

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان:

دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة - للسنوات (2017-2018-2019)

تحت إشراف الأستاذة:

د/ فيروز رجال

من إعداد الطالبتين:

• مروة سليمان

• خولة بودراهم

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين الذي تتم بنعمته الصالحات و الشكر له سبحانه وتعالى على نعمته و توفيقه لنا بإتمام هذه المذكرة،

و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد فلا يسعنا في هذا المقام إلا أن نشكر أستاذتنا المشرفة الأستاذة رجال فيروز، على تفضلها بقبول عناء الإشراف على هذه المذكرة وعلى ماقدمته لنا من ملاحظات وإرشادات كان لها بالغ الأثر في إنجازها وخروجها إلى حيز الوجود.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل حتى ولو بكلمة تشجيع .

كما نتقدم بالشكر إلى إطارات و مسيري مؤسسة مطاحن عمر بن عمر،الذين لم يبخلو علينا بوقتهم و معلوماتهم.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقراءة وتقييم ومناقشة هذه المذكرة و إثرائها بأرائهم.

وإلى كل من ساعدنا من قريب و من بعيد

إلى كل هؤلاء نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا.



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
III-I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول والأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للموازنة التقديرية للـخزينة والقرارات المالية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل للموازنة التقديرية للـخزينة
03	المطلب الأول: طبيعة الموازنات التقديرية
03	أولاً: تعريف الموازنة التقديرية
04	ثانياً: خصائص الموازنة التقديرية
05	المطلب الثاني: تعريف الموازنة التقديرية للـخزينة وأهميتها
05	أولاً: تعريف الموازنة التقديرية للـخزينة
06	ثانياً: أهمية الموازنة التقديرية للـخزينة
07	المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية للـخزينة والرقابة عليها
07	أولاً: إعداد الموازنة التقديرية للـخزينة
11	ثانياً: مراقبة موازنة الـخزينة
13	المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول القرارات المالية
13	المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية
13	أولاً: تعريف القرار
13	ثانياً: تعريف اتخاذ القرار
14	ثالثاً: خصائص اتخاذ القرار
15	رابعاً: أسباب اتخاذ القرار

15	خامسا: أهمية اتخاذ القرار
15	سادسا: مراحل اتخاذ القرارات
19	المطلب الثاني: القرارات المالية
19	أولا: تعريف القرارات المالية
19	ثانيا: خصائص القرارات المالية
19	ثالثا: أهداف القرارات المالية
21	رابعا: أنواع القرارات المالية
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرارات المالية
31	أولا: العوامل التي تؤثر على قرارات المؤسسة
33	ثانيا: العوامل التي تؤثر على الاقتصاد ككل
34	المبحث الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات
34	المطلب الأول: قرارات توظيف فائض الخزينة
34	أولا: التوظيف خارج السوق المالي
35	ثانيا: التوظيف عن طريق السوق المالي
36	المطلب الثاني: قرارات تمويل العجز في الخزينة
36	أولا: التمويل الداخلي (التمويل الذاتي)
37	ثانيا: التمويل الخارجي لدورة الاستغلال
40	المطلب الثالث: تسيير الفوائض و القروض
42	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
43	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة-</b>
44	<b>تمهيد</b>
45	<b>المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة حالة</b>
45	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
45	أولا: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

45	ثانيا: منهج الدراسة وأساليب المعالجة
45	ثالثا: مصادر جمع المعلومات والأدوات المستعملة
46	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة
46	أولا: نشأة وتطور مجمع عمر بن عمر
47	ثانيا: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
48	ثالثا: أسباب التوسع
49	رابعا: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
49	خامسا: أهداف المؤسسة
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للخزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للسنوات (2017 - 2018 - 2019)
56	المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية للخزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
60	المطلب الثاني: تحليل الانحرافات للسنوات (2017 - 2018 - 2019)
67	المطلب الثالث: مقارنة الانحرافات للسنوات (2017 - 2018 - 2019)
69	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية في ضوء الموازنة التقديرية للخزينة
69	المطلب الأول: الأدوات المعتمد عليها في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
71	المطلب الثاني: تحليل العلاقة القائمة بين الموازنة التقديرية للخزينة والقرارات
73	خاتمة الفصل الثاني
76-74	الخاتمة العامة
80-78	قائمة المراجع
94-82	الملاحق
	الملخص



## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الموازنة التقديرية السنوية للخزينة	10
02	الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2017	57
03	الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2018	58
04	الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2019	59
05	موازنة الخزينة لسنة 2017	60
06	موازنة الخزينة لسنة 2018	63
07	موازنة الخزينة لسنة 2019	65
08	مقارنة بين الانحرافات لمجموع المقبوضات والمدفوعات للسنوات (2019-2018-2017)	68

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل اتخاذ القرار	18
02	مصادر التمويل	24
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	51



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	الميزانيات الختامية للمؤسسة للسنوات: 2019 - 2018 - 2017	01
89	جدول حسابات النتائج للمؤسسة للسنوات: 2019 - 2018 - 2017	02
92	جدول التدفقات النقدية للمؤسسة للسنوات: 2019 - 2018 - 2017	03
95	الميزانيات التقديرية لخزينة المؤسسة للسنوات: 2019 - 2018 - 2017	04



ليس خفيا أن التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق وامتداد السوق من محلي إلى عالمي، وما تفرضه المنافسة الشديدة من قيود سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، قد أجبرت المؤسسات الاقتصادية على أن تتأقلم باستمرار مع هذه التغيرات وتتفاعل معها، لتتمكن من البقاء في السوق الذي يتميز بالتفكير المستمر والسريع، الأمر الذي يستدعي منها التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مسبقا على أساس الموارد المتاحة والمحدودة.

على هذا الأساس تطورت الأساليب الإدارية للتسيير التي أصبحت كأداة فعالة القدرة على التكيف مع محيط غير مستقر، فظهرت الموازنات التقديرية كأسلوب منظم في مجال مراقبة التسيير، يساعد المسيرين في التخطيط والرقابة من خلال وضع برامج عمل مستقبلية ومتابعتها، فهو يتيح لهم بذلك فرصة التعرف على المشاكل التي تعترض تلك الخطط، وبالتالي الاستعداد لها ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة بشأنها.

وبالنظر إلى أهمية القرارات في تسيير أنشطة المؤسسة، تأتي القرارات المالية كواحدة من أهم القرارات التي تتطلب توفر معلومات عن الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة، هذا يعني أنه لا يمكن لمتخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له المعلومات، ضف إلى ذلك أن القرارات المالية غالبا ما تكون في ظروف تتميز بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية، هذا ما دفع بمتخذي القرار إلى الاهتمام أكثر بالخزينة التي تعطي صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة.

## 1. إشكالية الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية والموازنة التقديرية للخزينة ودورها الفعال في دعم القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

**ما هو دور الموازنة التقديرية للخزينة في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟**

وتتطوي ضمن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالموازنة التقديرية للخزينة ؟
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار، وفيما تكمن أهمية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة؟
- هل يتم تسيير انحرافات الخزينة في إطار الموازنة التقديرية للخزينة ؟
- هل تساهم الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

## 2. الفرضيات

تقتضي المعالجة الجيدة للموضوع وضع مجموعة من الفرضيات التي تبنى عليها الدراسة، وفي محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تعمل الموازنة التقديرية للخرينة على تقليص الانحرافات من خلال وضع تقديرات دقيقة مبنية على أسس علمية.
- ✓ تعد الموازنة التقديرية للخرينة المرآة العاكسة لكل القرارات المالية التي تتخذ داخل المؤسسة الاقتصادية.

## 3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تبيان دور الموازنة التقديرية للخرينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال توجيه أنظار متخذي القرار إلى الموازنة التقديرية للخرينة كأداة داعمة لاتخاذ القرارات المالية، عن طريق تقدير مختلف المقبوضات والمدفوعات في المؤسسة، ومنه تسيير نتائج الخرينة وتحليلها ومن ثم اتخاذ القرار المالي المناسب حسب وضعيتها.

## 4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ✓ التعرف على الإطار النظري للموازنة التقديرية للخرينة والقرارات المالية.
- ✓ بيان الدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية للخرينة في اتخاذ القرارات المالية.
- ✓ لفت نظر المسؤولين في المؤسسة بأهمية الخرينة وضرورة تسييرها بشكل أمثل من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة وفي الوقت المناسب.
- ✓ الوقوف على واقع استخدام المؤسسة الجزائرية لأسلوب الموازنة التقديرية وإمكانية توظيف نتائجها كأساس لاتخاذ القرارات المالية.

## 5. دوافع اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والمتمثلة في:

- ✓ الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع الذي يتوافق مع التخصص المدروس.
- ✓ المكانة التي أصبحت تحتلها إدارة الخرينة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ كون الموضوع يتسم بالحدائثة النسبية في الواقع العملي.

## 6. منهج الدراسة

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث، اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور الموازنات التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، على المنهج الوصفي التحليلي والذي نرى أنه أكثر ملاءمة، باعتباره يقوم على جمع الحقائق وتفسيرها وتحليلها، حيث تم استخدامه في العديد من مواضع البحث، لا سيما في الجزء النظري قصد الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة. كما تمت الاستعانة بمنهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة.

## 7. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج، ولاية قالمة.
- الحدود الزمانية: يقتصر البحث على دراسة الموازنات التقديرية للخزينة ودورها في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة موضع الدراسة للسنوات: 2017، 2018، 2019.

## 8. التوثيق العلمي

قمنا في هذا الدراسة باستخدام عدة مصادر حيث:

- ✓ الفصل الأول: الذي يتضمن الجانب النظري للدراسة استخدمنا فيه عدة كتب منها العربية والفرنسية وكذا بعض الرسائل العلمية .
- ✓ الفصل الثاني: الذي يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، فقد استخدمنا الوثائق الداخلية الرسمية المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

## 9. الدراسات السابقة

كنقطة انطلاق ومن خلال بحثنا في العديد من المصادر للحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع القرارات المالية والموازنة التقديرية للخزينة، تبين أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، وعليه نستعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة فيما يلي:

- دراسة عبد المؤمن خليل بعنوان: مساهمة الموازنة التقديرية للخزينة في التقليل من مخاطر السيولة - دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع gpl بأم البواقي، 2016.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الموازنة التقديرية للخزينة في التقليل من مخاطر السيولة، وتحديد المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية ومن ضمنها مخاطر السيولة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية والتعرف على المزايا التي توفرها الموازنة التقديرية للخزينة لوضع الخطط المستقبلية. ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الموازنة التقديرية للخزينة هي أهم أدوات الرقابة التي تعتمد في المؤسسة، وأن مؤشرات السيولة تساهم بشكل كبير في الكشف عن الوضعية المالية، والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتقادي الوقوع في العسر المالي ومن ثم خطر الإفلاس.

- دراسة بوخلوة باديس بعنوان: الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة، 2003.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي ورفع الكفاءة في تسيير الخزينة بالاعتماد على النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة، إلى جانب الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، والاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يضمن لها الربحية والأمان. وقد توصلت الدراسة إلى أن جدول تدفقات الخزينة يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة، وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات (عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل)، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في تأدية هذه الوظائف، كما أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ والقيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة. ولعل أهم ما توصلت إليه هو أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا يضمن لها الربحية والأمان.

- دراسة سنوسي لمياء بعنوان: دور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، 2015.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية وتشخيص واقع النظام المحاسبي المالي ودوره في اتخاذ القرارات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن للقوائم المالية دور فعال في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، إذ أنها تقدم صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة بحيث تساعدها في اتخاذ قرارات مالية رشيدة ومناسبة.

## 10. هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين كما يلي:

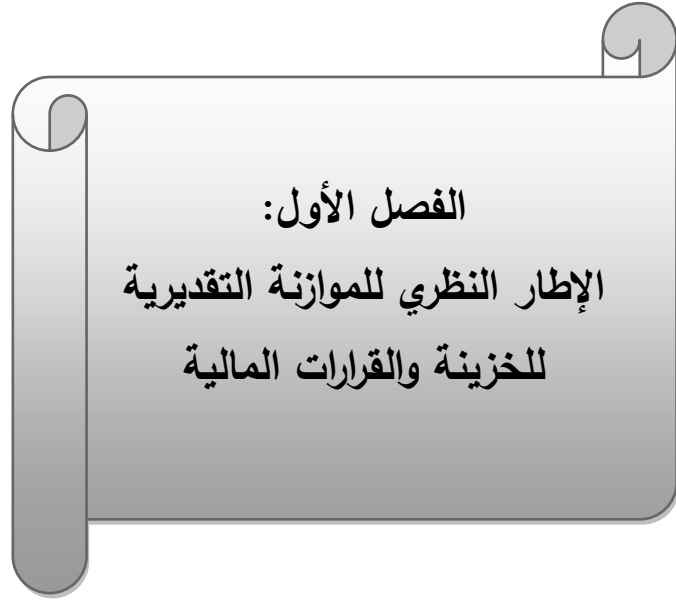
- الفصل الأول: جاء تحت عنوان "الإطار النظري للموازنات التقديرية للخبزينة والقرارات المالية" وتضمن ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الموازنة التقديرية، أما في المبحث الثاني فخصصناه للقرارات المالية بعرض أهم المفاهيم النظرية لاتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه ثم التطرق إلى أنواع القرارات المالية، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل ركزنا على القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات.

- الفصل الثاني: خصناه للدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية لدراسة حالة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه كيفية إعداد الموازنة التقديرية للخبزينة في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب تحليل الانحرافات المسجلة والتعليق عليها، وأخيرا في المبحث الثالث قمنا بعرض الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، واستخلاص العلاقة القائمة بين القرارات المالية والموازنة التقديرية للخبزينة.

## 11. صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا لهذا الموضوع:

- ✓ كان من الصعب إجراء الدراسة الميدانية، وذلك بسبب ظروف الحجر الصحي الذي عرفته البلاد، إلى جانب التحفظ الكبير في تقديم المعلومات، مما أدى إلى عدم حصولنا على المعلومات الكافية.
- ✓ القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة كانت تقديرية، وهذا يؤدي إلى عدم الدقة في الدراسة.



## الفصل الأول:

الإطار النظري للموازنة التقديرية

للخزينة والقرارات المالية



### تمهيد

تعتبر الموازنة التقديرية من بين الأساليب الكمية في التسيير، كونها تمثل ترجمة للقرارات المستقبلية، وهي بمثابة أيضا نظام شامل يخص كل أوجه المؤسسة، إذ تساعد المسؤولين في المؤسسة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية صنع القرار

قمنا في هذا الفصل بعرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالموازنة التقديرية للخرينة و القرارات

المالية، وهذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مدخل للموازنات التقديرية للخرينة.**

**المبحث الثاني: القرارات المالية.**

**المبحث الثالث: إسهام الموازنة التقديرية للخرينة في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية.**

## المبحث الأول: مدخل للموازنات التقديرية للخرينة

تمثل موازنة الخرينة حوصلة لجميع الموازنات الأخرى سواء الاستغلالية أو الاستثمارية، فهي تعتبر ترجمة نقدية لهذه الموازنات في شكل مدفوعات ومقبوضات نقدية، فإعداد موازنة الخرينة يجنب المؤسسة من الوقوع في مشاكل مالية سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

## المطلب الأول: طبيعة الموازنات التقديرية

## أولاً: تعريف الموازنة التقديرية

تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية حسب تعدد الرؤى ونظرة مختلف الأخصائيين إليها، ولكن تتفق مختلف التعاريف في مضمونها على أنها أداة للتخطيط والرقابة، لجل أوجه نشاط المؤسسة. فقد عرفها بعض الكتاب على أنها: "خطة مالية تحدد مقدما الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة"<sup>1</sup>. كما عرفها (Horngren) بأنها: "تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"<sup>2</sup>.

كما عرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا على أنها: "خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها أو الموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين"<sup>3</sup>. كما عرفت بأنها: "عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط"<sup>4</sup>.

كما عرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة على أنها: "تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>إسماعيل جمعة، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الأردن، الدار الجامعية، 2000، ص195.

<sup>2</sup>C. Homgren, cost accounting, a managériale amphasis, 6 Edition, prentice hall, 1986, p138

<sup>3</sup>محمد فركوس، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات المركزية، الجزائر، 2001، ص 4

<sup>4</sup>محمد صالح صافي خالص، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1997، ص 1.

<sup>5</sup>محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 4.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الموازنة التقديرية هي خطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات، المراقبة وتقييم الأداء.

وعليه فإن نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسة الآتية: التخطيط - التنسيق - الرقابة والتحفيز.

### ثانيا: خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنة بجملة من الخصائص المستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة، ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص فيما يلي:

**1- تعبير كمي:** إن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات وكذا

تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

**2- تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها

وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.

**3- تحدد لفترة معينة:** الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة أو أقل، وهذا

باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تمثل الموازنة ترجمة كمية لبرنامج العمل المحدد والتي هي جزء تنفيذي لمخططات متوسطة

وطويلة الأجل كما أنها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين التسيير<sup>1</sup>.

كما نشير إلى أن هناك خصائص أخرى نوردتها فيما يأتي:<sup>2</sup>

✓ تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة؛

<sup>1</sup> ناصر عدون دادي وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حالة البنوك، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص49.

<sup>2</sup> نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص: 172-173.

- ✓ تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل؛
- ✓ مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية حتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة؛
- ✓ بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ؛
- ✓ نظاما للمعلومات؛
- ✓ وسيلة لإتخاذ القرارات؛
- ✓ أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- ✓ تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة لأن "تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى تتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء.

### المطلب الثاني: تعريف الموازنة التقديرية للخرينة وأهميتها

تعتبر موازنة الخرينة احدى أدوات التخطيط المالي، إذ توضح النمط الذي ستكون عليه التدفقات المستقبلية، وتعتبر موازنة الخرينة ذات أهمية قصوى للمدير المالي، إذ تزوده بمعلومات عن حجم الفائض أو العجز النقدي المتوقع وتوقيت حدوثه، حيث تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وإظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية وأوجه استخدامها.

### أولاً: تعريف الموازنة التقديرية للخرينة

تعرف موازنة الخرينة على أنها: " الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

وورد في تعريف آخر: "وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، وهي تسمح بتحديد احتياجات التمويل في المدى القصير بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستعمالات المستقبلية النقدية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 123.

<sup>2</sup> - Stephen. A.ROSS et autres, Finance corporat ,Ed DUNOD, Paris, 2005, P : 915.

وبتعبير آخر، فهي تبين صافي التدفقات النقدية للمؤسسة من فائض أو عجز، كما أنها تعرض معلومات تفصيلية عن طبيعة التدفقات النقدية وفترة التحصيل لذمم المدينة، تأثير سياسات الائتمان، حجم وتوقيت المشتريات وشروط الموردين وتأثير تلك العناصر على سيولة المؤسسة، كما أنها تبين حجم وتوقيت الالتزامات النقدية ومقدار العجز أو فائض والبدائل المتاحة من مصادر الأموال<sup>1</sup>.

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة. إن هذه الموازنة تصور لنا مفردات ومكونات هذه المقبوضات والمدفوعات وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وأن هذا يساعدها على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها، مما يوجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، أما إذا كان الحال عكس ذلك فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية<sup>2</sup>.

### ثانياً: أهمية الموازنة التقديرية للخرينة

تكمن أهمية الموازنة التقديرية للخرينة في كونها<sup>3</sup>:

- ✓ تعطي الإدارة معلومات تفصيلية عن تدفق المقبوضات النقدية، وتحصيل المديونيات، ومدى تأثير سياسات البيع بالآجل على سيولة المؤسسة؛
- ✓ تعطي الإدارة مؤشرات عن مدى تأثير السياسة المتبعة في عملية الشراء وتوقيتها وحجم المشتريات وتأثير ذلك على سيولة المؤسسة؛
- ✓ تقدم مؤشرات تساعد في دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة المؤسسة.
- ✓ تمكن الإدارة من تحديد حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للشركة مسبقاً حتى يتم تأمينها.

<sup>1</sup> دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 313.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> عبد المؤمن خليل، مساهمة الموازنة التقديرية للخرينة في التقليل من مخاطر السيولة - دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016، ص 29.

✓ تمكن الإدارة من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين استخدامها وتوظيفها في مشاريع جيدة بما يوفر عائد مناسب؛

✓ تساعد على تنظيم سداد أقساط القروض في وقت استحقاقها دون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة المؤسسة.

### المطلب الثالث: إعداد الموازنة التقديرية للخرينة والرقابة عليها

حتى يتم الوصول إلى الموازنة التقديرية للخرينة لا بد من المرور على مجموعة من الخطوات، كما أن هذه الموازنة تتعرض للكثير من المشاكل مما يستدعي على المؤسسة الرقابة عليها. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

#### أولاً: إعداد الموازنة التقديرية للخرينة

تغطي موازنة الخرينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وأن تقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقراً، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين<sup>1</sup>:

✓ **المرحلة الأولى:** وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضاً أو عجزاً، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

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

#### 1. المميزات العامة لموازنة الخرينة

- توضع الحقوق المتحصل عليها في الشهر الحقيقي الذي يسدد فيه الزبون؛

<sup>1</sup> N.GUESY : Finance de l'entreprise (les règles de jeux), édition d'organisation, Paris, 1997, P300.

