

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم المالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبة: هاجر بوحمدة

بعنوان:

# اثر تسيير حسابات الزبائن على الخزينة

حالة مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة ورقلة-  
للفترة (2012-2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.

(أستاذ محاضر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ/ بكاري بلخير

مشرفا ومقررا.

(أستاذ محاضر"أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ / زغود تبر

مناقشا.

( أستاذ محاضر "أ" ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ/ قريشي خير الدين

الموسم الجامعي 2015/2016



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم المالية والمحاسبة  
التخصص: مالية المؤسسة  
من إعداد الطالبة: هاجر بوحمدة  
بعنوان :

# اثر تسيير حسابات الزبائن على الخزينة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة ورقلة- للفترة (2012-2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أ/ بكاري بلخير
مشرفا ومقررا.	(أستاذ محاضر"أ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أ / زغود تبر
مناقشا.	( أستاذ محاضر "أ " ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة	أ/ قريشي خير الدين

الموسم الجامعي 2015/2016

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين والسائرين

على نجه إلى يوم الدين وبعد

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة .

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي .

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لاشيء معك أكون أنا وبدونك مثل أي شيء في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على

مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل أخي إسحاق .

إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لحدود لها إلى من

عرفت معها معنى الحياة أختي سارة .

إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته وتميزت بالوفاء والعطاء إلى يناييع الصدق الصافي سررت بكونك معي على طريق

النجاح والخير أخي شعيب .

كل أصدقاء والمقربين

منية وصفاء وابتسام وأمال وأشواق وصبرينة و نسيمه و سعيدة و خديجة و سارة ودامية وأمنية وسمية و نذيرة وفتيحة وصلحيه

وهاجر ومديحة و وداد وياسين وعبد الرؤوف

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، من دون أن أنسى زملاء دفعة (2016) ثانية ماستر مالية المؤسسة

# الشكر

اشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد خطى فخرج هذا العمل المتواضع بعونه وتوفيقه  
نحمده حمدا كثيرا، نحمده حمدا الشاكر المقر بفضلته والعاجز عن الوفاء بشكره والثناء عليه، واصلي واسلم على  
سيدنا محمد النبي الأمي وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين.

**يقول الله عز وجل: " لئن شكرتم لازيدنكم "**

ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكره الله"

الحمد لله الذي منا علي بالوصول الى هذه المنزلة التي ما كنت لأبلغها إلا بفضلته فالحمد لله عز وجل الذي ألهمني الصبر والثبات  
ومدني بالقوة و العزم على مواصلة مشواري الدراسي.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى أستاذة الفاضلة " زغود تبر " على توجيهاتها ونصائحها القيمة وما عسايا إلا أن أقول أن  
للنجاح أناس يقدرون معناه، وللإبداع أناس يحصدونه لذا نقدر جهودك فلك منا كل الشكر و التقدير على توجيهاتك وتواضعك  
المتواصل للإتمام هذا العمل المتواضع.

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

نتوجه بالشكر أيضا الى عمال ومسؤولي المؤسسة الجزائرية العمومية للمياه وحدة ورقلة.

كما أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل سواء بإرشاد أو نصيحة أو  
كلمة.

## الملخص:

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر تسيير حسابات الزبائن على الخزينة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة للفترة (2012-2014)، ومن خلال استخدامنا لمجموعة من أدوات التحليل المالي فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير حسابات الزبائن على الخزينة المؤسسة المياه؟ لمحاولة الكشف على أهم الصعوبات التي تعرقل تسيير الزبائن المؤسسة وذلك لقلة الاهتمام بهذا الجانب (حسب رأي المتواضع).

واستنادا إلى النتائج المتوصل إليها نجد أن الدراسة خلصت إلى أن التحصيلات المؤسسة اقل من المستحقات، حيث أن التعامل الحسن مع الزبائن ينعكس على الخزينة المؤسسة.

## الكلمات الافتتاحية:

خزينة، حسابات الزبائن، رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، جدول تدفقات الخزينة.

## Résumé

Nous avons à travers cette étude de l'impact de la conduite des comptes clients à la Société publique algérienne du Trésor pour l'unité de l'eau Ouargla pour la période (2012-2014), et grâce à notre utilisation d'une gamme d'outils d'analyse financière que nous avons à répondre au problème suivant: Quel est l'impact des comptes clients à l'eau Fondation du Trésor? Pour tenter de détecter les principales difficultés qui font obstacle à la conduite des entreprises clientes et que le manque d'attention à cet aspect (à mon humble avis).

Sur la base des résultats de ceux-ci, nous constatons que l'étude a conclu que l'institution moins que les créances des recouvrements, où Hassan traiter avec les clients se reflète dans l'organisation du Trésor.

## Mots clés:

La trésorerie، les comptes des clients، Fond de roulement، besoin en fonds de roulement، la tableau des flux de trésorerie.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان
	الإهداء
	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات و الرموز
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير حسابات الزبائن والخزينة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير حسابات الزبائن وأثرها على الخزينة
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر تسيير حسابات الزبائن على الخزينة</b>	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
33	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
52	خلاصة الفصل
55	الخاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
62	الملاحق
81	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	(1.1)
13	نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	(2.1)
33	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول	(1.2)
34	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم	(2.2)
35	تطور رأس المال العامل	(3.2)
36	تطور الاحتياج في رأس المال العامل	(4.2)
37	تطور رصيد الخزينة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة	(5.2)
38	القسم الأول من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة: (دورة الاستغلال) للفترة (2012-2014)	(6.2)
39	القسم الثاني من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة: (دورة الاستثمار) للفترة (2012-2014)	(7.2)
39	القسم الثالث من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة: (دورة التمويل) للفترة (2012-2014)	(8.2)
40	القسم الرابع من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة: للفترة (2012-2014)	(9.2)
42	العلاقة بين رصيد الزبائن وإجمالي الأصول للفترة (2012-2014)	(10.2)
42	العلاقة بين رصيد الزبائن ورقم الأعمال للفترة (2012-2014)	(11.2)
43	معدل دوران العملاء للفترة (2012-2014)	(12.2)
43	معدل دوران الموردون للفترة (2012-2014)	(13.2)
43	معدل دوران المخزونات للفترة (2012-2014)	(14.2)
44	تطور التحصيلات والديون المالية للمؤسسة	(15.2)



## قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
7	أسلوب التحصيل	(1.1)
11	مختلف التدفقات الخزينة	(2.1)
31	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1.2)
34	تمثيل بياني تطور عناصر الأصول	(2.2)
35	تمثيل بياني تطور عناصر الخصوم	(3.2)
36	تمثيل تطور رأس المال العامل الدائم	(4.2)
37	تمثيل تطور لاحتياج في رأس المال العامل	(5.2)
38	تطور رصيد الخزينة خلال الفترة المدروسة	(6.2)
40	تطور صافي التدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ)	(7.2)
41	تطور صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار	(8.2)
41	تطور صافي التدفقات المتأتية من أنشطة التمويل	(9.2)
42	التغير في الخزينة الإجمالية لمؤسسة المياه للفترة (2012-2014)	(10.2)
44	تمثيل بياني يمثل تطور التحصيلات والمستحقات لمؤسسة المياه للفترة (2012-2015)	(11.2)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2012	الملحق 1
63	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2012	الملحق 2
64	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2012	الملحق 3
65	جدول حسابات النتائج لسنة 2012	الملحق 4
66	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2013	الملحق 5
67	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2013	الملحق 6
68	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2013	الملحق 7
69	جدول حسابات النتائج لسنة 2013	الملحق 8
70	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2014	الملحق 9
71	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2014	الملحق 10
72	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2014	الملحق 11
73	جدول حسابات النتائج لسنة 2014	الملحق 12
74	جدول التحصيلات و المستحقات (2012-2015)	الملحق 13
75	استدعاء	الملحق 14
76	اعتراف بالدين وتعهد بالدفع	الملحق 15
77	اعذار	الملحق 16
78	إنذار نهائي	الملحق 17
79	فاتورة المؤسسات	الملحق 18
80	تذكير	الملحق 19
81	إشعار نهائي	الملحق 20

## قائمة الرموز و المحتويات

الرمز	البيان
CP	الأموال الخاصة
Es	الإستخدامات المستقرة
Rd	الموارد الدائمة
Eexp	استخدامات الاستغلال
Ehexp	استخدامات خارج الاستغلال
Rexp	موارد الاستغلال
Rhexp	موارد خارج الاستغلال
FRng	رأس المال العامل الصافي الإجمالي
BFRg	الاحتياج في رأس المال العامل الصافي الإجمالي
Tng	الخزينة الصافية الإجمالية
EBE	الفائض الإجمالي للاستغلال
FTD	تدفق الخزينة المتاحة

# مقدمة

## أ. طرح الإشكالية:

إن ما تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول إلى تحقيق أهدافها مثل تحقيق الربح، التوازن، البقاء،... إلخ و ذلك عن طريق تحديث طرق التسيير والتحكم فيها، بقاء أي مؤسسة و استمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة، وأدائها المالي خاصة، والكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية والرشاد في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا في المدى القصير والطويل.

ويعتبر تسيير علاقات الزبائن من أكبر مجالات الأعمال نمو في عصرنا الحالي، حيث أن متابعة الزبائن وحركتهم من أهم النقاط المطلوبة لأي إدارة ناجحة والحصول على البيانات دقيقة وسريعة عن حركة الزبائن من مبيعات تحصيلات وكذلك التحكم في مستوى المديونية من أساسيات أي عمل تجاري، ومن أهم الصعوبات التي تواجهه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو تحقيق توازنها باعتباره الشرط الجوهري الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية بدون اللجوء إلى الاقتراض ومصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة، ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات مخاطر السيولة التي تقلل من ربحية المؤسسة وإضعافها في المدى المتوسط أو الطويل حيث تجد نفسها غير قادر على الوفاء بالتزاماتها المختلفة.

وتكمن المشكلة الرئيسية في عدم التزام الزبائن في دفع التزاماتها نحو المؤسسة ونظر لهذه المخاطر تسعى المؤسسات إلى تطوير أدوات للحد من مخاطر الزبائن، لان تحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات، حيث تعكس الخزينة الجيدة التعامل الحسن مع الزبائن و الموردون وهذا فيما يخص آجال الدفع وكذا متابعة المعاملات المالية للمؤسسة.

تبعاً للأهمية هذا الموضوع ارتأينا من خلال هذا البحث إضافة قيمة تسيير حسابات الزبائن في المؤسسة الاقتصادية الذي اعتبرناه المسلك الرئيسي للتحكم على وضعية الخزينة.

وبناء على ما ذكرنا نطرح إشكالية البحث:

### الإشكالية الرئيسية:

- ما مدى تأثير تسيير حسابات الزبائن على وضعية خزينة المؤسسة الجزائرية للمياه
- الأسئلة الفرعية:

- ✓ كيف يمكن أن تسيير حسابات الزبائن وما مدى تأثير ذلك على الخزينة المؤسسة للمياه؛
- ✓ ما مدى تمكن مؤسسة الجزائرية للمياه من تحقيق الخزينة استغلال موجبة؛
- ✓ هل تحقق مؤسسة الجزائرية لمياه تسيير فعال لعناصر الاستغلال.

## الفرضيات:

- ✓ لتسيير حسابات الزبائن يتم ذلك بتصنيف الزبائن وذلك من أجل متابعة وضعيتهم بشكل منتظم، ويؤثر عدم التزامهم على الخزينة؛
- ✓ مؤسسة الجزائرية للمياه تحقق الخزينة استغلال متذبذبة وهذا راجع الى تذبذب في حساب الزبائن ؛
- ✓ تحقق مؤسسة الجزائرية لمياه تسيير فعال والجيد لعناصر الاستغلال.

## ت- أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

ومن أهم دوافع اختيار الموضوع:

- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع تسيير حسابات الزبائن والخزينة، وواقع المؤسسات الجزائرية؛
- محاولة إيجاد حلول للعراقيل التي تعيق التحكم في الخزينة للمؤسسة الاقتصادية؛
- ميول ورغبة الطالبة لهذا الموضوع لتناسبه مع تخصصه.

## ث- أهداف الدراسة وأهميتها:

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

- تركيز الاهتمام على إحدى مكونات عناصر الاحتياج رأس المال العامل وهو تسيير العملاء؛
- التعرف على طرق تسيير العملاء بفعالية لرفع من كفاءة أداء المؤسسة؛
- تناول في هذا البحث احد أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة وهو جدول تدفقات الخزينة.

## ج- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سوف نتطرق إلى موضوع اثر تسيير حسابات الزبائن على الخزينة المؤسسة الاقتصادية من خلال إلقاء الضوء على الخزينة المؤسسة والتركيز على تسيير حسابات الزبائن، وما له من أهمية في تقييم وتحسين تحكم في حجم السيولة؛
- حدود المكانية: تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة-؛
- حدود الزمنية: قد تم الاعتماد على بيانات المالية ومحاسبية للمؤسسة محل الدراسة وللفترة ثلاث سنوات 2012-2014.

## ح- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة الموضوع والإجابة عن التساؤلات واثبات الفرضيات السابقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الملائم لمثل هذه الدراسات كما تم تقسيم البحث إلى قسمين الأول نظري تم من خلاله الاستعانة بالكتب والمقالات والمذكرات، والثاني يقوم على أسلوب دراسة الحالة الملائم للمنهجية IMRAD، باستخدام أداتين هما الوثائق والمقابلة بغية تحليل ومعالجة معطيات الدراسة.

## خ- صعوبات البحث:

- عدم توفر الدراسات المتطرفة بصفة مباشرة لموضوع دراستنا؛
- قلة المراجع العربية الخاصة بموضوع الدراسة.

## د- هيكل البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات ابتدأنا موضوعنا بمقدمة وأعقبناه بخاتمة حيث قسمت الدراسة إلى فصلين كالتالي:

- الفصل الأول: تناول الإطار النظري لحسابات الزنائن والخزينة في المؤسسة، تتضمن تمهيدا للفصل يليه بعد ذلك مبحثين حيث تم فيه المبحث الأول التطرق للإطار المفاهيمي لحسابات الزنائن والخزينة، في حين المبحث الثاني خصصت للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة من اجل الإلمام بمجثيات الموضوع؛
- الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة التطبيقية والذي بدوره قسم إلى مبحثين الشق الأول من المبحث عرضنا فيه الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، في حين المبحث الثاني خصص لتعليل وتفسير ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية لتسيير حسابات

الزبائن والخرينة



## تمهيد:

يعد تسيير حسابات الزبائن من العناصر المهمة والتحكم فيها يعد تحكماً في حجم السيولة وبالتالي الخزينة التي هي ضمن إطار الوظيفة المالية، كما أن بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها مرتبط بوجود الزبائن، فبدونها لا يمكن أن تنمو النشاطات و لا أن تتطور المؤسسات نحو الأفضل، ولذلك لا بد من وجود تسيير كفء لحسابات الزبائن يضع في اعتباره تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول حسابات الزبائن وكيفية تسييرها و خزينة المؤسسة والدراسات السابقة ضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير حسابات الزبائن وأثرها على الخزينة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير حسابات الزبائن وأثرها على الخبزينة

إن تسيير الخبزينة جزء لا يتجزأ من التسيير المالي، وقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لان كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة و المتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها مباشرة على الخبزينة، بالتالي يجب أن يكون تسيير كفاء وفعال لحسابات الزبائن باعتبارها يؤثر مباشرة على الخبزينة.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغها لأهدافها وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها تحتاج لقياس نتائجها، ولتنفيذ عملية التقييم يجب الاهتمام بالخبزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر الأهمية عن الحالة المالية للمؤسسة التي يترتب عنها آثار عكسية على المؤسسة، ولذلك يجب الاهتمام بتسيير الزبائن الذي يعتبر من العناصر المهمة للتحكم في الخبزينة، وعدم التزام الزبائن بتسديد المستحقات يؤدي الى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لان تحكم في الخبزينة له مكانة الخاصة في اتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: تسيير حسابات الزبائن في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية معيارا لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة، وبالتالي تسيير العملاء وتحكم في حجم السيولة يضمن للمؤسسة بقائها واستمرارها، لان العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة وسحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم الالتزام بوفاء.

### الفرع الأول: مدخل لحسابات الزبائن وتصنيفاتها

#### أولاً: مفهوم حسابات الزبائن

الزبائن (العملاء): هو مشتري السلعة التي تنتجها المؤسسة أو الخدمة التي تقدمها، بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها مرتبط بوجود العملاء إذا انصرف عنها العملاء تعرضت لخطر التوقف أو الإفلاس أو الزوال.<sup>1</sup>

حسابات الغير هي التي تسجل فيها الحقوق اتجاه المدينين وهذه الحقوق تنشأ عن عمليات الاستغلال العادية التي تقوم بها المؤسسة مع الغير كالزبائن وحسابات الغير التي تظهر في الأصول هي الحسابات ذات الأرصدة المدينة.<sup>2</sup>

- جرد حسابات الزبائن: إن عملية جرد الزبائن تشمل العمليات التالية:

1- الجرد المادي لديون الزبائن: تتمثل هذه العملية في مراجعة الوثائق التي تثبت الديون التي هي في ذمة العملاء لصالح المؤسسة وتصحيح أي خطأ في مبالغ هذه الديون، وكذا إعادة تصنيفها تبعاً لطول فترة تحصيلها.

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة المؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2008، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عطية، المحاسبة المعمقة وفق النظام المحاسبي المالي الطبعة الأولى سنة 2011 ص 51-52.

2- تسوية حسابات الزبائن: وتشمل

- 1- تسوية حسابات الزبائن التي لها رصيد الدائن: في الحالات العادية تكون أرصدة حسابات العملاء مدينة في نهاية السنة. فإذا كان رصيد احد هذه الحسابات دائنًا، فهذا يعني أن هذا الحساب قد تحول من أصول إلى خصوم، وعليه يجب إظهار هذا الحساب إلى جانب الخصوم.
- 2- تسوية حسابات الزبائن منتجات لم تعد فواتيرها بعد (فواتير قيد التحرير): في نهاية السنة يجعل الحساب مدينة بقيمة النواتج التي لم يتم إعداد فواتيرها بعد والتي (النواتج) تجعل حساباتها دائنة. و خلال السنة الموالية وبعد إعداد الفواتير وإرسالها إلى العميل وجعل الحسابات الغير المعنية (حساب عملاء مثلاً) مدينة.
- 3- خسائر القيمة عن حسابات الغير: في نهاية السنة تقوم المؤسسة بدراسة الوضعية المالية للمدينين وتسجل خسارة عن قيمة كل دين يحتمل أن لا يحصل بصورة كاملة.

ملاحظة: لدى جرد العملاء من الأفضل فتح حساب فرعي لتسجيل الديون المشكوك فيها في تحصيلها، ولقد اقترح (ن. م. م) الحساب 416 عملاء مشكوك في تحصيل ديونهم، وهكذا يبقى الحساب 411 خاص بالديون المؤكد تحصيلها، أما الديون المشكوك في تحصيلها فتكون في حساب الخاص بها لأنها تتطلب المتابعة وتقييم المستمر من قبل المؤسسة. ولفصل الديون المشكوك في تحصيلها نجعل الحساب 416 مدينة والحساب 411 دائنًا<sup>1</sup>.

استخدام خسارة القيمة لديون العملاء إذا تم تحصيل دين الذي خصصت له خسارة عن القيمة فانه يتم ترصيد هذه الأخيرة كلياً أو جزئياً تبعاً لنسبة تحصيل الدين.

ثانياً: تصنيفات حسابات الزبائن

من اجل أن تتمكن المؤسسة من متابعة وضعية زبائنهم بشكل منتظم يتم تصنيفهم إلى ثلاث فئات:<sup>2</sup>

1 الزبائن العاديون: هم الزبائن الذين يتمتعون بوضعية مالية جيدة تسمح لهم بتسديد ديونهم اتجاه المؤسسة في الآجال المتفق عليهم.

2 الزبائن المشكوك فيهم: هم الزبائن في حالة العسر المالي ويحتمل أن لا يتمكنوا من تسديد جزء من ديونهم أو كلها في الآجال المتفق عليها وبالتالي تتوقع المؤسسة أن تخسر قيمة معينة من هذه الديون.

3 الزبائن المعدومون: هم الزبائن في وضعية إفلاس نهائي ولا يمكنهم تسديد جزء من دينهم أو كل الدين، ويعتبر هذا المبلغ غير المسدد غير قابل للتحويل أي أنه دين معدوم، ويسجل ضمن أعباء المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 53-54.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 59.

## الفرع الثاني: تسيير حسابات الزبائن ومراجعتها

### أولاً: تسيير حسابات الزبائن

تعتبر حسابات الزبائن من الحسابات غير المستقر لعدم وجود ضمانات على تحويله إلى تدفقات نقدية أو بتعبير آخر عدم ضمان التزام العملاء بالدفع قد يؤدي بأوقات الأزمات إلى الإفلاس للمؤسسات.<sup>1</sup>

ومن أجل تسيير حسابات الزبائن لابد من إتباع السياسات التالية:<sup>2</sup>

1. استعمال الأدوات القاعدية: وذلك ب:

- يجب وضع اتفاقيات مكتوبة بين المؤسسة والزبون بفقرات متفق عليها مسبقاً ومصادقة عليها من الطرفين؛
- وضع ملفات للزبائن تحتوي على جميع المعلومات اللازمة من أجل المتابعة الجيدة؛
- متابعة تاريخية لتعاملات كل زبون مع المؤسسة.

