لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2015-2017)	(10)
76	نسبة التمويل الخاص لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2015-2017)	(11)
77	تطور نسب المردودية للفترة (2015-2017)	(12)
79	رصيد الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر بالطريقة المباشرة للفترة (2015-2017)	(13)
79	رصيد الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر بالطريقة الغير مباشرة للفترة (2015-2017)	(14)
80	تطور نسب السيولة للفترة (2015-2017)	(15)
82	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر حسب الطريقة المباشرة للفترة (2015-2017)	(16)

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الخزينة والتدفقات	(1)
31	أبعاد الأداء الرباعية	(2)
33	مؤشرات للحكم على الأداء عن طريق الكفاءة والفعالية	(3)
49	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	(4)
50	بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة	(5)
51	بيان أثر المقص لحالة النمو الغير المتحكم فيه	(6)
52	بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	(7)
53	بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة	(8)
54	بيان أثر المقص لحالي تدهور في النشاط وإفلاس عميل مهم	(9)
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(10)
70	تمثيل يبين تطور عناصر الأصول للفترة (2015-2017)	(11)
70	تمثيل يبين تطور عناصر الخصوم للفترة (2015-2017)	(12)
73	تطور رأس المال العامل للفترة (2015-2017)	(13)
74	تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2015-2017)	(14)
75	تطور نسب النشاط للفترة (2015-2017)	(15)
77	تطور نسب الهيكل للفترة (2015-2017)	(16)
78	تطور نسب المردودية للفترة (2015-2017)	(17)
80	تطور الخزينة للفترة (2015-2017)	(18)
81	تطور نسب السيولة لفترة (2015-2017)	(19)
84	تطور أنشطة المؤسسة (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) للفترة (2015-2017)	(20)

المقدمة العامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني لما تلعبه من دور في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع، لذا يجب عليها مواكبة كل التطورات الحاصلة بتحديث طرق الإدارة والتحكم فيها مما يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء، إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف أساساً إلى التحكم في اختيار أفضل أدوات التسيير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية منها الربح والتوازن بغية التطور والاستمرارية.

وتواجه هذه المؤسسات عدة صعوبات في حياتها العملية من متغيرات داخلية وخارجية وأهمها عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة التي يتمحور موضوع دراستنا، حيث يعد التسيير المالي من أهم الأنواع للتسيير في هذا المجال للسيطرة على التدفقات النقدية للوصول إلى حالة القدرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير السيولة اللازمة. تعتبر الخزينة المرآة العاكسة لكل القرارات المالية التي تتخذ داخل المؤسسة، فمن مهام المصالح المالية السهر على إدارتها كونها من الوظائف الرئيسية للمؤسسة، فعدم الاهتمام بالتسيير السيولة النقدية ينجم عنه آثار سلبية ومشاكل كثيرة يمكن أن تؤدي إلى الإفلاس.

ويعد جدول تدفقات الخزينة من أهم أدوات التسيير المالي الحديثة حيث يعطي نظرة شاملة للخزينة بتوفير المعلومات ويساعد على تحليل الوضعية المالية وتقييم الأداء ومعرفة مدى قدرة المؤسسة على توليد فوائض مالية.

❖ الإشكالية:

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

أين يكمن دور الخزينة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالخزينة، وما الهدف من تسييرها؟
- هل يساعد جدول تدفقات الخزينة المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة للحكم على مدى كفاءة الأداء المالي؟
- ما المقصود بالأداء المالي وفيما تتمثل مؤشرات قياسه؟

المقدمة العامة

❖ الفرضيات:

- بغرض معالجة الإشكالية المطروحة أعلاه نضع الفرضيات التالية:
- يقصد بالخرزينة مجموع التدفقات النقدية التي تمتلكها المؤسسة، والغاية من تسييرها هو تجنب عدم الوفاء بالالتزامات المستحقة.
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتفاذي خطر الإفلاس وتكاليفه.
- يقصد بالأداء المالي مدى فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة حيث تتمثل مؤشرات قياسه في مؤشرات التوازن المالي.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب ودوافع أدت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:
- الميل والرغبة الشخصية لهذا الموضوع لتناسبه مع تخصص دراستنا.
- محاولة تقريب الجانب النظري لموضوع، وواقع المؤسسات الجزائرية.
- محاولة إيجاد الحلول للعراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
- تركيز الاهتمام على إحدى مؤشرات التوازن المالي الهامة ألا وهي الخزينة.
- التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية لرفع كفاءة الأداء المالي.
- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة.

❖ أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في إمداد الميسرين في المؤسسة بمعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
- محاولة إيجاد الأساليب التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي.
- تحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

المقدمة العامة

- مساعدة المؤسسة محل الدراسة على معرفة وضعيتها المالية من أجل تدعيم نقاط قوتها واستدراك نقاط الضعف.

❖ الإطار المكاني والزمني:

بالنسبة للإطار المكاني فلقد اختارنا في هذه الدراسة على المؤسسة عمر بن عمر -الفجوج-قالمه، أما بالنسبة للحدود الزمنية فلقد تمثلت في ثلاث سنوات من 2015 إلى 2017.

❖ منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية القائمة على جمع المعلومات وفهم مكونات الموضوع، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد استعملنا منهج دراسة حالة القائم على تحليل القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة.

❖ صعوبات الدراسة:

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

- نقص المراجع فيما يخص تسيير الخزينة في مكتبة الجامعة.
- غلق الجامعة ووسائل النقل والتأخير في قبولنا من طرف المؤسسة بسبب الوباء.

❖ الدراسات السابقة:

- دراسة بخلوة باديس: الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة -دراسة حالة مطاحن الحظنة-مسيلة (2002-2003)

توصلت دراسته إلى أهمية جدول تدفقات الخزينة التي تكمن في انه أداة هامة يتم من خلالها تحليل كيفية تشكل الخزينة، كما توصل إلى أهمية الاعتماد على المناهج العلمية والرياضية في ترشيد القرارات من خلال تسيير الخزينة تسييرا أمثلا.

- دراسة أمال بن طبولة وميمونة عوادي: تسيير الخزينة وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الوطنية للرخام-قالمه (2016-2017)

توصلت الدراسة إلى أن التسيير الجيد للخزينة يدعم المؤسسة لاتخاذ قرارات جيدة.

- دراسة مصطفي خديجة ليلي: أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك التنمية المحلية-مستغانم (2015-2016)

توصلت الدراسة إلى أن الخزينة تحتل أهمية كبيرة في تحقيق التوازن المالي ومقياس لقدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير.

❖ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، ولاختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اقتضت الضرورة تقسيم هذا الموضوع إلى ثلاث فصول رئيسة هي:

الفصل الأول: يتمثل عنوانه في الإطار النظري لتسيير الخزينة حيث يتضمن بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول حول أساسيات الخزينة، وذلك بالتطرق إلى مفهومها وعناصرها والمشاكل التي تترتب عليها وكيفية تسييرها والمؤشرات الهامة لقياس الأداء المالي للخزينة، أما المبحث الثاني تناولنا جدول تدفقات الخزينة والإجراءات رفع كفاءتها والقرارات المالية لتسيير انحرافاتها.

الفصل الثاني: جاء عنوانه بالأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة والذي بدوره يتكون من مبحثين، المبحث الأول يتكلم على أساسيات حول الأداء ومفهوم الأداء المالي وأهميته والعوامل المؤثرة في الأداء، والمبحث الثاني فتضمن تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

الفصل الثالث: وقد خصص لدراسة خزينة المؤسسة عمر بن عمر -قائمة- فتكون من مبحثين، المبحث الأول خصص بالتعريف المؤسسة محل الدراسة في حين المبحث الثاني تناول تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال دراسة البنية المالية للمؤسسة وثانية دراسة الوضعية المالية للمؤسسة عامة أما أخيرا دراسة خزينة المؤسسة خاصة.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لتسيير الخزينة

مقدمة الفصل:

يعد تسيير الخزينة وظيفة مهمة من وظائف المالية للمؤسسة حيث لا يمكن الاستغناء عنها، لأن أي قرار ينجم عن المدراء سينعكس أثره مباشرة على الخزينة، فهي تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية الداخلة والخارجة المحققة من طرف المؤسسة.

فالخزينة تعتبر المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة حيث تستخدم كأداة لرسم السياسة المالية للمؤسسة في المدى القصير ومؤشر مهم لقياس مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. فيجب على المسير المالي مراقبة وتسيير الخزينة بشكل فعال ومستمر.

ولقياس الخزينة لدينا بما يعرف جدول تدفقات الخزينة الذي يفسر لنا تغيرات تدفقات الخزينة ويساعد المسير المالي على قراءة البيانات المالية المتعلقة بالخزينة بشكل أوضح.

وسنحاول في هذا الفصل إعطاء حوصلة فيما يخص الإطار النظري لتسيير الخزينة من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة وكيفية تسييرها.

المبحث الثاني: جدول تدفقات الخزينة، إجراءات رفع كفاءتها والقرارات المالية لتسيير انحرافاتها.

المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة وكيفية تسييرها

تعتبر الخزينة عنصرا مهما في المؤسسة كونها تمكنها من تحديد السيولة الكافية للقيام بمختلف أنشطتها، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بالخزينة، وبالتحديد دراسة مفهوم الخزينة وعناصرها والمشاكل التي تواجهها، كيفية تسييرها وأهدافها وأخيرا مؤشرات تقييمها.

المطلب الأول: ماهية الخزينة

تقوم الخزينة بدور مهم للغاية في المؤسسة، وذلك مهما كان حجم وطبيعة نشاطها، لأنها تمكنها من تمويل نشاطها أي دفع أو سداد ديونها بحسب مهلة الدفع التي تمنحها لزمائنها وضمان استمراريتها وبقائها بتجنب حالة الفشل أو العسر في التسديد.

1 مفهوم الخزينة:

هناك عدة تعريفات للخزينة نذكر منها:

"أنها كل من الحسابات البنك (الودائع) والصندوق (القيم الجاهزة) من جهة، ومن جهة أخرى الرصيد الدائن البنكي أو السحب على المكشوف والمساهمات البنكية العادية أو الجارية والأوراق المالية التي تم خصمها قبل الأجل والفارق بين هاتين الكتلتين يعرف بالخزينة الصافية".¹

ويعرف بأنه "مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلية والخارجية المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الداخلية على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة بمواجهة الاحتياطات المتعلقة بالتدفقات الخارجية".² ونقول أيضا أنه "مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها وتعتبر عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقود".³

¹ رجم نصيب، إدارة الخزينة (دروس وتطبيقات)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013، ص 07.

² باديس بن يحي بوخلوه، الأمثلة في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 28.

³ محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 157.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

أيضا هو " ما تحتفظ به المؤسسة من الأموال النقدية أو ما يتوافر لها من موجودات سريعة التحول إلى نقدية وبدون خسائر في قيمتها، إذ أن الغرض منها هو الإيفاء بالالتزامات المستحقة أو المترتبة على هذه المؤسسة وبدون تأخير".¹

نستنتج من التعاريف السابقة أن الخزينة هو ما تحتفظ به المؤسسة من الأموال السائلة لدفع التزاماتها في تواريخ الاستحقاق، وهو الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المتعلقة بنشاطها.

2 عناصر الخزينة:

يمكن تحديد عناصر الخزينة من خلال الميزانية المالية:

• عناصر الأصول: وتضم كل أصل سائل أو متاح:²

✓ **الأوراق التجارية للتحصيل:** يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزنتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها، حيث تكون مدتها حسب تواريخ الاستحقاق.

✓ **الخصم الغير مباشر:** هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا حيث تكون مدته في المدى القصير، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، والمصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها بنك العميل.

✓ **الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياطات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة.

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

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

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 93.

² باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص 30 31.

• عناصر الخصوم:

- وهي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون، وتتمثل في:
- ✓ **تسهيلات الخزينة:** عبارة عن مساعدة يقدمها البنك للمؤسسة حيث يتفق البنك مع المؤسسة على حجم هذه التسهيلات والعمولة التي تدفعها خلال هذه العملية، وتكون مدتها في المدى القصير.¹
 - ✓ **السحب على المكشوف:** هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقص في الخزينة عدم كفاية رأس مال، ويتميز بإمكانية ترك حساب الزبون في حالة مدينة لفترة أطول قد تصل إلى سنة كامل.²
 - ✓ **السلفيات المصرفية:** يمكن للمؤسسة سحب أموال حتى وإن يكن لها أموال جاهزة في البنك، وذلك بناء على اتفاق بينها وبين البنك، وتكون عادة مدتها قصيرة جدا.³

3. مشاكل الخزينة:

• مشكلة المردودية:

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، و لذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن، أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي للاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة في الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، و قد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتا نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

• مشكلة المخاطر:

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

¹ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 202.

² الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ص 59.

³ عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية (عمليات، تقنيات وتطبيقات)، بدون دار نشر، قسنطينة، الجزائر، ص 45.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

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

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

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

أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.¹

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها.

يعد تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة بحيث يستوجب على أمين الخزينة أن يستخدم كل الطرق الفعالة والناجعة من أجل تحقيق تسيير عقلائي ومثالي للخزينة، وذلك ضمانا لاستمرارية المؤسسة وتحقيقا لأهدافها القائمة من أجلها.

1. مفهوم تسيير الخزينة:

يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للميسر المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التمادي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان القرض.²

¹ باديس بن يحيى وخلوه، مرجع سبق ذكره، ص 58، 57.

² مبارك لسلول، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 249.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

هي عملية إدارة الموجودات السائلة للشركة و تشمل الموجودات السائلة النقد والموجودات التي يسهل تحويلها إلى نقد وهي الأوراق المالية ذات السيولة المالية أو القابلة للتسويق العاجل، النقد (cash) هو مقدار العملية المحتفظ بها في صندوق الشركة الشيكات، ولأموال المودعة تحت الطلب أي في حساب الشركة الجاري لدى المصرف ويعتبر توفر النقد ضروريا لتسيير أعمال الشركة، ولاستمراريتها ويساعد في تسديد التزاماتها المالية في موعدها الأوراق المالية القابلة للتسويق (marketable Securities) هي استثمارات مالية في الأصول المالية (Financial assets) القصيرة الأجل، يمكن للشركة من تحقيق العوائد جراء استثمارها في الأموال الفائضة لفترة مؤقتة.

إذن يمكن لشركة أن توظف فائض السيولة في هذه الأوراق المالية، وتصبح بمثابة سيولة ثانوية للشركة إذ تستطيع أن تحول هذه الأوراق المالية إلى نقد وبسرعة حينما تدعو الحاجة إلى السيولة، وبدأت الوقت فأن هذه الاستثمارات تحقق عوائد.¹

في مجمل القول نقول إن تسيير الخزينة هو كيفية إدارتها في حالة العجز أو الفائض أو لتسديد مستحقاتها اتجاه دائنيها.

2. أهداف تسيير الخزينة:

إن هدف الرئيسي لتسيير الخزينة يكمن في تقليل مخاطر السيولة داخل المؤسسة، ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي:²

- مواجهة الاحتياجات النقدية: (meeting cash needs) ويتم ذلك من خلال:
 - ✓ إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلية والخارجية.
 - ✓ توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.
- تقليل الاحتياجات النقدية: (minimizing cash needs) ويتم ذلك من خلال:
 - ✓ تقليل تسرب النقد من المؤسسة.
 - ✓ الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.
 - ✓ التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين.
- تقليل تكلفة النقد (minimizing cash cost) ويتم ذلك من خلال:
 - ✓ تقليل الحاجة إلى النقد.
 - ✓ الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.

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

² مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 529 530.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

✓ البحث عن أفضل الفرص للاستثمار الفوائض النقدية.

- تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنجم عن التغير في أسعار الصرف.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على المؤشرات الهامة لقياس الأداء المالي للخزينة التي تكتسي أهمية كبيرة في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة، ونذكر منها:

1. نسب السيولة:

تشير السيولة إلى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد الالتزامات قصيرة الأجل،¹ وتتضمن النسب الآتية:

- **نسبة السيولة العامة (نسبة التداول):** تهدف هذه النسبة لقياس مدى التوازن المالي للمنشأة، تحقيق التوازن بين الأصول المتداولة (التي تتحول إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة) وبين الخصوم المتداولة،² ويتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، حيث تظهر بوضوح المدى الذي يمكن فيه تغطية الالتزامات الجارية بواسطة الأصول.³

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

- **نسبة السيولة السريعة:** تلجأ الإدارة المالية إلى النسبة السريعة لتعزيز دراسة نسبة التداول بشأن تقييم موقف السيولة، تسحب النسبة السريعة من خلال العلاقة النسبية الآتية:⁴

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويرجع سبب استبعاد المخزون السلعي من بسط النسبة لكونه أقل الموجودات المتداولة سيولة بسبب بطيء تحويله إلى النقد أو بسبب عدم التأكد من بيعه.

¹ سعد صادق البحيري، إدارة التوازن والأداء، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 295.

² محمد طنب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في قطاع الخاص دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 63.

³ عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، دار الفتح للتجديد الفني الإسكندرية، مصر، ص 40.

⁴ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 87.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

أي يجب أن تغطي الأصول المتداولة الالتزامات المتداولة بمرتتين. يعني هذا المعدل وجود هامش أمان كاف لعدم تعريض الدائنين قصيري الأجل لأي خطر حتى لو انخفضت قيمة إلى ما يعادل 50% من قيمتها.¹

- نسبة السيولة الجاهزة (السيولة الحالية): يهتم البعض بهذه النسبة لأن مكوناتها تمثل العنصر الرئيسي والأكثر سيولة ضمن الأصول المتداولة وتحسب هذه النسبة كما يلي:²

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \text{النقدية} + \text{شبه النقدية (أوراق مالية)} / \text{الخصوم المتداولة.}$$

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من (0.5)، انخفاضها قد لا يمثل خطراً إذ قد يكون حجم الأصول المتداولة الأخرى كبيراً.

2. نسب النشاط: تقيس لنا هذه المجموعة من النسب، كيفية تسيير المؤسسة لمجموع أصولها ذات درجات

السيولة المختلفة مقارنة بدرجات استحقاق عناصر الخصوم سنهتم في هذا المجال بقياس سيولة، أي التوازن المالي على المدى القصير، ومن بين هذه النسب:

- معدل دوران المدينين (الزبائن): تحسب هذه النسبة كما يلي:³

$$\text{معدل دوران المدينين} = \text{صافي المبيعات الآجلة} / \text{متوسط المدينين.}$$

حيث متوسط المدينين يحسب كما يلي:

$$\text{متوسط المدينين} = (\text{زبائن وأوراق القبض بداية المدة} + \text{زبائن وأوراق القبض نهاية المدة}) / 2.$$

تصبح هذه النسبة ذات دلالة أكبر من خلال حساب متوسط فترة التحصيل (فترة الائتمان الممنوحة للمدينين) حيث تحسب كما يلي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = 360 \text{ يوم} / \text{معدل الدوران المدينين.}$$

¹ غادة عباس، أسس الإدارة المالية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص122.

² عليان الشريف، رشاد عصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 193.

³ رغب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2010، ص 98.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

وكما هو معروف فإن معدل الدوران وفترة الائتمان يتعلقان بالسيولة، فكلما ارتفع المعدل وانخفضت فترة الائتمان كلما دل على كفاءة أكبر في استخدام الموارد المالية للمنشأة بحيث يدل على أن المنشأة تحصل ديونها بسرعة وتعيد استثمارها مرة أخرى وهو ما يحسن سيولة المنشأة ويقلل من حاجتها إلى التمويل وعلى الأخص الخارجي.

- **معدل دوران الدائنين (الموردين):** وتحسب هذه النسبة كما يلي:¹

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \text{صافي المشتريات الآجلة} / \text{متوسط الدائنين.}$$

حيث متوسط الدائنين يحسب كما يلي:

$$\text{متوسط الدائنين} = (\text{موردين وأوراق الدفع بداية المدة} + \text{موردين وأوراق الدفع نهاية المدة}) / 2 .$$

تصبح هذه النسبة ذات دلالة أكبر من خلال حساب متوسط فترة التسديد (فترة التسديد الممنوحة للمنشأة من قبل الدائنين) حيث تحسب كما يلي:

$$\text{متوسط فترة التسديد} = 360 \text{ يوم} / \text{معدل دوران الدائنين.}$$

وفترة التسديد تظهره الفترة الزمنية التي يمنحها الدائنون للمنشأة ولدراسة وضع المنشأة يفضل إجراء مقارنة بين الفترة الممنوحة للمدينين والفترة المتحصل عليها من الدائنين، فإذا كانت الفترة الممنوحة للمدينين أقصر من الفترة المتحصل عليها من الدائنين يكون وضع المنشأة جيد وخاصة من زاوية المالية والعكس صحيح أيضا.

- **معدل دوران المخزون:** يدل هذا المعدل على عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات ولذلك فكلما زاد معدل دوران المخزون دل ذلك على كفاءة المنظمة وزيادة نشاطها²، حيث هو عبارة عن قسمة تكلفة البضاعة المباعة على رصيد مخزون البضاعة الجاهزة في آخر المدة ولا شك أنه من الأفضل استخدام متوسط الأرصدة الشهرية للمخزون بدلا من رصيد آخر المدة ويضاف إلى ذلك أنه يعتبر من أهم المقاييس التي تستخدم للحكم على كفاءة إدارة التسويق، ويحسب كما يلي:³

¹ منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 78.

² نظير رياض محمد، الإدارة المالية والعمولة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2001، ص 149، 150.

³ جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 120.

معدل دوران المخزون = صافي المبيعات / متوسط المخزون.

حيث: متوسط المخزون = (مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة) / 2.

3. نسب الهيكلية: وهي نسب تسعى لدراسة هيكل المؤسسة المالي¹، أهم النسب الآلية المستخدمة في دراسة هيكل المؤسسة التمويلي².

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة.

ترجم أهمية الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة، ومن الأفضل أن تكون أكبر من الواحد.

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة أكثر من الواحد كان مؤشر أعلى استقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها مع تحقيق فائض.

4. نسب المردودية: تعتبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد.

وأهم هذه النسب ما يلي³:

المردودية الاقتصادية = (نتيجة الاستغلال / الأصول الاقتصادية) * 100.

تبين لنا هذه النسبة مدى كفاءة الموارد في جلب الأرباح أي مردودية مجموع الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال.

¹ نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية، 2012، ص 46.

² سعد صادق البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 298.

³ أمال بن طبولة، ميمونة عوادي، تسيير الخزينة وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2016/2017، ص 14.

مردودية رؤوس الأموال الخاصة (المردودية المالية) = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة) * 100.

تعتبر هذه النسبة عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة، وكلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أفضل من طرف المؤسسة لمواردها المالية، وكلما قلت لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية.

المبحث الثاني: جدول تدفقات الخزينة، إجراءات رفع كفاءتها وكيفية تسيير انحرافاتها.

للقوائم المالية هدف أساسي هو تقديم معلومات كاملة موضوعية وشفافة وأكثر صدق تسمح بمعرفة الأداء المالي للمؤسسة من أجل تشجيع المستثمرين وتضمن لهم متابعة جيدة لأموالهم في مصدر موثوق، حيث تقوم المؤسسات خلال حياتها بالعديد من عمليات الاستثمار والتوسع تتطلب مبالغ مالية ضخمة، ويتساءل العديد من المستثمرين والدائنين وأفراد الإدارة المهتمين بالعمليات المالية للمؤسسة عن مصدر هذه الاستثمارات، ما هو مصدر التمويل المستخدم؟

كما نجد أن فحص الميزانية وقائمة حسابات النتائج لا يؤدي إلى توفير إجابات عن مثل هذه التساؤلات، وهو ما دعا إلى إلزام المؤسسات بإعداد قائمة مالية جديدة متمثلة في جدول تدفقات الخزينة يساهم بمعلومات أكثر دقة وموضوعية للمسیر المالي وغيره من الأطراف الخارجية كالدائنين والمستثمرين.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بجدول تدفقات الخزينة وإجراءات رفع كفاءتها والقرارات المتعلقة بتسيير السيولة النقدية منها قرارات توظيف الفائض وقرارات تمويل العجز.

المطلب الأول: أساسيات حول جدول تدفقات الخزينة

قبل التطرق إلى ماهية جدول تدفقات الخزينة يجب إعطاء حوصلة في مفهوم موازنة الخزينة الذي يعتبر من إحدى أدوات التخطيط المالي.

يمكن تعريف موازنة الخزينة بأنها " بيان يتضمن التقديرات المتوقعة للتدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة والخارجة منها خلال فترة معينة من الزمن، إذ تحدد هذه الموازنة مقدار الأموال الموجودة والمطلوبة والفائض أو العجز على أساس شهري أو أسبوعي أو يومي أحياناً ".¹

¹ حسين القاضي، الموازنة النقدية في النظام المحاسبي الموحدة الواقع والآفاق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2001، ص 1.

حيث تمر عملية إعداد موازنة الخزينة بمرحلتين أساسيتين هما: ¹

- المرحلة الأولى: ويتم في هذه المرحلة تقدير المقبوضات والمدفوعات، التي تسمح لنا من معرفة إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان هناك حاجة ماسة إلى تمويلات أو توظيفات قصيرة الأجل.
- المرحلة الثانية: بعد مرحلة التقدير تأتي مرحلة اختيار التمويلات والتوظيفات مضافا إليها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والإيرادات المالية المترتبة عن التوظيفات.

1. مفهوم جدول تدفقات الخزينة:

- تعريف جدول تدفقات الخزينة:

يهدف جدول تدفقات الخزينة إلى تفسير الخزينة حيث هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- "جدول تدفقات الخزينة هو وثيقة شاملة وكاملة تفسر تغيرات تدفقات خزينة المؤسسة خلال فترة معينة". ²
- وبتعريف آخر نقول إنه " أداة تحليل متميزة وهامة تتجاوز نقائص التحليل الذمي، وتقوم على منظور ديناميكي وتبحث عن الخيرات الاستراتيجية للمؤسسة ولنتائجها المستقبلية". ³
- كما يعرف أيضا أنه " وثيقة توضح المركز المالي للمؤسسة وكيفية تغير هذا المركز عبر مدة إعداده، ولذلك يعتبر مكمل للميزانية وقائمة حسابات النتائج". ⁴

يمكن القول أن جدول تدفقات الخزينة هو وثيقة تقوم بدراسة التغيرات الداخلة والخارجة للخزينة في فترة معينة، حيث تساعد مستخدمي البيانات المالية في قياس قدرة الشركة على توليد النقدية.

- فوائد جدول تدفقات الخزينة:

يمكن تلخيص فوائد جدول تدفقات الخزينة في النقاط التالية: ⁵

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

² فائزة سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص 40.

³ بن طولة سعاد، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017/2018، ص 10.

⁴ أسعد حميد العالبي، الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 69.

⁵ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008، ص 15.

✓ تساعد قائمة التدفقات النقدية في الحصول على المعلومات تمكّن المستخدمين من تقييم التغيرات في صافي موجودات الشركة وهيكلها التمويلي (بما في ذلك السيولة والملاءة المالية).

✓ تعتبر المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية مفيدة في قياس القدرة على توليد النقدية وما يعادلها، وكذلك مساعدة المستخدمين على بناء نماذج تمكنهم من عمل التقديرات والمقارنات فيما يتعلق بالقيم الحالية للتدفقات النقدية لمختلف الشركات. كما أنها تساعد في عملية إجراء المقارنات بين تقارير تقييم الأداء التشغيلي لمختلف تلك المنشآت وذلك بسبب عدم تأثير المعالجات المحاسبية المختلفة.

✓ غالباً ما تستخدم المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية التاريخية كمؤشر يساعد في التنبؤ بمقادير وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية، وتحديد عوامل التأكيد المرتبطة بها. كما أنها تعتبر مفيدة في فحص الاختلاف بين صافي الربح والتدفقات النقدية.

2. تصنيفات قائمة تدفقات الخزينة:

تصنف قائمة تدفقات الخزينة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:¹

● تدفقات الأنشطة التشغيلية:

يقصد بتدفقات الأنشطة التشغيلية هي " الأنشطة الرئيسية المنتجة لإيرادات المؤسسة والأنشطة الأخرى التي لا تمثل أنشطة استثمار أو تمويل ". حيث تمثل الأنشطة التشغيلية الوقائع والأحداث المالية التي تتعلق بالنشاط العادي للمنشأة والتي تقوم بها من أجل تحقيق الأرباح عن طريق ممارسة هذا النشاط.

● تدفقات الأنشطة الاستثمارية:

يقصد بتدفقات الأنشطة الاستثمارية هي " الأنشطة المتعلقة بالحصول على أصول طويلة الأجل وبيعها بالإضافة إلى الاستثمارات الأخرى التي لا تعتبر نقدية معادلة ". حيث تتضمن المقبوضات والمدفوعات النقدية من الأنشطة المتعلقة ببيع أو شراء الأوراق المالية، وبيع أو شراء الأصول الثابتة، وأية أصول منتجة أخرى، وكذلك القروض المقدمة للغير والقروض المستردة من الغير.

● تدفقات الأنشطة التمويلية:

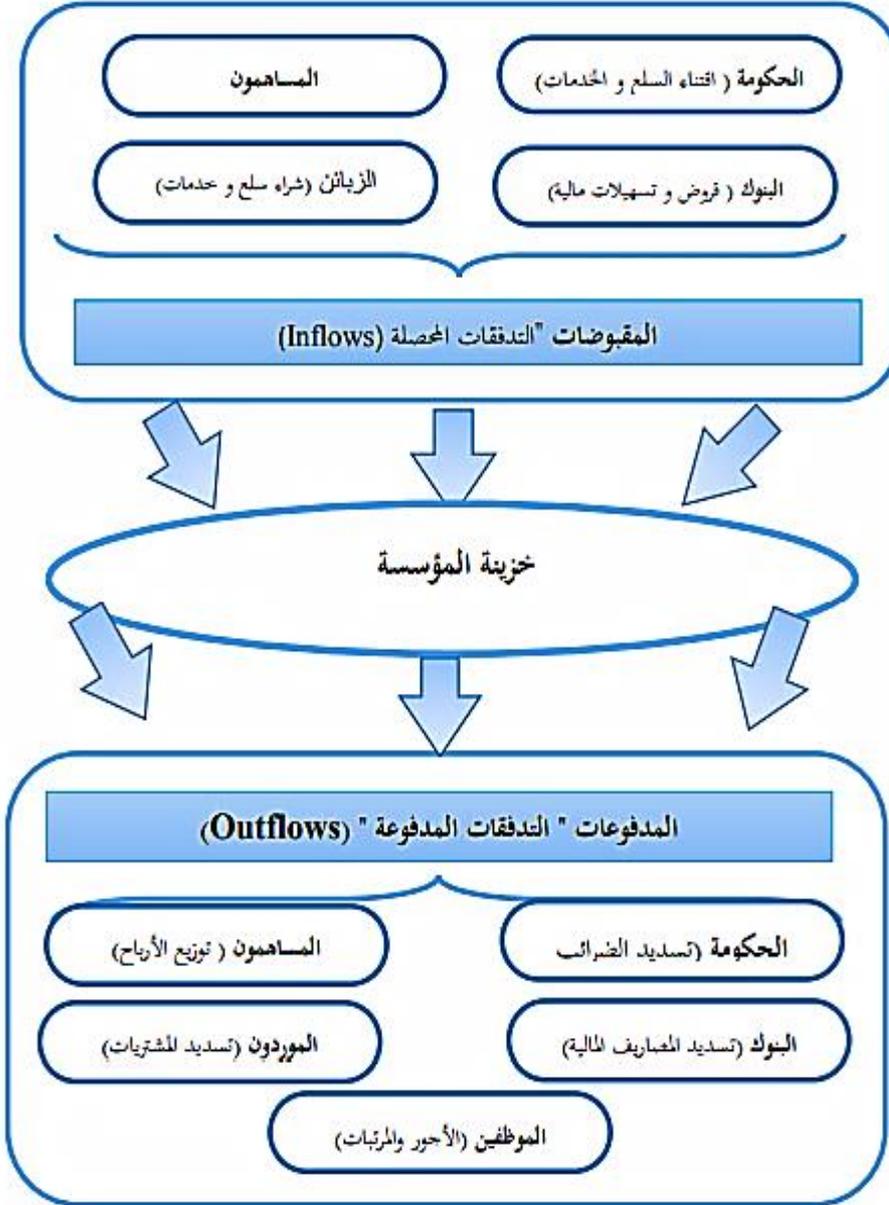
يقصد بتدفقات الأنشطة التمويلية هي " الأموال التي جمعتها المؤسسة من مصادر خارجية وتعتم استخدامهما لتغطية الاحتياجات المالية الداخلية ". حيث تتضمن المقبوضات النقدية من إصدار أسهم وغيرها

¹ قدة محمد العروسي، أهمية قائمة التدفقات الخزينة في تعزيز الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية في ظل نظام المحاسبي المالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2014، ص 65.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

من أدوات حقوق الملكية والمدفوعات النقدية لمالكي المشروع لشراء أو رد الأسهم، وكذلك المتحصلات والمدفوعات النقدية من السندات والقروض والرهونات العقارية وغيرها.

الشكل رقم 01: الخزينة والتدفقات



المصدر: شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 2016، ص 73.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

3. عرض شكل جدول تدفقات الخزينة:

قد تضمن النظام المحاسبي والمالي الجديد، نماذج حول جدول تدفقات الخزينة حيث يقدم هذا الأخير مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية وتقدم هذه التدفقات أما بالطريقة المباشرة أو بالطريقة الغير المباشرة كما يلي: ¹

• جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة: تتمثل الطريقة المباشرة الموصى بها حسب (scf)

تقديم الفصول الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية قصد إبراز تدفق مالي صافي، وكذا تقريب هذا

التدفق المالي إلى النتيجة قبل الضريبة.

ويكون جدول تدفقات الخزينة كالاتي:

الجدول رقم 01: جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)

السنة المالية n-1	السنة المالية n	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج
			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 تسيبات مادية أو غي مادية التحصيلات عن عمليات بيع تسيبات مادية أو غير مادية المسحوبات عن اقتناء تسيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن توظيفات مالية الحصص والأقساط المقبوضة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)

¹ كمال الدين الهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 159.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص وغيرها 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 ونسبة السيولات
			تغيرات أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة في الفترة
			المقارنة مع النتيجة في الفترة

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 26/07/2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادرة في الجريدة الرسمية رقم 19 ليوم 25 مارس 2009، ص 35.

• جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة: تتمثل الطريقة الغير مباشرة في تصحيح النتيجة

الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان: ¹

✓ آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردين...).

✓ التسويات (ضرائب مؤجلة).

✓ التدفقات المالية بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة...) وهذه التدفقات تقدم

كلا على حدى.

حيث يكون جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة كالاتي:

¹ قرار مؤرخ 26/7/2008، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

الجدول رقم 02: جدول تدفقات الخزينة (الطريقة الغير المباشرة)

السنة المالية n-1	السنة المالية n	الملاحظة	البيان
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال</p> <p>صافي نتيجة السنة المالية</p> <p>تصحيحات (تسويات):</p> <p>- الاهتلاكات والمؤونات</p> <p>- تغير الضرائب المؤجلة</p> <p>- تغير المخزونات</p> <p>- تغير الزبائن وحسابات الحقوق الأخرى</p> <p>- نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب</p>
			<p>تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)</p>
			<p>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</p> <p>تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية</p> <p>التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثبته المادية والمعنوية</p> <p>تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية</p> <p>التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية</p> <p>الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية</p> <p>الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</p>
			<p>تدفقات الخزينة المرتبطة بعملية الاستثمار (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>
			<p>تدفقات الخزينة المرتبطة بعملية التمويل (ج)</p>
			<p>تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)</p>

			الخزينة ومعادلتها افتتاح السنة المالية الخزينة ومعادلتها إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (أ)
			تغير الخزينة خلال الفترة

المصدر: قرار مؤرخ 2008/7/26، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19، مرجع سبق ذكره، ص 36.

يكمن الاختلاف بين الطريقتين في أن إعداد جدول تدفقات الخزينة راجع إلى كيفية تقديم تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تنتج إيرادات والنشاطات الأخرى غير المرتبطة لا بالاستثمار ولا بالتمويل)، فالطريقة المباشرة تشكل عنصر رئيسي لدخول وخروج السيولة الإجمالية للزبائن والموردين والضرائب وغيرها من العناصر المعنية بتدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات الاستغلال قصد إبراز التدفق المالي الصافي، بينما الطريقة غير المباشرة تعتمد على تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية من آثار المعاملات دون تأثير في الخزينة كالإهلاكات التي لا يرافقها تدفق نقدي حقيقي خارجي والزبائن والموردين التي بعد فترة معينة تتحول إلى تدفق داخلي أو خارجي أو العناصر التي ليس لها علاقة بأنشطة الاستغلال كفائض أو عجز في التنازل عن الاستثمارات.¹

المطلب الثاني: إجراءات رفع كفاءة الخزينة

إن الهدف الأمثل للمسير المالي هو تخفيض مستوى النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة من أجل الوصول إلى خزينة صفرية ولكي يتحقق هذا الهدف يجب على المسير أن يكون على علم تام بمستوى النقدية في كل لحظة، ورفع كفاءة إدارة النقدية هناك عدة إجراءات التي يمكن استخدامها، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

1. التسيير اليومي للخزينة:

● متابعة تغيرات الخزينة:

جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها: حفظ الشيكات ووضعها في البنوك، بالإضافة إلى حالات التقرب والتفاوض معه، تسيير فواتير المدينين، وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق، حيث تسمح هذه التغيرات بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، وعلميا كل مؤسسة لها إمكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في أي خطوة تخطوها، وتجدر الإشارة هنا إلى عمليات المتابعة يمكن أن تكون في نهاية كل شهر أو كل منتصف شهر أو كل أسبوع.

¹ رمال حبيبة، دليس أسماء، جدول تدفقات الخزينة في ظل المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص 35.

• أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي):

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدقيق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، محاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، إذ أنه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك من العمل، أي يوم إرسال الشيكات لتحويلها، فيكون حساب البنك لدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك، والعكس في عملية الشراء بواسطة البنك لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي فإن هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي، كما لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون لدينا فعلا.

• توفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنك:

للمؤسسة عموما عدة حسابات في بنوك مختلفة في الواقع عند طلب قرض يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان، من جهة أخرى، فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتوفيق بين الحسابات الدائنة والمدينة.

2. تسيير عناصر الاحتياج في رأس مال العامل:

من إجراءات رفع كفاءة إدارة السيولة النقدية تسيير الاحتياج في رأس المال العامل وذلك من خلال:

• إدارة المخزون:

تعطى أساليب إدارة المخزون بعمق في مقررات إدارة الإنتاج، لكن نظرا لأن مديري التمويل مسؤولون عن كل من جمع رأس المال اللازم للاحتفاظ بالمخزون والربحية 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 والاحتفاظ بالمخزون عند أقل مستوى ممكن، إلا أن هناك تكاليف مصاحبة للاحتفاظ بالمخزون القليل ويمكن أن تكون هذه التكاليف قاسية وبصفة عامة، إذا احتفظت الأعمال بمخزونات صغيرة، فيجب أن تعيد الطلب بصورة متكررة وهذا يزيد من تكاليف إصدار الأوامر.

ويعمل مسؤول الخزينة على التقليل من المخزون والمحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية وكذلك تجنب الشراء بكميات كبيرة ومن ثم تسهل عملية تسديد مستحقات الموردين، وبعد ذلك يتم تسريع عمليات البيع للتقليل من المخزون والمحافظة على مستوى يرضي الزبائن، وذلك بتجنب الإنتاج الكبير المسبق، وتمديد الفترة بين الالتزام بأعباء الإنتاج والمبيعات، وبالتالي التحصيل السريع.¹

¹ أوجين بريجهام، ميشيل إيرهاردت، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق العلمي)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 107.

• الإسراع في تحصيل المقبوضات:

ويتطلب ذلك العمل على حث العملاء على سرعة السداد، كمنح خصم الدفع، وإتباع سياسة مشددة في التحصيل، والإسراع في تحويل الشبكات المستلمة إلى نقدية ومن بين الوسائل المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويل الشيك إلى نقدية، قيام المؤسسة بإرسال شخص إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه في البنك لتحويله، ولا سيما إذا كان المبلغ كبيرا لأن انتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتا طويلا.

أما إذا كان العميل يقيم في مدينة بعيدة أخرى، فإن المؤسسة تفتح حسابا بأحد البنوك أين يقطن العميل. كذلك يمكن تقليص المدة الزمنية وذلك بأن تطلب المؤسسة من العملاء إرسال مدفعاتهم على شكل شيكات مصرفية مما يمكن المؤسسة من استخدام هذه الأموال بمجرد إبداعها في بنك المؤسسة.¹ وقد يتم الاتفاق بين المؤسسة والعميل على أن يقوم هذا الأخير بتفويض البنك الذي يتعامل معه بسداد الفواتير الخاصة بالمؤسسة بمجرد قيامها بتسليم المستندات التي تفيد العميل للبضاعة وذلك دون الحاجة إلى تحرير شيك بقيمة تلك الفواتير.²

• الإبطاء في تسديد المدفوعات:

كما تؤدي عملية الإسراع بتحصيل المستحقات إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمنشأة فإن 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 مصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة. وإنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل: الاستفادة من الائتمان الممنوح للمنشأة من قبل مورديها وذلك 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 وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به.

¹ رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسيات التمويل)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 1997، ص 269.

² إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 243.

• استخدام فكرة الشيكات الطافية (العائمة):

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المنشأة وبين 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 وما 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 أحد 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 إلا 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 1200 جنيه خلال الفترة التي تتطلبها عملية التحصيل على الرغم من أن حساباتها تظهر عدم وجود هذا المبلغ.¹

• موازنة التدفقات النقدية:

ويقصد بالموازنة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم إجراءات التنسيق في هذا الشأن، قيام الإدارة بمحاولة 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 وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات، بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين.²

المطلب الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة

لإدارة الخزينة يجب على المؤسسة اتخاذ مجموعة من القرارات المالية لضمان السير الحسن لمختلف عماليتها في المدى القصير، حيث يمكن أن تشهد خزينة المؤسسة خروج كميات كبيرة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع عجز مالي، مما يفرض على المؤسسة البحث عن موارد تمويل يعيد لها توازنها من جهة، ومن جهة أخرى يمكن

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181.

² إبراهيم منير هندي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

لخزينة المؤسسة أن تحقق فوائض يدفعها للبحث عن كيفية توظيف تلك الفوائض في استثمارات تدر عوائد مالية في أقرب وقت.