- يجب أن يفرق بين عمليات الاستغلال وعمليات خارج الاستغلال حتى يمكن استخراج فائض الخزينة الاستغلالية؛
- ترتب الديون التي تظهر في الميزانية الأولية حسب الشهر الذي يتم تسديدها فيه.

## 2. كيفية الإعداد

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات المالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة. يمثل كل من جدول المقبوضات النقدية وجدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلية، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للالتزامات المالية وموعد تسديدها<sup>1</sup>.

### أ- تقدير المقبوضات

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

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

<sup>1</sup> N.GUESY, op. cit ,p203.

ب-تقدير المدفوعات

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

ت-الرصيد النقدي

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

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

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

ث-المخطط السنوي للخرينة

يتم تحديد الرصيد النهائي للخرينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمداخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخرينة النهائية.

ويكون الشكل العام للموازنة التقديرية للخرينة كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (01): الموازنة التقديرية السنوية للخرينة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخرينة الخاصة بالاستغلال												
المقبوضات (1)												
مبيعات بما فيها الرسوم إعانات الاستغلال إيرادات أخرى												
المدفوعات (2)												
مشتريات بما فيها الرسوم نفقات أخرى بما فيها الرسوم نفقات المستخدمين ضرائب ورسوم مصاريف أخرى												
رصيد الاستغلال (A) = (1) - (2)												
تدفقات الخرينة خارج الاستغلال												
المقبوضات (3)												
إيرادات مالية زيادة رأس المال ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل إعانات												
المدفوعات (4)												
الاستثمارات بما فيها الرسوم تسديد الديون متوسطة وطويلة المدى توزيع الأرباح مصاريف مالية												

											ضرائب على الأرباح
											$(4) - (3) = (b)$
											رصيد خارج الاستغلال
											$(D) + (A) = (C)$
											تغيرات الخبزينة الشهرية
											(D)
											الخبزينة الأولية
											$(D) + (C) = (E)$
											الخبزينة النهائية
											المصاريف المالية على التمويلات قصيرة الأجل (F)
											الإيرادات المالية من التوظيفات قصيرة الأجل (G)
											$(F) + (E) = (E')$
											الخبزينة النهائية المصححة
											(G)
											الخبزينة السالبة
											مستحقات الخصم
											مستحقات بنكية جارية
											السحب البنكي
											التزامات مضمونة
											تسبيقات على الحساب الجاري
											مجموع الخبزينة السالبة
											الخبزينة الموجبة
											توظيفات الخبزينة
											مجموع الخبزينة الموجبة

Source

M.ZOMBOLTE ,CHRISTIAN , finance de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997, P128, 129.

### ثانيا: مراقبة موازنة الخبزينة

قد تتعرض موازنة الخبزينة إلى عدة مشاكل منها ارتفاع الأجر، تغير أسعار المواد الأولية، تغير سياسة الضريبة، سرعة أو بطء المبيعات أو التحصيلات، لذا تلجأ إلى فرض رقابة على موازنة الخبزينة لأنها تعتبر مرحلة جد مهمة وحاسمة بعد إعداد الموازنة، فهي تقوم بإجراء مقارنة بين التدفقات الحقيقية

والتدفقات التقديرية والقيام باستخراج الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الممكنة .

فالهدف من مراقبة موازنة الخرينة هو مراقبة نشاط المصالح المالية الناتج عن نشاط مختلف وظائف المؤسسة، ومن ثم سيتم متابعة نشاط المؤسسة ككل وتكون كما يلي:

### 1. مراقبة نشاط المصالح المالية

يستهدف التسيير الأمثل للخرينة يستهدف تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ولذا يجب أن تكون المبالغ الموجودة في الخرينة كبيرة حتى يتسنى لها من توظيفها، ولهذا فإن الفائض والمبالغ المجمدة بدون استخدام وكذلك السحب على المكشوف الذي لم تبرمجه المصالح المالية من قبل، تعتبر من الأخطاء التي يجب على المراقب المالي أن يكشف عنها، كما يمكن قياس مردودية نشاط المصلحة المالية بمقارنة مبالغ المصاريف المالية مع دفع المبيعات ومتابعة تطور هذه النسبة. ولا تتحمل مصلحة المالية مسؤولية الأخطاء التي ارتكبت على مستوى المؤسسة والتي لها نتائج سلبية على خرينة المؤسسة، بل يمكن أن تحمل هذه المسؤولية على جميع المصالح الأخرى الموجودة في المؤسسة مما يستوجب مراقبة نشاط المؤسسة ككل.

### 2. مراقبة نشاط المؤسسة ككل

إن مسؤولية الأخطاء يمكن أن تحمل على مصالح أخرى في المؤسسة، فالنقص في السيولة يمكن إرجاعه إلى انخفاض المبيعات نظرا لحالة السوق أو لضعف أداء مصلحة البيع، كما يمكن إرجاعه إلى تباطؤ مصلحة التحصيل في تحصيل الديون على الزبائن، كما يمكن أيضا أن تحمل مسؤولية نقص السيولة على المصالح المكلفة بتسديد المصاريف إذا لاحظنا أن البالغ المسددة أكبر من البالغ المقدر، وأخيرا يمكن أن ترجع الأسباب إلى عوامل خارجية كارتفاع الأسعار والأجور...الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

## المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول القرارات المالية

إن جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث للإدارة المالية يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات المالية هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضع المالية للمؤسسة، كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة الى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة. وفيما يلي سوف نتطرق لكل من: تعريف القرار والقرارات المالية بمختلف أنواعها، بالإضافة الى العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية

يرى العديد من علماء الإدارة المالية والممارسين لها، أن اتخاذ القرارات يعد جوهر العملية الإدارية، باعتبار أن الإدارة في الممارسة والتطبيق ماهي إلا تصرف واتخاذ قرارات وتفكير ابتكاري يستهدف تنمية القرار المناسب لمواجهة موقف معين. وفيما يلي نقدم تعريف القرار واتخاذ القرار وأسباب اتخاذ القرار وأهميته وخصائصه.

#### أولاً: تعريف القرار

لقد تعددت التعاريف حول القرار نذكر بعضها فيما يلي:

عرف القرار على أنه: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها"<sup>1</sup>.

وجاء في تعريف آخر أن القرار هو: "حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر، ويظهر في عدد لا متناه من المواقف تبدأ من حل المشكلة، وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات وعلى سبيل المثال: يجب أن يكون مدير والأفراد صانعي القرار"<sup>2</sup>.

كما عرف بأن القرار: "هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المؤسسة"<sup>3</sup>.

#### ثانياً: تعريف اتخاذ القرار

في الواقع ليس هناك تعريف محدد لاتخاذ القرار، فقد اختلفت التعاريف حول بتعدد آراء الكتاب والباحثين والمختصين في هذا المجال، نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط1، 2009، ص 83

<sup>2</sup> اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2001، ص 12

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج، عمان، 2016، ص 16

اتخاذ القرار يعني: "الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه".<sup>1</sup>

كما يعرفه (برنارد) على أنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر".<sup>2</sup>

وورد أيضا أن اتخاذ القرار هو: "عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما، وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابعة".<sup>3</sup>

### ثالثا: خصائص اتخاذ القرار

تتسم عملية اتخاذ القرارات بخصائص معينة تتمثل في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- أنها عملية ذهنية: فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- أنها عملية إجرائية: فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف السلطة؛
- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار من ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين؛
- أن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي الى اختيار أنسب بديل؛
- أننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يتناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار لذلك فإن الاختيار يتوجه الى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف الية بديلا مناسباً للدول النامية في الصناعات بدلا من الأساليب الكاملة الميكانيكية؛

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 26.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 280.

<sup>4</sup> نفسه، ص 283.

- أن عملية اتخاذ القرار مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرار في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار اثاره ستكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي الى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

#### رابعاً: أسباب اتخاذ القرار

يكمن السبب الرئيسي في اتخاذ القرارات في ندرة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الرغبات والحاجات مع وجود أكثر من بديل لإشباع هذه الرغبات والحاجات بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين البدائل.<sup>1</sup>

#### خامساً: أهمية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، حيث وصفت المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.<sup>2</sup>

من هنا تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة؛
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عملية التسيير؛
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية؛
- اتخاذ القرارات جوهر أساس لإدارة وظائف المؤسسة.

#### سادساً: مراحل اتخاذ القرارات

لكي يتجنب المدير أي سوء في عملية اتخاذ القرارات لابد من اتباع الخطوات التالية، والتي تشكل من مجموعها إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات، وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> برينات ريمة، وورقلة أحمد، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2009\_2010، ص 25.

<sup>2</sup> ثواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 281، 282.

### 1. تحديد المشكلة

تتعامل منظمات الأعمال مع ثلاث أنواع من المشاكل وهي:<sup>1</sup>

✓ **المشاكل المتكررة:** خروج الموظفين قبيل انتهاء الدوام، قرارات صرف الأموال، القرارات

التأديبية...الخ

✓ **المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ

الإجراءات والرقابة والتنظيم والتوجيه...الخ، والتي تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق

أهدافها المرسومة.

✓ **المشاكل العرضية الطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجئة والتي تحصل

لأسباب داخل المؤسسة، أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلاً: حدوث أزمة سياسية

حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك، والضرائب، دخول

منافس جديد إلى السوق...الخ.

### 2. جمع المعلومات وتحليلها

بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، حيث أن أكثر

الأخطاء التي تقع فيها الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو

جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جداً لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب

الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

### 3. تحديد البدائل المتوفرة

يتم في هذه المرحلة إعداد قائمة البدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها وذلك من أجل اتخاذ القرار

المطلوب.<sup>2</sup>

وهناك عدة طرق لإيجاد البدائل مثل:

❖ طريقة عصف الأفكار؛

❖ طريقة التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية؛

❖ الخبرة السابقة.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، دون بلد، 2004، ص104.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص32.

إن إيجاد بديل أصل أو اقتصادي يمكن اعتباره الحل الأمثل، قد لا يتم إلا بعد التدقيق والبحث المستمرين، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المؤشر النهائي للبحث.<sup>1</sup>

#### 4. تقييم كل بديل واختيار الأفضل

تأتي هذه الخطوة لتحديد تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل. وهي تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل. وتنطوي عملية التقييم على:

- تحديد العوامل الاستراتيجية التي يتركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ؛
- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي الآتية:<sup>2</sup>

- ✓ إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة لتنفيذه؛
- ✓ التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه؛
- ✓ الإمكانية النفسية والاجتماعية لتنفيذه، ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه؛

✓ اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن؛

✓ اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه بالسرعة المطلوبة عندما يكون الحل مهما وعاجلا.

#### 5. تنفيذ القرار

من الضروري أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ويناقشهم فيه ويستمع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه ووضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة<sup>3</sup>، كما يتعين عليه الحصول على موافقة الإدارة العليا على تنفيذه، إذ يتوجب عند تنفيذ القرار مراعاة عدة عوامل في هذا المجال وهي:<sup>4</sup>

❖ توقيت القرار توقيتاً ملائماً لكي يحقق الهدف المنشود؛

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 20.

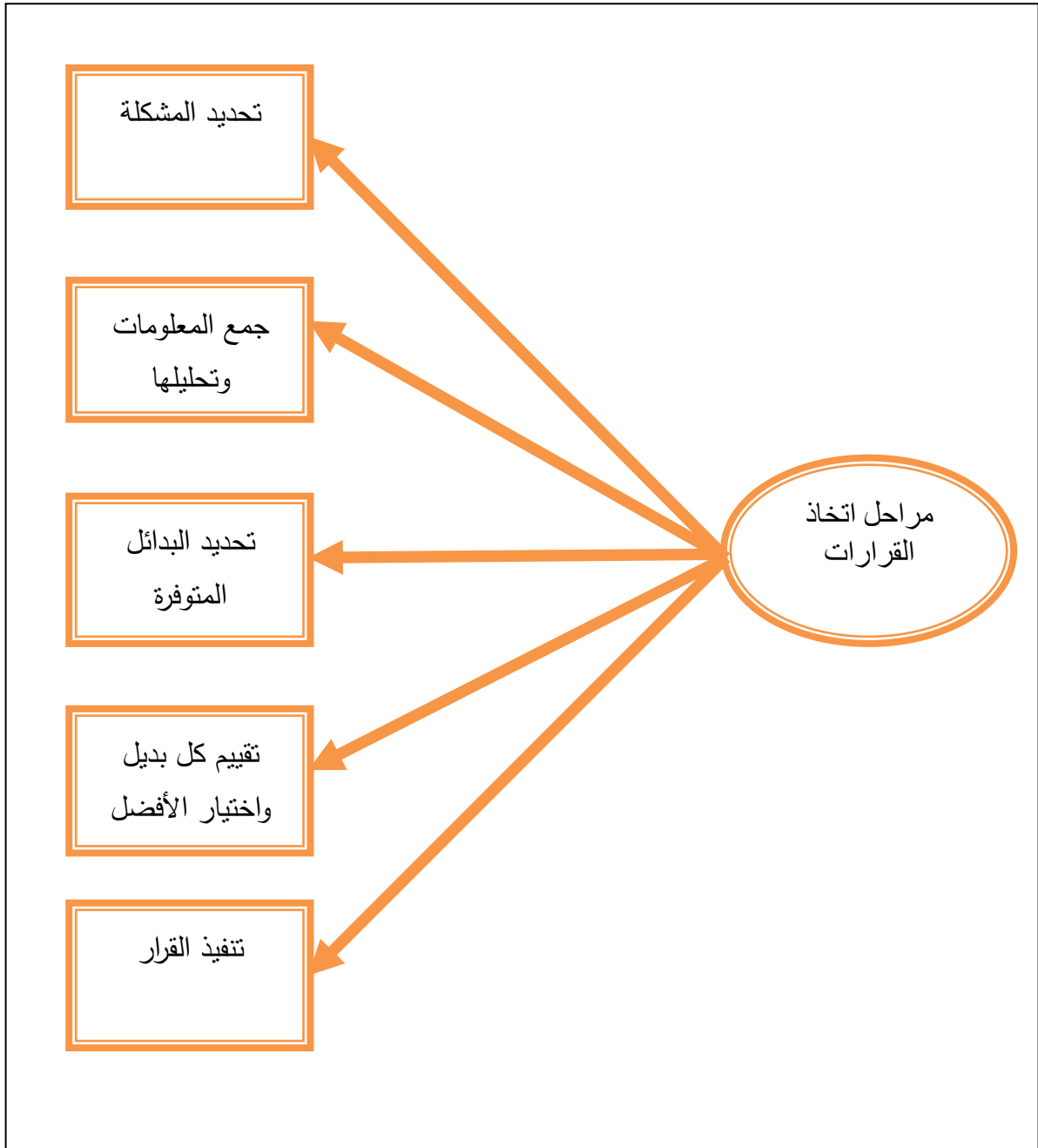
<sup>2</sup> برينات ريمة، وورفلة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-33.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 33.



- ❖ تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار؛
  - ❖ مراعاة اقتصادية التنفيذ؛
  - ❖ تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجديد.
- الشكل رقم (1): مراحل اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى الشرح السابق.

### المطلب الثاني: القرارات المالية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية من أصعب المسؤوليات في المؤسسة، لاسيما وأن اتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفر معلومات سليمة، ملائمة، وموثوق منها.

#### أولاً: تعريف القرارات المالية

يعرف القرار المالي على أنه: "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المدير المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية."<sup>1</sup>

#### ثانياً: خصائص القرارات المالية

- تنتم القرارات المالية بجملة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية<sup>2</sup>:
- ✓ القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذه النوعية من القرارات؛
  - ✓ بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى والاستثمار في بعض أنواع الأصول تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستمرار في السوق؛
  - ✓ تستغرق نتائج القرارات المالية زمناً طويلاً نسبياً حتى يمكن التعرف عليها مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات عالية؛
  - ✓ القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة.

#### ثالثاً: أهداف القرارات المالية

يتطلب المجال المالي كغيره من المجالات الإدارية الصلاحية في اتخاذ القرار، أي أن المدير المالي يمتلك من المؤهلات والمهارات والصفات التي تمكنه من اتخاذ القرارات. فمن الناحية النظرية نجد

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 207.  
<sup>2</sup> دادو نور الهدى، دور التدقيق المحاسبي الداخلي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018\_2019، ص 42.

أن القرار السليم هو ذلك القرار الذي تترتب عنه زيادة الأرباح، وإذا ما تم إدخال عامل الوقت أو الزمن فهذا معناه أن القرار المتخذ قد يكون سليماً في لحظة معينة حيث يكون خاطئاً في لحظة أخرى.<sup>1</sup>

ولتقسيم القرارات المالية فلا بد أن ندرك أن اهتمام المسيرين لا يوجه فقط للأرباح في حد ذاتها، بل يوجه أيضاً إلى توقيت هذه الأرباح، كما أن هدف تعظيم الأرباح هو هدف غامض لا يأخذ بعين الاعتبار عنصر التوقيت أو عنصر الخطر، وبالتالي يجب البحث عن هدف آخر للقرارات المالية وهو ما يتعامل مع التوقيت والخطر ليصبح الهدف هو تعظيم القيمة الحالية في المؤسسة بحيث تنعكس في زيادة السعر السوقي للسهم في حالة تداول أسهم المؤسسة في سوق الأوراق المالية.

ولتحقيق هذا الهدف هناك منهج يجب اتباعه مع الأخذ بعين الاعتبار كل القوى التي تعرقل تحقيق الهدف و يتمثل هذا المنهج في:

- دراسة وتحليل البيانات الماضية أو التاريخية المتعلقة بالمشكلة الحالية والمستقبلية أيضاً؛
- تقييم هذه المعلومات والبيانات؛
- تعتبر هذه الخطوة الأكثر أهمية لأنها تتعلق باتخاذ القرار؛
- متابعة القرار.

يكمن الهدف الرئيسي للقرارات المالية في تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، كما سبق وأن تمت الإشارة إليه، وهناك أهداف أخرى تسعى الإدارة المالية لتحقيقها من خلال هذه القرارات التي تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- ✓ تحقيق سيولة نقدية كافية؛
- ✓ التشغيل وتحمل مصاريفه وأعبائه النقدية بشكل ملائم يضمن استمرار العمل؛
- ✓ سداد الدين في مواعيد استحقاقها بدون تباطؤ.

<sup>1</sup> سمير حماد، ويوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة شركة استغلال وتسيير المحطة البرية البويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018، ص 33.

<sup>2</sup> نفسه، ص ص: 33 - 34.

رابعاً: أنواع القرارات المالية

1. قرارات الاستثمار

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم القرارات في الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ لها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإيرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية لسهم الواحد.

فالإدارة المالية تسعى إلى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية مثل الاستثمار في النقد والحسابات المدينة والاستثمار في الأوراق المالية، أو قد تكون استثمارات عينية مثل الاستثمار في المخزون السلعي والموجودات الثابتة وغيرها.

وهذا يعني أن قرارات الاستثمار سوف تنحصر في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق عوائد مستقبلية مصاحبة للاستثمار وكذلك تتضمن هذه القرارات إعادة تخصيص الاستثمار المتاح عندما يتم التأكد من أن أحد أنواع الموجودات المتاحة لم يعد هناك مبرراً اقتصادياً لاستخدامه داخل المؤسسة أو الاحتفاظ به للفترة القادمة.<sup>1</sup>

وبصفة عامة فإن قرارات الاستثمار ونظراً لأن عوائد المستقبل غير معروفة بدرجة من الدقة والضمان، فإن هذه القرارات لا بد وأن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر، لذلك ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما:

✓ العائد المتوقع

✓ المخاطر المحتملة

ومن المنطقي الإشارة إلى أن قبول أي قرار استثماري إنما تستلزم ضرورة وجود معيار (standard) معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل، ويكون هذا المعيار حداً فاصلاً يقرر على أساسه القبول أو الرفض للفرص الاستثمارية المقترحة (والتي سنتطرق إليها لاحقاً)، وبذلك تكون عملية حساب تكلفة التمويل من العناصر المهمة في قرارات الاستثمار أيضاً بالإضافة إلى أهميتها في قرارات التمويل.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط 2، ص 46.

في العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وأخرى طويلة الأمد، على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### أ- القرارات الاستثمارية قصيرة الأمد

تتعلق هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسات، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وقراراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، نظرا لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة المؤسسة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

#### ب- القرارات الاستثمارية طويلة الأمد

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة.

والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.