2. الالتزام بالقواعد الأساسية :

- تحديد حد أقصى من الحقوق على كل الزبون، ويتم تحديده بناء على قدراته ودرجة الخطر المتعلقة بإمكانياته للسداد؛
  - تحديد إطار نقض الاتفاقية .
3. اعتماد بعض طرق الدفع :

بعض الطرق الدفع تقلص من إمكانية تهرب الزبائن مثل الأوراق التجارية والمالية أو الاقتصاص المباشر من الحساب البنكي.

4. تحليل مخاطر الزبائن:

البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة دراسة لنزاهة زبائنها وقدرتهم على الوفاء والالتزام بتسديد الحقوق وكذلك تسمح الدراسة بتحديد مقاييس التعامل مع الزبائن.

5. خلق وظيفة تسيير الآجال أو تسيير القروض:

هذه الوظيفة هدفها الأساسي التأكد من سداد الزبائن وفقاً للآجال المتفق عليها مع مراعاة التوازن بين الآجال.

<sup>1</sup>لبيلى مقدم، سياسات تسيير عناصر الاحتياج رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2008 ص 41.

<sup>2</sup>لبيلى مقدم، نفس المرجع، ص 41.

6. وضع نظام ضمانات:

هذه الضمانات تغطي المخاطر المتكيدة من طرف المؤسسة بإعطائها أجالاً للعملاء، في حالة عدم الدفع تلجأ المؤسسة إلى استعمال الضمانات المقدمة من طرف الزبائن.

7. إشراك مندوبي البيع في عملية التحصيل:<sup>1</sup>

قوة البيع في تحصيل الحقوق له اثر ايجابي كبير على تحقيق أهداف وظيفة تسيير القروض.

8. اعتماد طرق الخصم من اجل تحقيق السيولة:

من خلال تشجيع الدفع الفوري بإعطاء الخصومات للعملاء مثلاً.

ويتم تسريع التحصيل بالعمل على تقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين؛

ويساعد ذلك إتباع إحدى أو جميع الوسائل التالية:<sup>2</sup>

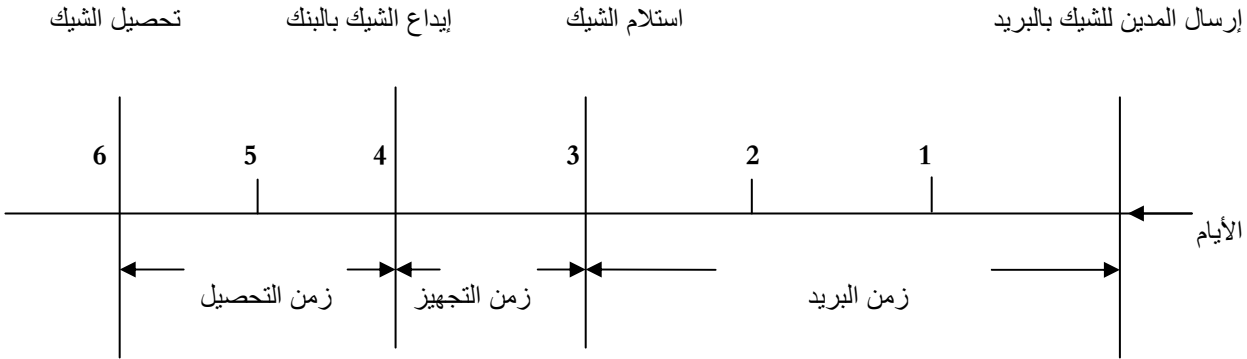
- احتفاظ المؤسسة بحسابات بنكية في المراكز الجغرافية المختلفة، ثم الطلب من المدينين إيداع الشيكات المدفوعة من قبلهم في إحدى هذه الحسابات، وفي هذه الحالة تكون البنوك مزودة بتعليمات بتحويل الرصيد النقدي لدى كل منها إلى حساب مركزي لدى بنك معين عندما يصل رصيد الحساب إلى مبلغ معين، ويكون التحويل عادة باستعمال أسرع وسائل الاتصال.
- استخدام طريقة الصندوق المقفل: حيث تلجأ بعض المؤسسات التي تبيع في مناطق الجغرافية متباعدة إلى اختيار مناطق معينة تستأجر فيها صناديق بريدية، وتطلب من المدينين إرسال شيكاتهم إلى هذه الصناديق وفي الوقت نفسه تتفق مع البنوك في المنطقة لتتولى عملية فتح هذه الصناديق يوميا، واخذ الشيكات و ايداعها في حساب المؤسسة لدى كل منها اختصاراً لوقت إرسال الشيك بالبريد من قبل المدين المقيم في المنطقة إلى الدائن المقيم في المنطقة أخرى، وكذلك للوقت الذي سيحتاجه إرسال الشيك للتحصيل من قبل الدائن إلى مكان المدين.

استعمال الأساليب المباشرة في تحصيل الأموال وإيداعها بالحساب، كأن يعين شخص يتولى الاتصال المباشرة بالمدينين للتحصيل، هذا ويمكن توضيح أسلوب تسريع التحصيل لتقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 42.

<sup>2</sup> بوزاري السعدي أسماء، اثر تسيير الخبزينة على الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماستر جامعة ورقلة، 2012، ص 27-28.

الشكل رقم (1.1): أسلوب تسريع التحصيل



المصدر: أسماء بوزاري السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 28

ثانيا:مراجعة حسابات الزبائن

الخطوات التي يجب مراعاتها في مراجعة حسابات العملاء:<sup>1</sup>

1. التحقق من تطبيق نظام نظم الرقابة الداخلية للعملاء، و كتابة تقريرا مختصرا بملاحظات؛
2. الحصول على بيان تفصيلي بأرصدة العملاء في تاريخ الميزانية وإجراء المراجعة الحسابية؛
3. المطابقة مع الرصيد الدفاتر المساعدة و مراجعة الأرصدة أول المدة بالدفاتر المساعدة بمقارنته مع الرصيد المرفق للعام السابق؛
4. اختيار عينة من العملاء بحيث يتم المراجعة المستندة لحساباتهم مع الاطلاع على:
  - فواتير المبيعات واستلام البضاعة؛
  - أوامر الشراء أو العقود إن وجدت؛
  - إشعارات الإضافة أو الخصم من الحسابات؛
  - التحقق من تطبيق سياسات المؤسسة في البيع مع العميل؛
  - الربط مع حساب المبيعات والتأكد من صحة الترحيل.
5. حساب معدل الدوران للعملاء ومقارنة النسبة بالعام السابق؛
6. التحقق من السداد بعض المبالغ بعد تاريخ الميزانية بالرجوع إلى قسائم إيداع البنك بكشوف حساب البنك؛
7. إثبات إجراءات المرجعة على جدول المراجعة؛
8. كتابة التقرير بملاحظات المراجعة.

<sup>1</sup> عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية دراسة المؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2007، ص 48-66.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول جدول تدفقات الخزينة والاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال

من خلال هذا المطلب سوف نتناول مفهوم جدول تدفقات الخزينة وأهميته وإعداده كما سنتطرق أيضا إلى مفهوم الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال ومعدلات دوران مكوناته.

الفرع الأول: مفهوم جدول تدفقات الخزينة وأهميته ومكوناته

أولا: مفهوم جدول تدفقات الخزينة

تعددت تعاريف جدول تدفقات الخزينة ونجد:

جدول تدفقات الخزينة هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخدامها، وذلك

اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة.<sup>1</sup>

هو تلك الكشوفات المالية المعنية ببيان الفرق بين التدفق النقدي الخارج من عمليات الاستغلال والاستثمار والتمويل

خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

يعتبر أداة تحليل متميزة وهامة تتجاوز نقائص التحليل الذمي، وتقوم على منظور ديناميكي وتبحث عن الحياة

الإستراتيجية للمؤسسة ولنتائجها المستقبلية.<sup>3</sup>

ثانيا: أهمية جدول تدفقات النقدية

يكتسي جدول تدفقات الخزينة أهمية بالغة تتجلى في أنه يسمح بـ<sup>4</sup>:

- ✓ مدى قدرة المؤسسة على توليد النفقات النقدية، تبعا لدورات الرئيسية لنشاطها؛
- ✓ إبراز مدى كفاية السيولة للوفاء بالتزامات المؤسسة نحو الدائنين والمساهمين؛
- ✓ إبراز الهوة بين النتيجة والخزينة؛
- ✓ قياس أثر النفقات الاستثمارية والتمويلية على الربحية؛
- ✓ إبراز درجة المرونة المالية لدى المؤسسة؛
- ✓ تساهم في تحسين مبدأ القابلية للمقارنة بين المؤسسات كونها تستبعد الآثار الناجمة عن استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة؛
- تعطي مؤشر لمبالغ، وتوقيت ودرجة التأكد المتعلقة بالنفقات النقدية المستقبلية.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس والتطبيقات، دار وائل للنشر الطبعة الثانية سنة 2011 ص 171 .

<sup>2</sup> أريج شيجاني، جدول تدفقات الخزينة كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وفق النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لأبار، مذكرة ماستر جامعة ورقلة، 2012، ص 72 .

<sup>3</sup> عبد القادر دشايش، حود ميسة جمال، قراءة مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع (07) بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة، الملتقى العلمي الدولي حول: الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 29-30 نوفمبر 2011، ص 22

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 273 .

ثالثاً: مكونات جدول تدفقات الخزينة

يقدم جدول تدفقات الخزينة تدفقات مدا خيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

$$\text{الخزينة} = \text{خزينة دورة الاستغلال} + \text{خزينة دورة الاستثمار} + \text{خزينة دورة التمويل}$$

1- تدفقات دورة الاستغلال:

يقصد بالأنشطة التشغيلية تلك الأنشطة التي تولد مدا خيل المؤسسة والتي لا تنتمي إلى أنشطة الاستثمار والتمويل، وتشكل هذه التدفقات من النشاطات الأساسية للمؤسسة وتمثل هذه النفقات في الفرق بين التحصيل الاستغلال ونفقات الاستغلال والذي يترجم نشاط المؤسسة إلى تدفقات مالية موجبة (تحصيل) وتدفقات مالية سالبة (إنفاق).

وللإشارة فإن تدفق الخزينة الاستغلال يرتبط أساساً بالخزينة وبالتالي فهو مؤشر لا يتأثر بالتدفقات غير النقدية

كمخصصات

الاهتلاك والمؤونات وإعادة تقييم المخزونات وتسديد المصاريف الموزعة على عدة سنوات، أما عن التدفق الذي يغذي وظيفة الاستغلال فهو القدرة على التمويل الذاتي.

ونشير إلى مؤشرين مهمين في تكوين خزينة الاستغلال وهما: مؤشر القدرة على التمويل الذاتي ومؤشر التغير في رأس المال العامل للاستغلال وبحسبان بالعلاقة التالية:

$$\text{القدرة على التمويل الذاتي (CAF)} = \text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الاهتلاك والمؤونات} + / - \text{القيمة الزائدة أو الناقصة عن الاستثمار المتنازل عنه.}$$

أما الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال فهو يمثل كل النفقات المتعلقة بالدورة الاستغلال، ويجب بالعلاقة التالية:

$$\text{التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} = \text{التغير في مستحقات العملاء} + \text{التغير في المخزونات} - \text{التغير في مستحقات الموردين.}$$

2- تدفقات دورة الاستثمار :

في هذه النقطة سنميز بين نفقات الاستغلال التي تركز على دورة واحدة تتمثل في زمن دورة الاستغلال، وتتمثل في شراء مواد أولية، مصاريف مستخدمين... الخ، أما عن نفقات الاستثمار فتتميز بضخامة الاعتماد المالي هذا من جهة وامتدادها لعدة



دورات استغلال من جهة أخرى.<sup>1</sup>

يتبين مما سبق أن الاستثمار من وجهة نظر الخزينة عبارة عن نفقة هامة لا تدر إيرادا إلا بعد عدة دورات الاستغلال، ومادام الأمر كذلك فإنه خلا دورة الاستغلال واحدة قد تتحمل المؤسسة استثمار دون إيراد مقابل.<sup>2</sup>

ويمكن أن نشير إلى مؤشرين مهمين في تكوين خزينة الاستثمار وهما: مؤشر حيازة الاستثمار ومؤشر التنازل عن الاستثمار، اللذان يحسبان بالعلاقة الآتية:

$$\text{تدفق خزينة الاستثمار} = \text{حيازة الاستثمارات} - \text{التنازل عن الاستثمارات}$$

ويمكن قياس تدفق خزينة الاستثمار باستخدام تدفق الخزينة المتاحة الذي يقيس قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها اعتمادا على تدفق خزينة الاستغلال، و الذي يترجم بالعلاقة الآتية:

$$\text{تدفق الخزينة المتاحة (FTD)} = \text{فائض خزينة الاستغلال (ETE)} - \text{النفقة الاستثمارية (I)}$$

### 3- تدفقات دورة التمويل:

إن تدفقات خزينة التمويل هي نتيجة للتدفقات التشغيلية والاستثمارية. فإذا لم يتمكن من تمويل ذاتي لمجموع الاستثمارات، فيجب الحصول على الموارد المالية الخارجية. كما أن هذا التدفق ناتج عن اختيارات وعوائق التمويل، تمويل الاحتياجات المالية الناتجة عن دوري الاستغلال والاستثمار بمجموعة من الموارد الداخلية والخارجية الناتجة عن مصادر الرئيسين ألا وهما: دورة رأس المال ودورة الاستدانة.<sup>3</sup>

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

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

ونشير إلى مؤشرين مهمين في تكوين خزينة التمويل وهما: مؤشر رفع رأس المال ومؤشر توزيع مكافآت رأس المال

<sup>1</sup> عبد القادر دشايش، حود ميسة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 273 .

<sup>2</sup> عبد الوهاب دادن، مطبوعة دروس بعنوان التسيير المالي، 2011 جامعة ورقلة، 2012، ص10.

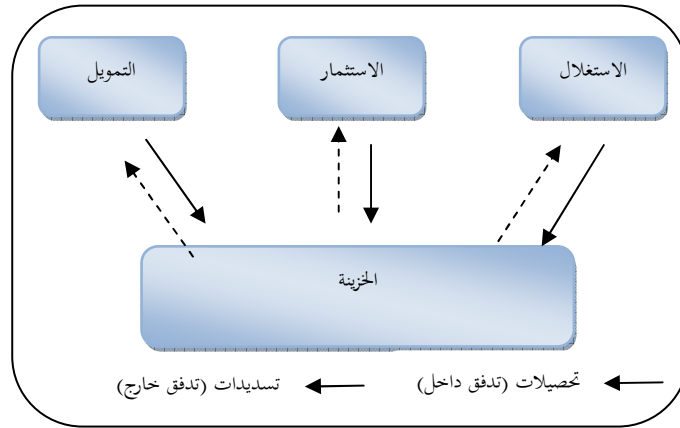
<sup>3</sup> عبد القادر دشايش، حود ميسة جمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 273 - 282 .

✓ **مؤشر الرفع من رأس المال:** والمقصود به هو فتح رأس المال للمساهمة، إذ يعتبر مصدر خارجي تلجأ إليه المؤسسة عند استحالة تغطية الاحتياجات المالية عن طريق الموارد الداخلية، وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من الحصول على الأموال اللازمة ونذكر أهمها :

- **رفع رأس المال نقداً أو عيناً:** تكون المساهمة الخارجية في رأس المال عند إنشاء المؤسسة حيث تحدد المساهمة الخارجية في رأس المال أو لتكوين رأس المال الأصلي.
  - **الرفع في رأس المال بضم الاحتياطات:** يتمثل هذا النوع من التمويل في ضم الاحتياطات الموضوعة في شكل أرباح غير موزعة إلى أموال الخاصة.
  - **الرفع في رأس المال عن طريق تحويل الديون:** تحويل الديون كوسيلة لرفع رأس المال لا يؤدي إلى زيادة السيولة النقدية وإنما تدمج الديون في شكل أموال خاصة دائمة وتسمى العملية كذلك "بتركيز الديون".
  - ✓ **مؤشر توزيع مكافأة رأس المال:** تتجه سياسة مكافأة رأس المال نحو دعم الهيكل المالي وذلك بزيادة الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة. مكافأة رأس المال هو رصيد متبقي بعد تغطية الأرباح لمستوى الاحتياجات المالية المستقبلية.
- 4- **الخزينة الصافية:**

وهي مجموع كل التدفقات المالية خلال الدورة المالية ويمكن من خلالها الحكم على قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي<sup>1</sup>. ومنه أصبحت الخزينة وفق هذا الجدول تحسب بناء على منظور ديناميكي بالاعتماد على حركة تدفقات الخزينة ومنظور تفصيلي يعتمد على تفكيك الخزينة حسب مصدرها، وهذا ما يوضحه الشكل الأتي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (2.1): يوضح مختلف التدفقات الخزينة



المصدر: عبد القادر دشاش، حود ميسة جمال، مرجع سبق ذكره ص 274.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>2</sup> عبد القادر دشاش، حود ميسة جمال، مرجع سبق ذكره، ص 274.

وتتمثل الأسهم المتقطعة في التدفقات الخزينة الخارجة (التسديدات) مثل نفقات الاستغلال، حيازة الاستثمار، تسديد أقساط، مثل توزيع الديون، أرباح الأسهم وغيرها. أما الأسهم المتواصلة فتتمثل في تدفقات الخزينة الداخلة مثل: تحصيلات الاستغلال، التنازل عن الاستثمارات، الحصول على قروض، (الاستدانة)، الرفع في رأس المال، وبالتالي فالخزينة هي مركز جميع التدفقات النقدية وتعبر عن المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على درجة سيولة المؤسسة.

ويظهر الجدول التدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة على الشكل التالي:

الجدول رقم (1.1): جدول التدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	الملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: تحصيلات المقبوضة من الزبائن المدفوعات المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة
			تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)
			تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال(أ)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية التحصيلات عن عملية التنازل عن قيم ثابتة مالية الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)

			تدفقات الخزينة المتأتية من التمويل: التحصيلات الناتجة عن الإصدار الأسهم حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض التسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل(ج)
			تأثير تغيرات سعر الصرف على الخزينة
			تغير الخزينة خلال الفترة (ا+ب+ج)

المصدر: قرار مؤرخ 23 رجب 1429 الموافق 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46/19، 25 مارس 2009، ص 26.

أما بالنسبة للطريقة غير المباشرة، فتم تمثيله من طرف مجلس الخبراء المحاسبين، الهدف منه هو تمثيل تحصيلات ونفقات المؤسسة لدورة معينة، وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الثلاثة الكبرى للنشاط، أي كل من الاستغلال، الاستثمار والتمويل بحيث نجد ما يلي:

الجدول رقم (2.1): جدول التدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

البيان	ملاحظة	السنة المالية ن	السنة المالية ن-1
تدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من اجل: الاهتلاكات والمؤونات تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن وحسابات أخرى تغير الموردون والديون الأخرى			

			نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			تدفقات الخرزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات المتأتية من عمليات الاستثمار تسديدات لحيازة قيم ثابتة التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة تأثير تغيرات محيط الإدماج (التجميع) (1)
			تدفقات الخرزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات الخرزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار قروض تسديد قروض
			تدفقات الخرزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير الخرزينة للفترة (أ+ب+ج)
			الخرزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية الخرزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير الخرزينة خلال الفترة

المصدر: قرار مؤرخ 23 رجب 1429 الموافق 26 يوليو 2008، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفرع الثاني: مفهوم احتياج رأس المال العامل للاستغلال و معدلات دوران مكوناته

أولاً: مفهوم احتياج رأس المال العامل للاستغلال

يعتبر الاحتياج في رأس المال العامل مؤشراً هاماً يحدد احتياجات دورة الاستغلال التي تتوسع نتيجة لنمو النشاط، ونتيجة

لذلك يزداد مستوى الاحتياج في رأس المال العامل، حيث تمتد آثار هذه الزيادة إلى الخرزينة ومستوى السيولة على المدى القصير.<sup>1</sup>

تحتل دورة الاستغلال مكانة هامة في تشخيص نمو المؤسسة، إذ تتوسع احتياجات دورة الاستغلال نتيجة لنمو النشاط،

ويظهر هذا الاحتياج من خلال التباعد الظرفي بين زمن إتمام عمليات البيع و زمن التسوية المالية (تحصيل المبيعات)، أثناء هذه

<sup>1</sup> إلياس بن سامي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 301

الفترة تقوم المؤسسة بتمويل المخزونات، وتسديد تكاليف الإنتاج والتشغيل ومنح اعتمادات مالية في شكل آجال ممنوحة للعملاء، وهذا يمثل احتياج في تمويل دورة الاستغلال.

وبالمقابل تتلقى المؤسسة اعتمادات مالية في شكل آجال يمنحها المورد لها والتي تتمثل في موارد لتمويل دورة الاستغلال، ومنه فان الفرق بين احتياجات وموارد دورة الاستغلال، يعطي رصيد الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال  $BFR_{ex}$ .

