

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
من إعداد الطالب : عبدالرزاق سلطان
بعنوان :

تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مطاحن الحروش - سكيكدة - 2011 - 2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 10 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/محمد فوزي شعوبي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د/ منى مسغوني..... (أستاذ محاضر ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

أ/ليلي مقدم..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013 / 2014.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى :

إلى من جعل الله شكرهما من شكره ورضاهما من رضاه

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق و أشعل سنين عمره ليضيء لي

الطريق، إليك

أبي الغالي حفظك الله و رعاك

إلى من وضعت تحت قدميها الجنة فكانت نبع الحنان و منبع الأمان و سر

السعادة، إليك

أمي الحبيبة حفظك الله

إلى من ترعرعت معهم و نما غصني بينهم ، إخوتي وأخواتي

إلى كل زملائي وزميلاتي في مسيرتي الدراسية

إلى كل من يثابر في سبيل العلم

إلى كل من يتصفح مذكرتي

سلطان عبد الرزاق

كلمة شكر

قال الله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم) ... الآية 07، "سورة ابراهيم".
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

بعد الثناء والحمد لله الذي وفقنا لإعداد هذا العمل، لا يسعنا إلا أن نتقدم
بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص تقديرنا

إلى الأستاذة المشرفة د/ مسعوني منى على ما بذلته من نصح وإرشاد
وتوجيه ومتابعة وإشراف

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل موظفي " شركة مطاحن الحروش "
على حسن استقبالهم لنا وتعاونهم الفعال في هذا العمل ونخص بالذكر
"حروج عبد الوهاب"

وإلى كل من علمنا حرفا فصرنا على ما نحن عليه وكل معلمينا في مسيرتنا
الدراسية

إلى كل من وقف معنا ولو بالدعاء

الملخص :

جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى الاهتمام بتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كإحدى أهم طرق التسيير المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار تصوري لتسيير الخزينة وكذا معرفة ما إذا كان لتسيير الخزينة تأثير على التوازن المالي للمؤسسة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحروش بسكيكدة ودراسة خزينة المؤسسة خلال الفترة 2011-2013، باستخدام المنهج الوصفي المتضمن لأسلوب المقابلة الشخصية وأسلوب الملاحظة، وبالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة سجلت نتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة، هذا ما جعل المؤسسة متوازنة ماليا في المدى المتوسط، بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة ناتجة عن دورة الاستغلال، حيث غطى الفائض على مستوى هذه الأخيرة العجز على مستوى خزينة الاستثمار، وبالتالي تحقيق خزينة موجبة ومتوازنة تنعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة، مما يساعدها على تحقيق استقلالية مالية.

الكلمات المفتاحية: تسيير الخزينة، جدول التدفقات المالية، الموازنة التقديرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé :

Cette étude est venu de mettre en évidence l'intérêt dans la gestion de la trésorerie dans les petites et moyennes entreprises, comme l'un des moyens plus importants de la gestion utilisées dans les institutions économiques, Cette étude visait à élaborer un cadre conceptuel pour la conduite du Trésor , ainsi que de savoir s'il faut exécuter l'impact du Trésor sur l'équilibre financier de l'institution financier. Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, le chercheur dans l'étude de terrain dans les moulins d' el harrouch à skikda a étudié le Trésor de l'entreprise dans la période 2011-2013, à l'aide de descriptifs contenant la méthode de l'entrevue et la méthode d'observation, basée sur la documentation fournie par votre organisation.

Cette étude a conclu qu'un ensemble de résultats que l'institution a enregistré des résultats positifs au cours de la période considérée, que ceci fait l'institution financièrement équilibrée à moyen terme, en plus de réaliser de l'institution dont le cycle résultant de l'exploitation, qui a porté l'excédent au niveau du déficit au niveau de l'investissement sûr, réalisant ainsi la trésor positif et équilibré reflète positivement sur la performance financière de l'entreprise.

Mots clés : Gestion de trésorerie, flux de trésorerie, flux financiers, budget prévisionnel, petites et moyennes entreprises.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة

الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2	المبحث الأول : تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش.

19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
45	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
49	الخاتمة
51	قائمة المصادر والمراجع
53	الملاحق
62	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	حالات تطور الخزينة	1.1
8	جدول تدفقات الخزينة الطريقة المباشرة	2.1
10	عناصر الأنشطة المكونة لجدول تدفقات الخزينة	3.1
23	الميزانية المالية للسنوات 2011. 2012. 2013 جانب الأصول	1.2
24	الميزانية المالية للسنوات 2011. 2012. 2013 جانب الخصوم	2.2
26	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011	3.2
26	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012	4.2
26	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013	5.2
27	هيكل الأصول	6.2
28	هيكل الخصوم	7.2
30	رأس المال العامل الدائم للسنوات 2011. 2012. 2013	8.2
31	رأس المال العامل الخاص للسنوات 2011. 2012. 2013	9.2
32	رأس المال العامل الاجمالي للسنوات 2011. 2012. 2013	10.2
33	رأس المال العامل الاجنبي للسنوات 2011. 2012. 2013	11.2
34	احتياجات رأس المال العامل للسنوات 2011. 2012. 2013	12.2
35	قيم الخزينة للسنوات 2011. 2012. 2013	13.2
36	ملخص مؤشرات التوازن المالي للسنوات 2011. 2012. 2013	14.2
37	مختلف نسب التمويل للسنوات 2011. 2012. 2013	15.2
40	مختلف نسب السيولة للسنوات 2011. 2012. 2013	16.2
42	جدول تدفقات حسب الطريقة المباشرة للفترة 2012. 2013	17.2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحروش	1.2
25	تغير تركيبية عناصر الميزانية بين سنة 2011 و2012 و2013	2.2
28	تطور عناصر الأصول	3.2
29	تطور عناصر الخصوم	4.2
30	تطور رأس المال العامل	5.2
31	تطور رأس المال العامل الخاص	6.2
32	تطور رأس المال العامل الاجمالي	7.2
33	تطور رأس المال العامل الاجنبي	8.2
34	تطور احتياجات رأس المال العامل	9.2
35	تطور قيم الخزينة	10.2
37	تطور قيم مؤشرات اتوازن المالي	11.2
38	تطور قيم نسب التمويل الدائم	12.2
38	تطور قيم نسب التمويل الخاص	13.2
39	تطور قيم نسب التمويل الخارجي	14.2
39	تطور قيم نسب الاستقلالية المالية	15.2
40	تطور قيم نسب السيولة العامة	16.2
41	تطور قيم نسب السيولة الخاصة	17.2
41	تطور قيم نسب السيولة الحالية	18.2

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
53	ميزانية الأصول لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2011	1
54	ميزانية الخصوم لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2011	2
55	جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2011	3
56	ميزانية الأصول لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2012	4
57	ميزانية الخصوم لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2012	5
58	جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2012	6
59	ميزانية الأصول لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2013	7
60	ميزانية الخصوم لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2013	8
61	جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة 2013	9

قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة	رقم الاختصارات / الرمز
trésorerie	TR
Fonds de roulement	FR
Besoins de fonds de roulement	BFR
Petite et moyen entreprises	PME
Très petit entreprises	TPE
..... المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	م ص م
..... رأس المال العامل	ر م ع
..... إحتياج رأس المال العامل	إ ر م ع

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة هامة في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال مساهمتها بصفة فعالة في التخفيف من المشاكل الاقتصادية وتحقيق النمو الاقتصادي المستمر لاقتصاديات الدول، والذي يعود بالدرجة الاولى إلى سهولة تكيفها ومرونتها وروح المخاطرة لدى أصحاب رؤوس الأموال. وبالنظر الى الجزائر كأحد الدول السائرة في طريق النمو، فإننا نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أفضل الوسائل المتاحة للإنعاش الاقتصادي في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، والتي تجعلها تتميز بقدرة هائلة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب العمل وخلق الثروة عن طريق تشجيع الاستثمار، كما تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن إلى تحقيق أهدافها وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير والتحكم فيها، وكذلك تطبيق أنماط وآليات تسيير المؤسسة الاقتصادية، وأيضا من خلال السيطرة على التدفقات النقدية لتوفير السيولة اللازمة والقدرة على الوفاء بمختلف الالتزامات.

بما أن ما تسعى إليه أغلبية المؤسسات هو ضمان استمراريتها وتعظيم ربحيتها، أصبح من الضروري لها البحث عن حلول جديدة تمكنها من الاستخدام الأمثل للموارد والسيطرة عليها، ولعل من أهم هذه الحلول هو السعي للتحكم في الخزينة وتسييرها عقالانيا مما يضمن لها تحقيق التوازن المالي، وللوصول إلى تحديد هذا الوضع يستوجب بالضرورة وجود تسيير فعال ومحكم يمكن المؤسسة من التحكم في المحيط الداخلي والتأقلم مع المحيط الخارجي من جهة أخرى، وبالتالي التصدي للمشاكل والعراقيل التي يمكن للمؤسسة مواجهتها.