1. القرارات المالية لتوظيف فائض الخزينة:

إن البحث عن توظيف الفوائض المتراكمة للخزينة يعد جد مهم لتجنب الفرص الضائعة واختيار التوظيف الذي يناسبها لتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة، وما سنتناوله فيما يلي الأشكال التي يمكن أن تتخذ توظيف الفوائض:

• التوظيف خارج السوق المالي:

✓ **التسديد المسبق للديون:** يمثل طريقة جيدة لامتصاص الفائض في السيولة النقدية، ويسمح بالاقتصاد في التكاليف المالية، ومن جهة أخرى يسمح بالتسوية المسبقة للموردين وكذا زيادة الاستثمار في المخزونات إذا كانت السوق مناسبة، وهذا يمكن أن يشكل توظيفاً جيداً لفائض السيولة النقدية.

✓ **شراء المواد الأولية:** يعتبر توظيفاً جيداً لفائض السيولة وخاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن هذه الطريقة يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، مثل تكاليف التخزين، ضياع المواد.

✓ **اقتناء سندات الاستحقاق:** يبيع البنك سندات للمؤسسة ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال سعر محدد مسبقاً.¹

✓ **الودائع لأجل:** هي النوع الأول من الودائع غير الجارية، وهي تلك الودائع التي لا يحق لمودع طلب استردادها إلا بعد مدة معينة من الإيداع، حيث يمنح البنك للمودع (مؤسسة) فوائد عليها.²

• التوظيف عن طريق السوق المالي:

✓ **سندات الخزينة القابلة للتداول:** يمكن التوظيف في سندات الخزينة القابلة للتداول حيث تصدرها الدولة وتكون في المدى القصير فهي تعد تعهداً من الدولة بدفع مبلغ معين من المال في تاريخ معين وهو تاريخ الاستحقاق لصالح الموظف.³

✓ **شهادات الإيداع:** وثيقة قابلة للتداول أو للتحويل وتمثل أصل مالي يصدرها البنك وتعتبر ملكية غير مباشرة في أسهم الشركة حيث يتم الاحتفاظ بهذه الأسهم كوديعة في أحد البنوك الوطنية للشركة المصدرة.⁴

¹ باديس بوخلوه مرجع سبق ذكره، ص 92 93.

² محمد الفاتح محمود المغربي، نقود وبنوك، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 88.

³ علاء إبراهيم عبد المعطي، أذون وسندات الخزانة العامة: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2016، ص 20.

⁴ دعاء عماد سيف النصر المشهور، المالك المسجل والمالك في السوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، المركز الوطني للمنشورات القانوني، ص 41.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

✓ **سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية:** نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية، مدتها تكون قصيرة وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها الثانوي.

✓ **سندات الخزينة:** يطلق عليها أحيانا اسم الورقة التجارية، وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة جداً حوالي شهر إلى شهرين فهي تصدرها على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت.

✓ **الأسهم:** إن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة.¹

✓ **شركات الاستثمار ذات رأس المال المتغير:** يمكن التوظيف فيها حيث تعتبر شركة أسهم، هدفها تسيير حافظة القيم المنقولة وسندات الدين القابلة للتداول.²

✓ **صناديق التوظيف المشتركة:** هي هيئات التوظيف الجماعي للقيم المنقولة وهي مؤسسات مالية مهمتها جمع الادخار من المستثمرين لتوظيفه في قيم منقولة وفقا لمعايير محددة، فذلك يسمح بتشكيل محفظة من القيم المنقولة.³

2. القرارات المالية لتمويل عجز الخزينة:

في حالة العجز تكون الخزينة سالبة أي أن رأس المال العامل لم يكن كافيا في تمويل الاحتياج في رأس المال العامل والذي يعد هذا الأخير رصيد مكونات الأصول والخصوم للميزانية المتعلقة بالتدفقات المالية القصيرة الأجل، ولهذا فإن القرارات المالية المتعلقة بتمويل العجز متعلقة بدورة الاستغلال، حيث يمكن تبيان أهم طرق التمويل فيما يلي:

• التمويل الذاتي (التمويل الداخلي):

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل الداخلية التي تلعب دورا هاما في تنمية المؤسسة وتطويرها، حيث يضمن توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة دون اللجوء إلى مصادر خارجية لتلبيتها. ويمكن حسابه من الشكل:

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{قدرة التمويل الذاتي} - \text{الأرباح الموزعة.}$$

¹ باديس بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² بوفامة سميرة، شركات الاستثمار ذات رأس المال المتغير: دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الحقوق، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2005/2004، ص 9.

³ <http://www.ammc.ma/ar/espace-epargnants/> هيئات-التوظيف-الجماعي-للقيم-المنقولة في تاريخ 2020/07/22 على

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

حيث يعتبر قدرة التمويل الذاتي تقييم الفائض الكامن لمؤسسة ما من خلال فترة زمنية معينة عادة تكون سنة مالية،¹ ومن أجل الحصول على قدرة التمويل الذاتي هناك طريقتان أساسيتان يمكن الاعتماد عليهما:²

الطريقة الأولى: الطريقة التنازلية

الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) - المصاريف المالية الصافية - المصاريف الاستثنائية الصافية - الضرائب على الأرباح = قدرة التمويل الذاتي

الطريقة الثانية: الطريقة التصاعدية

النتيجة الصافية + مخصصات الإهلاك والمؤونات = قدرة التمويل الذاتي

- اللجوء إلى الاستدانة (التمويل الخارجي): تكمن أهمية الاستدانة في الدور الذي تلعبه في توفير المواد الضرورية لاستمرار النشاط وتبرز ضرورة الاستدانة بوضوح عند عدم تمكن قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي في إحداث النمو المطلوب في رأس المال، وذلك بتوفر عاملين أساسيين:³
 - محدودية مستوى التمويل الذاتي بسبب توزيع الأرباح المحققة على المساهمين.
 - عدم توافق معدل نمو التمويل الذاتي ومعدل نمو الاحتياجات المالية.
 - ✓ الدعوة العامة للدخار: حيث تقوم المؤسسة بإصدار السندات التي تعتبر أوراقا مالية تطرحها على الجمهور عن طريق الاكتتاب.⁴
 - ✓ الاقتراض من البنوك والوسطاء الماليين:
- تأخذ الأشكال التالية:⁵

¹ شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 2.

² مصطفى خديجة ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

⁴ إبراهيم إسماعيل إبراهيم، علاوة إصدار السندات في الشركات المساهمة (دراسة قانونية مقارنة)، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول كلية القانون، جامعة بابل، 2019، جامعة بسكرة، ص 143.

⁵ طبشي مصطفى، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الخزينة، تخصص محاسبة مالية، علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 2015/2014، ص 35 36.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة

- قروض الاستثمار: يوجه هذا النوع من القروض لتمويل الاستثمارات المادية والمعنوية، كما يقدم من قبل البنوك والمؤسسات المالية بآجال طويلة ومتوسطة، حيث يشكل أهم عناصر الموارد المستقرة بعد التمويل الذاتي والرفع في رأس المال.
- قروض الاستغلال: تنتج من خلال التباعد الزمني بين الآجال الممنوحة للعميل من قبل المؤسسة والآجال التي يمنحها المورد للمؤسسة لدفع مستحقاتها، حيث تسعى المؤسسة إلى البحث عن موردين يمنحونها فترة طويلة لدفع ديونها مقارنة بفترة الائتمان التي تمنحها لعملائها، حيث تؤثر هذه القروض بشكل مباشر على مستوى النقدية.
- قروض الخزينة: تتمثل في الاعتمادات البنكية، وهي قروض قصيرة الأجل وسهلة الحصول عليها من خلال البنك مقابل دفع عمولات مقابل الاستفادة من تغطية مالية آنية (على مستوى دورة الاستغلال).

تناولنا في هذا الفصل حوصلة عن تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية وعناصرها في الميزانية المالية والمشاكل التي قد تواجهها، حيث التسيير الجيد للخزينة يلعب دور كبير في رفع كفاءتها ومدى قدرتها على تسديد التزاماتها اتجاه دائئها في المدى القصير، حيث أن قرارات التي تتخذ من طرف المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها سنعكس مباشرة على الخزينة.

فتسيير الخزينة يعد انشغال دائم للمؤسسة باعتباره وظيفة قائمة بحد ذاتها على عكس ما كانت عملية فقط، بحيث يستوجب على أمين الخزينة أن يستخدم كل الطرق الفعالة من أجل تحقيق التسيير العقلاني والمثالي للخزينة، ومواكبة كل التطورات التي قد تحدث للخزينة.

ومن القوائم المالية التي تعطينا بيانات مالية أدق عن الخزينة وتوضيح الصورة أكثر لوضعيتها هي جدول تدفقات الخزينة الذي يعتبر أداة يقوم بدراسة جميع التغيرات الداخلة والخارجة للخزينة للأنشطة المؤسسة المختلفة (التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية).

حيث تطرقنا أيضا للقرارات المالية في حالة العجز أو الفائض في الخزينة، ففي حالة العجز يمكن الاستدانة من الخارج أو التمويل ذاتيا من خلال أموال المؤسسة، وفي حالة الفائض يمكن توظيف تلك الأموال داخل أو خارج السوق المالي.

الفصل الثاني:
الأداء المالي
و علاقته بتسيير
الخزينة

مقدمة الفصل:

يعتمد نجاح المؤسسة الاقتصادية على أدائها الجيد والفعال، فهي تسعى جاهدة إلى تطوير شامل وتحقيق أهدافها التي رسمتها باتخاذ القرارات الملائمة والمناسبة لها، فيهتم المسير المالي في معرفة المكانة أو الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال أدوات قياس الأداء المالي منها مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، الخزينة).

فيكمن تسيير الخزينة من خلال مؤشرات التوازن المالي لمعرفة وضعيتها، هل هي جيدة أم لا؟

حيث سنقوم في هذا الفصل بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول سنتكلم عن مفهوم الأداء والأداء المالي والمبحث الثاني تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات التوازن المالي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي

يمثل الأداء المالي احدى المواضيع المهمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية حيث يشخص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة مستقبلية، ويعتبر مجموعة للعديد من الجهود الإدارية والتسييرية والتشغيلية، وقبل التطرق لماهية الأداء المالي يجب إعطاء حوصلة لمفهوم الأداء والإحاطة بجميع جوانبه والذي سنتناوله في المطلب الأول.

المطلب الأول: أساسيات حول الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

1 تعريف الأداء:

للوصول إلى مفهوم الأداء لابد من عرض العديد من التعاريف لتحديد تعريف موحد، نذكر ما يلي:

" مفهوم الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف " ¹.

ويعرّف أيضا بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية " ².

وعبارة عن " تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسة أيضا " ³.

" يعتبر الأداء المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " ⁴.

¹ علي شيتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص 40.

² كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 84.

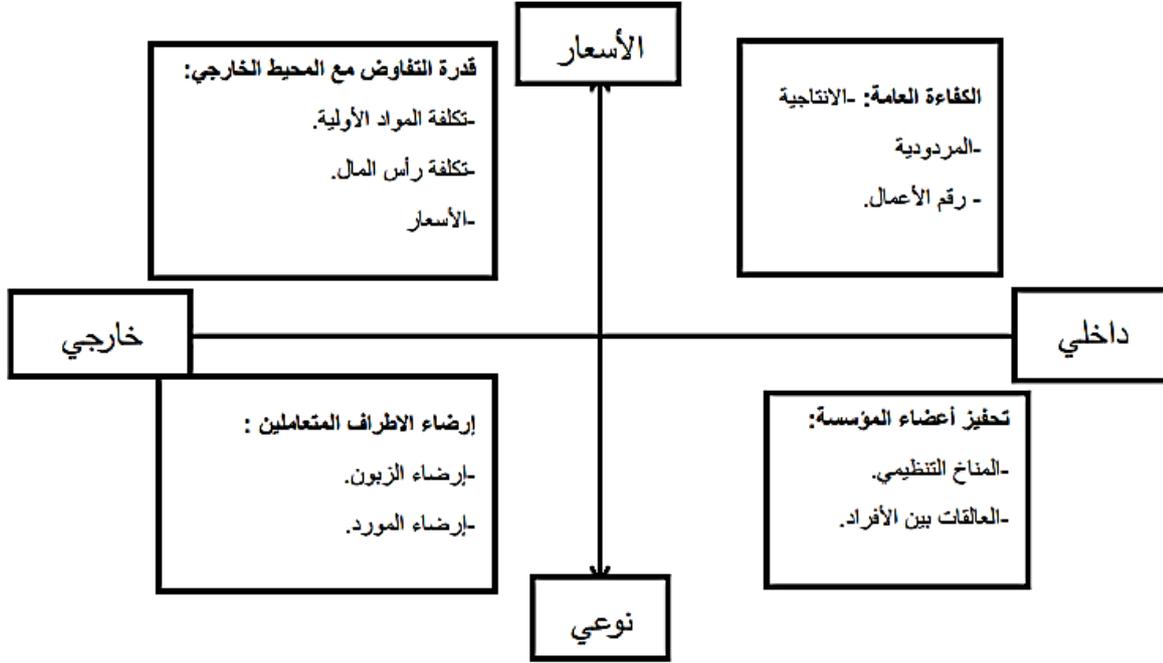
³ راوية محمد حسن، سلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات، مصر، ص 14.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 9.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

حيث يحرص البعض الآخر الأداء على مستوى المؤسسة في أربعة أبعاد أساسية يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: أبعاد الأداء الرباعية



المصدر: بشرى خالدي، زهراء محاجي، أثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن مرمورة- قالة-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالة، 2018/2017، ص41.

في مجمل القول نستنتج أن الأداء عبارة عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة الأنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى الأداء الأمثل.

2 أهمية الأداء: يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع مؤسسات الأعمال بشكل عام، ويكاد يكون ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، لذلك فإن أغلب مؤسسات الأعمال أصبحت تولي أهمية كبيرة للأداء، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:¹

¹ إيمان حفيظي، رحمة هجرسي، دور نظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالة، 2015/2014، ص 45.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

- من الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المفاهيم الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- من الناحية الإدارية: إن الأهمية الإدارية تكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.
- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3 مكونات الأداء:

- إن الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة حيث سنحاول من تبين كل من المصطلحين:
- **الفعالية:** يقصد بها درجة تحقيق الأهداف،¹ 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
 - **الكفاءة:** يقصد بها استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة،³ حيث تمثل الكفاءة بين الموارد والمخرجات المحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين 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 وأفضل مستوى من الجودة.⁴

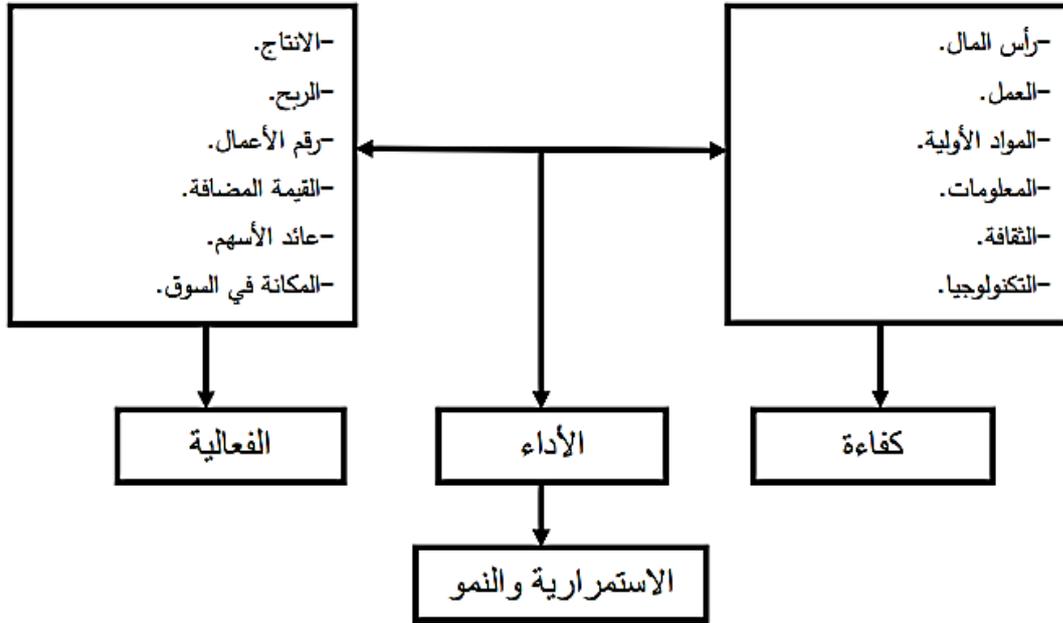
¹ حنفي عبد الغفار، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 117.

² مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

³ حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 117.

⁴ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 143.

الشكل رقم 03: مؤشرات للحكم على الأداء عن طريق الكفاءة والفعالية



المصدر: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 15.

4 محددات الأداء:

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء يتمثل في إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا تمثلت أهم محدداته فيما يلي:¹

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على تدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني القدرات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة أو المهمة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، وهناك يضيف إلى إدراك الدور أو

¹ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2007، ص 11 12.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة المجهود لمواصفات نوعية معينة.

- **الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

5 أنواع الأداء:

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى أنواع الأداء التي تختلف حسب معايير يمكن تحديدها في أربع أشكال والتي كالآتي:

- **حسب معيار المصدر:**

يقسم أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى نوعين أداء ذاتي (داخلي) وأداء خارجي كما يلي: ¹

✓ الأداء الذاتي (أداء الوحدة):

ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بإمكانيات المالية المستعملة.

✓ الأداء الخارجي:

يعتبر الأداء الناتج عن التغييرات البيئية المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد تزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، تخصص التسويق، علوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007، ص 117 118.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

• حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي كالاتي: ¹

✓ الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فالمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف و أحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية ينتج عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه و توفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

✓ الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون مكتملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

• حسب معيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في ستة وظائف التالية: ²

✓ أداء الوظيفة المالية: يتجسد الأداء المالي في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص 89.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2002، ص 46.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

✓ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها.

✓ أداء وظيفة الأفراد: إن ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسيرا فعال، ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسيره بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

✓ أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء.

✓ أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة، التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة، درجة التحديث ومواكبة التطور.

✓ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها: حصة السوق، إرضاء العمال، السمعة.

● حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة حسب طبيعة النشاط التي تمارسه وتتمثل فيما

يلي: ¹

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

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

✓ **الأداء الاقتصادي:** بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

✓ **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 والاستشارات والبحوث.

- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطهير المجتمعات المحيطة بها.

✓ **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

✓ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.¹

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي وأهميته

يعتبر الأداء المالي من المقومات والركائز الأساسية للمؤسسات، نظرا لأهميته البالغة في توفير المعلومات الدقيقة، ومن الصعب إيجاد تعريف محدد للأداء المالي حيث تعددت المفاهيم حوله وسنحاول في هذا المطلب التطرق لمفهوم الأداء المالي وأهميته.

1. تعريف الأداء المالي:

¹ نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 147.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

يمكن تعريف الأداء المالي للمؤسسة من خلال عرض جملة من التعاريف كما يلي:

" الأداء المالي هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية." ¹

نقول أيضا بأن الأداء المالي " النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها من المنظور المالي، وهي بذلك الأهداف التي يمكن استخدامها كمعايير لقياس كفاءة الخطة المالية." ²

ويمكن تعريفه أيضا بأنه " أداة لتحضر اتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحضير المستثمرين للتوجيه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها." ³ وهو " يمثل المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم." ⁴

وفي مجمل القول نستنتج أن الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي للمؤسسة ولاتخاذ القرارات الاستثمارية حيث يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف المالية بأقل التكاليف وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية.

2. أهمية الأداء المالي:

تظهر أهمية الأداء المالي بشكل عام وبشكل خاص ومن خلال ما يوفره للمستثمرين من أهداف فيما يلي. ⁵

- تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين كما توضحه النقاط التالية:

¹ فركوس يوسف الصديق، بن سديرة يعقوب، دور المراجعة الخارجية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2018/2017، ص 35.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص 31.

³ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 234.

⁴ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

⁵ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 46 47.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها بهدف تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
 - ✓ تقييم سلوك المؤسسة بغرض تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات.
 - ✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة بغرض معرفة توزيع المصادر المالية والاستثمارات فيها.
 - ✓ تقييم مديونية المؤسسة (الرفع المالي) لمعرفة مدى اعتمادها على التمويل الخارجي.
 - ✓ تقييم تطور توزيعات المؤسسة بغرض معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.
 - ✓ تقييم تطور حجم المؤسسة، فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية لها.
- تتبع أهمية الأداء المالي بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية، وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثمارها وفقاً لأهدافها العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

ويحقق الأداء المالي للمستثمرين الأهداف التالية:

- يمكن للمستثمرين من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته، ويساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر الأسهم.
- يساعد المستثمرين في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية، وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات.
- ومنه فالموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على المعلومات المناسبة التي تستخدم لأغراض التحليل لصنع القرارات المناسبة من خلال مؤشرات الأداء المالي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تواجه المؤسسة في حياتها اليومية عدة مشاكل يمكن أن تعرقها في القيام بنشاطها أو في أداء وظائفها حيث يجب على المسيرين البحث عن هذه المشاكل والحد منها.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

يتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي منها يتم تصنيفها إلى داخلية وخارجية (المحيط بالمؤسسة) أو إلى الإدارية والفنية.

• العوامل الإدارية والفنية: تلخص العوامل الإدارية والفنية فيما يلي: ¹

✓ الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتغير فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها فيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركة اتخاذ القرار بأكثر فعالية.