يتميز الاحتياج في رأس المال العامل بحركية مستمرة خلال الدورة المالية، وذلك بسبب تذبذب الاحتياجات المالية للنشاط سبب فصول زمنية يزداد فيه حجم النشاط وينخفض بشكل دوري، وينعكس هذا على الاحتياج في رأس المال العامل، وذلك نتيجة للعلاقة الطردية بين الزيادة في رقم الأعمال و الزيادة في مستوى الاحتياجات في دورة الاستغلال.<sup>1</sup>

#### - نسبة النمو:

يتحقق النمو المتوازن للمؤسسة باستخدام الاحتياج في رأس المال العامل على استقرار النمو، أي زيادة كل من الاحتياج في رأس المال العامل ورقم أعمال بوتيرة واحدة، ومراقبة هذه النسبة أثناء مرحلة النمو يعد آلية أساسية لتجنب الاختلالات المالية التالية:

- نمو غير متحكم فيه: تقع المؤسسة في هذه الوضعية عندما تنطلق في أنشطة تفوق قدراتها المالية، فيؤدي ذلك إلى استهلاك سيولتها المالية وتقع في خطر الإفلاس والزوال، ويمكن تصور هذا السيناريو من خلال اختلال نسبة النمو بسبب تضخم الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال، وبالتالي زيادة الحاجة إلى موارد جديدة لتمويل هذه الزيادة في الاحتياجات؛

- سوء تسيير عناصر الاستغلال: وهو مشكل ناجم عن سوء تسيير عناصر الاستغلال والذي ينتج بسبب:

- منح آجال طويلة للعملاء؛

- مخزون ذو دوران بطيء؛

- ضعف أداء التفاوض التجاري، وذلك بقبول آجال قصيرة من طرف المورد.

الخلل في تسيير عناصر الاستغلال يؤدي مباشرة إلى تضخم في الاحتياجات المالية الخاصة بدورة الاستغلال بشكل غير مبرر لا يتناسب مع معدلات نمو رقم الأعمال.

<sup>1</sup> سبق ذكره، ص 303 .

ثانيا: معدلات دوران عناصر للاستغلال

معدلات دوران هي مؤشرات كمية تهدف إلى تحليل دورة الاستغلال تحدد بواسطتها الأموال المجمدة في شكل مخزونات وأجال للعملاء.<sup>1</sup>

- **معدلات دوران المخزون:** يختلف المخزون حسب طبيعة النشاط (تجاري، صناعي، خدمات)، إلا أننا سنتطرق إلى أكثر عناصر المخزونات أهمية بالنسبة للمؤسسات على اختلاف طبيعتها:
- معدل دوران المواد الأولية: ويتمثل في المدة المتوسطة التي تبقى فيها المواد الأولية منذ شرائها وحتى استهلاكها، وتحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = (\text{مخزون المواد الأولية} / \text{استهلاك المواد الأولية}) * 360 \text{ يوم}$$

- معدل دوران البضائع: ويتمثل في المدة المتوسطة التي تبقى فيها البضائع منذ شرائها وحتى إعادة بيعها، وتحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران البضائع} = (\text{مخزون البضائع} / \text{بضائع مستهلكة}) * 360 \text{ يوم}$$

- معدل دوران منتجات قيد التنفيذ: ويتمثل في المدة المتوسطة التي تبقى فيها هذه المنتجات في وضع وسطي بين المواد الأولية والمنتجات التامة، وتحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران منتجات قيد التنفيذ} = (\text{مخزون منتجات قيد التنفيذ} / \text{تكلفة الإنتاج قيد}$$

- معدل دوران منتجات التامة: ويتمثل في المدة المتوسطة التي تستغرقها المواد الأولية لتتحول إلى منتجات النهائية، وتحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران منتجات التامة} = (\text{مخزون منتجات التامة} / \text{تكلفة الإنتاج التام}) * 360 \text{ يوم}$$

- **معدلات دوران العملاء:** يقيس المدة المتوسطة للقروض التجارية التي تربط المؤسسة بعملائها ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العملاء} = (\text{مستحقات العملاء} / \text{رقم الأعمال}) * 360 \text{ يوم}$$

- **معدلات دوران المورد:** يقيس المدة المتوسطة للقروض التجارية التي تربط المؤسسة بالمورد، أي الآجال التي يمنحها المورد للمؤسسة من اجل تسديد المستحقات المالية المتعلقة بالموين والخدمات ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المورد} = (\text{مستحقات المورد} / \text{المشتريات}) * 360 \text{ يوم}$$

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 304

### المطلب الثالث: تسيير حسابات الزبائن وأثرها على الخبزينة

إن التسيير الجيد للخبزينة يعني التوازن المالي الأمثل ويكون التوازن بين دورة الاستغلال ودورة الاستثمار ودورة التمويل، فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردودية على مستوى الخبزينة فعليها الاهتمام بتسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل.<sup>1</sup>

1- تسيير الخبزينة: إن تسيير الخبزينة هو ضمان للسيولة الدائمة للمؤسسة حيث تسمح هذه الأخيرة بتسوية التزاماتها المالية

وبالتالي فإن تسيير الخبزينة يقتضي إذا التسريع في مدخلات رأس المال مع الاحتفاظ بالعملاء وتأخير دفع مخرجات رأس

المال بدون دفع غرامات، مع المراقبة المتزامنة لحركة رؤوس الأموال.

• وبالتالي فإن تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل له تأثير مباشر على سيولة المؤسسة وبفضلها يستطيع

المسير دفع جميع مستحقات المؤسسة، ما تشير الدفاتر المحاسبية لبعض المسيرين عن وجود أرباح ولكن الحسابات البنكية فارغة.

• إن تسيير حساب الزبائن هو القرار المتعلق بمدة الاعتماد الممنوح للزبائن، ويجب على المؤسسة خلال فترة الانتظار هذه

أن تواصل التزاماتها المالية، إذا حتى يتسنى لها اتخاذ مثل هذا القرار يجب أن تكون المؤسسة على درجة كبيرة من

المردودية لأن هذه الأخيرة مرتبطة بوضعية الخبزينة فإذا كانت الخبزينة مريحة والاعتماد الممنوح كبير فقد يكون القرار خطير

على وضعية المؤسسة.

• كما نلاحظ أن التغير في مستوى حساب الزبائن ناتج عن التغير في المبيعات وفي أجال التغطية.

ويتبنى الكثير من المسيرين والباحثين التعريف المحاسبي لقياس السيولة أو التدفقات النقدية التي بحوزة المؤسسة، وبالتالي فإن

السيولة تعادل مبالغ الفوائد المحصل عليها ومصاريف الاستغلال الوهمية مثل الاهتلاكات.

$$\text{السيولة} = \text{التدفقات النقدية} = \text{صافي الربح} + \text{الاهتلاكات}$$

2- التسيير الفعال للاحتياج في رأس المال العامل: إن دراسات عناصر الاحتياج في رأس المال العامل تم تناولها بشكل

فردى وهي جميعها تهتم بتسيير المؤسسات، وبالتالي يجب التذكير أن هذه العناصر متباعدة ولكن عملها مجتمعة وهو

الذي يؤثر كثيرا على السيولة وعلى الاحتياج للتمويل الخارجي.<sup>2</sup>

• الاحتياج في رأس المال العامل ناتج عن الفرق الزمني بين التحصيلات و التسديدات للتدفقات المرتبطة بأنشطة

الاستغلال في المؤسسة. وتتميز دورة الاستغلال بعدة خصائص منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقدم ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 85.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 4-5.



- هي عملية متتابعة تتحول من خلالها التدفقات المادية (السلع والخدمات) إلى تدفقات نقدية؛
  - هذه العمليات تسمح بخلق الديون (مشتريات من موردين، تسديد للأجراء... الخ) وكذلك بظهور الحقوق (مبيعات للعملاء)؛
  - وهي لا تنشأ بشكل متزامن بين التدفقات الحقيقية المرتبطة بالتسليم المادي للسلع والخدمات والتدفقات النقدية المرتبطة بالتسديدات، بل إن دورة الاستغلال تنشأ من خلال آجال تسديد القروض الممنوحة من طرف الموردين والآجال التي تمنحها المؤسسة للعملاء، حيث تطول هذه الدورة بارتفاع الفارق الزمني بين التدفقات الحقيقية والنقدية.
- باعتبار الهدف الأساسي للمصالح المالية في أي مؤسسة هو كيفية الحصول على الأموال وكيفية تسييرها من أجل ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة.<sup>1</sup>
- ومن أهم العناصر التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في تسيير أموالها هي الخزينة التي تعتبر عنصر هاماً من خلال تدفقاتها الداخلة والخارجة ومن خلال الإشارة إلى المؤشرات الهامة لقياس التوازن المالي وهي الخزينة التي تكتسي أهمية كبرى في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة باعتبارها ذلك المصعب التي تتجمع فيه كل النفقات المالية من وإلى المؤسسة وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة وبالتالي تنعكس على التوازن المالي للمؤسسة.
- وفي الأخير تمثل حسابات الزبائن (العملاء) النسبة الأكبر من الاحتياج في رأس المال العامل حيث قد تصل إلى 30 من المائة من الميزانية المحاسبية، تعتبر الحسابات غير المستقرة لعدم وجود ضمانات على تحويلها إلى تدفقات نقدية أو بتعبير آخر عدم ضمان التزام العملاء بالدفع قد تؤدي إلى مخاطر السيولة وبأوقات الأزمات إلى إفلاس المؤسسات وهذا ما يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> حنان سيد روجو، دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي، دراسة الحالة مؤسسة السيارات، مذكرة ماستر جامعة ورقلة الجزائر، سنة 2014، ص 25.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع

تأخذ دراسة تسيير حسابات الزبائن دورا مهما، لدى ارتأينا أن نعتمد في هذا المبحث على الدراسات السابقة لتوضح لنا كيفية وطريقة معالجة المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة تبعا لدراستنا، بحيث نقسم هذا المبحث إلى دراسات السابقة متعلقة بموضوع الدراسة والى ما يميز هذه الدراسة. وهذا بمعرفة أهم نقاط تشابه والاختلاف بين دراسة ودراسات السابقة.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

سيتم عرض للدراسات التي أجريت سابقا حول موضوع الدراسة وتمت الاستعانة و الاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وتخدم المتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة فيها حسب الدراسات كما يلي وسردها تبعا لإحداث دراسة:

- ليلي مقدم، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية<sup>1</sup>،

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تعاني من الضالة النسبية لرأس المال العامل فينتج عنها مشاكل الدائمة في السيولة التي تكون ناتجة عن هشاشة المالية لهذه المؤسسات، كما تواجه هذه المؤسسات قيود تفرضها المؤسسات المالية في مختلف عقود القرض والمتمثلة في المحافظة على النسب السيولة في مستويات المقبولة.

من اجل معالجة الموضوع اعتمدت الباحثة من خلال دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وبالتالي فان أهداف الدراسة هي تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في هذه المؤسسات كونه يعتبر احد العناصر الأساسية لناجحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لاحتوائها على العناصر التالية حسابات الزبائن والمخزونات والموردين والقروض القصيرة الأجل وهذه العناصر المسؤولة عن تحقيق الفائض أو العجز في السيولة المؤسسة في المدى القصيرة.

نتائج هذه الدراسة أن مستوى سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في هذه المؤسسات فوق المتوسط وهو مستوى مقبول إلى حد ما، غير إن هذه السياسات غير مرتبطة وغير متأثرة بالمؤهلات الشخصية للمسير وكذلك بخصائص أنشطة تلك المؤسسات وتبقى هذه النتائج خاصة بعينة ولا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات صغيرة والمتوسطة بسبب خصوصية المؤسسات وكذلك خصوصية ظروف إجراء الدراسة.

- باديس بخلوة، أمثلية في تسيير خزينة المؤسسة (دراسة حالة مطاحن الحضنة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ليلي مقدم، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> باديس بخلوة، أمثلية في تسيير خزينة المؤسسة (دراسة حالة مطاحن الحضنة)، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2003.

تهدف هذه الدراسة في كيفية حساب وتشكيل الخزينة والعناصر المؤثرة في إدارتها، كما تطرق إلى دور الموازنة في تسيير الخزينة والقرارات المالية المتحكمة في تسيير انحرافات هذه الأخيرة، بالإضافة إلى تحديد الحجم الأمثل للنقدية بما يضمن لها الربحية والأمان باستخدام النماذج الرياضية، الهدف من هذه الدراسة: إيجاد الأساليب والآليات الناجحة في تسيير الخزينة، والتعرف على النماذج الرياضية التي تحقق أمثلية في تسيير الخزينة وبالتالي رفع كفاءة هذه الأخيرة، كما ركز على المشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة المتعلقة بتسيير الخزينة، لينتهي في الأخيرة بتسليط الضوء على الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وبالتالي ضمان الربحية والأمان لها.

من اجل معالجة الإشكالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، بينما اعتمد على المنهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني من اجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية.

نتائج الدراسة هي: أن الأمثلية في تسيير الخزينة يمكن أن تكون مستعملة في إطار المراقبة المستقبلية وذلك بالبحث قبل كل قرار توظيف أو التمويل عن التوفيق بين القروض و التوظيفات التي تخفض المصارف المالية وتعظم الإيرادات، كما توصل على إن استخدام وسائل مختلفة لقياس النتائج ستسمح بالحكم على نوعية تسيير الخزينة خصوصا الاحتفاظ بتكلفة اقل ما يمكن للأموال المقترضة، ليضيف الباحث أن تسيير الخزينة يعتبر انشغالا دائما للمؤسسة كما إن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، ليتوصل في نهاية المطاف إن التسيير الجيد للخزينة لا يمكن فقط في التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة، باللجوء إلى السحب على المكشوف للوصول إلى نتيجة أن الصحة المالية للمؤسسة لم تكن جيد من خلال سلبية الخزينة.

- أسماء بوزاري ألسعيدى، اثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال<sup>1</sup>،

ركزت هذه الدراسة على إشكالية ما مدى مساهمة عملية تسيير الخزينة في رفع الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ومساهمة جدول تدفقات الخزينة في كفاءة الأداء المالي، هدفت الدراسة إلى فهم آليات والأساليب العلمية لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في العسر المالي وتحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي، اعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي. نتائج هذه الدراسة: أن هناك ارتفاع في احتياج رأس المال العامل بسبب تقلص تسهيلات كبيرة للزبائن مما يعني أن الموارد الدورية لا تغطي الاحتياجات الدورية للمقاطعة، الخزينة الموجبة خلال الفترة المدروسة وتنعكس بالإيجاب الأداء المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> أسماء بوزاري ألسعيدى، مرجع سبق ذكره.

- حنان سيد روجو، دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي، دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية وحدة ورقلة<sup>1</sup>،

الهدف من هذه الدراسة إيضاح الدور الذي تلعبه الخزينة في تعبير عن التوازن المالي للمؤسسة، لمحاولة الكشف عن أهم الصعوبات التي تعرقل تحقيق التوازن المالي للمؤسسة، وقد اعتمدت الباحثة في دراسة على المنهج التجريبي باستخدام أداتين هما الوثائق والمقابلة بغية تحليل ومعالجة الدراسة والتوصل لحل إشكالات مدى تأثير سلوك الخزينة على مؤشرات التوازن المالي.

النتائج الدراسة هي: وجود العلاقة بين سلوك الخزينة ومؤشرات التوازن المالي بخلاف مؤشر المردودية الاقتصادية والمردودية المالية باعتبار سلوك الخزينة الجيد يعكس التعامل الحسن مع الزبائن والموردين وهذا فيما يخص أجال الدفع وكذلك متابعه المعاملات المالية.

- Etude, MULANDA MBEBE, mémoir madjster : Analyse de l'équilibre financière et son impact sur la rentabilité en syscoha 2013<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فهم ومعرفة أداء المؤسسات من خلال تقييم توازنها المالي، لاتخاذ القرارات المالية المناسبة، استدلت الباحث في دراسته على المنهج التحليلي لمحاولة جمع وترتيب أولويات حول الدراسة فيما يخص الجانب النظري، وكل من الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق، أضف إلى ذلك المنهج التحليلي الذي اعتبره حجة، فيما يخص الجانب التطبيقي.

نتائج الدراسة هي أن المؤسسة لم تلجأ عن احتياج مالي بسبب الفائض في الموارد الدائمة للاحتياجات الدورة الاستغلال باعتبار الخزينة محل الدراسة كانت موجبة طول فترة الدراسة، وقد عكس هذا على السيولة لهذا الكيان واعتبرها مقبولة كما أشار إلى أن السيولة الفائضة تعبر عن احتجاز النقدية وان مردودية نشاطها منخفضة جراء الفوائض في الموارد الثابتة، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن هذه الفوائض ماهية إلا دليل عن ركود المؤسسة في الأعمال التجارية.

- Etude, Aril .Zeballos C, Ralfw .Seifer,un article entitled: single Product 'finite horizon, periodic review inventory model with working capital requirements and short-term debt 2013.<sup>3</sup>

الباحث في هذه الدراسة قام بتحليل حساسية رأس المال العامل على الخزينة ومستويات الديون قصيرة الأجل وكيفية تعامل الشركات مع رأس المال العامل من الناحية العلمية واستكشاف وتحليل طبيعة رأس المال العامل من خلال دراسة نموذج إدارة المخزون الذي يشمل القرارات المالية والتشغيلية وقد اعتمد الباحث في دراسته على النموذج الرياضي، وهذه الدراسة من أهدافها

<sup>1</sup> حنان سيد روجو، دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي، دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية وحدة ورقلة، جامعة ورقلة، 2014 .

<sup>2</sup> Etude, MULANDA MBEBE, mémoir madjster : Analyse de l'équilibre financière et son impact sur la rentabilité en syscoha 2013.

<sup>3</sup> Etude, Aril .Zeballos C, Ralfw .Seifer,un article entitled: single Product 'finite horizon, periodic review inventory model with working capital requirements and short-term debt 2013.

على أهمية العلاقة المتبادلة بين الأداء التشغيلي والمالي وكذلك على أهمية تمويل سلسلة التوريد ودور إدارة رأس المال العامل في سلاسل التوريد.

نتائج الدراسة هي: عدم وجود ديون قصيرة الأجل قد توقف سلسلة التوريد بأكملها، وبالتالي قد توصل إلى وجود حساسية رأس المال العامل لديون قصيرة الأجل يضغط احتياجات رأس المال العامل وقد كانت نتائجه على مستوى منتج واحد، وكذلك على رغم متوسط مستوى مجموع الديون قصيرة الأجل تنخفض بسبب ارتفاع معدل الفائدة على المدى قصير.

- Etude, Hans Landry: L'incidence du crédit management sur les performances financières d'une entreprise , Mémoire Ecole supérieure des sciences Economiques et commerciale, 2010.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المشاكل والعيوب في إدارة الائتمان العملاء وأثرها على الأداء المالي ومحاوله إيجاد حلول ومعرفة كيفية تحسين إدارة الائتمان العملاء وتمحورت الإشكالية حول ماهية ممارسات إدارة الائتمان العملاء وماهية أوجه القصور وما أثارها على الأداء المالي، من خلال هذه دراسة حول الباحث تحليل فعالية عملاء المؤسسة وإدارة مخاطرها وتفسير الصعوبات الهائلة من ناحية الخزينة وإدارة السيولة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج دراسة الحالة من خلال المقابلة وتحليل الوثائق في الجانب التطبيقي.

نتائج الدراسة: وجود عجز نقدي الضخم للشركة وان إدارة الذمم المدينة للشركة سيئة خلال فترة الدراسة وعدم وجود ملف للعملاء منظم يتم تحديد كل المعلومات الشخصية و المالية للزبون مما يؤدي إلى صعوبة الشركة في تحصيل مستحقاتها لدى الزبائن وان الوضعية المالية للشركة في حالة عسر.

- Jean- claud Juhel: Gestoin optimale de la trésorerie des entreprises .<sup>2</sup>

من خلال هذه الدراسة تهدف الى إيجاد حلول الهدف الخزينة هو الحفاظ على السيولة وإدارتها بطريقة مثلى لضمان السيولة للمؤسسة وأهدف هذه الدراسة هي توضيح الخزينة و رأس المال العامل الايجابي الذي يضمن الربحية للشركة و يضمن توازنها وتوضيح هدف الربحية هو تحقيق لهدف السيولة وحاول من خلالها تبين الحد الأدنى لرصيد الخزينة، بما يضمن

ملاءتها المالية في فترة قصيرة كما وضحت الدراسة أن تسيير الخزينة يكون باثنين هما: التحكم في مستوى السيولة والحفاظ على الملاءة، قام الباحث من خلال دراسته بتحليل أسباب مشاكل التدفق النقدي في حالة شركة مرحة وذلك من خلال تحليل مؤشر رأس المال العامل ومؤشر السيولة.

<sup>1</sup> Hans Landry: L'incidence du crédit management sur les performances financières d'une entreprise, Mémoire Ecole supérieure des sciences Economiques et commerciale, 2010.

<sup>2</sup> Jean- claud Juhel: Gestoin optimale de la trésorerie des entreprises Mémoire doctorat intitulé , Université Nice Sophia Antipolis France, 2010.

