



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : مالية المؤسسة

بعنوان :

**أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نافطال
مقاطعة الغاز المميع - حاسي مسعود - للفترة (2007-2009)**

من إعداد الطالبة : بوزار السعيدى أسماء

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2012/06/06.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ : قريشي محمد الصغير.....رئيسا

الأستاذة : كيحلي عائشة سلمى.....مقررة

الأستاذ : بالبنات عبد الرحمان.....مناقشا

السنة الجامعية : 2011/2012

الإهداء :

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح و يحصل عليه و الأجل أن يذكر من كان السبب في ذلك.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من كانت سندي في السراء و الضراء، إلى من اجتهدت و حرصت على نشأتي و تربيتي، إلى من عمرتني بحبها و عطفها و حنانها، إلى من يعجز اللسان على الثناء عليها و القلم عن وصف فضلها، إلى التي الجنة تحت قدميها "أمي الحبيبة الغالية" أطال الله في عمرها.

و إلى من أشعل مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جهلي و كان خير مرشد لي نحو العلم و المعرفة، إلى من ضحى من أجل أن ينير دربي و طريقتي، إلى من زرع فينا الثقة "أبي العزيز" أطال الله في عمره.

إلى من عشت معهم و تدرجت بينهم، إخوتي الأعمام:

محمد، أمينة، مريم، صفية حفظهم الله و أدامهم لي.

إلى كل من علمني حرفاً طيلة فترة تكويني من التعليم التحضيري إلى الجامعي أساتذتي الكرام إلى كل الأهل و الأقارب لعائلتي بوزار السعيد و بلكرمي.

إلى من جمعني بهم القدر و كانوا خير رفقة لي : دلال، حنان، أمينة، منال، سلمى، أحلام.

إلى من جمعني بهم الحياة الجامعية : وريدة، سامية، راضية، شمرزاد.

إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر مالية مؤسسة دفعة 2012/2011 و أخص بالذكر : زخرفة،

فتيحة،

إلى من وسعتم ذاكرتي و لم تسعهم ذكرتي.

أسماء



الشكر

الحمد لله عز وجل على عظيم نعمته أوهبنا العقل و حسن التدبير و التوكل، و الصلاة و السلام على سيدنا محمد و على اله و صحبه و سلم.

نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذتنا الفاضلة أطال لله في عمرها و أمدها بالصحة و العافية الأستاذة " كيلي عائشة سلمى " التي شرفتني بقبولها الإشراف على هذه المذكرة، قدمت نصائحها و إرشاداتها القيمة التي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذا العمل.

كما نشكر كل الأساتذة و أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

نتوجه بالشكر أيضا إلى عمال و مسؤولي مقاطعة الغاز البترولي المميع بحاسي مسعود لمؤسسة نافطال.

و نتقدم بالشكر إلى جميع عمال مكتبة العلوم الاقتصادية و خاصة " حسيني بالخير، باديس، مراد " وكذلك عمال مكتبة دالية للخدمات الجامعية. إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث.



ملخص :

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة نافطال مقاطعة الغاز البترولي المميع بحاسي مسعود للفترة (2007-2009)، ومن خلال استخدامنا لمجموعة من أدوات التحليل المالي فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة عملية تسيير الخزينة في رفع الأداء المالي للمقاطعة ؟ و هل يساهم جدول تدفقات الخزينة على الحكم على كفاءة الأداء المالي في مؤسساتنا الاقتصادية ؟ و بالاعتماد على منهج دراسة حالة و استنادا إلى النتائج المتوصل إليها نجد أن المقاطعة سجلت نتائج ايجابية خلال الفترة المدروسة، هذا ما جعل المقاطعة متوازنة ماليا على المدى المتوسط، بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لخزينة متذبذبة الناتجة عن أنشطة الاستغلال حيث غطى الفائض على مستوى هذا الأخير العجز على مستوى خزينة الإستثمار، و بالتالي تحقيق خزينة موجبة و متوازنة تنعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة.

الكلمات المفتاح:

الخزينة، الأداء المالي، التوازن المالي، رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، موازنة الخزينة، جدول تدفقات الخزينة.

Résumé :

Nous avons étudié à travers cette recherche la trace de gestion de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise NAFTAL district GPL Hassi Messaoud pour la période (2007-2009), et à travers l'utilisation d'une gamme d'outils d'analyse financière, nous avons répondu à la problématique de l'effet de gestion de la trésorerie sur le rendement financier de district GPL Hassi Messaoud, et est-ce que le tableau des flux de trésorerie participe au jugement de compétence de la performance financière de nos entreprises économiques?

Et en adoptant la méthode d'étude de cas et par l'accouement à les résultats concrets, nous constatons que la district a enregistré des résultats positifs au cours de la période étudiée, c'est ce que font de l'institution un équilibre financier à moyen terme, et ajoutant à la réalisation de l'institution une trésorerie oscillante produite par les activités d'exploitation où le surplus a couverts le déficit au niveau du trésorerie de l'investissement, et donc réaliser une trésorerie positive et équilibrée reflétant positivement sur la performance financière de l'institution.

Mots clés:

La trésorerie, la performance financière, l'équilibre financier, le fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, le budget de trésorerie, le tableau des flux de trésorerie.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
1	<u>الفصل الأول</u> : تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية.....
3	المبحث الأول : مدخل إلى الخزينة.....
17	المبحث الثاني : تسيير الخزينة و فهم مشاكلها.....
21	المبحث الثالث : اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة.....
33	<u>الفصل الثاني</u> : الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....
35	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الإقتصادية.....
39	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.....
43	المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.....
54	<u>الفصل الثالث</u> : تسيير خزينة مقاطعة الغاز المميع -حاسي مسعود- و أثره على الأداء المالي
56	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نافتال و للمقاطعة التجارية GPL - حاسي مسعود-.....
64	المبحث الثاني : تشخيص الوضعية المالية للمقاطعة للفترة (2007-2009).....
74	المبحث الثالث : دراسة وضعية الخزينة للمقاطعة للفترة (2007-2009).....
83	الخاتمة.....
88	قائمة المراجع.....
91	الملاحق.....
98	فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	الميزانية الوظيفية المفصلة	الجدول 1-1
12	نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	الجدول 2-1
13	نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	الجدول 3-1
15	بناء موازنة الخزينة	الجدول 4-1
46	عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال	الجدول 1-2
47	عناصر الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال	الجدول 2-2
66	الميزانية المالية لثلاث سنوات (جانب الأصول) لمقاطعة GPL-HMD	الجدول 1-3
67	الميزانية المالية لثلاث سنوات (جانب الخصوم) لمقاطعة GPL-HMD	الجدول 2-3
68	الميزانية المالية المختصرة لثلاث سنوات (جانب الأصول)	الجدول 3-3
68	الميزانية المالية المختصرة لثلاث سنوات (جانب الخصوم)	الجدول 4-3
71	رأس المال العامل الدائم لمقاطعة GPL-HMD للفترة (2009-2007)	الجدول 5-3
72	رأس المال العامل الخاص لمقاطعة GPL-HMD للفترة (2009-2007)	الجدول 6-3
73	الإحتياج في رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع للفترة (2009-2007)	الجدول 7-3
74	رصيد الخزينة لمقاطعة الغاز المميع للفترة (2009-2007)	الجدول 8-3
75	حساب المعادلة الأساسية للخزينة لمقاطعة GPL-HMD	الجدول 9-3
76	تغيرات المعادلة الأساسية للخزينة لمقاطعة GPL-HMD	الجدول 10-3
77	تطور رأس المال العامل لمقاطعة GPL-HMD للفترة (2009-2007)	الجدول 11-3
78	تطور الإحتياج في رأس المال العامل لمقاطعة GPL-HMD للفترة (2009-2007)	الجدول 12-3
79	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة للمقاطعة للفترة (2008-2009)	الجدول 13-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
9	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	الشكل 1-1
27	أسلوب تسريع التحصيل	الشكل 2-1
49	بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة المالية	الشكل 1-2
50	بيان أثر المقص لحالة النمو غير متحكم فيه	الشكل 2-2
50	بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	الشكل 3-2
52	بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة	الشكل 4-2
52	بيان أثر المقص لحالة تدهور في النشاط	الشكل 5-2
58	خارطة مقاطعة حاسي مسعود للغاز البترولي المميع	الشكل 1-3
60	الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL-HMD	الشكل 2-3
69	تطور عناصر الأصول بالنسب المؤية	الشكل 3-3
70	تطور عناصر الخصوم بالنسب المؤية	الشكل 4-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	الميزانية المحاسبية لمقاطعة GPL-HMD سنة (2007)	الملحق رقم (01)
93	الميزانية المحاسبية لمقاطعة GPL-HMD سنة (2008)	الملحق رقم (02)
94	الميزانية المحاسبية لمقاطعة GPL-HMD سنة (2009)	الملحق رقم (03)
95	جدول حسابات النتائج لمقاطعة GPL-HMD سنة (2007)	الملحق رقم (04)
96	جدول حسابات النتائج لمقاطعة GPL-HMD سنة (2008)	الملحق رقم (05)
97	جدول حسابات النتائج لمقاطعة GPL-HMD سنة (2009)	الملحق رقم (06)

مقدمة

تمهيد :

إن ما تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول إلى تحقيق أهدافها مثل تحقيق الربح، التوازن، البقاء،... و ذلك عن طريق تحديث طرق التسيير والتحكم فيها، فبقاء أي مؤسسة و استمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة، و أدائها المالي خاصة، و الكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية و الرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة، و تسييرها تسييرا عقلانيا في المدى القصير والطويل. ومن أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحقيق توازنها باعتباره الشرط الجوهري الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية بدون اللجوء إلى مساعدات الدولة من مآليتها العامة، و مصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة، فعدم الاهتمام بالتسيير الفعال لها و جعله أمرا ثانويا و التركيز على تنظيم الوظيفة الإنتاجية و التسويقية يترتب عنه آثار سلبية على المؤسسة، كمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات و يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

و بناء على ما ذكرنا نطرح إشكالية هذا البحث:

❖ الإشكالية الرئيسية :

- ما مدى مساهمة عملية تسيير الخزينة في رفع الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟ و هل يساهم جدول تدفقات الخزينة على الحكم على كفاءة الأداء المالي في مؤسساتنا الاقتصادية ؟

❖ التساؤلات الفرعية :

- كيف يمكن للمؤسسة أن تسيير خزنتها بكفاءة لرفع الأداء المالي ؟
- إلى أي مدى يساعد جدول تدفقات الخزينة المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة للحكم على مدى كفاءة الأداء المالي ؟
- كيف يعالج المحلل المالي انحرافات موازنة الخزينة؟ و ما أثر ذلك على الأداء المالي ؟

❖ الفرضيات :

- رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تسيير الخزينة.
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة و التنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة و تفادي خطر الإفلاس و تكاليفه.
- تتم معالجة انحرافات الخزينة باتخاذ قرارات مالية المتعلقة بتوظيف الفوائض، وقرارات تمويل عجز الخزينة، و يؤدي التسيير الكفء للفوائض و القروض إلى رفع الأداء المالي.

❖ أسباب اختيار الموضوع :

- من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع :
- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة و الأداء المالي، و واقع المؤسسات الجزائرية.
- محاولة إيجاد الحلول للعراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- هذا الموضوع من أهم مواضيع مقياس التسيير المالي الذي يعتبر من أهم مكتسبات تخصص مالية المؤسسة.

❖ أهمية الدراسة :

- تركيز الاهتمام على إحدى مؤشرات التوازن المالي الهامة و هي الخزينة.
- التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية لرفع كفاءة الأداء المالي.
- تناول في هذا البحث أحد أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف على الوضعية المالية للمؤسسة و هو جدول تدفقات الخزينة .

❖ أهداف البحث :

- فهم الآليات و الأساليب العلمية لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي.
- معرفة كيفية بناء جدول تدفقات الخزينة، و كيفية إعداد موازنة الخزينة.
- تحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

❖ حدود البحث :

- الحدود الموضوعية: سوف نتطرق إلى موضوع "اثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " من خلال إلقاء الضوء على الأداء المالي للمؤسسة و التركيز على مؤشر الخزينة، وما له من أهمية في تقييم و تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.
- الحدود المكانية: قد تم تناول موضوع هذا البحث في مقاطعة الغاز البترولي المميع بحاسي مسعود لمؤسسة نافطال وهي مؤسسة تابعة للقطاع العام.
- الحدود الزمنية: قد تم الاعتماد على بيانات مالية و محاسبية للمؤسسة محل الدراسة و للفترة الممتدة ما بين (2007-2009)، أي على مدى ثلاث سنوات.

❖ منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث و محاولة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري لأنه ملائم لسرد الحقائق و فهم مكونات الموضوع، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، من أجل إسقاط الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

❖ الدراسات السابقة :

- بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (2000-2001)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002-2003 ، حيث تدور إشكالية هذا البحث حول : مدى تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا مما يؤثر إيجابا على سيولتها و أرباحها ؟

حيث قسم الباحث الدراسة إلى قسمين : الجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول ، الفصل الأول بعنوان مدخل للخرينة أما الفصل الثاني خصص لتسيير الخزينة ، و الفصل الثالث خصص لاستخدام النماذج الرياضية في تسيير الخزينة، أما الجانب التطبيقي تناول فيه الباحث فصلين : الفصل الرابع خصص لدراسة خزينة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة و الفصل الخامس تم تخصيصه للتسيير الأمثل للخرينة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن جدول تدفقات الخزينة لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة و ذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات : عمليات الاستغلال، الاستثمار ، التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف، كما توصل كذلك إلى أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ و القيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة، و أخيرا توصل إلى أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير و الرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا يضمن لها الربحية و الأمان.

- حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة (2005-2009)، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، (2010-2011)، حيث تدور إشكالية البحث حول: مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة ليند غاز للفترة (2005-2009) ؟

حيث قسمت الباحثة الدراسة إلى قسمين : الجانب النظري يحتوي على فصلين ، الفصل الأول تناولت فيه مفاهيم أساسية حول الأداء المالي، أما في الفصل الثاني تناولت فيه دور الخزينة في تحليل الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية، وفي الفصل الثالث تطرقت إلى دراسة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، و من أهم ما توصلت إليه أن كل من إدارة السيولة و الأصول تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

❖ هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات المطروحة، و لاختبار الفرضيات و لتحقيق أهداف هذه الدراسة اقتضت الضرورة تقسيم هذا الموضوع إلى ثلاثة فصول، فصلين يمثلان الجانب النظري و الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية، في المبحث الأول تناولنا مدخل إلى الخزينة، و ذلك بالتطرق إلى مفهومها و مكوناتها، حسابها و وضعياتها، جدول تدفقات النقدية و موازنة الخزينة، أما في المبحث الثاني تناولنا تسيير الخزينة و فهم مشاكلها، و ذلك بالتطرق إلى مفهوم و أهداف تسيير الخزينة، العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة، و أخيرا مشاكل تسيير الخزينة، و في المبحث الثالث تناولنا إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة و ذلك بالتطرق إلى التسيير اليومي للخزينة، تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، و أخيرا القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة.

و تطرقنا في الفصل الثاني إلى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث تحدثنا في المبحث الأول عن تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية، و ذلك بالتطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية و الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة و أخيرا تصنيف المؤسسات الاقتصادية، أما في المبحث الثاني تناولنا مفاهيم أساسية حول الأداء المالي و ذلك بالتطرق إلى تعريف للأداء المالي و أسباب تباين المفاهيم، العوامل الداخلية و الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي، و أخيرا معايير الأداء المالي، أما في المبحث الثالث تناولنا تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي و ذلك بالتطرق إلى التوازن المالي في المؤسسة، رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، و أخيرا الخزينة.

وفي الفصل الثالث تناولنا ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بتقديم عام لمؤسسة نافتال و الذي تعرضنا فيه لتأسيسها، ثم تقديم عام لمقاطعة الغاز البترولي المميع بحاسي مسعود، و شرح هيكلها التنظيمي، وخصصنا المبحث الثاني إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، و الذي تطرقنا فيه إلى إعداد الميزانية المالية، ثم دراسة البنية المالية، و بعدها قمنا بتحليل الأداء المالي للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي. و ضمن المبحث الثالث، قمنا بدراسة وضعية الخزينة للفترة (2007-2009)، حيث تطرقنا إلى حساب المعادلة الأساسية للخزينة، و تطور العناصر المكونة لها، و بعدها قمنا بإعداد جدول تدفقات الخزينة لمعرفة كيفية تشكل الخزينة.

الفصل الأول

تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد تسيير الخزينة من الإدارات المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية، ذلك أن الخزينة كما يصفها كتاب الإدارة المالية بأنها المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تنمو النشاطات و لا أن تتطور المؤسسات نحو الأفضل، و لذلك لابد من وجود تسيير كفؤ تضع في اعتباراتها تحقيق أهداف رئيسية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الخزينة و كيفية إدارتها ضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول : مدخل إلى الخزينة.

- المبحث الثاني : تسيير الخزينة و فهم مشاكلها.

- المبحث الثالث : إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة.

المبحث الأول : مدخل إلى الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بالخزينة و بالتحديد دراسة مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، كيفية حسابها و تحديد وضعياتها المختلفة، جدول تدفقات الخزينة، و أخيرا موازنة الخزينة.

المطلب الأول : مفهوم الخزينة و العناصر المكونة لها

توجد عدة وجهات نظر لمفهوم الخزينة إذ نجد من بينها : المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي، و المفهوم الديناميكي، و تحدد مكوناتها انطلاقا من الميزانية المالية حيث تتكون من عناصر أصول الخزينة و عناصر خصومها.

الفرع الأول : مفهوم الخزينة

ينظر للخزينة حسب المفهوم التقليدي على أنها الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة واحتياجاتها الناتجة عن هذا النشاط في فترة زمنية معينة.

يرتبط هذا المفهوم بمصادر تمويل نشاط المؤسسة المتمثلة في : مصادر مرتبطة بدورة الاستغلال مثل التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، ومصادر غير مرتبطة بدورة الاستغلال مثل الأموال الخاصة والديون المتوسطة والطويلة الأجل.

والاحتياجات المتمثلة في : احتياجات المرتبطة بدورة الاستغلال مثل الائتمان الممنوح للعملاء و الرسوم المستحقة على المبيعات، و احتياجات غير مرتبطة بدورة الاستغلال مثل الأراضي، المباني.....، من هذا المنظور يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة¹.

وينظر للخزينة حسب المفهوم النقدي على أنها رصيد نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكل الاستخدامات و موارد المؤسسة و الذي يتضح من خلال التقارب النقدي للاستخدامات ويتميز بخاصيتين² :

¹ باديس بوخلوة ، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003،

ص 8.

² نفسه، ص 9.

- السيولة : تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدامات إلى سيولة وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
 - المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.
- كما ينظر للخبزينة حسب المفهوم التفاضلي على أنها رصيد الفرق لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، إذن هي الفرق بين الرأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل¹.
- أما حسب المفهوم الديناميكي فينظر للخبزينة على أنها مقياس لحظي ناتج عن فرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخبزينة هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية².
- وعرف مجلس خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين بفرنسا الخبزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية (القيم الجاهزة) والديون ذات الإستحقاق الحالية (السلفات المصرفية)، فكل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة هو عنصر إيجابي في الخبزينة، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاق هو عنصر سلبي لها³.
- إذا الخبزينة هي عبارة عن جملة السيولة والنقديات التي يجب أن تبقىها المؤسسة بحوزتها من أجل تسديد ديونها ومواجهة الأحوال الطارئة.

الفرع الثاني: العناصر المكونة للخبزينة

تحدد مكونات الخبزينة من الميزانية المالية وتتكون من عناصر أصول الخبزينة وعناصر خصومها كما يلي:

أولاً : عناصر الأصول

تضم كل سائل أو متاح وهي⁴ :

- 1-1. الأوراق التجارية للتحصيل : هي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة لدعم الخبزينة عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها.
- 1-2. الخصم غير المباشر : هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم ورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين و بالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، و يستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، و مصاريف الخصم يتحملها أحدهما، و العملية يقوم بها بنك العميل.

¹ باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² حدة بخالد، أثر تسيير الخبزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص 43-44.

³ نور الدين بن عمارة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 71.

⁴ باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 11

- 1-3. الودائع لأجل :** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة، و هي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة.
- 1-4. الحسابات الجارية :** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك، والحساب البريدي الجاري.
- 1-5. سندات الخزينة:** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة.
- ثانيا : عناصر الخصوم**
- هي الأموال التي تمنح مباشرة لخرينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون وتتمثل في ¹:
- 1-2. تسهيلات الخزينة:** وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، هي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات و العمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه الفترة.
- 1-2. السحب على المكشوف :** هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية بالتالي فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية ومقابلها يمنحها البنك تسيقات بنكية.
- 2-3. السلفات المصرفية:** من خلال اتفاق بين المؤسسة و البنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

المطلب الثاني: حساب الخزينة و وضعياتها

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل، و انطلاقا من هذا يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل.

¹ باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

الفرع الأول : حساب الخزينة

قبل التطرق إلى كيفية حساب الخزينة لابد من شرح وجيز للميزانية الوظيفية التي على أساسها نستخرج المؤشرات المالية، إن تقسيم عناصر أو حسابات الميزانية الوظيفية يتم وفق نفس المبدأ المعتمد في تقسيم عمليات المؤسسة (استغلال، استثمار، تمويل)، حيث نجد أن الاستخدامات و الموارد تم ترتيبها وفق كتل أفقية:

- الاستخدامات المستقرة والموارد الدائمة : كلتا العنصرين مرتبطين بعمليات الاستثمار والتمويل.
- إستخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال : و تتعلق بالنشاط الجاري للمؤسسة.
- الاستخدامات و الموارد خارج الاستغلال.
- استخدامات وموارد الخزينة.

الجدول رقم (1-1) : يبين الميزانية الوظيفية المفصلة (تأخذ العناصر بقيم إجمالية).

الاستخدامات	الموارد
الاستخدامات المستقرة Es : التشبيات العينية والمعنوية والمالية؛ الأصول ذات الطبيعة المستقرة.	الموارد الدائمة Rd : رأس المال الصادر، رأس مال الشركة، الأموال المخصصة، أموال الاستغلال، الديون المتوسطة والطويلة الأجل، مجموع الإهلاكات والمقنونات.
استخدامات الاستغلال Eex : المخزونات؛ حقوق العملاء و ملحقاتها.	موارد الاستغلال Rex : مستحقات المورد و ملحقاته.
استخدامات خارج الاستغلال Ehex : حقوق أخرى.	موارد خارج الاستغلال Rhex : موارد أخرى
استخدامات الخزينة Et	موارد الخزينة Rt
مجموع الاستخدامات E	مجموع الموارد R

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على النظام المحاسبي المالي الجديد وكتاب : إلياس بن ساسي،

يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2006، ص 81.

و يتم حساب الخزينة انطلاقا من المعادلة الأساسية بعد حساب المؤشرات التالية¹ :

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-85

– رأس المال العامل الصافي الإجمالي $FRng$:

ويعرف على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة)، باستخدام الموارد المالية الدائمة.