وجدير بالإشارة في هذا المقام، أن مجموعة قرارات الاستثمار لا تتحكم فقط باختيار تشكيلة أو حقيبة الاستثمار الذي تصيغه قرارات الإدارة المالية وتعمل فيه المؤسسة، وإنما أيضا؛ ولربما يكون الأهم في ذلك؛ هو أن يصار إلى تحديد الاستثمار في كل عنصر من عناصر الاستثمار (عنصر الموجودات)، سواء كانت تلك العناصر في الموجودات المتداولة أو الموجودات الثابتة وبحيث يكون قرار الاستثمار ضمن الحدود الاقتصادية التي تضمن الجدوى الاقتصادية للاستثمار لا بصيغة الفائض (أي أكثر مما يجب)، ولا يجب في حالة العجز (أي أقل مما يجب).

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 46-48.

## 2.قرارات التمويل

### أ- تعريف قرار التمويل

هو القرار الذي يبحث في الكيفية التي تتحصل بها الشركة على الأموال الضرورية للاستثمار، فيما إذا كان يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء للاستدانة. وبعبارة أخرى فإن القرارات المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للمؤسسة والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم القيمة السوقية للسهم. إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن:

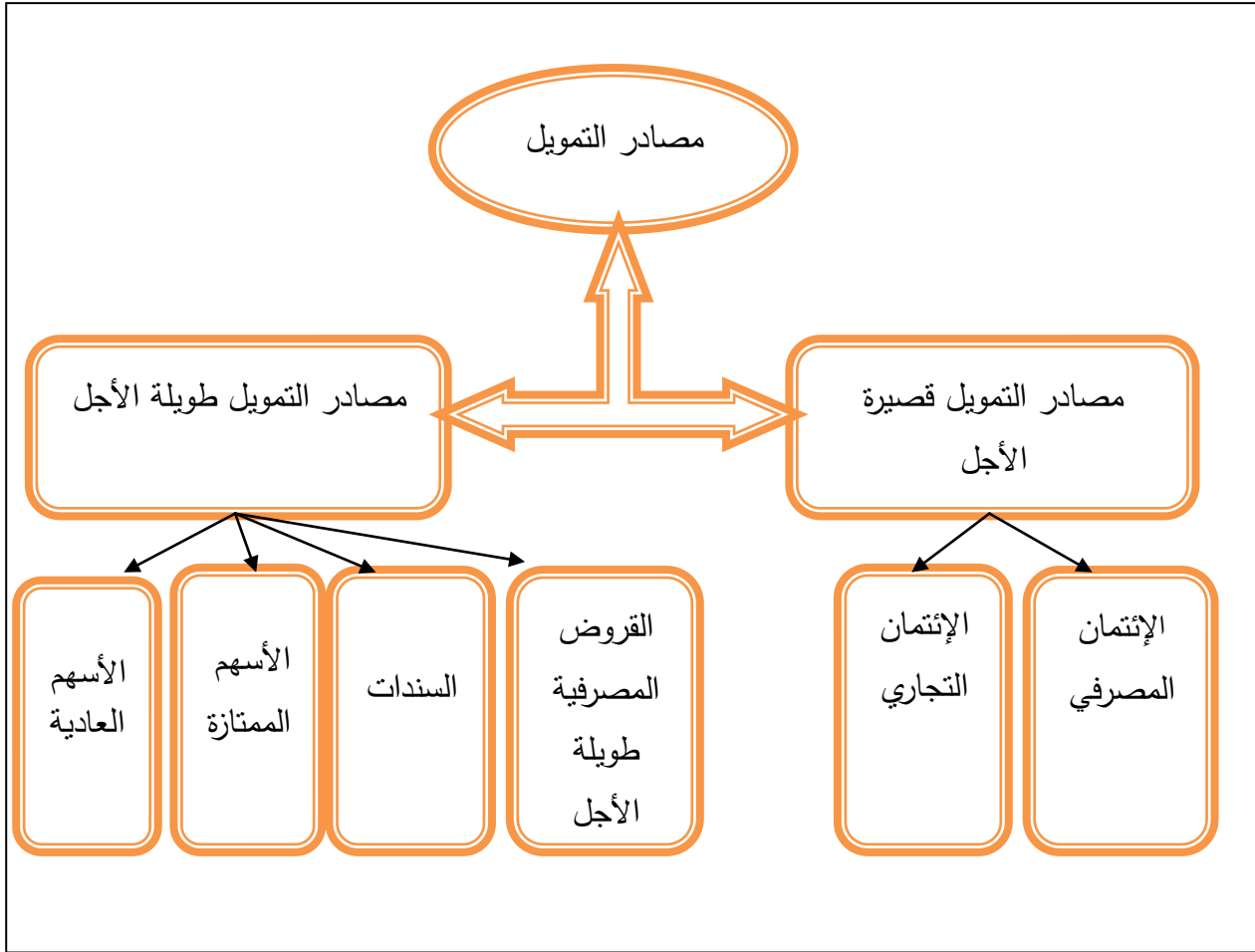
- توفيرها في الوقت المناسب؛
- توفيرها خلال فترة زمنية مناسبة؛
- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة؛
- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

تعتبر الإدارة المالية جملة من المتغيرات ضرورية وأساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي: هيكل التمويل المطلوب، المرونة، التكلفة، الزمن، حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

### ب- مصادر التمويل

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى مصادر أموال قصيرة الأجل ومصادر طويلة الأجل، والشكل التالي يبين لنا أنواع هذه المصادر:

الشكل رقم (2): مصادر التمويل



المصدر: دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 199.

### ت-مصادر التمويل طويلة الأجل

هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات الطويلة، أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وهي تنقسم إلى قسمين هما:

#### • مصادر التمويل الخارجي

هي تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية بموجب شروط وإجراءات لا بد من تنفيذها، وتتحدد هذه الشروط في السوق المالي في ضوء توفر الأموال وعوائد الفرص البديلة المتاحة، بعد تقييم قدرة المستفيد على التسديد. ويعد التمويل الخارجي مكملاً للتمويل الداخلي في أغلب الأحيان، إذ يتم منح الأولوية في الحصول على الأموال إلى مصادر التمويل الداخلية، وخاصة بالنسبة للمشاريع حديثة التأسيس<sup>1</sup> ويمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى نوعين هما:

#### ✓ النوع الأول: أموال الملكية: و تتمثل في:

- الأسهم العادية: يمثل السهم العادي مستند له قيمة اسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية. وتتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس. أما القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية\_ التي لا تتضمن الأسهم الممتازة\_ مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، وأخيراً تتمثل القيمة السوقية في القيمة التي يباع بها السهم في السوق، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الاسمية أو القيمة الدفترية.<sup>2</sup>
- الأسهم الممتازة: يمثل السهم الممتاز مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، شأنه في ذلك شأن السهم العادي وتحسب القيمة الدفترية بقسمة قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في الميزانية على عدد الأسهم المصدرة، وتجمع الأسهم الممتازة بين سمات الأسهم العادية والسندات. فالسهم الممتاز يشبه السهم العادي في بعض النواحي من أهمها: أنه يمثل صك ملكية ليس له تاريخ استحقاق، وأن مسؤولية حامله محدودة بمقدار مساهمته، كما لا يحق لحملة هذه الأسهم المطالبة بنصيبهم في الأرباح إلا إذا قررت الإدارة إجراء

<sup>1</sup> دريد كامل ال شيب، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>2</sup> منير هندي إبراهيم، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ط 6،



توزيعات. وأخيرا قد يكون لحملة الأسهم الممتازة الأولوية في شراء أي إصدارات جديدة من الأسهم الممتازة، وذلك على النحو المتبع في الأسهم العادية.

### ✓ النوع الثاني: الأموال المقترضة

يمكن الحصول عليها بواسطة إصدار السندات أو القروض المصرفية طويلة الأجل.

- **القروض:** هي القروض عبارة عن مبلغ من المال يتم الحصول عليه من مصرف أو غيره من المقرضين، مقابل دفع فوائد بمعدل محدد من قيمته، ويلزم المؤسسة المقترضة برد أصل القرض ودفع فوائده في مواعيد يتفق عليها، وإذا عجزت المؤسسة عن السداد وفقا للشروط المتفق عليها، فإنها تصبح عرضة للإفلاس.
- **السندات:** هي عبارة عن قروض طويلة الأجل تعرض على الجمهور للاكتتاب العام، وتكون قابلة للتداول في أسواق الأوراق المالية، ولحاملها الحق في الحصول على فوائد عليها والمؤسسة تحدد مواعيد سداد السندات وكيفية استهلاكها، كما يستطيع حملة السندات إذا رغبوا تحويلها إلى أسهم عادية، وبالتالي يتحول حامل السند من مقرض للمؤسسة إلى مساهم فيها.<sup>1</sup>

### • مصادر التمويل الداخلي

هي تلك المصادر التي تخص المؤسسة نفسها ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

- **الاهتلاك:** يعرف على أنه مصرف لا يستخدم أموال الحاضر، وان كان يترتب عليه خصم جزء من الإيراد واحتجازه لفترة إلى أن يحين وقت إحلال الأصول التي خصم لحسابها أقساط الاهتلاك.
- **المؤونات:** هي أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر أو الأخطار المحتمل وقوعها في المستقبل.
- **الأرباح المحتجزة:** هي الأرباح المتحصل عليها من النتيجة الإجمالية بعد اقتطاع الضريبة منها.

<sup>1</sup> عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ط 2، ص 246، 247.

- الاحتياطات: الاحتياطات مهما كان نوعها إنما هي عبارة عن أرباح صافية قابلة للتوزيع ولكنها حجزت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعتبر حقا من حقوق أصحاب المشروع.<sup>1</sup>

### ث- مصادر التمويل قصيرة الأجل

إن المقصود بالتمويل قصير الأجل ذلك النوع من التمويل الذي يستخدم لتمويل الاستثمارات الجارية قصيرة الأجل، توجد عدة مصادر للتمويل قصيرة الأجل ويمكن حصرها في نوعين أساسيين هما:

- الائتمان التجاري: ينشأ هذا الأخير عندما تحصل المؤسسة على بضاعة من أحد مورديها وذلك دون أن تقوم بالسداد الفوري لقيمة هذه البضاعة، حيث تتفق مع هذا المورد على سداد هذه القيمة بعد مدة معينة .

عندئذ يمكن القول أن هذا المورد قد قدم لهذه المؤسسة تمويلا وليس قرضا في شكل مبلغ من المال، وإنما قدم لها هذا المبلغ في شكل بضاعة تقوم المؤسسة بالتعامل فيها إما بإدخالها ضمن عملياتها التصنيعية أو بيعها.<sup>2</sup>

ولقد انتشر الائتمان التجاري انتشارا كبيرا ويرجع ذلك الى انخفاض تكلفة الحصول عليه أو انخفاضها تماما إذا تم الاستفادة من الخصم النقدي، فضلا عن توافره بصورة تلقائية وسهولة الحصول عليه نظرا لوجود المنافسة وزيادة حدتها بين الموردين، فضلا عن أنه لا يحتاج إلى إجراءات متعددة معقدة كما هو الحال عند الحصول على قرض من البنك، بالإضافة إلى أنه قد يصبح المصدر الوحيد المتاح للتمويل أمام المشتريين حيث تمتنع البنوك عن منح القروض لهم في بعض الأوقات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمير حماد، ويوسف رميلي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية: مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، دار المكتبة المصرية، مصر، 2008، ص ص:

- الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي تلك القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، وتلجأ المؤسسات إلى هذا الائتمان لتمويل احتياجاتها الموسمية للأموال التي قد تمثل في الزيادة الموسمية في المخزون السلعي وحسابات القبض.<sup>1</sup>

### 3. قرارات توزيع الأرباح

يصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوع ثالث من القرارات المالية ألا وهو قرار توزيع الأرباح، حيث يتعلق بكافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، ومن توزيع الأرباح.

#### أ- مفهوم قرار توزيع الأرباح

تقوم سياسة توزيع الأرباح على أساس اتخاذ قرار بالمفاضلة بين بدليين أحدهما توزيع الأرباح والآخر احتجاز هذه الأرباح بغية إعادة استثمارها مرة ثانية داخل المؤسسة. ويقصد بقرار بتوزيع الأرباح قيام المؤسسة بتوزيع هذه الأرباح على المساهمين وذلك إما في شكل نقدي أو شكل أسهم.<sup>2</sup>

#### ب- أهمية قرار توزيع الأرباح

تنتضح أهمية قرار توزيع الأرباح أيضا من دوره في تعظيم مساهمته في زيادة ثروة المساهمين، حيث يسعى قرار التوزيع الأمثل بصفة أساسية إلى إحداث التوازن بين كل من التوزيعات الحالية والنمو المستقبلي الذي يعظم سعر سهم المؤسسة، وبالتالي تعظيم ثروة المساهمين.<sup>3</sup>

#### ت- سياسات توزيع الأرباح

تتضمن سياسات التوزيعات اتخاذ قرار بتوزيع أو احتجاز الأرباح عادة لإعادة استثمارها في المؤسسة، وهناك سياسات عديدة نذكر منها:

- **سياسة الفائض:** تشير سياسة الفائض إلى أن قرار التوزيع لا يخرج كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمؤسسة، فإذا كان العائد

<sup>1</sup> دريد كمال آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>3</sup> نفسه، ص 208.

المتوقع من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم فلن يعترض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات، وبعد انتهاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم، أما إذا استوجبت الاستثمارات الأرباح المحققة بالكامل فلن تقوم المؤسسة بإجراء توزيعات.

يتضح من سياسة الفائض أن حجم التوزيعات التي تجريه المؤسسة يختلف من سنة مالية إلى أخرى ويتوقف الأمر على حجم الأرباح المحققة والفرص الاستثمارية المتاحة للمؤسسة، أي أن المنشأة تحتجز من الأرباح القدر الذي تحتاجه لتمويل استثماراتها وما تبقى يتم توزيعه إذا أمكن النظر إلى سياسة التوزيعات على أنها قرار تمويلي، ومن ثم تعد التوزيعات النقدية قرارا تابعا للاحتياجات التمويلية للمؤسسة. وفقا لهذه السياسة فإن المؤسسات الحديثة والتي لديها عدد من الفرص الاستثمارية سوف تتجه نحو عدم إجراء توزيعات أو تكون توزيعات ضئيلة، وعلى العكس فإن المؤسسات الناضجة فلن يكون لديها إلا قدر ضئيل من الفرص الاستثمارية ومن ثم ترتفع نسبة توزيعاتها النقدية.<sup>1</sup>

• **سياسة استقرار مقدار التوزيعات:** تبين من مناقشة سياسة الفائض أن التوزيعات النقدية التي تجريها المؤسسات تختلف من فترة زمنية لأخرى، إلا أن كلا من الإدارة وحملة الأسهم يفضلون الاستقرار في التوزيعات، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع حملة الأسهم والإدارة تفضيل سياسة استقرار التوزيعات منها المحتوى المعلوماتي للتوزيعات، وحيث أن عدم استقرار التوزيعات يعد مؤشرا غير جيد عن أداء المؤسسة، فعدم استقرار التوزيعات يرتبط لدى المساهمين بربحية المؤسسة بانخفاض التوزيعات يشير إلى انخفاض في الأرباح المتوقعة للمؤسسة أما ارتفاع التوزيعات فقد يفسر على أن الإدارة تتوقع زيادة الأرباح مستقبلا.

بالإضافة إلى ذلك فإن عدم استقرار التوزيعات يرفع من درجة عدم التأكد لدى المستثمرين، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة حقوق الملكية مما يترك أثرا سلبيا على قيمة السوقية للسهم. وأخيرا فإن العديد من المساهمين يعتمدون في إنفاقهم على التوزيعات النقدية التي يحصلون عليها، ومن ثم فإن عدم استقرار التوزيعات يسبب لهم العديد من المشاكل، ويمكن للمؤسسة تحقيق الاستقرار في التوزيعات عن

<sup>1</sup> بريئات ريمة، وورقلة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

طريق تحديد مقدار معين للتوزيعات تحافظ عليه المؤسسة ولا تحاول تخفيضه، أما زيادته من فترة إلى أخرى فيتوقف على ما إذا توفرت لدى الإدارة مبررات قوية عن زيادة الأرباح المستقبلية، بحيث تمكن المؤسسة من زيادة مقدار توزيعاتها.

• **سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات:** يؤدي التضخم وإعادة استثمار الأرباح المحتجزة إلى زيادة مقدار الأرباح، كما يؤدي التضخم إلى انخفاض القوة الشرائية لمقدار التوزيعات التي يحصل عليها المساهمون، ومن ثم يفضل المساهمون النمو المنتظم في التوزيعات، أدى ذلك إلى تحول المؤسسات من سياسة استقرار مقدار التوزيعات إلى سياسة معدل نمو سنوي ثابت للتوزيعات، وفي هذه الحالة تحدد المؤسسة معدل نمو مستهدف للتوزيعات وتتوقف إمكانية تطبيق سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات على نمو الأرباح بمعدل يسمح بزيادة التوزيعات سنوياً، أما إذا حدث ولم تنمو الأرباح فقد تضطر المؤسسة إلى التوقف عن زيادة التوزيعات.

• **سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة:** تشير تلك السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجربها المؤسسة، ومن ثم فإن زيادة التوزيعات من سنة لأخرى أو انخفاضها لكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة. حيث:

- تقوم الإدارة بتحديد نسبة مستهدفة للأرباح الموزعة؛
- لا تهتم الإدارة بمقدار التوزيعات، وإنما بالتغييرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى؛
- تفضل الإدارة إجراء تغييرات في التوزيعات يمكن الحفاظ عليها مستقبلاً؛
- يرتبط التغيير في التوزيعات بالتغييرات الدائمة في الأرباح وليس بالتغييرات الطارئة.

• **سياسة التوزيعات الإضافية:** في محاولة لبعض المؤسسات لتحقيق قدر من المرونة فقد قامت بالجمع بين سياسة استقرار التوزيعات واستقرار التوزيعات واستقرار معدل النمو، وذلك من خلال إجراء توزيعات إضافية وذلك في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح وتناسب تلك السياسة المؤسسات التي تتصف أرباحها وتدفقاتها النقدية بالتقلب الشديد، حيث يمكن للمؤسسة توزيع الحد الأدنى من التوزيعات في السنوات التي تتخفف فيها الأرباح أو تظهر إليها الحاجة إلى احتجاز الأرباح لمواجهة

الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة، أما في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح ولا توجد حاجة لاحتجازها فيمكن للمؤسسة إجراء توزيعات إضافية.

- **التوزيعات في صورة أسهم:** تشير سياسة التوزيعات في صورة أسهم إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع عدد إضافي من الأسهم على المساهمين بدلا من إجراء توزيعات نقدية.<sup>1</sup>

### ث-المحددات الأساسية لتوزيع الأرباح

بالرغم من أن الاتجاهات المعاصرة تشير إلى بؤادر العمل بإستراتيجية تخفيض توزيع الأرباح، إلا أن المهام الرئيسية التي تشغل مدراء الشركات باستمرار هي المقدار المطلوب توزيعه على حملة الأسهم لتحقيق الرضا. إن مثل هذه الإستراتيجية تحتاج إلى الكثير من التحسينات في سياقها وعمقها التحليلي، لوجود محددات أساسية تحكم التغيير في توزيع الأرباح، والتي يمكن إيجازها في الآتي:<sup>2</sup>

- الأرباح المتوقعة (ربحية السهم)؛
- الأنماط السابقة لتوزيع الأرباح؛
- النقد؛ ونسبة سعر السهم الى ربحية السهم الواحد؛
- القابلية للتسويق.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرارات المالية

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي إلى قسمين هما:

#### أولاً: العوامل التي تؤثر على قرارات المؤسسة

- وهي عوامل تؤثر على المؤسسة فقط أو القطاع الذي تنتمي إليه، يمكن أن نوجزها فيما يأتي:<sup>3</sup>
- **تأثير البيئة الخارجية:** بما أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع فإن قراراتها تؤثر على هذا المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر

<sup>1</sup> بريونات ريمة، وورقلة أحمد مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> سمير حماد، ويوسف رميلي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> صاحبي عبد الجليل، الأساليب الكمية في ترشيد قرارات تمويل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص ص: 31،

في اتخاذ القرار المالي هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق وتكتلات النقابات والمستهلكين والتشريعات والقواعد الحكومية والتغيرات والتطورات التقنية والرأي العام والسياسة العامة للدولة.

● **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار المالي بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة والموارد المالية المتاحة، وكذلك الهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات السائدة، وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

● **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار المالي بشكل وثيق بالصفات النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية اتخاذ القرار، ويمكن تصنيف سلوك متخذي القرار تحت هذه العوامل مما يؤدي إلى آراء وانطباعات خاصة وظاهرة سلوكية معينة، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار.

● **تأثير أهمية القرار:** إن اتخاذ القرار المالي لتحقيق أهداف محددة أو لإيجاد حلول للمشاكل القائمة يتطلب من المدير المالي إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يستطيع الوصول إلى القرار الذي يمثل الحل الجذري لها ويمنع حدوثها في المستقبل، فكلما ازدادت أهمية المشكلة ازدادت أهمية القرار المناسب لحلها وازدادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لتأمين الفهم الكامل لها والقدرة على رسم الحلول المناسبة وتتعلق أهمية القرار المالي بما يلي:

\_ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير؛

\_ تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد حيث ازداد أهمية القرار عندما تكون التكلفة مرتفعة وأيضاً عندما يكون العائد مرتفعاً.