نتائج الدراسة هي: قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمواعيد النهائية لعملياتها وتكون متطابقة لتوقعاتها سيكون تسيير الخزينة امثل مع إمكانية تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى أضف إلى ذلك توصل إلى أن المؤسسة التي تمول بالكامل أصولها الحالية صافي المطلوبات رأس المال وعلى المدى الطويل تتطلب كميات اقل من النقدية كما لو كانت قد مولت مع قروض قصيرة الأجل، كما يؤكد أن الربحية مرهونة بالسيولة المستقبلية المنعكسة على سلوك الخزينة، واستنتاج هامش الأمان ويتكون هذا الهامش من مستويات السيولة ورأس المال العامل ايجابي، والهدف المسير هو تحديد التوازن بين الربحية والسيولة، وإعادة توزيع فعال للتدفق النقدي في الأنشطة المرهبة.

- Etude , Dominique Garret: crédit mangement des compétences fortes pour des enjeux vitaux performance de gestion du crédit client , Université jean moulin ، LYON 12 mai 2005.

هذا الملتقى يسلط الضوء حول إدارة الائتمان وكيفية حل المشاكل والمهارات الحيوية لأداء وتسليط على كيفية تصدر إدارة الائتمان العملاء وتحكم فيها فقط من خلال مستوى مناسب من التدريب لموظفي المؤسسة حيث أهداف الدراسة هي إدارة الائتمان والتوازن بين: مدفوعات والمقبوضات، وجودة و علاقات العملاء والالتزامات التعاقدية والاحترام المتبادل، استخدامات القانون والثقة في القطاع الأعمال، والموازنة بين الربح والخسارة وتنمية المبيعات والإدارة الداخلية والخارجية، والمؤشرات على المخاطر المحتملة في إدارة العملاء ومن النتائج هذا الملتقى: سجل إلى بعض الأرقام المسجلة في فرنسا ومعايير تقييم الائتمان العملاء

- ائتمان العملاء يمثل 35 إلى 40% من أصول الشركة؛
- تكلفة إدارة العملاء 1% من قيمة التداول؛
- ديون غير مسددة 0.6% من المبيعات؛
- 90 من المائة الإفلاس سوف يؤدي إلى تصفية 95 من المائة لعدم وجود أصول.

الأسباب الرئيسة للفشل هي: 24% من العملاء المتميزين، 20% نقص موارد خاصة، 20% خسارة السوق 19% أسباب أخرى. توصيات الاعتبار قبل وضع أي ترتيب للصفقة التي من شأنها تسهيل إعادة التمويل وتخفيض التكاليف واخذ بعض الإجراءات كالتأمينات و ضمانات مثل البنود والإجراءات الخارجية يتم تطبيقها على وجه خصوص في حل خلافات وصراعات بين العملاء والشركة.

المطلب الثاني: تقييم الدراسة من الدراسات السابقة

لتوضيح الدراسة سنحاول الإشارة للأوجه الاختلاف والتشابه حول الدراسة الحالية والدراسات السابقة لمعرفة موقع كل الدراسة كتقييم لها.

1- أوجه التشابه: اشتركت جل الدراسات حول أهمية دراسة الخزينة وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الخزينة في تحسين التوازن المالي للمؤسسة وان التسيير الجيد للخرزينة يترتب عليه آثار عكسية على المؤسسة إذ تعتبر المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على مستوى التوازن المالي ودرجة السيولة النقدية وهو ما تهدف له دراستنا ولكن لكل طريقتة الخاصة في صياغة هدفه وأسلوب معالجته.

2- أوجه الاختلاف: اختلفت هذه الدراسات منها من ركز على الخزينة التي اعتبرتها هي المرآة العاكسة للأداء المالي للمؤسسة وبعض الدراسات على التوازن المالي وتحليل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل إلا أن دراستنا ركزت على تسيير حسابات الزبائن وكيفية المحافظة على علاقة زبائن المؤسسة وما أثره على الخزينة.

المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة

- أجريت الدراسات السابقة المتوصل إليها في بيئات مختلفة شملت مؤشرات مختلفة فمنها من أجريت في القارة الأمريكية ومنها من أجريت في القارة الإفريقية وفيما يخص دراستنا الحالية فقد تم إجراءها في البيئة الجزائرية وبالتحديد في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة وبالتالي تعتبر الدراسة الحالية إضافة نوعية لكونها تتضمن متغيرين لم تتطرق إليهم الدراسات السابقة.
- تهدف دراستنا المتواضعة إلى تفعيل الاهتمام بتسيير الزبائن باعتبار الزبائن عنصر مهم في المؤسسة وكالمساهم في النظام إنتاجها وتقدمها وتطورها، في تقويم مسار المؤسسة وكيفية المحافظة على الزبائن وذلك لعدم الوقوع في مخاطر السيولة والتأكيد على سلامة العلاقة بين القرارات المالية والنتائج المالية للمؤسسة، ونظر لصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في تعزيز علاقتها بزبائنها وتسييرها والتحكم في السيولة والخرزينة والأداء المالي وإبراز الأهمية العلاقة لمحاولة اتخاذ القرارات وتقييم الوضعية المالية.
- بغية التحكم في متغيرات الدراسة حاولنا إسقاط الدراسة الحالية على مؤسسة واحدة وتنشط في القطاع التجاري بغية التحكم في متغيرات الدراسة وهذا بحكم أن دراستنا تستهدف الخزينة في المؤسسة، ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن كل الدراسات مكملتها من الدراسات في حين دراستنا تعتبر أساسية وجوهية بين سابقتها من الدراسات، وبذلك ارتأينا وجوب اخذ المؤسسات بجدية في تسيير حسابات الزبائن وهي عنصر مهم لإضفاء الصورة الجيدة عن الخزينة وبالتالي الوضعية المالية بما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها و الهدف الحالي للإدارة المالية هو خلق القيمة.

## خلاصة الفصل

إن الزبائن تعتبر عنصر مهم في المؤسسة وكالمساهم في نظام إنتاجها وتقدمها وتطورها وان عدم وجود زبائن بمعنى زوال وإفلاس المؤسسة، لذلك يجب تسيير وتحسين العلاقة مع الزبائن، إن الهدف الأساسي للمؤسسة اليوم هو ضمان بقائها في ظل القيود المفروضة عليها من المحيط، فعليها أن تضمن نوعاً من التوازن المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها لذلك فإن الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق مردودية باعتبارها مطلب أساسي لتغطية تكلفة رأس المال وهي أيضاً ضرورة مالية، سواء للحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة أو لضمان توازنها أو لزيادة قدراتها التنافسية.

إن عدم كفاية الأموال أو نقصها في المؤسسة يؤدي إلى عواقب وخيمة تضر بالمؤسسة وتؤدي إلى تزعزع استقرارها وإفلاسها وزوالها إن تطلب الأمر وهذا لان نقص المالي يؤدي إلى ضياع فرص استثمارية ومن خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية.



## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لأثر تسيير حسابات الزبائن على

الخزينة

تمهيد:

بعد الإحاطة بالجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية لتسيير حسابات الزبائن المؤسسة، وكذا الخزينة باعتبارها تمثل مؤشرا أكثر موضوعية في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة، ومعرفة الدراسات السابقة حولهما والعلاقة بينهما، وانطلاقا من هذا سنحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة والقيام بتحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية بناء على العينة المأخوذة من القوائم المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة ، حيث ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

باعتبار المنهج أداة عمل تطبيق وتخطيط وتسيير فان لكل ظاهرة منهج يرتبط بها بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، أما الأدوات المستخدمة فهي تلك المتعلقة بجمع المعلومات من اجل الاستعانة بها في التحليل لتساعدنا الى الوصول للتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها.

## المطلب الأول: الطريقة والأدوات المعتمدة

تضبط عملية البحث العلمي مراحل عدة تستهل بتحديد المشكلة ثم وضع الفرضيات وبعدها تجميع البيانات ثم تحليلها وصولا إلى التعميمات وكل هذا من خلال منهج متبع للدراسة.

## الفرع الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

منهج البحث يعتبر من الأسس النظرية العلمية لمعرفة الحقائق العلمية وبالتالي سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة بغرض تسهيل الجانب العملي للوصول إلى حل الإشكالية المدروسة .

## المنهج المتبع في الدراسة:

من اجل تحليل البيانات التي تتوافر عن مشكلة البحث ومعالجة الموضوع لضمان أفضل لصحة دراستنا سنحاول استخدام المنهج الوصفي باعتباره الأكثر اعتمادا في الدراسات المالية والاقتصادية وهو المنهج التي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح و الاعتماد عليه باعتباره حجة الباحث في الجانب التطبيقي، والذي يحاول وصف و تقييم واقع تسيير الزبائن وتأثيرها على مؤشرات التوازن المالي والخزينة، و اعتمادنا على هذا المنهج للتفسير و التقييم أملا في الوصول إلى نتائج أفضل، وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة تفسير وتحليل إشكالية الدراسة المطروحة .

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التابعة لولاية ورقلة اخترنا المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بوحدة ورقلة وتم اخذ ثلاث السنوات (2012-2014) من القوائم المالية كمرجع للدراسة.

## الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية اقتصادية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في ولاية الجزائر. وتخضع في علاقاتها لجميع القواعد والنظم الإدارية واهم ما يميزها أنها تاجرة مع الغير.

وقد مرت بعدة مراحل وشهدت عدة تغييرات منذ نشأتها لعدم استقرار ويرجع تأسيسها إلى سنة 1955.

فمن سنة 1959 إلى 1967 سميت بشركة توزيع المياه الريفية والحضرية بورقلة sodexur .

- ومن سنة 1968 – 1969 سميت بوكالة المياه الصحراوية ressa .
- ومن سنة 1970 – 1973 سميت بالشركة الوطنية لتوزيع المياه sonade .
- ومن سنة 1974 – 1976 سميت بالمؤسسة البلدية المتعددة الخدمات للمياه والتطهير encopea .
- ومن سنة 1977 – 1984 سميت مؤسسة إنتاج وتوزيع المياه بورقلة rcpea .
- وفي سنة 1984 – 1987 سميت مؤسسة إنتاج وتوزيع المياه بورقلة epeo .
- ومن سنة 1987 – 2001 سميت بالمؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير edemiao و تقوم بإنتاج و توزيع المياه عبر بلديات ورقلة، تقرت، حاسي مسعود
- مهام المؤسسة:

في سنة 2006 تم تحويل الذمة العينية من المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير إلى الجزائرية للمياه، المهام الموكلة إليها:

- ✓ تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل التراب الوطني؛
- ✓ تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقصان وتوزيع ومعالجتها وتخزينها وتجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها عبر مختلف البلديات؛
- ✓ مراقبة نوعية المياه الموزعة؛

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و جرّها و توزيعها و التزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

- و تكلف المؤسسة بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام الآتية:

- 1) مراقبة نوعية المياه الموزعة؛
- 2) المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق:
  - تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع؛
  - إدخال كلّ تقنيّة للمحافظة على المياه؛
  - مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التربية و التحسيس باتجاه المستعملين؛
  - برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

3) التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية و المتعددة السنوات و تنفيذها.

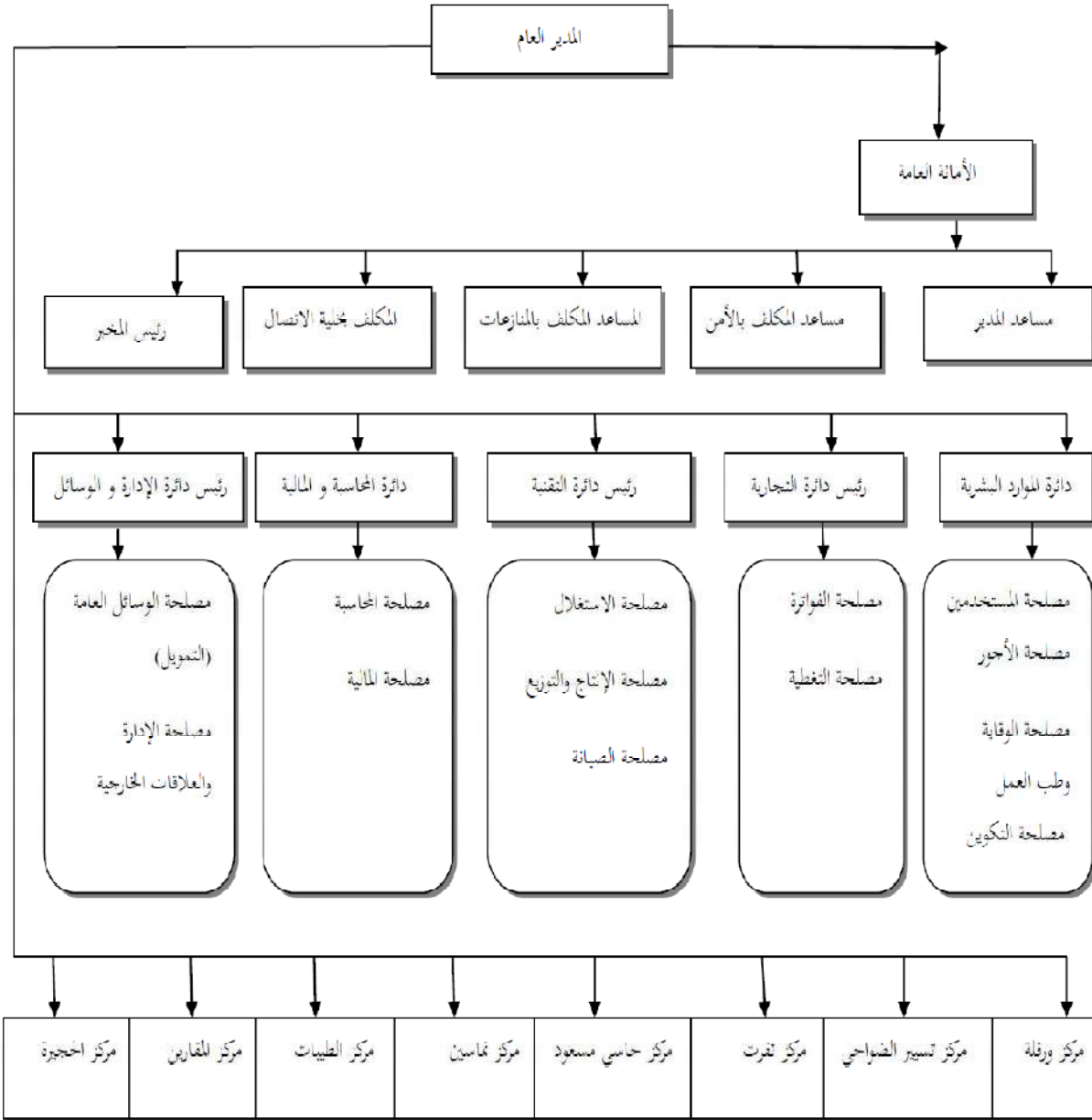
- تكل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات و الهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية في ممارسة مهمة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب و توزيعها:

1. الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير؛
2. المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب؛
3. مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية؛
4. الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه.

• شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. المدير الوحدة: هو المسير الرئيسي والمنسق بين هياكل المؤسسة ومثلها خارجيا؛
- من مهامه: الإشراف على حسن سيره العمال وترقيتهم وتحقيق أكبر ربح ممكن للمؤسسة.
2. كاتبة مدير الأمانة: ومن مهامه تسجيل وإرسال الرسائل الوردة والصادرة من خلال البريد المسجل؛
3. المساعد المكلف بالأمن والوقاية: هو المكلف بالسهر على حماية وأمن منشآت المؤسسة ( الآبار، محطات الضخ، الخزانات)؛
4. المساعد المكلف بالنازعات: هو المكلف بالقضايا النزاعية التي بين المؤسسة ومختلف الزبائن أو المتعاملين في حالة نشوب نزاع ما؛
5. المكلف بخلية الاتصال: هي الخلية التي مهامها إدارة العلاقات العامة في القطاعات والمنشآت المختلفة والنهوض بالمرافق العمومية وتطوير وإعداد وتنفيذ السياسة الشمولية للمؤسسة وكذا تكريس ثقافة الماء؛
6. مخبر الوحدة: هو المكلف بتحليل عنصر الماء لمعرفة خصائصه الكيميائية والبكتريولوجية ومراقبة معالجته قبل توزيعه؛
7. دائرة الموارد البشرية: هي الدائرة المكلفة بإدارة شؤون العمال بما فيها الوضعية المهنية؛
8. الدائرة التجارية: وهي الدائرة المكلفة بتوصيل العدادات إلى الزبائن وإحصائهم وحل جميع انشغالات على المستوى الفواتير وتظم المصلحة التجارية وهي فرع العلاقات مع الزبائن، مصلحة التغطية، مصلحة الفواتير؛
9. الدائرة المالية والمحاسبية: هي الدائرة المكلفة بمحصد الحصيلة النقدية الصادر و الوارد من الى المؤسسة وميزانية المؤسسة وتظم مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية؛
10. الدائرة التقنية: وهي الدائرة المكلفة بمتابعة مخطط شبكة توزيع المياه وصيانتها على مستوى مصلحة الاستغلال والتوزيع؛
11. الدائرة الإدارة والوسائل: وهي الدائرة المكلفة بالعلاقات الخارجية بينها وبين المؤسسة وتموين جميع مصالح المؤسسة بالوسائل والعتاد المطلوب.

الشكل رقم (1.2): الهيكل تنظيمي للمؤسسة المياه وحدة ورقلة



المصدر: مديرية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

1. تحديد متغيرات الدراسة

- حسابات الزبائن: يمثل حسابات الزبائن متغير مستقلا باعتباره عنصر استراتيجيا ومن خلال دراستنا سيتم دراسة اثر تسيير حسابات الزبائن على خزينة المؤسسة .

- الخزينة: يمثل المتغير التابع في الدراسة للكشف عن تأثير المتغير المستقل (حسابات الزبائن) على هذا الأخير للوصول إلى حل الإشكال المطروح ومعرفة الوضعية المالية.

## 2. طريقة جمع متغيرات الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة معرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال استخدام وتتبع المنهج الوصفي كأداة مساعدة في البحث من خلال دراسة مختلف المؤشرات لدعم النتائج المتوصل إليها وحتى لا تتصف الدراسة بالسكون كونها تعتمد على الميزانية التي تعطينا صورة عن الوضعية المالية ارتأينا تحليل وتسيير حسابات الزبائن لبلوغ إلى الأداء المالي كهدف لاستمرارية المؤسسة بدراسة جدول تدفقات الخزينة لعدد من السنوات الذي يعطينا صورة ديناميكية عن الوضعية المالية للمؤسسة وتسيير عملائها ، وتحليل القوائم المالية لمعرفة مدى انعكاس المتغيرين على المؤسسة.

### المطلب الثاني: الأدوات والبرامج التي استعانت بها الدراسة

من اجل معالجة الموضوع اعتمدنا في الدراسة على أداتين لمعرفة مدى تأثير تسيير الزبائن على خزينة المؤسسة بالإضافة إلى البرامج المستعملة للتوضيح والتحليل.

### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة

#### - جمع الوثائق:

نستطيع من خلال دراسة الوثائق (القوائم المالية) التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة في حل الإشكالية باعتبارها أداة هامة من أدوات البحث العلمي وقد تم الحصول على القوائم المالية للثلاث سنوات الأخيرة في المؤسسة محل الدراسة من طرف المسؤول في مصلحة المحاسبة والمالية.

#### - المقابلة:

يفيد التقابل اللفظي المعبر عنه بالمقابلة للإفادة في بعض الاستفسارات وتشكيل صورة واقعية عن الإشكال المطروح في الدراسة.

### الفرع الثاني: البرامج المستعان بها في الدراسة

تحقيقا لهدف الدراسة والإمام بكل جوانب الموضوع في ضوء طبيعته تم الاعتماد على برنامج Excel من اجل تسهيل عملية التحليل عن طريق جمع المعلومات وتبويبها من خلال إعداد الجداول و الأشكال التي تساعد على التوضيح، تقرب الصورة للباحث وتسهيل عملية التحليل.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض الميزانية المالية وحساب المؤشرات من اجل استخلاص النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها في الدراسة

سنحاول عرض الميزانية المالية للمؤسسة وحساب المؤشرات كما يلي:

الفرع الأول: إعداد الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2012-2014)

أولاً: عرض الميزانية المالية المختصرة

- جانب الأصول:

الجدول الموالي يوضح الميزانية المالية للسنوات الثلاث من جانب الأصول التي تضم الأصول الثابتة و الأصول المتداولة.