إن عدم الاهتمام بالتسيير الرشيد والفعال للخزينة الذي يعتبر الأكثر أهمية في الوظيفة المالية للمؤسسة، يترتب عنه آثار عكسية على المؤسسة، خاصة عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية وتجنب خطر الافلاس، ولا يتم ذلك إلا بمتابعة التدفقات النقدية وإعداد التنبؤات النقدية الدقيقة في المدى القصير لمقابلة الاحتياجات النقدية المختلفة، وذلك من أجل ضمان التوازن المالي وتحقيق إيرادات بأقل تكلفة ممكنة، وهذا بالبحث عن الرصيد الأمثل للخزينة قصد مواجهة المستحقات.

ب. الإشكالية الرئيسية للبحث:

بناء على ما تم التطرق إليه نطرح الإشكالية الرئيسية للبحث:

إلى أي مدى يساهم تسيير الخزينة في الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

الأسئلة الفرعية :

- 1- ماذا نقصد بتسيير الخزينة؟ . وكيف يتم تشكيلها؟.
- 2- ما هي خصوصية تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.
- 3- ما هو واقع تسيير الخزينة في المؤسسة محل الدراسة؟، وفيما تتمثل أهمية جدول تدفقات الخزينة بالنسبة للمؤسسة وإلى أي مدى يساعد في تحقيق التوازن المالي لها ؟ .

ت. الفرضيات المقترحة :

- 1- إعداد وحساب رصيد الخزينة ومعرفة كيفية حساب هذا الرصيد يعتبر أداة مهمة في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على الأداء المالي للمؤسسة.
- 2- يتصف تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة كما تنفرد هذه المؤسسات بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. وإن التحكم في تسيير خزنتها يضمن لها التوازن المالي وتجنب الخطر والإفلاس وهذا مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات.
- 3- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على تسيير الخزينة اعتمادا كبيرا لتحقيق توازنها المالي ، كما يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير احتياجاتها المالية والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتفادي خطر الإفلاس وتكاليفه.

ث. مبررات اختيار البحث :

هناك عدة أسباب دعت الباحث لاختيار الموضوع ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

- 1- تبيان أهمية تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع تسيير الخزينة — وواقع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- 3- محاولة إيجاد الحلول للعراقيل التي تعيق تحقيق التوازن المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج. أهداف البحث :

تنبع أهداف هذه الدراسة من خلال محاولة الباحث الوصول إلى ما يلي :

- 1- محاولة تحليل إمكانية المؤسسة من الوصول إلى تحقيق التوازن المالي ومن ثم تحقيق خزينة متوازنة.
- 2- محاولة تطبيق أهم المؤشرات والنسب المالية بناء على معطيات المؤسسة.
- 3- الوقوف على مدى تطبيق جدول تدفقات الخزينة في الواقع العملي للم ص و م.
- 4- الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة بما يضمن لها الربحية والأمان.

ح- أهمية البحث :

- 1- تركيز الاهتمام على احدى المؤشرات المالية المهمة للتوازن المالي ألا وهي الخزينة، نظرا لأهميتها في حياة المؤسسة.
- 2- ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة.
- 3- معرفة قدرة المؤسسة على التحكم في تسيير خزنتها وذلك بتشخيص وتحديد المشاكل التي تطرأ على الخزينة وتهدد توازنها المالي.

خ- حدود البحث :

- الحدود الموضوعية : سوف نتطرق لموضوع " تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " من خلال دراسة مؤشر الخزينة والتركيز على مكوناتها وبناء جدول تدفقات الخزينة.
- الحدود المكانية : تم تناول هذا الموضوع في مؤسسة مطاحن الحروش بسكيكدة والتي تعد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الحدود الزمنية : لقد تم الاعتماد على البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة محل الدراسة لفترة الممتدة ما بين (2011-2013) أي على مدى ثلاث سنوات.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليلها والتوصل إلى النتائج وذلك في الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد استخدمنا المنهج التطبيقي والمنهج الوصفي المتضمن لأسلوب المقابلة الشخصية وأسلوب الملاحظة وكذلك تم الاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة لإسقاط الجانب النظري من البحث على المؤسسة محل الدراسة.

ذ- مرجعية البحث :

لقد اعتمدنا في دراستنا على مصدرين :

بالنسبة للمصدر النظري : اعتمدنا على بعض الكتب المتخصصة في مجال البحث (تسيير الخزينة في م ص م)، الأطروحة والرسائل الجامعية، المقالات العربية والأجنبية وكذلك الملتقيات.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي : فقد اعتمدنا على إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحروش بسكيكدة بالإضافة إلى الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة.

ر- صعوبات البحث :

هنالك عدة صعوبات واجهناها في عملية البحث من بينها :

- 1- قلة المصادر المتخصصة في مجال تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة باللغة العربية.
- 2- عدم تمكننا من الحصول على بيانات مالية ومحاسبية حديثة.
- 3- عدم توفر بحوث ودراسات سابقة بالقدر الكافي والتي تعالج موضوع تسيير الخزينة في م ص م.

ز- هيكل البحث :

سنتناول في هذا البحث فصلين، في الفصل الأول نقوم بدراسة الأدبيات النظرية للموضوع والمتمثلة في محل للخزينة وتسيير الخزينة وكذلك سنتطرق لجدول تدفقات الخزينة، وسنتناول أيضا في هذا الفصل الأدبيات التطبيقية حيث سنحاول التطرق فيه لأهم الدراسات السابقة حول الموضوع، أما بالنسبة للفصل الثاني فسنتناول فيه طريقة إجراء الدراسة الميدانية وتحديد وتقديم مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة فيها وكذا النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول :

البعد النظري لتسيير الخزينة

في م ص و م

تمهيد الفصل الأول :

تسعى الإدارة المالية داخل المؤسسة لتوفير الأموال اللازمة لتسيير المنشأة وضمان استخدام الأموال بكفاءة تامة، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد بشكل أساسي على مصلحة الخزينة، التي تعتبر حالياً الجهة المسؤولة على تسيير عمليات التحصيل والدفع النهائية ؛ فالخزينة في السابق لم تكن ذات أهمية بالغة داخل المؤسسة، نتيجة تراجع دور الوظيفة المالية داخل المؤسسة، لكن مع تنامي المعاملات المالية وتطور الوظيفة المالية، فقد أصبحت الخزينة ذات أهمية كبيرة، ويرجع ذلك لدورها في تحقيق التوازن النسبي بين هدف السيولة وهدف المردودية ؛ هذا بالإضافة إلى كونها مؤشر هام للحكم على التوازن المالي داخل المؤسسة.

ويأتي هذا الفصل لإبراز الإطار النظري للخزينة وتسييرها، وذلك من خلال المباحث التالية :

– المبحث الأول : تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول : تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الخزينة وتحديد مكوناتها من أصول وخصوم، و مراحل تطور الخزينة وموازنتها ؛ وفي الأخير سنحاول اقتراح سبل لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول : مدخل لتسيير الخزينة في المؤسسة.

أولا : مفهوم الخزينة.

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة إذ نجد من بينها المفهوم التقليدي، والمفهوم النقدي والتفاضلي، والمفهوم الديناميكي.

1- **المفهوم التقليدي للخزينة** : ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط في فترة زمنية معينة¹.

و يتضح من خلال هذا التعريف ان مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجات هذا الأخير.

2- **المفهوم النقدي للخزينة** : الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه اسنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة².

3- **المفهوم التفاضلي للخزينة** : تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل³.

من خلال هذا التعريف تظهر الخزينة كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، و الأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما :

■ التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل، أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية، والقائمة على تعديل رأس المال العامل.

■ التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، إنتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

4- **المفهوم الديناميكي للخزينة** : وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة. فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية⁴.

¹ باديس بوخلوة ، الأمتلية في تسيير خزينة المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003. ص 8 .

² المرجع نفسه، ص 9.

³ المرجع نفسه، ص 10.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقا.

حيث تشمل التدفقات الداخلة عن تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن ...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب ...). من خلال ما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل للخزينة: " الخزينة هي محصلة كل التدفقات النقدية التي تعبر المؤسسة خلال فترة منية معينة، وطرق التمويل المستعملة فيها. فالخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وإن كل تغير في رأس المال العامل أو احتياجات رأس المال العامل يؤدي إلى اختلالات مباشرة في الخزينة "

ثانيا : مكونات الخزينة.

تعد الخزينة محصلة للتدفقات الداخلة والخارجة في لحظة معينة، حيث تسمح بتحديد التوازن المالي للمؤسسة ؛ وانطلاقا من الميزانية المالية يمكننا تحديد مكونات الخزينة، حيث تتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها.

1-عناصر الأصول : تضم كل سائل أو متاح وهي¹:

1-1- خصم الأوراق التجارية : عندما تريد المؤسسة الحصول على الموارد المالية بغرض تدعيم خزيتها بالأموال التي تقوم بالاتصال بينكها أو بالبنك المتعامل مع الزبون لخصم الأوراق التجارية، وبالتالي تحصل المؤسسة على القيمة الورقية التجارية أو المالية مع اقتطاع عمولة مقابل الخدمة التي يقدمها.