– الاحتياج في رأس المال العامل BFR :

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة مخزوناتنا و حقوقها لدى المتعاملين، بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا للعلاقة المباشرة أو عدمها للعناصر بالنشاط إلى:

● الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال $BFRex$:

يتميز بانتفاء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال.

● الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال $BFRhex$:

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، ويحسب عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال.

● الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي $BFRg$:

وهو مجموع الرصيدين السابقين: الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

– الخزينة الصافية الإجمالية Tng :

تشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها و هو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخبزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي :

$$\begin{aligned}
 E=R &\Rightarrow Es+ Eex+Ehex + Et = Rd + Rex + Rhex + Rt \\
 &\Rightarrow (Rd - Es) + (Rex - Eex) + (Rhex - Ehex) = Et - Rt \\
 &\Rightarrow FRng - BFRg = Tng^1
 \end{aligned}$$

الفرع الثاني : وضعيات الخزينة

الشكل العام لوضعية الخزينة : يسعى المحلل المالي دائما إلى حالة توازن مالي، ولمعرفة وضعية الخزينة يجب معرفة كل حالاتها وهذا من خلال المقارنة بين رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل، وعليه تأخذ الخزينة الحالات التالية² :

1-2. خزينة موجبة : في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل يفوق احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة إضافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية، وعليه نجد أن الفائض في رأس المال العامل يأخذ شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة ايجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

2-2. خزينة سالبة : في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها الكلية أي أنها في حالة عجز، بمعنى تحمل تكاليف إضافية وهنا يجب عليها تسديد التزاماتها خاصة تكاليف جديدة إضافية، لهذا يتوجب على المؤسسة أن تطلب قروضا بنكية أو تقوم بالتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها و سياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.

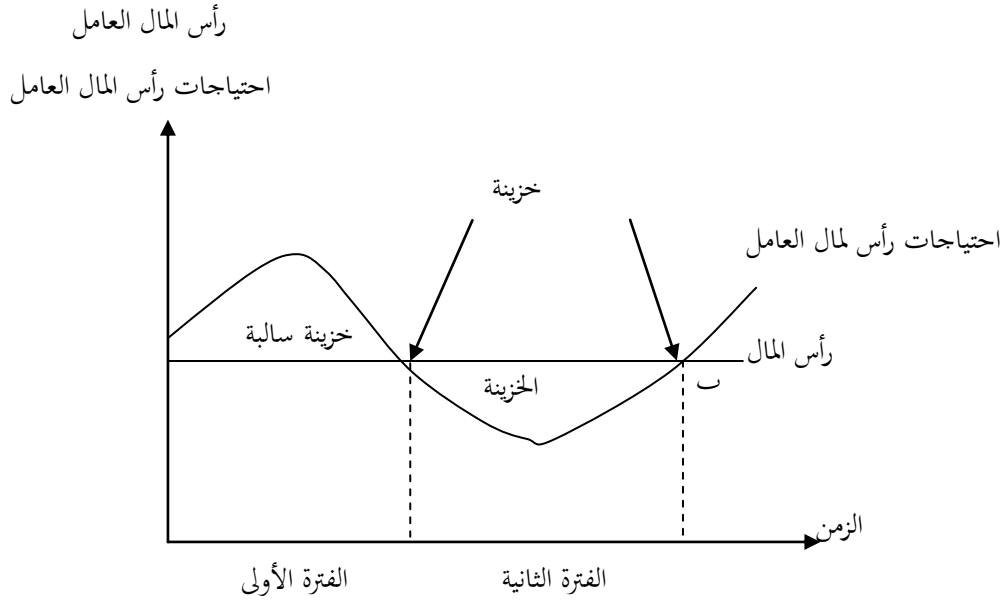
3-2. خزينة صفرية(مثلى) : في هذه الحالة يكون كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل متساويان، أي أن المؤسسة تتوفر على سيولة مناسبة تسمح لها بتغطية التزاماتها المالية ، بإضافة إلى أنها تتحكم جيدا في توازنها المالي لكن من الصعب الوصول إلى مثل هذه الحالة على المدى القصير. وعليه يمكن القول بأن الخزينة المثلى هي بمثابة هامش أمان بالنسبة للمؤسسة لأنه لا يوجد إفراط ولا تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل التالي :

¹ نفسه، ص 82.

² حدة بخالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

الشكل رقم (1-1): التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



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

المطلب الثالث : التدفقات النقدية

تصنف التدفقات النقدية إلى التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة، وتصنف التدفقات المالية حسب كل دورة إلى تدفقات دورة الاستغلال، و تدفقات دورة التمويل، و يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي القوائم المالية في التعرف على الأوضاع المالية و حركة هذه التدفقات، سنتناول بالتفصيل أنواع التدفقات المالية و بناء جدول تدفقات الخزينة.

الفرع الأول : مفهوم التدفق النقدي

نسمي تدفق نقدي كل حركة لقيمة نقدية التي تحدث على مستوى الخزينة¹، و نميز بين :

1-1-1. التدفقات النقدية الداخلة :

هي إجمالي المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة من جهات خارجية أو داخلية خلال الفترة التشغيلية، وتتصف هذه العناصر كونها غير مؤكدة التحقيق لأن أغلبها يرتبط بقرارات خارجة عن إرادة المشروع، وتتكون التدفقات النقدية من مجموعة من العناصر تأتي في مقدمتها قرارات العملاء فيما يتعلق بالمبيعات النقدية وهي العنصر الأهم في هذه التدفقات، وتليها عملية تحصيل الذمم المدينة التي ترتبط بالعملاء المستفيدين من

¹ Béatrice et Francis Grandguillot, *Analyse financière*, 5^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris, France, 2008, p 163.

عمليات البيع بالآجل، وهو عنصر غير مؤكد أيضا لوجود احتمال تحول أرصدة الذمم المدينة إلى ديون معدومة في حالة التعثر المالي لأي عميل. وتأتي التدفقات الداخلة بالاقتراض من المصارف أو زيادة رأس مال المشروع من خلال التعامل مع الأسواق المالية في حالة التمويل بإصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو التمويل بالدين من خلال إصدار السندات أو بيع الاستثمارات من الأوراق المالية المتاحة للمشروع¹.

1-1-2. التدفقات النقدية الخارجة :

تكون طبيعة هذه التدفقات مؤكدة أكثر من التدفقات الداخلة كونها ترتبط بطبيعة عمل المشروع أو الأنشطة المنفذة وفق الخطط الموضوعة، وتشمل هذه التدفقات تسديدات الرواتب و الأجور، المشتريات النقدية للبضاعة، الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل، تسديد حسابات الذمم الدائنة إلى الموردين، دفع الفوائد المستحقة إلى حملة السندات، إطفاء قيمة السند عند الاستحقاق أو التهيئة للإطفاء، تسديد فوائد وأقساط القروض المصرفية المختلفة، تسديد قيمة الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين ودفع الضرائب والرسوم المستحقة².
و يمكن تصنيف التدفقات المالية حسب كل دورة إلى :

1-2-1. تدفقات دورة الاستغلال :

تشكل هذه التدفقات من النشاطات الأساسية حيث تقوم المؤسسة بعمليات شراء للمواد الأولية بمبالغ مالية تتمثل محاسبيا في مصاريف الاستغلال، في حين أن تسديد هذه المصاريف يكون بعد آجال زمنية، بالتالي يمثل الفارق بين المصاريف لحظة الشراء و آجال التسديد في نفقات الاستغلال، من جهة أخرى وبعد عملية الإنتاج تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها، حيث تتمثل بمبالغ البيع في إيرادات الاستغلال، إلا أن تحصيل هذه المبالغ لا يكون إلا بعد فترة زمنية، يتمثل الفارق بين إيرادات الاستغلال و آجال الدفع في تحصيلات الاستغلال، وفي الأخير نتحصل على فائض خزينة الاستغلال والذي يترجم نشاطات المؤسسة إلى تدفقات مالية موجبة وتدفقات مالية سالبة. و تدفق خزينة الاستغلال يرتبط بالخبزينة بالتالي لا يتأثر بالتدفقات المالية غير النقدية منها³ :

- مخصصات الإهلاكات، المؤونات لأنها تدفقات وهمية.
- إعادة تقييم المخزونات، لأن حركة المخزون لا تعبر عن تدفق نقدي.
- تسديد المصاريف الموزعة على عدة سنوات، لأنها لا ترتبط بالاستغلال.
- نفقات الاستغلال و نفقات الاستثمار.

ترتكز نفقات الاستغلال على دورة واحدة تتمثل في زمن دورة الاستغلال، وتتمثل في التسديدات التي تمت من أجل استكمال النشاط الأساسي، مثل المواد الأولية المستهلكة، مصاريف المستخدمين.... الخ، أما

¹ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 349.

² نفسه، ص 349.

³ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-125.

نفقات الاستثمار تتميز بضحامة الإعتمادات المالية المخصصة لها من جهة والمدة الزمنية التي تستغرقها هذه النفقات، إذ تستمر لعدة دورات استغلال فمثلا شراء تجهيزات الإنتاج تستغل لعدة سنوات وهو العمر الافتراضي لآلات الإنتاج، ويمكن قياس قدرة المؤسسة على تمويل عمليات الاستثمار اعتمادا على فائض خزينة الاستغلال من خلال تدفق الخزينة المتاح والمتمثل في الفرق بين فائض خزينة ونفقات الاستثمار.

1-2-2. دورة التمويل :

تتمثل المصادر الأساسية للتمويل في ¹ :

1-2-2-1. دورة رأس المال : حيث تدعم من خلال الأموال المقدمة من طرف المساهمين، مقابل أجزاء من الأرباح توزع في شكل مكافأة رأس المال.

1-2-2-2. دورة الاستدانة : حيث تلجأ المؤسسة إلى جلب قروض وذلك مقابل تسديدها مستقبلا مع مكافآت مالية تتمثل في الفوائد والاقطاعات المالية، وتوجه هذه القروض إلى تمويل عمليات الاستثمار وعمليات الاستغلال.

الفرع الثاني : جدول تدفقات الخزينة

يمكن تعريف جدول تدفقات الخزينة كما يلي ² :

"جدول تدفقات الخزينة هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها و ذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على سير مالية المؤسسة. ويهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام السيولة المتاحة لدى المؤسسة".

ويمكن تعريفه على أنه تلك الكشوفات المعنية ببيان الفرق بين التدفق النقدي الداخلي والتدفق النقدي الخارج من عمليات الاستغلال والاستثمار والتمويل خلال فترة زمنية محددة، ويتم إعداده بالطريقة المباشرة بناء على الأسلوب الذي يقوم على احتساب المتحصلات والمدفوعات النقدية الفعلية للدورات الرئيسية الثلاث لنشاط المؤسسة من خلال معرفة كم قبض فعلا ؟ و كم دفع فعلا ؟ لكل عنصر من عناصر الدورات الأساسية.

و يظهر جدول تدفقات الخزينة حسب هذه الطريقة على الشكل التالي :

¹ نفسه، ص 125.

² سارة باحو، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، 2010/2009، جامعة ورقلة، الجزائر، ص41.

جدول رقم (1-2) : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية ن - 1	السنة المالية ن	ملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: تحصيلات المقبوضة من الزبائن المدفوعات المدفوعة للموردين و المستخدمين الفوائد و المصاريف 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 و معنوية التحصيلات عن العمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم حصص الأرباح و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات

			تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			الخزينة و معادلتها عند افتتاح السنة المالية
			الخزينة و معادلتها عند إقفال السنة المالية
			تغير الخزينة خلال الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد 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 و نفقات المؤسسة لدورة معينة، و ذلك بتقسيمها حسب الوظائف الثلاثة الكبرى للنشاط، أي كل من الاستغلال، الاستثمار والتمويل بحيث نجد ما يلي:

جدول رقم (1-3) : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	ملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات (تسويات) ل: الاهتلاكات و المؤونات تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الموردين و الديون الأخرى نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)

			تدفقات الخزينة 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 و معادلتها عند افتتاح السنة المالية الخبزينة و معادلتها عند إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير الخزينة خلال الفترة

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

المطلب الرابع : موازنة الخزينة

تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة، و يتم إعدادها للكشف عن مقدار ما سيسترد للمؤسسة و ما ستدفعه، و من ضمن مراحل إعدادها تقدير المقبوضات و المدفوعات.

الفرع الأول : مفهوم موازنة الخزينة

الموازنة التقديرية للخبزينة تعتبر من أهم أدوات المدير المالي، حيث أنها تظهر حاجة المؤسسة من الأموال شهريا وأسبوعيا أو أحيانا يوميا¹، تعرض مختلف حركات الأموال ليس فقط الحجم ولكن أيضا تسمح

¹ محمد صالح الحناوي و آخرون، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 158.

بتحديد تاريخ التسوية في إطار زمني مقترح¹، تستخدم في عملية التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة والخارجة منها، و هي بذلك تؤثر مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية الداخلية الكافية لتلبية متطلباتها والتزاماتها النقدية الخارجة².

وهي مجموعة موازنات القبض والدفع لأنشطة الاستغلال وخارج الاستغلال للمؤسسة. تحدد نتيجة كل شهر لتدفقات مالية، وتتكون من أربعة أجزاء³ :

- تدفقات تحصيلات الاستغلال؛
- تدفقات مدفوعات الاستغلال؛
- التدفقات المتأتية من ميزانية الافتتاحية؛
- تدفقات خارج الاستغلال.

الجدول رقم (1-4) : يوضح بناء موازنة الخزينة.

البيان	الفترة	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
<u>المقبوضات</u> مقبوضات من مبيعات تاريخية مقبوضات من مبيعات نقدية مقبوضات من مبيعات آجلة مقبوضات من مبيعات أخرى					
إجمالي المقبوضات		X X	X X	X X	X X
<u>المدفوعات</u> مدفوعات من مشتريات آجلة مدفوعات لمشتريات نقدية مدفوعات لمشتريات آجلة أي مدفوعات نقدية أخرى					
إجمالي المدفوعات		X X	X X	X X	X X

¹Hubert de la Bruslerie, **Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risque**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, France, 2009, P 15.

²عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 196.

³ Annie BELLIERDELLENNE, Sarun KHATH, **Gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, France, 2005, p 40.

X X	X X	X X	X X	الفائض أو العجز النقدي
X X	X X	X X	X X	الفائض أو العجز النقدي المتجمع

المصدر: عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول و الطبع مركز كمبيوتر كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993، ص 106.

الفرع الثاني : إعداد موازنة الخزينة

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات الموالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة، وبقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة.

كل من جدول المقبوضات النقدية و جدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وداخلة، ويوضح لنا جدول المقبوضات البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للالتزامات وموعد تسديدها. وتتم التقديرات كما يلي¹ :

- **تقدير المقبوضات** : كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات، وتتكون من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، تكون إما نقداً أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، الأرباح المستحقة من خلال أسهم في مؤسسات أخرى أو من التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة، بيع جزء من محفظة الأوراق المالية)، وكذا القروض التي تم تحصيلها.

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

- **تقدير المدفوعات** : وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديدها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها خلال فترة الموازنة، التي سيتم دفعها نقداً.

- **الرصيد النقدي** : بعدما يتم إعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة.

¹ باديس بوحلوة، مرجع سبق ذكره، ص 42-43

ولما كان من المستحيل التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية بدرجة بالغة الدقة، فإنه يجب عند تخطيط تمويل المؤسسة التحقق من وجود رصيد نقدي بجزينة المؤسسة كحد أمان كاف لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات، وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافياً أو أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض لمواجهة العجز في الرصيد.

– **مخطط السنوي للجزينة** : يتم تحديد الرصيد النهائي للجزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمدخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للجزينة النهائية.

المبحث الثاني : تسيير الجزينة و فهم مشاكلها

سيتم في هذا المبحث التركيز على تسيير الجزينة وأهدافها وكذا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على هذه العملية، وأخيراً سنتطرق إلى المشاكل التي تواجه تسيير الجزينة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الجزينة

إن أكثر الأصول القصيرة الأجل سيولة هو النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل. النقد هو وسيلة التبادل في البيع و الشراء ويتألف من النقد في صندوق المؤسسة، ومن الأموال المودعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك.

الأوراق المالية هي أوراق قصيرة الأجل، تكسب فائدة، وتستثمر في أدوات السوق النقدي وتستخدم من قبل المؤسسة للحصول على الأموال التي يمكن استخدامها لدفع التزامات الشركة في موعد استحقاقها، ولمقابلة أية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج، و لأن معدل الفوائد الذي يتم دفعه على الحسابات الجارية من قبل البنوك منخفض نسبياً، تعمل المؤسسة على استخدام الفائض في هذه الحسابات لشراء الأوراق المالية. بالتالي فإنه على المؤسسة تحديد الرصيد المناسب من النقد و الأوراق المالية لديها، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها. و كلما كانت هذه الأرصدة النقدية أكبر، كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني منخفضاً، و كلما كانت هذه الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر¹.

¹ فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009، ص 353-354.

المطلب الثاني : أهداف تسيير الخزينة

إن الغاية من تسيير الخزينة هو إحكام السيطرة و الرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة و الاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل، مثل دفع الأجور ورواتب العمال، وشراء المواد الخام، والموجودات الثابتة، ودفع الضرائب، ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية، والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية¹:

- للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها؛
- للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة؛
- لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية (الاحتياجات الطارئة).

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة، و يمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي²:

1- مواجهة الاحتياجات النقدية، ويتم ذلك من خلال :

- أ- إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- ب- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

2- تقليل الاحتياجات النقدية. و يتم ذلك من خلال ما يلي :

- أ- تقليل تسرب النقد من المؤسسة؛
- ب- الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة؛
- ج- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دونما إضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية.

3- تقليل كلفة النقد. و يتم ذلك من خلال ما يلي :

أ- تقليل الحاجة إلى النقد؛

ب- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛

ج- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

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

و تتمثل الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة النقدية في³ :

¹ علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 303.

² مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009، ص 187-188.

³ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- الرقابة على التدفقات النقدية؛
- تعظيم مصادر و استخدامات النقدية؛
- الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية؛
- إدارة عمليات الاقتراض الخارجي قصير الأجل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد. نتناول هذه العوامل فيما يلي¹ :

- **حجم المؤسسة** : حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة. وبالرغم من أن هناك شك في أن المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى ولكن بصورة أقل، لكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام عديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة لإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.

- **نوع النشاط** : حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد وظيفة خاصة لتسيير الخزينة، فالمؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية و مؤسسات تجارة التجزئة تحتاج إلى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.

- **درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة** : تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة، ولقد اكتشفت كثير من المؤسسات أن هناك فائدة من تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من أجل عمليات الاقتراض والاستثمار المركزية على مستوى المؤسسة، لكن قد تؤثر لامركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة. و يلاحظ بصفة عامة أن كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تتعدد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

- **انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة** : فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة و تحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول و بعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية. وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره ، ص ص 67-68.

المطلب الرابع : مشاكل تسيير الخزينة

يمكن حصر المشاكل التي تواجه الخزينة إلى مشاكل مرتبطة بالمردودية وأخرى بالمخاطر إضافة إلى المشاكل الهيكلية و الظرفية.

الفرع الأول : مشكلة المردودية

إن تحديد المستوى الإجمالي للخبزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخبزينة المعدومة تؤدي إلى إختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج للسيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخبزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتا نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة¹.

الفرع الثاني : مشكل المخاطر

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. نركز في مايلي على تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخبزينة² :

تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخبزينة صعب حيث يتوقف على :

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

إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات)، كذلك ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة.

¹ حدة بخالد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² نفسه، ص ص 69-70

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

الفرع الثالث : المشاكل الهيكلية و الظرفية للخزينة

يقود فقدان التوازن في أعلى الميزانية الوظيفية إلى عدم كفاية رأس المال العامل وهذا يعتبر مشكل هيكلية متوسط وطويل الأجل و الحل في هذه الحالة هو البحث عن مصادر مالية طويلة الأجل¹. في بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفيا (في المدى القصير) تنتج عنه تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات والمدفوعات مثل التغيرات الفصلية للنشاط، تقود لاحتياجات مهمة آنية في الخزينة (حالة المنشآت الزراعية والغذائية)، هذا ما نشير إليه بالمشاكل الظرفية للخزينة، ويتم تسوية هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب².

المبحث الثالث : إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة

تقاس كفاءة إدارة النقدية بمدى نجاحها في تخفيض رصيد النقدية، دون أن يؤدي ذلك إلى تأثير عكسي على قدرة المؤسسة على الوفاء بما عليها من التزامات. وهناك عدد من الإجراءات التي يمكن استخدامها لرفع كفاءة إدارة النقدية، منها إجراءات ذات صبغة تخطيطية، وإجراءات ذات صبغة تنفيذية. و تتعلق الإجراءات التخطيطية بتلك الأنشطة التي تتصل بعملية التنبؤ بالتدفقات النقدية، وتمثل أساسا في إعداد الموازنة التقديرية النقدية، أما الإجراءات التنفيذية فتتعلق بالأنشطة التي تهدف إلى الإسراع في معدل التدفق النقدي الداخل (تحصيل المستحقات) والإبطاء في دفع المطلوبات. إضافة إلى الإجراءات التي تستهدف بقاء الشيكات الطافية أطول فترة ممكنة. وأخيرا الإجراءات التي تسهم في مواءمة التدفقات النقدية.

المطلب الأول : التسيير اليومي للخزينة

يوجد فرق بين تاريخ العملية و التاريخ الحقيقي للتدفق النقدي، محاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، حيث تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي، هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي كما أنه لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائما أو مدينا فعلا.

¹ Christian Marmuse, **Gestion de trésorerie**, Vuibert, Paris, France, 1988 , p 23.

² **Ibid** , p 24.

الفرع الأول : أيام القيمة

التسيير بأيام القيمة يركز على تتابع المهام اليومية التالية¹ :

- متابعة حركة الحسابات يوميا؛

- تسجيل حركة هذه الحسابات في وثيقة القيمة؛

- إعادة تكوين الأرصدة وأخذ قرار: توازن، استدانة، أو توظيف؛

- الاتصال بالبنوك لمناقشتهم بالقرار.

"الخبزينة لا تسيير بفعالية إلا بأيام القيمة بناء على أرصدة بالقيمة التي تقوم البنوك بحسابها على

المكشوف"، يفترض تسجيل حركة الحسابات في وثيقة القيمة، وهي وثيقة تجمع التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية، قد تكون في جدول أو في برنامج الآلي للخبزينة، حيث يضع أمين الخبزينة جميع العمليات دون الانتظار أن تظهر في كشف الحساب البنكي².

الفرع الثاني : متابعة تغيرات الخبزينة

يسمح الحساب اليومي للخبزينة بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، و هذا يسمح للمؤسسة

بالقيام بتسديد الآخرين: الموردين ، الأجراء، الهيئات الإجتماعية،... و عمليا كل مؤسسة لها امكانية التفاوض مع البنك الذي تتعامل معه في كل خطوة يمكن أن تخطوها.