الجدول رقم 1.2: الميزانية المالية المختصرة ل (3 سنوات) الوحدة: (دج)

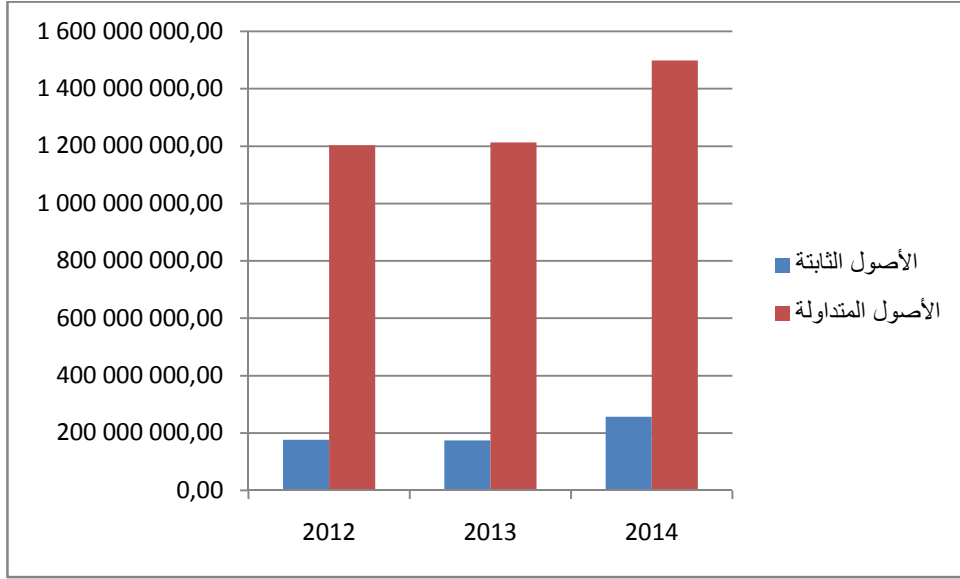
2014	2013	2012	السنوات الأصول
256 504 221.30	174 500 486.51	176 555 336.37	الأصول الثابتة
56 583 699.10	55 835 064.29	62 698 076.21	قيم الاستغلال
1 156 822 097	1 090 682 471	1 776 507 946	القيم القابلة للتحقيق
285 534 240.15	65 999 522.06	231 614 864.33	القيم الجاهزة
<b>1 498 940 036.83</b>	<b>1 212 517 057.65</b>	<b>1 202 419 664.05</b>	الأصول المتداولة
<b>1 755 444 258.13</b>	<b>1 387 017 544.16</b>	<b>1 378 975 000.42</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المفصلة



الشكل الموالي يوضح لنا تمثيل بياني لتطور عناصر الأصول (الأصول الثابتة والأصول المتداولة) للسنوات الثلاث.

الشكل رقم (2.2): تطور عناصر الأصول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم (1.2)

- جانب الخصوم:

الجدول الموالي يوضح الميزانية المالية للسنوات الثلاث من جانب الخصوم التي تضم الأموال الدائمة و الديون قصيرة الأجل.

الوحدة: (دج)

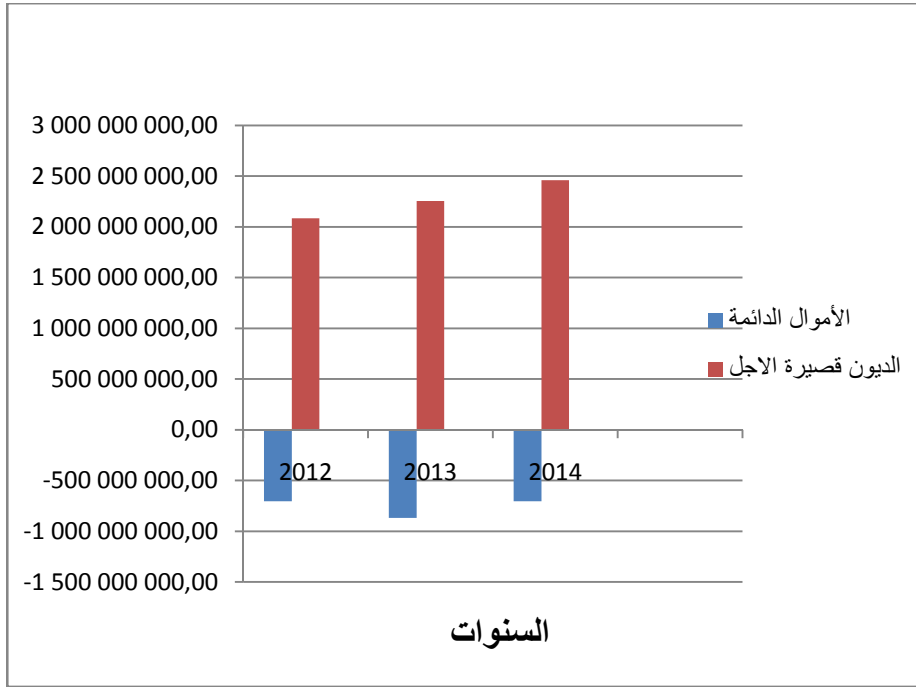
الجدول رقم 2.2: الميزانية المالية المختصرة ل (3 سنوات)

السنوات	2012	2013	2014
الأموال الدائمة	-704 701 264.7	-867 754 745.4	-705 239 410.2
الأموال الخاصة	-989 040 208.54	-1 243 281 188.41	-1 201 144 584.64
الديون طويلة الأجل	284 338 943.87	375 526 442.97	495 905 174.47
الديون قصيرة الأجل	2 083 676 265.09	2 254 772 289.60	2 460 683 668.30
المجموع	1 378 975 000.42	1 387 017 544.16	1 755 444 258.13

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المفصلة

الشكل الموالي يوضح لنا تمثيل بياني للتطور عناصر الخصوم وذلك لسنوات الثلاث.

الشكل رقم (3.2): تطور عناصر الخصوم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم (2.2)

- حساب مؤشرات التوازن المالي:

- رأس المال العامل: يعبر عن ذلك الفائض المحقق من الأموال الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة ويمثل الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويمكن تلخيص تطور رأس المال العامل في الجدول التالي.

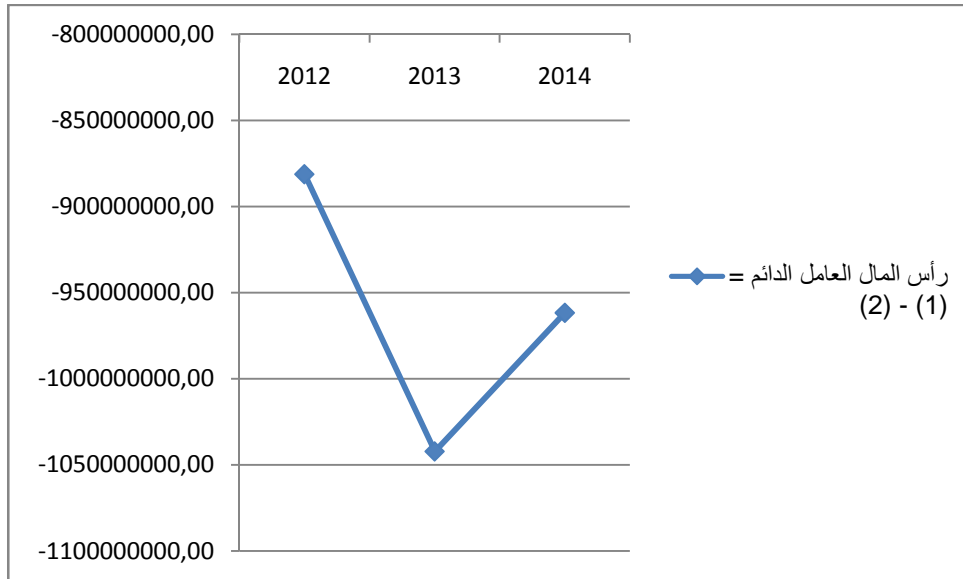
- الجدول رقم (3.2): يوضح تطور رأس المال العامل الوحدة : (دج)

السنوات	البيان	2014	2013	2012
(1)	الأموال الدائمة	-705239410.2	-867754745.4	-704 701 264.7
(2)	الأصول الثابتة	256 504 221.30	174 500 486.51	176 555 336.37
(2) - (1)	رأس المال العامل الدائم = (2) - (1)	-961 743 631.5	-1 042 255 232	-881 256 601
	نسبة النمو	%-7.724	%18.26	-

- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل الموالي يوضح التطور رأس المال العامل خلال السنوات الثلاث.

الشكل رقم (4.2): تطور رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (3.2)

- الاحتياج رأس المال العامل: يتمثل في رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة لمواجهة احتياجات السيولة عند استحقاق الديون قصيرة الأجل ويمثل الفرق بين احتياجات الدورة بموارد الدورة ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

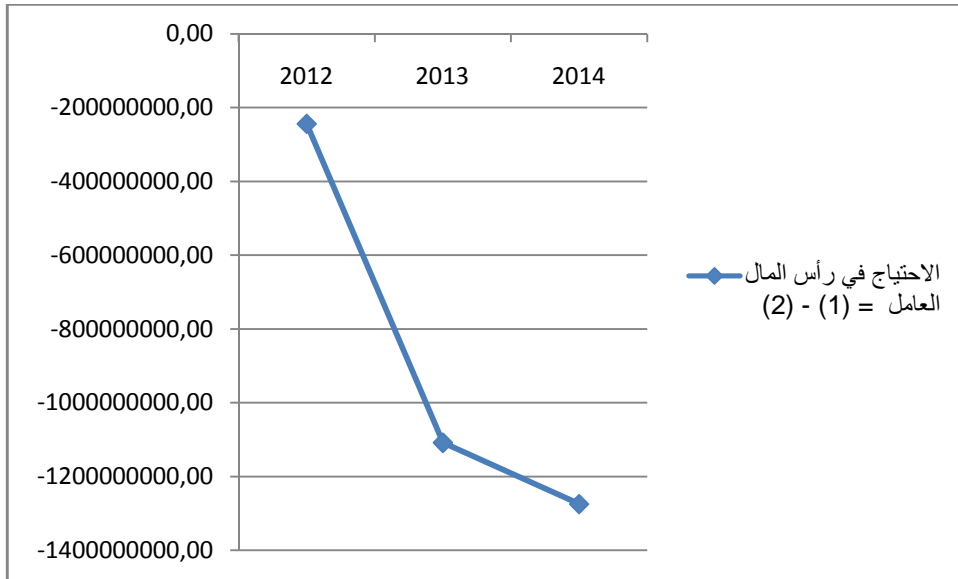
الجدول رقم (4.2) الاحتياج في رأس المال العامل الوحدة : (دج)

البيان	السنوات	2012	2013	2014
قيم الاستغلال		62 698 079.21	55 835 064.29	56 583 699.10
القيم القابلة للتحقيق		1 776 507 946	1 090 682 471	1 156 822 097
احتياجات الدورة (1)		1 839 206 025.21	1 146 517 535	1 213 405 796.1
ديون قصيرة الأجل		2 083 676 265.09	2 254 772 289.60	2 460 683 668.30
موارد الدورة (2)		2 081 042 232.00	2 254 463 507.00	2 460 374 886.00
الاحتياج في رأس المال العامل = (1) - (2)		-241 836 206.50	-1 107 945 972.00	-1 246 969 090.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية.

الشكل المولي يوضح لنا تطور الاحتياج في رأس المال العامل وذلك لسنوات الثلاث.

الشكل رقم (5.2): تطور الاحتياج في رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم (4.2)

- **الخزينة:** تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن التصرف فيها المؤسسة لدورة معينة وتحسب بالفرق رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل ويمكن تلخيص في الجدول الموالي:

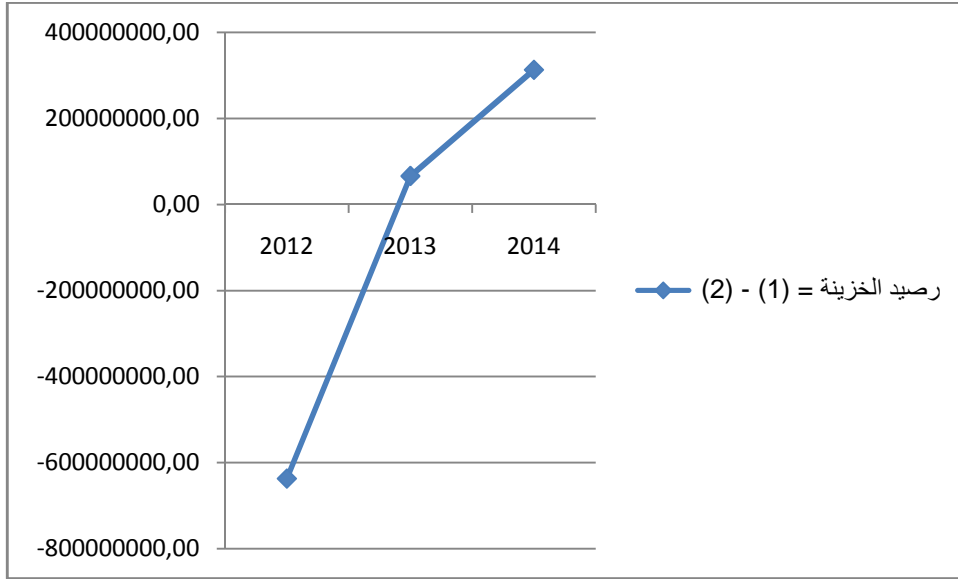
الجدول رقم (5.2): تطور رصيد الخزينة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة الوحدة: (دج)

2014	2013	2012	السنوات البيان
-961 743 631.50	-1 042 255 232	-881 256 601	رأس المال العامل الدائم (1)
-1 246 969 090.00	-1 107 945 972.00	-241 836 206.50	الاحتياج في رأس المال العامل (2)
285 225 458.50	65 690 740.00	-639 420 349.50	رصيد الخزينة = (2) - (1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية.

الشكل الموالي يوضح تطور رصيد الخزينة.

الشكل رقم (6.2): تطور رصيد الخزينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (5.2)

ثانيا: حساب الخزينة وتغييراتها الكلية

سنحاول التطرق الى عرض جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمؤسسة الجزائرية للمياه لثلاث سنوات (2012-2014) والتي سنقوم بتحليل خزينة المؤسسة من خلالها وذلك بتلخيصها في الجد وال التالية:

- عرض جدول تدفقات الخزينة

الجدول رقم (6.2): القسم الأول من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة :

(دورة الإستغلال) للفترة (2012-2014) الوحدة : (دج)

البيان	السنوات	2012	2013	2014
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستغلال (أ)				
+ تحصيلات المقبوضة من الزبائن		920 878 504.77	904 761 780.34	3 424 979 563.71
- المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين		-787 084 751.78	-1 056 282 267.56	-3 244 122 840.76
+ الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة		-3 846 736.91	-11 769 603.90	-17 407 341.03
- الضرائب على النتائج المدفوعة		-	-	-351.00
تدفقات الخزينة قبل العناصر العادية (الإستثنائية)		129 947 016.08	-163 290 091.12	163 449 030.92
+/- تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية		473 766.20	-	473 766.20
= صافي التدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستغلال (أ)		130 420 782.28	-163 290 061.12	163 922 797.12
ETE				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (3) وملحق رقم (7) وملحق رقم (11).

الجدول رقم (7.2) : القسم الثاني من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة:

(دورة الاستثمار) للفترة (2012-2014) الوحدة : (دج)

2014	2013	2012	السنوات البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار
-	-	-	- المسحوبات عن إقناء استثمارات عينة أو معنوية
-	-	-	+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن استثمارات مادية ومعنوية
-	-	-	- المسحوبات عن عمليات التنازل عن استثمارات مالية
-1 669 048.85	-	-	الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية
-	-	-	الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
-1 669 048.85	-	-	صافي التدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (3) وملحق رقم(7) وملحق رقم(11).

الجدول رقم (8.2): القسم الثالث من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة:

(دورة التمويل) للفترة (2012-2013)

الوحدة : (دج)

2014	2013	2012	السنوات البيان
-	-	-	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
-	-	-	التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم
-	-	-	حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
-	-	-	التحصيلات المتأتية من القروض
-	-	-	صافي التدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (3) والملحق رقم (7) و الملحق رقم (11).

الجدول رقم (9.2): القسم الرابع من جدول تدفقات الخزينة المتعددة السنوات حسب الطريقة

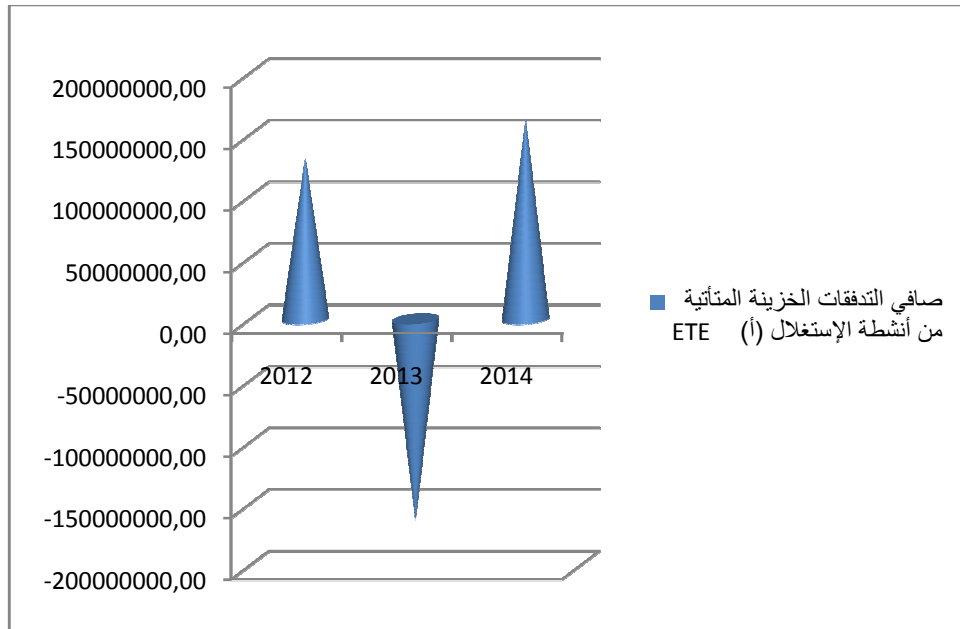
المباشرة للفترة (2012-2014) الوحدة (دج)

2014	2013	2012	السنوات البيان
163 922 797.12	-163 290 061.12	130 420 782.28	صافي التدفقات المتأتية من أنشطة الإستغلال
-1 669 048.85	-	-	صافي التدفقات المتأتية من أنشطة الإستثمار
-	-	-	صافي التدفقات المتأتية من أنشطة التمويل
162 253 748.27	-163 290 061.12	130 420 782.28	التغير الخزينة للفترة

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على جدول رقم(2.6) و جدول رقم(2.7) و جدول رقم(2.8).

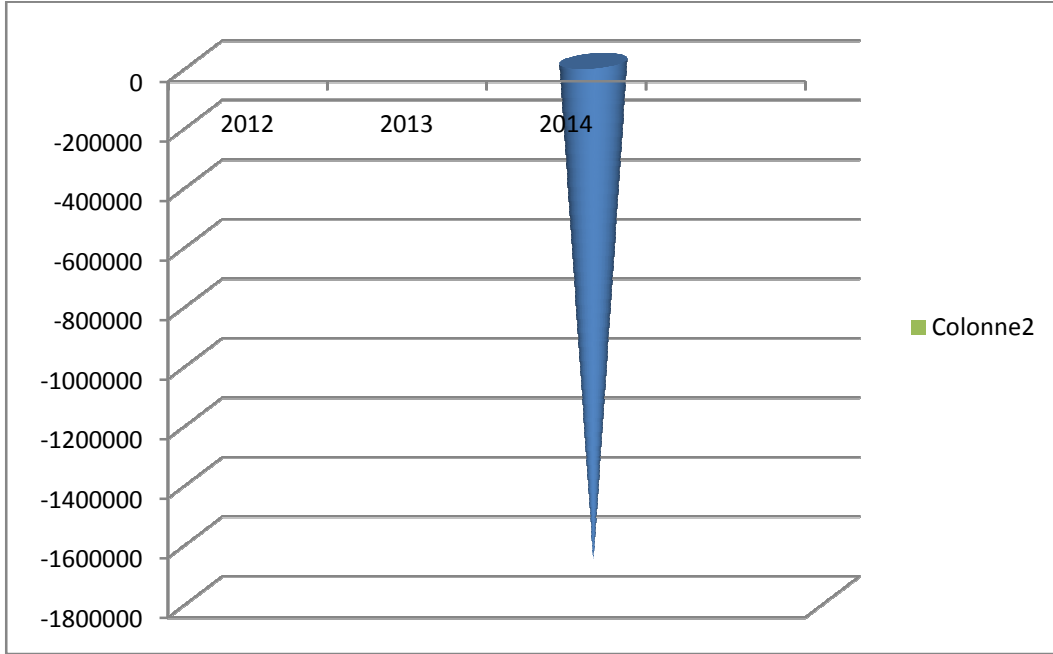
الإشكال الموالية توضح تطور صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الدورات الاستغلال، الاستثمار، التمويل.