✓ المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالإداء، وأما اتخاذ القرار فهو اتخاذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء هو مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفأه من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.

✓ التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 48 51.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أداءها وتطويره بهدف الموازنة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تعطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

✓ 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. ويعتبر 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 إيجابيا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين المهتمين بالشركة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

وحسب التصنيف الآخر تكون العوامل المؤثرة كالتالي:

• العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نجد:¹

✓ 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 وتحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها وتصحيحها.

• العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

¹ جلييلة بن خروف، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009، ص 7.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية التي تخرج عن نطاق تحكّمه كالأوضاع والسياسات الاقتصادية... الخ وعموما تشمل ما يلي:¹

✓ السوق:

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانون العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

✓ المنافسة:

وتعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فتعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من الجهة الأخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

✓ الأوضاع الاقتصادية:

إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم يؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

المبحث الثاني: مؤشرات التوازن المالي

تقييم الأداء المالي يعني تقديم حكم وقيمة حول إدارة الموارد الطبيعية المادية والمالية، أي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية والحكم على درجة الكفاءة، وسنتناول في هذا المبحث تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن (رأس المال العامل، الاحتياج لرأس المال العامل، الخزينة).

¹ كاظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 136 138.

المطلب الأول: رأس المال العامل

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

إن التوازن المالي هو المعادلة بين الشئيين والمساواة بينهما، وأنه يتحقق نتيجة التوفيق بين قوى متعارضة فيها شد وجذب بين الشئيين.¹

ويمكن أن نعرف التوازن المالي على أنه التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها، كذلك عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها، وتنطلق فكرة التوازن المالي من الميزانية المالية باعتبار أنها تعتمد على مبدأ التوازن بين الخصوم والأصول على أساس أن الأموال التي تبقى في المؤسسة لمدة أكثر من سنة هي التي ستمول الاستعمالات في المدى الطويل، وكذلك الأمر بالنسبة للأصول المتداولة التي ستمول الديون في المؤسسة في المدى القصير ومنه فان قاعدة التوازن المالي تركز على:²

- التوازن من الأعلى الميزانية: إن التوازن من أعلى الميزانية سهل التحقق في المؤسسة باعتبار أن الوقت في صالحها وأن الأصول الثابتة يمكن أن تتحول إلى سيولة نقدية قبل تاريخ استحقاق الديون.
- التوازن من أسفل الميزانية: هذا الأخير صعب التحقيق لأن الوقت ليس في صالح المؤسسة باعتبار أن استحقاقية الديون قصيرة الأجل لا تتماشى مع سيولة الأصول المتداولة، لأن بعض أقسام الأصول المتداولة لا تتمتع بدرجة الدوران المطلوب، وينتج عنه عدم تمكن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها، وعليه يصبح من الضروري أن يخصص المحلل هامش الأمان المعبر عنه برأس المال العامل لتغطية هذه الالتزامات.

1. مفهوم رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، حيث يوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، من بينها صعوبة السيولة وإيجاد السير المالي الناتج عن تقارب الزمن الممكن حدوثه.

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 مصطفى خديجة ليلي، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية نقود وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2016/2015، ص 118، 119.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

حيث لدى رأس المال العامل عدة تعريفات نذكر منها:

" هو الذي يتغير ويستهلك خلال عملية الإنتاج، مثل المواد الأولية وشبه المصنعة الجاهزة لدى المنتجين، وهي عناصر يتم الاحتفاظ بمخزون منها للمحافظة على استمرار التشغيل وتلبية الطلب الإضافي على السلع الجاهزة بدون إحداث تغيير في برامج الإنتاج".¹

كما يعرف أيضا: " أنه الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويستخدم هذا المقياس من قبل الدائنين لمعرفة قوة المؤسسة المالية وقدرتها على الوفاء بالالتزامات المترتبة عليها، فزيادة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة كان هذا مؤشرا على قدرة المنشأة المالية والعكس صحيح إلا أن ذلك يتوقف أيضا على نوعية هذه الموجودات".²

حيث يميز الفكر المالي بين مفهومين لرأس المال العامل:³

- رأس المال العامل هو إجمالي الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.
- أما صافي رأس مال العامل هو الفرق المحاسبي بين الموجودات المتداولة، فهو صافي أي خالي من أي التزام مستحق على إدارة المنشأة."

ويعرف أيضا بأنه: " ذلك الجزء من الأصول المتداولة الذي يتم تمويله بأموال طويلة الأجل".⁴

2. كيفية الحساب:

يمكن حساب رأس مال العامل انطلاقا من أعلى وأسفل الميزانية من خلال الصيغتين:⁵

- من اعلى الميزانية:

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

- من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس مال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل.}$$

¹ سارة محمد زايد التميمي، أثر إدارة رأس مال على الأداء المالي للشركات الصناعية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019، ص 45.

² عبد الحلیم كراجة، على زباجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 44.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الورق للنشر والتوزيع، 2011، ص 118.

⁴ حسني عبد العزيز جردات، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 32.

⁵ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

3. أهمية رأس مال العامل:

إن مكونات رأس المال العامل في المؤسسة تحتاج إلى عناية خاصة من قبل الإدارة بسبب أهمية قرار الاستثمار في مكونات صافي رأس المال العامل وخاصة في المنشآت التجارية. وارتباطه الوثيق بالعمليات التشغيلية اليومية للمنشأة.

كما أن زيادة الاستثمار في رأس المال العامل بدرجة أكبر من الحاجة إليه اقتصاديا تعني تجميد الجزء من الأموال مما يسبب هبوط في مستوى ربحية المؤسسة، بينما ينتج عن انخفاض الاستثمار في رأس المال العامل تدهور كفاءة المنشأة في تحريك الدورة التشغيلية أو صعوبة في مواجهة طلبات المتعاملين مع المنشأة بشكل مستمر مما يعني أيضا هبوطا في مستوى ربحية المؤسسة قد تنشأ عنه صعوبة مالية تقلل من سيولة المؤسسة وقدرتها على السداد.¹ ويمكن القول أيضا أن رأس المال العامل يساعد في استبعاد العمليات الروتينية مثل تحصيل الديون بذمة الآخرين وسداد ديونهم على المنشأة.²

4. الحالات المختلفة لرأس مال العامل:

يعتبر رأس مال العامل مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى، حسب حالاته نذكرها كالآتي:³

- **رأس مال العامل موجب:** يعني وجود فائض عن تغطية الأموال الدائمة لتوظيفه لتغطية الاحتياجات الدورية كقيم الاستغلال ومن بينها المخزون والاستخدامات الثابتة.
- **رأس مال العامل سالب:** 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 زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 203

² خالد توفيق، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 70.

³ ناصر دادي عدون، محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفق، عمان، الأردن، 1990، ص 45.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

- رأس مال العامل معدوم: وذلك يعني أن الديون قصيرة الأجل تغطي الأموال المتداولة (المخزون، المدينون، النقدية) وبالتالي يجب مراقبة المدة التي يتحول فيها كل المخزون والمدينون إلى نقدية لمواجهة استحقاقاتها الديون.

5. مكونات رأس المال العامل:

هناك عدة أنواع من رأس مال العامل نذكر منها: ¹

- رأس المال العامل الإجمالي: يمثل الأصول ذات طبيعة قصيرة المدى التي هي عبارة يمثل إجمالي الأصول المتداولة.

الهدف من دراسة رأس المال الإجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، ويحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة.

- رأس المال العامل الخاص: يمثل العلاقة التالية: رأس المال العامل الدائم ناقص الديون طويلة الأجل، أو الأموال الخاصة ناقص القيم الثابتة.

إذا كان رأس المال العامل الخاص موجب يدل على أن الأموال الخاصة للمؤسسة تغطي الأصول الثابتة، والعكس إذا كان أصغر من الصفر.

- رأس المال العامل الأجنبي: وهو يمثل مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة والتي تحصل عليها من خارج لتمويل نشاطها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الديون قصيرة الأجل} + \text{الديون طويلة الأجل} = (\text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{رأس المال العامل الخاص}) \\ = (\text{مجموع الخصوم} - \text{الأموال الخاصة}).$$

المطلب الثاني: الاحتياج في رأس المال العامل

1. مفهوم الاحتياج لرأس مال العامل:

هناك عدة تعريفات لاحتياج رأس المال العامل نذكر منها:

" إن النشاط الاستغلالي للمؤسسة يتوجب توفير مجموعة من العناصر وهي المخزونات والمدينون إضافة إلى العناصر الثابتة تولد مصادر قصيرة الأجل متحددة وهي مجموعة الديون الممنوحة من الموردين وهذه المصادر تمول جزء من

¹ شعيب شوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 119.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

الأصول المتداولة ويجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يدعى باحتياجات لرأس مال العامل.¹

ونقول أيضا " بأنه قسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية."²

ويعرف بأنه " تعد مفهوم احتياجات رأس المال العامل، أو ما يطلق عليه تسميات أخرى مثل احتياجات دورة التشغيل أو رأسمال العامل المعياري، من المفاهيم حديثة العهد في الإدارة المالية، ويعرف بأنه الحاجة المعيارية للتمويل الناشئ عن دورة التشغيل (شراء، إنتاج، بيع)."³

نستنتج أن الاحتياج في رأس المال العامل هو آخر مؤشر للتقييم مكمل لرأس المال العامل حيث هذا الأخير لا يكفي لوحده للحكم على التوازن المالي، والاحتياج في رأس المال العامل له علاقة وطيدة بدورة الاستغلال وفترته تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط ولحظة تحصيل المؤسسة نقدا ما لها من حقوق على عملائها، وأثناء هذه الفترة تقوم بمجموعة من الأنشطة منها: التخزين والإنتاج والبيع، حيث يمثل الاحتياج في رأس المال العامل في الجزء من احتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة.

2. كيفية الحساب:

يمكن حساب احتياج رأس مال العامل كما يلي:⁴

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم الغير الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفيات).

3. الحالات المختلفة لاحتياج رأس مال العامل:

يمكن أن يأخذ الحالات الآتية:⁵

- احتياج في رأس المال العامل موجب ($BFR > 0$): إذا كانت قيمة الBFR كبيرة وموجبة يعاب على المسير في هذه الحالة أنه لم يبحث عن موارد قصيرة الأجل والتي تكون غالبا تكلفتها منخفضة أو معدومة أحيانا.

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، 2008، ص 132

² إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 288

³ سعود جايد مشكور، محاسبة التضخم، بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر، 2009، ص 168

⁴ إسماعيل عرجاني، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996 ص 131.

⁵ سعيدة بورديم، مطبوعة منشورة في التسيير المالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2015/2014، ص

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

• احتياج في رأس المال العامل سالب ($BFR < 0$): في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة أقل من مواردها ويعاب على المسير في هذه الحالة أنه لم يستخدم تلك الموارد في توزيع دورة الاستغلال وبالتالي زيادة نشاط المؤسسة.

• احتياج في رأس المال العامل معدوم ($BFR = 0$): يعني أن موارد الدورة = احتياجات الدورة.

المطلب الثالث: الخزينة، حالات الأزمة والإجراءات من أجل إعادة توازن

1. مفهوم الخزينة:

كما عرفنا سابقا أن الخزينة هي الأموال النقدية السائلة التي تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة التزاماتها في مواعيد الاستحقاق، وتكون في شكل نقد (الحسابات الجارية لدى المصاريف) وأذونات الخزينة، والكمبيالات قصيرة الأجل الممكن خصمها لدى المصارف لضمان استمرارية العمليات التشغيلية للمنظمة.¹

2. كيفية الحساب:

تعتبر الخزينة المحصلة النهائية لكافة التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال ودورة الاستثمار ودورة التمويل، فهي تعد مؤشرا يحدد مستوى السيولة ويعبر عن التوازن المالي الإجمالي، يمكن حسابها بطريقتين مختلفتين:²

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس مال العامل.}$$

أو

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفيات البنكية.}$$

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الأصول.}$$

أي بمعنى آخر

3. الحالات المختلفة للخزينة:

يمكن القول إن هناك ثلاث حالات للخزينة:³

• إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياج في رأس مال العامل فإن الخزينة موجبة، في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل.

¹ عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013، ص 58.

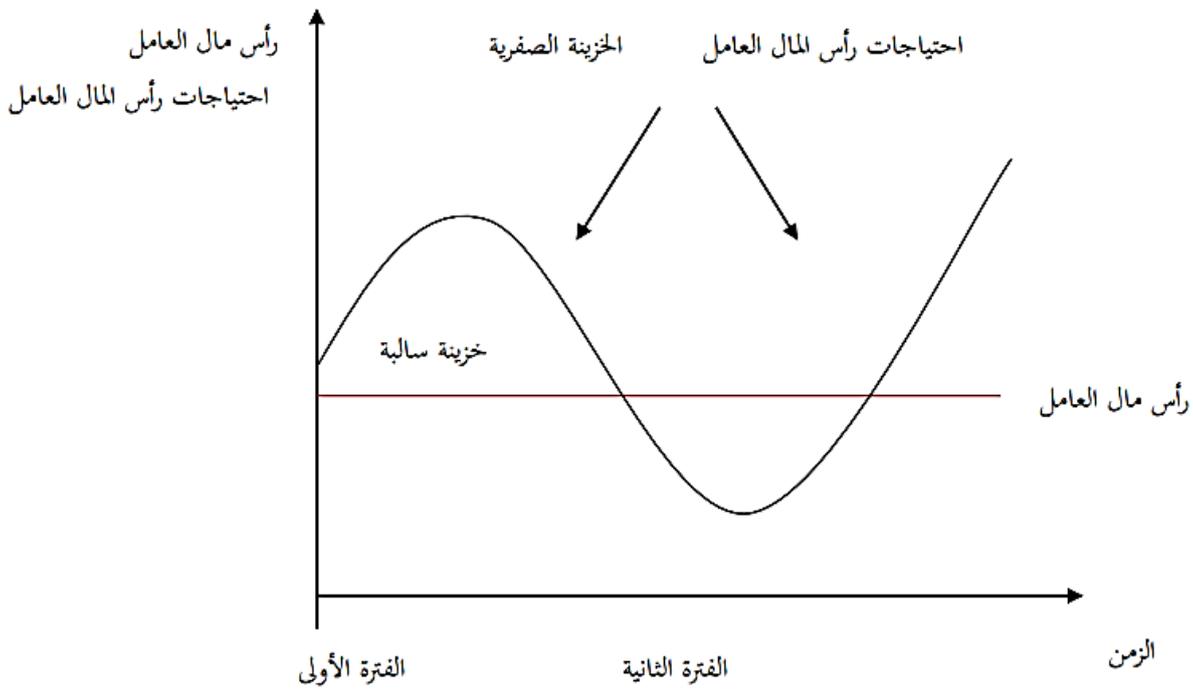
² ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية، الجزائر، الجزء الأول، 1999، ص 51.

³ شعيب شونف، مرجع سبق ذكره، ص 121 122.

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

- إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياج في رأس مال العامل فإن الخزينة سالبة، المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في أجالها.
- إذا كان رأس المال العامل يساوي احتياج في رأس مال العامل، فإن الخزينة تساوي الصفر بمعنى أننا أمام الخزينة المتلى، أن الوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد، وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

الشكل رقم 04: التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



المصدر: باديس بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص 18.

4. حالات العجز في الخزينة وكيفية معالجتها: نحاول سرد السيناريوهات للعجز حسب المنظور الوظيفي وهي

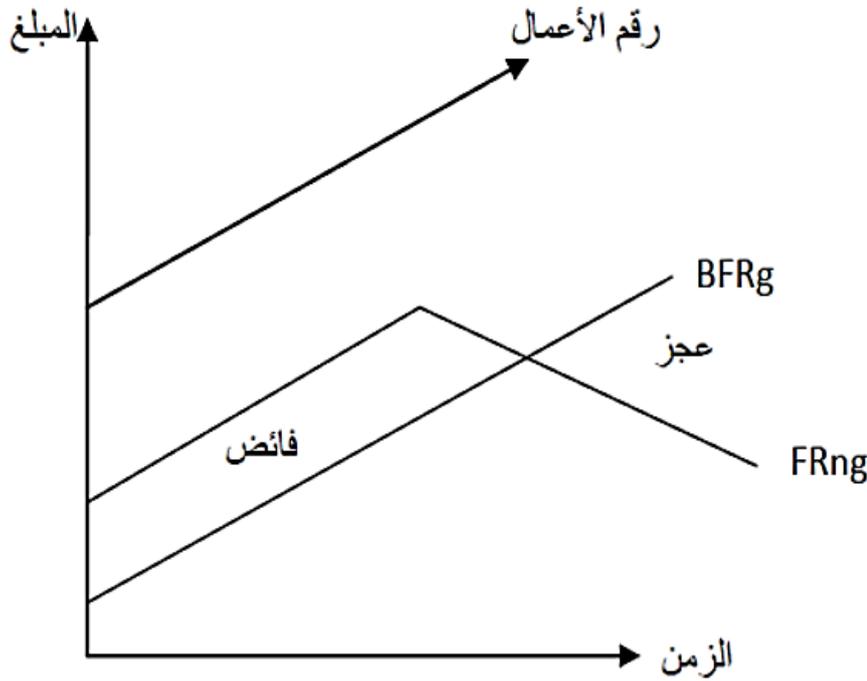
ست حالات أساسية:¹

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية أجوبة، تمارين وحلول)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 89

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

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

الشكل رقم 05: بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة



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

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

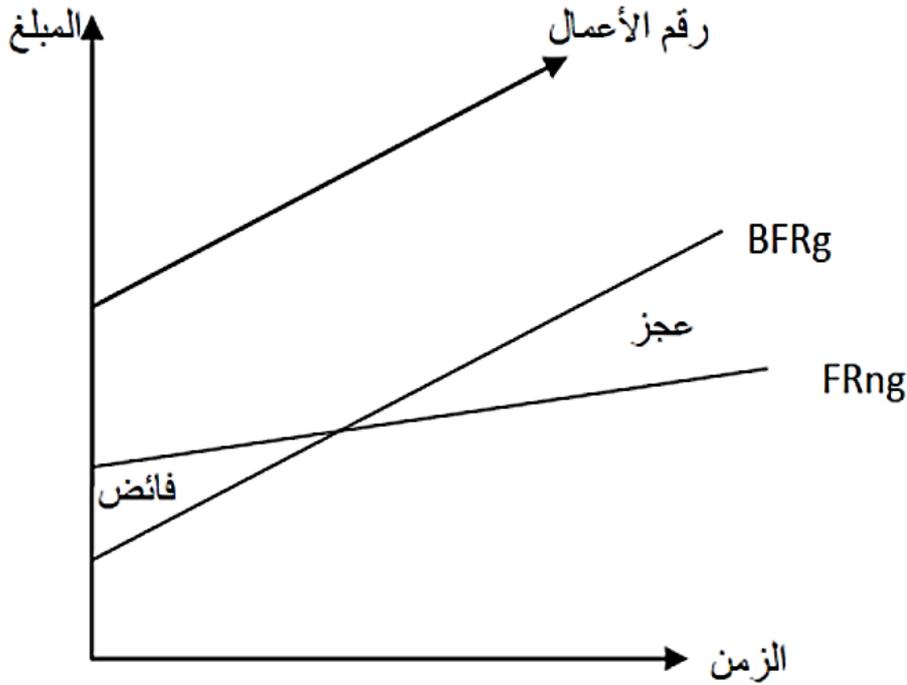
- حالة نمو سريع غير متحكم فيه: إذا قدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من إمكانياتها المالية الحالية فان ذلك يؤدي إلى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، وبالتالي تستهلك الفوائض المالية ويحدث عجز.

يمكن إعادة التوازن المالي من خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة، بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية، وتركيز الجهود التجارية والاستثمارية والصناعية على حصة سوقية تتناسب والإمكانيات

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

المالية للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال وتنخفض الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال، بحيث يمكن تغطيتها برأس المال العامل.

الشكل رقم 06: بيان أثر المقص لحالة النمو الغير المتحكم فيه

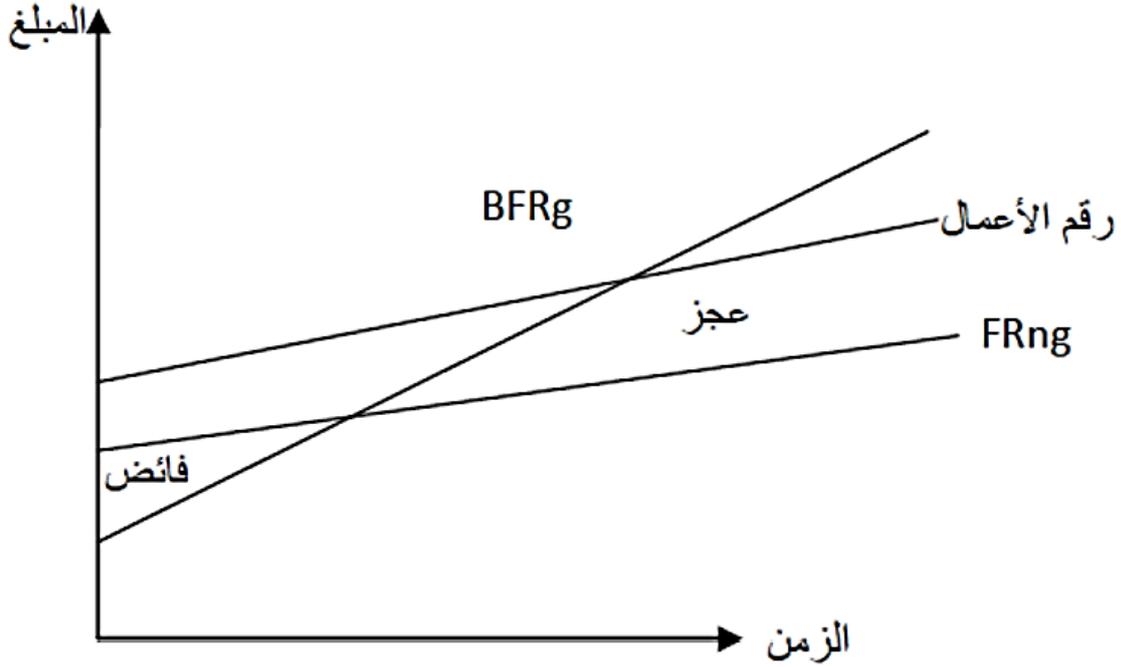


المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 90.