1. توزيع تدفقات الخبزينة بالبنك :

الوصول إلى خبزينة صفرية يستدعي تنظيم جيد بتنفيذ مختلف المهام التالية³ :

- التواصل مع البنوك لمعرفة الحركات النقدية؛

- إجراء مقاربات أوتوماتيكية بين الحركات النقدية التي تمت في البنك و الحركات المسجلة محاسبيا في المؤسسة؛

- إجراء مقاربات سنوية للعمليات التي جرت في البنك برصيد وحيد و العمليات التي جرت في المؤسسة بعدة

أرصدة أو (العكس)؛

- تحليل العمليات التي لم تتقارب و التي تكون غالبا لمشاكل تاريخ القيمة؛

- تسجيل عند الاقتضاء العمليات الناقصة؛

- إعادة النظر عند الاقتضاء التنبؤات الغير محققة؛

- إعادة حساب الأرصدة.

¹ Michel SION, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, Dunod, Paris, France, 2008, p 179.

² **Ibid.**, p 180

³ Annie Bellier DELIENNE, Sarun KHATH, **Op-cit**, p 178.

الهدف هو توحيد حركة المدفوعات والمقبوضات للحصول على أرصدة بالقيمة لتحقيق توازن يومي في كل بنك، وللوصول إلى هدف الخزينة الصفرية يجب أن يكون هناك مركزية للمقبوضات ويكون بتخصيص مصلحة أو مركز لجمع مقبوضات الزبائن في وثيقة تودع لدى البنك.

هذا النظام يوصى به في المؤسسات التي لها عدة مخازن، ولتبسيط تسيير التحصيلات بعض الملاحظات يجب أن تظهر في فواتير الزبون¹ :

- تاريخ الفاتورة؛

- شروط الدفع؛

- تاريخ الاستحقاق.

كذلك يجب أن يكون التسيير بمركزية المدفوعات التي تكون بصفة عامة تحت إشراف مصلحة محاسبة الموردين.

2. توازن الحسابات :

الهدف هو تحويل الأموال الفائضة من البنوك أين يكون رصيد حساب المؤسسة دائن نحو البنوك أين يكون رصيد حساب المؤسسة مدين، قبل أو بعد التمويل. هذا القرار يجب أن يدمج تكلفة عملية التحويل التي تقارن بربح العملية. ونشير إلى أن الحفاظ على عدم التوازن قد يكون أقل تكلفة من البحث على التوازن الصفري بأي سعر، عمليا توازن الحسابات يتم بالتحويل ما بين البنوك².

المطلب الثاني: تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل

تحتل دورة الاستغلال مكانة هامة في ظل المنظور الوظيفي، إذ تؤدي إلى ظهور احتياج في التمويل، بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، وذلك للتباعد الظرفي بين تاريخ إتمام عملية البيع وبين تسويتها ماليا (قبض المبيعات).

الفرع الأول : تسيير المخزون

نعني بتسيير المخزون ملاحظة المواد اللازمة للإنتاج والعمل على توفيرها حسب الجداول الزمنية المخططة، سنتناول طرق تسيير المخزون كما يلي³ :

¹ Annie Bellier DELIENNE, Sarun KHATH, Ibid, p p 179-180.

² Ibid, P 183.

³ علي السلمي، سعيد السلمي، مؤشرات التحليل المالي للمدير العصري: كيف تقرأ الميزانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 98-105.

- تؤثر الكيفية التي تدير بها المؤسسة المخزون السلعي تأثيرا مباشرا على التدفقات النقدية، وذلك سلبا أو إيجابا على حسب كفاءة تلك الكيفية أو فشلها، ويزداد هذا التأثير في شدته كلما :
- زادت كميات و تكلفة المخزون؛
 - قلت سرعة دوران المخزون، أي كلما طالت فترة تجميد المال المستثمر فيه؛
 - زادت الكميات الفائضة على الحاجة في المخزون؛
 - زادت كميات الأصناف الراكدة؛
 - نتيجة تعرض المخزون للتلف أو الضياع.
- لذلك فإن توجه المؤسسة لا يجب أن يكون بتخفيض المخزون إلى حده الأدنى، ولكن الاحتفاظ بالمخزون عند حده الأمثل بما يسمح بإيجاد توازن بين هدفين متضادين هما:
- تخفيض مستوى المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به ولتحسين التدفقات النقدية للمؤسسة؛
 - تفادي أخطار التوقف عن الإنتاج أو فقد العملاء نتيجة لتخفيض مستويات المخزون إلى أقل مما يجب.
- ويمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك التوازن من خلال آليات الوصول بالمخزون إلى مستواه الأمثل:
- تخطيط حجم و قيمة المخزون المطلوب طبقا لخطة المبيعات ومدى وفرة و سهولة الحصول على الواردات؛
 - ضبط فترة الاحتفاظ بالمخزون عند الحد الأدنى المأمون في ضوء ظروف التشغيل؛
 - سرعة تدوير المخزون للحد من الركود والتكدس؛
 - منع حدوث تلفيات أو خسائر بالضياع أو لانتهاج صلاحية المخزون؛
 - المحافظة على علاقات عمل جيدة مع الموردين.
- و يعتبر معدل عدد أيام البيع من المخزون من أكثر المعدلات شيوعا لتحديد المعدل الأمثل لحجم المخزون و يتم التوصل إليه بالنسبة التالية :

$$\text{معدل الأمثل لحجم المخزون} = \text{قيمة المخزون} \div \text{معدل المبيعات اليومية}$$

وتراعى العوامل التالية عند تحديد المستوى الأمثل للمخزون :

- تقدير دقيق لحجم المبيعات المتوقعة؛
 - تقدير دقيق لحجم الإنتاج المستهدف؛
 - متابعة حركة الأسعار في السوق للمواد والخامات والبضائع المراد شراؤها؛
 - تكلفة الأموال (سواء المقترضة أو المملوكة)؛
 - تكلفة الشراء السريع أو التشغيل خارج الشركة لمواجهة حالات نقص المخزون.
- و من أكثر الوسائل فاعلية لترشيد تكلفة المخزون و تحسين التدفقات النقدية هي :

- التصرف في المخزون الزائد على الحاجة؛
- التخلص من الأصناف التالفة أو غير صالحة للاستخدام.
- و يتحقق من وراء ذلك الفوائد التالية:
- تحرير الأموال المجمدة في هذه الكميات و تحويلها إلى نقد يمكن استخدامه في أوجه الإنفاق المختلفة التي تدر عائدا على المؤسسة.
- توفير تكلفة الاقتراض بما يقابل التخفيض في تكلفة المخزون؛
- توفير تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات من تكاليف تخزين و حراسة و خلافه.

الفرع الثاني : تسيير العملاء و تسريع التحصيل

- يعتبر من الحسابات غير المستقرة لعدم وجود ضمانات على تحويله إلى تدفقات نقدية أو بتعبير آخر عدم ضمان التزام العملاء بالدفع قد تؤدي بأوقات الأزمات إلى إفلاس المؤسسات.
- ومن أجل تسيير حساب العملاء لابد من إتباع السياسات التالية¹:
- استعمال الأدوات القاعدية: و ذلك بـ:
- يجب وضع اتفاقيات مكتوبة بين المؤسسة والزبون بقرارات متفق عليها مسبقا وبمصادقة الطرفين؛
- وضع ملفات للزبائن تحتوي على جميع المعلومات اللازمة من أجل المتابعة الجيدة؛
- متابعة تاريخية لتعاملات كل زبون مع المؤسسة.
- الالتزام بالقواعد الأساسية:
- تحديد حد أعلى من الحقوق على كل زبون يتم تحديده بناء على قدراته ودرجة الخطر المتعلقة بإمكانياته للسداد؛
- تحديد إطار نقض الاتفاقية المبرمة؛
- اعتماد بعض طرق الدفع:
- بعض طرق الدفع تقلص من إمكانية تهرب العملاء مثل الأوراق التجارية و المالية أو الاقتصاص المباشر من الحساب البنكي.
- تحليل مخاطر العملاء:
- البيئة الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة دراسة لنزاهة زبائنها وقدرتهم على الوفاء والالتزام بتسديد الحقوق وكذلك تسمح الدراسة بتحديد مقاييس التعامل مع الزبائن.
- خلق وظيفة تسيير الآجال أو تسيير القروض

¹ مقدم ليلي، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، فرع علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007 / 2008، ص 41.

هذه الوظيفة هدفها الأساسي التأكد من سداد الزبائن وفقاً للآجال المتفق عليها مع مراعاة التوازن بين الآجال.
 • وضع نظام ضمانات¹ :

هذه الضمانات تغطي المخاطر المتكبدة من طرف المؤسسة بإعطائها آجالاً للعملاء في حالة عدم الدفع تلجأ المؤسسة إلى استعمال الضمانات المقدمة من طرف الزبائن.

• إشراك مندوبي البيع في عملية التحصيل :

قوة البيع في تحصيل الحقوق له أثر إيجابي كبير على تحقيق أهداف وظيفة تسيير القروض.

• اعتماد طرق الخصم من أجل تحقيق السيولة :

من خلال تشجيع الدفع الفوري بإعطاء خصومات 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 التالية² :

- 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.

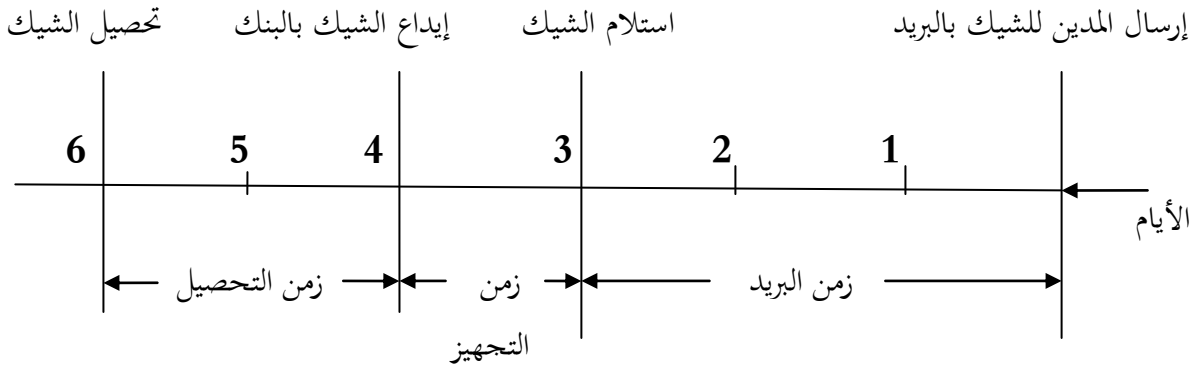
- استخدام طريقة الصندوق المقفل: حيث تلجأ بعض المؤسسات التي تباع في مناطق جغرافية متباعدة إلى اختيار مناطق معينة تستأجر فيها صناديق بريدية، وتطلب إلى المدينين إرسال شيكاتهم إلى هذه الصناديق وفي الوقت نفسه تنفق مع بنوك في المنطقة لتتولى عملية فتح هذه الصناديق يومياً، وأخذ الشيكات وإيداعها في حساب المؤسسة لدى كل منها اختصاراً لوقت إرسال الشيك بالبريد من قبل المدين المقيم في المنطقة إلى الدائن المقيم في منطقة أخرى، وكذلك للوقت الذي سيحتاجه إرسال الشيك للتحصيل من قبل الدائن إلى مكان إقامة المدين.

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

¹ نفسه، ص 42.

² مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص ص 190-191.

الشكل رقم (1-2) : أسلوب تسريع التحصيل



المصدر : مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 191

الفرع الثالث : إبطاء سداد المدفوعات

لا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة عن سداد التزاماتها عند حلول موعدها حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة. إنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل مورديها و ذلك بالسداد في آخر يوم من فترة الخصم، أو في آخر يوم من أيام فترة الائتمان. يمكن أيضا تأخير المدفوعات النقدية عن طريق سداد الشيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر الشركة الدائنة حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول. ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها هي الكمبيالات بدلا من الشيكات لأنه ليس من الضروري توفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة، وإنما وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به¹.

الفرع الرابع: استخدام الشيكات الطافية

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة وبين رصيد المؤسسة في دفاتر البنك. حيث يمكن للمؤسسة إذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك فعلا².

¹ محمد صالح الخناوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-183.

² نفسه، ص 183

الفرع الخامس : موازنة التدفقات النقدية

يقصد بموازنة التدفقات النقدية التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وتوقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم إجراءات التنسيق قيام الإدارة بمحاولة الموازنة بين التدفقات النقدية الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم، فإذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان لتتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجل الدفع، وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين¹.

المطلب الثالث : القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة

يشمل انحراف الخزينة إما تحقيق المؤسسة لفائض أو عجز لفي الخزينة، و يوجد نوعين من القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة، قرارات المتعلقة بتوظيف فائض الخزينة (إما خارج السوق المالي أو داخل السوق المالي)، و القرارات المتعلقة بتمويل العجز في الخزينة (التمويل الداخلي و التمويل الخارجي لدورة الإستغلال).

الفرع الأول : قرارات توظيف فائض الخزينة

إن توظيف الفوائض يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة منها ما يلي² :

1- التوظيف خارج السوق المالي :

1-1. التسديد المسبق للديون المالية : يسمح بالتسوية المسبقة للموردين وكذا شراء مخزونات إذا كانت السوق مناسبة.

2-1. شراء المواد الأولية: خاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية (تكاليف التخزين، ضياع المواد).

3-1. الودائع لأجل: هي الأموال المجمدة في حساب بنكي تدر فوائد مبينة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب.

4-1. أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك لتمكينه من الحصول على الأموال، لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتعتبر اعتراف من البنك نحو الحاملين.

¹ منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2003، ص 229.

² باديس بوحلوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-68.

1-5. اقتناء سندات الاستحقاق : يبيع البنك سندات للمؤسسة ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقاً.

2- التوظيف عن طريق السوق المالي :

1-2. سندات الخزينة القابلة للتداول: تصدر من طرف الدولة، الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة وتدفع سنوياً في الحالات الأخرى، أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبياً من أجل التوظيفات قصيرة الأجل.

2-2. شهادات الإيداع : هي سندات لحقوق قابلة للتداول من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت، و هي قابلة للتداول على شكل سند في السوق الثانوي.

2-3. سندات الخزينة: يطلق عليها أحياناً بالورقة التجارية، وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، مدة حياتها قصيرة جداً حوالي شهر إلى شهرين تصدر على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت.

2-4. الأسهم : التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي.

2-5. شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير : هي شركة بالأسهم التي وضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة، أسهم، سندات،...، للحياسة على هذه السندات تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف.

2-6. صناديق التوظيف المشتركة : هي تنظيمات ليست لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تتوزع عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.

الفرع الثاني : قرارات تمويل عجز الخزينة

يمكن تبيان أهم طرق التمويل في المدى القصير فيما يلي :

1- التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) : لفهم عملية حساب القدرة على التمويل الذاتي يجب إدراك طبيعة مخصصات الإهلاك والمؤونات، والتي تعتبر مصاريف محسوبة لكنها لا تشكل أي تأثير على الخزينة، ونتحصل عليه من خلال مجموع النتيجة الصافية ومخصصات الإهلاك والمؤونات¹ :

$$\text{القدرة على التمويل الذاتي} = \text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الإهلاك} + \text{المؤونات}$$

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

ويمكن حساب هذا المؤشر اعتماداً على الفائض الإجمالي للاستغلال حسب العلاقة التالية :

$$\text{القدرة على التمويل الذاتي} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} - \text{المصاريف المالية الصافية} - \text{المصاريف الاستثنائية الصافية} - \text{الضرائب على الأرباح}$$

حساب التمويل الذاتي يتم من خلال تخفيض مكافأة رأس المال من القدرة على التمويل الذاتي حسب العلاقة التالية¹ :

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

2- التمويل الخارجي لدورة الاستغلال : تأخذ القروض القصيرة الأجل عدة أشكال أهمها² :

1-2- قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية :

1-1-2- الخصم : تستعمل الأوراق التجارية لتسهيل العمليات بين الزبائن والموردين، تتراوح مدة استحقاقها بين 30 و 90 يوم، خلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة إلى سيولة فيلجأ إلى البنك لخصمها، والخصم يلزم البنك بدفع القيمة الحالية للورقة في الحال مقابل عمولة (سعر الخصم).

2-1-2- قروض تعبئة الحقوق التجارية (CMCC):

يعتبر هذا القرض بديل للخصم (في حالة عدم حيافة المؤسسة لأوراق تجارية)، هذا الشكل يسمح بتعبئة حقوق المؤسسة خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك، هذه العملية لا تقدم نفس ضمانات الخصم الكلاسيكي.

2-1-3- قرض مقابل فواتير (l'affacturage) :

تتنازل المؤسسة على حقوقها مع الزبائن لصالح شخص معنوي يدعى (factor)، وهو عبارة عن شركة قرض تشتري الفواتير وتلتزم بالتحصيل من الزبائن مقابل عمولة، وتعود بالفائدة على المؤسسة من خلال التخلص من جزء كبير من المخاطر حيث يتحملها (factor)، والتخلص كذلك من التسيير الإداري للزبائن بالتالي ينتهي مشكل العملاء.

¹ باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² نفسه، ص 73-76.

2-2- القروض الأخرى للخرزينة :

2-2-1. القرض المؤكد للخرزينة (le crédit confirmé de trésorerie) : يغطي هذا القرض الاحتياجات الدائمة وتصل مدته إلى سنتين.

2-2-2. السحب على المكشوف : هو المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدين. و اللجوء إلى هذا القرض يعبر عن وجود عجز حاد في رأس المال العامل.

2-2-3. تسهيلات الصندوق : تلجأ المؤسسة إلى إليها لتغطية عجز على مستوى صندوقها، (لا يكون هناك توازن بين المدفوعات و المقبوضات)، تكون قيمة تسهيلات الصندوق أقل من رقم أعمال المؤسسة بما فيه الرسم، و مدته أقل من سنة.

2-2-4. سندات الخزينة.

2-3- تمويل العمليات أو الأنشطة الخاصة :

قد لا يكون مناسباً لجوء المؤسسة إلى القرض المتجدد، لذلك تلجأ إلى أنواع أخرى من القروض و منها:

2-3-1. القروض الموسمية (crédit de compagne) : تمنح عادة إلى المؤسسات ذات النشاط الموسمي (مثل القطاع الفلاحي، ...).

2-3-2. القروض على المخزونات : حيث تقوم المؤسسة برهن كل أو جزء من المخزون لصالح المقرض، و بذلك يحدد هذا الأخير نسبة الأموال التي يقترضها بالمقارنة بالمخزون.

2-3-3. الاعتماد المستندي : يكون على شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناء على طلب الزبون

إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة.

خلاصة الفصل

تناولنا خلال هذا الفصل مفاهيم متعددة للخزينة منها المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي والديناميكي، وتطرقنا لمكونات الخزينة التي تتمثل في أصول الخزينة وتضم كل أصل سائل أو متاح، وخصوم الخزينة و هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة، و حساب الخزينة وتحديد وضعياتها. كما تعرضنا إلى جدول تدفقات الخزينة وكيفية إعداده حسب الطريقة المباشرة والغير المباشرة ، يعتبر أحد الأدوات المهمة لتفسير تغييرات الخزينة وكيفية تشكيلها ويساعد في تحديد الإمكانيات المالية للمؤسسة لمواجهة التزاماتها. وكذلك موازنة الخزينة وكيفية إعدادها. تطرقنا للعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على تسيير الخزينة وكذا المشاكل المتعلقة بهذه العملية، وفي الأخير تناولنا إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة عن طريق تسيير تغييرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل وكذا القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة. و يعتبر التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لذا سيتم التطرق في الفصل الموالي إلى تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

الفصل الثاني

الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يحتل الأداء المالي في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأنه هو السبيل للحفاظ على البقاء والاستمرار، وعليه يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولكن مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد بمختلف أنواعها لا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ماحققته من نتائج وما ضيعته من فرص إلا بتحديد خططها المستقبلية عن طريق تقييم أدائها خاصة الأداء المالي، إذا يعبر هذا الأخير على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة لديها أفضل استغلال، مع تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى موضوع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية.

- المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.

- المبحث الثالث : تحليل الأداء المالي من خلال مؤشرات التوازن المالي.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية و الخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع، وهي مصدر مداخيل الأفراد و الدولة، وتمثل منتجاتها سواء كانت مادية أو معنوية المكون الرئيسي التي تقوم عليه الأسواق.

سنركز في هذا المبحث على مفهوم المؤسسة الاقتصادية، الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة وفي الأخير نتطرق إلى تصنيف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

سنعرف المؤسسة تبعا لمناظير مختلفة¹ :

يصعب إعطاء تعريف واحد و جامع للمؤسسة، وذلك لعدة اعتبارات منها :

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في أساليب تنظيمها و تسييرها و في أشكالها القانونية؛
- اتساع وتنوع نشاطات المؤسسة الاقتصادية بسبب التطور التكنولوجي؛
- اختلاف الإيديولوجيات والمدارس الفكرية الاقتصادية.

تعرف المؤسسة كوحدة إنتاج وتوزيع على أنها تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل بشرية ومادية تخرج فيما بينها من أجل إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع، إذ تعتبر المؤسسة عون اقتصادي تحوي عدة عناصر مثل المصانع، وكالات تجارية، مستودعات، مخابر.... الخ، لتحقيق الوظيفة الأساسية المتمثلة في إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع في الأسواق.

وتعتبر المؤسسة كأداة لتكوين وتوزيع المداخيل التي أنتجتها على مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين، فبعد إتمام عملية إنتاج السلع والخدمات تتوجه هذه المنتجات إلى البيع، وينتج عن هذا مداخيل تتمثل في قيمة المنتجات وبعد طرح قيمة الإستهلاكات الوسيطة الداخلة في تكوين المنتجات يتشكل ما يعرف بالقيمة المضافة للمؤسسة الذي يعتبر رصيد هام يعبر عن مدى نجاح نشاط المؤسسة في خلق الفوائض وتقديم إضافات عن طريق عمليات تحويل المواد الأولية ومدخلات المؤسسة إلى سلع وخدمات ذات قيمة استعمالية موجهة للمستهلكين، ويشترك عدة أعوان اقتصاديين و ماليين في الاستفادة من القيمة المضافة، حيث يسدد جزء من القيمة المضافة إلى

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-32.

الدولة في شكل ضرائب ورسوم، كما تسدد فوائد مالية إلى مؤسسات مالية وبنوك، وجزء من الأرباح يوجه نحو شركاء المؤسسة على شكل أرباح أسهم موزعة على المساهمين. وهناك أجزاء مقتطعة من القيمة المضافة تبقى داخل المؤسسة وهي قيمة الإهلاكات والمؤونات، والجزء المتبقي من الأرباح بعد التوزيع يبقى في المؤسسة على شكل احتياطات يوجه لتمويل الاحتياجات المستقبلية (التمويل الذاتي الصافي).

والمؤسسة كخلية اجتماعية تقوم بتوظيف عدد هام من العمال، بالتالي تقوم بوظيفة اجتماعية هامة حيث توفر للعمال عدة احتياجات منها: الأجور، استقرار العمل، التحفيز، الترقية، التكوين والتأهيل،... إلخ. كما تعتبر المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية، حيث تلعب أدوار هامة في اقتصاد السوق، باعتبارها مركز قرار اقتصادي حيث تمس قرارات المؤسسة جوانب مهمة في الحياة الاقتصادية منها أنواع المنتجات، أسعار البيع، طريقة توزيع المنتجات،... إلخ.