1-2- الخصم غير المباشر: في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، وإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين، وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ؛ يستطيع البنك تسديد قيمة الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما، ويعتبر هذا الخصم وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، والعملية يقوم بها البنك العملي.

1-3- سندات الخزينة : تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، ومدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد التسديد فإن البنك يسدد قيمة السند مضاف إليه معدل الفائدة المحددة.

1-4- الحسابات الجارية : هي عبارة عن تلك الأموال الجاهزة التي تكون تحت تصرف المؤسسة في أي وقت.

1-5- ودائع لأجل : تقوم المؤسسة بتوظيف الفائض من أموالها عن طريق فتح حسابات بنكية لأجل وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة، وتتراوح ما بين شهر إلى ثلاث أشهر، وفي حالة ما إذا وجدت المؤسسة نفسها أمام احتياج لسيولة نقدية قبل انقضاء الأجل القانوني يقوم البنك بمنحها قرض الخزينة.

¹ بوزار السعيد أسماء، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 04.

2- عناصر الخصوم :

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاجها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون وتمثل فيما يلي¹:

1-2- تسهيلات الخزينة : هي عبارة عن قروض معطاة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة، أو القصيرة جدا التي تواجهها المؤسسة والناجمة عن تأخر لإيرادات عن النفقات أو المدفوعات أي عندما تكون حسابات المؤسسة مدينة (سالبة) ؛ فهي إذا ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح المؤسسة، حيث يقتطع مبلغ القرض، وعادة ما يشترط البنك أن تكون الحسابات دائنة على الأقل في بعض الأيام من الشهر.

2-2- سلفات مصرفية : من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذه الأخيرة أن يسمح لها بسحب الأموال حتى ولو لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

3-2- السحب على المكشوف : هذا النوع من القرض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة لفترة أطول نسبيا، مقابل دفع نسبة فائدة معينة مسبقا تكون أكبر من عمولة النوع الأول، ومنه نستنتج أن السحب على المكشوف هو قرض مكلف جدا.

ثالثا : حالات تطور الخزينة.

من خلال الشكل الموالي تتضح الحالات الثلاث التي يمكن للخزينة أن تتواجد عليها مع تفسير كل حالة.

حيث خ : تمثل الخزينة.

الجدول رقم (1،1) : حالات تطور الخزينة

الحالات	التفسير	الشكل
$0 < X$ $TR > 0$	الخزينة الايجابية تبين أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياجات وهذا الفائض من السيولة يوجه لتمويل جزء من الأصول المتداولة والتي قد تفوق الخصوم المتداولة، كما يمكن أن تفسر بأنها تمثل تجميد للأموال ومن المستحسن للمؤسسة استخدامها في تسديد دق.أ أو استثمارها. (إفراط في الحذر).	

¹ لطرش الطاهر، تقنيات البنوك - ديوان المطبوعات الجامعية- 2003، ص59.

	<p>تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت توازنها المالي وذلك بتطابق كل من ر.م.ع. و احتياج ر.م.ع. هذا يعني أن الخزينة مثلى وتعبّر عن مدى محافظة المؤسسة عن وضعيتها المالية.</p>	<p>$0 = \text{خ}$ $\text{TR} = 0$</p>
	<p>تكون المؤسسة في هذه الحالة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط. حالة عجز هذه تؤدي إلى اللجوء للاقتراض القصير الأجل لتوفير السيولة ومواجهة التزاماتها.</p>	<p>$0 > \text{خ}$ $\text{TR} < 0$</p>

المصدر : بوزار صفية، تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصوصية. دراسة حالة مؤسسات خدمات و نشاطات الغزل لبومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 2001، ص54.

المطلب الثاني : تسيير الخزينة وجدول تدفقاتها.

أولا : تسيير الخزينة.

1- مفهوم تسيير الخزينة.

إن أكثر الأصول القصيرة الأجل سيولة هو النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل. النقد هو وسيلة التبادل في البيع والشراء ويتألف من النقد في صندوق المؤسسة، ومن الأموال المدوعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك¹. 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، وللمقابلة أية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج، ولأن 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 والأوراق المالية لديها، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها. وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية أكبر، كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني منخفضاً، وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر.

2- أهداف تسيير الخزينة.

إن أهمية تسيير الخزينة لها علاقة وطيدة مع الوظائف الأخرى، حيث أن كل العمليات القانونية والتجارية التي تخص حياة المؤسسة والتي تؤدي في النهاية إلى إدخلات مالية وإخراجات مالية ويمكن أن تثبت بأن المؤسسة لا يمكن أن تسيّر إلا إذا كانت الإيرادات والإدخلات أكبر من التدفقات. ولتسيير الخزينة أهداف أخرى²:

¹ بوزار السعيدى أسماء، مرجع سابق. ص 17.

² فائزة العلوي، زهية العلوي، تسيير الخزينة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2005-2006، ص33.

- تجنب حالة عدم التسديد : مختلف المؤسسات ذات الحجم الصغير أو جديدة النشأة تجد نفسها في حالة عدم تمكنها من التسديد، غير أن المنتجات أو الخدمات الخاصة بها تتميز بطول المدة والنتائج تكون مريحة، في بعض الأحيان المقاول يلاحظ نموا سريعا في احتياجاته من رأس المال، هذه الحالة التي تنجز الوفاة القانوني للمؤسسة التي يمكن تجسيدها، والتي إذا وجد التسيير التنبؤي للخزينة، يمكن أن يوضع سلوك التدفقات المالية والتمكن من أخذ القرارات في الوقت المناسب.

- التقليل من مبالغ التكاليف في الأجل القصير : التكاليف المالية مرتبطة بالقروض المتوسطة والطويلة الأجل، الناجمة عن القرارات المتخذة أثناء الاستعمال المالي الملائم لبرامج الاستثمار المقررة من المؤسسة.

- مضاعفة الوضع في البنك : لما تكون الخزينة في حالة فائض، هنا يجب استعمال هذا الأخير بالطريقة الأمثل للحصول على أحسن مردودية.

- مراقبة وظيفة الحسابات البنكية : المراقبة بطريقة حذرة أو بالتشخيص حسب الحالة لوظيفية الحسابات البنكية، وكذا تطبيقات البنك من أجل تقليل التكاليف الثابتة المفوترة والمتعلقة بالعمليات البنكية. فقد لوحظ في أغلب الأحيان من أن الفعاليات لهذه المراقبات يمكن أن تكون خلال السنة الأولى من التطبيق الحقيقي، وأكبر من التكاليف السنوية للخزينة (أجر+ تكاليف).

- تحريض المتعاملين على التسيير الحسن للتدفقات : إجبار ودفع المتعاملين للتعامل مع الزبائن (الزبائن والموردين) بأحسن تكلفة بالنسبة لتاريخ التسديد، كذا بأدق متابعة للعمليات المالية، فيما يمكن للمسؤولين بالإحساس بالمسؤولية.

3- العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة :

هناك العديد 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، لأن 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.

¹ بوزار السعيد أسماء، مرجع سابق. ص 19.

- 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 حقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول و بعمولات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية. وهذا لا يعني أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

ثانيا : جدول تدفقات الخزينة.

1- تقديم جدول تدفقات الخزينة.

يعرف جدول تدفقات الخزينة على أنه تلك الأداة الدقيقة المستخدمة في الحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على نجاعة التسيير المالي للمؤسسة¹.

ويعرف بأنه تلك القائمة المالية التي تبين بالتفصيل حجم النفقات التي تتكون من النقدية الداخلة إلى المؤسسة، النقدية الخارجة عنها والنقدية المنتجة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة ومن خلال هذا التعريف البسيط نستطيع استنتاج الأجزاء الرئيسية لهذه القائمة :

- صافي النقد من الأنشطة التشغيلية.
- صافي النقد من الأنشطة الاستثمارية.
- صافي النقد من الأنشطة التمويلية².

¹ إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، " التسيير المالي (الإدارة المالية) "، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص222.

² مرزاقه صالح، بومهرين فتيحة، " المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد06، 2010، ص84.

الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و يعتبر جدول تدفقات الخزينة كجدول قيادة في يد الإدارة العليا تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها.

إن الهدف من إعداد جدول تدفقات الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد الأموال وكذلك المعلومات بشأن استخدام السيولة المتاحة لدى المؤسسة، تلك المعلومات تساعد المستخدمين في اتخاذ القرارات العديدة التي تخدمهم، وتنبع أهمية هذا الجدول من مضمونها في توفير معلومات لا تتوفر في القوائم المالية الأخرى، ومن تقديم تفسير لعدة قضايا تعجز القوائم الأخرى عن تقديمها، كما أن الرقم النهائي في هذا الجدول يطابق رصيد النقدية في الميزانية¹.