الشكل رقم (7.2): تطور صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال



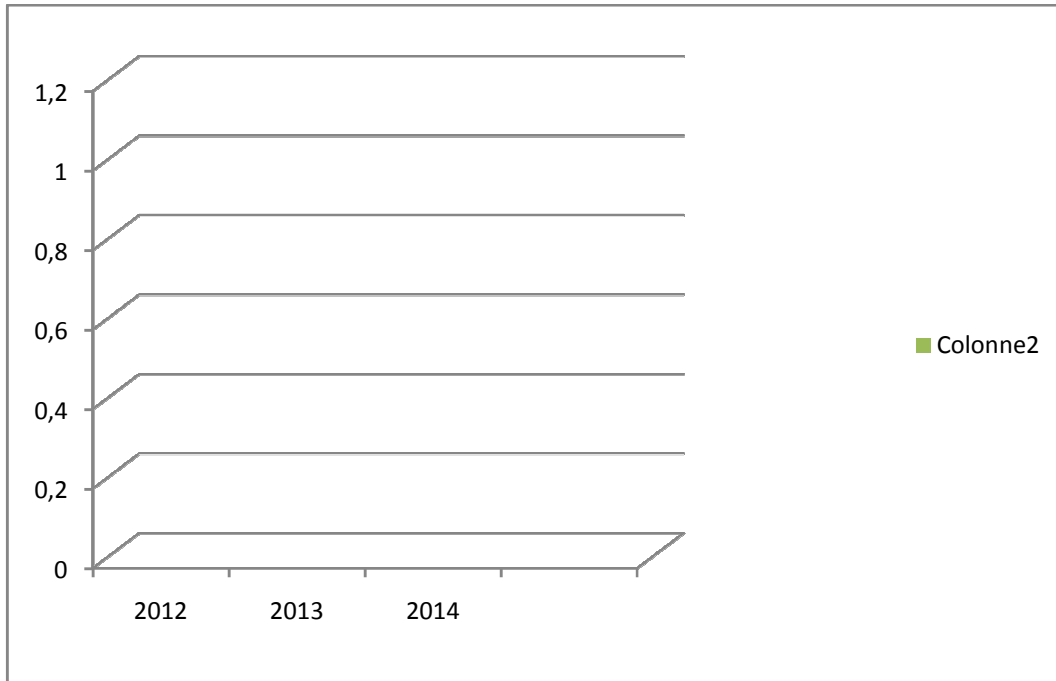
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم (6.2)

الشكل رقم (8.2): تطور صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (7.2)

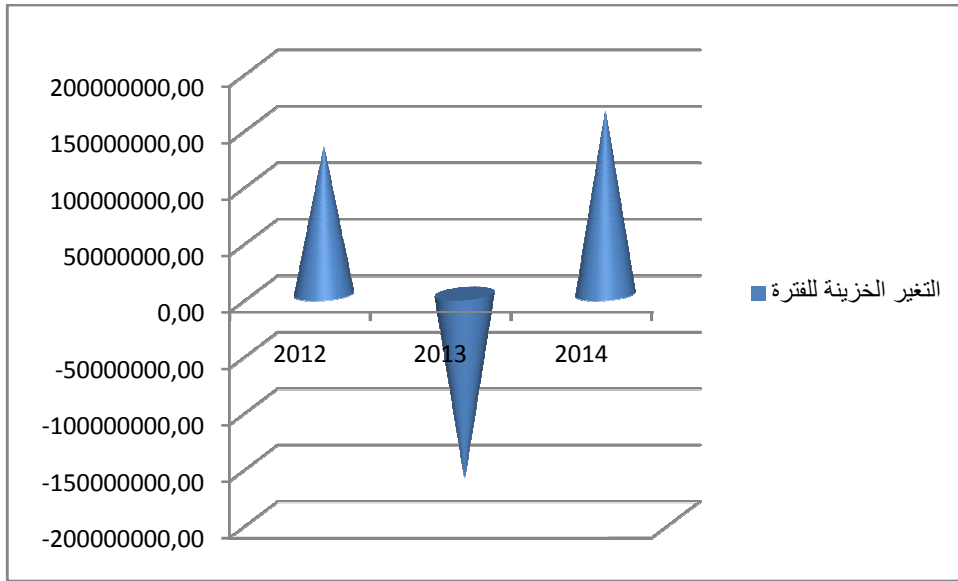
الشكل رقم (9.2): تطور صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (8.2)



الشكل رقم (10.2): التغير في الخزينة الإجمالية للفترة (2012-2014)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (9.2)

ثالثاً: معدلات دوران عناصر الاستغلال وتطور مستحقات و تحصيلات المؤسسة

الجدول يوضح رصيد الزبائن على إجمالي الأصول وذلك لمعرفة نسبة رصيد الزبائن من إجمالي الأصول وذلك من خلال الجدول الموالي.

- حساب مؤشرات رصيد الزبائن

الجدول رقم (10.2): العلاقة بين رصيد الزبائن و إجمالي الأصول الوحدة: (دج)

2014	2013	2012	البيان
1 130 715 708 .83	1 067 358 929.78	893 373 165.52	رصيد العملاء(1)
1 755 444 258.13	1 387 017 544.16	1 378 975 000.42	إجمالي الأصول(2)
64%	77%	65%	100* (2)/(1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية وجدول الحسابات النتائج

الجدول رقم (11.2): العلاقة بين رصيد الزبائن و رقم الأعمال الوحدة: (دج)

2014	2013	2012	البيان
1 130 715 708 .83	1 067 358 929.78	893 373 165.52	رصيد العملاء(1)
647 984 763.75	572 708 347.67	568 024 482.77	رقم الأعمال(2)
174%	186%	157%	100*(2)/(1)

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج

- معدلات دوران عناصر الاستغلال: تعبر عن الأموال المجددة في شكل المخزونات وأجال ممنوحة للزبائن وذلك من خلال الجدول الموالية:

الجدول رقم (12.2): معدل دوران العملاء للسنوات الثلاثة الوحدة: (دج)

2014	2013	2012	البيان
1 130 715 708 .83	1 067 358 929.78	893 373 165.52	مستحقات العملاء(1)
693 343 697.2	612 797 931.9	607 786 196.56	رقم الأعمال(2)
1.63	1.75	1.47	(2)/(1)
587يوم	630يوم	529يوم	معدل دوران العملاء

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على الميزانية و جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (13.2): معدل دوران المودون للسنوات الثلاثة الوحدة: (دج)

2014	2013	2012	البيان
116 423 330,11	141 635 919,24	87 803 376,13	مستحقات المودون(1)
162 622 786.6	173 680 559.5	176 515 522.2	المشتریات (2)
0.715910313	0.815496677	0.497425807	(2)/(1)
258يوم	294يوم	179يوم	معدل دوران المودون

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على الميزانية و جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (14.2): معدل دوران المخزونات للسنوات الثلاثة الوحدة: (دج)

2014	2013	2012	البيان
56 583 699.10	55 835 064.29	62 698 076.21	مخزون البضاعة(1)
161 746 883.9	181 710 283.5	176 100 303.4	البضاعة مستهلكة(2)
0.349828681	0.307275203	0.356036162	(2)/(1)
126يوم	110يوم	128يوم	معدل دوران المخزون

المصدر: من إعدادا الطالبة بالاعتماد على الميزانية و جدول حسابات النتائج

- العلاقة بين التحصيلات و مستحقات المؤسسة: هذا الجدول يوضح تطور التحصيلات و مستحقات المؤسسة.

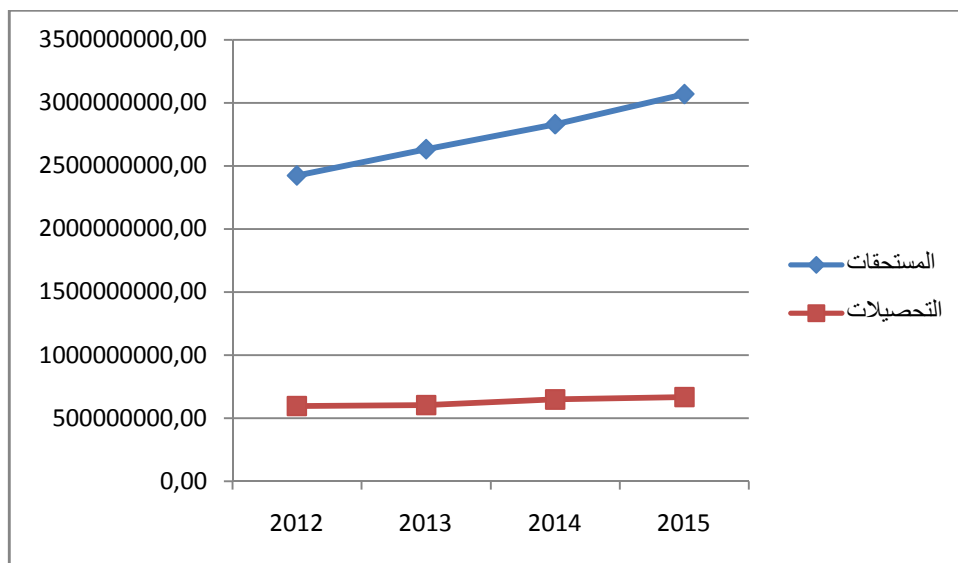
الجدول رقم (15.2) العلاقة التحصيلات والديون المالية للمؤسسة الوحدة: دج

البيان	2012	2013	2014
المستحقات	2 423 507 201.07	2 632 198 444.30	2 829 096 974.20
فئة المنازل	1 461 986 713.44	1 633 724 686.79	1 792 984 113.37
فئة الإدارات	698 712 867.96	748 132 081.71	802 128 688.57
فئة الحرفيين	148 311 758.39	146 637 716.98	141 784 752.14
فئة الصناعيين	114 495 861.28	103 703 958.82	92 199 420.12
<b>التحصيلات</b>	<b>595 757 183.29</b>	<b>603 606 334.00</b>	<b>647 686 176.22</b>
فئة المنازل	251 750 865.58	238 639 082.67	282 136 963.39
فئة الإدارات	201 730 454.97	299 687 862.54	233 634 472.41
فئة الحرفيين	48 844 417.96	51 012 466.69	51 733 194.63
فئة الصناعيين	93 431 544.78	84 266 922.10	80 181 545.79
نسب	24.58%	22.93%	22.89%

المصدر : من الوثائق المؤسسة الملحق رقم (13)

الشكل الموالي يوضح التطور التحصيلات و مستحقات المؤسسة الجزائرية للمياه.

الشكل رقم (11.2): التطور التحصيلات والمستحقات المؤسسة المياه للفترة (2012-2014)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول رقم (16.2)

الفرع الثاني: الإجراءات العملية لتسيير زبائن المؤسسة

المؤسسة الجزائرية للمياه تتم تسيير زبائنها من خلال تصنيفهم إلى صنفين وهما: كبار المستهلكين وهم ( الإداريين، الحرفيين، الصناعيين، المؤسسات العامة والخاصة) وصنف الثاني يسمى بصغار المستهلكين والذي يضم فئة العائلات. حيث أن هناك إجراءات مختلفة تستخدمها المؤسسة اتجاه زبائنها من كبار وصغار المستهلكين.

أولاً: : إجراءات تسيير صغار المستهلكين (فئة العائلات)

قررت المؤسسة الجزائرية للمياه من أجل تحصيل ديونها المالية لدى زبائنها من فئة العائلات جراء استهلاك المياه الصالحة للشرب من اجل تمكن المؤسسة من تجسيد المشاريع الجديدة وذلك من خلال برنامج يجرى لتقسيط الديون المرتفعة على الزبائن وذلك بغية السماح لهم بتسديد ديونهم على فترات، حيث أن مؤسسة المياه تتعامل مع فئة العائلات عن طريق إجراءات وخطوات تكون كالتالي:

1. إرسال فاتورة المياه إلى كل زبائنها للتسديد مستحقاتهم جراء استهلاك مياه حيث يوجد نوعين من الزبائن، الزبائن الذين يسددون ديونهم بشكل منتظم مع كل وصول فاتورة بدون وجود مشاكل.
2. أما الزبائن الذين لديهم ديون متراكمة تتعامل المؤسسة معهم عن طريق إجراءات معينة وتكون كالتالي:
  - إرسال استدعاء للزيون للتسديد ديونه اتجاه المؤسسة ملحق رقم ( 14)، في حالة استجابة الزيون يتم توقيعه على وثيقة تدعى اعتراف بالدين وتعهد بالدفع ملحق رقم ( 15) يتم فيها تقسيط الديون على مراحل وذلك للمراعاة الزيون؛
  - في حالة عدم الاستجابة يتم إرسال اعدار ملحق رقم ( 16 ) وفي حالة الاستجابة تكون نفس الإجراءات الاعتراف بالدين؛
  - في حالة عدم الاستجابة يتم إرسال إنذار نهائي ملحق رقم ( 17 ) وفي حالة الاستجابة تكون نفس الإجراءات الاعتراف بالدين ؛
  - في حالة عدم الاستجابة يتم إرسال الملف الزيون و فواتير غير المسدد إلى قسم المنازعات ويتم فيه قطع الإيصال الماء والمتابعة القضائية.

ثانياً: إجراءات تسيير كبار المستهلكين

تختلف الإجراءات عند كبار المستهلكين عن صغار المستهلكين, أولاً يكون شكل الفاتورة مختلف عن فئة العائلات ملحق رقم ( 18 ), الزبائن الذين لديهم ديون يتم إرسال إليهم تذكير (lettre de rappel) ملحق رقم (19) وفي حالة الاستجابة يتم الزيون بتحرير صك بنكي أو حوالة يوضع فيها المبلغ المالي, قيمة الدين وتكون موقع من محاسب معتمد ويتم إرسالها إلى المراقب المالي لكي يفحصها بعدم وجود أي مشاكل وإرسالها إلى قسم المحاسبة والمالية للمؤسسة وبالتالي صرفها, في

حالة عدم الاستجابة يتم إرسال إشعار نهائي (mise en demeure) ملحق رقم ( 20) ويتم إرسال الملف الزبون إلى قسم المنازعات وقطع إيصال والمتابعة القضائية.

### المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج

بعد أن تمت التعديلات على الميزانية وأصبحت قابلة للدراسة المالية نقوم الآن بتحليل خزينة المؤسسة باستعمال مؤشرات التوازن المالي التي تعالج وتحلل الميزانية والتي تتمثل هذه المؤشرات في رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، إضافة إلى إبراز فعالية جدول تدفقات الخزينة في التحليل المالي من خلال مؤشرات، وذلك من خلال تحليل أنشطة الاستغلال و أنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل وبالتالي تحديد فائض أو عجز في الخزينة. وتحليل كيفية تسيير حسابات الزبائن التي تؤثر على الخزينة المؤسسة.

### الفرع الأول: تحليل وتعليل تطور البنية المالية لمؤسسة المياه

يهدف التحليل إلى محاولة إعطاء صورة لوضعية المؤسسة وهيكلتها وذلك بتقاسم الاقتراحات التي تحاول أن تحسن من الوضعية المالية لاتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الملائمة.

#### 1. تحليل هيكلية عناصر الأصول: وهي تتكون من الأصول الثابتة والأصول المتداولة.

✓ **الأصول الثابتة:** من خلال الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة الجزائرية للمياه خلال الفترة (2012-2014) والتمثيل البياني لتركيبية أصولها، نلاحظ من خلال جدول رقم (1.2) أن الأصول الثابتة لها وزن نسبي أقل من الأصول المتداولة ضمن هيكلية الأصول، كذلك نلاحظ أن الأصول شهدت انخفاض طفيف سنة 2013 بنسبة تقدر بـ 1.16% مقارنة بسنة 2012 وهذا راجع إلى انخفاض في التثبيات المادية أما في سنة 2014 شهدت ارتفاع بنسبة 46.99% مقارنة بسنة 2013 وهذا راجع إلى زيادة التثبيات المادية.

✓ **الأصول المتداولة:** نلاحظ من خلال جدول رقم (1.2) أن الأصول المتداولة لها وزن نسبي أكبر من الأصول الثابتة ضمن هيكلية الأصول وهي كذلك في تطور مستمر خلال سنوات الدراسة وهذا راجع إلى:

أ- **قيم الاستغلال:** نلاحظ من خلال جدول رقم (1.2) أنه يوجد انخفاض في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 بنسبة تقدر بـ 10.94%، وفي سنة 2014 نلاحظ ارتفاع في قيم الاستغلال بنسبة تقدر بـ 1.34% مقارنة بسنة 2013.

ب- **قيم قابلية للتحقيق:** نلاحظ من خلال جدول رقم (1.2) أنه يوجد انخفاض كبير وهذا بسبب انخفاض صنف الحقوق لقيم قابلة للتحقيق في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 بنسبة تقدر بـ 38.60% وفي سنة 2014 نلاحظ ارتفاع بنسبة 6.34% مقارنة بسنة 2013 وذلك ارتفاع رصيد الزبائن.

ت- **قيم الجاهزة:** نلاحظ من خلال جدول رقم (2.2) أنه يوجد انخفاض كبير في قيم الجاهزة لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012 بنسبة تقدر بـ 71.50% وفي سنة 2014 نلاحظ ارتفاع كبير بنسبة 332.63% مقارنة بسنة 2013 بمعنى انه يوجد السيولة في الخزينة المؤسسة.

2. تحليل هيكل عناصر الخصوم: وهي تتكون من الأموال الدائمة والديون قصيرة الأجل

✓ الأموال الدائمة: نلاحظ من خلال جدول رقم (2.2) أن الأموال الدائمة لها وزن اقل مقارنة مع حجم الديون قصيرة الأجل ضمن هيكل الخصوم، حيث شهدت ارتفاع قدر ب 23.13% في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 أما في سنة 2014 شهدت الأموال الدائمة انخفاض بنسبة 18.72% مقارنة بسنة 2013.

✓ الديون قصيرة الأجل: نلاحظ من خلال جدول رقم (2.2) أن ديون قصيرة الأجل شهدت ارتفاع مستمر في سنة 2013 بنسبة 8.21% مقارنة بسنة 2012 أما في سنة 2014 شهدت ارتفاع كبير بنسبة 9.13% مقارنة لسنة 2013.

3. تحليل مؤشر رأس المال العامل (FR):

باعتبار أن رأس المال العامل يمثل مقدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة وبالتالي فانه من خلال الجدول رقم (4.2) يوضح أن المؤسسة تحقق رأس المال عامل سالب خلال ثلاث سنوات الأخيرة (2012-2014) وهذا مؤشر غير جيد للمؤسسة باعتبارها أنها لم تستطيع تمويل أصولها الثابتة من خلال أموالها الدائمة، وهو ما يدل على أن مؤسسة لم تتمكن من تغطية استخداماتها بواسطة مواردها المستقرة وحققت عجز ماليا.

4. تحليل الاحتياج في رأس المال العامل (BFR):

تعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها الفرق بين احتياجات دورة الاستغلال والموارد المتولدة عن نشاط استغلال المؤسسة لذلك فان BFR مرتبطة ارتباطا وثيقا بمشكلة تغطية احتياجات دورة الاستغلال.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4.2) لتطور الاحتياج في رأس المال العامل خلال الثلاث السنوات الأخيرة (2012-2014) أن BFR للفترة المدروسة كان يمثل احتياجا ساليا وهذا مؤشر الجيد مما يدل على قدرة المؤسسة في تغطية احتياجات الدورة بمواردها الدائمة يفسر هذا الانخفاض في الاحتياج الى زيادة الديون قصيرة الأجل، القيم القابلة للتحقيق وانخفاض قيم الاستغلال.

تحليل مؤشر الخزينة:

من الجدول رقم (5.2) يلاحظ أن خزينة المؤسسة حققت عجز في سنة 2012 وتدل على حالة عجز في التمويل، لان كل من رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل سالب، بالتالي فان الفائض في الاحتياج في رأس مال العامل غير قادر على تمويل العجز في رأس مال العامل في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.

أما في سنتين الأخيرتين 2013 و2014 نلاحظ أن الخزينة موجبة لان كل من رأس المال العامل والاحتياج سالب ولكن FR اقل BFR وهو ما يدل على وجود تمويل كافي، أي رأس المال العامل الصافي الإجمالي قد استخدم في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها.

الفرع الثاني: تحليل أرصدة جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة المياه

يعتبر أداة ضرورية توضح كيفية تشكيل الخزينة وتحليل أرصدة جدول تدفقات الخزينة يتم باستخدام المؤشرات المستخرجة منه، ويتم ذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات: عمليات الاستغلال، عمليات

الاستثمار، عمليات التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على وضعية الخزينة المؤسسة، فمن خلال جدول رقم (6.2) إلى جدول رقم (7.2) ومن الأشكال البيانية رقم (6.2) إلى رقم (7.2) على التوالي نلاحظ:

• تحليل تغير الخزينة لسنة (2012)

ويلاحظ من خلال دورة 2012 أن تغير الخزينة الموجبة والذي يقدر بـ 130420782.28 دج وتفسر ايجابية الخزينة في هذه الحالة بايجابية خزينة الاستغلال والتي قدرت بـ 130420782.28 دج فيما يتعلق بدورة الاستغلال، كانت المبالغ المقبوضة من عند الزبائن كبيرة مقارنة بمدفوعات المؤسسة لموردين والعاملين وهذه الإجراءات ولدت الخزينة استغلال موجبة.

أما فيما يتعلق بدورتي الاستثمار و التمويل فان المؤسسة لم تقم بأي عملية استثمارية ولم تحصل على أي نوع من الديون قصيرة أو متوسطة الأجل خلال الدورة مما ولد الخزينة تمويل منعدمة، وفي نفس الوقت تمكنت عملية الاستغلال من تحقيق سيولة كافية لتغطية العجز إذا تحقق.

• تحليل تغير الخزينة لسنة (2013)

يتبين من خلال الجدول أن تغير الخزينة خلال دورة 2013 كان سالبا والذي قدره بـ -163290091.12 دج ويفسر هذا تغير السالب بعجز خزينة الاستغلال.

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

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

• تحليل تغير الخزينة (2014)

نلاحظ خلال دورة 2014 حققت المؤسسة رصيد خزينة موجبة 162253748.27 دج وبالتالي يمكن القول أن ايجابية الخزينة يفسر بفائض خزينة دورة الاستغلال التي تفسر بارتفاع قيمة التحصيلات المقبوضة من الزبائن على حساب المبالغ المدفوعة للموردين إضافة إلى التحصيلات الناجمة عن ايجابية رصيد الخزينة.