● **تأثير عنصر الزمن:** يعد توقيت القرار المالي من الأمور الهامة بالنسبة للمدير ومساعديه والأفراد الذين ينفذوه، لما له من أثر فعال على المؤسسة ككل، وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار في مختلف المجالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة، كما أن اتخاذ القرار المالي بصورة

مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل هذا القرار متجمدا حتى يحين موعد تنفيذه، وبالتالي فإن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة المدير المالي في استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل، أخذا بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية في المؤسسة ومدى ارتباط هذا القرار بالقرارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها.

### ثانيا: العوامل التي تؤثر على الاقتصاد ككل

وهي عوامل تؤثر على الاقتصاد بصورة كلية، حيث يشمل التأثير القرارات المالية لجميع المؤسسات.

- **التضخم النقدي وأثره على بعض القرارات المالية:** يعرف التضخم بأنه الارتفاع العام في معدلات الأسعار، وبمفهوم أبسط هو نقود كثيرة تطارد سلعا وخدمات قليلة، فمن وجهة نظر المدير المالي فإن للتضخم تأثيرا كبيرا على الكثير من القرارات المالية، وتؤثر هذه القرارات في العديد من النواحي المتمثلة في:

\_ **التمويل بأموال الاقتراض أم بأموال الملكية:** يؤثر التضخم على قرارات التمويل من خلال تأثيره على القوة الشرائية للنقود حيث ترتبط بعلاقة عكسية مع هذه القوة، ويمكن تعريف القوة الشرائية بأنها ما تشتريه وحدة النقود من سلع وخدمات وبناء عليه فإن أي زيادة في الأسعار معناها نقص في القوة الشرائية للنقود، أي أن القوة الشرائية للنقود تتخفص بمقدار يتناسب مع معدلات التضخم؛

\_ **تأثير التضخم على أسعار صرف العملات:** لتوضيح تأثيرا لتضخم على أسعار صرف العملات الأجنبية نأخذ بلد معين (X) مثلا ونفترض أن هذا البلد ينتج سلعا موجود بديل لها في البلد (Y) وإن التجارة مزدهرة ولا توجد قيود عليها، ولنفترض الان أن تضخما كبيرا نوعا ما حدث في البلد (X) حيث ارتفعت أسعار السلع التي ينتجها، عندئذ يتجه سكان البلد (X) إلى البلد (Y) ليشتروا منها السلع البديلة والتي أصبحت أرخص من سلع بلدهم، لأن أسعارها بقيت كما هي، فيزداد طلبهم على عملة البلد (Y) ليدفعوا ثمن ما يشترونه منها وبالتالي يزداد ما يعرضونه من عملتهم ليحصلوا على ما يطلبون من عملة البلد (Y) ومن ناحية أخرى بما أن الأسعار في البلد (X) ارتفعت فإن سكان البلد (Y) يقلعون عن شراء سلع البلد (X) بسبب ارتفاع أسعارها.



ـ التضخم وأعمال الاستيراد والتصدير: يؤثر التضخم النسبي في بلد ما، أي عندما يكون معدل التضخم فيه ذلك البلد أعلى من معدل التضخم في البلدان الأخرى التي يتعامل معها ذلك البلد تجارياً على المؤسسات العاملة في ذلك البلد، وخاصة تلك التي لها علاقة بأعمال الاستيراد والتصدير من خلال تأثيره على أسعار السلع التي تنتجها تلك المؤسسات وتصدرها للخارج، حيث ترتفع هذه الأسعار بسبب التضخم فيقل الطلب عليها وكذلك أسعار السلع البديلة والتي يستوردها ذلك البلد من الخارج تصبح أرخص من السلع التي تنتجها تلك المؤسسات. و إذا افترضنا وجود تجارة حرة بين ذلك البلد والبلدان الأخرى، فإن كمية الواردات ستزداد والمنافسة ستزداد وبالتالي ستقل الأرباح في المؤسسات العاملة في ذلك البلد، وهذا ما سيؤثر مباشرة على قرارات الربحية في هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صاحبي عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-33.

### المبحث الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخرينة

تتضمن موازنة الخرينة عرضاً تفصيلياً للمقبوضات والمدفوعات النقدية بما يحدد المتبقي من الخرينة آخر الفترة، وبمقارنة هذا الأخير مع الحد الأدنى لرصيد الخرينة يمكن أن تظهر حاجة المؤسسة إما للبحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات والمقبوضات والمحافظة على التوازن، أو البحث عن توظيفات للفوائض من أجل الحصول على عائد.

#### المطلب الأول: قرارات توظيف فائض الخرينة

إن التطور المالي الحديث سمح للمؤسسة بتوسيع مجال الإمكانيات في اختيار التوظيفات التي تناسبها، والتي تمكنها من تحقيق أكبر عائد مالي بأقل تكلفة ممكنة، فمن أجل التوظيف الأمثل للفوائض النقدية يجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية: المردودية المتوقعة، المخاطر المحتملة ودرجة السيولة، إن توظيف الفوائض المالية يمكنها أن تأخذ أشكالاً متعددة. ونتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في التوظيف:<sup>1</sup>

#### أولاً: التوظيف خارج السوق المالي

- **التسديد المسبق للديون المالية:** يمثل طريقة جيدة لامتناس فوائض الخرينة، حيث يسمح بالاقتراد في التكاليف المالية، كما يسمح بالتسوية المسبقة للموردين، وكذا تشكيل (شراء) مخزونات إذا كانت السوق مناسبة، وهذا يمكن أن يشكل توظيفاً جيداً لفائض الخرينة.
- **شراء المواد الأولية:** يعتبر توظيفاً جيداً لفائض الخرينة، لكن هذه الطريقة يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، مثل تكاليف التخزين، ضياع المواد، انخفاض الأسعار... الخ
- **الودائع لأجل:** هي مجموعة الأموال المجمدة في حساب بنكي تدر فوائداً مبنية في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب، هذا الأخير الذي لا يمكن له سحبها قبل انقضاء المدة المتفق عليها إلا بشروط كالإخطار المسبق واحتمال تحمل فائدة سلبية على المبلغ المسحوب، فخاصية التوظيف تعطي لصاحبها الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة، بينما خاصية السيولة تعني أن مدة بقاء الوديعة في البنك ليست طويلة بالإضافة إلى إمكانية سحبها في أي وقت.

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، الأمثلية في تسيير خرينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 66-68.

- **أذونات الصندوق:** هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكنه من الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر اعترافا من البنك المصدر لها نحو الحاملين.
- **اقتناء سندات الاستحقاق:** يقوم البنك ببيع سندات للمشتري (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا. بائعو هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات، والمشترون هم زبائنهم يبحثون عن مكافأة نقدية. وهذه النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر).

### ثانيا: التوظيف عن طريق السوق المالي

- **سندات الخزينة القابلة للتداول (Les Bons du trésor négociables)**  
تصدر من طرف الدولة حيث أن الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى، غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن للمستثمرين سيولة حتى بالأحجام الكبيرة، ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيفات قصيرة الأجل

### • **شهادات الإيداع (Les certificats de dépôt)**

هي عبارة عن سندات لحقوق قابلة للتداول تصدر من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت. هذه الأخيرة تشبه الودائع لأجل مع وجود امتياز هام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي، وأن حصيلتها تكون قريبة جدا من نتائج السوق النقدي.

### • **سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية**

### (Les bons des institutions financières spécialisées et des sociétés financières)

نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية، مدتها تكون قصيرة وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها الثانوي.

### • **سندات الخزينة (Billet de trésorerie)**

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

• الأسهم (Les actions)

إن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي.

• شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير (Les SICAV)

(Sociétés d'investissements en capital variable)

هي شركة ذات أسهم التي وضعيتها تقوم وضعيتها على تسيير محفظة القيم المنقولة من أسهم وسندات وغيرها للحيازة على هذه السندات، تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف كما يجب عليها إعادة شرائها بمجرد الطلب من طرف أحد المساهمين.

• صناديق التوظيف المشتركة (FCP) (Les Fond communs de placement)

صناديق التوظيف المشتركة هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تتوزع عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكنتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.

تعتبر التوظيفات عن طريق (FCP) و (SICAV) من الأنماط المتطورة والحديثة للتوظيفات في الآونة الأخيرة، هاتان المؤسستان تقومان ببيع وشراء السندات والأسهم عن طريق خبراء مختصين في السوق المالية، فبدل أن تشتري وتبيع المؤسسة الأسهم والسندات بنفسها فإنها تستعين ب (FCP) و (SICAV) لتفادي خطر الخسارة.

المطلب الثاني: قرارات تمويل العجز في الخرينة

في حال ما إذا تحقق عجز نقدي فإنه يتم اللجوء إلى أدوات تمويلية مختلفة لتغطية هذا العجز، ويمكن توضيح أهم طرق التمويل لذلك فيما يلي:

أولاً: التمويل الداخلي (التمويل الذاتي)

يلعب التمويل الذاتي دوراً أساسياً في سياسة التمويل للمؤسسة سواء في المدى القصير أو الطويل، وتمثل نتيجة الدورة جزءاً أساسياً من التمويل الذاتي، غير أنها ليست المصدر الوحيد له بل توجد عناصر أخرى كالاقتلاكات والمؤونات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية: أجوبة، تمارين وحلول، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، ص ص: 148 - 149.

ولفهم عملية حساب القدرة على التمويل الذاتي يجب إدراك طبيعة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات، والتي تعتبر مصاريف محسوبة لكنها لا تشكل أي تأثير على الخزينة. ويتم الحصول على القدرة على التمويل الذاتي من خلال مجموع النتيجة الصافية ومخصصات الاهتلاكات والمؤونات:

$$\text{القدرة على التمويل الذاتي (CAF)} = \text{نتيجة الدورة} + \text{مخصصات الاهتلاكات المؤونات}$$

إن حساب القدرة على التمويل الذاتي يقود إلى حساب التمويل الذاتي وذلك عن طريق تخفيض مكافأة رأس المال (Les dividendes) من القدرة على التمويل الذاتي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{مكافأة رأس المال}$$

### ثانيا: التمويل الخارجي لدورة الاستغلال

إن عدم قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ إلى طرق أخرى للتمويل.

تأخذ القروض قصيرة الأجل عدة أشكال نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية

- **الخصم:** تستعمل الأوراق التجارية لتسهيل العمليات بين الزبائن والموردين، تتراوح مدة بين 30 و90 يوماً، وخلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة إلى سيولة، فيلجأ إلى البنك لخصمها، هنا يلزم الخصم بدفع القيمة الحالية للورقة مقابل الحصول على عمولة هي سعر الخصم.

#### • قروض التعبئة التجارية CMCC

#### (Crédit de mobilisation des créances commerciales)

يعتبر هذا النوع من القروض بديلاً للخصم (أي في حالة عدم حيابة المؤسسة لأوراق تجارية)، يسمح بتعبئة مجموع حقوق المؤسسة على الزبائن المتولدون خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك، هذه العملية لا تقدم نفس الضمانات نفسها في الخصم الكلاسيكي.

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-76.

- **قرض مقابل فواتير (L'affacturage):** تتنازل المؤسسة عن حقوقها على الزبائن لصالح شخص معنوي يسمى (factor)، هذا الأخير الذي هو عبارة عن شركة قرض تشتري الفواتير وتلتزم بالتحصيل من عند الزبائن مقابل عمولة، وتعود بالفائدة على المؤسسة من خلال التخلص من جزء كبير من المخاطر حيث يتحملها factor، والتخلص كذلك من التسيير الإداري للزبائن وبالتالي ينتهي مشكل العملاء.

## 2. القروض الأخرى للخرينة

- **القرض المؤكد للخرينة:** يغطي القرض المؤكد للخرينة الاحتياجات الدائمة والذي تصل مدته حتى سنتين.
- **السحب على المكشوف:** هو المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويفسر اللجوء إلى هذا القرض وجود عجز حاد في رأس المال العامل، ويمنح هذا القرض بعد دراسة مدققة للوضع المالية للمؤسسة، ويتحدد مبلغ السحب على المكشوف على أساس: الهيكل المالي للمؤسسة، الاحتياجات المختلفة للمؤسسة، الضمانات المقدمة، القدرة الائتمانية لزيائن المؤسسة.
- **تسهيلات الصندوق:** تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض لتغطية العجز على مستوى صندوقها، حيث لا يكون هناك توازن بين المدفوعات و المقبوضات. إن عدم التوازن هذا ناتج عن عدم تحصيل حقوقها لأسباب غير متوقعة مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق المنتجات في ظرف ما، كوارث وغيرها ، مما يحول دون دفع الديون المستحقة أو دفع أجور العمال والضرائب...، ولهذا يمنحها البنك تسهيلات الصندوق حيث يكون أقل من رقم أعمالها الشهري بما فيه الرسم، وتكون مدته أقل من سنة.
- **القروض المنتظمة (قرض Spot):** تكون موجهة بشكل خاص للمؤسسات الكبيرة وفي مراحل قصيرة من 3 إلى 10 أيام، التي تكون من أجلها المعدلات جد متقاربة مع معدلات السوق النقدية.
- **سندات الخرينة:** يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى سندات الخرينة المذكورة سابقا.

### 3. تمويل العمليات والأنشطة الخاصة

في بعض الأحيان قد لا يكون من المناسب الاقتراض عن طريق القرض المتجدد، وذلك عندما تكون المؤسسة بحاجة لتمويل قصير الأجل لغرض محدد، فتلجأ إلى أنواع أخرى من القروض:

✓ **القروض الموسمية crédit de compagne**: تمنح هذه القروض عادة إلى المؤسسات ذات النشاط الموسمي (مثل القطاع الفلاحي، الصناعات الغذائية، الزراعية، الإنتاج السينمائي....)، حيث تزداد احتياجاتها التمويلية في فترة معينة من السنة وعليه تلجأ إلى تغطيتها باستخدام هذه القروض.

✓ **القروض على المخزونات**: بعض الصناعات تستلزم مخزونات معتبرة، إما من جانب قانوني مثل الاحتياجات اللازمة في المحروقات بالنسبة للصناعات البترولية، أو من جانب اقتصادي يشمل دورة الإنتاج طويلة الأجل، أو التغير المعتبر في أسعار الكميات المشتراة. ولذا تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض، وبذلك يحدد المقرض نسبة الأموال التي يقرضها بالمقارنة مع المخزون.

✓ **الكفالات المدفوعة**: الكفالة ضمان يقدمه البنك للدائن في حالة ما لم يوصي المدين بالتزامه وتكون كتابية على ورقة رسمية يبين فيها الكفيل والمكفول مع ذكر المبلغ والمدة التي تنتهي فيها الكفالة. وتوجد ثلاث أنواع من الكفالات:

- كفالات اتجاه الجمارك: السلع المستوردة لا يمكن إخراجها من الميناء إلا بعد دفع حقوق الجمارك، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء، فتلجأ إلى طلب كفالة مصرفية تمكنها من الدفع لاحقاً.

- الكفالة الضريبية: بتقديم البنك للمؤسسة كفالة، فإن مصلحة الضرائب تسمح لها بتأجيل تسديد الضرائب المتعلقة ب TVA مثلاً والضرائب المختلفة الأخرى.

- كفالات اتجاه مصالح الإدارة العمومية: تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم تسبيقات لضمان تنفيذ المشروع وفق الشروط المحددة والمؤسسات غير القادرة على تقديم هذه التسبيقات تقدم كفالات مصرفية.

✓ **الاعتماد المستندي**: يتخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناء على طلب من الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة، فهو تعهد البنك بتسديد ثمن الصفقة للبايع

الأجنبي، إذا قام بإرسال البضاعة، وخدمات البنك للزبون تتمثل في أنه يأتى زبونه ويوفى نيابة عنه حيث أن الاعتماد هو تعهد يلزم البنك.

### المطلب الثالث: تسيير الفوائض والقروض

من المعلوم أن وسائل التمويل لا تبدي كلها المرونة نفسها في الاستعمال، وأنها لا تتماشى دائما بالكيفية نفسها مع الاحتياجات. فإجراءات الخصم مثلا هي أقل مرونة حيث أن مدة القرض تتحدد في تاريخ استحقاق الورقة التجارية، على العكس من ذلك فإن السحب على المكشوف هو نوع من القروض الذي يتماشى تماما مع مقدار الاحتياجات.

إن استعمال هذه الأنواع المختلفة من القروض يولد تكاليف مختلفة جدا. فالأنواع الأكثر مرونة هي في الوقت نفسه أكثر تكلفة. من هنا يهدف تسيير الخرينة إلى الوصول إلى التوازن بأقل تكلفة ممكنة.

من جهة أخرى فإن التغيرات الموسمية أو الاختلافات بين المصاريف الاستثمارية وتحقيق العمليات المالية يمكن أن يؤدي إلى ظهور رصيد مالي غير مستعمل (رصيد عاطل) خلال فترة مدتها بضعة شهور أو أسابيع، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف تدعى بتكاليف الحيازة أو تكلفة الفرصة، ومعناه الربح الذي تضيعه المؤسسة نظرا لعدم توظيف تلك الأموال في توظيفات منتجة للفوائد.

لذا فإنه اعتبارا من حد معين من السيولة -والذي يمكن أن يكون كمستوى أمان- يصبح من الضروري استخدام تلك الأموال في توظيفات منتجة، إلا أن هذه الأموال هي في الغالب متوفرة لمدة قصيرة فقط. وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة. حيث أن أمين الخرينة لا يقرر عملية توظيف الفائض إلا إذا قدر بكل دقة مقداره ومدته لأن أي خطأ يمكن أن يؤدي إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال.
- ✓ أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل خطر الجزء المتمثل في خسارة الفائدة، وفي بعض الحالات (مثل التوظيف في السندات) يعتبر الخطر أقل قيمة.

وعلى ضوء ما سبق، نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخرينة هي السيولة أما ثانيها فهو الأمان الذي يحلل إلى مخاطرة في معدل الفائدة، ومخاطرة في رأس المال. وفي هذا الإطار (سيولة - مخاطرة)

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 76-77.



يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرة الجبائية، لأن النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جبائية مختلفة.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة، هذا الأخير لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد للمؤسسة في الوقت المناسب، لكن الوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز.

## خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث عرضنا في الأول مفاهيم متعددة حول الموازنة التقديرية بصفة عامة، وكذا المفاهيم والخصائص المتعلقة بالموازنة التقديرية للخرينة بصفة خاصة وطرق إعدادها وكيفية الرقابة عليها، كما تم التعرض في المبحث الثاني إلى اتخاذ القرارات المالية، حيث تناولنا المفاهيم الأساسية للقرارات المالية وكذا أنواعها والعوامل المؤثرة فيها، في حين خصصنا المبحث الثالث والأخير للقرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات المالية، حيث تناولنا فيه قرارات توظيف فائض وعجز الخزينة بالإضافة إلى تسيير الفوائض والقروض. وعليه استخلصنا ما يلي:

- الموازنة التقديرية للخرينة انشغال دائم للمؤسسة، حيث تعمل موازنة الخزينة على كشف وتحديد الرصيد إذا كان فائضا أو عجزا.
- إن الاهتمام الأول لمسير الخزينة هو الوصول إلى أدق وأوضح النتائج والتحقق من صحة التنبؤات ومدى تطابقها مع النتائج الفعلية، لضمان استمرارية المؤسسة الذي لا يتم إلا باتخاذ قرارات مالية ملائمة، والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر

- قائمة -

## تمهيد

يحتل نظام الموازنات التقديرية مكانة هامة بين نظم المؤسسات الحديثة، والذي بدأ يفرض نفسه شيئاً فشيئاً على كل مؤسسة تريد النجاح. ولما كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تولي اهتماماً كبيراً لاستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية ورقابية تساهم في اتخاذ القرار، فقد ساقفتنا الرغبة لدراسة موضوع الموازنة التقديرية للخرينة ودورها في اتخاذ القرارات المالية، في محاولة لربط المعارف النظرية بالواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة.

لذا قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول: الاجراءات المنهجية لدراسة الحالة.**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل الموازنات التقديرية للخرينة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للسنوات (2017 - 2018 - 2019).**

**المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية في ضوء الموازنة التقديرية للخرينة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.**

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة حالة

بعد الانتهاء من الجانب النظري من الدراسة، انتقلنا إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية مستهلين بأول خطوة، ألا وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

قمنا في هذا العنصر بتقديم المؤسسة محل الدراسة إلى جانب توضيح منهج الدراسة المتبع وكذلك أداة الدراسة والأساليب المستعملة في تحليل البيانات.

### أولا: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

يعود اختيارنا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة إلى عدة أسباب، تتمثل في الآتي:

- كون المؤسسة إنتاجية وغايتها تلبية احتياجات السوق المحلية والوطنية، فهي رائدة في مجال صناعة العجائن على المستوى الوطني؛
- سهولة إجراء الدراسة التطبيقية بطبيعة موقعها، فهي تتواجد بولاية قالمة؛
- كونها تستخدم أحدث الأساليب في إدارة نشاطها التي من بينها نظام الموازنات التقديرية.