2- بناء جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة.

الجدول رقم (1. 2) جدول تدفقات الخزينة الطريقة المباشرة.

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	ملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال تحصيلات المقبوضة من الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين الفوائد و المصايف 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 عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية

¹ عبد القادر دشاش، حود مبيسة جمال، " قراءة مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع (07) بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة"، الملتقى العلمي الدولي حول الاصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - 29-30 نوفمبر 2011، ص272.

الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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

المصدر : قرار مؤرخ في 23 رجب 1429هـ الموافق ل : 26 يوليو 2008 م، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص36.

الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- عناصر الأنشطة المكونة لجدول تدفقات الخزينة :

الجدول رقم (1. 3) عناصر الأنشطة المكونة لجدول تدفقات الخزينة.

التدفقات النقدية		الأنشطة
التدفقات النقدية الخارجة	التدفقات النقدية الداخلة	
<ul style="list-style-type: none"> - مشتريات البضاعة. - الرواتب والأجور. - الفوائد المدفوعة. - شراء الأوراق التجارية نقدا. - المصاريف الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - مبيعات السلع والخدمات. - الفوائد المستلمة. - حصص الأرباح المستلمة. - بيع (تطهير) الأوراق التجارية مقابل النقدية. - مصادر الإيرادات الأخرى غير المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية. 	الأنشطة التشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> شراء عقارات ومعدات. شراء الاستثمارات المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - بيع عقارات ومعدات. - بيع الاستثمارات المالية. 	الأنشطة الاستثمارية
<ul style="list-style-type: none"> شراء سندات الخزينة. دفع الديون (أصل الدين فقط). دفع حصص الأرباح النقدية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إصدار أسهم رأس المال. - إصدار سندات. 	الأنشطة التمويلية

المصدر : منير شاكرا، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، عمان،

دار وائل للنشر، 2005، ص 144.

المطلب الثالث : سبل تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا : طرق تحسين الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن الهدف الأساسي ومن دون شك لأي مؤسسة هو الحفاظ على بقاءها واستمراريتها، ولتحقيق ذلك يجب أن تمتلك المؤسسة دائما موارد كافية، تمكنها من تسديد عقودها المالية، وإلا قد تقع في حالة إفلاس مما يؤدي لغلقها، وهذا يحدث كثيرا للمؤسسات الجديدة؛ ولتجنب ذلك يجب التصرف في الخزينة ومراقبتها يوميا ببعض الآليات، وخاصة الاستراتيجيات المحكمة، وكذلك بجمع واسترجاع المال الموجود خارج المؤسسة، والتخطيط المحكم لهاته الأموال وذلك من خلال عدة عناصر كالتالي¹:

¹ HENRY DORBES الرئيس التنفيذي للشؤون المالية والأمين العام في الشركات التابعة للمجموعة الدولية (الولايات المتحدة والسويدية) والشركات العائلية في التوزيع والخدمات مقال منشور بتاريخ 28-09-2004 بعنوان: "التحكم في خزينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" http://www.finyear.com/Maitriser-la-tresorerie-en-PME_a537.html. 26-03-2014. 15 :38 p 01.02.

الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- التعرف على أسباب تدهور الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- هناك خمسة (6) أسباب أساسية لتدهور الخزينة يجب التعرف عليها وذلك من أجل تقييم خزينة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للتحكم فيها وتحسينها وتمثل في :
- الصعوبة أو العجز في النمو.
 - سوء تسيير احتياج رأس المال العامل.
 - الاختيار السيء لتسيير الأموال حتى يصبح رأس المال العامل غير كافي.
 - كثرة الخسائر التي تنقص من رأس المال العامل.
 - النقص في النشاط مما يؤدي إلى نقص في رقم الأعمال ونقص في الانتاج.
 - حالة إفلاس عميل مهم.

2- التعرف على أهداف تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- وضح أيضا HENRY DORBES أن هناك ثلاث أهداف للتسيير الحسن للخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي :
- ضمان السيولة للشركة.
 - تخفيض قيمة الخدمات البنكية.
 - كذلك الحصول على شراكة بنكية متوازنة.

3- إنجاز تنبؤات وتوقعات محكمة للخزينة :

- ومن طرق تحسين الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا طريقة إنجاز التنبؤات وتوقعات الخزينة وذلك من خلال :
- الميزانية.
 - مخطط الخزينة المتحرك.

4- الاعتماد على الاعلام الآلي في تسيير خزينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- وكذلك يجب الاعتماد على الاعلام الآلي من أجل تحسين الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ الأمر الذي يحقق نتائج صحيحة دون الوقوع في أخطاء قد تكلف المؤسسة، وذلك بالاعتماد على :
- 1- برامج تسيير الخزينة.
 - 2- استعمال برامج الاتصالات البنكية.
- وقد أوصى HENRY DORBES ببعض الطرق لتحسين الخزينة¹ :

- الجهد والعمل اليومي من طرف المحاسب (المسير).
- التوقعات الجيدة للتكاليف ومراقبة التسديدات.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

- مراقبة احتياج رأس المال العامل كل شهر ومتابعة تطور المخزونات وحساب العملاء.
- التعرف على آليات التسديد والاتصال المستمر بالبنك.
- الحصول على توقعات وتنبؤات حقيقية.

ثانيا : حلول تدعيم خزينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن حصول المؤسسة على تسيير أمثل لخزيتها لا يتم إلا من خلال البحث واقتراح حلول متعددة لتدعيم الخزينة يجب تطبيقها على أرض الواقع من أجل الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة، و من أهم الحلول التي اقترحتها الدول المتطورة نذكر¹ :

- 1- وضع مبالغ مالية كبيرة تحت تصرف المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2- تحسين سير عمل سوق تأمين القرض.
- 3- تشجيع تطور طريقة L'AFFACTURAGE للمؤسسات المصغرة (TPE) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME).
- 4- وضع أحكام جديدة لتسهيل إيجاد حلول تنبؤية لتمويل للمؤسسات المصغرة.
- 5- زيادة فعالية قانون تقليص آجال الدفع.
- 6- تدعيم وتقوية المراقبة والتفتيش على آجال الدفع.
- 7- اقرار عقوبات ادارية مالية للمخل بآجال الدفع.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

يعد موضوع تسيير الخزينة من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين و الدراساتيين على حد سواء، وقد ظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالخزينة وتسييرها.

المطلب الأول : الدراسات المحلية.

1/ دراسة بعنوان : "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة" دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للفلين ENL بالقل - سكيكدة . هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الطريقة المثلى التي تمكن المؤسسة من تسيير خزيتها تسييرا أمثلا مما يؤدي بالمؤسسة إلى ضمان تحقيق السيولة والربحية والتعرف على العوائق والصعوبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق التوازن المالي. ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف الخزينة وتحليلها، لمعرفة كيفية تسييرها تسييرا أمثلا هذا في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على المنهج التحليلي من أجل إعطاء صورة في الواقع العملي عن الخزينة وتسييرها ومن أهم نتائج هذه الدراسة نذكر² :

¹ تقرير وزارة الاقتصاد والمالية والصناعة الفرنسية (2013) بعنوان : " مخطط بيبير موسكوفيتشي وزير الاقتصاد والمالية الفرنسي من أجل تدعيم خزينة المؤسسات " دراسة على المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012-2013. www.economie.gouv.fr/.../plan-tresorerie-des-entreprises-2013.pdf 26- 03- 2014. P 01.2.3.4.5.6.

² عباس مريم، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- 2012.

- هناك خلل في التوازن المالي للمؤسسة على المدى الطويل وهذا ما يعكسه رأس المال العامل السالب.
- احتياجات رأس المال العامل سالبة، أي أن هناك فائض في تمويل دورة الاستغلال.
- المؤسسة في حالة توازن مالي على المدى القصير، هذا ما تعكسه الخزينة الموجبة ، أي يمكن للمؤسسة أن تغطي احتياجات الاستغلال بواسطة الموارد.
- تقوم المؤسسة بتجزئة الموازنة السنوية للخزينة إلى ثلاثي أول، ثلاثي ثاني، ثلاثي ثالث، ثلاثي رابع.
- هناك عدم الدقة في التنبؤ وبالتالي عدم اتخاذ القرارات الرشيدة.
- لم تتمكن المؤسسة من تسيير خزنتها تسييرا أمثالا، وذلك بسبب غياب المتابعة والرقابة على موازنة الخزينة وعدم أخذ الانحرافات بعين الاعتبار من أجل التعديل ومعالجة الأسباب.
- **2/ دراسة بعنوان : "أهمية تسيير خزينة المؤسسات" دراسة حالة على المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتوجات البترولية – نفضال – ومن أهم أهداف الدراسة¹ :**
- تقديم تحليل لإشكالية تسيير الخزينة في إطار ديناميكية المؤسسة وديناميكية الأسواق ومحاولة إسقاطها على المؤسسات الوطنية.
- الإسهام بطريقة مباشرة في تمويل عجز الخزينة وتوظيف الفوائض وذلك بعد التحكم والتسيير الداخلي الأحسن لخزينة المؤسسة.
- دراسة السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة من خلال تحديد تغيير متغيراتها وعناصرها.
- دراسة مهام الخزينة ووظائفها، وتطورها، والنظرة الجديدة للخزينة بعد الأزمة المالية لسنة 1987.
- وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة :
- تقوم المؤسسة بتسيير حجم كبير من التدفقات النقدية بشكل وظيفي مما لا يسمح بالحصول على المعلومات المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرارات.
- تعاني المؤسسة من مشاكل مالية مع الشريك البنكي بسبب تقديمه لخدمات مالية غير مرنة.
- اعتماد المؤسسة على عنصر التأهيل للموظفين خاصة في إطار تنفيذ برامج الاستثمار التي تحمل تكنولوجيات جديدة في الاستغلال وذلك دون التخلي عن الخبرة.
- نظام المعلومات المحاسبي الذي تعتمد عليه المؤسسة غير كافي في حسن اتخاذ القرارات.
- التكاليف المالية تظهر مقبولة من خلال ما توضحه دراسة الحالة إلا أنها تكلفة مرتفعة وتشكل عبءاً على مردودية المؤسسة.
- يجب على المؤسسة تطوير العلاقة مع الشريك البنكي مما يؤدي إلى تقديم تسهيلات مالية ومن ثم تخفيض المصاريف المالية وضمنان مصادر تمويل بصفة مستمرة.