والمؤسسة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، ويتكون هذا النظام من مجموعة عناصر متفاعلة بينها ومترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين، وتمثل العناصر المكونة لنظام المؤسسة من أنظمة فرعية هي: النظام الفرعي التجاري، النظام الفرعي الإنتاجي، والنظام الفرعي المالي، ويتميز كل نظام فرعي بهدف فرعي محدد، وترابط الأهداف الفرعية للأنظمة يصب في تحقيق الهدف العام لنظام المؤسسة.

المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك الأهداف ونلخصها فيما يلي¹:

1. الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:
 - تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها بالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها.
 - تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى الجهوي، الوطني أو الدولي.
 - عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، بذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلافي الوقوع في

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص ص 17-21.

المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، على المؤسسة تحقيق أرباح بواسطة الاستعمال الرشيد لممتلكاتها.

2. الأهداف الاجتماعية : و تتمثل فيما يلي :

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال : إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مادية أكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة : تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع و ذلك بتقديم منتوجات جديدة، أو التأثير في أذواقهم عن طريق الدعاية والإشهار و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحياناً، إلا أنه غالباً ما تكون في صالح المؤسسات.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال : تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل مخصصة بذلك مثل مجلس العمال.
- توفير تأمينات ومرافق العمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها (يظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك، والمطاعم... الخ.

3. الأهداف الثقافية و الرياضية : في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضاً :

- توفير وسائل ترفيهية و ثقافية.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى : قد يجد العمال القدامى أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً مما تضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في إنتاج أو التوزيع، وهو ما يدعى بالرسكلة.

- تخصيص أوقات للرياضة : أحياناً تقيم المؤسسة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل الذي عادة ما يصيب الإنسان العامل في مختلف المناصب ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج.

4. الأهداف التكنولوجية : بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي

حيث عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية علمياً. وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهميتها لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح حسب حجم المؤسسة.

المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

تتخذ عملية التصنيف عددا من المعايير، كأن نفرق بين مؤسسات إنتاجية ومؤسسات غير إنتاجية، وهذا على أساس ما تقدمه للسوق من إنتاج مادي أو خدمات، ويمكن اتخاذ أساس آخر للتصنيف كالقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات)، أو التصنيف على أساس الجانب القانوني (عمومية، خاصة)، أو حسب الحجم والذي تؤخذ مؤشرات معينة لقياسه كعدد العمال أو رأس المال... الخ.

طبقا لتصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين : مؤسسات خاصة، أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عمومية أي تابعة للدولة أو القطاع العام و تخضع للتشريعات الخاصة به، وحاليا تخضع خليط من القانون العام والقانون الخاص، نوضح ذلك كما يلي¹ :

1. المؤسسات الخاصة : وتتخذ أشكالا متعددة منها المؤسسات الفردية حيث تنشأ عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال، بالإضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحيانا وقد يقدم جزءا من عمل المؤسسة. ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية تجارية، أو فنادق،... الخ. وغالبا لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعا، وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر سنتطرق إليه، كما تتخذ المؤسسات الخاصة شكل مؤسسات الشركات: في هذا النوع التي تنفرع إلى عدة أقسام، يتوزع فيها التنظيم أو التسيير و رأس المال على أكثر من شخص، ويجب الإشارة إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري، مثل توفر الرضا بين الشركاء والذي يشمل موضوع نشاط الشركة، وقيمة ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال وأن يكون خاليا من المغالطة أو التدليس. كما يشترط وجود محل لنشاط الشركة، أو موضوع لهذا النشاط، وأن يكون مشروعاً، وغير مخالف للنظام و الآداب العامة. ويمكن تقسيم هذه الشركات الخاصة إلى ثلاثة أقسام :

1.1. شركات الأشخاص : يمكن اعتبارها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، وتكون شركات أشخاص حسب القانون التجاري الجزائري :

1.1.1. شركة التضامن : تعد هذه الشركة من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصاً، قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك لآخر في القيمة وفي طبيعة الحصة (شكل نقدي أو عيني)، في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وهذه أهم ميزة في هذه الشركة. وتكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة، أو باسم قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان و شركاءه)، أو قد يحمل اسم

¹ نفسه، ص 54-60.

تجاري معين، ويمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، دون أن يكون مخالفا للقانون أو الآداب، وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاضى الشركاء أرباحا نسبة إلى ما قدموه من حصص في رأسمالها، و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدثت.

2.1.1. شركة التوصية : وهي شركة تتكون من طرفين: شركاء متضامنين، وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في الرأسمال، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم. وهناك نوعان من شركة التوصية الأولى شركة توصية عادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية وهي شركة توصية بالأسم، تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم وهي قابلة للتداول.

في هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي إدارة الشركة، كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة.

1.1. 3. شركة محاصة : هي نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية و لا رأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية : و تتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشيها عن طريق إدارتها، وتجذب عادة مجال النقل و البناء أو الخدمات العامة.

2.2. المؤسسات نصف العمومية (المختلطة) : الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها من طرف الدولة. حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين، الأول هو الدولة و المتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، ويتم إنشاء هذه المؤسسات بطريقتين :

- الإنشاء من العدم : أي الاتفاق بين طرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه ومدة حياته،... الخ، و يتم المساهمة في رأس ماله من الطرفين.
- أما الطريقة الثانية لوجود هذه الشركات هي طريقة التأميم، بموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال مؤسسة خاصة، ويتم غالبا تعويض للجانب الخاص.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

سيتم في هذا المبحث التركيز على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرض إلى : المفاهيم المتعددة للأداء المالي و أسباب تباينها، معايير الأداء المالي و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : تعاريف الأداء المالي و أسباب تباينها

توجد عدة تعاريف للأداء المالي حسب كل منظور ، و يعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية، و إلى تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة، كذلك تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية و اقتصادية. و من هذه التعاريف ما نوضحه في الفرع الموالي¹ :

الفرع الأول : تعاريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وتحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي، أو ظاهرة الإفلاس، بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر و الصعاب المالية.

و يعني الأداء بمفهوم ماكينزي اختيار التمويل وتحليل كل من رافعة خلق القيمة، ومعدل النمو، ومعدل مردودية الأموال المستثمرة.

والأداء المالي حسب سيرج إفريرت "SERGE EVRAERT" هو فحص الحوار التالية من خلال عملية التحاكي:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛

- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛

- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛

ومفهوم الأداء المالي حسب مبدأ تقييم المؤسسة فيرى بعض المهتمين على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجدول الملحق، ونأخذ من هذا التعريف الظرف الاقتصادي بعين الاعتبار الذي يشير إلى عنصرين مهمين، العنصر الأول يتمثل في الميزانية الاقتصادية أما العنصر الثاني يتمثل في متغيرات الاقتصاد الكلي وانعكاسها على أداء المؤسسة إلى جانب متغيرات الاقتصاد الجزئي.

ومما سبق فإن الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة، يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بالفرص الاستثمارية.

¹ عبد الغني دادن، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية: دراسة حالة بورصتي الجزائر و فرنسا، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 35.

الفرع الثاني: أسباب تباين مفهوم الأداء المالي

يعود تباين مفهوم الأداء المالي إلى جملة من الأسباب منها¹ :

1.2. اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية :

تباينت نسبيا رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء المالي نظرا لتباين وجهات النظر حول تحديد الوظيفة المالية، فبعض التعاريف أسندت الوظيفة المالية إلى القرارات المالية المتخذة، إستراتيجيات الخطط، الأهداف، السياسات المالية، و أيضا مواجهة المصاعب والعقبات المالية.

2.2. تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة :

اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية بأنه للوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة دور المزود بالأموال وتسييرها، لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وظروف عدم التأكد، التظليل المعلوماتي، التحديات التي تواجهها المؤسسات، ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر، التقدم التكنولوجي، حدة المنافسة، وندرة الأموال.

ووفقا لرؤية البروفيسور كونسو "CONSO" تعد النظرية المالية المعاصرة نموذجا خارجيا للمؤسسة

خاضعا لقوانين سوق الأصول، وذلك بالفصل بين رأس مال اقتصادي ورأس مال مالي.

3.2. تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية :

تداركت النظرية المالية أهمية مدلول المؤشرات الاقتصادية جنبا و موازاة مع المؤشرات السوقية (البورصية)، لما تكتسبه هذه الأخيرة من قوة و تفسير البيئة الاقتصادية و الضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة، الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط و الوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي و ذات تأثير فعال على مركزها الداخلي بالإضافة إلى الوسائط الداخلية ذات الصلة المباشرة بسوق البورصة ألا و هي قيمة المؤسسة الناتجة عن الثروة الداخلية المتراكمة.

المطلب الثاني : العوامل الداخلية الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي.

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي كآآتي² :

- الهيكل التنظيمي :

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الوظائف الإدارية في الشركات و التمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين.

¹ عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص42.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، بدون طبعة، دار حامد، عمان، 2009، ص ص 48-51.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

- المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة و توجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها و عملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على مبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

- التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

على المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة م أهدافها لأنها من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة و التنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

- الحجم :

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة، وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة معايير التي تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ونشير إلى وجود فرق بين المعيار و المؤشر، فالأول يعني الأساس التي يستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس و تفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات و هو كالاتي¹ :

- **المعايير التاريخية** : وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.
- **المعايير المطلقة** : وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول (2) مرة والنسبة السريعة (1) مرة.
- **المعايير القطاعية** : يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير المالية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.
- **المعايير المستهدفة** : و هي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط)، بالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الإبتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط، بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

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

¹ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص78.

المطلب الأول : التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية

تهدف المؤسسة من خلال تحقيق التوازن المالي إلى توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة وبأدنى تكلفة، واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها عامة و ديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها، تجنباً لوقوعها في عسر مالي الذي يؤدي بها إلى الإفلاس و خروجها من دائرة الأعمال.

والتوازن المالي هو التقابل ألقيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة، واستعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها، وكذلك عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها، وتنطلق فكرة التوازن المالي من الميزانية المالية باعتبار أنها تعتمد على مبدأ التوازن بين الخصوم والأصول على أساس أن الأموال التي تبقى في المؤسسة لمدة أكثر من سنة هي التي ستمول الاستعمالات في المدى الطويل، وكذلك الأمر بالنسبة للأصول المتداولة التي ستمول الديون في المؤسسة في المدى القصير ومنه فإن قاعدة التوازن المالي تركز على ما يلي¹ :

- التوازن من أعلى الميزانية : إن التوازن من أعلى الميزانية سهل التحقيق في المؤسسة باعتبار أن الوقت في صالحها و أن الأصول الثابتة يمكن أن تتحول إلى سيولة نقدية قبل تاريخ استحقاق الديون.
- التوازن من أسفل الميزانية : هذا الأخير صعب التحقيق لأن الوقت ليس في صالح المؤسسة باعتبار أن استحقاقية الديون قصيرة الأجل لا تتماشى مع سيولة الأصول المتداولة، لأن بعض أقسام الأصول المتداولة لا تتمتع بدرجة الدوران المطلوب، وينتج عنه عدم تمكن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها، وعليه يصبح من الضروري أن يخصص المحلل المالي هامش الأمان المعبر عنه برأس المال العامل لتغطية هذه الالتزامات.
- وتكمن أهمية التوازن المالي في ما يلي² :
- التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخرينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها؛
- تقدير العائدات من فرص الاستثمار المتاحة؛
- يستعمل لفرض الرقابة الداخلية على تدفقات الأموال الداخلية والخارجية من حيث مجالات استعمالها؛
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتعرف على مدى الاستخدام العقلاني للموارد.

¹ نور الدين بن عمارة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

² نفسه، ص 56.

المطلب الثاني : رأس المال العامل Fonds de Roulement

أشرنا إلى مفهوم رأس المال العامل الصافي سابقا من وجهة نظر وظيفية على أنه الفرق بين الموارد الدائمة والاستخدامات المستقرة.

$$\text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} = \text{الموارد الدائمة} - \text{لاستخدامات المستقرة}$$

يعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى، حسب حالاته نذكرها كالاتي¹:

- رأس مال عامل صافي إجمالي موجب ($FRng > 0$) : يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛

- رأس مال عامل صافي إجمالي معدوم ($FRng = 0$) : يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا عجز؛

- رأس مال عامل صافي إجمالي سالب ($FRng < 0$): يشير ذلك إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات، بالتالي فهي بحاجة لمصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

إن وجود رأس المال العامل الإجمالي غير كافي ينتج عنه وضعية مالية هشة، وذلك بالنظر إلى العوامل التالية²:

- تأخر في تحصيل الديون (créances)؛
- إفلاس بعض الزبائن؛
- موردون لا يمنحون آجال دفع طويلة؛
- تناقص حجم النشاط.

لهذا كان رفع رأس المال العامل أمرا حيويا و يتحقق بتطوير الموارد الدائمة (الرفع من رأس المال).

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² ضيف إبراهيم، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جداول التدفقات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2004، ص 45.

المطلب الثالث : الاحتياجات في رأس المال العامل **Besoins Fonds de roulement**

يظهر احتياج في رأس المال العامل نتيجة الفرق الزمني بين جهة الأعباء المحملة للمؤسسة لأجل الإنتاج، ومن جهة أخرى النتائج المحصل عليها من بيع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة¹. ويمكن التفريق بين جزأين من الاحتياج في رأس المال العامل وهما² :

- **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال**: حيث يشتمل على العناصر الأكثر أهمية في الاحتياج لرأس المال العامل، و يتميز بانتماء جميع عناصره سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، كما يفترض ارتباطه مباشرة مع رقم الأعمال، و يحسب بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال.

- استخدامات الاستغلال: و هي متمثلة في احتياجات لتمويل دورة الاستغلال من أجل الزيادة في دوران هذه الدورة.

- موارد الاستغلال: و هي متمثلة في موارد لتمويل دورة الاستغلال بواسطة قروض مقدمة من طرف الموردين. و الجدول الموالي يوضح استخدامات و موارد الاستغلال.

جدول رقم (2-1): يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال

موارد الاستغلال	استخدامات الاستغلال
1. تسبيقات و حسومات مدفوعة على دوران الطلبيات	1. مخزونات
2. ديون الإستغلال	2. تسبيقات و حسومات مدفوعة على دوران الطلبيات
* ديون الموردين	3. حقوق العملاء و الحسابات الملحقمة
* ديون جبائية و اجتماعية	4. أعباء محققة مسبقا مرتبطة بدورة الاستغلال
3. نواتج محققة مسبقا مرتبطة بدورة الاستغلال	

المصدر: مقدم ليلى، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال انطلاقا من العلاقة التالية :

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} = \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد الاستغلال}$$

- **احتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال** : يتمثل في الاحتياج المالي المولد خارج نشاطات دورة الاستغلال، يحسب بالفرق بين الاستخدامات خارج الاستغلال (حقوق متنوعة)، و موارد خارج الاستغلال (ديون متنوعة)، يعتبر عموما كعنصر ثانوي في الاحتياج في رأس المال العامل³.

¹ Annie BELLIERDLIENNE, Sarun KHATH, Op-cit, p 32.

²مقدم ليلى، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

³ نفسه، ص 12.

الجدول الموالي يوضح استخدامات وموارد خارج الاستغلال بشكل مفصل.

جدول رقم (2-2): يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال

موارد خارج الاستغلال	استخدامات خارج الاستغلال
• ديون متنوعة	• حقوق متنوعة
- ديون الاستثمارات	- حسومات مدفوعة للضرائب
- ديون جبائية	- حسابات دوران الشركاء
- ديون أخرى خارج الاستغلال	- حقوق على التنازل عن الاستثمارات
• نواتج محققة مسبقا خارج دورة الاستغلال	• أعباء محققة مسبقا خارج الاستغلال

المصدر: مقدم ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

و يمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال من خلال العلاقة الرياضية التالية¹:

الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال

- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي :

وهو مجموع الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال و الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال².

الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال + الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال

حالات الاحتياج في رأس المال العامل³:

- الحالة الأولى: (احتياجات رأس المال العامل < 0) : معناه احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة، والمؤسسة بحاجة إلى رأس المال فيجب عليها إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال.
- الحالة الثانية (احتياجات رأس المال العامل = 0) : يعني أن موارد دورة الاستغلال تغطي احتياجات الدورة وهي حالة عابرة.
- الحالة الثالثة (احتياجات رأس المال العامل > 0): يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات ويبقى فائض.

¹ مقدم ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

²Hubert de la Bruslerie , Analyse financière information financière et Diagnostic, 3^{ème}, Dunod, Paris, 2006, p 240.

³ نور الدين بن عمارة ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

المطلب الرابع : الخزينة و معالجة حالات العجز

بعد أن نستعرض العوامل التي تجعل الخزينة في حالة توازن، سنقوم بسرد السيناريوهات المحتملة و المسببة للعجز في الخزينة حسب المنظور الوظيفي: و هي ست حالات.

الفرع الأول : شروط التوازن المالي من منظور الخزينة

كما سبق و أن عرفنا الخزينة على أنها الفرق بين الموارد التي تضعها المؤسسة لتمويل نشاطها، و الاحتياج المتولد عن هذا النشاط، فانطلاقا من المعادلة الأساسية يتم حسابها كما يلي:

$$\text{الخزينة الصافية الإجمالية} = \text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي}$$

أو:

$$\text{الخزينة الصافية الإجمالية} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

والتوازن المالي يحدث عندما تكون الخزينة الصافية أكبر أو تساوي الصفر حسب الحالات، وهكذا ينطلق مفهوم التوازن المالي الأساسي المقدم من قبل التحليل الوظيفي، من ضرورة وجود رأس مال عامل يكفي لتغطية الاحتياج في رأس المال العامل الوظيفي. هذه المعادلة الأساسية تفترض وجود حالتين¹:

• الحالة الأولى : و هي حالة $FRng - BFRg = TNg \geq 0$

و هي حالة التوازن المرجوة، رغم أن الحالة المثلى حسب المنظور الوظيفي هي $(T=0)$ ، لأن أي فائض في الخزينة يمثل تعطيلاً لموارد مالية، وبالتالي تتحمل المؤسسة تكلفة سعر الفائدة إذا كانت الأموال مقترضة، أو تتحمل تكلفة الفرصة البديلة إذا كان الفائض متأتي من أموال خاصة.

• الحالة الثانية : و هي حالة $FRng - BFRg = TNg < 0$

و هي حالة أزمة الخزينة المتعلقة بوجود مشكلة العسر المالي و اختلال التوازن المالي الأساسي الذي يعتبر من بين الأعراض التي تهدد المؤسسة بالإفلاس.

¹ ضيف إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

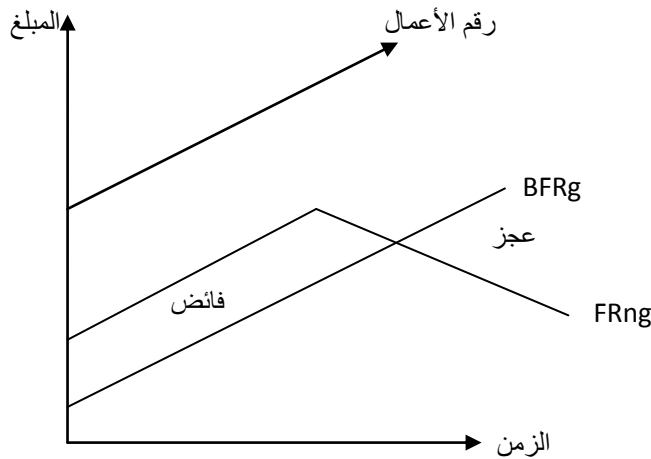
الفرع الثاني : حالات العجز في الخزينة و كيفية معالجته :

نحاول سرد السيناريوهات المسببة للعجز حسب المنظور الوظيفي و هي ست حالات أساسية¹ :

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

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

الشكل رقم (2-1) بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة



المصدر: ألياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره: ص: 89

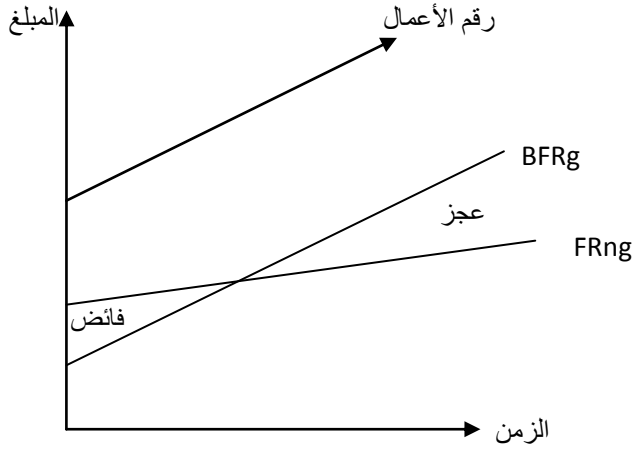
- **حالة نمو سريع و غير متحكم فيه :** إذا قدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من إمكانياتها المالية الحالية فإن ذلك يؤدي إلى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، و بالتالي تستهلك الفوائض المالية و يحدث عجز في الخزينة.

يمكن إعادة التوازن المالي من خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة، بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية، و تركيز الجهود التجارية و الاستثمارية و الصناعية على حصة سوقية تتناسب و الإمكانيات المالية

¹ ألياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-92.

للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال و تنخفض الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال، بحيث يمكن تغطيتها برأس المال العامل

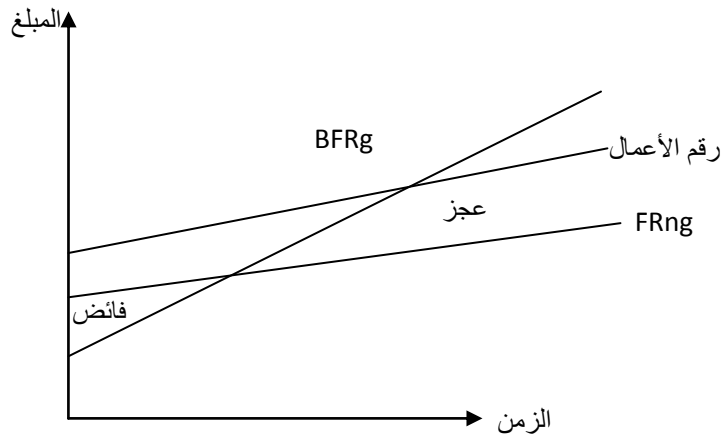
الشكل رقم (2-2) بيان أثر المقص لحالة النمو الغير المتحكم فيه



المصدر: ألياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره: ص: 90

- حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال : أحيانا يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون و منح آجال طويلة للعملاء، وقبول آجال قصيرة للموردين، هذا التسيير يؤدي إلى تضخم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العامل، يؤدي لاستهلاك رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة، ومن ثم يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة. للخروج من هذا المأزق على المؤسسة بناء سياسة علمية دقيقة وصارمة تمكن من تسيير المخزونات، والعلاقة الدائنية مع العملاء والموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة.