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

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

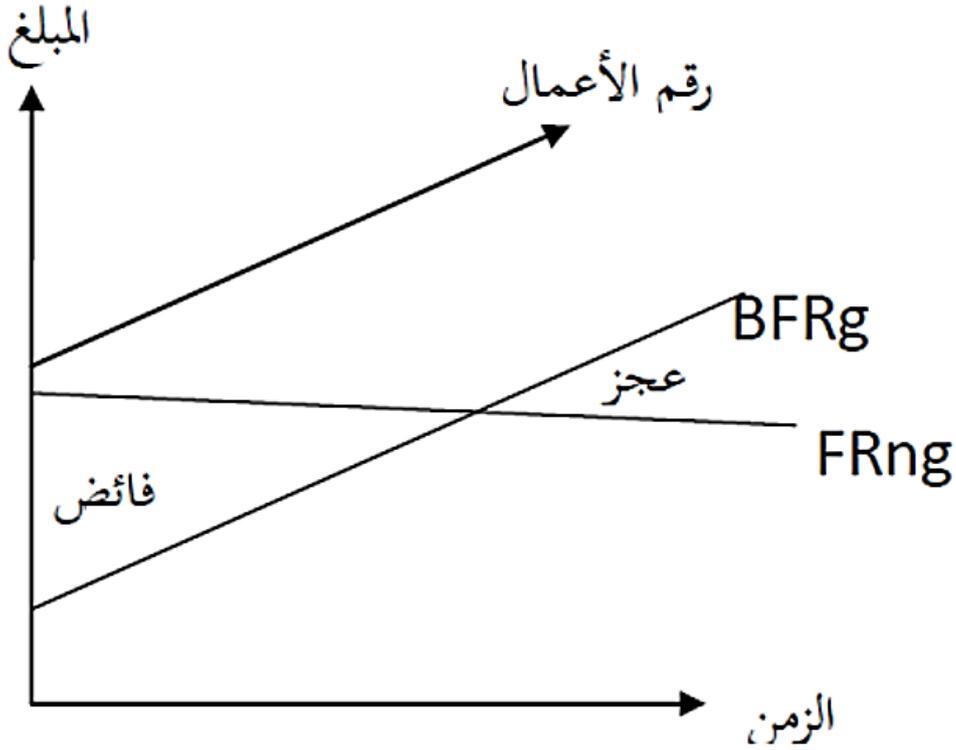
الشكل رقم 07: بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال



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

- حالة الخسائر المتراكمة: إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فان ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلي احتياجات في رأس المال العامل الإجمالي، بالتالي تتحقق خزينة سالبة والمعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.
- لا يمكن للمؤسسة إنعاش رأس المال العامل إلا بخطة طويلة الأجل تتضمن إجراءات صارمة لتحسين النتيجة، وذلك على مستويين:
- ✓ مستوى داخلي: وذلك بترشيد الإنفاق وتدنية التكاليف بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك دون التأثير على قيود الجودة والتنوعية.
- ✓ مستوى خارجي: وذلك بمحاولة إنعاش رقم الأعمال ببيان طريقة مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

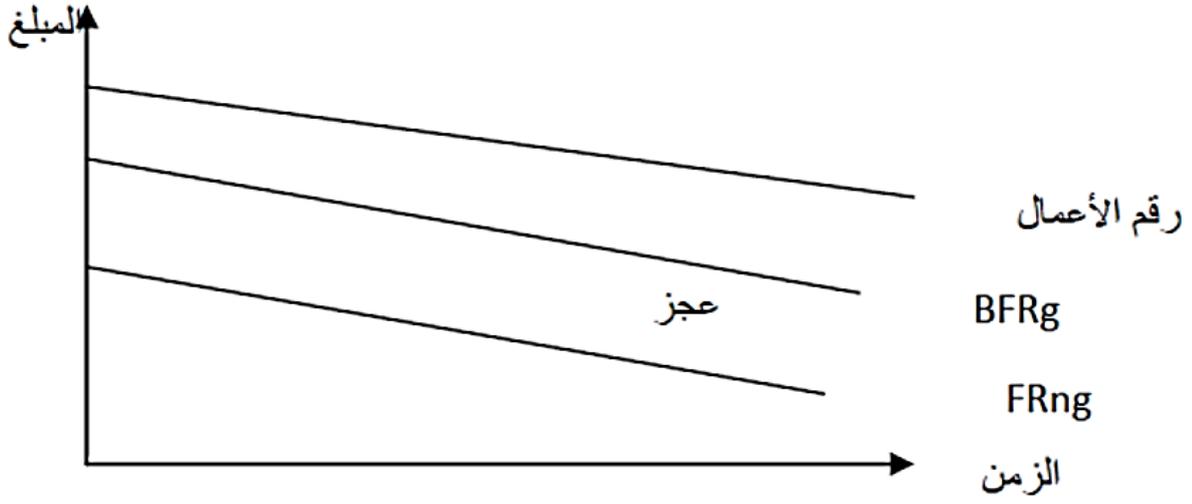
الشكل رقم 08: بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة



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

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

الشكل رقم 09: بيان أثر المقص لحالي تدهور في النشاط وإفلاس عميل مهم



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

الفصل الثاني: الأداء المالي وعلاقته بتسيير الخزينة

خلاصة الفصل:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية بالغة وكبيرة في تسيير المؤسسات، والذي هو عبارة عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل حيث ينشطر مصطلح الأداء إلى مكونين رئيسيين هما الفعالية التي يقصد بها درجة تحقيق الأهداف والكفاءة تحقيق أعلى منفعة بأقل التكاليف.

إن الأداء المالي يعتبر من مقومات الركائز الأساسية في المؤسسة، فهو أداة لتعرف على الوضع المالي للمؤسسة أي إنجاز الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية، حيث يكمن الفرق بين الأداء والأداء المالي هو أن الأول معرفة أداء المؤسسة ككل (هل وصلنا إلى الأهداف التي رسمناها) أما الأداء المالي فهو جزء أو نوع من الأداء فهو يشخص إلا الوظيفة المالية للمؤسسة.

فلتقييم الأداء المالي للمؤسسة يكون من خلال مؤشرات التوازن المالي رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة حيث تعتبر هذه الأخيرة عنصرا هاما في حياة المؤسسة لمعرفة وضعيتها هل هي موجبة أم معدومة أم سالبة (حالات الأزمة) والإجراءات التي تتخذ من أجل إعادة التوازن.

الفصل الثالث:
دراسة حالة
مؤسسة عمر بن
عمر - الفجوج - قالمة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

مقدمة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال الفصلين السابقين للإطار النظري الذي سمح لنا بالإلمام الشامل لمختلف جوانب الموضوع المتعلق بالمفاهيم الأساسية لتسيير الخزينة والأداء المالي والعلاقة بينهما.

فعلية وبناء على ما تقدم سنحاول في هذا الفصل توضيح العلاقة بين المتغيرين، من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي. فقمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة عمر بن عمر لولاية قالمة خلال الفترة الممتدة (2015-2017)

حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

المبحث الثاني: دراسة وضعية المالية لخزينة المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سيتم خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتطرق لتعريفها، طبيعة نشاطها، فروعها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا لإمكانيات عالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.

- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية، وبعد مرور أربع سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 متر مربع يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراضي زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 900) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

حيث من فروع عمر بن عمر:

- مؤسسة مصبرات عمر بن عمر CAB.
 - مؤسسة أفق تنمية الزراعة HDA.
 - مؤسسة حبوب بن عمر.
 - مؤسسة ترقية بن عمر.
 - مؤسسة بناء بن عمر.
 - مؤسسة ش. ذ. أ. المتوسطة للمطاحن MMC.
 - مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB.
- وهذه الأخيرة هي التي تتمحور حولها دراستنا.

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار والتنمية الاقتصاد الوطني.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

1. طبيعة نشاط المؤسسة:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قلمة

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أما لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

- 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب كالاتي:

✓ الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.

✓ الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.

✓ الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.

✓ الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

- 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

✓ الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.

✓ الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.

✓ الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

✓ الفرقة د في حالة راحة.

2. فروع المؤسسة:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ...).

وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

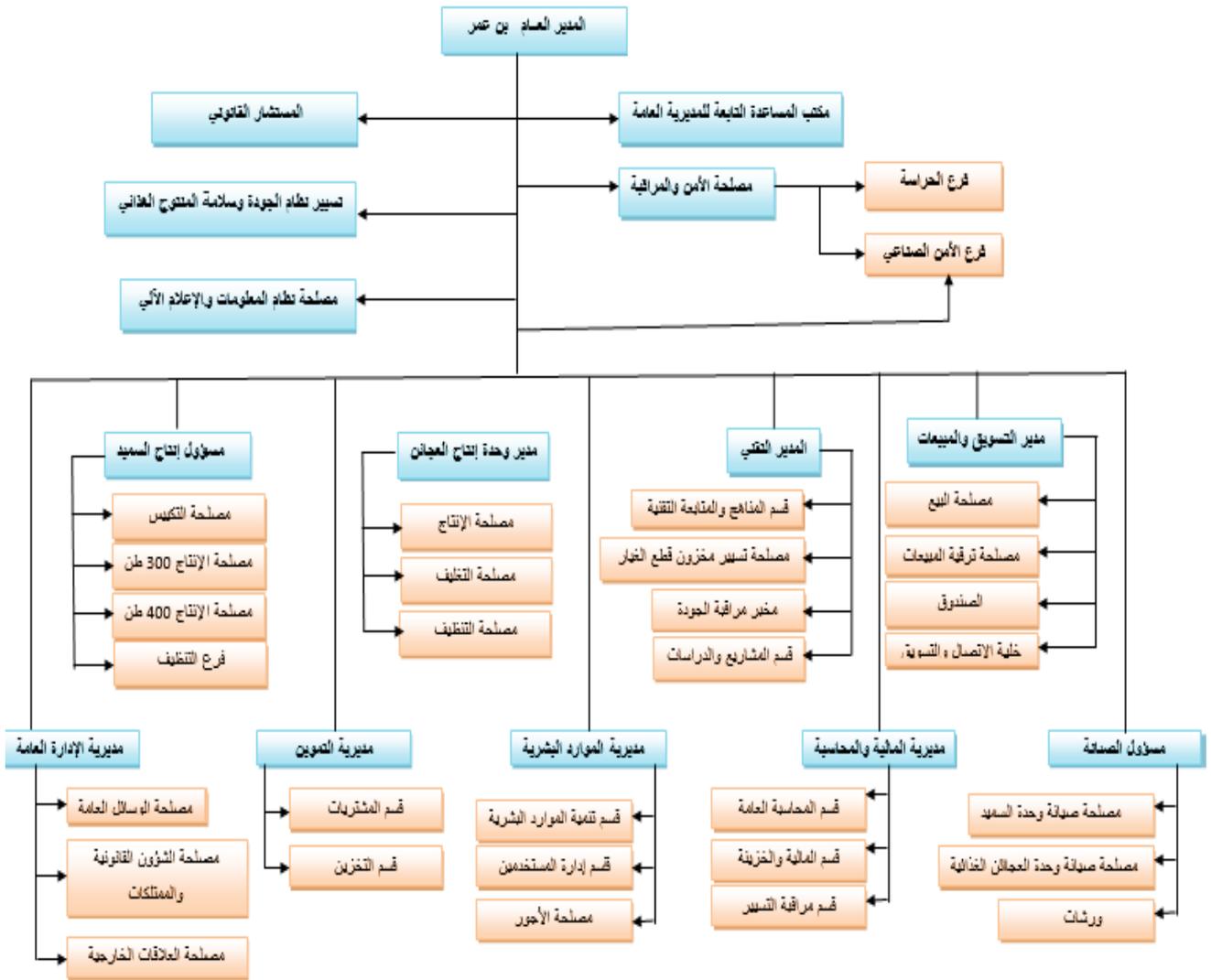
وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وشرح ومكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، حيث يكون شكل الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر كالآتي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

1. مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

● قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عميها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

2. مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

3. مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

4. مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

5. مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السير على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

6. المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

7. مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات، إشهارية ... إلخ).

8. مصلحة إنتاج السميد:

- من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة، ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

- **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

9. مديرية الإنتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- **مصلحة التغليف:** تسيير على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

10. المديرية التقنية:

- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**
- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعمقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

● قسم الأشغال والدراسات:

- دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعمقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

● المخبر:

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية ... إلخ).

11. مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عميها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالاتي:

● ورشة الكهرباء.

● ورشة الميكانيك.

● ورشة الخارطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

12. مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، إلخ... والسير على تخزينها وهي تنقسم إلى:

● قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

● قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السير على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعمقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

13. مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

● مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحميل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

● قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

● قسم مراقبة التسيير:

- السير على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحين ومراقبة ميزانية الشركة.

14. مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

● مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

● مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

● مصلحة العلاقات الخارجية: التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعمق بالزيارات، الاستقبال، وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لخزينة المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة خزينة المؤسسة، ولكن قبل ذلك سنقوم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ككل، وذلك من خلال تحليل كل من الأصول والخصوم المتعلقة بالميزانية المالية للمؤسسة وحساب كل من مؤشرات التوازن وكذا بعض النسب الهامة مع تحليلها.

المطلب الأول: عرض وتحليل الميزانية المالية للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الميزانية المالية التي من خلالها نقوم بوضع الميزانية مختصرة وبعد ذلك نحلل جميع عناصر هذه الأخيرة.

1. إعداد الميزانية المالية المفصلة لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2015-2017):

• جانب الأصول:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

الجدول رقم 03: الميزانية الأصول للفترة (2015 2017)

2017	2016	2015	السنوات البيان
			الأصول الغير جارية
3142140023	264214023	26421402	الأراضي
328968648	361048115	394051816	مباني
1831364410	1990382600	2126676956	التركيبات التقنية-المعدات والأدوات الصناعية
159265013	163769100	162797818	التشبيات العينية الأخرى
-	-	-	تشبيات ممنوح امتيازها
4276865100	3841915034	2645907141	التشبيات الجاري إنجازها
-	-	-	سندات موضوعة موضع معادلة
820000000	820000000	820000000	مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها
-	-	-	سندات أخرى مثبتة
75205043	72211059	66012838	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
7805882237	7513539932	6479660593	مجموع الأصول الغير جارية
			أصول جارية
-	-	-	المخزونات والمنتوجات قيد التنفيذ
3834886136	4145991023	4145991023	حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
-	-	-	الزبائن
164181688	37349808	34429976	المدينون الآخرون
120839566	1565472514	1638529765	الضرائب وما تشابهها
58191254	51276654	57713830	الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
-	-	-	الخزينة الأصول
128953155	18747303	142391429	
4307051798	5818837302	6146451584	مجموع الأصول الجارية
12112934035	13332377234	12626112177	المجموع العام للأصول

المصدر: اعتمادا على الملاحق رقم 01 و02 و03.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

• جانب الخصوم:

جدول رقم 04: ميزانية الخصوم لفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	السنوات البيان
500000000	500000000	500000000	رؤوس الأموال الخاصة رؤوس الأموال تم إصدارها
-	-	-	رأس مال غير مستعان به
1596998010	1620427005	1442723926	علاوات واحتياطات (احتياطات مدمجة)
-	-	-	فوارق إعادة التقييم
-	-	-	فارق المعادلة (1)
77794890	146571006	177703078	نتيجة الصافية
2174792900	2266998010	2120427005	المجموع (1)
-	-	-	الخصوم الغير جارية
2578441862	2372807711	1760277768	قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
2578441862	2372807711	1760277768	مجموع الخصوم الغير جارية (2)
1877850917	1085603273	868547196	الخصوم الجارية
77751798	62197187	64831917	موردون وحسابات ملحقه ضرائب
3427271240	3953119270	5283133696	ديون أخرى
1976825318	3591651783	2528894596	خزينة سلبية (خزينة الخصوم)
7359699272	8692571512	8745407405	مجموع الخصوم الجارية (3)
12112934035	13332377234	12626112177	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملاحق رقم 01 و 02 و 03.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

2. دراسة البنية المالية لمؤسسة عمر بن عمر:

• إعداد الميزانية المالية المفصلة:

الجدول رقم 05: الميزانية المالية المختصرة للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	السنوات البنود
الأصول			
7805882237	7513539932	6479660593	الاستثمارات الثابتة
4307051798	5818837302	6146451584	الأصول المتداولة
3834886136	4145991023	4273386583	قيم الاستغلال
343212508	1654098976	1730673571	قيم محققة
128953155	18747303	142391429	قيم جاهزة
12112934035	13332377234	12626112177	المجموع
الخصوم			
4753234762	4639805721	3880704773	الأموال الدائمة
2174792900	2266998010	2120427005	الأموال الخاصة
2578441862	2372807711	1760277768	ديون م وط الأجل
7359699272	8692571512	8745407405	الخصوم الجارية
12112934035	13332377233	12626112177	المجموع

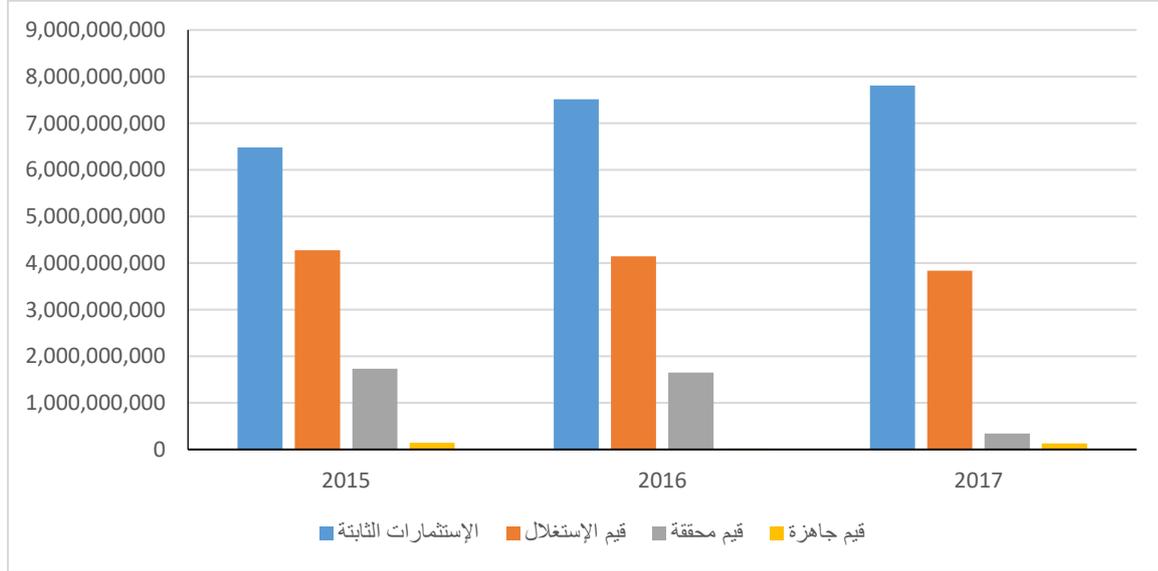
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدولين رقم 03 و 04.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قلعة

التمثيل البياني لعناصر الميزانية المالية للفترة المدروسة (2015-2017):

✓ جانب الأصول:

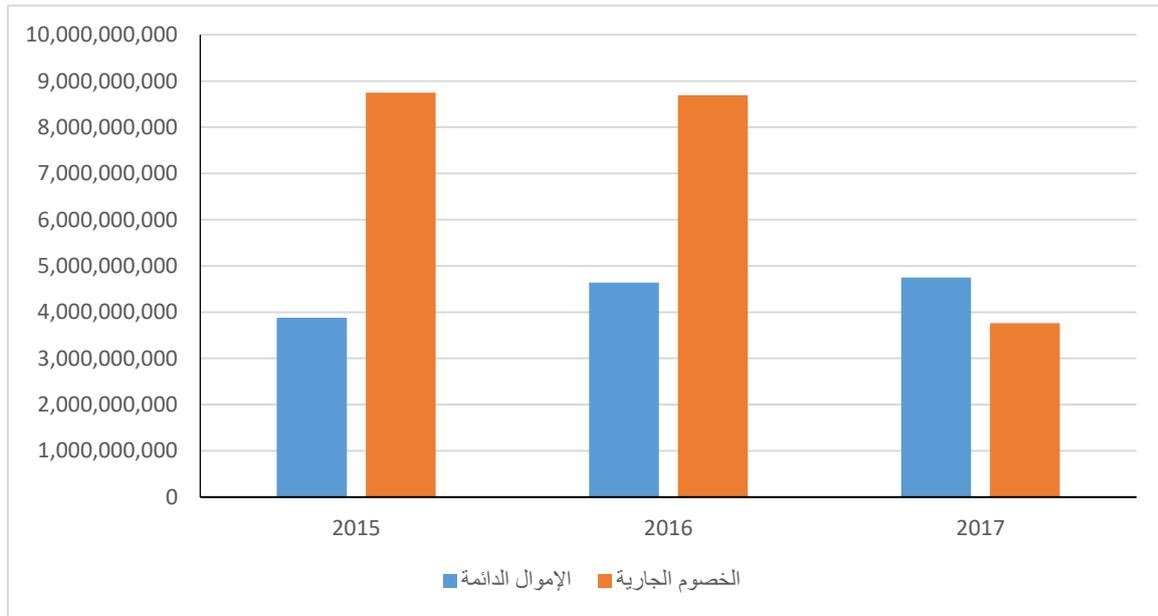
الشكل رقم 11: تمثيل يبين تطور عناصر الأصول للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

✓ جانب الخصوم:

الشكل رقم 12: تمثيل يبين تطور عناصر الخصوم للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه للفترة (2015-2017) نلاحظ ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قلعة

• جانب الأصول:

✓ الأصول الثابتة:

عند مقارنة الأصول الثابتة للسنوات محل الدراسة (2015، 2016، 2017)، نلاحظ أن هناك ارتفاع مستمر وخاصة في السنة الثالثة حيث كانت في السنة الأولى 6479660593.1 فأصبحت 7805882236.6 في 2017 أي من **51.80%** إلى ما يقارب **64.44%** وهذه المقارنة مع مجموع الأصول، حيث نستنتج الارتفاع في السنة الأخيرة راجع إلى ارتفاع الأراضي والتشبيات الجاري إنجازها بسبب اقتناءها لتشبيات جديدة من أجل استثمارات جديدة.