¹ بلجودي عبد الحكيم، أهمية تسيير خزينة المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر. 2011.

3/ دراسة بعنوان : "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة" دراسة حالة، مؤسسة مطاحن الحنونة - المسيلة -

تطرق هذه الدراسة إلى كيفية وصول المؤسسة الاقتصادية إلى تسيير أمثل لخزيتها مما يضمن لها السيولة والربحية وذلك من خلال تحديد الحجم الأمثل للنقدية بواسطة تطبيق النماذج الرياضية على الخزينة والوصول أخيرا إلى قرارات التمويل والتوظيف.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي النظري ومنهج التحليلي في الجانب الميداني وذلك لإسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- المؤسسة متوازنة ماليا على المدى البعيد.
- الاهتلاكات الضخمة للاستثمارات وعدم سعي المؤسسة إلى تجديدها يؤثر على مردوديتها.
- خزينة المؤسسة سالبة وسببها انخفاض مستوى النشاط وتراجع رقم الاعمال.
- المؤسسة لا تبدل أي جهد للحصول على استثمارات مادية ومعنوية مما يؤثر سلبا على مردوديتها.
- هناك فائض نقدي معتبر في حسابات المؤسسة ويجب توظيفه.
- هناك انحرافات كبيرة واضحة من خلال موازنة الخزينة سواء الملائمة أو غير الملائمة وذلك بسبب عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضات و المدفوعات النقدية وصعوبة تقدير المبيعات وكذلك غياب المتابعة والرقابة على الموازنة التقديرية للخزينة.
- المدة الممنوحة للزبائن أقل من المدة المتحصل عليها من الموردين.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.

أولا : دراسة HENRY DORBES الرئيس التنفيذي للشؤون المالية والأمين العام في الشركات التابعة للمجموعة الدولية (الولايات المتحدة والسويدية) والشركات العائلية في التوزيع والخدمات (28-09-2004) بعنوان : " التحكم في خزينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ".

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى عدة محاور رئيسية، وقد كان من أهم النتائج لهذه الدراسة ما يلي²:

- من أجل بقاء واستمرارية المؤسسة يجب أن تمتلك المؤسسة دائما موارد كافية تمكنها من تسديد عقودها المالية وإلا قد تقع في حالة إفلاس مما يؤدي لغلقها وهذا يحدث كثيرا للمؤسسات الجديدة ولتجنب ذلك أوصى الباحث بالتصرف في الخزينة ومراقبتها يوميا ببعض الآليات وخاصة الاستراتيجيات المحكمة، وكذلك أوصى باسترجاع المال الموجود خارج المؤسسة والتخطيط المحكم لهاته الأموال.
- أكد الباحث أن الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل، وأن كل تغير في رأس المال العامل أو احتياجات رأس المال العامل يؤدي إلى اختلالات مباشرة في الخزينة

¹ بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2003.

² http://www.finyear.com/Maitriser-la-tresorerie-en-PME_a537.html

الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يبين الباحث أن هناك خمسة (5) أسباب لتدهور الخزينة هي: الصعوبة أو العجز في النمو، سوء تسيير احتياج رأس المال العامل، الاختيار السيء لتسيير الأموال ، كثرة الخسائر التي تنقص من رأس المال العامل، النقص في النشاط.
- وضح أيضا الباحث أن هناك ثلاث أهداف للتسيير الحسن للخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: ضمان السيولة للشركة و تخفيض قيمة الخدمات البنكية وكذلك الحصول على شراكة بنكية متوازنة.
- تحدث الباحث عن كيفية إنجاز تنبؤات وتوقعات الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهناك نوعين : من خلال الميزانية أو من خلال مخطط الخزينة المتحرك.
- فيما يخص الاعلام الآلي أكد على ضرورة استعمال برامج تسيير الخزينة وكذلك استعمال برامج الاتصالات البنكية.
- أوصى الباحث ببعض الطرق لتحسين الخزينة :
 - الجهد والعمل اليومي من طرف المحاسب (المسير).
 - التوقعات الجيدة للتكاليف ومراقبة التسديدات.
 - مراقبة احتياج رأس المال العامل كل شهر ومتابعة تطور المخزونات وحساب العملاء.
 - التعرف على آليات التسديد والاتصال المستمر بالبنك.
 - الحصول على توقعات وتنبؤات حقيقية.

ثانيا : دراسة Georges Sapet رئيس المؤسسة الفرنسية الصغيرة والمتوسطة LDFS لتصدير أجهزة التبريد للجزائر وليبيا بعنوان : "تسيير مالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " (أهمية الخزينة).

تطرق هذه الدراسة للخزينة وأهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن الباحثين يؤكدون بأن تسيير الخزينة إجباري خاصة في حالة نمو المؤسسة أو عند الاستلاء على شركات أخرى، وذلك من أجل التسيير الأمثل للأموال الداخلة والخارجة حيث يعتبرون أن الخزينة هي عصب الحرب للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعلى المسير التحكم الجيد في التدفقات الحقيقية والمتوقعة الداخلة والخارجة وقد أجروا دراسة تطبيقية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة LDFS الفرنسية لتصدير أجهزة التبريد للجزائر وليبيا التي تعتمد على مصدرين لتمويل تطورها منذ عام 2000: من خلال رفع رأس مالها بواسطة تحويل التزاماتها المالية إلى أسهم، كذلك من خلال التعامل مع زبائننها بواسطة " الاعتماد المستندي " وهي الطريقة التي نتج عنها خزينة موجبة (فائض). وقد أوصى الباحثون بما يلي¹:

- على المسير (المحاسب) المتابعة الجيدة لأهم المؤشرات.
- كل تغير في رأس المال العامل أو احتياج رأس المال العامل يكون له تأثير مباشر على الخزينة.
- هناك طريقتان تمكن المسير من نمذجة احتياجات المؤسسة من أموال وهي:
 - الميزانية.

¹ <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-fiscalite-1025/finance-10114/Dossiers/comment-gerer-finances-pme-233034/gerer-finances-pme-importance-tresorerie-233035.htm>

● مخطط الخزينة المتحرك.

- أن طريقة L'AFFACTURAGE تمثل منبع هام من التمويل لفترة قصيرة.
- يجب الاحتفاظ بمخزون من المواد الأولية كي لا تصل المؤسسة إلى انقطاع في التمويل.
- أنه من الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التسديد من قبل الزبائن قبل استلام البضائع وذلك لتخفيض الأخطار ومن الأحسن حسارة الزبون الذي لا يقبل بهذا الحل أو الشرط.
- من أجل تمويل تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجب إعادة تنظيم الشركة في SA أو SAS وذلك للحصول على رؤوس الأموال اللازمة.

ثالثا : تقرير وزارة الاقتصاد والمالية والصناعة الفرنسية (2013) بعنوان : " مخطط بيار موسكوفيتشي وزير الاقتصاد والمالية الفرنسي من أجل تدعيم خزينة المؤسسات " دراسة على المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012-2013.