الشكل رقم (2-3) بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر



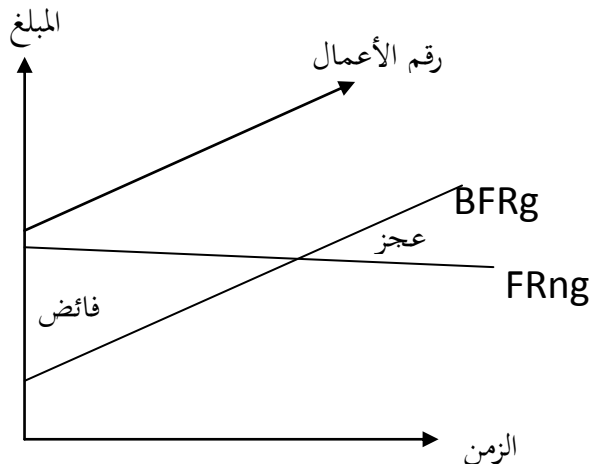
المصدر: ألياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره: ص: 90

- حالة الخسائر المتراكمة : إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية، مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلي احتياجات في رأس المال العامل الإجمالي، بالتالي تتحقق خزينه سالبة و المعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.

لا يمكن للمؤسسة إنعاش رأس المال العامل إلا بخطة طويلة الأجل تتضمن إجراءات صارمة لتحسين النتيجة، و ذلك على مستويين:

- مستوى داخلي : و ذلك بترشيد الإنفاق و تدنية التكاليف بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك، و ذلك دون التأثير على قيود الجودة و النوعية.
- مستوى خارجي : و ذلك بمحاولة إنعاش رقم الأعمال بـين طريقة مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

الشكل رقم (2-4) بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة

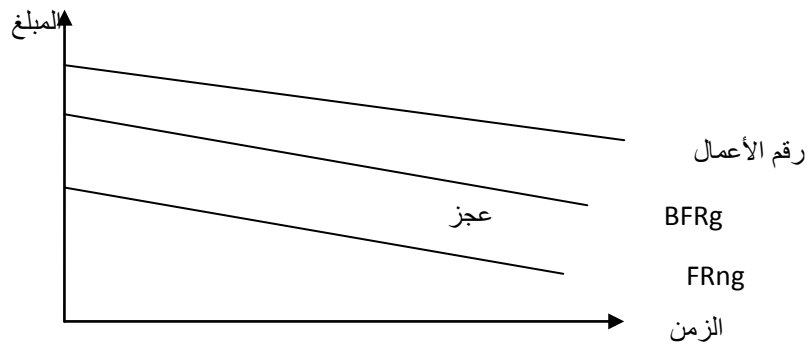


المصدر: ألياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره: ص: 91

- حالة تدهور في النشاط (انخفاض في رقم الأعمال) : في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن معطيات المحيط، فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات و ارتفاع في التكاليف، حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل، و تتحول هذه الحالة إلى حالة الخسائر المتراكمة.

- حالة إفلاس عميل مهم : إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات عميل وحيد، فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث آثارا مباشرة على وضعية المؤسسة، مثل حالة الإفلاس و اختفاء هذا العميل، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال، و تنتقل إلى حالة تدهور في النشاط.

الشكل رقم (2-5) بيان أثر المقص لحالتي تدهور في النشاط و إفلاس عميل مهم



المصدر: ألياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره: ص: 92

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل فقد حاولنا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التعرض إلى مفهومها، الأهداف الرئيسية لنشاطها و أخيرا تصنيف المؤسسة الاقتصادية. وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى المفاهيم الأساسية للأداء المالي من خلال تقديم مختلف التعاريف وأسباب تباينها، العوامل الداخلية و الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي وأخيرا معايير الأداء المالي. أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي، من خلال التعرض إلى التوازن المالي في المؤسسة، رأس المال العامل الإجمالي، الإحتياج في رأس المال العامل، شروط التوازن المالي من منظور الخزينة، و أخيرا حالات العجز في الخزينة و كيفية معالجته.

الفصل الثالث

تسيير خزينة مقاطعة الغاز المميع - حاسي مسعود - و أثره على الأداء المالي

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي وهذا اعتمادا على إجراء دراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الاقتصادية، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة نافطال مقاطعة الغاز البترولي المميع بحاسي مسعود خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2009، محاولين تحليل اثر تسيير خزيتها على الأداء المالي وبالتالي إمكانية تحقيقها للتوازن المالي على المدى المتوسط. وفي هذا الصدد سنتناول العناصر التالية:

- تقديم عام لمؤسسة نافطال و لمقاطعة الغاز البترولي المميع بحاسي مسعود.
- تشخيص الوضعية المالية للمقاطعة : ونتعرض من خلال هذا المبحث إلى إعداد الميزانية المالية، ثم إلى دراسة البنية المالية للمقاطعة.
- دراسة وضعية الخزينة للفترة (2008-2009) : و نتطرق فيه إلى دراسة وضعية الخزينة من خلال بناء الميزانية الوظيفية و حساب المعادلة الأساسية للخزينة و تحليلها باستخدام مؤشرات التوازن المالي، ومن ثم التحليل باستخدام جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نفطال

تعتبر مؤسسة نافطال إحدى المؤسسات الكبرى التي تنشط في الاقتصاد الوطني، مهمتها تسويق المشتقات البترولية عبر التراب الوطني، سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة نافطال، ثم التعريف بالمقاطعة التجارية للغاز البترولي المميع بحاسي مسعود بالتطرق ضمن ذلك إلى الهيكل التنظيمي للمقاطعة و المواد التي تقوم بتسويقها.

المطلب الأول : تأسيس مؤسسة نفطال

نعرض تاريخ تأسيس مؤسسة نفطال و تطور نشاطها فيما يلي¹ :
انبثقت عن إعادة الهيكلة لشركة سوناطراك منذ أكثر من 30 سنة وتعتبر هذه المؤسسة همزة وصل بين المستهلكين والثروات البترولية وتسمى هذه الإعادة الهيكلية لشركة نفطال ERDP أي تكرير، تسويق وتوزيع للمواد البترولية .

وبتاريخ 1985/02/02 حدث إعادة هيكلة ERDP ونتج عنها تكوين مؤسستين منفصلتين هما:

1- شركة نفطال المتخصصة في التسويق وتوزيع المشتقات البترولية داخل البلاد .

2- شركة نفطاك (NAFTEC) المتخصصة في تكرير البترول .

وتتكون مؤسسة نفطال من ثلاثة وحدات :

• وحدات نفطال للتوزيع (UND)؛

• وحدات نفطال للصيانة (UNM)؛

• وحدة نفطال للموانئ و الطيران (AVM).

وبتاريخ 2000/04/02 سمحت وحدات نفطال لتوزيع (UND) بتشكيل نظام آخر حسب نوعية المواد والمشتقات البترولية ولذلك إنبثق منه غاز البترول المميع GPL والذي ينقسم إلى مقاطعات منتشرة عبر تراب الوطني، وكان التنظيم العام لشركة نفطال منذ 2001 م عبارة عن ثلاثة فروع تتمثل في :

• الفرع الأول : يهتم بالتسويق الزيوت ، العجالات المطاطية وشتى أنواع الزيوت و الوقود (CLP)؛

• الفرع الثاني : يهتم بتسويق غاز البترول المميع (GPL)؛

• الفرع الثالث: يهتم بمجال الطيران و البحرية (AVM).

¹ جيلالي بوزار السعيد ، مسؤول مصلحة الشبكة مقاطعة الغاز المميع، تأسيس مؤسسة نافطال، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية)

ويبلغ عدد عمال نفطال ب 29762 عامل وتعتبر هذه الشركة الموزع الرئيسي للمواد البترولية في الجزائر، حيث تنتج 51% من الطاقة وذلك بتوفير 8 ملايين طن من المواد البترولية سنويا، وتستخرج من البترول المواد التالي :

- الوقود؛
- غاز البترول المميع (GPL)؛
- الزفت (BITUME)؛
- الزيوت (LUBRIFIANT).

وتشمل مؤسسة نفطال على 57 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين الوقود، الزيوت والعجلات، 29 مركز ومخزن للطيران، 6 مراكز للبحرية، 49 مخزن لتخزين البترول المميع (GPL)، 6 مراكز للغاز غير المعبأ (RACV)، 15 وحدة من الزفت، 3903 شاحنة للنقل و للتوزيع، 1804 محطة التوزيع و 10913 نقطة بيع (GPL).

المطلب الثاني : تقديم عام للمقاطعة التجارية GPL حاسي مسعود

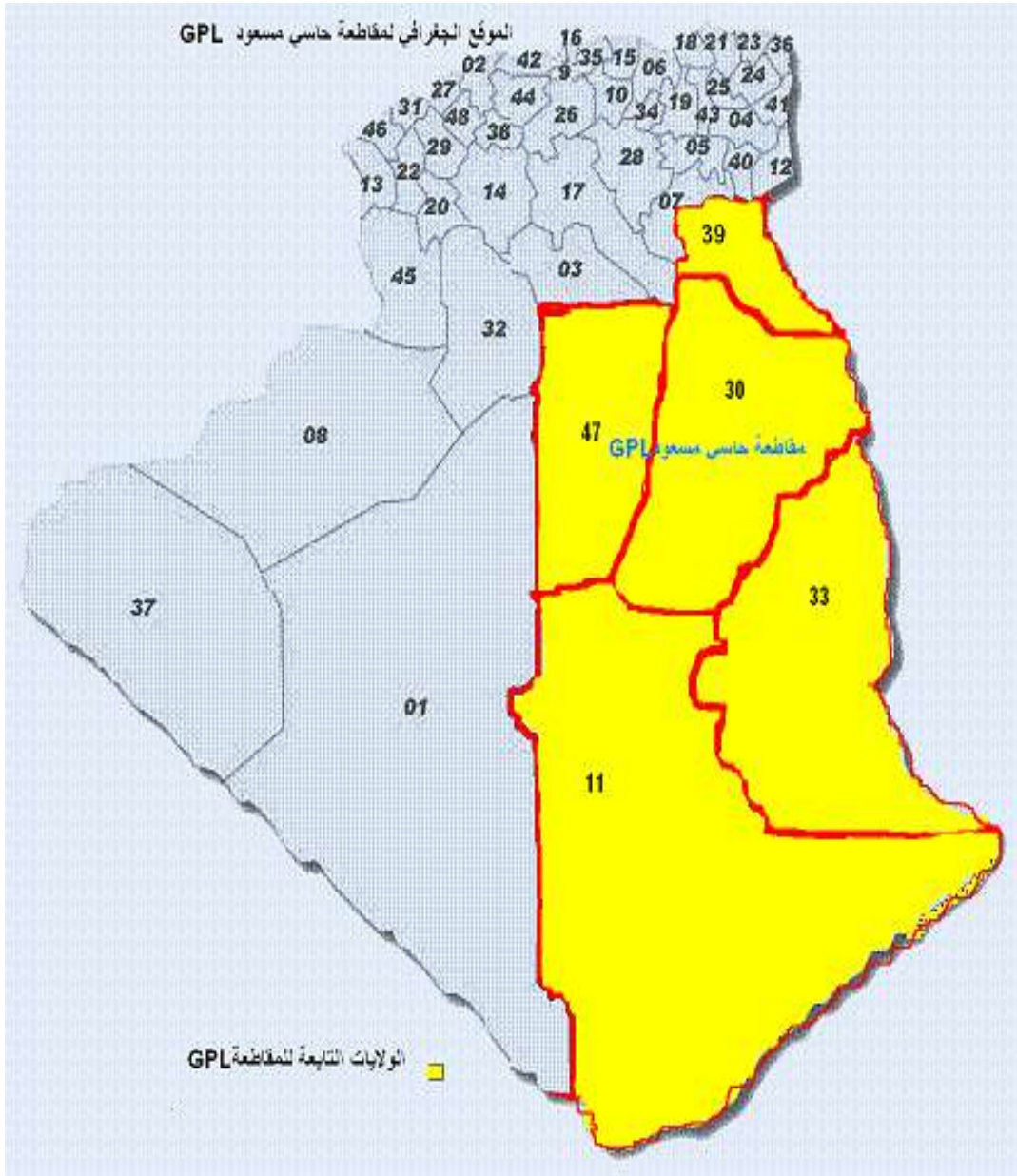
هي وحدة تجارية مهمتها تعبئة، نقل و توزيع الغاز ويتكون من مادتين البوتان (BUTANE)، والبروبان (PROPANE). ويتم الحصول عليها من طرف المورد الرئيسي سونطراك وتعتبر هذه المادتين من مشتقات البترول.

● الموقع الجغرافي للمقاطعة :

تقع مقاطعة GPL حاسي مسعود، جنوب ولاية بسكرة ويمدها من الجنوب الغربي ولاية أدرار ويمدها من الشرق الحدود التونسية وفي الجنوب الشرقي الحدود الليبية ومن الجنوب الحدود النيجرية و المالية و المناطق التي في مجال إختصاصها :

- ولاية ورقلة
- ولاية غرداية
- ولاية إليزي
- ولاية الوادي
- ولاية تماراست

الشكل رقم (3-1) : الموقع الجغرافي لمقاطعة الغاز المميع -حاسي مسعود-



المصدر : دائرة التسويق

ويبلغ عدد عمال المقاطعة 423 عامل¹، وفي إطار المواد التي تقوم مقاطعة GPL بتسويقها هي ثلاثة مواد أساسية² :

1 - البوتان التجاري : وهو خليط المحروقات مركب جوهريا من البوتان والبوتين وقليل من البروبان والبروبين وتكون درجة التبخر 0° ويتم تسويقه على شكل نوعين غير المعبئة و المجهزة :

¹ حياة شيهواي، مسؤول مصلحة العمال، بمقاطعة الغاز المميع، عدد عمال المقاطعة، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية).

² جيلالي بوزار السعيد، مسؤول مصلحة الشبكة مقاطعة الغاز المميع، تأسيس مؤسسة نافتال، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية)

• غير المعبئة VRAC

• المجهزة (CONDITIONNMENT) :

• قارورات ذات 13 كلغ (B 13)

• قارورات ذات 3 كلغ (B3)؛

• غير المعبئة (VRAC) وتوضع في صهاريج.

2 - البروبان التجاري : هو خليط المحروقات مركب أقل من 93% من البروبان والبروبين ومن زيادة ايطان

(ITHANE) وايطلان (ITHYLENE) والبوتان، ودرجة التبخر هي 19°، ويتم تسويقه على شكل نوعين

غير معبئة و المجهزة :

• غير المعبئة VRAC

• المجهزة (CONDITIONMMENT):

❖ قارورات ذات 35 كلغ (P 35)؛

❖ قارورات ذات 11 كلغ (P11)؛

❖ غير معبئة (vrac) ويتم وضعه في صهاريج.

3- GPL وقود سير غاز (SIR GHAZ) : تم المصادقة عليه في عام 1983 ووضع كيفية توزيع

وإستعماله، ويحتوي سيرغاز على مزيج من البوتان والبروبان ويتغير حسب الفصول والمناطق الموزعة مثلا في فصل

الشتاء يقومون باستعمال لبروبان أكثر من البوتان لتسهيل عملية تشغيل المحركات، ويتم تسويقه على شكل غير

معبئة (VRAC) ويخزن على مستوي خزانات سعتها 10000 لتر إلى 20000 لتر.

وتتكون مقاطعة GPL حاسي مسعود من المنشأة التالية :

❖ مركز التعمير بحاسي مسعود : يمون جميع المستودعات بالبوتان والبروبان والمجهزة؛

❖ مركز التعمير بتقرت : يمون المستودع الوادي وطريقة التوزيع داخل المنطقة لولاية ورقلة؛

❖ مركز التموين بعين امناس : يمون جميع المستودعات؛

❖ مستودع تمنراست : يوزع في مراكز في ناحية تمنراست؛

❖ مستودع عين صالح : يوزع في مراكز في ناحية غرداية و المنيعة؛

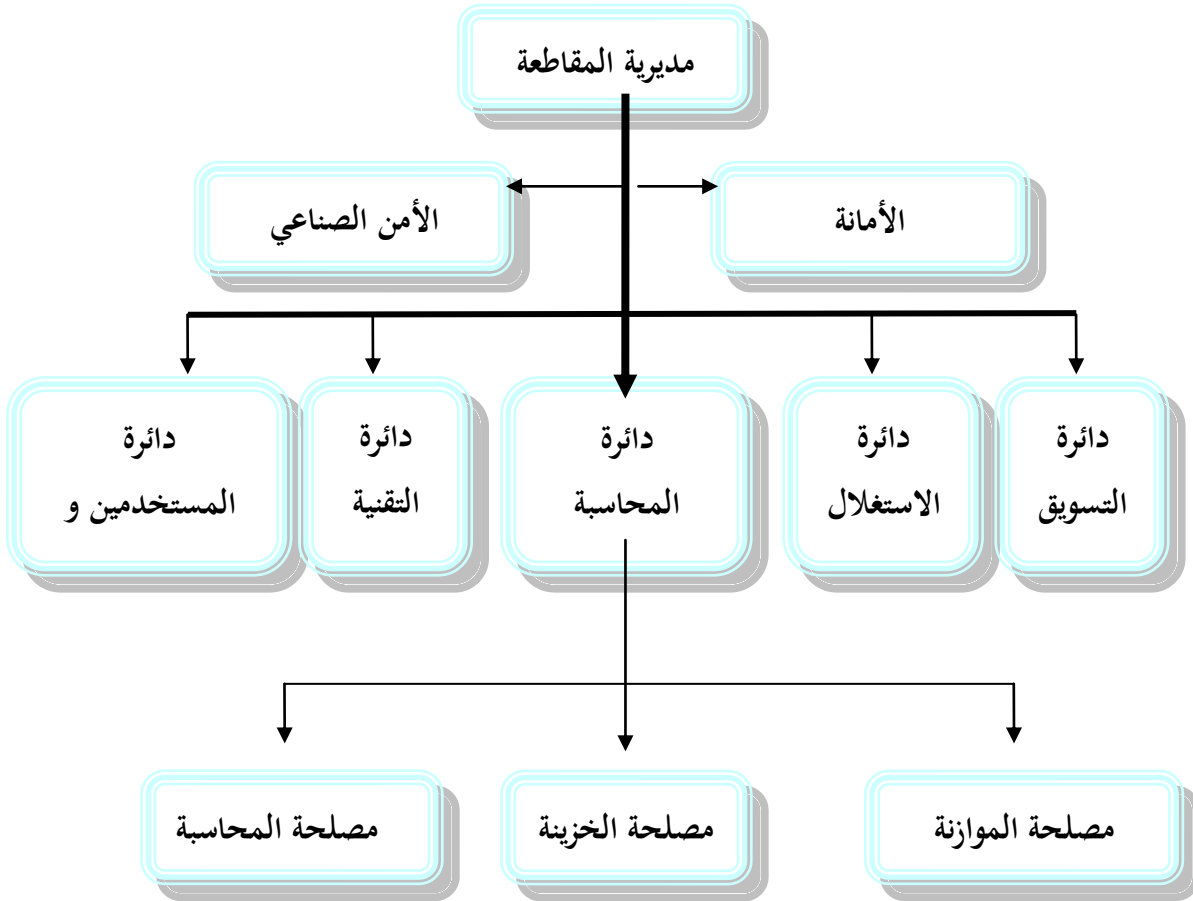
❖ مستودع الوادي : يوزع في مراكز في ناحية الوادي؛

❖ مستودع المنيعة : يوزع في مراكز في ناحية تمنراست عين صالح؛

❖ ولاية غرداية : يوزع في مراكز في ناحية غرداية و المنيعة .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL حاسي مسعود

الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL حاسي مسعود



المصدر : دائرة المالية و المحاسبة

• شرح الهيكل التنظيمي لمقاطعة GPL حاسي مسعود :

تحتوي المقاطعة على أربع دوائر كما هو مبين في الهيكل التنظيمي الخاص بالمقاطعة وكل من هذه الدوائر مكلفة بالقيام بمهام موكلة إليها حسب الدور الذي يرجى منها وفقاً للأهداف المسطرة وعليه نقوم بشرح كل من هذه الدوائر على حدا من خلال محتوى كل دائرة كما يلي¹ :

1- دائرة التقنية : (d. exploitation)

إن مهمة الدائرة التقنية هي وظيفة مساندة وتوفير الوسائل التقنية من أجل السير الحسن لنشاط المؤسسة. سواء كانت وسائل بشرية من تقنيين ومهندسين مختصين في صيانة العتاد لأجهزة أو وسائل النقل. وكذلك توفير المعدات وتجهيزات اللازمة، سواء تعلق الأمر بالصيانة أو التجهيز. ولها مصلحتين:

* مصلحة لصيانة الشبكة؛

* مصلحة توزيع الغاز المميع؛

2- دائرة لاستغلال : (d. exploitation)

إن المهمة الرئيسية لهذه الدائرة هي تنظيم وبرمجة استغلال كافة الوسائل المتاحة بالمقاطعة ، سواء تعلق الأمر باليد العاملة، وسائل النقل، وسائل الإنتاج من أجل تلبية حاجيات السوق من الغاز. كما أنها تقوم بالحرص على توفير كمية لإنتاج اللازمة من قبل مراكز التعمير حتى تتمكن من تموين كافة المستودعات المتوفرة داخل اختصاص المقاطعة (مصلحة النقل ، مصلحة الاستغلال).

3- دائرة التسويق : (d. commercial)

إن المهمة الرئيسية لهذه الدائرة هي دراسة السوق واحتياجاته في مادة الغاز، كما أنها تقوم بدراسة رغبات الزبائن من أجل خدمة وتلبية متطلباتهم من هذه المادة.

كما أنها مسؤولة على تسيير حسابات الزبائن وتنشيط عملية البيع من خلال توفير نقاط التوزيع الكافية من أجل تسهيل عملية الحصول على الغاز عن طريق الزبون ويندرج تحتها أربع مصالح:

- المصلحة التجارية لمركز التوزيع التي تقوم بدورها بإعداد فتوره وبطاقة الزبون؛
- رئيس القطاع الذي يقوم بمراجعة احتياجات وحدات التوزيع ونقاط البيان؛
- مصلحة الشبكة التي تحرص على السير الحسن للبيع والتوزيع؛
- مصلحة الوقود.

¹ لزهري بن صغير، مسؤول مصلحة الحاسبة، مقاطعة الغاز المميع، شرح الهيكل التنظيمي للمقاطعة، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية).

4- دائرة المستخدمين : (d.personnel)

كما هو معروف إن دور هذه الدائر هي تسيير المستخدمين سواء تعلق الأمر بالتوظيف، التكوين أو تسديد الأجور. ويندرج تحت هذه الدائرة أربع مصالح:

- مصلحة التوظيف والتكوين والتي تسهر على التوظيف والتكوين الجيد لعمال المقاطعة؛
- مصلحة الوسائل العامة والتي تقوم على المتابعة لملفات التامين والمنازعات؛
- مصلحة العمال والأجور التي يتم فيها تحديد أجور العمال؛
- مصلحة الإدارة والتي تقوم بمتابعة العمال وحمايتهم داخل المقاطعة.

5- دائرة المالية و المحاسبة :

تقوم هذه الدائرة بتسجيل كافة العمليات المختلفة بالتدفقات المالية للمقاطعة، وذلك بعد التأكد من صحة البيانات و المستندات المتعلقة بهذه العمليات، و الحرص على مدى توافقها للقوانين و التشريعات المعمولة بها في هذا المجال. ولبأس أن نشير ولو بصفة وجيزة إلى هذه العمليات التي تنجم عنه تدفقات مالية :

- عمليات الشراء؛

- عملية البيع؛

- تسديد أجور العاملين؛

- تسديد مستحقات مصالح التقاعد و الضرائب و التأمينات.