✓ الأصول الجارية:

أما بالنسبة للأصول الجارية نلاحظ أن هناك انخفاض مستمر في فترة الدراسة وخاصة في السنة الأخيرة من 6028463028.45 في (2015) إلى 4307051798.13 في (2017) أي بنسبة **12.64%**، وهذا راجع إلى قيم القابلة للتحقيق فقد عرفت سقوط حاد في قيمتها خاصة في المدينون الآخرون بسبب تحصيل المؤسسة لحقوقها، أما القيم الجاهزة فيمكن القول إنها معدومة مقارنة مع باقي القيم.

• جانب الخصوم:

✓ الأموال الدائمة:

عند مقارنة الأموال الدائمة للسنوات الثلاث (2015، 2016، 2017) نجد أنها في زيادة بالنسبة لمجموع الخصوم من **31%** في 2015 إلى **34.80%** في 2016 ثم **39.24%** في 2017، حيث أن الأموال الخاصة نتائجها متقاربة لا يوجد هناك اختلاف كبيرة، أما الديون طويلة الأجل من الجهة الأخرى نلاحظ أن نسبتها ترتفع بزيادة معتبرة خلال فترة الدراسة وذلك بسبب عجز الشركة من تغطية استثمارها الجديد مما أجبرها إلى اللجوء إلى الاقتراض.

✓ الخصوم الجارية:

تمثل الخصوم الجارية أكثر من نصف قيمة إجمالي الخصوم خلال فترة الدراسة، نستنتج أن قيمتها أكبر بكثير من قيمة الأموال الدائمة وهذا مؤشر ليس جيد بالنسبة للمؤسسة، ودليل على وجود التزامات جارية أكبر من أصولها الجارية، حيث نلاحظ أيضا أن هناك انخفاض في قيمة الخصوم الجارية خلال فترة الدراسة من **68.97%** في 2015 إلى **60.76%** في 2017، حيث لا يوجد هناك فرق كبير ما بين السنتين 2015 و 2016 إلا بانخفاض طفيف جدا في 2016 ب **3.77%**.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالة

المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة

في هذا المطلب سنحاول دراسة أهم المؤشرات التي يستخدمها المسيرون في تقييم التوازن المالي للمؤسسة أي دراسة الوضعية المالية عامة، منها رأس المال العامل والاحتياج لرأس المال العامل وبعض النسب التي ذكرناها في الجانب النظري أما بالنسبة للخزينة فسنقوم بتناولها في المطلب الأخير.

1. رأس المال العامل:

بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة المعروضة سابقا سنقوم بحساب رأس المال العامل بطريقتين للفترة (2015-2017) وهذا ما سنوضحه الجدولين الآتيين:

• الطريقة الأولى: من أعلى الميزانية

جدول رقم 06: تطور رأس المال العامل خلال الفترة (2015-2017) من أعلى الميزانية

السنوات	2015	2016	2017
موارد دائمة (1)	3880704773	4639805721	4753234762
أصول ثابتة (2)	6479660593	7513539932	7805882237
رأس المال العامل (2-1)	-2598955820	-2873734211	-3052647475

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

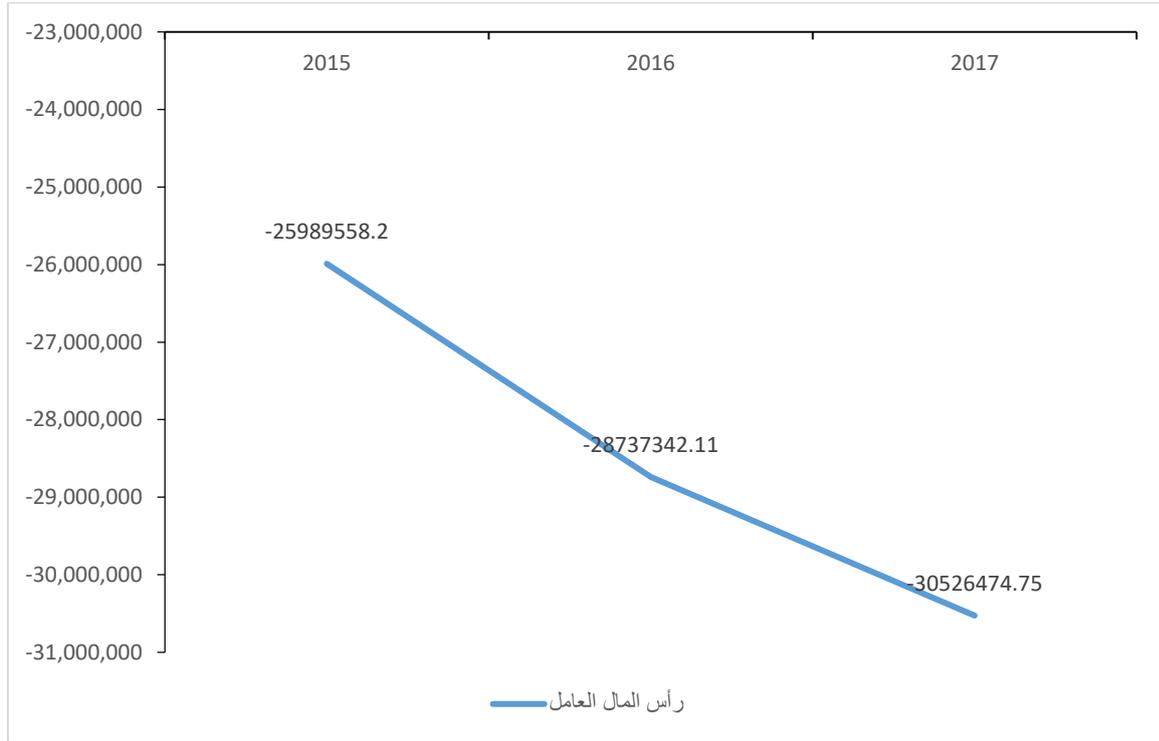
• الطريقة الثانية: من أسفل الميزانية

جدول رقم 07: تطور رأس المال العامل خلال الفترة (2015-2017) من أسفل الميزانية

السنوات	2015	2016	2017
أصول المتداولة (1)	6146451584	5818837302	4307051798
الخصوم الجارية (2)	8745407405	8692571512	7359699272
رأس المال العامل (2-1)	-2598955820	-2873734211	-3052647475

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

الشكل رقم 13: تطور رأس المال العامل للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 07.

التفسير:

نلاحظ من الشكل أعلاه أن رأس المال العامل سالب وفي تناقص مستمر عبر السنوات (2015-2017) وهذا يعني أن الموارد الدائمة لم تستطع تغطية الأصول الثابتة وجزء من هذه الأخيرة مغطى بالخصوم الجارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالة

2. الاحتياج لرأس المال العامل:

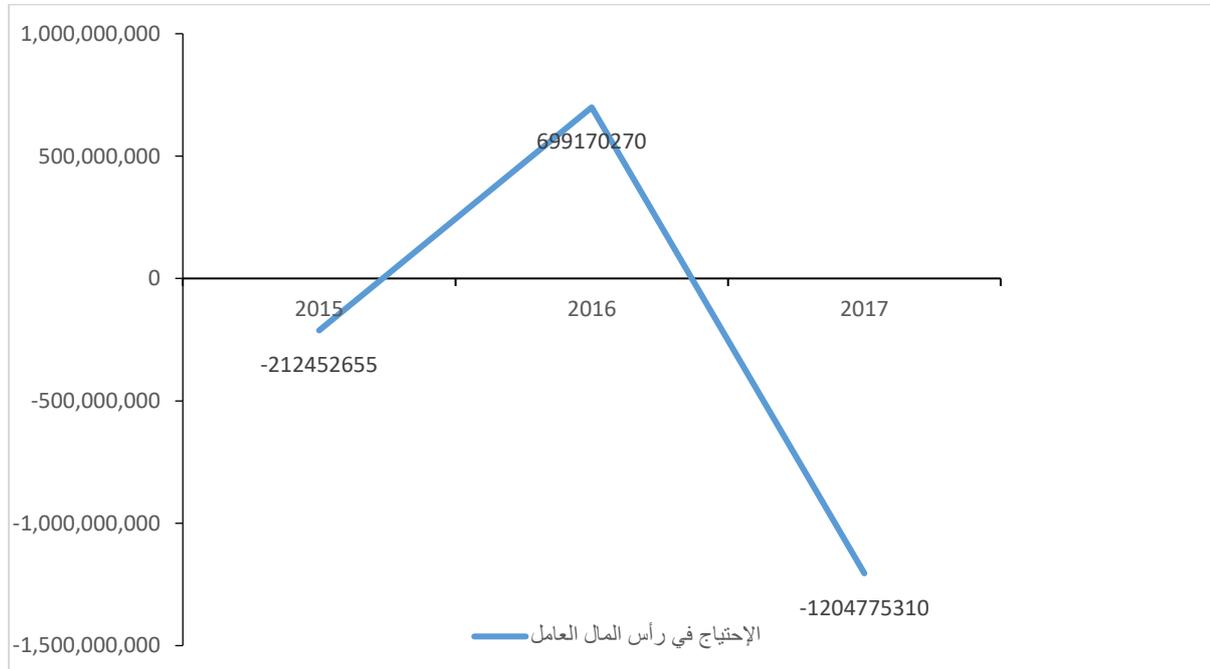
يكون حساب الاحتياج لرأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 08: تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	البيان
3834886136	4145991023	4273386583	قيم الاستغلال
343212508	1654098976	1730673571	قيم محققة
4178098644	5800089999	6004060154	احتياجات الدورة (1)
5382873954	5100919729	6216512809	ديون قصيرة الأجل
5382873954	5100919729	6216512809	موارد الدورة (2) = الخصوم الجارية - خزينة الخصوم
-1204775310	699170270	-212452655	الاحتياج لرأس المال العامل (2-1)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الجدول رقم 05.

الشكل رقم 14: تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الجدول رقم 08.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قلالة

التفسير:

نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل سالب في السنتين 2015 و 2017 هذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات الدورة الاستغلالية بموارد الدورة ويعود هذا إلى ارتفاع موارد الدورة، أما فيما يخص سنة 2016 فالنتيجة موجبة يدل ذلك على أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة فهي بحاجة إلى موارد مالية أخرى.

3. نسب النشاط:

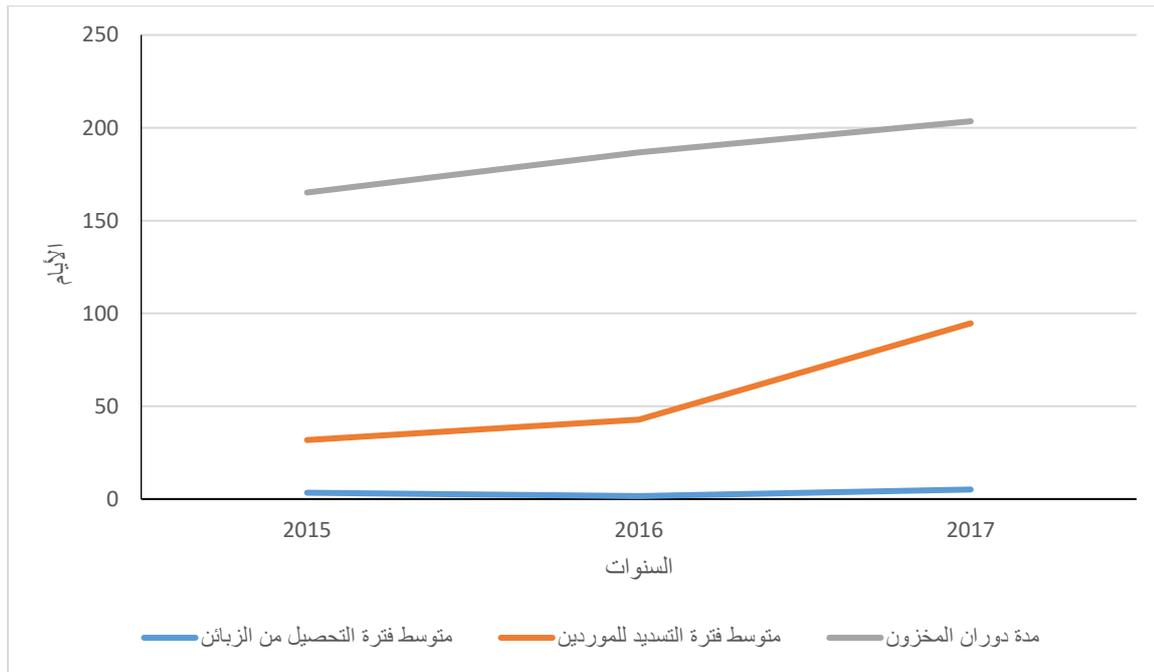
الجدول الموالي يظهر تطورات هذه النسب خلال الفترة (2015-2017)

الشكل رقم 09: نسب النشاط للفترة (2015-2017)

السنوات	2015	2016	2017
متوسط فترة التحصيل من الزبائن	3.45 يوم	1.59 يوم	5.13 يوم
متوسط فترة التسديد للموردين	31.79 يوم	42.83 يوم	94.66 يوم
مدة دوران المخزون	165.13 يوم	186.72 يوم	203.50 يوم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملاحق من رقم 01 إلى 06.

الشكل رقم 15: تطور نسب النشاط للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 09.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

التفسير:

- من مقارنة متوسط فترة التحصيل من الزبائن ومتوسط فترة التسديد للموردين نلاحظ أن التحصيل من الزبائن يتم خلال أسبوع أما فترة التسديد للموردين يتم خلال شهر إلى ثلاثة أشهر أي أن فترة التحصيل أقل بكثير من فترة التسديد وهذا يخدم المؤسسة، حيث أن هناك سياسة صارمة تتبعها المؤسسة مع زبائنها وأيضا لا يوجد ضغوطات كبيرة من طرف الموردين، نقول أن المؤسسة استطاعت التفاوض مع المتعاملين معها.
- مدة دوران المخزون: تتراوح ما بين 165 يوم إلى 204 يوم وهي فترة طويلة وهذا دليل على وجود مخزون ذو دوران بطيء بسبب سوء تسيير المخزون مما يؤدي إلى تجميد جزء كبير من أموالها وتحملها لخسائر مالية كتكاليف المخزون.

4. نسب الهيكلية:

الجدولان المواليان يمثلان كيفية حساب نسب الهيكلية للفترة الدراسة (2015-2017)

الجدول رقم 10: نسبة التمويل الدائم لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	السنوات البيان
4753234762	4639805721	3880704773	الأموال الدائمة
7805882237	7513539932	6479660593	الأصول الثابتة
0.6089 أي 60.89%	0.6175 أي 61.75%	0.5989 أي 59.89%	نسبة التمويل الدائم

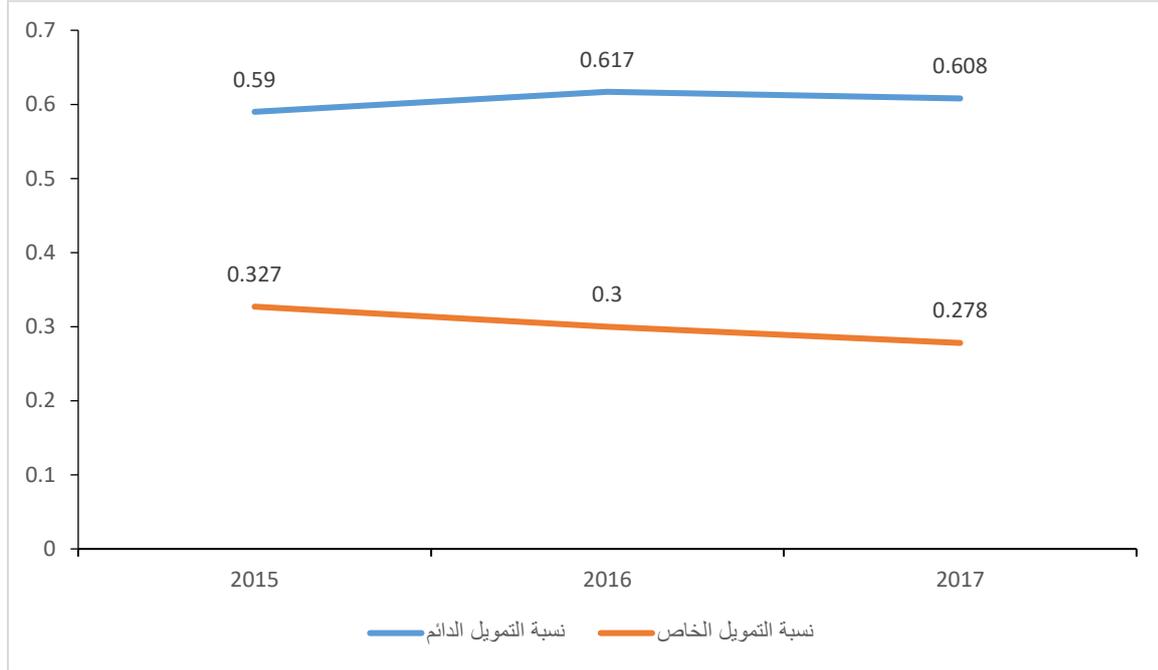
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

جدول رقم 11: نسبة التمويل الخاص لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	السنوات البيان
2174792900	2266998010	2120427005	الأموال الخاصة
7805882237	7513539932	6479660593	الأصول الثابتة
0.2786 أي 27.86%	0.3017 أي 30.17%	0.3272 أي 32.72%	نسبة التمويل الخاص

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

الشكل رقم 16: تطور نسب الهيكلية للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 10 و 11.

التفسير:

- نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة التمويل الدائم أقل من الواحد خلال السنوات الثلاث مما يدل أن الأموال الدائمة لم تستطيع تغطية الأصول الثابتة.
- كما نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص أقل من الواحد خلال الفترة (2015-2017) مما يدل أن الأموال الخاصة لم تستطيع تغطية الأصول الثابتة.

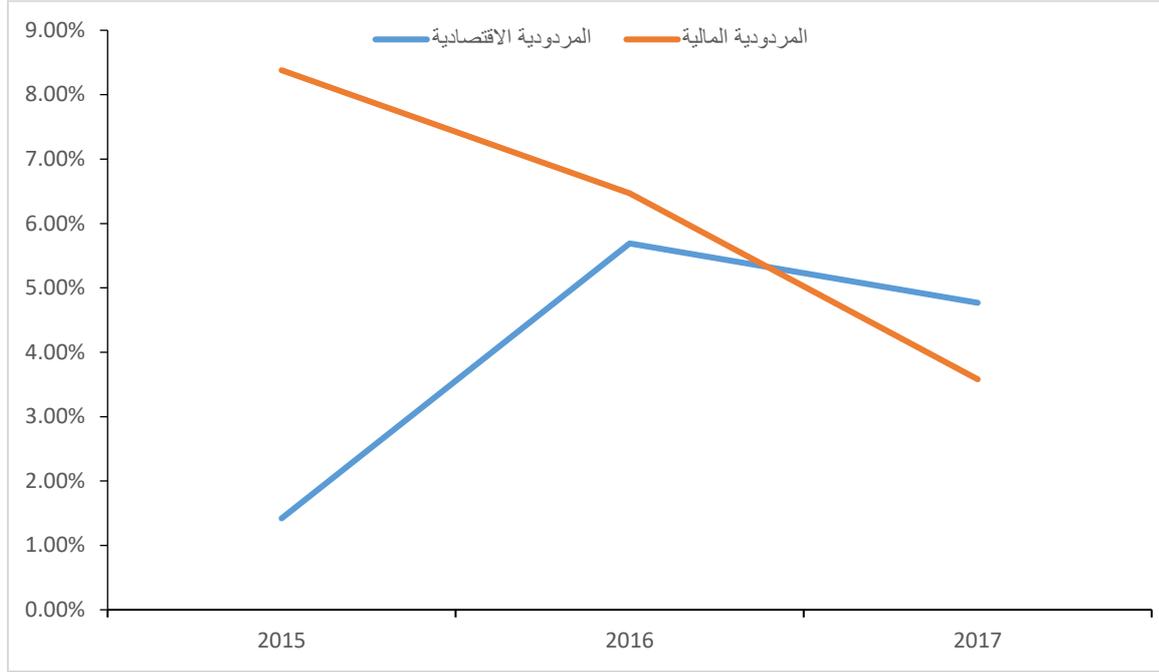
5. نسب المردودية:

جدول رقم 12: تطور نسب المردودية للفترة (2015-2017)

السنوات	2015	2016	2017	البيان
المردودية الاقتصادية	0.0456 أي 4.56%	0.0431 أي 4.31%	0.030 أي 3.03%	
المردودية المالية	0.0838 أي 8.38%	0.0647 أي 6.47%	0.0358 أي 3.58%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملاحق (04، 05، 06) وعلى الجدول رقم 05.