من رغم تحقيق رصيد خزينة سالبة لدورة الاستثمار والذي قدر بـ -1669048.85 دج، وفي نفس الوقت تمكنت عملية الاستغلال من توليد السيولة كافية لتغطية العجز، أما بالنسبة لدورة التمويل لم تقم بأي عملية التمويل مما ولد رصيد الخزينة منعدمة لدورة التمويل.

الفرع الثالث: تحليل معدلات دوران عناصر الاستغلال و مؤشرات رصيد الزبائن والجدول المستحقات التحصيلات

أولاً: تحليل معدلات دوران عناصر الاستغلال

معدلات الدوران هي مؤشرات تهدف إلى تحليل دورة الاستغلال تحدد بواسطتها الأموال المجمدة في شكل مخزونات وأجال للعملاء.

✓ **معدل دوران العملاء:** نلاحظ من خلال جدول رقم (12.2) انه يوجد ارتفاع في السنوات الأخيرة للفترة المدروسة حيث في سنة 2013 نلاحظ ارتفاع في معدل دوران العملاء بنسبة تقدر بـ 19.09% مقارنة بسنة 2012 وهي 630 يوم وهذا الارتفاع راجع إلى الآجال طويلة الممنوحة للعملاء لسداد ديونهم التي تفوق 360 يوم أما سنة 2014 هناك انخفاض في الآجال الممنوحة للعملاء بنسبة تقدر بـ 6.83% وهي 587 يوم. وعموماً أن منح آجال طويلة للعملاء يؤدي إلى خلل في تسيير عناصر الاستغلال.

✓ **معدل دوران الموردين:** نلاحظ من خلال جدول رقم (13.2) تذبذب خلال سنوات المدروسة حيث أن في سنة 2013 نلاحظ انه ارتفاع بنسبة تقدر بـ 64.25% مقارنة بسنة 2012 وهي 294 يوم وهذا الارتفاع بسبب منح الموردون آجال للمؤسسة بدفع المستحقات المالية، أما في سنة 2014 هناك انخفاض في الفترة الممنوحة من طرف الموردون بنسبة تقدر بـ 12.24% مقارنة بسنة 2013 وهي تقدر بـ 258 يوم، ونلاحظ أن المدة الممنوحة من طرف الموردون للمؤسسة بدفع مستحقاتها لا تتعدى 360 يوم.

✓ **معدل دوران المخزون:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (14.2) أن هناك انخفاض في معدل دوران المخزون حيث في سنة 2013 نلاحظ انخفاض بنسبة تقدر بـ 14.06% مقارنة بسنة 2012 وهو يقدر بـ 110 يوم وهذا الانخفاض يعود أن المؤسسة تحتفظ بالمخزون من البضاعة الراكدة مما يؤدي إلى تجميد جزء من أموال المؤسسة وتحملها لخسائر مالية، أما في سنة 2014 ارتفع بنسبة تقدر بـ 14.54% مقارنة بسنة 2013 وهي 126 يوم وهذا دليل على وجود مخزون ذو دوران بطيء.

❖ من خلال تحليل معدلات دوران عناصر الاستغلال نلاحظ أن المؤسسة تمنح فترات وأجال طويلة للعملاء ومخزون ذو دوران بطيء مما يؤدي إلى تجميد جزء كبير من أموال المؤسسة وتحملها لخسائر مالية كبيرة وبمقابل آجال قصيرة من طرف الموردون وفي هذه الحالة هناك سوء تسيير عناصر الاستغلال مما يؤدي مباشرة في تضخم في الاحتياجات المالية الخاصة بدورة الاستغلال بشكل غير مبرر لا يتناسب مع معدلات نمو رقم الأعمال.

ثانياً: تحليل مؤشرات رصيد الزبائن والجدول المستحقات التحصيلات

✓ **مؤشر رصيد الزبائن على إجمالي الأصول:** نلاحظ من خلال جدول رقم (10.2) أن مؤشر رصيد الزبائن على إجمالي الأصول ارتفع بمعدل 65% في سنة 2013 ويعود هذا الارتفاع إلى أن النسبة غير جيدة حيث رصيد



العملاء يمثل 65% من إجمالي الأصول المؤسسة وهذا الارتفاع يعود الى أن المستحقات المؤسسة لازالت لدى زبائنها مما يجعل المؤسسة في عدم قدرتها في استثمار أصولها أما في سنة 2014 نلاحظ انخفاض بنسبة تقدر 64% وهذا الانخفاض الى انخفاض المستحقات المؤسسة لازالت لدى زبائنها.

✓ مؤشر رصيد الزبائن على رقم الأعمال: مؤشر رصيد الزبائن على رقم الأعمال، نلاحظ من خلا جدول رقم(11.2) ارتفع إلى 186% في سنة 2013 وهذه النسبة تمثل رصيد الزبائن من رقم الأعمال مقارنة بسنة 2012 ويعود هذا الارتفاع الى أن جزء كبير من المستحقات المؤسسة لدى الزبائن لم تتحصل عليها و هذا دليل منح أجال طويلة للعملاء أما في سنة 2014 نلاحظ انخفاض بنسبة تقدر 174% ويعود هذا الى انخفاض الى انخفاض أجال الممنوح للعملاء.

وعموما نجد أن هناك سوء تسيير في عناصر الاستغلال وذلك بمنح أجال طويلة للعملاء مقارنة بمنح أجال قصيرة من طرف الموردين.

✓ تحليل المستحقات التحصيلات المؤسسة المياه: نلاحظ من خلال جدول رقم(15.2) والشكل البياني رقم(11.2) الديون المالية للمؤسسة (المستحقات) أكبر من التحصيلات ونلاحظ أن هناك ارتفاع خلال السنوات الأخيرة المدروسة (2012-2014) كلا من المستحقات التحصيلات بالنسبة للمستحقات نلاحظ انه يوجد ارتفاع بنسبة 8.61% لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012 ويعود هذا الارتفاع إلى عدم اتخاذ إجراءات كافية في عملية التحصيل الديون من الزبائن وأما في سنة 2014 نلاحظ ارتفاع طفيف بنسبة 7.48% مقارنة بالسنة 2013 أما في سنة 2015 نلاحظ ارتفاع بنسبة 8.46% مقارنة بسنة 2014.

أما التحصيلات فهي منخفضة جدا مقارنة بالمستحقات المؤسسة حيث نلاحظ ارتفاع في سنة 2013 بنسبة 1.31% مقارنة بسنة 2012 أما في سنة 2014 نلاحظ ارتفاع كبير بنسبة 7.30% مقارنة بسنة 2013 أما في سنة 2015 ارتفاع طفيف بنسبة 0.29% مقارنة بسنة 2014، وهذا الانخفاض في التحصيلات يعود إلى نسبة قليل من الزبائن في الالتزام في دفع مستحقاتها.

#### ○ الإجراءات القانونية التي اعتمدها المؤسسة المياه في تحصيل ديونها:

❖ باشرت المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة حملة واسعة من اجل تحصيل ديونها المالية لدى زبائنها والتي فاقت 2.9 مليار دج من خلال وضع تسهيلات لفائدة المعنيين وتعتمد هذه التسهيلات بالدرجة الأولى على الدفع بالتقسيط عن طريق الاعتراف بالدين والالتزام كإجراء ودي بين المؤسسة والزبون حيث تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق توازنها المالي ويعد هذا الإجراء بمثابة الحل الأمثل في ظل تماطل الزبائن عن دفع ما عليهم من ديون اتجاه المؤسسة التي تعود لأشهر عديدة وذلك قبل اللجوء إلى إجراء قطع التزويد بهذه المادة الحيوية أو إحالتهم على العدالة كجراء نهائي.

❖ وبلغت قيمة المستحقات المؤسسة التي تواجه عراقيل وصعوبات كبيرة في تحصيلها بطرق ودية حوالي 170 مليون دج لدى زبائنها لفئة المنازل ويزيد 950 مليون دج لدى المؤسسات العمومية والخاصة و الإدارات فيما تجاوزت 80 مليون دج لدى زبائنها الحرفيين، والإلزام الزبائن على تسديد ديونهم فقد تم منذ نهاية 2014 إلى غاية 2015 إحالة 346

قضية لدى الجهات القضائية تم من خلالها مقاضاة 196 زبون بسبب الديون الغير مسددة و 150 قضية متعلقة بالإيصالات غير شرعية من الشبكة، حيث تم فصل إلى غاية الآن 186 قضية لصالح المؤسسة وقد شرعت المؤسسة في حملات تحسيسية واسعة النطاق بالتنسيق مع إذاعة ورقلة المحلية من اجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن واطلاعهم على إجراءات التسوية الديون بالتقسيط.

❖ كما يجرى العمل من اجل تحسين الخدمة العمومية المقدمة لفائدة الزبائن المؤسسة البالغ عددهم حوالي 97 ألف زبون ( المنازل، المؤسسات، الحرفيين،...) في مجال توزيع الماء الصالح للشرب الذين يتم تموينهم انطلاق من 136 بئرا لإنتاج المياه و 64 خزان مائي مستغل منها 56 خزان للتوزيع، و ينتظر قريبا دخول خزائين جديدين بحجم 6 الألف متر مكعب حيز الاستغلال مما سيضمن تزويد زبائن التجمع السكني الجديد في حي النصر والرفع من كمية المياه الموزعة بالمنطقة. للإشارة فان 5.630 تسرب للمياه تم إحصائه من السنة 2015 تم التدخل بشأنها من اجل إصلاحها مقابل 12 ألف حالة تسرب تم تسجيلها سنة 2014.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على الإشكال المطروح للدراسة المتمثل في مدى تأثير حسابات الزبائن على الخزينة المؤسسة، حيث تم الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذا تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها حيث خلصت الدراسة إلى النتائج واستنتاجات التالية:

- حققت المؤسسة المياه رصيد خزينة موجب خلال سنتين (2012/2014) فالرصيد موجب يعني وجود فائض وبالتالي ضرورة نواتج مالية إضافية تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض يعود بالنفع الإيجابي على المؤسسة إلا إن المؤسسة لم تستغل هذه الفوائض؛
- تقف الخزينة على متابعة التدفقات النقدية وحركتها من إلى المؤسسة في كل لحظة من اجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة؛
- تذبذب حالة التدفقات المتولدة عن عمليات الاستغلال بين عجز وفائض أما بالنسبة للتدفقات المتولدة عن عمليات الاستثمار و التمويل فهي لم تقم بأي عملية من عمليات خلال فترة الدراسة مما جعل رصيد الخزينة الاستثمار والتمويل منعدمة؛
- وجود خلل في تسيير حسابات المؤسسة مما أدى إلى وجود ديون مالية كبيرة مقارنة بالتحصيلات للمؤسسة؛
- عندما تكون الخزينة جيدة يعكس التعامل الحسن مع الزبائن والموردون وهذا فيما يخص أجال الدفع وكذا متابعة المعاملات المالية؛
- إن التسيير الحسن للزبائن والخدمة الجيدة من قبل المؤسسة تؤدي إلى جلب أكبر من الزبائن ويعكس هذا على الخزينة المؤسسة؛
- تعكس الخزينة القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة ولضمان السير الحسن لمختلف العمليات التي تقوم بها يجب على المؤسسة البحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات والمقبوضات للوصول إلى التوازن المالي الذي يحدد وضعيتها المالية الجيدة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية الدراسة التي تدور حول مدى تأثير تسيير حسابات الزبائن على الخزينة، باعتبار أن الزبائن عنصر مهم حيث أن بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها مرهون بوجود الزبائن إذا انصرف عنها الزبائن تعرضت لخطر التوقف والإفلاس، حيث إن التسيير الجيد والفعال للزبائن يعكس أثره على الخزينة، ونظر لأهمية الخزينة التي تتضمن تدفقات النقدية السائلة وتهمل التدفقات الأخرى إما لأنها مؤجلة الدفع أو أنها غير نقدية بطبيعتها، بالتالي وجب التسيير الفعال والجيد للخزينة من خلال ضمان تسديد الديون في مواعيدها وكل معلومة خاصة بالسيولة.

ولالإلمام بمحيثات الدراسة تناولنا الموضوع من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة سعياً لتحقيق هدف الدراسة وعلى ضوء هذا الأمر ارتأينا أن يتضمن مسك الختام توزيع هذه الخاتمة إلى نتائج البحث، اختبار الفرضيات، التوصيات وأفاق.

### نتائج البحث واختبار الفرضيات

من خلال النتائج المتوصل إليها في البحث الأمر الذي مكنا من نفي أو إثبات كل فرضية تم وضعها في مستهل البحث.

#### ❖ اختبار الفرضيات:

اشتملت الدراسة على فرضيات وسيتم فيما يلي اختبارها

- كيف يمكن للمؤسسة أن تسيير حسابات الزبائن و ما مدى تأثيره على الخزينة؟

للتسيير حسابات الزبائن تقوم المؤسسة بتصنيف الزبائن وذلك من اجل متابعة وضعيات زبائنها بشكل منتظم، يتم تصنيفهم إلى أربعة فئات فئة العائلات فئة الإدارات وفئة الحرفيين وفئة الصناعيين ويؤثر عدم التزامهم على الخزينة ويؤدي إلى خطر السيولة والتالي خطر الإفلاس، وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها نجد أن حسابات الزبائن تؤثر على الخزينة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

- مؤسسة الجزائرية للمياه تحقق الخزينة استغلال متذبذبة وهذا راجع الى تذبذب حسابات الزبائن.

نستنتج من خلال جدول تدفقات الخزينة الذي يعتبر أداة ضرورية توضح كيفية تشكل الخزينة، نجد أن خزينة الاستغلال متذبذبة بين العجز والفائض ويرجع هذا التذبذب الى التغير في حسابات الزبائن والحسابات الملحقه وهذا من خلال النتائج المتحصل عليه خلال الفترة المدروسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- تحقق مؤسسة المياه تسيير فعالة لعناصر الاستغلال.

واعتمادا على النتائج المتوصل إليها يتبين أن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة، نجد أن هناك سوء تسيير في عناصر الاستغلال وذلك من خلال منح أجال طويلة للعملاء وأجال قصيرة من طرف الموردين وهذا ما يؤدي إلى تضخم في الاحتياج المالي الخاصة بدورة الاستغلال بشكل غير مبرر لا يتناسب مع معدلات نمو الأعمال وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها خلال الفترة المدروسة وهذا ينفي صحة الفرضية.

### ❖ نتائج البحث:

- تعتبر الخزينة مقياس لقدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير ومؤشر مهم لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة؛
- لكي تحافظ المؤسسة على سمعتها في الوسط المالي وعند مختلف المتعاملين معها عليها أن تسعى من خلال خزنتها إلى التسيير الأمثل لحسابات الزبائن وضمان عدم انقطاع عمليات الدفع؛
- ارتفاع في احتياجات رأس المال العامل بسبب تقلص تسهيلات كبيرة للزبائن، هذا يعني أن الموارد الدورية لا تغطي الاحتياجات الدورية للمؤسسة؛
- يتضح من خلال دراسة خزينة المؤسسة بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة، نجد أن الخزينة المؤسسة متذبذبة على مستوى خزينة الاستغلال، ويرجع هذا إلى تذبذب التغير في رقم العملاء والحسابات الملحق، أما خزينة الاستثمار سجلت على مستواها خزينة معدومة، وهذا راجع إلى أنها لم تقم بأي حيازة أو تنازل للاستثمارات، أما خزينة التمويل سجلت أيضا على مستواها خزينة معدومة وهذا راجع إلى أنها لم تقم بأي شكل من أشكال التمويل، وعليه فان المؤسسة لها القدرة على تغطية دورة الاستثمار والتمويل بواسطة التدفقات الموجبة المتولدة عن خزينة الاستغلال؛
- يتضح من خلال الدراسة معدلات دوران الاستغلال للمؤسسة أنها حققت خسائر كبيرة، وهي أموال مجمدة في شكل مخزونات وأجال طويلة ممنوحة للزبائن.

### توصيات واقتراحات البحث

- على ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نجتهد في تقديم بعض التوصيات، فإننا نقترح التوصيات التالية:
- على مسيري المؤسسة الاهتمام بحسابات الزبائن الذي ينعكس على الخزينة، أي نوصي بضرورة الاهتمام بخدمة الجيدة المقدمة للزبائن وذلك للمحافظة عليهم؛
  - التخفيض من احتياجات رأس المال العامل وذلك من خلال التحكم في عناصر دورة الاستغلال؛
  - على المؤسسة أن تضع إجراءات جديدة وفعالة من اجل التسيير الأمثل لحسابات الزبائن وذلك لتقليل الديون المالية وتوفير السيولة مناسبة؛
  - تحديد الحجم الأمثل للنقدية حتى تستطيع مواجهة التزاماتها اتجاه الغير.

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

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

- استخدام النماذج الرياضية في تسيير حسابات الزبائن في المؤسسات الاقتصادية؛
- إعادة الدراسة التطبيقية على مؤسسة مسعرة في البورصة؛
- جودة الخدمة للزبون وأثرها على الخزينة.

المراجع



أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 'التسيير المالي: الإدارة المالية'، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

2- عبد الوهاب ددان، 'مطبوعة التسيير المالي' 2011.

3- عبد الرحمان عطية، 'المحاسبة المعمقة وفق النظام المحاسبي المالي' الطبعة الأولى، سنة 2011.

II. الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة المؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج الأخضر باتنة، سنة 2008.

2- ليلي مقدم، سياسات تسيير عناصر الاحتياج رأس المال العامل في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2008.

3- بوزاري السعيد اسماء، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

4- حنان سيد روجو، دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014.

5- أريج شيحاني، جدول تدفقات الخزينة كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وفق النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لآبار، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012.

6- باديس بخلوة، أمثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مطاحن الحضنة، مذكرة الماجستير، جامعة مسيلة، سنة 2004.

7- ميلود عزوز، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة للصناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2007.

III. المقالات و المنشورات:

1- قرار مؤرخ 23 رجب 1429 الموافق ل26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة والمحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46/19، 25 مارس 2009.

IV. المؤتمرات و الملتقيات:

1- عبد القادر دشاش، حود ميسة جمال، قراءة مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع (07) بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة، الملتقى العلمي الدولي حول: الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 29-30 نوفمبر 2011.

V. المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. MULANDA MBEBE· Mémoire madjster intitulé: **Analyse de l'équilibre financière et son impact sur la rentabilité en syscoha** 2013.

2. Aril .Zeballos C, Ralfw.Seifer, **un article entitled: single Product 'finite horizon**, periodic review inventory model with working capital requirements and short-term debt 2013.
3. , Hans Landry: **L'incidence du crédit management sur les performances financières d'une entreprise** , Mémoire Ecole supérieure des sciences Economiques et commerciale, 2010.
4. Jean- claud Juhel: **Gestoin optimale de la trésorerie des entreprises** Mémoire doctorat intitulé , Université Nice Sophia Antipolis France, 2010.
5. Dominique Garret: **crédit mangement des compétences fortes pour des enjeux vitaux performance de gestion du crédit client** , Université jean moulin , LYON 12 mai 2005.

.VI المقابلات:

- 1- إبراهيم تومي و كمال ورياض، المؤسسة الجزائرية العمومية للمياه وحدة ورقلة، كيفية تسيير حسابات الزبائن وإعداد جدول تدفقات الخزينة، قسم محاسبة والمالية وقسم التجارة.