وتتكون هذه من عدة مصالح ، حيث لكل مصلحة من هذه المصالح وظيفة تقوم بها على حدى ولكنه تكمل بعضها البعض بحيث أنه لا تستغني مصلحة من هذه المصالح عن الأخرى هي :

1- مصلحة الخزينة (TRESORERIE):

تتكون هذه المصلحة من فرعين:

أولا المصاريف :

إن دور هذا الفرع هو تسديد مختلف المستحقات التي هي على عاتق المقاطعة وذلك من خلال الحسابات البنكية المخصص لهذا الغرض، وعلى سبيل الذكر و ليس الحصر نتطرق إلى نوعية هذه المستحقات :

- تسديد فواتير الشراء؛

- تسديد فواتير الهاتف؛

- تسديد فواتير الكهرباء؛

- تسديد أجور العمال؛

- تسديد فواتير النقل.

ويعمل هذا الحساب البنكي كل شهر من طرف المديرية العامة بالجزائر العاصمة و يقوم مسير هذه الحسابات بالمقاطعة في نهاية كل شهر بعمليات المقارنة بين رصيد المقاطعة لدى البنك و رصيد البنك لدى المقاطعة من أجل تحديد الوضعية المالية لهذا الحساب.

ثانيا المقبوضات :

يقوم مسير هذا الفرع بالحرص على حصول المقاطعة على كل أموالها الناتجة عن عملية البيع، وذلك من خلال دخولها إلى الحساب البنكي و البريدي المخصص لهذا الغرض. وفي نهاية كل شهر وبعد مقارنة رصيد المقاطعة لدى البنك و رصيد البنك لدى المقاطعة، يقوم هذا الأخير بتحويل مبلغ رصيد أموال المقاطعة إلى الحساب البنكي الرئيسي لمؤسسة نفطال.

2- مصلحة الموازنة التكاليف : (BUDGET ET COÛTS)

إن دور هذه المصلحة حساب تكلفة المواد المسوقة من قبل المقاطعة، وذلك من أجل الوقوف على مدى ربحية أو خسارة كل مادة على حدى.

ومن هنا يكمل دور هذه المصلحة في إتخاذ القرارات الازمة فيما يخص فعالية كل منتج على حدى، وكذلك إتخاذ التدابير اللازمة من أجل تفعيل وتخصيص التكاليف التي تؤثر على نتيجة كل مادة مسوقة . أما فيما يخص الموازنة فهي تقوم بإعداد الميزانية التقديرية المستقبلية للمقاطعة، كذلك تحديد الأهداف، و الوقوف على المتطلبات و الوسائل التي لابد من توفيرها حتى تتمكن المقاطعة من تحقيق الأهداف المسطرة.

3- مصلحة المحاسبة العامة : (COMPTABLET GENERALE)

إن دور هذه المصلحة تمثل في الحرص بالدرجة الأولى على التسجيلات المحاسبية بكافة العمليات المتعلقة بالإستغلال العادي للمقاطعة ، وتتكون هذه المصلحة من عدة فروع :

1-3. فرع الموردون :

يقوم هذا الفرع بالتسجيلات المحاسبية لتدفقات عملية الشراء و المصاريف وذلك بعد الحصول على الفواتير المتعلقة بذلك، بحيث يقوم في الوهلة الأولى من التأكد من مدى سلامة هذه الفواتير و البيانات المدونة بها، ثم يقوم بالتسجيل المحاسبي لها في دفتر اليومية .

2-3. فرع الجباية :

إن دور هذا الفرع هو القيام بالتصريح الجبائي الدوري وتحديد قيمة المستحقات الجبائية على المقاطعة واتخاذ الإجراءات اللازمة من اجل تسديد هذه المستحقات لمصلحة الضرائب. بعد جمع كافة المعلومات المتعلقة بهذه العملية من مختلف المصالح يقوم بإعداد وثائق التصريح الضريبي اللازم.

3-3. فرع مابين الوحدات :

إن هذا الفرع مختص في التسجيل المحاسبي لكافة العمليات التي تحدث ما بين الوحدات لمؤسسة نفطال، وذلك بعد التأكد و الحصول على كافة الوثائق و المستندات التي تثبت حدوثها .

3-4. فرع المحاسبة العامة :

إن دور هذا الفرع هو مراقبة اليومية المحاسبية الواردة من مراكز التعمير و المستودعات التوزيع ومن ثم يقوم بالتسجيل المحاسبي و إدخال هذه البيانات في النظام المعلوماتي.

إن العمليات التي تدخل في اختصاص هذا الفرع تتعلق بعمليات الشراء، البيع، التحويل، التصنيع و الإستهلاك الداخلي و التموين مابين الوحدات أي ما يتعلق بالمواد المسوقة (غاز البوتان، غاز البروبان، السير غاز... إلخ).

3-5. فرع الإستثمارات :

إن دور هذا الفرع تتمثل أساسا في التسجيل المحاسبي للبيانات التي تخص الإستثمارات سواء أكانت حيازة أو تناول أو شطب الاستثمارات من جداول المؤسسة، وكذلك يقوم بتحديد قيمة الإهلاك السنوي والقيمة المحاسبية الصافية لهذه الأخيرة.

3-6. فرع الأجور :

إن المهمة الرئيسية لهذا الفرع هو الحرص على التسجيل المحاسبي لكافة عمليات الأجور و التأكد من سلامة وصحة البيانات وقيمة الأجور الواجب تسديدها للعاملين ثم يقوم بإدخال البيانات هذه العملية في النظام المعلوماتي.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمقاطعة للفترة (2007-2009)

تكتسي دراسة الوضعية المالية أهمية كبيرة في التسيير المالي من وجهة نظر التحليل المالي، و سنقوم بتحليلها باستخدام المعلومات المحاسبية المتاحة خلال الفترة (2007-2009) من خلال إعداد الميزانية المالية، دراسة البنية المالية، و تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية للمقاطعة:

تبين الميزانية المحاسبية حالة المؤسسة من تحقيق ربح أو خسارة، أي تحديد نتيجة الدورة، وهي الفرق بين أصولها وخصومها المستحقة، والميزانية بشكلها المحاسبي لا تستجيب إلى أهداف مالية، وحتى يستطيع المحلل المالي استعمالها وفائدة كاملة يجب تحويلها إلى شكل تتحقق فيه الشروط المالية ذلك بإدخال جملة من التعديلات على عناصرها وهذا وفقا لنظام المحاسبي المالي الجديد، إذ أصبحت تحدد الميزانية حسب هذا الأخير وبصفة منفصلة

عناصر الأصول والخصوم، ويبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية (التي تحقق قيمها خلال دورة واحدة) وغير الجارية (لأكثر من دورة واحدة)¹. وتتكون الميزانية حسب المعايير الدولية للمحاسبة من خمسة أصناف:

- في الأصول نجد: الأصول غير المتداولة، الأصول المتداولة.
- في الخصوم نجد: الأموال الخاصة، الخصوم غير المتداولة، الخصوم المتداولة.

ويتم تجميع حسابات النظام المحاسبي المالي في فئات متجانسة تسمى الصنف، وتوجد فئتين من أصناف الحسابات:

- أصناف حسابات الميزانية؛
 - أصناف حسابات التسيير.
- أصناف حسابات الميزانية تتمثل في:
- الصنف الأول: حسابات رؤوس الأموال؛
 - الصنف الثاني: حسابات الأصول الثابتة؛
 - الصنف الثالث: حسابات المخزونات وما هو قيد الانجاز؛
 - الصنف الرابع: حسابات الغير؛
 - الصنف الخامس: الحسابات المالية.
- أما حسابات التسيير فهي موزعة كالتالي:
- الصنف السادس: حسابات الأعباء؛
 - الصنف السابع: حسابات النواتج.

الفرع الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية حسب النظام المحاسبي المالي

الجديد

تتطلب عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية إجراء تعديلات على مستوى المجموعات الخمس المكونة للميزانية المحاسبية، و فيما يلي أهم التغيرات الطارئة لمدونة المخطط الوطني للمحاسبة نتيجة اعتماد قائمة حسابات النظام المحاسبي المالي الجديد:

- استبدال صنف الأموال الخاصة في المخطط الوطني للمحاسبة بصنف حسابات رؤوس الأموال في النظام المحاسبي الجديد؛ نلاحظ من خلال المشروع المحاسبي المالي أن الصنف الأول يضم رؤوس الأموال بالإضافة إلى القروض، بحيث تم اعتماد مبدأ الاستحقاقية في التصنيف وهذا ما كان معمولاً به في التحليل المالي؛

¹ حدة بخالد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- استبدال حساب الأموال الجماعية في المخطط الوطني للمحاسبة بحساب رأس المال و الاحتياطات و ما يمثّلها في النظام المحاسبي الجديد؛
- استبدال حساب علاوات متعلقة بالأموال الجماعية في المخطط الوطني بحساب العلاوات المرتبطة برأس المال الشركة في النظام المحاسبي الجديد؛
- استبدال حساب مؤونات للخسائر و التكاليف بحساب المؤونات الأخرى للأعباء؛
- استبدال اسم صنف الإستثمارات باسم التثبيتات immobilisations؛
- إلغاء المصاريف الإعدادية؛
- كل حسابات الغير تكون في الصنف الرابع حسب scf*، و تضم حسابات الحقوق و حسابات الديون في pcn*، ومن خلال scf يمكن أن تكون أرصدة الصنف الرابع مدينة أو دائنة وهذا على حسب طبيعة الحساب، بعدما كان pcn يخصص الصنف الرابع للحسابات المدينة و الصنف الخامس للحسابات الدائنة؛
- إلغاء الصنف الثامن من خلال النظام المحاسبي المالي الجديد؛
- نتيجة الدورة تظهر في الحساب 12 في النظام المحاسبي المالي الجديد.

الفرع الثاني : إعداد الميزانية المالية للمقاطعة خلال السنوات (2007، 2008، 2009)

تم الإعتماد على الميزانية المحاسبية للمقاطعة لإعداد الميزانية المالية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد، و الجدول الموالي يوضح الميزانية المالية للسنوات الثلاث.

الجدول رقم (1-3): الميزانية المالية لـ (3) سنوات (جانبا الأصول) :

الأصول / السنوات	2007	2008	2009
التثبيتات العينية	282557657,06	381509492,71	462516132,76
الحسابات الدائنة عن بيع التثبيتات	27533187,23	25099029,22	5532444,07
مجموع الأصول الثابتة	310090844,20	406608521,90	468048576,80
المخزونات من البضائع	4352103,80	2501629,26	5741852,82
المواد الأولية و اللوازم	107995892,89	99345274,34	113535393,80
المنتجات المصنعة	1589887,78	1087176,24	2758762,76
المخزونات الخارجية	2258474,40	1010618,31	882714,94

* النظام المحاسبي المالي الجديد

* المخطط المحاسبي الوطني

136784857,90	116108373,40	119940602,9	الزبائن
87297012,21	44952022,46	46237310,36	الصندوق
11620515,85	1999745,13	14702761,76	الحسابات الأخرى الدائنة
358621110,30	267005447	297077033,90	مجموع الأصول المتداولة
826669687,15	673613361,07	607167878,13	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المحاسبية (انظر الملاحق من رقم 01 إلى رقم 03) الجدول رقم (2-3): الميزانية المالية لـ (3) سنوات (جانب الخصوم):

2009	2008	2007	الخصوم السنوات
662814448,36	506171531,8	412099838,72	رأس المال الاحتياطات وما بمثالها
353954734,1	340912153,6	349769339,86	موردو التثبيتات
-435734368,47	-364473118,89	-383154739,52	نتيجة الدورة
581034814	482610566,05	378714439	مجموع الأموال الدائمة
19566585,20	8857186,17	4855454,00	موردو التثبيتات
217001088,50	175017808,80	215663905,90	موردو المخزونات والخدمات
9067199,32	7327799,08	7934079,13	حسابات أخرى دائنة
245634873,15	191202794,02	228453439,13	مجموع الديون قصيرة الأجل
826669687,15	673813361,07	607187878,13	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المحاسبية (انظر الملاحق من رقم 01 إلى رقم 03)

الجدول رقم (3-3) : الميزانية المالية المختصرة لـ (3) سنوات (جانب الأصول)

2009		2008		2007		السنوات
النسبة من مجموع الأصول	المبلغ (د ج)	النسبة من مجموع الأصول	المبلغ (د ج)	النسبة من مجموع الأصول	المبلغ (د ج)	البيان الأصول
56,61%	468048576,80	60,36%	406608521,90	51,07%	310090844,20	الأصول الثابتة
43,38%	358621110,30	39,63%	267005447,00	48,92%	297077033,90	الأصول المتداولة
100%	826669687,15	100%	673613361,07	100%	607167878,13	المجموع

الجدول رقم (3-4) : الميزانية المالية المختصرة لـ (3) سنوات (جانب الخصوم):

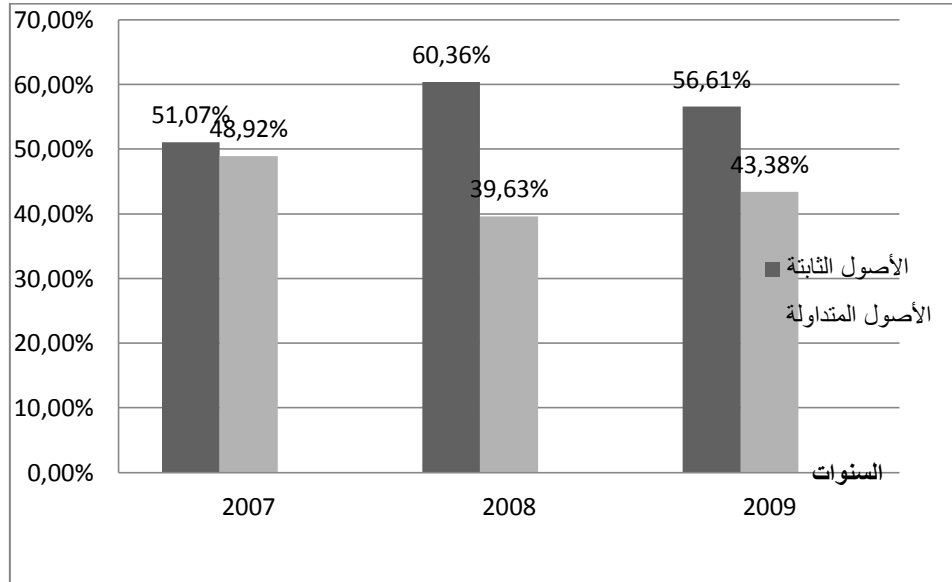
2009		2008		2007		السنوات
النسبة من مجموع الخصوم	المبلغ (د ج)	النسبة من مجموع الخصوم	المبلغ (د ج)	النسبة من مجموع الخصوم	المبلغ (د ج)	البيان الخصوم
70,47%	581034814,00	71,64%	482610566,90	62,37%	378714439,00	الأموال الدائمة
29,71%	245634873,15	28,38%	191202794,02	37,62%	228453439,13	الديون قصيرة الأجل
100%	826669687,15	100%	673613361,07	100%	607167878,13	المجموع

المطلب الثاني: دراسة البنية المالية للمقاطعة

سيتم من خلال ما يلي دراسة البنية المالية للمقاطعة من خلال دراسة عناصر الأصول و عناصر الخصوم.

الفرع الأول : دراسة عناصر الأصول

الشكل رقم (3-3) : تمثيل يوضح تطور عناصر الأصول بالنسب المئوية

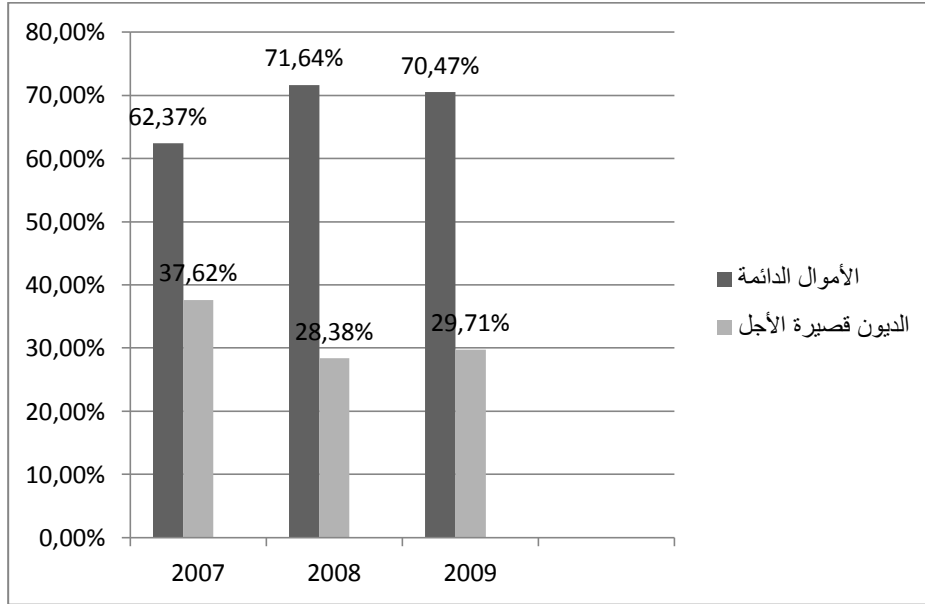


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

من خلال الميزانية المالية المختصرة للمقاطعة خلال الفترة (2009-2007)، والتمثيل البياني لتركيبية أصولها، نلاحظ أن الأصول الثابتة شهدت تطور طفيف لسنة 2008 بنسبة زيادة تقدر بـ 9,29% ، هذه الزيادة سببها إقبال المقاطعة على اقتناء تجهيزات الإنتاج، وانخفاضها بنسبة 3,75% في سنة 2009 راجع إلى عدم تنازل المقاطعة عن الإستثمار، لأنه هناك انخفاض في الحساب الدائن عن بيع التثبيات. أما الأصول المتداولة التي لها وزن نسبي أقل من الأصول الثابتة ضمن هيكل الأصول انخفضت سنة 2008 بنسبة تعادل نمو الأصول الثابتة حيث نلاحظ من خلال الميزانية المحاسبية انخفاض مجموع صنف المخزونات (حسابات البضائع، المواد الأولية واللوازم، المخزونات الخارجية)، كذلك انخفاض مجموع صنف الحقوق (حقوق الاستثمارات، الأموال الجاهزة)، ثم ارتفاع الأصول المتداولة لسنة 2009، حيث نلاحظ ارتفاع في مجموع صنف المخزونات وصنف الحقوق.

الفرع الثاني : دراسة عناصر الخصوم:

الشكل رقم (3-4) : تمثيل يوضح تطور عناصر الخصوم بالنسبة المئوية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

تشكل الخصوم مجموع الموارد المقابلة للأصول التي تملكها المؤسسة، نلاحظ من خلال الميزانية المالية للمقاطعة خلال الفترة (2007-2009) والتمثيل البياني لتركيبية خصومها أن الأموال الدائمة شهدت ارتفاع طفيف خلال سنة 2008 بنسبة تقدر بـ 9,27%، ثم شهدت هذه الأخيرة انخفاض بنسبة 1,37% في سنة 2009.

أما بالنسبة للديون قصيرة الأجل لها وزن نسبي أقل من الأموال الدائمة، عرفت انخفاض طفيف بنسبة 9,27% سنة 2008 وبالاعتماد على الميزانية المحاسبية لسنتي 2007 و 2008 نجد أن الانخفاض كان على مستوى ديون المخزونات والديون التجارية. ثم ارتفعت الديون قصيرة الأجل سنة 2009 بنسبة طفيفة تقدر بـ 1,33% وكان هذا الارتفاع في ديون الاستغلال والديون التجارية.

بشكل عام يمكن القول أن الأموال الدائمة لها وزن كبير مقارنة بالديون قصيرة الأجل ضمن إجمالي الخصوم،

بمعنى أن المقاطعة تحافظ على نسبة معتبرة من مبالغ حساب ما بين الوحدات ومثونات للخسائر و التكاليف وديون الاستثمار.

المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

نعمد في تحليلنا للأداء المالي لمقاطعة الغاز البترول المميع على مؤشرات التوازن المالي التالية :

- رأس المال العامل (FR)؛

- الاحتياج في رأس المال العامل (BFR)؛

- الخزينة (TR).

1-2. رأس المال العامل (FR) : وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطاتها بصورة طبيعية

دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة، فتحقيق رأس المال العامل موجب يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها

على مواجهة الصعوبات وضمان استمرار توازن هيكلها المالي، و عليه سنحاول التطرق إلى شكلين أساسيين لرأس

المال العامل هما :

- رأس المال العامل الدائم؛

- رأس المال العامل الخاص.

• **رأس المال العامل الدائم :** يعبر عن ذلك الفائض المحقق من الأموال الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة،

ويمثل الفرق بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة.

ويمكن تلخيص تطور رأس المال العامل الدائم للمقاطعة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-5) : رأس المال العامل الدائم لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة (2007-2009)

البيان / السنوات	2007	2008	2009
الأموال الدائمة (1)	378714439,00	482610566,90	581034814,00
الأصول الثابتة (2)	310090844,20	406608521,90	468048576,80
رأس المال العامل الدائم (1) - (2) =	68623594,80	76002045,00	112986237,20
نسبة النمو %		% 10,70	% 48,60

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية المختصرة

من خلال الجدول رقم (3-5) نلاحظ أن :

رأس المال العامل الدائم للمقاطعة خلال الفترة المدروسة كان موجب، يعني أن الأموال الدائمة كافية

لتغطية الأصول الثابتة مع وجود هامش أمان، هذا ما يؤكد سلامة المركز المالي على المدى المتوسط، حققت

المقاطعة نسبة رأس المال العامل الدائم المقدر بـ 10,70% خلال سنة 2008 و ذلك لإرتفاع الأموال الدائمة في هذه السنة بنسبة تفوق ارتفاع الأصول الثابتة. و حققت المقاطعة هامش أمان يقدر بـ 76002045 د.ج. أما في سنة 2009 ارتفعت نسبة نمو رأس المال العامل الدائم فكانت النسبة 48,60% وحققت هامش أمان يقدر بـ 112986237,2 د ج ويعود هذا الارتفاع إلى أن مقدار ارتفاع الأموال الدائمة كان أكبر من ارتفاع الأصول الثابتة في سنة 2009.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تحترم قاعدة التوازن المالي خلال الفترة المدروسة.

● رأس المال العامل الخاص : هو مقدار الفائض من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة ويمثل

الفرق بين الأموال الخاصة و الأصول الثابتة.

ويمكننا تلخيص تطور رأس المال العامل الخاص لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة (2007-2009) في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-6) : رأس المال العامل الخاص لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة (2007-2009)

البيان/ السنوات	2007	2008	2009
الأموال الخاصة (1)	412099838,72	512971132,43	662814448,36
الأصول الثابتة (2)	310090844,20	409042679,90	468048576,80
رأس المال العامل الخاص (1)-(2)=	80008251,30	103928452,50	175199286,40

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أن :

رأس المال العامل الخاص كان موجب طوال الفترة المدروسة، هذا يعني أن المقاطعة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية، وبالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات هي مصادر داخلية، وهذا يعد مؤشر إيجابي للمقاطعة على عدم التبعية لأطراف خارجية.

2- الاحتياج في رأس المال العامل الدائم :

يتمثل في رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الآجل، ويتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية، إلا أنه من مصلحة المؤسسة مراعاة الفرق في مختلف حالاته (سالبة، موجبة، معدومة) وتسويته من أجل الحفاظ على توازنها المالي.