### ثانيا: منهج الدراسة وأساليب المعالجة

إن طبيعة البحث الذي يتمحور حول دور الموازنة التقديرية للخزينة في اتخاذ القرارات المالية، اقتضت منا الحاجة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال استعراض الأطر النظرية لكل من الموازنة التقديرية للخزينة واتخاذ القرارات المالية وبيان العلاقة بينهما كما هو موضح سابقا. أما الجانب التطبيقي فقد تم اللجوء إلى منهج دراسة حالة، وذلك لتحليل مجموعة البيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال الاستعانة بالأسلوب الرياضي لحساب الانحرافات ومن ثم التعليق عليها.

### ثالثا: مصادر جمع المعلومات والأدوات المستعملة

لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية المطلوبة، فقد تم معالجة موضوع البحث من خلال جمع مختلف المعلومات من عدة مصادر والمتمثلة في: الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة موضع الدراسة متمثلة في مجموعة من القوائم المالية لثلاث سنوات (2017-2018-2019) وهي: الموازنات

التقديرية، جدول حسابات النتائج، الميزانيات الختامية وجدول التدفقات النقدية، بالإضافة إلى المعلومات المستوحاة من المقابلة التي أجريت مع كل من مسؤول قسم المحاسبة والمالية ومسؤول قسم مراقبة التسيير للمؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة.

فكانت الأداة المستعملة في هذه الدراسة هي المقابلة المباشرة والرسمية مع كل من مسؤول قسم المحاسبة والمالية لمطاحن مؤسسة عمر بن عمر، وكذا مسؤول مراقبة التسيير، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة مدى اعتماد هذه المؤسسة على نظام الموازنات التقديرية، وكذلك توضيح أهمية توظيف النتائج المستوحاة من الموازنة التقديرية للخرينة في اتخاذ القرارات المالية.

### المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة

يعد مجمع عمر بن عمر للمنتجات الغذائية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري في تغطية السوق المحلية بمنتجاته المتنوعة، وكذلك التصدير إلى خارج الوطن لجلب العملة الصعبة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية للوطن.

#### أولاً: نشأة وتطور مجمع عمر بن عمر

تأسست مؤسسة عمر بن عمر الأولى سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، وهي مؤسسة عائلية، اقتصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، فكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر ببلدية بوعاتي محمود وبعدد عمال يقدر بـ 600 عامل. إلا أنه بعد وفاة الأب تبنى الأبناء مسؤولية الإدارة والسير على خطى أبيهم ومع ازدياد تطلعاتهم، فقد استطاعوا تطوير هذه المؤسسة وتوسيعها إلى أن أصبحت ما هي عليه حالياً، مجمعا يضم عدة مؤسسات كل في اختصاصها والممثلة في:<sup>1</sup>

✓ مؤسسة مصبرات عمر بن عمر الموجودة في بلدية بوعاتي محمود، تأسست في 1984.

✓ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في بلدية الفجوج، تأسست في جوان سنة 2000.

✓ مؤسسة عجائن عمر بن عمر الموجودة في بلدية الفجوج، تأسست سنة 2002.

✓ مؤسسة التنمية الفلاحية ببلدية الفجوج، تأسست سنة 2006.

<sup>1</sup> أسماء عيساني، وجمال جابري، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015\_2016، ص

### ثانيا: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر. فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات الغذائية 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 التمهيدية التي أعدت لإنشاء المشروع آنذاك نذكر منها:

➤ دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية

➤ دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانب بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية. أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000، أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية -الفجوج- ولاية قالمة، التي تتربع على مساحة قدرها 42 500 م<sup>2</sup>، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال، أما شرقا وغربا فأراضي زراعية تعود ملكيتها للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة (ايزو 9001)، وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ايزو 22000) سنة 2012، وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها، إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 1 جويلية 2015 فيتمثل في توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج. ويبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عاملا مقسمين كالاتي 13 إطارا ساميا، 130 إطارا 148 عون تحكم (ماهر)، 479 منفذا، كما يقدر رقم الأعمال ب 66 مليون سنويا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص: 81-82.

### ثالثا: أسباب التوسع

- تعود أسباب التوسع في بلدية الفجوج إلى:<sup>1</sup>
- توفر المنطقة على مورد مياه جيد (واد سييوس) بمحاذاة المؤسسة؛
  - زيادة سعة الإنتاج لتلبية متطلبات السوق المحلية والوطنية؛
  - رفع حدة التنافس مع الشركات التي تنشط في الصناعة نفسها؛
  - المساهمة في القضاء على البطالة على مستوى ولاية قالمة من خلال تشغيل نسبة من اليد العاملة.

### رابعا: 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 المؤسسة.

وتسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

➤ 121 عاملا على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربع (4) فرق متساوية تعمل بنظام التناوب (3 × 8) 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 9 مساء إلى الساعة 05 صباحا؛
- الفرقة (د) في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداوي حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

➤ 203 عاملا على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائب الخاصة، موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب نفسه في المطاحن مع اختلاف التوقيت، وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة (أ) من الساعة 4 صباحا إلى الساعة 12 زوالا؛
- الفرقة (ب) من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 8 مساء؛

<sup>1</sup> نحال بلال، وبوشمال فاتح، أثر نظام الرقابة الداخلية على تفعيل دورة الأجور والرواب، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015\_2016، ص 80.



- الفرقة (ج) من الساعة 8 مساء إلى الساعة 4 صباحا؛

- الفرقة (د) في حالة راحة.

## 2. فروع المؤسسة

تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج هي:<sup>1</sup>

✓ 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...الخ).

✓ وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتوصل 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.

## خامسا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة موضع الدراسة منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- ضمان البقاء والاستمرارية؛

- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح؛

- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛

- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية؛

- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، السعر؛

- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛

- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة؛

- العمل على الحفاظ على ولاء الزبائن واكتساب زبائن جدد؛

- اعتماد الوحدة على الجودة في منتجاتها وهذا ما تريد الوصول إليه من خلال الأيزو 20000 و 9000

الذي يجعل منتجاتها تنافس محليا ودوليا.

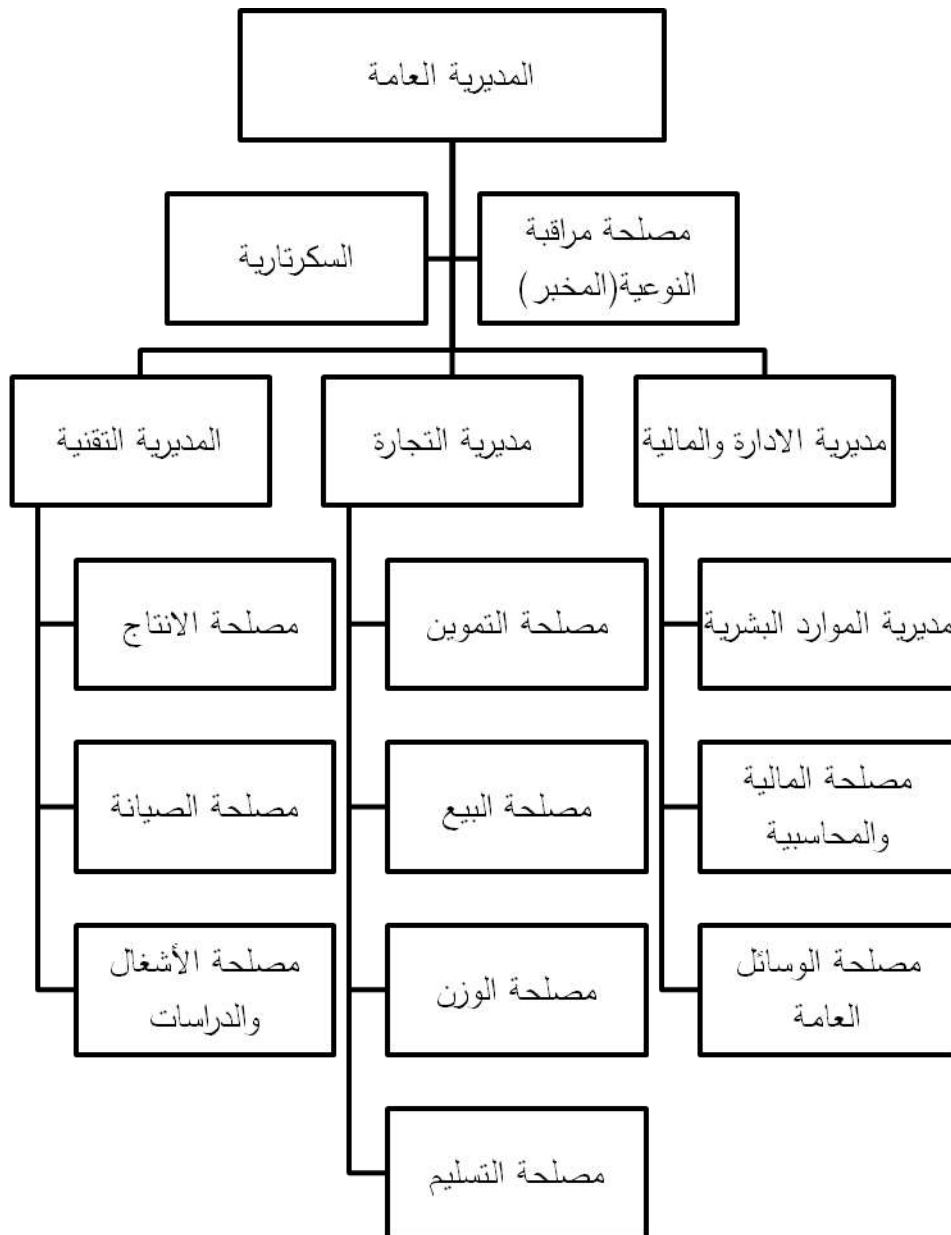
<sup>1</sup> أسماء عيساني، وجمال جابري، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> نحال بلال، وبوشمال فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات والوظائف على الأفراد، وذلك تسهيلا للوصول إلى التسيير الفعال من أجل تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: أسماء عيساني، وجمال جابري، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015\_2016، ص.86

### أولاً: المديرية العامة

- تتمثل مهمتها الأساسية والرئيسية في إنجاز مختلف المهام ذات الصلة بالمحيط الداخلي والخارجي، وكذا الإشراف والمتابعة على مختلف المهام التي تقوم بها المديريات الفرعية، وتوزيع المهام والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، والتي تنحصر في الآتي:
- إدارة وتسيير مختلف شؤون وتعاملات المؤسسة؛
  - الإشراف على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفق لما هو مخطط له؛
  - تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف المصالح والأقسام؛
  - تقوم بإصدار النظام الداخلي للمؤسسة والإعلان عن التجديدات الواقعة عليه من قوانين وتغييرات في مواده كما تقوم بتطبيقه ووضعه حيز التنفيذ؛
  - التنسيق بين مختلف الوظائف؛
  - إعداد استراتيجيات ومخططات المؤسسة وتحديد الأهداف الكمية والكيفية والعمل على تحقيقها؛
  - تهتم بحل الخلافات التي تنشأ بين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها من عمال وموردين وزبائن... الخ؛
  - السهر على أمن وسلامة المؤسسة بتجهيزاتها وبنياتها وموظفيها.

### ثانياً: السكرتاريا

تساهم في حفظ أرشيف المديرية وتسجيل الصادرات والواردات من البريد بالاعتماد على جهاز الكمبيوتر وتنظيم العلاقات والمواعيد مع مختلف المتعاملين.

### ثالثاً: مصلحة مراقبة النوعية

- تعتبر هذه المصلحة القلب النابض للمؤسسة نظراً لطبيعة مهامها التي تعتمد اعتماداً كلياً على "جودة المنتج"، وتتحقق هذه الغاية من خلال:
- مراقبة نوعية المنتج لمدى مطابقته للمواصفات المعمول بها؛
  - مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتج من خلال إجراء التحاليل اللازمة؛
  - إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية؛
  - القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية.

ويقوم المكلف بهذه المصلحة في المؤسسة بكتابة تقرير يومي مفصل لكل الجهات المعنية بهذه النتائج.

### رابعاً: مديرية الإدارة والمالية

تهدف هذه المديرية إلى تسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أو خسارة، وبالتالي تحديد مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، وتتضمن هذه المديرية كل من مصلحة المحاسبة والمالية، إدارة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة.

#### 1. مصلحة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي الإدارة المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال المهنية والاجتماعية، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام القوانين، وتنظيم العمل.

#### 2. مصلحة المحاسبة والمالية

تهتم هذه المصلحة بالتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها الشركة، وحساب التكاليف ومختلف التصريحات الإدارية بالإضافة أنه يهتم بتحديد الوضعية المالية للشركة لتزويد المسير بالمعلومات اللازمة في أي لحظة لمساعدته على اتخاذ القرارات.

#### 3. مصلحة الوسائل العامة

هي مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل الأوراق والأقلام وكذلك تموين المؤسسة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل، التجهيزات المكتبية، الإعلام الآلي، قطاع غيار الصيانة، تسديد فاتورة الهاتف... الخ.

### خامساً: المديرية التقنية

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح أساسية تتمثل في مصلحة الإنتاج ومصلحة الأشغال، و هي تهتم بتحقيق المهام التالية:

- الإشراف على مختلف المصالح والأقسام التابعة لها والتأكد من السير الحسن لهذه المصالح والأقسام؛
- تعتبر بمثابة الإدارة المسؤولة عن الأنشطة والعمليات المختلفة في عملية إنتاج المنتج عن طريق الإعلان عن تقارير الأنشطة وتصحيحها في حالة وجود بعض الأخطاء؛

- تعتبر الإدارة المسؤولة عن الوفاء بطلبات وطلبات والمواقف عليها في الآجال المحددة وبالكمية والكيفية والجودة المطلوبة من طرف العملاء؛  
-الإشراف على تسيير علاقات المؤسسة مع زبائنها والموردين ومختلف المتعاملين معها فيما يخص المنتج.  
وتنقسم المديرية التقنية إلى المصالح التالية:

### 1. مصلحة الإنتاج

تتكفل هذه المصلحة بتوفير المادة الغذائية(المنتج) للزبائن والسهر على توفير مختلف الظروف الواجب توفرها لتسريع سيرورة العملية الإنتاجية من المواد الأولية، الآلات، عمال ذوي مهارات متخصصة، التحاليل المخبرية...الخ، وبذلك فإن نشاط المؤسسة يتمثل في تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.

### 2. مصلحة الصيانة

تعتبر الصيانة في المؤسسة من أهم الضروريات، حيث تضم عدة فروع هي فرع الكهرباء، فرع الميكانيك، فرع تبديل القطع، ويتمثل دور كل هذه الفروع في:  
- صيانة الأجهزة والآلات ومراقبتها؛  
-إعداد تقرير شهري حول عدد التعطيلات التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها؛  
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات، كما توفر معلومات كافية للعمال تمكنهم من معرفة كيفية صيانة الآلات ذات التكنولوجيا العالية؛  
- تزويد المصلحة بكل ما تحتاج اليه من موارد وقطع الغيار.

### 3. مصلحة الأشغال والدراسات

تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودة المنتج.

### سادسا: مديرية التجارة

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح التالية:

### 1. مصلحة التموين

تتكفل هذه المصلحة بما يلي:

- تسيير مخزون المنتجات التامة في لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن؛
- شراء المستلزمات التي تطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة؛
- ضمان نقل وتخزين المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها؛
- مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتج من المخازن باستمرار؛
- استلام ما تم شراؤه من قطع غيار وتجهيزات وتسليمها للمصالح المعنية بها عند الطلب.

### 2. مصلحة البيع

تتكفل هذه المصلحة ببيع وتقديم المنتج النهائي، وذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف رئيس المصلحة، وبناء على موافقة مدير المؤسسة، ووفق برنامج وسياسات مبرمجة ومسطرة من قبله ب:

- إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع المتعاملين الاقتصاديين معها؛
- إعداد الفواتير الخاصة لعملية البيع التي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى مصلحة المحاسبة والمالية.

### 3. مصلحة الوزن

تعمل هذه المصلحة على وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة كمرحلة أولية، وتتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزن الشاحنة وهي فارغة ويحدد الفرق بينهما، هذا الأخير يمثل وزن المادة الأولية الفعلي.

وبعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة لتحرير محضر يضع فيه جميع المعلومات، المتمثلة في الاسم واللقب، وزن الشاحنة المعبأة، وزن الشاحنة فارغة، لوحة الترقيم، كما تتم إعادة نفس هذه العملية في حالة المنتج النهائي عند بيعه، ولكن بإضافة نوع المنتج والكمية إلى المحضر.

### 4. مصلحة التسليم

تتكفل هذه المصلحة بتسليم المباع، حيث تتبع المؤسسة توزيع وفق المخطط التالي:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

## المبحث الثاني: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للخزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للسنوات (2017 - 2018 - 2019)

خصصنا هذا المبحث لعرض الموازنات التقديرية للخزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وحساب الانحرافات وتفسيرها بغية الوقوف على أسباب حدوثها.

### المطلب الاول: إعداد الموازنة التقديرية للخزينة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يتم إعداد الموازنة التقديرية للخزينة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سنويا وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة الذي يتميز بالاستقرار، كما أن الجهة المسؤولة عن إعداد هذه الموازنة هو قسم مراقبة التسيير بالاعتماد على المعلومات الآتية من المسؤول عن الخزينة، وعليه فإن عملية إعداد الموازنة التقديرية للخزينة في المؤسسة تمر بمرحلتين هما:

#### ➤ المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تقدير كل من المقبوضات والمدفوعات، حيث تتمثل الأولى

أساسا في: الذمم المحصلة، والمبالغ النقدية الناتجة عن تحصيل الديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل، الإيرادات المالية، التنازل عن أصول ثابتة أو بيع جزء من الأوراق المالية، أما الثانية فتتمثل في: شراء مواد أولية وتموينات، شراء أصول جديدة أو أوراق مالية، تسديد الديون متوسطة وطويلة الأجل، أجور العمال. فتقوم المؤسسة بمراقبة ودراسة حركة كل من المقبوضات والمدفوعات للسنة الماضية ثم بناء التوقعات والتقديرات للسنة الحالية، كذلك الأمر للسنة الموالية، أي أن المؤسسة تعتمد على المعلومات القبلية في التقدير، وبالتالي تحديد رصيد الخزينة (فائض أو عجز).

#### ➤ المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة اختيار مصادر التمويل المناسبة، إذ تعتمد المؤسسة في

تمويل أنشطتها على: مصادر التمويل الداخلية (التمويل الذاتي)، مصادر التمويل الخارجية (القروض متوسطة وطويلة الأجل)، التوظيفات النهائية (الاستثمار في الأصول، توزيع الأرباح... الخ)، حيث تدمج فيها المصاريف المالية وكذا الإيرادات التي تترتب عن هذه التوظيفات.