تطرق هذه الدراسة للخزينة وأما كانت أول و أكبر انشغالات المؤسسات في بداية عام 2013 خاصة المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (TPE.PME)، ومن خلال التقرير المقدم في ديسمبر 2012 يلاحظ بيار موسكوفيتشي أن آجال دفع الزبائن قد تأخرت، ورغم ذلك تبقى أفضل من آجال الدفع خلال الأزمة نهاية 2008، بالإضافة إلى ذلك يسجل التقرير تقدم متوازي بين تأخر الدفع وعجز المؤسسات، حيث في جانفي 2013 إن 40% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعلنون تلقيهم تعقيدات في الخزينة في الستة أشهر الأخيرة و32% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينتظرون انخفاض إضافي في الأشهر القادمة في آجال الدفع وهنا وضع بيار موسكوفيتشي عدة حلول من أجل تدعيم خزينة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة¹ :

- 500 ألف أورو تحت تصرف TPE و PME من طرف البنك العمومي للاستثمار.
- تحسين سير عمل سوق تأمين القرض في فرنسا.
- تشجيع تطور طريقة L'AFFACTURAGE للمؤسسات المصغرة TPE و PME.
- وضع أحكام جديدة لتسهيل إيجاد حلول لتابعة للتمويل للمؤسسات المصغرة.
- زيادة فعالية قانون تقليص آجال الدفع.
- تدعيم وتقوية المراقبة والتفتيش على آجال الدفع.
- اقرار عقوبات ادارية مالية للمخل بآجال الدفع.

¹ www.economie.gouv.fr/.../plan-tresorerie-des-entreprises-2013.pdf

خلاصة الفصل الأول:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الخزينة في الحفاظ على بقاء المؤسسة وتوازنها المالي ودورها في النهوض بهذا القطاع الحساس من الاقتصاد وحسن تسييره وديمومته، حيث لطالما لعبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في اقتصاديات الدول المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو ولما لهذه المؤسسات من دور اجتماعي حساس حيث ساهمت ولازالت تساهم في الحد من نسبة البطالة وتطوير سوق العمل ومن أكبر البلدان التي اعتمدت على هذا النوع من المؤسسات للنهوض باقتصادها ماليزيا وسنغافورة التي أصبح اقتصادها من أكبر اقتصاديات المعمورة، وإن تسيير الخزينة يعتبر انشغالا دائما للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأول لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريتها الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها.

الفصل الثاني :

دراسة حالة مؤسسة

مطاحن الحروث

تمهيد الفصل الثاني :

إن الدراسة النظرية لموضوع الخزينة، وخصوصية تسييرها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدها ليست كفيلا بترسيخ المعرفة لدى المستفيد من البحث، ولتكملة الطرح النظري لابد من القيام بعملية إسقاط لتلك المعلومات على أرض الواقع، ولهذا نحاول في الفصل الثاني تجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة تطبيقية لخزينة مؤسسة مطاحن الحروش بولاية سكيكدة خلال الفترة الممتدة 2011-2013.

ومن أجل الالمام بالجانب التطبيقي للدراسة فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : الطريقة والأدوات.

- المبحث الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات.

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحديد المنهج والأدوات المستخدمة فيها، وكذا متغيرات الدراسة.

المطلب الأول : طريقة الدراسة.

تم اسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، لذلك سنتطرق إلى عرض لطريقة إجراء هذه الدراسة الميدانية من خلال توضيح منهج الدراسة، وتقديم عينة الدراسة، وتحديد طبيعة متغيرات الدراسة.

أولاً : منهج الدراسة.

نظراً لطبيعة الدراسة التي قمنا، وبقصد الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي لجمع المعلومات ووصفها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

ثانياً : تقديم عينة الدراسة.

لقد وقع اختيارنا في إجراء هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الحروش باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بتسيير الخزينة وسعيها لتطبيق النظام المحاسبي والمالي الجديد (SCF).

1- **التعريف بالمؤسسة :** أنشأت مؤسسة مطاحن الحروش في ديسمبر 1981 حيث كانت تنتمي إلى المؤسسة الأم (الرياض)، ثم تفرعت من المؤسسة الأم في 02 - 01 - 1998م، وطبقاً لعقد التوثيق المسجل يوم 04-01-1998م تحت رقم " 10055 " و الذي يثبت إنشاء مؤسسة " مطاحن الحروش " برأس مال يقدر ب 600.000.000 دج، حيث يتكون المركب من ثلاث وحدات :

- المطحنة رقم 01.

- المطحنة رقم 02.

- مصنع العجائن والكسكسي.

وتتمثل أهم نشاطاتها في ما يلي :

1- إنتاج وبيع السميد بنوعيه الممتاز والعادي.

2- إنتاج وبيع الفرينة.

3- إنتاج العجائن بكل أنواعها وذلك من خلال استعمال منتوج السميد كمادة أولية.

4- إنتاج الكسكسي : حيث تهتم به المؤسسة بشكل خاص لأنه ينتج من السميد ذو النوعية الرفيعة وينتج في وحدة العجائن.

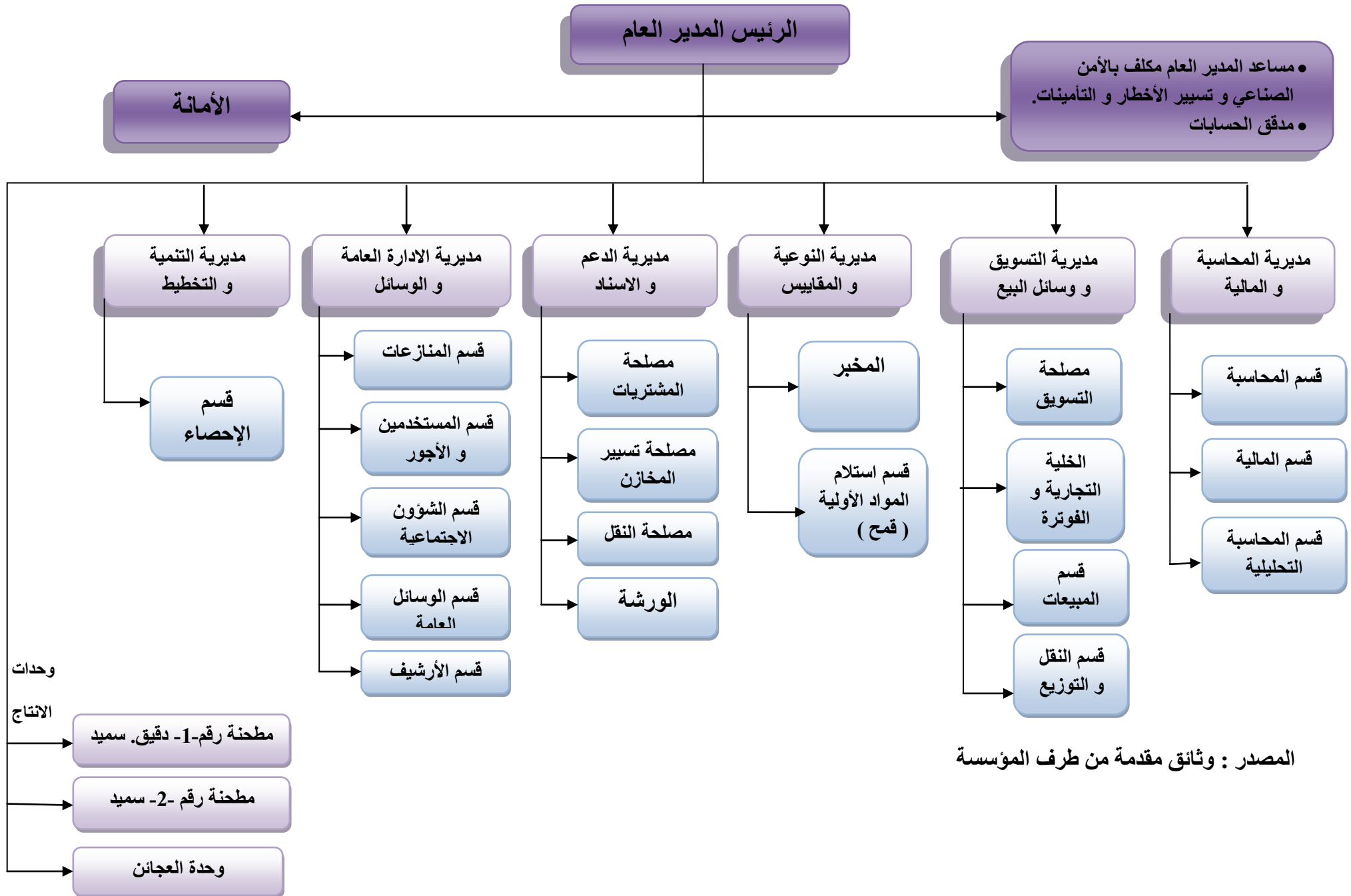
2- أهداف المؤسسة :

إن الهدف الاقتصادي والاجتماعي المسطر من طرف مسؤولي المؤسسة نحو تحقيق الأهداف العامة للاقتصاد الوطني، إلا أن

الهدف ليس هو الوحيد بل هناك أهداف أخرى نذكر منها :

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

- تحقيق الاكتفاء الذاتي.
 - السعي من أجل تحقيق سياسة إنتاجية ذات فعالية.
 - تحقيق الهدف البيعي والوصول إلى الهدف الربحي.
 - الوصول إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين على المستوى المحلي.
 - ضمان استمرارية المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة واكتساب ميزة تنافسية مرموقة.
 - توفير مناصب الشغل.
- 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في جمع المعلومات.