ويتم حساب الاحتياج في رأس المال العامل الدائم انطلاقا من العلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل الدائم = (قيم الاستغلال + قيم القابلة للتحقيق) - (الديون قصيرة الأجل - التسيقات البنكية)

- الاحتياجات الدورية = قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق
- الموارد الدورية = الديون قصيرة الأجل - التسبيقات البنكية

ومنه نجد أن :

الاحتياج في رأس المال العامل = الاحتياجات الدورية - الموارد الدورية.

بالاعتماد على المعطيات المستخلصة من الميزانية المالية المختصرة نستطيع تحديد احتياجات من رأس المال

العامل للسنوات الثلاث لمقاطعة الغاز المميع - حاسي مسعود - وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (3-7) : الاحتياج في رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع - حاسي مسعود - للفترة (2009-2007)

البيان / السنوات	2007	2008	2009
الاحتياجات الدورية (1)	250839723,5	222252816,5	271324098,1
الموارد الدورية (2)	228453439,13	191202794,02	245634873,15
الاحتياج في رأس المال العامل = (1) - (2)	22386284,44	31050022,54	25689224,99

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل تطور الاحتياج في رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع - حاسي مسعود - انه كان موجب خلال الفترة المدروسة بمعنى أن الموارد الدورية للمؤسسة لا تغطي احتياجاتها الدورية، إذ عرف في سنة 2008 نسبة ارتفاع قدر بـ 38,70% وهذا راجع إلى ارتفاع الاحتياجات الدورية والموارد الدورية، لكن ارتفاع في الاحتياجات الدورية كان أكبر من الموارد، أما سنة 2009 عرف انخفاض بنسبة 17,26% وهذا الانخفاض كان نتيجة لانخفاض في الاحتياجات و الموارد الدورية، لكن الانخفاض في الاحتياجات الدورية كان أكبر.

3-2. الخزينة :

تعبّر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة ويحسب مؤشر الخزينة باستخدام

العلاقتين التاليتين¹ :

الخبزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل الدائم
= القيم الجاهزة - التسبيقات البنكية.

¹ نور الدين بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

تظهر وضعية خزينة المؤسسة خلال السنوات الثلاث للفترة المدروسة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (3-8) : رصيد الخزينة لمقاطعة الغاز المميع - حاسي مسعود -
خلال الفترة (2007-2009)

البيان/السنوات	2007	2008	2009
رأس المال العامل الدائم (1)	68623594,80	76002045,00	112986237,20
الاحتياج في رأس المال العامل الدائم (2)	22386284,44	31050022,54	25689224,99
رصيد الخزينة=(1)-(2)	46237310,36	44952022,46	87297012,21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-5) و الجدول رقم (3-6)

تمثل الخزينة الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل وتعكس التوازن المالي للمؤسسة من عدمه، وما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن رصيد الخزينة لمقاطعة الغاز المميع -حاسي مسعود- للفترة (2007-2009) موجب، ما يدل على وجود توازن مالي بين رأس المال العامل الدائم من جهة والاحتياج في رأس مال العامل الدائم من جهة أخرى، أي رأس المال العامل الدائم أكبر من الاحتياج في رأس المال العام الدائم مما أدى هذا إلى توفير السيولة النقدية للمؤسسة خلال الفترة المدروسة. ففي سنة 2007 نلاحظ أن رأس المال العامل موجب والاحتياج في رأس المال العامل موجب كذلك، وعليه تظهر الخزينة موجبة بمقدار 46237310,36 د ج أي قيمة رأس المال العامل مطروحا منه الاحتياج في رأس المال العامل وهي الوضعية العادية للمؤسسة التي لها سلوك عادي لـ خزينة، وفي سنة 2008 انخفضت الخزينة بمقدار 1285287,9 د ج، ويعود إلى مقدار ارتفاع الاحتياج في رأس المال العامل الذي كان أكبر من ارتفاع رأس المال العامل، أما سنة 2009 شهد رصيد الخزينة ارتفاع ويعود هذا إلى ارتفاع رأس المال العامل، و انخفاض الاحتياج في رأس المال العامل.

المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة للمقاطعة للفترة (2007-2009)

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة خزينة المؤسسة لتعرف على مدى سلامة المركز المالي لها، باعتبارها إحدى المؤشرات الهامة التي يعتمد عليها في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، و سنتطرق كذلك إلى كيفية تشكل هذه الخزينة و ذلك اعتمادا على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي الجديد حيث سيتم التركيز

على أهم الجداول و بتحديد الميزانية الوظيفية، جداول تحليل رأس المال العامل والاحتياج لرأس المال العامل، جدول تغيرات المعادلة الأساسية للخبزينة و جدول تدفقات الخبزينة.

المطلب الأول : حساب المعادلة الأساسية للخبزينة

سنتناول في هذا المطلب كيفية حساب المعادلة الأساسية للخبزينة بناءً على المعطيات التي تحصلنا عليها بعد إعداد الميزانية الوظيفية.

الجدول رقم (3-9) : يمثل حساب المعادلة الأساسية للخبزينة الوحدة : د ج

2009	2008	2007	البيان /السنوات
3522731789,00	3347399308,00	3135311542,00	الموارد الدائمة
3371389931,34	3202682470,30	3010173672,89	الاستخدامات المستقرة
151341858,20	144716838,00	125137870,00	رأس المال العامل الإجمالي
277603626,80	243636093,00	248778294,10	استخدامات الاستغلال
240189025,90	178424483,10	220228782,80	موارد الاستغلال
37414600,90	65211609,90	28549511,30	الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
29909058,52	37336210,84	58244463,39	استخدامات خارج الإستغلال
387962,63	4207024,85	8224656,17	موارد خارج الاستغلال
26029795,89	33129185,99	50019807,22	الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال
63444396,79	98340795,89	78569318,54	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي
87897461,21	46376042,11	46568551,46	الخبزينة الصافية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية " أنظر الملحق رقم 01، 02، 03"

من خلال بناء الميزانية الوظيفية و استخراج المعادلة الأساسية للخبزينة المبينة في الجدول أعلاه و المكونة من مستوى رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل، نلاحظ أن مقاطعة الغاز المميع حققت خزينة موجبة خلال الفترة المدروسة. ولتفسير هذه الوضعية لا بد من تحليل كل العناصر المكونة و هذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : تطور العناصر المكونة للمعادلة الأساسية للخبزينة

إن خزينة المؤسسة خلال الفترة المدروسة كانت موجبة لكنها عرفت بعض التغيرات على مستوى العناصر المكونة لها، و يمكن توضيح تغيرات التي طرأت على مستوى خزينة المقاطعة خلال الفترة المدروسة (2007-2009) في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-10) : يمثل تغيرات المعادلة الأساسية للخبزينة الوحدة : دج

البيان / السنوات	2007	2008	2009
رأس المال العامل	125137870	144716838	151341858,2
الاحتياج في رأس المال العامل	78569318,54	98340795,89	63444396,79
الخبزينة	46568551,46	46376042,11	87897461,21
نسبة النمو %		-0,41 %	89,53%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-9)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن وضعية خزينة المقاطعة كانت موجبة خلال الفترة المدروسة، حيث شهدت انخفاضا في سنة 2008 بنسبة طفيفة 0,41% ويرجع هذا إلى ارتفاع رأس المال العامل و ارتفاع الاحتياج في رأس المال العامل لكن نسبة ارتفاع رأس المال العامل كان أقل من نسبة ارتفاع الإحتياج في رأس المال العامل للاستغلال، أما سنة 2009 عرفت الخزينة ارتفاعا قدر بنسبة 89,53% نتيجة لزيادة في مستوى رأس المال العامل و انخفاض الاحتياج في رأس المال العامل و هذا ما أدى إلى تحقيق خزينة موجبة. وبما أن مستوى الخزينة الصافية يتأثر بمستوى رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل فلهذا لا بد من تحليل مختلف العناصر المكونة لكل من رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل.

الفرع الأول : تطور رأس المال العامل:

لقد تعرضنا سابقا إلى حساب المعادلة الأساسية للخبزينة حيث وجدنا أن رأس المال العامل شهد ارتفاع في سنوات الدراسة، و عليه يمكننا تلخيص تطور رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة (2007-2009) في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-11) : تطور رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة (2009-2007)

الوحدة : د ج

البيان / السنوات	2007	2008	2009
الموارد الدائمة	3135311542,00	3347399308,00	3522731789,00
الاستخدامات المستقرة	3010173672,89	3202682470,30	3371389931,34
رأس المال العامل	125137870,00	144716838,00	151341858,20
نسبة النمو %		15,64%	04,57%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-9)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترة المدروسة كان موجب يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات المستقرة حيث شهد ارتفاع من سنة 2007 إلى سنة 2008 بنسبة 15,64% و هذا بسبب ارتفاع الموارد الدائمة الذي كان أكبر من ارتفاع الاستخدامات المستقرة، أما سنة 2009 عرف ارتفاع طفيف بنسبة 04,57% ويعود هذا للارتفاع الطفيف للاستخدامات المستقرة الذي فاق ارتفاع الموارد الدائمة.

الفرع الثاني : تطور الاحتياج في رأس المال العامل

من خلال حساب المعادلة الأساسية للخبزينة نجد أن سبب انخفاض مستوى الخبزينة في سنة 2008 هو الارتفاع في مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال، و معرفة سبب هذا الارتفاع يجب تحليل العناصر المكونة للاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترة (2009-2007) في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-12) : تطور الاحتياج في رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع للفترة (2007-2009)

الوحدة : د ج

2009	2008	2007	البيان /السنوات
37414600,90	65211609,90	28549511,30	الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
26029795,89	33129185,99	50019807,22	الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال
63444396,79	98340795,89	78569318,54	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي
%-35,48	%25,16		نسبة النمو %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (3-9)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) الذي يمثل تطور الاحتياج في رأس المال العامل لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة المدروسة أنه كان موجب سنة 2008 بمعنى أن موارد الاستغلال لا تغطي استخدامات الاستغلال، حيث سجل ارتفاع بنسبة 25,16% وهذا راجع لانخفاض استخدامات الاستغلال الذي كان أكبر من انخفاض موارد الاستغلال، لينخفض الإحتياج في رأس المال العامل بعدها بنسبة 35,48% في سنة 2009 نتيجة لانخفاض الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال و خارج الاستغلال إذ يفسر انخفاضهما بارتفاع موارد الاستغلال الذي كان أكبر من ارتفاع استخدامات الاستغلال، و ارتفاع موارد خارج الاستغلال و انخفاض استخدامات خارج الاستغلال.

المطلب الثالث : إعداد جدول تدفقات الخزينة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى بناء جدول تدفقات الخزينة لمقاطعة الغاز المميع حسب الطريقة المباشرة ووفقا للنظام المحاسبي المالي الجديد، ولإعداد هذا الجدول لا بد من توفر جدول حسابات النتائج و الميزانيات و بعض المعلومات الإضافية، حيث سيتم بناء جدول لسنتي (2008-2009)، و التي سنقوم بتحليل خزينة المؤسسة من خلالها.

الجدول رقم (3-13) : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمقاطعة الغاز المميع للفترة

الوحدة : د ج

(2009-2008)

2009	2008	البيان
466 751 629,80	-5 1320 841,6	تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية
1 479 045 016,00	1 253553471,00	التحصيلات المقبوضة من الزبائن
-120 934 745,60	-101 732 255,51	مبالغ مدفوعة للموردين
-1 503 635,12	-1 580 277,70	فوائد و مصاريف مالية أخرى مدفوعة
		الضرائب على النتائج المدفوعة
		رأس المال المدفوع
773 613 481,00	699 716 532,00	رأس المال المستلم
-487 331 164,09	-430 599 712,50	المبالغ المدفوعة للمستخدمين
-1 176 211 015,02	-1 470 925 974,00	رفع رأس المال المدفوع
		رفع رأس المال المستلم
-112 810 260,73	-105 009 175,60	الدولة، الهيئات العامة
109 753 548,00	98 079 124,00	تحصيلات أخرى للحسابات
		مدفوعات أخرى للحسابات
3 130404,40	7 177 426,70	قيم للتحصيل
		حركة مالية بين هياكل
		تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية
466 751 629,80	-5 1320 841,6	تدفقات الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)
-424 406 640,00	50035553,44	تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار
-424 406 640,00	-348421,00	تسديدات لحيازة تقييدات مادية و معنوية
	50383974,44	تحصيلات عن عملية التنازل عن

		التبتيات المادية و المعنوية
		تسديدات لحيازة تفتيات مالية
		الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية
		الحصص المقبوضة من النتائج المستلمة
-424 406 640,00	50035553,44	تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
		تدفقات المتأتية من أنشطة التمويل
		التحصيالات الناتجة عن إصدار الأسهم
		حصص الأرباح و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
		التحصيالات المتأتية من القروض
		تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
		تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
		تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات
42 344 989,75	-1 285 287,90	تغير الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
44 952 022,46	46 237 310,36	الخبزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية
87 297 012,21	44 952 022,46	الخبزينة و معادلاتها عند إقفال السنة المالية
42 344 989,75	-1 285 287,90	تغير الخزينة خلال الفترة
		المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول رقم (3-13) يمكن أن نقدم تفسيرات حول النتائج المتحصل عليها كالتالي:

● **تدفق الخزينة المتولد عن عمليات الاستغلال:**

يمثل تدفق الخزينة المتولد عن الأنشطة التشغيلية تدفق الخزينة الناجم عن دورة الاستغلال، و يترجم هذا التدفق المقبوضات الفعلية لعناصر الاستغلال المتمثلة أساسا في المخزونات و حساب العملاء و حسابات الحقوق الأخرى، و المدفوعات الفعلية مثل حساب الموردين و الديون الأخرى، وبالتالي فقد حققت مقاطعة الغاز المميع تدفقا موجبا لدورة الاستغلال خلال سنة (2009)، ويرجع هذا التدفق الإيجابي المتأتي من دورة الاستغلال إلى النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسة في هذه الفترة، هذا التدفق شهد ارتفاع سنة (2009)، حيث يرجع إلى زيادة التغير في حساب العملاء و حسابات الملحقه الأخرى، و يعود الانخفاض في التدفقات المتولدة عن خزينة الاستغلال لسنة (2008) إلى زيادة تغير المخزونات والحسابات الملحقه الأخرى و انخفاض رقم العملاء، إلا انه على العموم كان التدفق متذبذب خلال فترة الدراسة.

● **تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار :**

حققت المقاطعة خزينة موجبة لسنة (2008) حيث قامت بعملية التنازل، لكن ما يمكن ملاحظته أن تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار حققت خزينة سالبة خلال الفترة (2009)، وهذا راجع إلى أن المقاطعة أقبلت على حيازة استثمارات ولم تقم بالتنازل، مع العلم أن المقاطعة لم تقم بأي تنازل أو حيازة لأي نوع من الاستثمارات المالية. إذا يمكن القول أن المؤسسة حققت خزينة متذبذبة على مستوى عمليات الاستثمار خلال هذه الفترة، أي ليس لها القدرة على التحكم أكثر في تسيير استثماراتها المادية و المعنوية.

● **تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل :**

ما يمكن قوله أن دراستنا تمت على مستوى مقاطعة و ليس المؤسسة الأم هذا يعني أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن التمويل الخاص بكل المقاطعات التابعة لها.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن تغير الخزينة للفترة كان موجب خلال سنة (2009)، وهذا راجع لتدفقات الموجبة المحققة على مستوى خزينة الاستغلال، أما سنة (2008) كانت الخزينة سالبة وهذا راجع للعجز المسجل على مستوى خزينة الإستغلال لسنة 2008، وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة لها القدرة على تغطية نفقات الاستثمار بواسطة التدفقات الموجبة المتولدة عن خزينة الاستغلال، أي لها إمكانية على توليد سيولة في دورة الاستغلال.

خلاصة الفصل

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لمقاطعة الغاز المميع خلال الفترة 2007-2009 بالاعتماد على مختلف الوثائق المحاسبية المتمثلة في : الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج لثلاث سنوات متتالية، ومن خلال ما تقدم فيها من تحليل الذي تضمن بناء الميزانية المالية، حساب مختلف المؤشرات المالية، و بناء الميزانية الوظيفية لحساب المعادلة الأساسية للخبزينة، و إعداد جدول تدفقات الخبزينة للفترة (2008-2009) لمعرفة الوضعية المالية بصفة عامة و تحديد وضعية الخبزينة بصفة خاصة، النتيجة التي يمكن أن نستخلصها و الوصول إليها أن المؤسسة في وضعية مالية مستقرة خلال الفترة المدروسة، وهذا يعود إلى جملة من الأسباب التالية:

- تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية طيلة السنوات الثلاث محل الدراسة؛
- وجود رأس مال عامل موجب خلال الفترة المدروسة، و هو ما يفسر حالة التوازن المالي للمؤسسة على المدى المتوسط ، بمعنى تحقيق هامش أمان يضمن تغطية الأموال الدائمة لأصولها الثابتة، مع وجود احتياج في رأس المال العامل موجب أيضا يدل على عدم تغطية الموارد الدورية للاحتياجات الدورية؛
- تحقيق خبزينة موجبة طول فترة الدراسة هذا يدل على أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل؛
- تذبذب حالة التدفقات المتولدة عن عمليات الاستغلال بين عجز و فائض، و كذلك بالنسبة للتدفقات المتولدة عن عمليات الإستثمار، و خبزينة المقاطعة المتولدة عن عمليات التمويل معدومة ذلك لان المقاطعة محل الدراسة مجرد وحدة أي هي ليست المسؤولة على أي شكل من أشكال التمويل.

الخطمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة موضوع تسيير الخزينة و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن التوازن المالي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و للوصول إلى التوازن المالي حسب المنظور الوظيفي لابد من تحقيق رأس مال عامل صافي إجمالي موجب، كذلك أن يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، و عند تحقيق الشرطين السابقين تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الإعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة و المتمثلة في المتاحات، بالتالي تحقيق خزينة موجبة تؤثر إيجاباً على الأداء المالي.

و قد ارتأينا التذكير بالإشكالية الرئيسية للبحث و الفرضيات :

● إشكالية البحث :

- ما مدى مساهمة عملية تسيير الخزينة في رفع الأداء المالي لمقاطعة الغاز المميع للفترة (2007-2009) ؟
- و هل يساهم جدول تدفقات الخزينة على الحكم على كفاءة الأداء المالي في مؤسستنا الاقتصادية ؟

● الفرضيات :

- رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تسيير الخزينة.
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة و التنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة و تفادي خطر الإفلاس و تكاليفه.
- تتم معالجة انحرافات الخزينة باتخاذ قرارات مالية المتعلقة بتوظيف الفوائض، وقرارات تمويل عجز الخزينة، و يؤدي التسيير الكفء للفوائض و القروض إلى رفع الأداء المالي.

● نتائج البحث :

- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و فيما يلي نلخص هذه النتائج:
- المؤسسة حققت توازناً مالياً على المدى المتوسط، وهذا ما يعكسه رأس المال العامل الدائم، و كذلك الأرباح المحققة خلال الفترة المدروسة؛
- ارتفاع احتياجات رأس المال العامل بسبب تقدم تسهيلات كبيرة للزبائن، هذا يعني أن الموارد الدورية لا تغطي الاحتياجات الدورية للمقاطعة؛
- أما فيما يخص مؤشر الخزينة وحسب النتائج المتوصل إليها، نجد أن الخزينة كانت موجبة خلال الفترة المدروسة، وهذا يرجع إلى أن رأس المال العامل كان أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل، وبالتالي نجد أن الخزينة تمثل القيم الجاهزة لأن التسيقات البنكية معدومة لدى المقاطعة ؛
- الاهتلاكات الضخمة للاستثمارات و سعي المقاطعة إلى تجديدها؛

- يتضح من خلال دراسة خزينة مقاطعة الغاز المميع بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي الجديد، نجد أن خزينة المقاطعة متذبذبة على مستوى خزينة الاستغلال، و يرجع هذا إلى تذبذب التغيير في رقم العملاء و رقم المخزونات و الحسابات الملحقه الأخرى، أما خزينة الاستثمار كانت متذبذبة خلال السنتين (2008-2009) لأن جهود المقاطعة المبذولة في مجال الاستثمار كانت مجسدة في شكل حيازة الاستثمارات المادية و المعنوية، وعلى هذا الأساس حققت المؤسسة خزينة سالبة على مستوى عمليات الاستثمار، في حين أنها لم تقم بأي حيازة أو تنازل للاستثمارات المالية، أما فيما يخص عمليات التمويل فقد سجلت على مستواها خزينة معدومة، وهذا يرجع إلى أن المقاطعة لا تعتمد على أي شكل من أشكال التمويل، بمعنى أنها لا تبذل جهد في مجال الاستثمار الخارجي.

وعليه المقاطعة لها القدرة على تغطية نفقات دورة الاستثمار بواسطة التدفقات الموجبة المتولدة عن خزينة الاستغلال.

- المقاطعة لا تقبل على توظيف الفائض من الخزينة لأنها لا تخضع للاستقلالية، حيث يتم التحويل للمقبوضات أوتوماتيكيا من حساب المقاطعة بحاسي مسعود إلى الحساب الرئيسي لمؤسسة نافطال بالجزائر مرتين في الشهر و بالتالي لا يؤثر هذا الإخلال على الأداء المالي للمقاطعة، ما دامت هذه الأخيرة ملتزمة بتنفيذ موازنة الخزينة.

● اختبار الفرضيات :

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن مقاطعة الغاز المميع حققت توازنا ماليا على الأمد المتوسط، ويشير هذا إلى أن رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية في تسيير الخزينة من خلال تحقيق رأس مال عامل دائم موجب، بالإضافة إلى قدرتها على توليد خزينة موجبة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

نستنتج من خلال جدول تدفقات الخزينة الذي يعتبر أداة ضرورية توضح كيفية تشكل الخزينة، و ذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات: عمليات الاستغلال، عمليات الاستثمار، عمليات التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على الوضعية المالية للمؤسسة و ذلك من خلال التعرف على مواطن القوة و الضعف في تأدية هذه الوظائف و الوقوف على حالات العجز و الفائض على مستوى الخزينة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛ أما بالنسبة للفرضية الثالثة و اعتمادا على النتائج المتوصل إليها، المقاطعة لا تعالج انحرافات الخزينة لأنها مجرد وحدة لا تتمتع باستقلالية التسيير، و هذا ينفي صحة الفرضية الثالثة.

● توصيات البحث :

على ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نجتهد في تقديم بعض التوصيات حيث أن تحسينها من شأنه أن يحسن من تسيير الخزينة تسييرا جيدا مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي للمقاطعة:

- من أجل إنعاش خزينة المؤسسة أكثر لا بد من الاستفادة من حالة اليسر المالي الذي تتمتع به المؤسسة و ذلك بخوض تجربة الاستثمار في القيم المالية؛

- التخفيض من الاحتياجات في رأس المال العامل و ذلك من خلال التحكم في عناصر دورة الاستغلال؛
- تحديد الحجم الأمثل للنقدية حتى تستطيع مواجهة التزاماتها اتجاه الغير؛
- على المؤسسة تجديد استثماراتها و هذا من أجل المحافظة على قيمة أصولها.

• آفاق البحث :

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

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

- استخدام النماذج الرياضية في تسيير خزينة المؤسسات الإقتصادية؛
- إعادة الدراسة الميدانية على مؤسسة مسعرة في البورصة؛
- الإستقلالية و مركزية التسيير و أثرهما على تسيير الخزينة .