وباعتبار أن الموازنة التقديرية للخزينة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتم إعدادها سنويا، فإن موازنة كل سنة تعد على حدى، وعليه قمنا بعرض الموازنات التقديرية للخزينة للمؤسسة للسنوات: 2017، 2018، 2019 فيما يلي:

الجدول رقم (02): الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2017

(الوحدة: دج)

موازنة الخزينة	جلفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	يون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
رصيد أول سنة (1)	1 097 520 522	748 290 727	1 147 351 658	1 945 473 522	3 541 717 248	6 734 204 701	13 119 179 608	25 889 129 420	51 429 029 045	102 508 828 295	204 760 067 194	409 176 658 528
التفويضات												
الاستغلال												
مبيعات مفيضة	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
خارج الاستغلال												
زيادة رأس المال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
زيادة الأصول الجارية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
قروض منسقة وطويلة الأجل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
التنازل عن الأصول	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع (2)	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579
المفوضات												
الاستغلال												
تحويلات	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مذلة لوجية	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464
إيرادات ماركولة	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347
مصروفات خارجية أخرى	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030
مربط ورسوم	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000
مربط على الأرباح	4 846 065	4 846 065	4 846 065	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000
الرسم على القيمة المضافة المنقولة	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533
مصروفات مالية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
خارج الاستغلال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تسديد القروض منسقة وطويلة الأجل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الاستثمار في الأصول												
المجموع (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رصيد أول سنة (4) = (2) - (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رصيد آخر الشهر (5) = (4) + (1)	923 818 439	923 818 439	837 931 975	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374
	- 343 475 861	- 343 475 861	- 257 589 397	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795
الرصيد (6) = الشهر (5) - (1)	408 833 182 668	204 416 591 334	102 251 238 899	51 079 799 250	25 539 899 625	12 769 949 813	6 384 974 906	3 192 487 453	1 596 243 727	798 121 863	399 060 932	748 290 727
التراكم	818 009 841 196	409 176 658 528	204 760 067 194	102 508 828 295	51 429 029 045	25 889 129 420	13 119 179 608	6 734 204 701	3 541 717 248	1 945 473 522	1 147 351 658	748 290 727

المصدر: وثائق المؤسسة. (انظر الملحق رقم: 10)



الجدول رقم (03): جدول موازنة الخزينة لسنة 2018

(الوحدة: دج)

موازنة الخزينة	جانفي	فبروري	مارس	أفريل	ماي	يون	جويلية	أوت	سبتمبر	نوفمبر	ديسمبر
رصيد أول مدة (1)	825 006 926	3 794 968	9 474 077	-302 468 899	- 682 553 191	-1 385 507 952	-2 745 203 653	- 5 373 113 782	-10 387 132 381	-39 936 205 751	-79 314 907 401
المفوضات											
الاستغلال											
مبيعات مفوضة	325 282 933	305 751 767	542 138 221	650 565 865	704 779 687	758 993 509	975 848 798	1 084 276 442	1 246 917 908	1 409 559 375	1 463 773 197
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
خارج الاستغلال											
زيادة رأس المال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
زيادة الأصول الجارية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
قروض منسطة وطويلة الأجل	-	-	-	-	-	-	-	-	2 450 000	-	-
التنازل عن الأصول	-	6 000 000	-	-	3 000 000	-	-	3 000 000	-	6 500 000	-
المجموع(2)	325 282 933	311 751 767	542 138 221	650 565 865	707 779 687	758 993 509	975 848 798	1 087 276 442	1 249 367 908	1 416 059 375	1 463 773 197
المفوضات											
الاستغلال											
تعميمات											
مدة أولية	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029
تواريخ انتهاء كبراه	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997
مصاريف خارجية أخرى	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396
ضرائب ورسوم	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000
ضرائب على الأرباح	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907
الرسوم على القيمة المضافة المفوضة	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000
مصاريف مالية	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929
خارج الاستغلال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تسديد القروض منسطة وطويلة الأجل	-	-	5 000 000	-	-	5 000 000	-	-	1 500 000	-	-
الاستثمار في الأصول											
المجموع(3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رصيد الشهر(4)=(3)-(2)	-	130 374 017	-	-	-	-	130 374 017	-	-	-	-
رصيد آخر الشهر(5)=(4)+(1)	728 181 258	728 181 258	728 181 258	728 181 258	728 181 258	733 181 258	858 555 275	728 181 258	729 681 258	858 555 275	728 181 258
	-402 898 325	-416 429 491	-321 417 054	-77 615 393	-20 401 571	25 812 251	117 293 523	359 095 184	519 686 650	557 504 100	735 591 939
الرصيد(6)=(الرصيد-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1)	422 108 601	-412 634 523	-311 942 976	-380 084 292	-702 954 761	-1 359 695 701	-2 627 910 130	-5 014 018 598	-9 867 445 731	-39 378 701 651	-78 579 315 463
التراكم	422 108 601	9 474 077	-302 468 899	-682 553 191	-1 385 507 952	-2 745 203 653	-5 373 113 782	-10 387 132 381	-20 254 578 112	-79 314 907 401	81 551 437

المصدر: وثائق المؤسسة (انظر الملحق رقم:11)

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة

### الجدول رقم (04): جدول الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2019

(الوحدة: دج)

موازنة الخزينة	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
رصيد أول سنة (1)	81 511 437	342 132 824	1 005 643 647	2 514 935 126	5 655 031 306	11 995 980 277	24 738 634 830	50 459 716 061	102 030 646 064	205 354 775 904	412 067 917 194	825 604 333 679
المصرفات												
الامتثال												
مبيعات مقبوضة	364 539 666	425 296 277	607 566 111	729 079 333	789 835 944	850 592 555	1 093 618 999	1 215 132 221	1 397 402 054	1 458 158 666	1 579 671 888	1 640 428 499
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
خارج المتقفل												
زيادة رأس المال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
زيادة الأصول الجارية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
قرض منسطة بطول الأجل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
التقليل عن الأصول	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع (2)	364 539 666	425 296 277	607 566 111	729 079 333	789 835 944	850 592 555	1 093 618 999	1 215 132 221	1 397 402 054	1 458 158 666	1 579 671 888	1 640 428 499
المصرفات												
الامتثال												
تحويلات												
مدة نهاية	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618
إقروض مياه كهول	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مصاريف خارجية أخرى	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000
ضرائب ورسوم	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874
ضرائب على الأرباح	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103
رسوم على القيمة المضافة المضافة	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736
مصاريف مالية	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949
خارج المتقفل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تمديد القرض منسطة بطول الأجل	-	7 254 319	-	-	-	7 254 319	-	-	-	-	-	-
المشتغل في الأصول												
المجموع (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رصيد شهر (4) - (3) - (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رصيد آخر الشهر (5) - (4) - (1)	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279
	1 536 510 220	1 468 499 290	1 358 365 386	1 293 483 775	1 111 213 942	982 446 402	746 674 276	685 917 665	625 161 054	503 647 832	321 377 998	260 621 387
الرصيد (6) - (5) - (4) - (3) - (2) - (1)	827 140 843 899	413 536 416 485	206 713 141 290	103 324 129 840	51 570 930 003	25 721 081 231	12 742 654 553	6 340 946 971	3 140 096 180	1 509 291 479	663 510 823	342 132 824
فرق	1 652 745 177 578	825 604 333 679	412 067 917 194	205 354 775 904	102 030 646 064	50 459 716 061	24 738 634 830	11 995 980 277	5 655 031 306	2 514 935 126	1 005 643 647	342 132 824

المصدر: وثائق المؤسسة (انظر الملحق رقم: 12)

المطلب الثاني: تحليل الانحرافات للسنوات (2017 - 2018 - 2019)

في هذا المطلب عملنا على وضع موازنة الخزينة للسنوات 2017، 2018، 2019 ومقارنتها مع ما هو محقق وكذا تحليل الانحرافات.

أولاً: تحليل انحرافات للموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2017

يظهر الجدول رقم (05) مختلف الفوارق المسجلة ونسبة الانحراف المحسوبة لموازنة الخزينة سنة 2017، حيث يحسب كل من الفارق والانحراف النسبي وفق العلاقتين التاليتين:

الفارق (الانحراف) = المحقق - التقديري

$$\text{الانحراف النسبي} = \frac{\text{المحقق} - \text{التقديري}}{\text{التقديري}} \times 100$$

الجدول رقم (05): موازنة الخزينة لسنة 2017

(الوحدة: دج)

البيان	التقديري	المحقق	الفارق	نسبة الانحراف (%)
الخزينة بداية الفترة (1)	1 097 250 522	1 371 900 652.39	274 650 130.39	25
المقبوضات				
الاستغلال	6 964 110 947	7 737 901 051.94	773 790 104.94	11.11
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	6 964 110 947	7 737 901 051.94	773 790 107.94	11.11
خارج الاستغلال	-	27 114 545.98	27 114 545.98	
إيرادات مالية		3 446 379.23	3 446 379.23	
زيادة رأس المال	-	-	-	-
ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل	-	-	-	-
التنازل عن الأصول		23 686 166.25	23 686 166.25	
مجموع المقبوضات (2)	6 964 110 947	7 970 649 749.27	1 006 538 802.2	14

	7			
				المدفوعات
4.82	306 193 566.54	6 651 646 886.54	6 345 453 320	الاستغلال
-	-	-	-	مشتريات بضاعة
5.73	305 823 635.15	5 635 600 608.15	5 329 776 973	مواد أولية وتموينات
29.55	8 498 881	37 251 235	28 752 354	لوازم، ماء، كهرباء
-9.15	-40 387 937.20	462 862 485.80	441 250 423	مصاريف خارجية أخرى
4.38	2 549 389.45	60 702 174.45	58 152 785	ضرائب ورسوم
6.09	29 709 598.14	517 230 383.14	487 520 785	نفقات المستخدمين
-	-	-	-	الرسم على القيمة المضافة
	623 565 183.14	623 565 183.14		خارج الاستغلال
	543 181 477.49	543 181 477.49		الاستثمار في الأصول
-	-	-	-	تسديد ديون متوسطة وطويلة الأجل
-	-	-	-	توزيع الأرباح
	80 383 705.76	80 383 705.76		مصاريف مالية
-	-	-	-	ضرائب على الأرباح
14.65	929 758 749.79	7 275 212 069.79	6 345 453 320	مجموع المدفوعات (3)
12.41	76 780 052.48	462 688 942.15	618 657 627	رصيد الفترة (4) = 3 - 2
20.48	351 430 182.87	1 834 589 634.54	1 715 908 149	خزينة الفترة (5) = 4 + 1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة لسنة 2017. (انظر الملحق رقم: 04، 07)

يتضح من الجدول السابق أن:

- انحراف المقبوضات من المبيعات موجب بنسبة 11.11 %، حيث توقعت المؤسسة تحقيق ما يقارب 6 مليار في حين أنها حققت فعلا ما يقارب 7 مليار، وهو انحراف ملائم للمؤسسة حيث أنها حققت نسبة 111.1 % مما كان متوقعا، وهذا راجع إلى زيادة أسعار المبيعات للمؤسسة وكذا الكميات المباعة.
- انحراف مجموع المقبوضات يظهر موجب بنسبة 14 %، حيث حققت المؤسسة ما نسبته 114 % مما هو مقدر.

- انحراف المواد الأولية والتموينات موجبا بنسبة 5.73 % ، حيث حققت المؤسسة ما نسبته 105.73 % مما هو مقدر، ويعود السبب في ذلك إلى زيادة شراء المواد الأولية وارتفاع أسعار القمح في الأسواق العالمية مع عدم وجود تخفيضات وتنزيلات.
- انحراف المصاريف الخارجية الأخرى سالب بنسبة 9.15 %، وهذا بسبب نقص تكاليف الصيانة الذي يعود إلى نقص عطل الآلات وتوقفها عن العمل وحسن تسييرها.
- انحراف الضرائب والرسوم يظهر موجبا بنسبة 4.38 %، وهذا راجع إلى زيادة نسبة الضرائب والرسوم سنة 2017، حيث كانت 17% واصبحت 19% بالنسبة للمعدل العادي ومن 7% إلى 9% بالنسبة للمعدل المنخفض.
- انحراف نفقات المستخدمين موجبا بنسبة 14.65 %، ويرجع سبب هذا الانحراف إلى توظيف عمالة جديدة ذات كفاءات علمية وعملية.
- يظهر انحراف المدفوعات موجبا بنسبة 14.65 %، وهو انحراف مقبول بالنسبة للمؤسسة، حيث حققت نسبة 114.65 % عن ما هو مقدر.

### ثانيا: تحليل الانحرافات للموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2018

فيما يلي عرض لأهم الفروقات المسجلة والانحرافات النسبية المئوية لموازنة الخزينة سنة 2018.

#### الجدول رقم (06): موازنة الخزينة لسنة 2018

(الوحدة: دج)

البيان	التقديري	المحقق	الفارق	نسبة الانحراف (%)
الخزينة بداية الفترة (1)	825 006 926	1 031 258 657.34	206 251 731	25
المقبوضات				
الاستغلال	10 842 764 461	11 496 008 148	653 243 687	60.2
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	10 842 764 461	11 496 008 148	653 243 687	6.02
خارج الاستغلال	20 950 000	17 205 394.90	-3 744 605.10	-17.87
ايرادات مالية	2 450 000	1 205 394.90	- 1 244 605.10	-50.8

-	-	-	-	زيادة رأس المال
-	-	-	-	ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل
-13.51	-2 500 000	16 000 000	18 500 000	التنازل عن الأصول
5.97	649 499 081.90	11 513 213 542.90	10 863 714 461	مجموع المقبوضات (2)
				المدفوعات
-7.36	-639 374 172.92	8 038 057 771.08	8 677 431 944	الاستغلال
-	-	-	-	مشتريات بضاعة
-4.7	-333 900 505.52	6 766 619 799.48	7 100 520 305	مواد أولية وتموينات
14.24	-8 757 164.74	52 199 587.26	61 456 752	لوازم، ماء، كهرباء
-24.63	-148 965 516	455 834 484	604 800 000	مصاريف خارجية أخرى
6.24	3 755 411.10	63 910 298.10	60 154 887	ضرائب و رسوم
-17.76	-151 506 397.76	698 993 602.24	850 500 000	نفقات المستخدمين
	-	-	-	الرسم على القيمة المضافة
18.91	87 625 849.27	550 991 602.24	463 365 203.38	خارج الاستغلال
-23.01	90 000 000	301 122 050.38	391 122 050.38	الاستثمار في الأصول
-	-	-	-	تسديد ديون متوسطة وطويلة الأجل
-	153 000 000	153 000 000	-	توزيع الأرباح
-15.68	-1 803 785.73	9 696 214.27	11 500 000	مصاريف مالية
43.51	26 429 635	87 172 782	60 743 153	ضرائب على الأرباح
-6.03	-551 748 323.65	8 589 048 823.73	9 140 797 147.38	مجموع المدفوعات (3)
69.72	1 201 247 405.55	2 924 164719.17	1 722 917 313.62	رصيد الفترة (4) = 2-3
55.24	1 407 499 136.89	3 955 423 376.51	2 547 924 239.62	خزينة الفترة (5) = 1+4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة لسنة 2018. (انظر الملحق رقم: 05، 08)

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- انحرافات المقبوضات من المبيعات موجب، كما تظهر نتيجة نسبة الانحراف 6.02 % موجبة، حيث توقعت المؤسسة تحصيل ما يقارب 10 مليار إلا أنها حققت ما يفوق 11 مليار، وهو بذلك انحراف ملائم

- للمؤسسة كونها حققت نسبة 106.2 % عن ما كان متوقعا، ويرجع سبب الزيادة في التحصيل لحصول المؤسسة على طلبيات غير متوقعة وكذا زيادة حجم المبيعات.
- انحراف الإيرادات المالية سالب، حيث تظهر نسبة الانحراف 0.5 % سالبة، وهذا راجع إلى عدم تحصيل المؤسسة لكل إيراداتها المالية فقد حققت نسبة 49.19 % مما هو مقدر.
- انحراف التنازل عن الأصول سالب، حيث تظهر نتيجة الانحراف 13.51 % سالبة، حيث حققت المؤسسة نسبة 82.12 % مما هو مقدر، ويرجع السبب إلى عدم بيع المؤسسة لأصولها المالية كونها تتوقع زيادة سعرها مستقبلا.
- انحراف المقبوضات موجب بنسبة 5.97 %، وهو انحراف ملائم حيث حققت المؤسسة ما نسبته 105.98 % مما هو مقدر.
- انحراف المواد الأولية والتموينات سالب بنسبة انحراف سالبة 4.7 %، حيث حققت المؤسسة نسبة 95.29 % مما هو مقدر، ويرجع سبب الانحراف لحصول المؤسسة على تخفيضات تجارية لقاء شرائها كميات معتبرة من المواد الأولية والتموينات.
- انحراف الضرائب والرسوم موجب بنسبة 6.24 %، حيث يعود السبب في ذلك إلى ارتفاع قيمة الرسوم الجمركية على السلع.
- نفقات المستخدمين تظهر بانحراف سالب، بنسبة 17.82 % وذلك لعدم توظيف يد عاملة جديدة ونقص العمل على الساعات الإضافية.
- انحراف الاستثمار في الأصول سالب بنسبة 23.01 %، وذلك راجع لإلغاء المؤسسة الاستثمار في أصول مالية.
- انحراف المصاريف المالية سالب بنسبة 15.86 %، وهذا راجع إلى نقص قيمة الفوائد على القروض.
- انحراف الضرائب على الأرباح موجب بنسبة 43.51 %، بمعنى أنها حققت نسبة 143.51 % مما هو مقدر، وترجع الزيادة في الضرائب إلى زيادة أرباح المؤسسة.
- انحراف المدفوعات سالب بنسبة 6.02 %، وهو انحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة حيث حققت نسبة 93.96 % مما هو مقدر.

ثالثا: تحليل الانحرافات للموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2019

نستظهر في الجدول رقم (7) أهم الفروقات المسجلة ونسب الانحرافات المحسوبة لموازنة الخزينة

سنة 2019.

الجدول رقم (07): موازنة الخزينة لسنة 2019

(الوحدة: دج)

البيان	التقديري	المحقق	الفارق	نسبة الانحراف (%)
الخزينة بداية الفترة (1)	81 551 437.14	58 251 026.53	-23 300 410.61	-28.57
المقبوضات				
الاستغلال	12 105 327 974	11 220 387 034.30	-884 940 939.70	-7.66
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	12 105 327 974	11 220 387 034.30	-884 940 939.70	-7.66
خارج الاستغلال	-	67 090 006.30	67 090 006.30	-
إيرادات مالية	-	912 704.15	912 704.15	-
زيادة في رأس المال	-	-	-	-
ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل	-	-	-	-
التنازل عن الأصول	-	66 177 302.15	66 177 302.15	-
مجموع المقبوضات (2)	12 105 327 974	11 287 477 040.60	-817 850 933.49	-7.11
المدفوعات	-	-	-	-
الاستغلال	10 142 812 966	10 279 069 126.82	136 256 160.54	1.34
مشتريات بضاعة	-	-	-	-
مواد أولية وتموينات	9 124 340 399	9 134 348 440.58	10 008 041 .58	0.11
لوازم، ماء، كهرباء	49 500 000	44 000 000	-5 500 000	-11.11
مصاريف خارجية أخرى	175 006 483	197 814 816.28	22 808 333	13.03
ضرائب ورسوم	85 513 253	106 891 453.64	21 378 200.64	25
نفقات المستخدمين	708 452 831	796 014 416.32	87 561 585.32	12.35
الرسم على القيمة	-	-	-	-



المضافة				
خارج الاستغلال	-8.95	-102 261 921.63	1 039 199 788.27	1 142 461 710
الاستثمار في الاصول	-11.5	-118 839 981.33	914 153 702.57	1 032 993 684
تسديد ديون متوسطة وطويلة الأجل	-	-	-	-
توزيع الأرباح	-	-	-	-
مصاريف مالية	-9.09	-1 318 966.30	13 159 670.70	14 508 637
ضرائب على الأرباح	19.4	17 897 026	111 856 415	93 959 389
مجموع المدفوعات(3)	0.30	33 994 238.91	11 318 268 915.09	11 284 274 676
رصيد الفترة (4) = 2-3	95.46	-783 856 694.58	-30 791 874.49	821 053 298
خزينة الفترة (5) = 1+4	-97.1	-875 145 582.99	27 459 152.04	902 604 735.03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة لسنة 2019. (انظر الملحق رقم: 06، 09)

يتبين من الجدول أن:

- انحراف المقبوضات من الزبائن سالب بنتيجة 7.66% سالبة، بنسبة 92.68% عن ما هو مقدر، ويرجع السبب في ذلك إلى زيادة سعر البيع.
- انحراف المقبوضات سالب بنسبة 7.11%، حيث حققت المؤسسة ما نسبته 93.24% مما هو مقدر.
- انحراف المواد الأولية والتموينات موجب بنسبة 11% انحراف غير ملائم، حيث زادت تكاليف المواد الأولية والتموينات على ما هو متوقع، وهذا راجع لحصول المؤسسة على فرص جديدة في السوق الوطنية وبالتالي زيادة في كمية المواد الأولية لمواجهة الطلبات المتزايدة.
- انحراف الضرائب والرسوم موجب وبنسبة 25%، وهو انحراف غير ملائم وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بزيادة نقاط البيع وبالتالي فرض ضرائب جديدة على البيع نقدا.
- انحراف نفقات المستخدمين موجب بنسبة 12.35% موجبة، اي أنها حققت 112.35% وهو انحراف غير ملائم وهذا راجع الى اكتساب المؤسسة استثمارات جديدة مما أدى إلى توظيف عمال جدد مؤهلين.
- انحراف الاستثمار في الأصول سالب، حيث تظهر نسبته ب 11.5%، وهذا راجع الى انخفاض اسعار الاصول المالية في الاسواق المالية.
- انحراف المصاريف المالية سالب بنسبة 9.09%، وهذا راجع إلى عدم قيام المؤسسة بالتمويل عن طريق القروض، مما نتج عنه انخفاض في المصاريف المالية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالة

- حققت الضرائب على الأرباح انحرافا موجبا بنسبة 19.04 %، وذلك راجع إلى زيادة نسبة توزيع الأرباح على المساهمين.

- انحراف المدفوعات يظهر بنسبة موجبة، حيث بلغت نسبته 0.3 %، حيث تكاد النسبة معدومة وهذا نتيجة دقة التقديرات.