الملاحق

### Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
		420 952 359,67	314 291 491,60	106 660 868,07	161 396 308,93
Bâtiments					
		4 398 646,00		4 398 646,00	4 398 646,00
Autres immobilisations corporelles					
		42 390 922,01	27 473 697,82	14 917 224,19	23 708 535,31
Immobilisations en concession					
		374 162 791,66	286 817 793,78	87 344 997,88	133 289 127,62
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
		3 899 449,64		3 899 449,64	2 823 788,56
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
		3 899 449,64		3 899 449,64	2 823 788,56
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		424 851 809,31	314 291 491,60	110 560 317,71	164 220 097,49
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours					
		62 698 076,21		62 698 076,21	62 343 188,35
Créances et emplois assimilés					
Clients					
		1 940 787 278,35	1 047 414 112,83	893 373 165,52	690 363 081,76
Autres débiteurs					
		5 961 828,47		5 961 828,47	4 256 014,51
Impôts et assimilés					
		8 771 729,52		8 771 729,52	5 063 364,12
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
		231 770 024,72	155 160,39	231 614 864,33	62 367 880,98
Trésorerie					
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		2 249 988 937,27	1 047 569 273,22	1 202 419 664,05	824 393 529,72
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		2 674 840 746,58	1 361 860 764,82	1 312 979 981,76	988 613 627,21

### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-180 139 334,62	-440 129 363,59
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-808 900 873,92	-661 742 802,43
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-989 040 208,54</b>	<b>-1 101 872 166,02</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		-44 192 297,10	-23 954 580,02
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		262 536 222,31	156 021 921,87
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>218 343 925,21</b>	<b>132 067 341,85</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		87 803 376,13	99 706 164,62
Impôts		1 618 013 418,70	1 665 541 343,12
Autres dettes		375 225 436,78	201 064 620,91
Trasorerie passif		2 634 033,48	2 106 322,73
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 083 676 265,09</b>	<b>1 968 418 451,38</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>1 312 979 981,76</b>	<b>988 613 627,21</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



## Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients		920 878 504,77	564 178 242,99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-787 084 751,78	-536 568 110,34
Intérêts et autres frais financiers payés		-3 846 736,91	-73 763 018,87
Impôts sur les résultats payés			-234,00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>129 947 016,08</b>	<b>-46 153 120,22</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		473 766,20	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>130 420 782,28</b>	<b>-46 153 120,22</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-784 294,52
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
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>-784 294,52</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>130 420 782,28</b>	<b>-46 937 414,74</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		130 420 782,28	-46 937 414,74
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>130 420 782,28</b>	<b>-46 937 414,74</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		568 024 482,77	516 676 119,90
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		478 657 681,32	
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 046 682 164,09</b>	<b>516 676 119,90</b>
Achats consommés		-152 689 768,83	-149 813 936,03
Services extérieurs et autres consommations		-46 971 317,85	-24 994 423,68
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-199 661 086,68</b>	<b>-174 808 361,71</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>847 021 077,41</b>	<b>341 867 758,19</b>
Charges de personnel		-817 627 840,33	-530 882 450,73
Impôts, taxes et versements assimilés		-21 917 766,11	-19 674 005,14
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>7 475 470,97</b>	<b>-208 688 697,68</b>
Autres produits opérationnels		13 840 223,87	6 933 593,62
Autres charges opérationnelles		-2 738 418,52	-847 678,65
Dotations aux amortissements et aux provisions		-219 677 969,95	-306 219 425,64
Reprise sur pertes de valeur et provisions			84 805 981,18
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-201 100 693,63</b>	<b>-424 016 227,17</b>
Produits financiers		275 652,40	
Charges financières		-381 273,57	
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-105 621,17</b>	
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-201 206 314,80</b>	<b>-424 016 227,17</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		829 263,10	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		20 237 717,08	-16 113 136,42
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 060 798 040,36</b>	<b>608 415 694,70</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 240 937 374,98</b>	<b>-1 048 545 058,29</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-180 139 334,62</b>	<b>-440 129 363,59</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-180 139 334,62</b>	<b>-440 129 363,59</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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



### Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		427 801 788,65	341 141 173,37	86 660 615,28	106 660 868,07
<i>Terrains</i>		4 398 646,00		4 398 646,00	4 398 646,00
<i>Bâtiments</i>		42 261 595,83	29 141 947,70	13 119 648,13	14 917 224,19
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		381 141 546,82	311 999 225,67	69 142 321,15	87 344 997,88
<i>Immobilisations en concession</i>					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		4 519 227,74		4 519 227,74	3 899 449,64
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		4 519 227,74		4 519 227,74	3 899 449,64
<i>Impôts différés actif</i>		83 320 643,49		83 320 643,49	65 995 018,66
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		515 641 659,88	341 141 173,37	174 500 486,51	176 555 336,37
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		55 835 064,29		55 835 064,29	62 698 076,21
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>		2 162 213 857,59	1 084 854 927,81	1 067 358 929,78	893 373 165,52
<i>Autres débiteurs</i>		7 077 390,63		7 077 390,63	5 961 828,47
<i>Impôts et assimilés</i>		16 246 150,89		16 246 150,89	8 771 729,52
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		66 154 682,45	155 160,39	65 999 522,06	231 614 864,33
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		2 297 527 145,85	1 085 010 088,20	1 212 517 057,65	1 202 419 664,05
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		2 813 168 805,73	1 426 151 261,57	1 387 017 544,16	1 378 975 000,42



### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-81 733 165,74	-180 139 334,62
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-1 161 548 022,67	-808 900 873,92
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-1 243 281 188,41</b>	<b>-989 040 208,54</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		21 802 721,56	21 802 721,56
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		353 723 721,41	262 536 222,31
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>375 526 442,97</b>	<b>284 338 943,87</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		141 635 919,24	87 803 376,13
Impôts		1 702 882 411,97	1 618 013 418,70
Autres dettes		409 945 176,06	375 225 436,78
Trésorerie passif		308 782,33	2 634 033,48
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 254 772 289,60</b>	<b>2 083 676 265,09</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>1 387 017 544,16</b>	<b>1 378 975 000,42</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients		904 761 780,34	920 878 504,77
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 056 282 267,56	-787 084 751,78
Intérêts et autres frais financiers payés		-11 769 603,90	-3 646 736,91
Impôts sur les résultats payés			
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-163 290 091,12</b>	<b>129 947 016,08</b>
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)</b>			<b>473 766,20</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-163 290 091,12</b>	<b>130 420 782,28</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
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>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-163 290 091,12</b>	<b>130 420 782,28</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		228 980 830,85	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		65 690 739,73	130 420 782,28
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-163 290 091,12</b>	<b>130 420 782,28</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

**Comptes de Résultat**

(par Nature)

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Définitif &gt;

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		572 708 347,67	568 024 482,77
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>572 708 347,67</b>	<b>568 024 482,77</b>
Achats consommés		-155 307 934,40	-150 513 079,88
Services extérieurs et autres consommations		-31 626 990,27	-39 714 851,45
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-186 934 924,67</b>	<b>-190 227 931,33</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>385 773 423,00</b>	<b>377 796 551,44</b>
Charges de personnel		-656 616 444,80	-773 410 262,75
Impôts, taxes et versements assimilés		-21 688 739,64	-21 331 430,06
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-292 531 761,54</b>	<b>-416 945 131,37</b>
Autres produits opérationnels		5 083 419,28	13 324 056,25
Autres charges opérationnelles		-938 992,41	-1 742 096,31
Dotations aux amortissements et aux provisions		-155 096 239,30	-211 177 941,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		45 598 547,07	
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-397 887 026,90</b>	<b>-616 541 113,28</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-397 887 026,90</b>	<b>-616 541 113,28</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		17 325 624,83	20 237 717,08
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>623 390 314,02</b>	<b>581 348 639,02</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 003 951 716,09</b>	<b>-1 177 651 935,22</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-380 561 402,07</b>	<b>-596 303 396,20</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)		380 413 540,93	479 449 501,34
Liaison Inter-Unité ( CHARGES)		-81 585 304,60	-63 285 439,76
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-81 733 165,74</b>	<b>-180 139 334,62</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		490 535 155,61	369 045 759,28	121 489 396,33	86 660 615,28
Terrains		4 398 646,00		4 398 646,00	4 398 646,00
Bâtiments		42 390 934,20	30 800 170,97	11 590 763,23	13 119 648,13
Autres immobilisations corporelles		443 745 575,41	338 245 588,31	105 499 987,10	69 142 321,15
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		7 246 099,94		7 246 099,94	4 519 227,74
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 246 099,94		7 246 099,94	4 519 227,74
Impôts différés actif		127 768 725,03		127 768 725,03	83 320 643,49
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>625 549 980,58</b>	<b>369 045 759,28</b>	<b>256 504 221,30</b>	<b>174 500 486,51</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		1 207 022 214,05	1 150 438 514,95	56 583 699,10	55 835 064,29
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 319 960 196,64	1 189 244 487,81	1 130 715 708,83	1 067 358 929,78
Autres débiteurs		11 395 832,52		11 395 832,52	7 077 390,63
Impôts et assimilés		14 710 556,23		14 710 556,23	16 246 150,89
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		285 689 400,54	155 160,39	285 534 240,15	65 999 522,06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 838 776 199,98</b>	<b>2 339 838 163,15</b>	<b>1 498 940 036,83</b>	<b>1 212 517 057,65</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>4 464 328 180,56</b>	<b>2 708 883 922,43</b>	<b>1 755 444 258,13</b>	<b>1 387 017 544,16</b>

ADE  
UNITE OUARGLA  
Exercice 2014

DATE: 07/03/2016  
HEURE: 14:43  
PAGE: 2

### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-41 493 896,46	-81 733 165,74
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-1 159 650 688,18	-1 161 548 022,67
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-1 201 144 584,64</b>	<b>-1 243 281 188,41</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		25 194 960,81	21 802 721,56
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		470 710 213,66	353 723 721,41
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>495 905 174,47</b>	<b>375 526 442,97</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		116 423 330,11	141 635 919,24
Impôts		1 834 450 849,36	1 702 882 411,97
Autres dettes		509 500 706,50	409 945 176,06
Trasorerie passif		308 782,33	308 782,33
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 460 683 668,30</b>	<b>2 254 772 289,60</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>1 755 444 258,13</b>	<b>1 387 017 544,16</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			





## Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients		3 424 979 563,71	904 761 780,34
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-3 244 122 840,76	-1 056 282 267,56
Intérêts et autres frais financiers payés		-17 407 341,03	-11 769 603,90
Impôts sur les résultats payés		-351,00	
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>163 449 030,92</b>	<b>-163 290 091,12</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		473 766,20	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>163 922 797,12</b>	<b>-163 290 091,12</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		-1 669 048,85	
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>-1 669 048,85</b>	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>162 253 748,27</b>	<b>-163 290 091,12</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			228 980 830,85
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		162 253 748,27	65 690 739,73
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>162 253 748,27</b>	<b>-163 290 091,12</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

ADE  
UNITE OUARGLA  
Exercice 2014

DATE: 07/03/2016  
HEURE: 14:43  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)  
Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires <i>121 2018</i>		647 984 763,75	572 708 347,67
Variation stocks produits finis et en cours <i>2918 00000</i>		1 150 438 514,95	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 798 423 278,70</b>	<b>572 708 347,67</b>
Achats consommés		-138 245 199,98	-155 307 934,40
Services extérieurs et autres consommations		-56 571 724,49	-31 626 990,27
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-194 816 924,47</b>	<b>-186 934 924,67</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 603 606 354,23</b>	<b>385 773 423,00</b>
Charges de personnel		-793 090 273,44	-856 616 444,90
Impôts, taxes et versements assimilés		-25 063 934,19	-21 688 739,64
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>785 452 146,60</b>	<b>-292 531 761,54</b>
Autres produits opérationnels		4 952 463,51	5 083 419,28
Autres charges opérationnelles			-938 992,41
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 403 134 077,99	-165 098 239,30
Reprise sur pertes de valeur et provisions			45 598 547,07
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-612 729 467,88</b>	<b>-397 887 026,90</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-612 729 467,88</b>	<b>-397 887 026,90</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		41 055 842,29	17 325 624,83
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 803 375 742,21</b>	<b>623 390 314,02</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 375 049 367,80</b>	<b>-1 003 951 716,09</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-571 673 625,59</b>	<b>-380 561 402,07</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)		606 059 930,22	380 413 540,93
Liaison Inter-Unité ( CHARGES)		-75 880 201,09	-81 585 304,60
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-41 493 896,46</b>	<b>-81 733 165,74</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

2015	2014	2013	
3068494196.46	2829096974.20	2632198444.30	المستحقات <sup>في</sup>
2004165820.50	1792984113.37	1633724686.79	فئة المنازل <sup>1,51,</sup>
819020419.70	802128688.57	748132081.71	فئة الإدارات
139844459.79	141784752.14	146637716.98	فئة الحرفيين
105312236.02	92199420.12	103703958.82	فئة الصناعيين
666443407.00	647686176.22	603606334.00	التحصيلات
271004316.91	282136963.39	238639082.67	فئة المنازل
278490630.14	233634472.41	229687862.54	فئة الإدارات
328247285.95	51733194.63	51012466.69	فئة الحرفيين
62777948.14	80181545.79	84266922.10	فئة الصناعيين
			حجم الماء المفوتر بالمتر المكعب
6654057	5651087	5184625	فئة المنازل
4493209	4631510	4687815	فئة الإدارات
653853	691628	780712	فئة الحرفيين
637143	671617	735214	فئة الصناعيين
9481592	9583131	8933905	فئة الجرافي

تحصيلات

$$CT_1 = 865,58 \text{ } 51,750$$

$$CT_2 = 454,97 \text{ } 1,730 \text{ } 48,844 \text{ } 47,96$$

$$CT_3 = 93,431 \text{ } 544,78$$

$$CT_1 = 1,461 \text{ } 986,713,44$$

$$CT_2 = 698,712 \text{ } 867,96$$

$$148,311 \text{ } 758,39$$

$$CT_3 = 114,495 \text{ } 861,88$$



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTRE DES RESSOURCES EN EAU  
EP. ALGERIENNE DES EAUX  
Direction d'unité OUARGLA  
Centre de ouargla  
AGENCE PRINCIPALE



وزارة الموارد المائية  
الجزائرية للمياه  
مديرية وحدة ورقلة  
مركز ورقلة  
الوكالة المركزية

ورقلة:

الرقم:

إستدعاء

السيد:.....  
يرجى حضوركم يوم:.....  
على الساعة:.....  
بمقر: الوكالة المركزية بمركز ورقلة  
الغرض: دفع مستحقات تعهد شرفي  
وفي حالة عدم استجابكم في مدة 48 ساعة ابتداء من تاريخ استلامكم لهذا  
الاستدعاء يؤسفنا أن نعلمكم بأننا مجبرون على اتخاذ كل الإجراءات القانونية  
اللازمة و المتمثلة في :  
\* المتابعة القضائية  
\* قطع تزويدكم بالماء.

رئيس الوكالة المركزية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU

EP. ALGERIENNE DES EAUX

CENTRE DE OUARGLA  
Agence principale



وزارة الموارد المائية

الجزائرية للمياه

مركز ورقلة

الوكالة المركزية

ورقلة في: .....

الرقم : ..... / 201

اعتراف بالدين و تعهد بالدفع

انا الممضي اسفله السيد (ة) : .....

الساكن ب : .....

تاريخ و مكان الازدياد : .....

صاحب بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة رقم : .....

الصادرة بتاريخ : ..... عن : .....

الحامل لرقم قيد الاشتراك : .....

اتعهد بتسديد مستحقات فواتير استهلاك الماء و المقدرة بمبلغ اجمالي : .....

في الاجال المحددة و المتفق عليها أدناه .

المرحلة	المبلغ	التاريخ	الملاحظة
الاولى			
الثانية			
الثالثة			
الرابعة			
الخامسة			

**ملاحظة جد هامة :** إن عدم احترام هذا التعهد يعرض صاحبها للمتابعة القضائية و يفقد الحق في تسوية ودية مع إحصاره بدفع كامل الدين و هذا باستثناء الفواتير الصادرة بعد التاريخ المتفق عليه .

إمضاء المعني بالأمر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية والشعبية  
ocratique et Populaire

MINISTRE DES RESSOURCES EN EAU  
EP. ALGERIENNE DES EAUX  
CENTRE DE OUARGLA

وزارة الموارد المائية  
الجزائرية للمياه  
مركز ورقلة

مصلحة التغطية بالوحدة

الرقم: ..... / 2016

الى السيد :  
العنوان :  
رقم قيد الاشتراك :

## إعذار

طبقاً لنص المادة 24 المعمول بها في تمام الخدمة العمومية للتزويد بالماء الشروب و في إطار تطهير ديون المؤسسة تجاه زبانتها فانكم بدفع مستحقات فواتير استهلاك الماء .  
يؤسفني ان اعلامكم انه في عدم استجابتكم في مدة 48 ساعة من استلام هذا الاعذار فاننا مجبرون على اتخاذ كل الاجراءات  
التي تترتب عنها من اجل استهلاك الماء .

احالة الملف على العدالة

في انتظار حضوركم سوة

واتقن  
تمهتكم

ورقلة في:

رئيس الوكالة المركزية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère Des Ressources En Eau

R.P. ALGERIENNE DES EAUX

Direction d'Unité Ouargla

CENTRE DE OUARGLA

وزارة الموارد المائية

الجزائرية للمياه

مديرية وحدة ورقلة

مركز ورقلة



الرقم: .....

إلى السيد: .....

السكان ب: .....

رمز الاشتراك: .....

## إنذار نهائي

طبقا لنصوص المواد المعمول بها: 164-179-180 من القانون المدني ، وفي إطار عملية تطهير ديون المؤسسة تجاه زبائننا فإنكم مطالبون بالتقرب من مصالحنا قصد تسوية وضعيتكم بدفع الديون المترتبة عن عدم دفع مستحقات فواتير استهلاك الماء

وفي حالة عدم استجابتكم في مدة **ساعة** ابتداء من تاريخ استلامكم لهذا الإنذار يؤسفنا أن نعلمكم بأننا مجبرون على اتخاذ كل الإجراءات القانونية اللازمة والمتمثلة في :

\* قطع الإيصال .

\* المتابعة القضائية .

\* دفع كل تكاليف التأخير.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ورقة في: .....

عن المؤسسة

المقر الاجتماعي وطريق نزل الملسلي ورقلة - ص.ب 518 و 01 ورقلة  
\* إن المحافظة على الماء هي المحافظة على الحياة -



E.P.ALGERIENNE DES EAUX

السجل التجاري : 01B0017164/01

0 001 1618 08072 61

التعريف الإحصائي  
التعريف الجبائي  
المادة الضريبية



الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة

المقر الاجتماعي : طريق نزل الطاسيلي - ص ب : 518 ورقلة

فاتورة

رمز المشترك :  
حالة العداد :  
الدليل القديم :  
الدليل الجديد :  
الكمية المستهلكة :  
نوع الاشتراك :

المنطقة :  
الوحدة :  
رقم الفاتورة :  
تاريخ الفاتورة :  
الفترة :

القطاع :  
ال مرجع البنكي :  
مرجع الحساب البريدي الجاري :  
الهاتف / الفاكس :

الاسم واللقب :  
عنوان الإيصال :

الهيئة المكلفة بالتسديد :

الرسم على القيمة المضافة		الخطير		الماء		الكمية	التعيين
المبلغ	النسبة	المبلغ	سعر الوحدة	المبلغ	سعر الوحدة		
							شطر وحيد
							إتاوة الاشتراك الثابت
	(3)		(2)		(1)		المجموع الجزئي

المبلغ	النسبة %	التعيين
		إتاوة اقتصاد الماء
		إتاوة نوعية الماء
		إتاوة التسيير
	(4)	المجموع الجزئي

مبلغ الفاتورة (4+3+2+1) :

الديون السابقة :

ملاحظة : الرجاء ذكر رمز المشترك عند التسديد

جدول التدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	الملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: تحصيلات المقبوضة من الزبائن المدفوعات المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة
			تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)
			تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال(أ)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية التحصيلات عن عملية التنازل عن قيم ثابتة مالية الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من التمويل: التحصيلات الناتجة عن الإصدار الأسهم حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض التسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل(ج)
			تأثير تغيرات سعر الصرف على الخزينة
			تغير الخزينة خلال الفترة (أ+ب+ج)

جدول التدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	ملاحظة	البيان
			تدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من اجل: الاهتلاكات والمؤونات تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن وحسابات أخرى تغير الموردون والديون الأخرى نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات المتأتية من عمليات الاستثمار تسديدات لحيازة قيم ثابتة التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة تأثير تغيرات محيط الإدماج (التجميع) (1)
			تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار قروض تسديد قروض
			تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			الخبزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية الخبزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير الخزينة خلال الفترة

# الفهرس



الفهرس	
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الرموز و المحتويات
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير حسابات الزبائن وأثرها على الخزينة
3	المطلب الأول: تسيير حسابات الزبائن في المؤسسة الاقتصادية
3	الفرع الأول: مدخل لحسابات الزبائن وتصنيفها
3	أولاً: تعريف الزبائن
4	ثانياً: تصنيف حسابات الزبائن
5	الفرع الثاني: تسيير حسابات الزبائن ومراجعتها
5	أولاً: تسيير حسابات الزبائن
7	ثانياً مراجعة تسيير حسابات الزبائن
8	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول جدول تدفقات الخزينة والاحتياج رأس المال العامل للاستغلال
8	الفرع الأول: مفهوم وأهمية جدول تدفقات الخزينة
8	أولاً: مفهوم جدول تدفقات الخزينة
8	ثانياً: أهمية جدول تدفقات النقدية
9	ثالثاً: مكونات جدول تدفقات الخزينة
14	الفرع الثاني: مفهوم احتياج رأس العامل للاستغلال ومعدلات دوران مكوناته
14	أولاً: مفهوم احتياج رأس العامل للاستغلال
16	ثانياً: معدلات دوران مكوناته
17	المطلب الثالث: تسيير حسابات الزبائن وأثرها على الخزينة
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع
23	المطلب الثاني : موقع الدراسة من الدراسات السابقة
24	المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: حالة مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، وحدة ورقلة.	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
28	المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المعتمدة
28	الفرع الأول: المنهج وعينة الدراسة
28	الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة
31	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات والبرامج التي استعانت بها الدراسة
32	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة
32	الفرع الثاني: البرامج المستعان بها في الدراسة
33	المبحث الثاني: العرض و مناقشة النتائج
33	المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها في الدراسة
33	الفرع الأول: إعداد الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة المياه
33	أولا: عرض الميزانية المختصرة
38	ثانيا: حساب الخزينة وتغيراتها الكلية
42	ثالثا: حساب معدلات دوران عناصر الاستغلال
45	الفرع الثاني: الإجراءات عملية تسيير حسابات الزبائن المؤسسة
45	أولا: إجراءات تسيير صغار المستهلكين
46	ثانيا: إجراءات تسيير كبار المستهلكين
46	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل الدراسة
46	الفرع الأول: تحليل و تعليل تطور البنية المالية لمؤسسة المياه للفترة (2012-2014)
48	الفرع الثاني: تحليل أرصدة جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة المياه للفترة (2012-2014)
49	الفرع الثالث: تحليل معدلات دوران الاستغلال ومؤشرات رصيد الزبائن
51	خلاصة الفصل
55	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
62	الملاحق
81	الفهرس