المراجع

أولاً- المصادر و المراجع باللغة العربية

- سارة باحو، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من منظور جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماستر، منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
- حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي: دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة للفترة (2005-2009)، مذكرة ماستر، منشورة بجامعة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009.
- محمد صالح الحناوي، نihal فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- باديس بوخلوة ، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
- عبد الغني دادن ، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث ،جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006.
- عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية : حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه، منشورة بجامعة ورقلة، جامعة الجزائر، 2007.
- جيلالي بوزار السعيد ، مسؤول مصلحة الشبكة، مؤسسة نافطال مقاطعة الغاز المميع، تأسيس مؤسسة نافطال، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية).
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
- علي السلمي، سعيد السلمي، بدون طبعة، مؤشرات التحليل المالي للمدير العصري: كيف تقرأ الميزانية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- حياة شيهايوي، مسؤول مصلحة الإدارة، مؤسسة نافطال مقاطعة الغاز المميع، شرح الهيكل التنظيمي لمقاطعة الغاز المميع حاسي مسعود، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية).

- لزهرة بن صغير، مسؤول مصلحة المحاسبة، مؤسسة نافتال مقاطعة الغاز المميع، شرح دائرة المالية و المحاسبة، حاسي مسعود، 2012/03/01، (مقابلة شخصية).
- إبراهيم ضيف، مساهمة لتفسير تغيرات خزانة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جداول التدفقات للفترة (1999-2001) ، مذكرة ماجستير، منشورة بجامعة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
- علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية : الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- نور الدين بن عمارة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، منشورة بجامعة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
- قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46/19، 25 مارس 2009.
- مقدم ليلي، سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة ماجستير، منشورة بجامعة ورقلة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، بدون سنة نشر، إعداد الأصول و الطبع مركز كميوت، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993.
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- إبراهيم هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

ثانياً) - المراجع باللغة الأجنبية:

- Annie BELLIERDELIENNE, Sarun KHATH, **Gestion de trésorerie**, édition , economica, paris, 2005.
- Béatrice et Francis Grandguillot, **analyse financière**, 5^e édition, Gualion éditeur, EJA, Paris, 2008.
- Christian Marmuse, **gestion de trésorerie** , Vuibert, Paris, 1988.

- Hubert de la Bruslerie, **analyse financière et information financière et diagnostic**, 3^e Dunod, Paris, 2006.
- Hubert de la Bruslerie, **trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risque**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009 .
- Michel SION, **gérer la trésorerie et la relation bancaire**, Dunod, Paris, 2008.

الملاحق

الملحق رقم (01) : الميزانية المحاسبية سنة (2007)

A C T I F					P A S S I F			
N°	Description	Montant brut	Montant net après déduction des provisions	Montant net	Compte N°	Rubriques	Montant net	Total Rubriques
17	*** TRÉSORERIE ***				10	F1 FOND SOCIAL		
18	CAISSE D'ÉPARGNE				12	F2 FOND LIÉ À UN FOND SOCIAL		
19	PLACEMENTS LIQUIDES				13	F3 RESERVES		
20	PLACEMENTS	41975061.97		41975061.97	14	F4 SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
21	PLACEMENTS DE PARTICIPATION	2903141101.13	2002482193.07	213655847.46	15	F5 ECART DE REVALUATION		
22	PLACEMENTS SOCIAUX	45054030.19	24135221.16	1223881.02	16	F6 AUTRES FOND PROPRES		
23	PLACEMENTS EN COURS				17	F7 LIQUIDES TITRES UNITÉS	60927493.72	
					18	F8 RÉSULTATS EN CAS D'AFFILIATION		
					19	F9 PROVISIONS POUR PERTES ET GAINES	3475000.00	
	Total 2	344017072.42	272161875.43	26557007.06		Total 1	41293493.72	41293493.72
24	*** STOCKS ***				20	G1 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	25484793.00	
25	MATÉRIEL ET Fournitures	407944.00	37241.16	120702.84	21	G2 DÉPENSES DE STOCKS	5667467.14	
26	PROFIT EN COURS	12407444.53	10053416.70	10190682.30	22	G3 DÉPENSES POUR COMPTE	536242.17	
27	MATÉRIEL EN COURS				23	G4 DÉPENSES ENVOI ASSOCIÉS/DES ASSOCIÉS		
28	PROFIT FINIS	550562.74		100007.10	24	G5 DÉPENSES D'AMORTISSEMENT	12430691.73	
29	PROFIT EN FINIS				25	G6 DÉPENSES COMMERCIALES	454478.99	
30	SAVAIS A L'ÉTAT	2352474.42		2352474.42	26	G7 DÉPENSES FINANCIÈRES		
					27	G8 PARTIES CONSOLIDÉES DE L'ACTIF		
	Total 3	12888448.16	10210820.89	11044608.61		Total 5	51622776.33	51622776.33
31	*** DÉPENSES ***				28	H1 RÉSULTAT DE L'EXERCICE	-38114736.32	
32	CHARGES D'AMORTISSEMENT	4822490.79	483119.00	4822990.39				
33	CHARGES DE STOCKS	0.00		0.00				
34	CHARGES DE MANUTEN. + STES APPROPRIÉS							
35	CHARGES POUR COMPTES	15533.00		15533.00				
36	CHARGES D'AMORTISSEMENT	1468122.70		1468122.70				
37	CHARGES D'AMORTISSEMENT	10142946.03	250214.51	9892731.52				
38	CHARGES FINANCIÈRES	4506511.44	34241.10	4506852.54				
39	CHARGES D'AMORTISSEMENT							
	Total 4	20728770.24	1891019.61	18839650.63		Total 6	-38114736.32	-38114736.32
	Total GENERAL	482374829.48	35876104.32	387498729.16		Total GENERAL	67110776.13	67110776.13

المصدر : دائرة المالية والمحاسبة

الملحق رقم (02) : الميزانية المحاسبية سنة 2008

A.C.T.I.F				P.A.S.S.I.F			
Libellé	Montant 2007	Montant 2008	Montant 2007	Montant 2008	Montant 2007	Montant 2008	Montant 2007
ACTIF							
IMMOBILISATIONS INCORPORÉES							
IMMOBILISATIONS INCORPORÉES	3064427.52		3064427.52				
DES DE PRODUCTIONS	206444992.34	276993492.24	223335629.72				
DES PRODUCTIONS	206444992.34	276993492.24	223335629.72				
DEBIT EN CASH							
Total A	209089274.86	276993492.24	223335629.72	209089274.86			
PASSIF							
**** FOND PROPRES ****							
FONDS PROPRES							
FONDS PROPRES EN FONDS PROPRES							
RESERVES							
RESERVES D'AMORTISSEMENT							
EXCÉDÉ DE RÉVALUATION							
PLUS-VALEURS NON RÉVALUÉES							
PLUS-VALEURS EN INCIDENCE D'AMORTISSEMENT							
PROVISIONS POUR VARIÉS EN CASH							
Total B	209089274.86	276993492.24	223335629.72	209089274.86			
**** DÉBIT ****							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
Total C	209089274.86	276993492.24	223335629.72	209089274.86			
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
Total D	209089274.86	276993492.24	223335629.72	209089274.86			
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
DEBIT EN CASH							
Total E	209089274.86	276993492.24	223335629.72	209089274.86			

المصدر : دائرة المالية والمحاسبة

الملحق رقم (03) : الميزانية المحاسبية سنة 2009

NAFTAL
U.C. : 730 DISTRICT GPL HD
Structure : 000 DISTRICT GPL HASSE MESSAOUD

B I L A N
au 31 Décembre 2009

Période : 13/2009

Tableau 01

A C T I F						P A S S I F					
Compte	Réf.	Subriques	Montant brut	Amortissements ou Provisions	Montant net	Totaux Rubriques	Compte	Réf.	Subriques	Montant net	Totaux Rubriques
<p style="text-align: center;">*** INVESTISSEMENTS ***</p>						<p style="text-align: center;">*** FONDS PROPRES ***</p>					
20	J1	FRAIS PRELIMINAIRES					10	F1	FONDS SOCIAL		
21	J2	VALEURS INCORPORABLES					12	F2	PRINES LIEES AU FONDS SOCIAL		
22	J3	TERRAINS	50608357.58		50608357.58		13	F3	RESERVES		
24	J4	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	3295678392.87	2044919402.07	407459150.20		14	F4	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT		
25	J5	EQUIPEMENTS SOCIAUX	64905020.89	60454395.91	4450624.90		15	F5	EGART DE REEVALUATION		
28	J6	INVESTISSEMENTS EN COURS					16	F6	AUTRES FONDS PROPRES		
		total 2	3571899931.34	2908873796.58	462516132.76	462516132.76	17	F7	LIAISONS INTER-UNITES	601201146.36	
							18	F8	RESULTATS EN INSTANCE D'AFFECTATION		
							19	F9	PROVISIONS POUR PERTES ET CHARGES	55613300.00	
								total 1	662614448.36	662614448.36	
<p style="text-align: center;">***** STOCKS ***</p>						<p style="text-align: center;">***** DETTES ***</p>					
30	S1	MARCHANDISES	6887186.21	1145333.39	5741852.82		52	D1	DETTES D'INVESTISSEMENT	355521319.39	
31	S2	MATIERES ET FOURNITURES	192616623.88	19081229.86	113535393.80		53	D2	DETTES DE STOCKS	16731283.31	
33	S3	PRODUITS SEMI-OUVRES					54	D3	DETENTIONS POUR COMPTE	3879261.93	
34	S4	PRODUITS ET TRAVAUX EN COURS					55	D4	DETTES ENVERS ASSOCIES/STES APPARENTIEES		
35	S5	PRODUITS FINIS	2758782.76		2758782.76		56	D5	DETTES D'EXPLOITATION	216269884.64	
36	S6	DECHETS ET REBUTS					57	D6	DETTES COMMERCIALES	6147937.33	
37	S7	STOCKS A L'EXTERIEUR	882714.94		882714.94		58	D7	DETTES FINANCIERES		
		total 3	143145287.59	20226563.27	122918724.32	122918724.32	59	D8	COMPTES CREDITEURS DE L'ACTIF		
								total 5	599589607.26	599589607.26	
<p style="text-align: center;">***** CREANCES ***</p>						<p style="text-align: center;">R</p>					
42	C1	CREANCES D'INVESTISSEMENT	2953729.22	4438700.00	25099029.22		88	R	RESULTAT DE L'EXERCICE	-435734388.47	
43	C2	CREANCES DE STOCKS									
44	C3	CREANCES S/ ASSOCIES + STES APPARENTIEES									
45	C4	AVANCES POUR COMPTE	371329.30		371329.30						
46	C5	AVANCES D'EXPLOITATION	11249186.55		11249186.55						
47	C6	CREANCES SUR CLIENTS	182609182.78	5990879.39	117218272.79						
48	C7	DISPONIBILITES	87897481.21	800449.00	87297012.21						
40	C8	COMPTES DEBITEURS DU PASSIF									
		total 4	252264659.06	11030028.99	241234630.07	241234630.07		total 8	-435734388.47	-435734388.47	
		TOTAL GENERAL	1766800077.89	2940130390.84	826669687.15	826669687.15		TOTAL GENERAL	826669687.15	826669687.15	

المصدر : دائرة المالية والمحاسبة

الملحق رقم (04) : جدول حسابات النتائج سنة (2007)

Designation	GÉNÉRAL		INTERNES		EXTERNES	
	DÉBIT	Crédit	DÉBIT	Crédit	DÉBIT	Crédit
Stock de marchandises marchandises consommées	19348320.51	375297437.25			19348320.51	375297437.25
MARGE BRUTE		181813516.74				181813516.74
Produit brut		181813516.74				181813516.74
Produit net		815297446.06				815297446.06
Produit stockés		121034541.96		1048004.74		119986537.22
Produit de l'entreprise pour elle-même		2791146.40		2791146.40		
Produit fournis		25636401.06		249718112.99		6620946.07
Frais de charges de production		394442.54		134826.58		259615.96
Frais et fournitures consommées	504956626.93		12738515.93		492226403.06	
Impôts	291181282.38		61485813.62		329895389.79	
Totaux	896138132.31	1178689654.78	74218333.55	263669890.71	821921798.76	85579684.05
VALEUR AJOUTÉE		283531422.45		179473557.16		104057885.29
Produit ajouté		283531422.45		179473557.16		104057885.29
Produit financiers		807838.24		807838.24		
Produit divers		4867251.07		4866483.06		81797.39
Frais de charges d'exploitation		343346.53		74423.05		268923.45
Frais de personnel	571277883.18		70979288.62		500258398.58	
Frais et taxes	20784388.33		183879.83		30600428.50	
Frais financiers	838271.08		309361.63		529909.45	
Frais divers	4730409.01		977716.58		3812882.33	
Provisions aux amortissements & provisions	104405480.52		7545018.61		98323387.71	
Totaux	702160252.13	388309058.29	79995243.57	184890512.16	622165088.55	104405480.52
RESULTAT D'EXPLOITATION	412791193.83			104895288.55	517756482.42	
Produits hors exploitation		74240453.08		24351422.67		49889030.51
Frais hors exploitation	4480398.77		6747912.43		57856066.34	
RESULTAT HORS EXPLOITATION		29836454.31		17803510.14		12032944.17
Produit d'exploitation	412791193.83			104895288.55	517756482.42	
Frais hors exploitation		29836454.31		17803510.14		12032944.17
RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	383154739.52			122566778.73	505723518.25	
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES						
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	383154739.52			122566778.73	505723518.25	

المصدر : دائرة المالية والمحاسبة

الملحق رقم (05) : جدول حسابات النتائج سنة (2008)

TABLEAU DES COMPTES DE RESUME

au 31 Décembre 2008

Période : 12/2008

Comptes	Désignations	COMPTES		REVENUS		CHARGES	
		DÉBIT	CREDIT	DÉBIT	CREDIT	DÉBIT	CREDIT
40	Ventes de marchandises		41249032.77				41249032.77
40	Marchandises expédiées	29740548.58				29740548.58	
	MARGE BRUTE		32628684.19				32628684.19
40	Marges brutes		32628684.19				32628684.19
71	Productions stockées		34230740.83				34230740.83
71	Productions stockées		34230740.83				34230740.83
71	Productions de l'entreprise pour elle-même		34230740.83				34230740.83
72	Productions finies		30745333.11				30745333.11
72	Productions de charges de production		30745333.11				30745333.11
41	Matières et fournitures consommées	40762229.74		7722967.28		48285197.02	
41	Matières et fournitures consommées	40762229.74		7722967.28		48285197.02	
42	Services			3446499.48		3446499.48	
	TOTAL	42000000.41	32229028.55	4224965.76	24322566.93	48285197.02	404723086
	TOTAL AJUSTÉ		31503448.34		10792256.93		19045522
43	Values ajoutée		37043188.24		30794276.83		19045522
43	Revenus financiers		32338.25		32338.25		
73	Produits divers		407309.46		407309.46		37464
73	Transfert de charges d'exploitation		1346707.11		1346707.11		10000000
44	Trains de personnel	25501233.18		8720733.67		34220506.85	
44	Impôts et taxes	1950083.22		87420.94		1950083.22	
44	Coûts financiers	150077.79		199268.19		150077.79	
44	Trains divers	298099.97		404200.54		298099.97	
44	Mutualité des amortissements & provisions	14412067.43		3442243.43		14412067.43	
	TOTAL	40762229.74	39024008.34	12290743.96	18954812.83	48285197.02	38441186
	RESULTAT D'EXPLOITATION		37167299.43		4657669.83		6013097.38
47	Produits hors exploitation		802000.00		802000.00		802000.00
47	Charges hors exploitation	793444.52		802000.00		793444.52	
	RESULTAT HORS EXPLOITATION		920172.54		302400.00		302400.00
48	Moindres d'exploitation	32047299.43		32047299.43		32047299.43	
48	Moindres hors exploitation		320472.54		320472.54		320472.54
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		36487228.89		4082669.83		43526254.02
	IMPOTS SUR LES SOCIÉTÉS						
	RESULTAT DE L'EXERCICE		36487228.89		4082669.83		43526254.02

المصدر : دائرة المالية و المحاسبة

الملحق رقم (06) : جدول حسابات النتائج سنة (2009)

NAFTAL U.C. : 730 DISTRICT QPL IHD Structure : 000 DISTRICT QPL HASSI HESDAOUB		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS au 31 Décembre 2009				Période : 13/2009		Tableau 02	
Compte	Désignation	CUMUL		INTERNES		EXTERNES		Débit	Crédit
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
70	Ventes de marchandises		440531904.06						440531904.06
80	Marchandises consommées	216991542.82						216991542.82	
	MARGE BRUTE		223540361.24						223540361.24
80	Marge brute		223540361.24						223540361.24
71	Production vendue		561283115.34						561283115.34
72	Production stockée		85216223.00			515169.50			84801053.50
73	Production de l'entreprise pour elle-même		74101.41			74101.41			
74	Prestations fournies		259088599.31			240060030.60			19022559.71
75	Transfert de charges de production		19810784.98			53243.07			19757421.91
81	Matières et fournitures consommées	430305784.11		6926534.58			423279249.53		
82	Services	388276263.66		48254940.74			340121422.92		
	Totaux	818582147.77	1149933156.28	55181415.32	241508644.58	783400672.45			308404511.70
	VALEUR AJOUTEE		331231008.51		188327189.26				145002829.95
81	Valeur ajoutée		331231008.51		188327189.26				145002829.95
76	Revenus financiers		420082.03						
77	Produits divers		5096123.93						181217.06
78	Transfert de charges d'exploitation		7129171.56			829769.14			6309412.42
83	Frais de personnel	507331194.09		80339421.25			520391742.84		
84	Impôts et taxes	21357361.25		379846.95			20917714.30		
85	Frais financiers	1503635.12		280525.12			1223118.00		
86	Frais divers	5560845.32		1392978.62			4181067.90		
88	Dotations aux amortissements & provisions	182150201.29		19002246.30			172486354.99		
	Totaux	796922498.27	342988386.03	79675818.24	192491917.30	719248590.03			151494488.73
	RESULTAT D'EXPLOITATION	454936022.24			112816029.86	587752121.30			
79	Produits hors exploitation		116002655.57						83751411.51
80	Charges hors exploitation	96881001.00		9298039.13			87501982.67		
	RESULTAT HORS EXPLOITATION		19201853.77		22952204.53	3750550.76			
83	Résultat d'exploitation	454936022.24			112816098.06	587762121.30			
84	Résultat hors exploitation		19201853.77		22932204.33	3750550.76			
	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	435734366.47			135768303.59	571502672.06			
	IMPOTS SUR LES BENEFICES								
	RESULTAT DE L'EXERCICE	435734366.47			135768303.59	571502672.06			

المصدر : دائرة المالية و المحاسبة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....

الفصل الأول : تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية

02	تمهيد الفصل.....
03	المبحث الأول: مدخل إلى الخزينة.....
03	المطلب الأول: مفهوم الخزينة و العناصر المكونة لها
03	الفرع الأول : مفهوم الخزينة.....
04	الفرع الثاني : العناصر المكونة للخزينة.....
05	المطلب الثاني : حساب الخزينة و وضعياتها.....
06	الفرع الأول : حساب الخزينة
08	الفرع الثاني : وضعيات الخزينة.....
09	المطلب الثالث : التدفقات النقدية.....
09	الفرع الأول : مفهوم التدفق النقدي.....
11	الفرع الثاني : جدول تدفقات الخزينة.....
14	المطلب الرابع : موازنة الخزينة
14	الفرع الأول : مفهوم موازنة الخزينة.....
16	الفرع الثاني : إعداد موازنة الخزينة.....
17	المبحث الثاني : تسيير الخزينة و فهم مشاكلها
17	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة.....
18	المطلب الثاني : أهداف تسيير الخزينة.....

19	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة.....
20	المطلب الرابع : مشاكل تسيير الخزينة.....
20	الفرع الأول : مشكلة المردودية.....
20	الفرع الثاني : مشكل المخاطر.....
21	الفرع الثالث : المشاكل الظرفية و الهيكلية.....
21	المبحث الثالث : اجراءات رفع كفاءة ادارة الخزينة.....
22	المطلب الأول : التسيير اليومي للخزينة.....
22	الفرع الأول : أيام القيمة.....
22	الفرع الثاني : متابعة تغيرات الخزينة.....
23	المطلب الثاني : تسيير مختلف عناصر الإحتياج في رأس المال العامل.....
23	الفرع الأول : تسيير المخزون.....
25	الفرع الثاني : تسيير العملاء و تسريع التحصيل.....
27	الفرع الثالث : ابطاء سداد المدفوعات.....
27	الفرع الرابع : استخدام الشيكات الطافية.....
28	الفرع الخامس : موازنة التدفقات النقدية.....
28	المطلب الثالث : القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة.....
28	الفرع الأول : قرارات توظيف فائض الخزينة.....
29	الفرع الثاني : قرارات تمويل عجز الخزينة.....
32	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

34	تمهيد الفصل.....
35	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
35	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
36	المطلب الثاني : الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية.....
38	المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني.....
39	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.....
40	المطلب الأول : تعريف الأداء المالي و أسباب تباينه.....
40	الفرع الأول : تعريف الأداء المالي.....
41	الفرع الثاني : أسباب تباين مفهوم الأداء المالي.....

41	المطلب الثاني: العوامل الداخلية، الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي.....
43	المطلب الثالث : معايير الأداء المالي.....
43	المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.....
44	المطلب الأول : التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية.....
45	المطلب الثاني : رأس المال العامل.....
46	المطلب الثالث : الاحتياجات في رأس المال العامل.....
48	المطلب الرابع : الخزينة و معالجة حالات العجز.....
48	الفرع الأول : شروط التوازن المالي من منظور الخزينة.....
49	الفرع الثاني : حالات العجز في الخزينة و كيفية معالجته.....
53	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : تسيير خزينة مقاطعة الغاز المميع -حاسي مسعود و أثره على الأداء المالي

55	تمهيد الفصل.....
56	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نافطال و للمقاطعة التجارية GPL - حاسي مسعود-....
56	المطلب الأول: تأسيس مؤسسة نافطال.....
57	المطلب الثاني : تقديم عام للمقاطعة التجارية GPL - حاسي مسعود-.....
60	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية GPL - حاسي مسعود-.....
64	المبحث الثاني : تشخيص الوضعية المالية للمقاطعة للفترة (2007-2009).....
64	المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية للمقاطعة.....
65	الفرع الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية حسب النظام المحاسبي الجديد..
66	الفرع الثاني : إعداد الميزانية المالية للمقاطعة خلال الفترة (2007-2009).....
69	المطلب الثاني: دراسة البنية المالية للمقاطعة.....
69	الفرع الأول : دراسة عناصر الأصول.....
70	الفرع الثاني : دراسة عناصر الخصوم.....
71	المطلب الثالث : تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.....
74	المبحث الثالث : دراسة الوضعية المالية للمقاطعة للفترة (2007-2009).....
75	المطلب الأول : حساب المعادلة الأساسية للخزينة.....
76	المطلب الثاني : تطور العناصر المكونة للمعادلة الأساسية للخزينة.....
77	الفرع الأول : تطور رأس المال العامل.....

77 الفرع الثاني : تطور الاحتياج في رأس المال العامل.....
78 المطلب الثالث: إعداد جدول تدفقات الخزينة للفترة (2009-2008).....
82 خلاصة الفصل.....
83 الخاتمة.....
88 قائمة المراجع.....
91 الملاحق.....
98 فهرس المحتويات.....