الشكل رقم 17: تطور نسب المردودية للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 12.

التفسير:

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية الاقتصادية جيدة وملائمة والنسب جاءت متقاربة.
- أما المردودية المالية للمؤسسة فسجلت المؤسسة في سنتي 2015-2016 بما يقدر ب 8%، 6% يدل هذا على وجود تسيير أفضل من طرف المؤسسة لمواردها المالية في تحقيق النتيجة الصافية أما في سنة 2017 انخفضت إلى 3% وهذه التغيرات راجعة إلى التغير في النتيجة الصافية كل سنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قائمة

المطلب الثالث: دراسة وضعية الخزينة للمؤسسة

خلال هذا المطلب سنقوم بدراسة وضعية الخزينة للمؤسسة خاصة وذلك من خلال حسابها وحساب النسب المتعلقة بها ودراسة جدول تدفقات الخزينة

1. رصيد الخزينة:

من اجل حساب الخزينة الصافية سنقوم بحسابها بطريقتين المباشرة والغير مباشرة كما يلي:

• الطريقة المباشرة:

جدول رقم 13: رصيد الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر بالطريقة المباشرة للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	السنوات البيان
128953155	18747303	142391429	خزينة الأصول
1976825318	3591651783	2528894596	خزينة الخصوم
-1847872165	-3572904481	-2386503165	رصيد الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدولين رقم (03، 04).

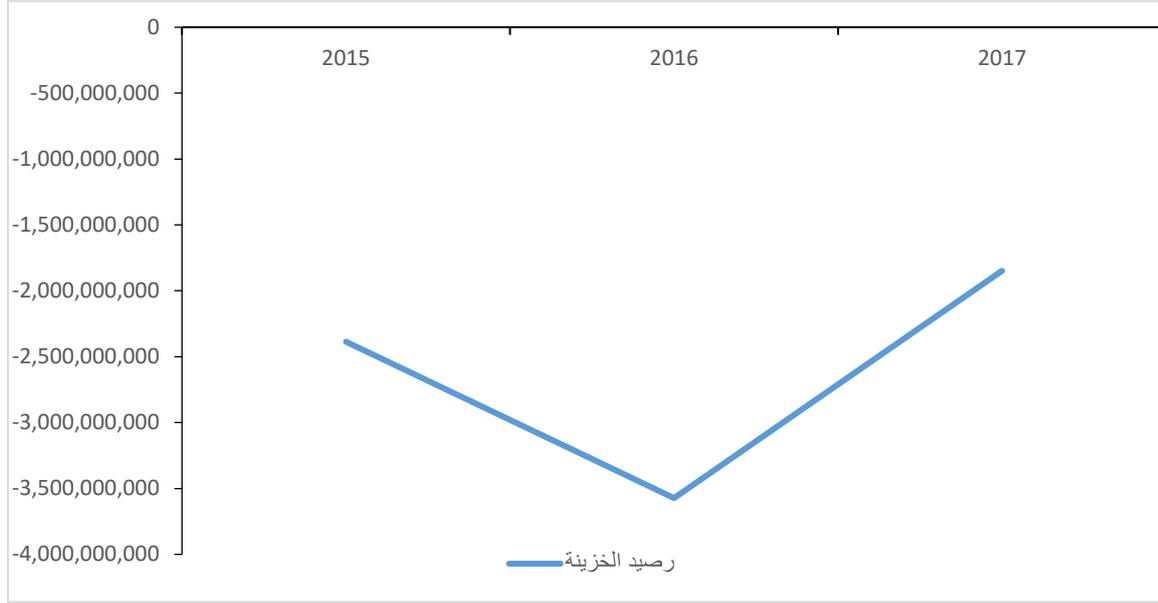
• الطريقة الغير مباشرة:

جدول رقم 14: رصيد الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر بالطريقة الغير مباشرة للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	السنوات البيان
-3052647475	-2873734211	-2598955820	رأس المال العامل (1)
-1204775310	699170270	-212452655	الاحتياج في رأس المال العامل (2)
-1847872165	-3572904481	-2386503165	رصيد الخزينة (2-1)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدولين (07، 08).

الشكل رقم 18: تطور الخزينة للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 17.

التفسير:

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الخزينة سالبة عبر السنوات (2015-2017) يمكن القول أن المؤسسة في وضعية سيئة (لا يوجد هناك توازن مالي)، وهذا راجع رأس المال العامل لا يستطيع تلبية احتياجات الدورة الأمر الذي أدى إلى العجز الخزينة، مما يعرضها إلى انقطاع السيولة حيث لا تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل.

2. نسب السيولة:

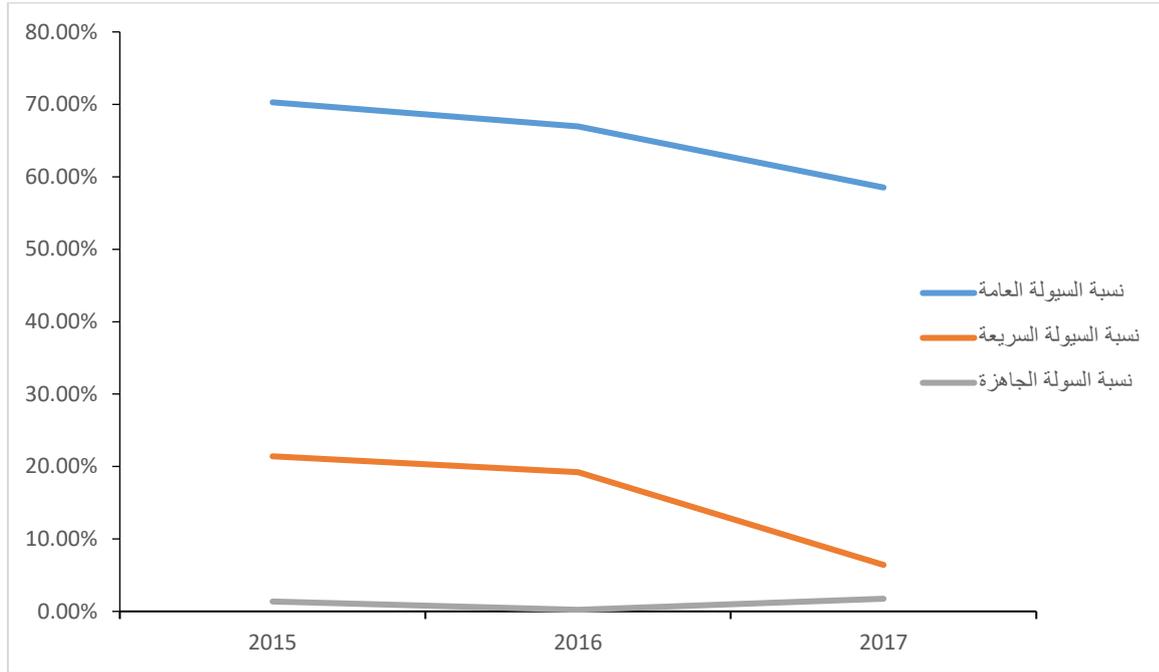
الجدول الموالي يوضح تطور نسب السيولة خلال فترة الدراسة:

جدول رقم 15: تطور نسب السيولة للفترة (2015-2017)

2017	2016	2015	النسبة السنوات
0.5852 أي 58.52%	0.6694 أي 66.94%	0.7028 أي 70.28%	السيولة العامة (نسبة التداول)
0.0642 أي 6.42% بالتقريب	0.1924 أي 19.24%	0.2141 أي 21.41%	السيولة السريعة (السيولة المختصرة)
0.0175 أي 1.75%	0.0022 أي 0.22% بالتقريب	0.0163 أي 1.63% بالتقريب	السيولة الجاهزة (السيولة الحالية)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 05.

الشكل رقم 19: تطور نسب السيولة لفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم 15.

التفسير:

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة العامة خلال فترة الدراسة (2015-2017) أقل من الواحد أي أقل من 100 وهذا مؤشر سلبي للمؤسسة ويعني أن المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل في مواعيد الاستحقاق وذلك بسبب نقص السيولة لديها.
- أما نسبة السيولة السريعة (المختصرة) لاحظنا أن قيمها ليست جيدة للمؤسسة أي أن القيم القابلة للتحقيق والجاهزة لا تغطي الديون قصير الأجل أي غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل في مواعيد الاستحقاق.
- ونقول عن نسبة السيولة الجاهزة منخفضة جدا، يعني هذا أن المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة مما يدل أن هناك عجز كبير في خزانة المؤسسة.

3. جدول تدفقات الخزينة:

خلال هذا الفرع سنقوم بعرض جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة وفقا للنظام المحاسبي الجديد وتحليله.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالة

• عرض جدول تدفقات الخزينة:

الجدول رقم 16: جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر حسب الطريقة المباشرة للفترة (2015-)

(2017)

2017	2016	2015	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
7733404927.69	8209718124.96	9828372493	التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
4496124.25	23458696.37	9128070.68	تحصيلات منتوجات عملياتية أخرى
7135996897.62	9489406702.24	12416118514.43	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
79461695.38	157155972.61	57506087.03	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-	57822287	85025548	الضرائب على النتائج
522442458.94	(1471208140.52)	(2721149585.78)	تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
522442458.94	(1471208140.52)	(2721149585.78)	تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار
533280746.84	309047409.35	2270122732.08	المسحوبات عن اقتناء تبيئات مادية أو غير مادية
23648838.40	8156899.12	353500000	التحصيلات عن عمليات بيع تبيئات مادية أو غير مادية
990730.65	17146521.96	25130000	المسحوبات عن اقتناء تبيئات مالية
19328.35	171499.98	41692.14	التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية
-	-		الفوائد التي تم تحصيلها عن توظيفات المالية
-	-		الحصص والأقساط المقبوضة
(519513310.74)	(317865532.21)	(2291679039.94)	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قائمة

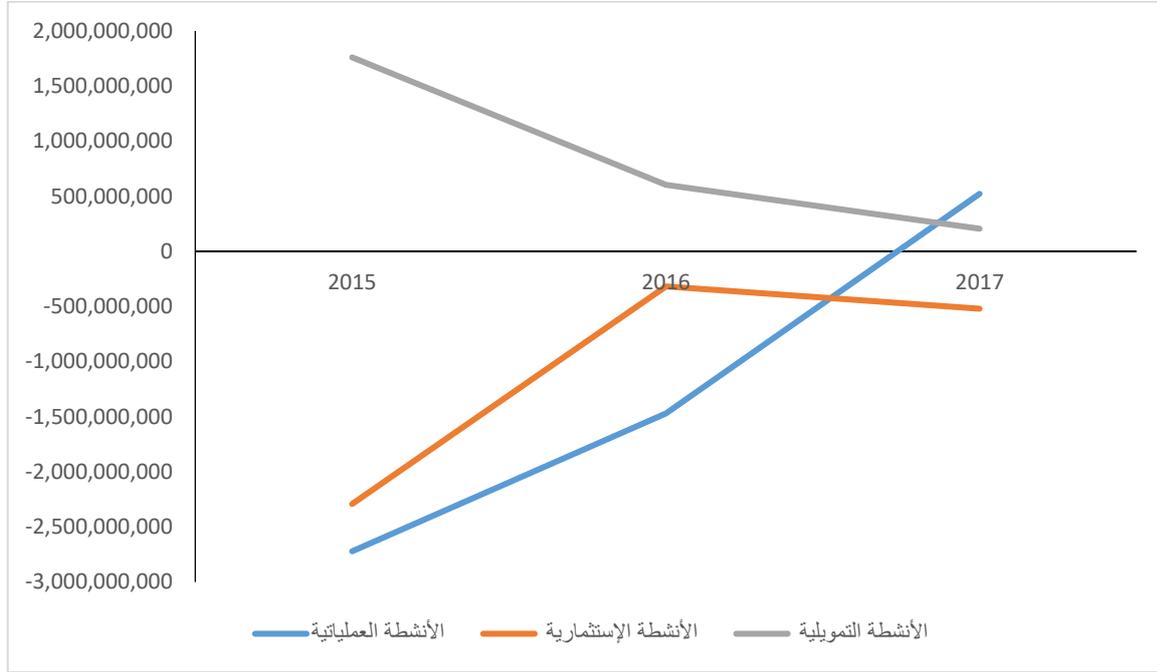
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة
205634151.35	627029943.59 24620343.50	1894545193.41 134267425.88	
205634151.35	602409600.79	1760277767.53	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
(2328486.83)	(275159.67)	(3661044.11)	تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
210891786.38	(1186388912.97)	(3248889814.08)	تغيرات أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
(1371900652.4)	(2504527857.33)	879304396.65	أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
(1031258657.4)	(1371900652.39)	(2504527857.33)	أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
340641995.05	1132627204.94	(3383832253.98)	تغير أموال الخزينة في الفترة
77794890	146571006	177703078	النتيجة
129750208.67	2319016117.91	(134942439.9)	المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملاحق رقم (07، 08، 09).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

• التمثيل البياني لتطور أنشطة المؤسسة:

الشكل رقم 20: تطور أنشطة المؤسسة (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) للفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 19.

التحليل:

• تحليل تدفق الخزينة المتأتي من الأنشطة التشغيلية:

- تدفق الخزينة المتأتي من الأنشطة التشغيلية ظهر سالبا في السنتين 2015 و 2016 وذلك راجع إلى أن المبالغ المدفوعة للموردين أكبر من التحصيلات المقبوضة من الزبائن.
- أما بالنسبة لسنة 2017 ظهر تدفق الخزينة موجب والسبب وراء ذلك أن المبالغ المدفوعة للموردين كانت اقل من التحصيلات المقبوضة من الزبائن.

• تحليل تدفق الخزينة المتأتي من الأنشطة الاستثمارية:

- نلاحظ أن تدفقات النقدية المتولدة من أنشطة الاستثمار ظهرت سالبة في جميع فترة الدراسة وخاصة في سنة 2015 وذلك راجع إلى أن المؤسسة قامت بحجم كبير من الاستثمارات وذلك في اقتناء تشييدات مادية ومعنوية مقارنة مع التحصيلات المتأتية من التنازل عن التشييدات.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

● تحليل تدفق الخزينة المتأتي من الأنشطة التمويلية:

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التمويلية موجبة في جميع السنوات فترة الدراسة وهذا راجع إلى أن التحصيلات المتأتية من القروض كانت أكبر من تسديدات القروض والديون.
- وأيضاً لا توجد توزيعات للأرباح خلال السنوات الثلاث.

● تحليل التغير في الخزينة:

- حققت خزينة المؤسسة عجز في السنتين 2015 و2016 وذلك راجع إلى أن تدفقات الخزينة المتعلقة بأنشطة الاستغلال ظهرت سالبة وكذا الحجم الكبير من الاستثمارات لحيازة التثبيتات.
- أما بالنسبة إلى سنة 2017 فظهرت النتيجة موجبة أي فائض في الخزينة وهذا راجع إلى ارتفاع في تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملية بسبب التحصيلات المقبوضة من الزبائن وأيضاً لم تقم بتسديد الضرائب على النتائج والقروض أو الديون.

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي من مؤشرات ونسب، وتسليط الضوء على الخزينة خاصة؛ بعدما استعنا بالوثائق المقدمة من طرف المؤسسة يمكن القول أن مؤسسة عمر بن عمر لم تتمكن من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة (2015-2017).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- المؤسسة غير متوازنة ماليا وذلك لتحقيقها رأس المال العامل والخزينة سالبين طيلة فترة الدراسة.
- الموارد الدائمة لا تستطيع تغطية الاستثمارات الثابتة.
- السيولة قصيرة الأجل شبه منعدمة يدل على أنها غير قادرة على تسديد التزاماتها في أجل استحقاقها.
- الديون تشكل النسبة الكبيرة في هيكلها المالي وخاصة الديون قصيرة الأجل حيث تمثل أكبر من نصف إجمالي الخصوم جراء الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها مما يجعلها لا تتمتع بالاستقلالية المالية.
- لاحظنا أن مدة دوران المخزون بطيئة جدا بسبب سوء تسييره مما يؤدي إلى تجميد جزء كبير من أموالها.
- في جدول تدفقات الخزينة لاحظنا أن صافي الخزينة كانت سالبة في السنتين (2015-2016) وذلك بسبب عدم تغطية الخزينة التشغيلية للاحتياجات الرئيسية للمؤسسة، أما في سنة 2017 فكانت الخزينة موجبة ذلك يدل على أن الخزينة التشغيلية استطاعت تغطية الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة موضوع دور الخزينة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث اتضح أن الخزينة تمثل عنصرا مهما لتحقيق التوازن المالي في المؤسسة ووظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها مباشرة على تسيير الخزينة، فقدرة المؤسسة على التحكم في حجم السيولة التي تمتلكها يضمن استقرارها وبقائها.

إن التسيير الفعال للخزينة لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وبالتالي ضمان الموارد اللازمة في الوقت المناسب وللوصول إلى هذه الوضعية لابد من أن يكون رأس المال العامل موجب وأيضا يغطي الاحتياج لرأس المال العامل بالتالي تكون الخزينة موجبة وتؤثر إيجابا على الأداء المالي بشرط أن تكون قرارات توظيف الفائض المتراكم مناسبة لتجنب الفرص الضائعة وتفادي عدم الوقوع في حالات العجز.

اختبار صحة 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 أربع فرضيات وسيتم اختبارها فيما يلي:

الفرضية الأولى: المقصود بالخزينة هو الفارق بين التدفقات الداخلية والخارجية المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة والهدف من تسييرها هو تحقيق الملاءة المالية لمواجهة الالتزامات الضرورية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يساعد جدول تدفقات الخزينة في الحصول على المعلومات تمكن المستخدمين من تقييم التغيرات في صافي موجودات الشركة وهيكلها التمويلي وأيضا تعتبر المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية مفيدة في قياس القدرة على توليد النقدية وما يعادلها مما يكشف لنا الوضعية المالية للمؤسسة وبالتالي كفاءة الأداء المالي، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يقصد بالأداء المالي مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية ومن أهم مؤشرات قياسه مؤشرات التوازن المالي من رأس المال العامل والاحتياج لرأس المال العامل والخزينة، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- الخزينة مقياس للقدرة على الوفاء بديون في المدى القصير.
- تعتبر الخزينة من الوسائل الضرورية التي تمكن المسيرين من تحديد الاحتياجات.
- جدول تدفقات الخزينة يساعد على توليد السيولة.
- وجود علاقة بين الخزينة والوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- إن التسيير الجيد للخزينة يدعم المؤسسة باتخاذ القرارات الصحيحة.
- يتم رفع كفاءة الخزينة من خلال التسيير اليومي لها ولعناصر احتياج رأس المال العامل.

النتائج التطبيقية:

- لا تحقق المؤسسة في فترة الدراسة توازنا ماليا.
- المؤسسة غير قادرة على تسديد التزاماتها في المدى القصير.
- عدم تمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية.
- من خلال التحليل المالي للميزانية المالية نجد أن المؤسسة فتحت باب أمام استثمارات جديدة.
- وجود عجز في جدول تدفقات الخزينة بالضبط في خزينة الاستغلال في السنتين 2015 و 2016 وذلك بسبب ارتفاع تسديدات المؤسسة عن تحصيلاتها، وفائض في سنة 2017.
- المؤسسة لا تستطيع تمويل نفسها بالأموال الخاصة حيث لجأت إلى الديون قصيرة الأجل التي تمثل أكثر من نصف إجمالي الخصوم.
- مدة دوران المخزون بطيئة جدا وذلك بسبب سوء تسيير المخزون مما يؤدي إلى تجميد جزء كبير من أموالها وتحملها لخسائر مالية مثل تكاليف المخزون.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تحسين إدارة الخزينة، وتتمثل فيما يلي:
- يجب تسريع مدة دوران المخزون وتحويلها إلى مبيعات فإذا كانت غير مطلوبة فمن الممكن تخفيض السعر وبيعها وهذا لفائدة عدم تحمل خسارتهم.

الخاتمة العامة

- يجب مراعاة الخطر الذي يكونه الاعتماد على الديون قصيرة الأجل كمصدر تمويلي وتعويضه بمصدر آخر أقل خطورة وأكثر ضمان.
- مراجعة سياسات واستراتيجيات البيع والتوزيع حسب التراجع الملحوظ في المبيعات.
- نلاحظ أن المؤسسة مولت الأصول الثابتة بالديون قصيرة الأجل وكان من الأفضل تمويلها بالديون طويلة الأجل.
- حتى تتمكن المؤسسة من رفع مردوديتها الاقتصادية يجب الرفع في نتيجة الاستغلال وذلك عن طريق زيادة رقم أعمالها من جهة وتخفيض أعباء الاستغلال من جهة أخرى.
- تعد دورة الاستغلال المصدر الأساسي للنقدية في المؤسسة فبما أنها ظهرت سالبة في 2015 و2016 فيجب على المؤسسة أن تزيد التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية عن التدفقات النقدية الخارجة.
- يتم معالجة رأس المال العامل بتفعيل دورة الاستغلال حيث يجب التنازل على استثمارات أو التحصل على قرض طويل الأجل.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1. الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2002.
- أسعد حميد العالي، الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.
- إسماعيل عرجابي، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002.
- المنظمة للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مصر، 2009.
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية أجوبة، تمارين وحلول)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- أوجين بريجهام، ميشيل ايرهاردت، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق العلمي)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
- باديس بن يحي بوخلوه، الأمثلة في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- حسني عبد العزيز جردات، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس المال العامل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، 2011.