### المطلب الثالث: مقارنة الانحرافات للسنوات (2017 - 2018 - 2019)

بعد حساب انحرافات الموازنة التقديرية للخزينة للفترة (2017-2018-2019)، كل على حدى وتحديد أسبابها، قمنا بإعداد مقارنة للانحرافات الكلية المسجلة في مجموع المقبوضات ومجموع المدفوعات للسنوات (2017 - 2018 - 2019)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): مقارنة بين الانحرافات لمجموع المقبوضات والمدفوعات للسنوات

(2017 - 2018 - 2019)

(الوحدة: دج)

البيان	2017	نسبة الانحراف	2018	نسبة الانحراف	2019	نسبة الانحراف
مجموع المقبوضات	1 006 538 802	%25	649 499 081,90	%5,97	-817 850 933,49	%-7,11
مجموع المدفوعات	929 758 74,79	%14,65	-551 748 323,6	%-6,03	33 994 238,91	%0,3
رصيد الفترة	76 780 052.48	12.41	1 201 247 405.5	%6.72	-783 856 694.58	-95.46%
خزينة الفترة	351 430 182,87	%20,48	1 407 499 136,8	%55,24	-875145 582,99	-97.1%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى معطيات الجداول السابقة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن موازنة الخزينة حققت انحرافا موجبا في السنتين (2017، 2018)، حيث قدر انحراف الخزينة لسنة 2017 بنسبة 20.48%، ليرتفع في سنة 2018 إلى 55.26%، وهذا يبين أن ما حققته المؤسسة أكبر مما هو مقدر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسة قد شهدت ارتفاعا في الطلب على المنتجات من قبل المستهلكين، وبالتالي ارتفاع قيمة المبالغ المحصلة من الزبائن، في حين أن المبالغ المدفوعة للموردين لم تكن بنفس الوتيرة. أما فيما يخص سنة 2019 فإن المؤسسة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة

---

حققت انحرافا سالباً بنسبة 97.1% ، ويرجع ذلك إلى انخفاض المبالغ المقبوضة من الزبائن وكذا سوء تقديرات المؤسسة، حيث أن هذا العجز لم يمكن المؤسسة من تسديد التزاماتها لذلك فعليها زيادة ديونها الطويلة الاجل و كذا تخفيض الاستثمار في الأصول.

## المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية في ضوء الموازنة التقديرية للخرينة

خصص هذا المبحث لبيان الأدوات التي تعتمد عليها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في اتخاذ القرارات المالية ومن ثم تحليل العلاقة القائمة بين الموازنة التقديرية للخرينة واتخاذ القرارات المالية.

**المطلب الأول: الأدوات المعتمد عليها في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر**

يتم اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالإعتماد على مجموعة من الأدوات والقوائم المالية التي تظهر الوضعية المالية والمراكز المالي الحقيقي للمؤسسة ومن بين هذه الأدوات الميزانيات وجدول حسابات النتائج بالإضافة إلى جدول التدفقات النقدية.

حيث فيما مضى كانت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعتمد في إتخاذ القرارات المالية على مجموعة من الأدوات والقوائم المالية التي تظهر الوضعية المالية والمراكز المالي الحقيقي للمؤسسة، ومن بين هذه الأدوات نذكر مايلي:

✓ **الميزانية الختامية:** حيث أن الميزانية تعطي صورة واضحة عن المركز المالي للمؤسسة، من خلال بيان مالها من أصول وموجودات وحقوق الملكية، وما عليها من التزامات مالية (خصوم)، كما أنها تمثل أحد الركائز المهمة لبيان صورة المؤسسة للأطراف المتعاملة معها، ويتم إستخدامها والإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من خلال نتيجة الدورة فيما إذا كانت ربح او خسارة.

✓ **الميزانية المالية:** حيث هي عبارة عن جدول يظهر مجموعة الأصول ومجموعة الخصوم التي تمتلكها المؤسسة بحيث يكون هناك تساوي بين الطرفين، حيث كانت تستند على عدة مؤشرات لمعرفة مدى توازن المؤسسة من بينها رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل، الخرينة الصافية.

✓ **جدول حسابات النتائج:** حيث يعتبر جدول بياني يجمع بين مختلف عناصر التكاليف والايادات والفرق بينهما يعطي المؤسسة ربح او خسارة، وتستخدمه المؤسسة في التحليل المالي كمنتم للميزانية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة فهو يحلل أنشطة المؤسسة للوصول إلى قرارات رشيدة.

كما يلخص هذا الجدول أعباء الدورة المتمثلة في المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي واليومي للمؤسسة، كاستهلاك المواد الأولية وكذلك المصاريف المرتبطة بنشاطها كالضرائب والرسوم والمصاريف المالية والتي أصبحت تتخذها المؤسسة في إعداد الموازنة التقديرية للخرينة.

✓ **جدول التدفقات النقدية:** يعتبر جدول تدفقات الخزينة الأداة الدقيقة المستخدمة في الحكم على

فعالية التسيير للموارد المالية واستخدامها، ويعد المعيار الأكثر موضوعية للحكم على نجاعة التسيير المالي للمؤسسة.

وتعتبره المؤسسة جدول قيادة في يد متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث تتخذ على ضوءه مجموعة من القرارات الهامة كزيادة النشاط، أو توسيعه أو الانسحاب منه أو غيرها...

كما يسمح بتوقع التدفقات النقدية المقبوضة المتمثلة في التحصيلات المستلمة من الزبائن، والتحصيلات الأخرى مثل فوائد القروض للخير، وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية، والتدخلات النقدية المدفوعة والتي تتمثل في شراء المواد الأولية، ومدفوعات المستخدمين.

إذ أنه يقدم معلومات ملائمة وجوهرية للمستثمرين والدائنين والمقرضين لتمكينهم من تقدير مقدرة المؤسسة على تحقيق تدفق نقدي ايجابي في المستقبل، كما يمكن من توقع حدوث فشل مالي مستقبلي.

حاليا أصبحت المؤسسة تستخدم الموازنة التقديرية للخرينة كأداة تساعد في اتخاذ القرارات المالية، حيث أن الموازنة التقديرية للخرينة تعطي صورة واضحة حول وضعية المؤسسة المالية وتساعد في اتخاذ القرار المالي المناسب في كل حالة من حالات الخزينة فيما إذا كانت تسجل فائضا أو عجزا.

إذ أن الموازنة التقديرية للخرينة تعطي الإدارة معلومات تفصيلية عن تدفق المقبوضات النقدية وتحصيل المديونات، كما أنها تمكن المؤسسة من معرفة حجم الفوائض وبالتالي توظيفها في مشاريع جديدة بما يوفر عائد مناسب.

**المطلب الثاني: تحليل العلاقة القائمة بين الموازنة التقديرية للخرينة والقرارات المالية**

تتضمن الموازنة التقديرية للخرينة عرض تفصيلي للمقبوضات والمدفوعات النقدية بما يحدد المتبقي من الخزينة آخر الفترة، وأن مقارنة هذا الأخير لرصيد الخزينة الذي يكون بحوزة مدير المحاسبة والمالية يمكن ان تظهر الحاجة إما للقيام بتوظيفات او تمويلات، حيث تتخذ المؤسسة عدة قرارات مالية من بينها: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار قرارات توزيع الارباح.

### ➤ قرارات التمويل

تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على التمويل الذاتي وكذا القروض لتمويل الاستثمارات التوسعية وكذا تمويل العجز في الخزينة.

### ➤ قرارات الاستثمار

وتتمثل هذه القرارات اما في حيازة آلات جديدة أو التوسع في النشاط او شراء مواد أولية إضافية لزيادة الإنتاج ويتم اتخاذ مثل هذه القرارات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مستوى الإدارة العليا ممثلة في الشركاء.

### ➤ قرارات توزيع الارباح

يتم اتخاذ قرارات توزيع الارباح داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مستوى الإدارة مع وضع حصص الشركاء من الارباح تحت تصرف الشركة، حيث يعتبر مصدرا تمويليا مهما بالنسبة للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن:

✓ في حالة وجود فائض في الخزينة: يتم اتخاذ قرار تسديد القروض على مستوى البنوك وهذا القرار يتم اتخاذه من قبل مدير المحاسبة والمالية فقط. كما يتم كذلك اتخاذ قرار الاستثمار المتمثل في شراء الأصول الجارية وغير الجارية من اجل التوسع في النشاط وتحقيق فوائض إضافية، ويتخذ هذا القرار من قبل الإدارة العليا ممثلة في الشركاء.

✓ في حالة وجود عجز في الخزينة: فقد تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ قرار تمويلي يتمثل في التمويل الداخلي (التمويل ذاتي) بالإضافة الى التمطيل الخارجي المتمثل في الاقتراض.

وأخيرا نشير إلى أن الموازنة التقديرية للخزينة تعطي مجموعة من المؤشرات التي تساعد في اتخاذ القرارات المالية المثالية، التي تتمثل في: مجموع المقبوضات ومجموع المدفوعات وكذلك الخزينة الصافية والتي تساهم في ترشيد القرارات المالية.

### خلاصة الفصل الثاني

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للسنوات (2017- 2018 - 2019)، وبعتمادنا على القوائم المالية المتمثلة في: الميزانية التقديرية للخزينة، جدول التدفقات النقدية، جدول حسابات النتائج، الميزانية الختامية وكذا المعلومات المقدمة خلال المقابلات مع عدة مسؤولين، تمكنا من إعداد موازنة الخزينة للسنوات المدروسة وتحليل انحرافاتهما والوقوف على أسباب حدوثها، كما حاولنا استخلاص القرارات المالية التي يمكن أن تتخذها المؤسسة في حالة وجود فائض أو عجز مالي، حيث تبين لنا أن الموازنة التقديرية للخزينة تعمل على تقليص الفجوات بين تنبؤات الخزينة والخزينة المحققة، بما يسهل عملية اتخاذ قرارات سليمة.





## الخاتمة العامة

يظهر أن القرارات المالية هي من القرارات الاستراتيجية في المؤسسة وأكثرها أهمية، كونها تتعلق بالعديد من الأنشطة ذات الصلة بعملية تخطيط الموارد المالية للمؤسسة والرقابة عليها، فاتخاذ القرار السليم يسمح بالوصول إلى الأهداف المرجوة.

فعادة ما يتعين على الإدارة المالية إجراء التقديرات ذات الصلة، بهدف ضمان السيولة الكافية للوفاء بمختلف الاحتياجات المالية، وبالتالي التوظيف الأمثل لمختلف الموارد المالية، الأمر الذي يستدعي منها وضع موازنات الأنشطة العديدة للمؤسسة، التي تصب في مجملها في الموازنة التقديرية للخبزينة، ذلك أن أي نشاط داخل المؤسسة لا يخلو من العمليات المالية المتمثلة في المقبوضات والمدفوعات.

وما لم تكن التقديرات الموضوعية سليمة، فإنه من المحتمل أن تواجه المؤسسة صعوبات، بمعنى أن التقدير الصحيح يضمن إتاحة السيولة بالقدر الكافي والوقت المناسب. من هنا تتمثل المسؤولية الرئيسية للإدارة المالية في التحقق من أن النقدية المطلوبة متاحة في الوقت المناسب.

من هنا فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور الموازنة التقديرية للخبزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تمت معالجة الإشكالية نظرياً مدعمة بدراسة حالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، إذ توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي قدمنا على ضوءها جملة من الاقتراحات مع إدراج بعض الآفاق المستقبلية التي رأينا أنها مكتملة لدراستنا، كل ذلك بعد التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية.

### اختبار الفرضيات

✓ بالنسبة للفرضية الأولى: تفيد بأن: "تعمل الموازنة التقديرية للخبزينة على تقليص الانحرافات من خلال وضع تقديرات دقيقة مبنية على أسس علمية"، حيث من خلال ما تعرضنا إليه في الفصل الأول اتضح نظرياً أن موازنة الخبزينة تعمل على كشف وتحديد الرصيد فيما إذا كان فائضاً أو عجزاً، وأن المسير يسعى للوصول إلى أدق وأوضح النتائج والتحقق من صحة التنبؤات ومدى تطابقها مع النتائج الفعلية، لضمان استمرارية المؤسسة الذي لا يتم إلا باتخاذ قرارات مالية سليمة. وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

✓ فيما يخص الفرضية الثانية: والتي تنص على: "تعد الموازنة التقديرية للخبزينة المرآة العاكسة لكل القرارات المالية التي تتخذ داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، بالعودة إلى نتائج الفصل التطبيقي تبين أن المؤسسة موضع الدراسة تعتمد على مجموعة من الأدوات في اتخاذ القرارات

## الخاتمة العامة

المالية من بينها الموازنة التقديرية للخزينة باعتبارها تعطي صورة واضحة حول وضعية المؤسسة المالية وتساعد في اتخاذ القرار المالي المناسب في كل حالة من حالات الخزينة فيما إذا كانت تسجل فائضا أو عجزا، حيث أن التحكم الجيد في موازنة الخزينة يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب سواء قرارات توظيف للفوائض أو تمويل للعجز. وهو ما يثبت صحة الفرضية.

### النتائج المتوصل إليها

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعطي الموازنة التقديرية للخزينة صورة مستقبلية للمؤسسة حول تدفقاتها النقدية الخارجة والداخلية؛
- تساعد الموازنة التقديرية للخزينة على اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالنشاط المستقبلي للمؤسسة، والتنبؤ بالفائض والعجز على مستوى الخزينة؛
- إن دقة التقديرات تعطي صورة واضحة للمسير المالي عن وضعية المؤسسة، لاتخاذ قرارات سليمة بخصوص خزينة المؤسسة إن كانت في حاجة إلى تمويل إضافي أو إمكانية التوسع في استثماراتها وتوزيع أرباحها بالنظر إلى الفائض المحقق.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على جدول تدفقات الخزينة، كأحد القوائم المالية التي تساعد في معرفة مصادر التمويل والاستخدامات النقدية في المؤسسة، وبالتالي ترشيد القرارات المالية فيها.
- يتم إعداد الموازنة التقديرية للخزينة سنويا في المؤسسة محل الدراسة وبطرق تقليدية مبنية على السنوات الماضية.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الموازنة التقديرية للخزينة لمعرفة حجم الفوائض، وبالتالي توظيفها في مشاريع جديدة بما يوفر عائدا مناسباً.

### الاقتراحات

- ننصح المؤسسة محل الدراسة بالمتابعة اليومية والشهرية لخزينة المؤسسة من أجل ترشيد القرارات بدلا من المتابعة السنوية.

## الخاتمة العامة

- نقترح على المؤسسة محل الدراسة تغيير الطريقة المتبعة في وضع تقديرات الخزينة باعتبارها طريقة تقليدية، إلى استخدام نماذج رياضية وعلمية تجعل التقديرات قريبة إلى الواقع وبنسبة خطأ أقل ما يمكن في ظل ظروف عدم التأكد.

- الاستفادة من الفائض المالي وتنويع فرص توظيفه على المدى القصير والطويل.

### الآفاق

يحظى موضوع القرارات المالية باهتمام كبير من طرف مسيري المؤسسات سواء من حيث التمويل أو الاستثمار، حيث قمنا في هذه الدراسة بربط هذا النوع من القرارات الاستراتيجية بالموازنة التقديرية للخزينة، في محاولة لإبراز دور هذه الأخيرة في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية، في ظل المعارف النظرية المكتسبة والدراسة الميدانية المطبقة، ويبقى الجهد قابلاً للانتقاد والتحسين، لذا فإن أي نقائص أو تقصير ورد في هذا العمل من شأنه أن يكون منطلقاً لدراسات أخرى أكثر عمقا وأدق تحليلاً، وكتتمة لما سبق نقترح بعض آفاق البحث فيما يأتي:

✓ أثر الموازنة التقديرية للخزينة في التقليل من مخاطر السيولة.

✓ دور الموازنة التقديرية للخزينة في ترشيد القرارات الاستثمارية.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ- باللغة العربية

- (1) أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- (2) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- (3) أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، دار المكتبة المصرية، مصر، 2008.
- (4) اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
- (5) اسماعيل حمزة، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الأردن، 2000.
- (6) الياس بن ساسي، ويوسف قريشي، التسيير (الإدارة المالية: أجوبة، تمارين وحلول)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الاردن.
- (7) باديس بن يحي بوخلوة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (8) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- (9) جمال الدين لعويسات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومه، الجزائر، 2005.
- (10) خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975.
- (11) دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- (12) شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية، الجزائر، 2013.

## قائمة المراجع

- 13) عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر 2002.
- 14) عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2013.
- 15) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2004.
- 16) مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج، عمان، 2016.
- 17) محمد فركوس، الموازنة التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات المركزية، الجزائر، 2001.
- 18) محمد صالح صافي خالص، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 19) منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة السادسة، مصر، 2007.
- 20) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

### ب\_باللغة الأجنبية

- 1) Christian , M. Zombolate, finance d'entreprise, dunod, paris, 1997.
- 2) Hongren, costume accounting, a managériale amphasis, six édition, prentichall , emeritus.1986.
- 3) N.guesy, finance de l'entreprise (les réglés de jeux), édition d'organisation, Paris, 1997.
- 4) Stephen aross et autres, finance corporate, paris, 2005.

### ثانيا: الرسائل العلمية

- 1) أسماء عيساني، جمال جابري، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015\_2016.
- 2) برينات ريمة، وورفلة أحمد، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2009 -2010.

## قائمة المراجع

- (3) بلال نحال، فاتح بوشمال، أثر الرقابة الداخلية على دورة الرواتب والأجور في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015\_2016.
- (4) سمير حماد، يوسف زميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي اولحاج، البويرة، 2017-2018.
- (5) عبد المؤمن خليل، مساهمة الموازنة التقديرية للخزينة في التقليل من مخاطر السيولة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي 2016-2017.
- (7) دادو نور الهدى، دور التدقيق المحاسبي الداخلي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019.
- (8) صاحبي عبد الجليل، الأساليب الكمية في ترشيد قرارات تمويل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.
- (9) نعيمة يحيياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010.





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

قسم علوم التسيير

Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

رقم: ..... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق/1.ج.20.....

Guelma le : .....

لغة في : .....

إلى السيد: ..... السيد: .....

.....  
.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): .....  
.....

الطالب (ة): .....  
.....

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماجستير فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص: .....  
..... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض

بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: .....  
.....

.....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم من فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

أ. فيروز رجال



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

KACHI Khalid  
Superviseur Formation



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

الملاحق رقم (1)

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
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	313 517 952.09	328 968 647.70	361 048 115.21
- Install. tech., matériel et outillage industriels		3 329 829 802.67	1 498 465 392.86	1 831 364 409.81	1 990 382 600.21
- Autres immobilisations corporelles		497 741 451.10	338 476 438.36	159 265 012.74	163 769 100.35
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		4 276 865 100.11		4 276 865 100.11	3 841 915 033.85
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		75 205 043.24		75 205 043.24	72 211 058.97
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>9 956 342 019.91</b>	<b>2 150 459 783.31</b>	<b>7 805 882 236.60</b>	<b>7 513 539 931.59</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		3 834 886 135.55		3 834 886 135.55	4 145 991 023.16
<b>Créances et Emplois assimilés</b>					
-Clients		164 181 687.69		164 181 687.69	37 349 807.70
-Autres débiteurs		120 839 565.58		120 839 565.58	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					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		-687 872 162.39		-687 872 162.39	18 747 303.29
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 490 226 480.26</b>		<b>3 490 226 480.26</b>	<b>5 818 837 302.22</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>13 446 568 500.17</b>	<b>2 150 459 783.31</b>	<b>11 296 108 716.86</b>	<b>13 332 377 233.81</b>



## BILAN PASSIF

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

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>Part de la société consolidante [1]</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 596 998 010.21	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			
<b>Part des minoritaires [1]</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 174 792 900.03</b>	<b>2 266 998 010.21</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
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.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 578 441 862.47</b>	<b>2 372 807 711.12</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 877 850 916.79	1 085 603 272.81
Impôt		77 751 798.00	62 197 187.00
Autres dettes		3 427 271 239.57	3 953 119 269.63
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif		1 160 000 000.00	3 591 651 783.04
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>6 542 873 954.36</b>	<b>8 692 571 512.48</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>11 296 108 716.86</b>	<b>13 332 377 233.81</b>





**BILAN ACTIF**  
Du 01/01/2018 au 31/12/2018

الملحقات (م)

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		314 214 023.00		314 214 023.00	314 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		734 843 209.22	347 136 696.40	387 706 512.82	328 968 647.70
- Install. tech., matériel et outillage industriels		7 145 349 846.58	1 697 541 806.70	5 447 808 039.88	1 831 364 409.81
- Autres immobilisations corporelles		468 784 516.64	257 220 156.86	211 564 359.78	159 265 012.74
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		581 059 263.37		581 059 263.37	4 276 865 100.11
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		72 731 494.33		72 731 494.33	75 205 043.24
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>10 136 982 353.14</b>	<b>2 301 898 659.96</b>	<b>7 835 083 693.18</b>	<b>7 805 882 236.60</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		4 757 373 534.67		4 757 373 534.67	3 834 886 135.55
<b>Créances et Emplois assimilés</b>					
-Clients		348 159 141.91		348 159 141.91	164 181 687.69
-Autres débiteurs		478 684 943.37		478 684 943.37	120 839 565.58
-Impôts et assimilés		224 561 095.11		224 561 095.11	58 191 253.83
-Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		83 246 970.19		83 246 970.19	128 953 155.48
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5 892 025 685.25</b>		<b>5 892 025 685.25</b>	<b>4 307 051 798.13</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>16 029 008 038.39</b>	<b>2 301 898 659.96</b>	<b>13 727 109 378.43</b>	<b>12 112 934 034.73</b>