بعد اختيار مجتمع الدراسة يتم تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع البيانات والمعلومات، ولهذا ارتأينا استخدام كل من أسلوب المقابلة الشخصية وكذا أسلوب الملاحظة، بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من الوثائق الخاصة من المؤسسة.

أولا : المقابلة الشخصية.

لقد اخترنا في دراستنا وفي أغلب الأحيان أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثلين في رؤساء الأقسام للمؤسسة وبالأخص قسم المالية والمحاسبة، وذلك للحصول على معلومات بشكل دقيق وحتى يتسنى لنا تحديد النتائج بشكل دقيق، خاصة فيما يخص تحديد الأصول والخصوم ومعالجتها ودراسة كل منها، فنظرا لصعوبة تحديدها اعتمدنا بشكل كبير على المقابلات الشخصية.

ثانيا : الملاحظة.

وقد استخدمنا أسلوب الملاحظة كذلك، إلى جانب المقابلات الشخصية، وذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها في مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال الوثائق التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات.

ثالثا : الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

بالإضافة إلى أننا تحصلنا على مجموعة من الوثائق كالميزانيات، جدول حسابات النتائج، أما فيما يخص البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات فقد اعتمدنا كليا على برنامج EXEL.

المطلب الثالث : تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.

قبل التطرق لدراسة خزينة المؤسسة محل الدراسة، من الضروري دراسة الوضعية المالية لها وأخذ نظرة عامة حول التسيير المالي، من وجهة نظر التحليل المالي، والتعرف على مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة، ثم يتم حساب الخزينة من خلال التوازنات المالية للمؤسسة باعتبارها مؤشرا مهما يعتمد عليه في تقييم الوضعية المالية، والتعرف على كيفية تشكل هذه الخزينة. ولقد تم حصر دراستنا في الفترة الزمنية (2011، 2012، 2013) باعتبارها الفترة التي تم فيها تطبيق النظام المحاسبي والمالي الجديد.

ونعتمد في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة على مقارنة الميزانيات لسنوات متتالية، وتتم هذه المقارنة باستعمال الأرقام المطلقة والنسب المالية المختلفة ورؤوس الأموال العاملة، حيث من خلالها تتبين التغيرات التي تطرأ على الميزانية خلال السنوات الثلاث، وما إذا كانت مناسبة أو لا أي أن الوضعية المالية في تحسن أو تدهور، وبالتالي تسمح بأخذ حكم على السياسات المالية المتخذة من طرف مسيري المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش

أولاً- عرض الميزانية المالية لسنوات الدراسة : 2011، 2012، 2013 (أنظر الملحق رقم 1، 2، 4، 5، 7، 8).

الجدول رقم (1،2) : يوضح الميزانية المالية لمؤسسة مطاحن الحروش للسنوات 2011، 2012، 2013.

جانب الأصول :

الوحدة : دج

الأصول			
2013	2012	2011	السنوات
			أصول غير جارية
-	-	-	فارق بين الاقتناء - المنتج
89240	118 986,67	133 860,000	تثبيتات غير مادية
976146728,5	977 972 142,39	1 049 611 970,93	تثبيتات مادية
-	-	-	تثبيتات يجري إنجازها
-	-	-	تثبيتات مالية
-	-	-	سندات بين الشركات الفرعية
-	-	-	سندات موضوعة موضع معادلة
-	-	-	مساهمات أخرى وديون دائنة مرتبطة بها
-	-	-	سندات أخرى مثبتة
-	-	-	قروض وأصول أخرى غير جارية
2568220,32	2 681 830,25	3 592 349,04	ضرائب مؤجلة عن الأصل
-	-	-	أصول يجري إخراجها
969804188,9	980 772 959,31	1 053 338 179,97	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
63670936,93	75 147 771,96	68 823 704,41	مخزونات ومستحقات
-	-	-	ديون دائنة واستخدامات مماثلة
-	-	-	ديون شبه ضريبية خاصة بالحبوب
117134808,9	231 297 805,40	239 470 706,92	الزبائن
140999803,7	-	-	المجمع والمساهمون
13062789,14	12 132 576,87	11 011 960,36	المدينون الآخرون
6342809	-	139 741,00	الضرائب وما شابهها
-	-	-	ديون دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
-	-	-	الموجودات وما شابهها
750000000	850 000 000,00	820 000 000,00	الأموال الموظفة والأصول الجارية الأخرى
122444258,7	64 463 745,09	98 937 215,55	الخزينة
1213655406	1 233 041 899,32	1 238 383 328,24	مجموع الأصول الجارية
2183459595	2 213 814 858,63	2 291 721 508,21	المجموع العام للأصول

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (2 ، 2) : يوضح الميزانية المالية لمؤسسة مطاحن الحروش للسنوات 2011، 2012، 2013.

جانب الخصوم :

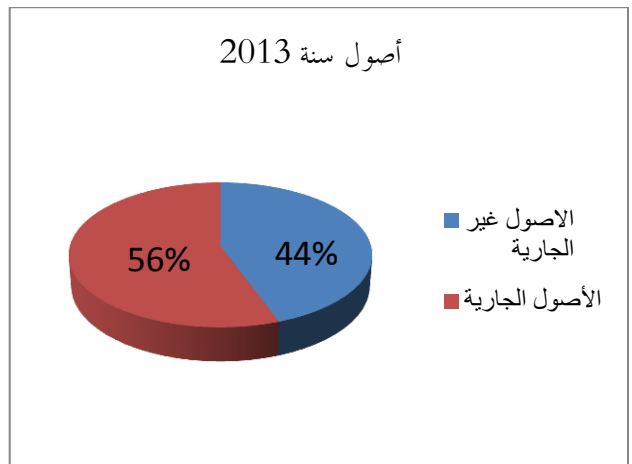
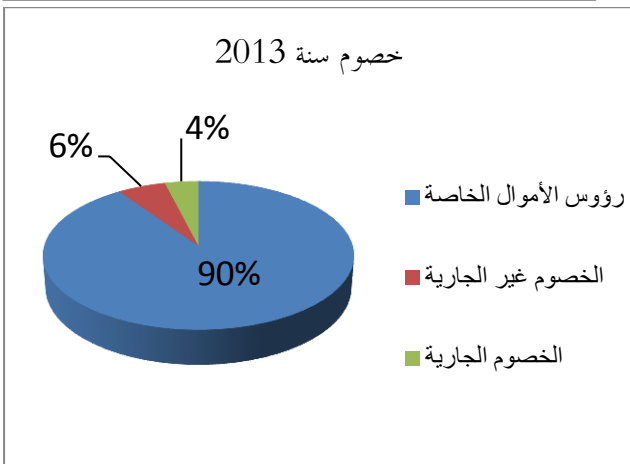
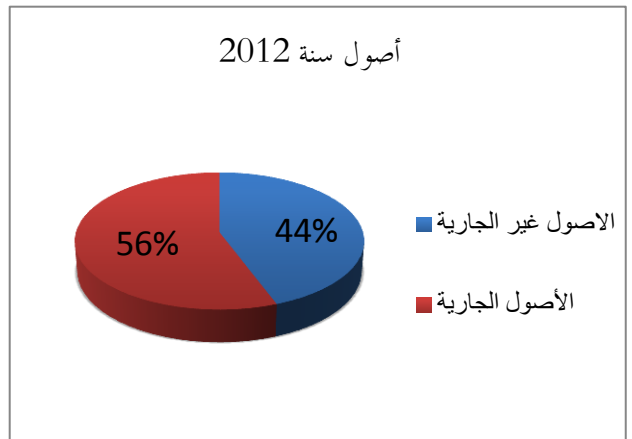
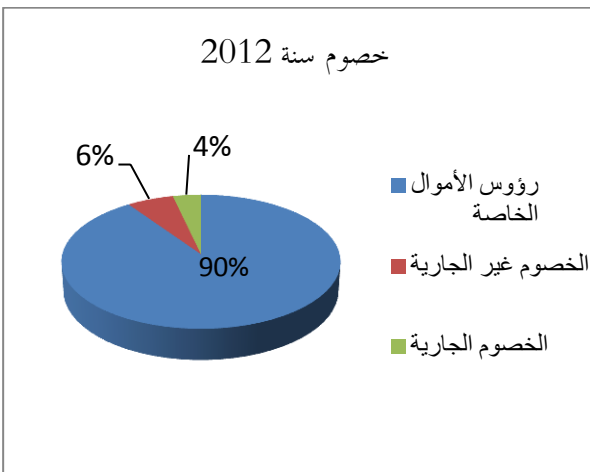
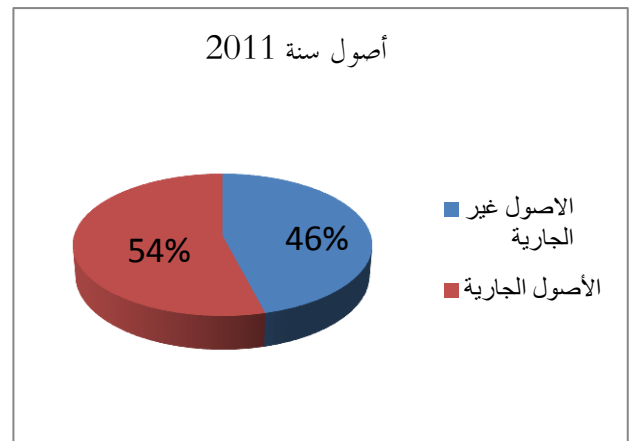
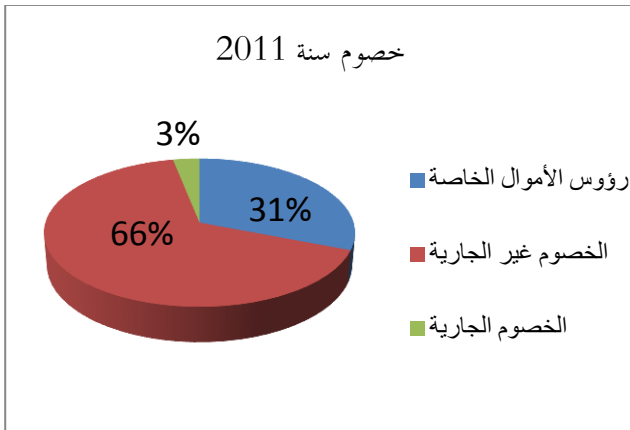
الوحدة : دج