قائمة المراجع

- حنفي عبد الغفار، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، دار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- خالد توفيق، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خالص صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- دعاء عماد سيف النصر المشهور، المالك المسجل والمالك في السوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، المركز الوطني للمنشورات القانوني.
- رائد محمد عبد رابه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- راوية محمد حسن، سلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات، مصر.
- رجم نصيب، إدارة الخزينة (دروس وتطبيقات)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013.
- رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 1997.
- رغيبة مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2010.
- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- سارة محمد زايد التميمي، أثر إدارة رأس مال على الأداء المالي للشركات الصناعية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019.
- سعد صادق البحيري، إدارة التوازن والأداء، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- سعود جايد مشكور، محاسبة التضخم، بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر، 2009.
- شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عبد الحق بوعتروس، الوجيه في البنوك التجارية (عمليات، تقنيات وتطبيقات)، بدون دار نشر، قسنطينة، الجزائر.
- عبد الحلیم كراجة، علي زبابعة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، دار الفتح للتعجيل الفني الإسكندرية، مصر.

قائمة المراجع

- عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013.
- علاء إبراهيم عبد المعطي، أذون وسندات الخزانة العامة: دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، 2016.
- عليان الشريف، رشاد عصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- غادة عباس، أسس الإدارة المالية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، 2008.
- فايزة سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، الحامد للنشر، الأردن، 2009.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008.
- كاظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، الأردن، 2009.
- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- مبارك لسلول، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محمد الفاتح محمود المغربي، نقود وبنوك، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- محمد حلمي الطوابي، أثر السياسات المالية الشرعية في تحقيق التوازن المالي العام في الدولة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

قائمة المراجع

- محمد طيب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في قطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
 - محمد علي العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
 - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
 - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 - منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2013.
 - ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية، الجزائر، الجزء الأول، 1999.
 - ناصر دادي عدون، محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، عمان، الأردن، 1990.
 - نظير رياض محمد، الإدارة المالية والعمولة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2001.
 - نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية، 2012.
2. المذكرات والرسائل العلمية:
- أمال بن طبوله، ميمونة عوادي، تسيير الخزينة وأثره على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2017.
 - إيمان حفيظي، رحمة هجرسي، دور نظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2015.
 - بشرى خالدي، زهراء محاجي، أثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2018.

قائمة المراجع

- بن طبولة سعاد، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018.
- بوفامة سميرة، شركات الاستثمار ذات رأس المال المتغير: دراسة مقارنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2005.
- جلييلة بن خروف، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2009.
- رمال حبيبة، دليس أسماء، جدول تدفقات الخزينة في ظل المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015.
- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2007.
- شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2010.
- شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2016.
- طبشي مصطفى، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- علي شيتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.
- فركوس يوسف الصديق، بن سديرة يعقوب، دور المراجعة الخارجية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2018.
- قدة محمد العروسي، أهمية قائمة التدفقات الخزينة في تعزيز الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية في ظل نظام المحاسبي المالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014.

قائمة المراجع

- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، علوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007.
 - مصطفي خديجة ليلي، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر 2016.
 - نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
3. المطبوعات:
- سعيدة بورديم، مطبوعة منشورة في التسيير المالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2015.
4. المجلات والملتقيات العلمية:
- إبراهيم إسماعيل إبراهيم، علاوة إصدار السندات في الشركات المساهمة (دراسة قانونية مقارنة)، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، العدد الأول، كلية القانون، جامعة بسكرة، 2019.
 - حسين القاضي، الموازنة النقدية في النظام المحاسبي الموحدة الواقع والآفاق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2001.
5. القوانين والمراسيم التشريعية:
- قرار مؤرخ في 2008/07/26، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية رقم (19)، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009.
6. المواقع الإلكترونية:
- <http://www.ammc.ma/ar/espace-epargnants/> هيئات-التوظيف-الجماعي-للقيم- المنقولة في تاريخ 2020/07/22 على الساعة 13:50.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le : 06/08/2020.....

قسم علوم التسيير

الرقم: ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق/ 20.....
قالمة في : 06/08/2020.....

إلى السيد:
.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة):
.....

الطالب(ة):
.....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص:
بمؤسساتكم.

موضوع الزيارة:
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافق التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

رئيس القسم



KACHI Khalid
Superviseur Formation
تأشير المؤسسة القبلية



Unité : Siège

Exercice : 2015

Statut : Définitif

BILAN ACTIF

Du 01/01/2015 au 31/12/2015

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-prodell positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		264 214 023.00		264 214 023.00	264 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		843 324 089.79	249 272 763.77	594 051 816.02	420 155 735.65
- Install. tech., matériel et outillage industriels		3 285 982 349.22	1 150 305 393.07	2 126 676 956.15	2 293 030 086.20
- Autres immobilisations corporelles		416 294 348.97	253 496 530.53	162 797 818.44	147 508 957.55
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		2 645 907 141.41		2 645 907 141.41	390 242 424.29
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		620 000 000.00		620 000 000.00	1 181 610 345.72
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		66 012 838.08		66 012 838.08	50 276 121.00
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 141 735 300.47	1 662 074 707.37	6 473 610 593.10	4 747 039 893.41
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		4 273 386 683.41		4 273 386 683.41	3 381 180 989.65
Créances et Emplois assimilés					
- Clients		34 429 976.39		34 429 976.39	115 431 378.08
- Autres débiteurs		1 638 529 765.24		1 638 529 765.24	2 303 725 235.68
- Impôts et assimilés		57 713 829.86		57 713 829.86	40 759 953.53
- Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
- Placements et autres actifs financiers courants					
- Trésorerie		24 402 673.55		24 402 673.55	889 444 746.66
TOTAL ACTIF COURANT		6 023 463 026.45		6 023 463 026.45	6 730 642 301.59
TOTAL GENERAL ACTIF		14 170 198 326.92	1 662 074 707.37	12 508 123 621.55	11 477 581 995.00

BILAN PASSIF
Du 01/01/2015 au 31/12/2015

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Capital non appelé		500 000 000,00	500 000 000,00
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]			
Ecart de réévaluation		1 442 723 928,20	1 316 774 269,69
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]			
Autres capitaux propres-Raport à nouveau		177 703 078,32	131 949 666,61
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		2 120 427 004,52	1 942 723 928,20
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionnés)		1 760 277 767,53	
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 760 277 767,53	
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôt		888 547 195,90	401 628 907,88
Autres dettes		64 831 817,00	62 110 104,00
Comptes transition créanciers		5 283 133 696,27	9 096 867 681,68
Trésorerie passif			
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation		2 410 906 040,33	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 627 418 849,50	9 560 606 693,56
TOTAL GENERAL PASSIF		12 508 123 621,55	11 503 330 619,76

Unité : Siège
Exercice : 2016
Statut : Définitif

BILAN ACTIF
Du 01/01/2016 au 31/12/2016

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		204 214 023.00		204 214 023.00	204 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		642 400 599.79	281 438 484.58	361 048 115.21	394 051 816.02
- Install. tech., matériel et outillage industriels		3 318 868 221.02	1 328 483 820.81	1 990 382 600.21	2 126 678 058.15
- Autres immobilisations corporelles		409 162 459.29	296 393 308.91	183 769 100.38	162 797 818.44
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		3 841 915 033.85		3 841 915 033.85	2 645 807 141.41
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		820 000 000.00		820 000 000.00	820 000 000.00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		72 211 058.97		72 211 058.97	66 012 838.08
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 478 855 355.89	1 905 316 464.30	7 573 539 531.59	6 479 660 693.10
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		4 145 991 023.16		4 145 991 023.16	4 273 386 583.41
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		37 348 807.70		37 348 807.70	34 429 976.39
-Autres débiteurs		1 565 472 514.07		1 565 472 514.07	1 638 529 785.24
-Impôts et assimilés		51 276 654.00		51 276 654.00	57 713 829.85
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		18 747 303.29		18 747 303.29	24 402 873.55
TOTAL ACTIF COURANT		5 818 817 302.22		5 818 817 302.22	6 028 463 221.45
TOTAL GENERAL ACTIF		15 297 672 658.11	1 905 316 464.30	13 332 377 233.81	12 508 123 821.55

BILAN PASSIF
Du 01/01/2016 au 31/12/2016

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<i>Part de la société consolidante [1]</i>			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [*]		1 620 427 004.52	1 442 723 926.20
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		146 571 005.69	177 703 078.32
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<i>Part des minoritaires [1]</i>			
TOTAL I		2 266 998 010.21	2 120 427 054.52
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 372 807 711.12	1 760 277 767.53
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 372 807 711.12	1 760 277 767.53
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 085 603 272.81	888 547 195.90
Impôt		62 197 187.00	64 631 917.00
Autres dettes		3 953 119 269.63	5 283 133 696.27
Comptes transition crédiéurs			
Trésorerie passif		3 591 651 763.04	2 528 894 505.02
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 692 571 512.48	8 745 407 405.09
TOTAL GENERAL PASSIF		13 332 377 233.81	12 626 112 177.14

Siège :
Exercice : 2017
Statut : Définitif

BILAN ACTIF
Du 01/01/2017 au 31/12/2017

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		314 214 023.00		314 214 023.00	264 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		642 486 599.79	313 517 952.00	328 968 647.70	561 048 115.21
- Install. tech., matériel et outillage industriels		3 329 829 002.67	1 498 405 392.86	1 831 364 409.81	1 990 362 000.21
- Autres immobilisations corporelles		467 741 451.10	336 476 438.98	159 265 012.74	163 769 100.35
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		4 276 865 100.11		4 276 865 100.11	3 941 915 033.65
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		620 000 000.00		620 000 000.00	620 000 000.00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		75 205 043.24		75 205 043.24	72 211 058.97
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 936 342 019.91	2 160 459 783.15	7 805 882 236.80	7 513 639 631.59
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		3 834 886 135.50		3 834 886 135.55	4 145 991 023.16
Créances et Emplois assimilés					
- Clients		164 161 687.69		164 161 687.69	37 349 807.70
- Autres débiteurs		120 639 585.58		120 639 585.58	1 565 472 514.07
- Impôts et assimilés		58 191 253.83		58 191 253.83	51 276 654.00
- Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
- Placements et autres actifs financiers courants					
- Trésorerie		128 653 155.48		128 653 155.48	18 747 903.29
TOTAL ACTIF COURANT		4 307 051 798.13		4 307 051 798.13	5 816 857 302.22
TOTAL GENERAL ACTIF		14 263 393 818.04	2 160 459 783.15	12 112 934 034.73	13 332 077 233.81

BILAN PASSIF
Du 01/01/2017 au 31/12/2017

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<i>Part de la société consolidante [1]</i>			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 598 998 010.21	1 620 427 004.52
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		77 794 889.82	146 571 005.69
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<i>Part des minoritaires [1]</i>			
TOTAL I		2 174 792 900.03	2 266 998 010.21
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862.47	2 372 807 711.12
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 578 441 862.47	2 372 807 711.12
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 877 850 916.79	1 085 603 272.81
Impôt		77 751 798.00	62 107 187.00
Autres dettes		3 427 271 239.57	3 963 119 269.63
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif		1 970 825 317.87	3 501 651 783.04
Compte de liaison des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		7 353 699 272.23	8 632 571 512.48
TOTAL GENERAL PASSIF		12 112 934 034.73	13 332 377 233.81



Unité : Siège
Exercice : 2015
Statut : Définitif

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2015 au 31/12/2015

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 345 672 578.26	7 339 493 810.66
Variations stocks produits finis et en cours		33 171 263.89	-2 039 286.62
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 378 843 842.15	7 337 454 524.04
Achats consommés		7 190 605 564.69	6 203 552 409.43
Services extérieurs et autres consommations		439 413 597.55	145 841 642.75
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		7 630 019 162.24	6 349 394 052.18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		748 824 679.91	988 060 471.86
Charges de personnel		510 368 958.66	441 734 279.68
Impôts, taxe et versement assimilés		58 885 703.06	58 013 469.04
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		179 570 018.19	488 312 723.24
Autres produits opérationnels		518 498 513.09	99 872 971.19
Autres charges opérationnelles		170 144 476.50	172 623 416.84
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		242 136 899.56	233 627 973.19
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		285 787 153.22	180 734 305.40
Produits financiers		8 602 247.37	8 182 266.34
Charges financières		57 795 714.27	472 649.21
VI-RESULTAT FINANCIER		-49 193 466.90	5 709 617.13
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		236 593 686.32	186 443 922.53
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		58 890 608.00	53 140 968.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			1 353 287.92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 905 944 602.61	7 442 309 761.57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 728 241 524.29	7 310 360 094.96
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		177 703 078.32	131 949 666.61
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		177 703 078.32	131 949 666.61
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



Site : Siège
Exercice : 2016
Statut : Définitif

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2016 au 31/12/2016

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 120 386 771.51	8 345 672 578.26
Variations stocks produits finis et en cours		90 982 478.82	33 171 263.89
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 211 369 250.33	8 378 843 842.15
Achats consommés		6 356 580 856.87	7 190 605 564.69
Services extérieurs et autres consommations		509 761 237.56	430 413 597.55
I-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 866 342 094.23	7 630 019 162.24
II-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 345 027 156.10	748 824 679.91
Charges de personnel		530 670 678.65	510 388 958.66
Impôts, taxe et versement assimilés		55 701 836.43	58 885 703.06
V-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		758 654 641.02	179 570 018.19
Autres produits opérationnels		29 157 027.89	518 488 513.09
Autres charges opérationnelles		188 588 363.48	170 144 478.50
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs		245 014 476.74	242 136 899.56
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		354 208 828.69	285 787 153.22
Produits financiers		475 830.74	8 602 247.37
Charges financières		157 356 860.74	57 795 714.27
VI-RESULTAT FINANCIER		-156 881 030.00	-49 193 466.90
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		197 327 798.69	236 593 686.32
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		50 756 793.00	58 890 608.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 241 002 108.96	8 905 944 602.61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 094 431 103.27	8 728 241 524.29
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		146 571 005.69	177 703 078.32
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (Charges) (à préciser)			
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		146 571 005.69	177 703 078.32
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
(I-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Part des minoritaires			
Part du groupe			



Site : Siège
Exercice : 2017
Statut : Définitif

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2017 au 31/12/2017

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 059 128 028.19	8 120 386 771.51
Variations stocks produits finis et en cours		170 107 030.76	90 982 478.82
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 229 235 058.95	8 211 369 250.33
Achats consommés		5 635 600 608.15	6 350 560 856.07
Services extérieurs et autres consommations		438 113 720.87	509 761 237.56
I-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 073 714 329.02	6 860 322 093.63
II-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 155 520 729.93	1 345 027 156.10
Charges de personnel		517 230 383.14	530 670 678.65
Impôts, taxes et versement assimilés		60 702 174.45	55 701 836.43
V-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		577 588 172.34	758 654 641.02
Autres produits opérationnels		10 684 379.23	29 157 027.89
Autres charges opérationnelles		143 105 060.40	188 588 363.48
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs		245 144 319.01	245 014 476.74
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		200 023 172.16	354 208 828.69
Produits financiers		3 446 424.42	475 830.74
Charges financières		80 383 705.76	157 358 880.74
VI-RESULTAT FINANCIER		-76 937 281.34	-156 881 030.00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		123 085 890.82	197 327 798.69
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		45 291 001.00	50 756 793.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 243 365 862.60	8 241 002 108.96
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 165 570 972.78	8 094 431 103.27
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		77 794 889.82	146 571 005.69
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
K-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		77 794 889.82	146 571 005.69
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
KI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

Unité : Siège
Exercice:2015
Statut : Provisoire

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe
Du 01/01/2015 au 31/12/2015

Désignation	Notes	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		9 828 372 493.00	7 724 283 087.48
Encaissements d'autres produits opérationnels		9 128 070.68	15 821 128.51
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		12 416 118 514.43	7 405 584 530.17
Intérêts et autres frais financiers payés		57 506 087.03	
Impôts sur les résultats payés		85 025 548.00	78 668 004.00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire		(2 721 149 585.78)	255 871 681.80
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		(2 721 149 585.78)	255 871 681.80
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 270 122 732.08	381 998 481.28
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3 532 000.00	655 447.00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		25 130 000.00	340 040 000.00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		41 692.14	98 540 513.59
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		(2 291 579 039.94)	(634 842 520.67)
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			150 000 000.00
Encaissements provenant d'emprunts		1 894 545 193.41	
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		134 267 425.88	119 702.85
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		1 760 277 767.53	(150 119 702.85)
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		(3 681 044.11)	(4 746 206.32)
Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)		(3 248 589 814.08)	(524 344 335.40)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		879 304 398.65	817 119 623.79
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		(2 504 527 857.33)	889 444 746.65
Variation de la trésorerie de la période		(3 383 832 253.98)	272 324 922.86
Rapprochement avec le résultat comptable		(134 942 439.90)	796 669 258.28



Site : Siège
Exercice: 2016
Statut : Provisoire

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe

Du 01/01/2016 au 31/12/2016

Désignation	Notes	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		8 209 718 124,86	9 828 372 493,00
Encaissements d'autres produits opérationnels		23 458 696,37	9 128 070,68
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		9 489 400 702,24	12 416 119 514,43
Intérêts et autres frais financiers payés		157 155 972,61	57 506 067,03
Impôts sur les résultats payés		57 822 287,00	85 025 548,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire		(1 471 208 140,52)	(2 721 149 585,78)
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		(1 471 208 140,52)	(2 721 149 585,78)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		309 047 409,35	2 270 122 732,08
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		8 156 899,12	3 532 000,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		17 146 521,86	25 130 000,00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		171 499,88	41 692,14
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		(317 865 632,21)	(2 291 679 039,94)
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		627 029 943,59	1 894 545 193,41
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		24 620 343,50	134 267 425,88
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		602 409 600,09	1 760 277 767,53
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		(275 159,67)	(3 661 044,11)
Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)		(1 186 388 912,97)	(3 248 809 814,08)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(2 504 527 857,33)	879 304 396,65
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		(1 371 900 652,39)	(2 504 527 857,33)
Variation de la trésorerie de la période		1 132 627 204,94	(3 383 832 253,99)
Rapprochement avec le résultat comptable		2 319 016 117,91	(134 942 439,90)

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe
Du 01/01/2017 au 31/12/2017

Désignation	Notes	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		7 733 404 927.69	8 209 718 124.96
Encaissements d'autres produits opérationnels		4 486 124.25	23 458 686.37
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		7 135 896 897.62	9 489 406 702.24
Intérêts et autres frais financiers payés		79 461 685.38	157 155 972.61
Impôts sur les résultats payés			57 822 287.00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire		522 442 458.94	(1 471 208 140.52)
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		522 442 458.94	(1 471 208 140.52)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		533 280 746.84	309 047 409.35
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		23 648 838.40	8 156 899.12
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		9 900 730.65	17 146 521.98
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		19 328.35	171 489.98
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		(519 513 310.74)	(317 865 532.21)
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		205 634 151.35	627 029 943.59
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			24 620 343.50
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		205 634 151.35	602 409 600.09
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		(2 328 486.83)	(275 159.67)
Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)		210 891 786.38	(1 186 389 912.97)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(1 371 900 652.39)	(2 504 527 657.33)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		(1 031 258 657.34)	(1 371 900 652.39)
Variation de la trésorerie de la période		340 641 995.05	1 132 627 204.94
Rapprochement avec le résultat comptable		129 750 208.67	2 319 016 117.91

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الخزينة في الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال وضع إطار تصوري لإبراز دور الخزينة والأداء المالي والعلاقة التي ترتبط بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إسقاطها على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج-قالمة خلال الفترة (2015-2017)، حيث تم تحليل وثائق المقدمة من طرف المؤسسة بحساب أهم المؤشرات المالية، حيث لخصت الدراسة أن المؤسسة لها عجز على مستوى الخزينة الصافية طيلة سنوات الفترة مما جعلها غير متوازنة مالية وأيضاً التسيير السيئ لأنشطة جدول تدفقات الخزينة (استغلال، استثمار، تمويل) في السنتين 2015 و 2016 أثر بشكل سلبي على الوضعية المالية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الخزينة، جدول تدفقات الخزينة، الأداء المالي، رأس المال العامل، الاحتياج لرأس المال العامل، الخزينة الصافية.

Summary:

This study aims to highlight the impact of the treasury's role in financial performance of the economic institution by setting a conceptual framework by showing the treasury's role and the financial performance and the relationship between the two variables, in order to achieve objectives of the study, it was projection on the Omar ben Omar Mills establishment Al fujuj guelma, during the 2015-2017 period, so we analyzed the documents that provided by the institution by calculating the most important financial indicators, the study summarized that the corporation has a shortage on her net treasury throughout the years of the period, which made it financially imbalanced, also the bad management of the activities of the statement of cash flows (exploitation, investment, financing) in the two years of 2015 and 2016 affected negatively in the financial situation of the institution.

Key words:

The treasury, the statement of cash flows, financial performance, working capital, the need of working capital, net treasury.