## BILAN PASSIF

Du 01/01/2018 au 31/12/2018

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>Part de la société consolidante [1]</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 674 792 900.03	1 596 998 010.21
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		225 491 196.24	77 794 889.82
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<b>Part des minoritaires [1]</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 400 284 096.27</b>	<b>2 174 792 900.03</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862.47	2 578 441 862.47
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 578 441 862.47</b>	<b>2 578 441 862.47</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 040 085 445.26	1 877 850 916.79
Impôt		184 912 270.82	77 751 798.00
Autres dettes		5 723 385 703.61	3 427 271 239.57
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif		800 000 000.00	1 976 825 317.87
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>8 748 383 419.69</b>	<b>7 359 699 272.23</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>13 727 109 378.43</b>	<b>12 112 934 034.73</b>







Unite : Siege  
 Exercice : 2019  
 Statut : Définitif

Date impression : 03/09/2020 09:10:38

**BILAN ACTIF**  
 Du 01/01/2019 au 31/12/2019

الصفاق (3)

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		56 737 920.61	459 907.45	56 278 013.16	
Immobilisation corporelles					
- Terrains		314 214 023.00		314 214 023.00	314 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		983 820 296.12	385 295 740.39	598 524 555.73	387 706 512.82
- Install. tech., matériel et outillage industriels		7 277 619 944.52	1 962 746 983.05	5 314 872 961.47	5 447 808 039.88
- Autres immobilisations corporelles		532 684 465.16	308 586 998.83	224 097 466.33	211 564 359.78
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		426 203 698.67		426 203 698.67	581 059 263.37
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		614 919 939.16		614 919 939.16	72 731 494.33
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>11 026 200 287.24</b>	<b>2 657 089 629.72</b>	<b>8 369 110 657.52</b>	<b>7 835 083 693.18</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		3 503 213 356.25		3 503 213 356.25	4 757 373 534.67
<b>Créances et Emplois assimilés</b>					
-Clients		39 647 297.76		39 647 297.76	348 159 141.91
-Autres débiteurs		761 397 174.81		761 397 174.81	478 684 943.37
-Impôts et assimilés		93 308 457.91		93 308 457.91	224 561 095.11
-Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		327 396 258.53		327 396 258.53	741 889 253.83
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4 724 962 545.26</b>		<b>4 724 962 545.26</b>	<b>6 550 667 968.89</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>15 751 162 832.50</b>	<b>2 657 089 629.72</b>	<b>13 094 073 202.78</b>	<b>14 385 751 662.07</b>



## BILAN PASSIF

Du 01/01/2019 au 31/12/2019

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>Part de la société consolidante [1]</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 900 284 096.27	1 674 792 900.03
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		408 030 362.78	225 491 196.24
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<b>Part des minoritaires [1]</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 808 314 459.05</b>	<b>2 400 284 096.27</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862.47	2 578 441 862.47
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 578 441 862.47</b>	<b>2 578 441 862.47</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 838 582 901.21	2 040 085 445.26
Impôt		116 737 793.00	184 912 270.82
Autres dettes		4 751 996 187.05	5 723 385 703.61
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif			1 458 642 283.64
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>7 707 316 881.26</b>	<b>9 407 025 703.33</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>13 094 073 202.78</b>	<b>14 385 751 662.07</b>





## COMPTES DE RESULTAT

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

Par Nature

المصروفات (4)

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			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 229 235 058.95</b>	<b>8 211 369 250.33</b>
Achats consommés		5 635 600 608.15	6 356 580 856.67
Services extérieurs et autres consommations		438 113 720.87	509 761 237.56
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 073 714 329.02</b>	<b>6 866 342 094.23</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 155 520 729.93</b>	<b>1 345 027 156.10</b>
Charges de personnel		517 230 383.14	530 670 678.65
Impôts, taxe et versement assimilés		60 702 174.45	55 701 836.43
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>577 588 172.34</b>	<b>758 654 641.02</b>
Autres produits opérationnels		10 684 379.23	29 157 027.89
Autres charges opérationnelles		143 105 060.40	188 588 363.48
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		245 144 319.01	245 014 476.74
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>200 023 172.16</b>	<b>354 208 828.69</b>
Produits financiers		3 446 424.42	475 830.74
Charges financières		80 383 705.76	157 356 860.74
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-76 937 281.34</b>	<b>-156 881 030.00</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>123 085 890.82</b>	<b>197 327 798.69</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		45 291 001.00	50 756 793.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7 243 365 862.60</b>	<b>8 241 002 108.96</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7 165 570 972.78</b>	<b>8 094 431 103.27</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>77 794 889.82</b>	<b>146 571 005.69</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>77 794 889.82</b>	<b>146 571 005.69</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			





## COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2018 au 31/12/2018

Par Nature

الموافق رقم (5)

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 714 365 901.73	7 059 128 028.19
Variations stocks produits finis et en cours		-23 884 051.16	170 107 030.76
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 690 481 850.57</b>	<b>7 229 235 058.95</b>
Achats consommés		6 766 619 779.48	5 635 600 608.15
Services extérieurs et autres consommations		508 534 061.90	438 113 720.87
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 275 153 841.38</b>	<b>6 073 714 329.02</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 415 328 009.19</b>	<b>1 155 520 729.93</b>
Charges de personnel		698 993 602.24	517 230 383.14
Impôts, taxe et versement assimilés		63 910 298.10	60 702 174.45
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>652 424 108.85</b>	<b>577 588 172.34</b>
Autres produits opérationnels		40 557 519.63	10 684 379.23
Autres charges opérationnelles		52 699 578.26	143 105 060.40
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		318 380 813.61	245 144 319.01
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>321 901 236.61</b>	<b>200 023 172.16</b>
Produits financiers		1 205 394.90	3 446 424.42
Charges financières		9 696 214.27	80 383 705.76
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-8 490 819.37</b>	<b>-76 937 281.34</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>313 410 417.24</b>	<b>123 085 890.82</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		87 919 221.00	45 291 001.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 732 244 765.10</b>	<b>7 243 365 862.60</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 506 753 568.86</b>	<b>7 165 570 972.78</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>225 491 196.24</b>	<b>77 794 889.82</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>225 491 196.24</b>	<b>77 794 889.82</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



## COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2019 au 31/12/2019

Par Nature

الملاحق رقم (6)

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		11 185 772 107.14	8 714 365 901.73
Variations stocks produits finis et en cours		57 934 877.76	-23 884 051.16
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>11 243 706 984.90</b>	<b>8 690 481 850.57</b>
X Achats consommés		9 134 348 440.58	6 766 619 779.48
Services extérieurs et autres consommations		241 814 816.28	508 534 061.90
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>9 376 163 256.86</b>	<b>7 275 153 841.38</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 867 543 728.04</b>	<b>1 415 328 009.19</b>
Charges de personnel		796 014 416.32	698 993 602.24
Impôts, taxe et versement assimilés		106 891 453.64	63 910 298.10
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>964 637 858.08</b>	<b>652 424 108.85</b>
Autres produits opérationnels		9 566 199.00	40 557 519.63
+ Autres charges opérationnelles ? <i>ماتاتشيل (ماتورة حاد) (ماتورة حاد)</i>		87 461 463.13	52 699 578.26
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		364 492 841.76	318 380 813.61
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>522 249 752.19</b>	<b>321 901 236.61</b>
Produits financiers		912 704.15	1 205 394.90
Charges financières		13 189 670.56	9 696 214.27
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-12 276 966.41</b>	<b>-8 490 819.37</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>509 972 785.78</b>	<b>313 410 417.24</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		101 942 423.00	87 919 221.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>11 254 185 888.05</b>	<b>8 732 244 765.10</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>10 846 155 525.27</b>	<b>8 506 753 568.86</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>408 030 362.78</b>	<b>225 491 196.24</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>408 030 362.78</b>	<b>225 491 196.24</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

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

الملاحق رقم (7)

Désignation	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		7 733 404 927.69	8 209 718 124.96
Encaissements d'autres produits opérationnels		4 496 124.25	23 458 696.37
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		7 135 996 897.62	9 489 406 702.24
Intérêts et autres frais financiers payés		79 461 695.38	157 155 972.61
Impôts sur les résultats payés			57 822 287.00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</b>		<b>522 442 458.94</b>	<b>(1 471 208 140.52)</b>
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>522 442 458.94</b>	<b>(1 471 208 140.52)</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
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	17 146 521.96
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		19 328.35	171 499.98
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>(519 513 310.74)</b>	<b>(317 865 532.21)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
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			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>205 634 151.35</b>	<b>602 409 600.09</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		(2 328 486.83)	(275 159.67)
<b>Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>210 891 786.38</b>	<b>(1 186 388 912.97)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(1 371 900 652.39)	(2 504 527 857.33)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		(1 031 258 657.34)	(1 371 900 652.39)
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>340 641 995.05</b>	<b>1 132 627 204.94</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>129 750 208.67</b>	<b>2 319 016 117.91</b>





## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe

Du 01/01/2018 au 31/12/2018

الملحق رقم (8)

Désignation	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		11 470 474 253.12	7 733 404 927.69
Encaissements d'autres produits opérationnels		25 533 894.63	4 496 124.25
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		9 755 111 923.58	7 135 996 897.62
Intérêts et autres frais financiers payés		9 288 108.41	79 461 695.38
Impôts sur les résultats payés		87 172 778.00	
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</b>		<b>1 644 435 337.76</b>	<b>522 442 458.94</b>
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>1 644 435 337.76</b>	<b>522 442 458.94</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		283 754 547.19	533 280 746.84
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles			23 648 838.40
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		17 367 503.10	9 900 730.65
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		16 000 000.00	19 328.35
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>(285 122 050.29)</b>	<b>(519 513 310.74)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		153 000 000.00	
Encaissements provenant d'emprunts			205 634 151.35
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>(153 000 000.00)</b>	<b>205 634 151.35</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		112 107.29	(2 328 486.83)
<b>Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>1 206 201 180.18</b>	<b>210 891 786.38</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(1 031 258 657.34)	(1 371 900 652.39)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		(58 251 026.93)	(1 031 258 657.34)
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>973 007 630.41</b>	<b>340 641 995.05</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>(233 193 549.77)</b>	<b>129 750 208.67</b>





## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe  
Du 01/01/2019 au 31/12/2019

الملحق رقم (9)

Désignation	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		11 215 137 857.21	11 470 474 253.12
Encaissements d'autres produits opérationnels		5 249 177.09	25 533 894.63
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		10 821 006 829.60	9 755 111 923.58
Intérêts et autres frais financiers payés		12 168 595.48	9 288 108.41
Impôts sur les résultats payés		111 856 415.00	87 172 778.00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</b>		<b>275 355 194.22</b>	<b>1 644 435 337.76</b>
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>275 355 194.22</b>	<b>1 644 435 337.76</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		348 668 314.57	283 754 547.19
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		49 499 812.23	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		565 485 388.00	17 367 503.10
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		16 677 489.92	16 000 000.00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>(847 976 400.42)</b>	<b>(285 122 050.29)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			153 000 000.00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			<b>(153 000 000.00)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		108 370.93	112 107.29
<b>Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>(572 729 577.13)</b>	<b>1 206 201 180.18</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(58 251 026.93)	(1 031 258 657.34)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		317 664 558.00	(58 251 026.93)
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>375 915 584.93</b>	<b>973 007 630.41</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>948 645 162.06</b>	<b>(233 193 549.77)</b>





**SARL MOULINS AMOR BENAMOR**  
**S.A.R.L au capital de 500 000 000 DA**  
**.ELFEDJOUJ, Wilaya de GUELMA - ALGERIE -**

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
<b>1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS</b>	1 097 520 522	748 290 727	1 147 351 658	1 945 473 522	3 541 717 248	6 734 204 701	13 119 179 608	25 889 129 420	51 429 029 045	102 508 828 295	204 754 313 260	409 159 396 724
<b>A. Epaissements</b>												
<b>A1. D'exploitation</b>												
- ventes encaissées	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579
- règlements clients	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>A2. Hors exploitation</b>												
- apport en capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- apport en compte courant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- emprunts LMT contractés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cession d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2. TOTAL</b>	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579	580 342 579
<b>B. Décaissements</b>												
<b>B1. d'exploitation</b>												
- paiement marchandises,	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464	85 886 464
- approvisionnement,	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347	739 311 347
- matières premières,	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030	2 396 030
- fournitures, eau, énergie...	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000	48 000 000
- autres charges externes	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000	10 600 000
- impôts, taxes et versements assimilés	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533	43 378 533
- charges de personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- impôt sur les bénéfices,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- TVA versée,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- charges financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>B2. Hors exploitation</b>												
- remboursement emprunts (principal)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- investissement en immobilisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. TOTAL</b>	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	929 572 374	843 685 910	929 572 374	929 572 374
<b>4. Solde du mois = 2 - 3</b>	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 349 229 795	- 263 343 331	- 349 229 795	- 349 229 795
<b>5. Solde de fin de mois = 1 + 4</b>	748 290 727	399 060 932	798 121 863	1 596 243 727	3 192 487 453	6 384 974 906	12 769 949 813	25 539 899 625	51 079 799 250	102 245 484 964	204 405 083 465	408 810 166 929
<b>6. Cumul (mois X + mois X-1)</b>	748 290 727	1 147 351 658	1 945 473 522	3 541 717 248	6 734 204 701	13 119 179 608	25 889 129 420	51 429 029 045	102 508 828 295	204 754 313 260	409 159 396 724	817 969 563 654



**SARL MOULINS AMOR BENAMOR**  
**S.A.R.L au capital de 500 000 000 DA**  
**.ELFEDJOUJ, Wilaya de GUELMA - ALGERIE -**

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUL.	AOÛT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
<b>1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS</b>	825 006 926	3 794 968	9 474 077	- 302 468 899	- 682 593 191	- 1 385 507 952	- 2 745 203 653	- 5 373 113 782	- 10 387 132 381	- 20 254 578 112	- 39 936 205 751	- 79 314 907 401
<b>A. Encasements</b>												
<b>A1. D'exploitation</b>												
- ventes encaissées	325 282 933	305 751 767	542 138 221	650 565 865	704 779 687	758 993 509	975 848 798	1 084 276 442	1 246 917 908	1 301 131 731	1 409 559 375	1 463 773 197
- règlements clients	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>A2. Hors exploitation</b>												
- apport en capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- apport en compte courant	-	-	-	-	-	-	-	-	2 450 000	-	-	-
- produit financier	-	-	6 000 000	-	3 000 000	-	-	3 000 000	-	-	-	6 500 000
- cession d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2. TOTAL</b>	325 282 933	311 751 767	542 138 221	650 565 865	707 779 687	758 993 509	975 848 798	1 087 276 442	1 249 367 908	1 301 131 731	1 416 059 375	1 463 773 197
<b>B. Décaissements</b>												
<b>B1. d'exploitation</b>												
- paiement marchandises,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- approvisionnement	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029	18 371 029
- matières premières,	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997	573 338 997
- fournitures, eau, énergie...	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396	5 121 396
- autres charges externes	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000	50 400 000
- impôts, taxes et versements assimilés	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907	5 012 907
- charges de personnel	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000	70 875 000
- impôt sur les bénéfices,	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929	5 061 929
- TVA versée...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- changes financières	-	-	5 000 000	-	-	-	-	-	-	-	1 500 000	-
<b>B2. Hors exploitation</b>												
- remboursement emprunts (principal)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- investissement en immobilisation	-	-	130 374 017	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. TOTAL</b>	728 181 258	728 181 258	863 555 275	728 181 258	728 181 258	733 181 258	858 555 275	728 181 258	729 681 258	728 181 258	858 555 275	728 181 258
<b>4. Solde du mois = 2 - 3</b>	- 402 898 325	- 416 429 491	- 321 417 054	- 77 615 393	- 20 401 571	- 25 812 251	- 117 293 523	- 359 095 184	- 519 686 650	- 572 950 472	- 557 504 100	- 735 591 939
<b>5. Solde de fin de mois = 1 + 4</b>	422 108 601	- 412 634 523	- 311 942 976	- 380 084 292	- 702 954 761	- 1 359 695 701	- 2 627 910 130	- 5 014 018 598	- 9 867 445 731	- 19 681 627 639	- 39 378 701 651	- 78 579 315 463
<b>6. Cumul (mois X + mois X-1)</b>	422 108 601	9 474 077	- 302 468 899	- 682 593 191	- 1 385 507 952	- 2 745 203 653	- 5 373 113 782	- 10 387 132 381	- 20 254 578 112	- 39 936 205 751	- 79 314 907 401	81 551 437



**SARL MOULINS AMOR BENAMOR**  
**S.A.R.L au capital de 500 000 000 DA**  
**.ELFEDJOUJ, Wilaya de GUELMA - ALGERIE -**

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
<b>1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS</b>	81 511 437	342 132 824	1 005 643 647	2 514 935 126	5 655 031 306	11 995 980 277	24 738 634 830	50 459 716 061	102 030 646 064	205 354 775 904	412 067 917 194	825 604 333 679
<b>A. Engagements</b>												
<b>A1. D'exploitation</b>												
- ventes encasées	364 539 666	425 296 277	607 566 111	729 079 333	789 835 944	850 592 555	1 093 618 999	1 215 132 221	1 397 402 054	1 458 158 666	1 579 671 888	1 640 428 499
- règlements clients	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>A2. Hors exploitation</b>												
- apport en capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- apport en compte courant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- emprunts LMT contractés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- cession d'immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2. TOTAL</b>	364 539 666	425 296 277	607 566 111	729 079 333	789 835 944	850 592 555	1 093 618 999	1 215 132 221	1 397 402 054	1 458 158 666	1 579 671 888	1 640 428 499
<b>B. Décaissements</b>												
<b>B1. d'exploitation</b>												
- paiement marchandises,	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618	11 215 618
- approvisionnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- matières premières,	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000	4 125 000
- fournitures, eau, énergie...	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874	14 583 874
- autres charges extérieures	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103	7 126 103
- impôts, taxes et versements assimilés	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736	59 037 736
- charges de personnel	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949	7 829 949
- impôt sur les bénéfices,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- TVA versée...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- charges financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>B2. Hors exploitation</b>												
- remboursement emprunts (principal)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- investissement en immobilisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. TOTAL</b>	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	103 918 279	111 172 598	103 918 279	103 918 279	99 793 279	111 172 598	103 918 279
<b>4. Solde du mois = 2 - 3</b>	260 621 387	321 377 998	503 647 832	625 161 054	685 917 665	746 674 276	982 446 402	1 111 213 942	1 293 483 775	1 358 365 386	1 468 499 290	1 536 510 220
<b>5. Solde de fin de mois = 1 + 4</b>	342 132 824	663 510 823	1 509 291 479	3 140 096 180	6 340 948 971	12 742 654 553	25 721 081 231	51 570 930 003	103 324 129 840	206 713 141 290	413 536 416 485	827 140 843 899
<b>6. Cumul (mois X + mois X-1)</b>	342 132 824	1 005 643 647	2 514 935 126	5 655 031 306	11 995 980 277	24 738 634 830	50 459 716 061	102 030 646 064	205 354 775 904	412 067 917 194	825 604 333 679	1 652 745 177 578



### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الموازنة التقديرية للخزينة في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية، وذلك من خلال التطرق إلى عملية اتخاذ القرار بمختلف أبعادها وأنواع القرارات المالية، إلى جانب القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، من خلال استخدام أهم مجموعة من الأدوات متمثلة في: جدول تدفقات الخزينة، الموازنة التقديرية للخزينة وجدول حسابات النتائج للسنوات (2017-2018-2019)، بغية إظهار مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الموازنة التقديرية للخزينة كأداة رقابية تسهم في اتخاذ القرارات المالية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن للموازنة التقديرية للخزينة دور هام في معرفة حجم الفوائض التي يمكن للمؤسسة تحقيقها، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة بخصوص خزينة المؤسسة، إن كانت في حاجة إلى تمويل إضافي أو إمكانية التوسع في مشاريع جديدة بما يوفر عائدا مناسباً أو توزيع أرباحها بالنظر إلى الفائض المحقق.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة التقديرية للخزينة، الانحرافات، اتخاذ القرار، القرارات المالية، قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح.

### Résumé:

L'objectif de cette étude est de montrer le rôle du budget prévisionnel de trésorerie dans le soutien de la prise des décisions financières et cela en abordant le processus de décision dans ses différentes dimensions et types de décisions financières en plus de faire une étude de terrain en concernant les Moulins Amor Benamor , en suivant les méthodes les plus intéressantes tels que : tableau des flux de trésorerie , budget prévisionnel de trésorerie , le compte de résultat pour les années ( 2017-2018-2019) , Afin de montrer dans quelle mesure l'institution étudiée s'appuie sur le budget prévisionnel de la trésorerie comme outil de contrôle contribuant à la prise de décisions financières.

à la fin de cette dernière nous concluons que le budget prévisionnel de trésorerie joue un rôle important dans la connaissance de l'ampleur des excédents que l'entreprise peut réaliser, et donc de prendre des décisions judicieuses concernant la trésorerie de l'institution, qu'elle ait besoin de financement supplémentaire ou de la possibilité de se développer dans de nouveaux projets

## الملخص

---

pour fournir un rendement adéquat ou de distribuer ses bénéfices au vu de l'excédent réalisé.

### **Mots clés**

Budget prévisionnel de trésorerie, les écarts, la prise de décision , Les décisions financières, Décision de financement, Décision d'investissement, Décision de distribution des bénéfices.