الخصوم			
2013	2012	2011	الخصوم السنوات
رؤوس الأموال الخاصة			
600 000 000,00	600 000 000,00	600 000 000	رأس مال تم إصداره
1 324 605 401,99	1324605402	-	تخصيص نهائي لرؤوس أموال للدولة
230 712 193,14	230712193,1	230712193,1	علاوات واحتياطات / (احتياطات مجمدة (1))
-	-	-	فوارق التقييم
-	-	-	فارق المعادلة
-26 530 827,32	-32692988,2	-75842165,1	نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة المجمع)
-155 272 695,55	-122579707,4	-46737542,25	أموال أخرى خاصة / ترحيل من جديد
-	-	-	أموال أخرى خاصة / (فارق التجميع)
-	-	-	مساهمات، أعباء، منتجات تم تقييمها مسبقا
1 973 514 072,26	2000044900	708132485,8	حصة الشركة المجمدة (1)
-	-	-	حصة ذوي الأقلية (1)
-	-	-	حسابات ما بين الوحدات
1 973 514 072,26	2000044900	708 132 486	مجموع 1
الخصوم غير الجارية			
-	-	-	قروض وديون مدينة مالية
-	-	1329279402	قروض الاستثمارات
-	-	-	ديون مالية غير جارية
-	-	-	ديون مدينة أخرى غير جارية
-	-	-	ديون ملحقه بالمساهمات
95 151 897,75	104417494,8	148576886,3	ضريبة مؤجلة على الخصوم
28 481 626,29	29079573,25	33871777,42	مؤونة ومنتجات ثابتة سلفا
123 633 524,04	133497068,1	1511728066	مجموع 2
الخصوم الجارية			
-	-	-	شبه الضريبة على الحبوب
13 666 153,98	10303309,39	2028927,8	موردون وحسابات ملحقه
39 915 612,21	39915612,21	39915612,21	عمليات ما بين وحدات المجمع
30 472 308,08	26715462,26	26456779,93	ضرائب
2 257 924,60	3338507,13	3459636,95	ديون مدينة أخرى

-	-	-	خزينة سلبية
86 311 998,87	80272890,99	71860956,89	مجموع 3
2 183 459 595,17	2213814859	2 291 721 508	المجموع العام للخصوم

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (2 ، 1) : تغير تركيبة عناصر الميزانية لمؤسسة مطاحن الحروش بين سنة 2011 و سنة 2012 و سنة 2013.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش

ثانيا : الميزانية المالية المختصرة.

الجدول رقم (2، 3) : الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011.

الوحدة : دج

الأصول	المبلغ	النسبة	الخصوم	المبلغ	النسبة
أصول ثابتة	1053338180	46%	الأموال الدائمة	2219860551	97%
أصول متداولة	1238383328	54%	الأموال الخاصة	708132485,8	31%
قيم الاستغلال	68823704,41	3%	الديون طويلة الأجل	1511728066	66%
قيم قابلة للتحقيق	1070622408	46,70%	الديون قصيرة الأجل	71860956,89	3%
قيم جاهزة	98937215,55	4,30%	-	-	-
مجموع الأصول	2291721508	100%	مجموع الخصوم	2291721508	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية.

الجدول رقم (2، 4) : الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012.

الوحدة : دج

الأصول	المبلغ	النسبة	الخصوم	المبلغ	النسبة
أصول ثابتة	980772959,3	44,3	الأموال الدائمة	2133541968	96,37%
أصول متداولة	1233041899	55,7	الأموال الخاصة	2000044900	90,34%
قيم الاستغلال	75147771,96	3,4	الديون طويلة الأجل	133497068,1	6,03%
قيم قابلة للتحقيق	1093430382	49,4	الديون قصيرة الأجل	80272890,99	3,63%
قيم جاهزة	64463745,09	2,90%	-	-	-
مجموع الأصول	2213814859	100%	مجموع الخصوم	2213814859	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية.

الجدول رقم (2، 5) : الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013.

الوحدة : دج

الأصول	المبلغ	النسبة	الخصوم	المبلغ	النسبة
أصول ثابتة	969804188,9	44%	الأموال الدائمة	2097147596	96%
أصول متداولة	1213655406	56%	الأموال الخاصة	1973514072	90%
قيم الاستغلال	63670936,93	3%	الديون طويلة الأجل	123633524	6%
قيم قابلة للتحقيق	1027540211	47%	الديون قصيرة الأجل	86311998,87	4%
قيم جاهزة	122444258,7	6%	-	-	-
مجموع الأصول	2183459595	100%	مجموع الخصوم	2183459595	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية.

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

سنتناول في هذا المبحث دراسة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد خزينة المؤسسة وتسييرها ومن ثم مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول : دراسة النتائج.

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال تحديد خزينة مؤسسة مطاحن الحروش وذلك بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، ودراسة البنية المالية وكذلك دراسة توازن البنية المالية، وفي الأخير سنقوم بإعداد الموازنة التقديرية السنوية وتحليل الانحرافات.

أولا : دراسة البنية المالية للمؤسسة.

يقصد بدراسة البنية المالية للمؤسسة دراسة عناصر الميزانية من أصول وخصوم، أو بعبارة أخرى هيكل الأصول (الاستخدامات) ومصادر التمويل التي مولت بها المؤسسة أصولها.

1- دراسة عناصر الأصول.

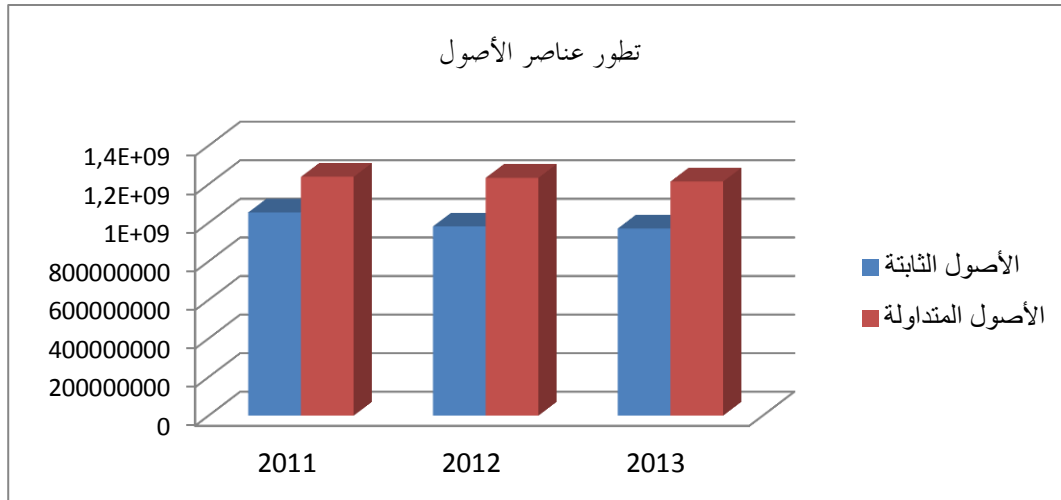
خلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الأصول كالتالي :
الجدول رقم (2، 6) : يوضح هيكل الأصول خلال السنوات الثلاث.

الوحدة : دج

2013		2012		2011		السنوات
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
44%	969804188,9	44%	980772959,3	46%	1053338180	الأصول الثابتة
56%	1213655406	56%	1233041899	54%	1238383328	أصول متداولة
3%	63670936,93	3%	75147771,96	3%	68823704,41	قيم الاستغلال
47%	1027540211	49%	1093430382	47%	1070622408	قيم قابلة للتحقيق
6%	122444258,7	3%	64463745,09	4%	98937215,55	قيم جاهزة
100%	2183459595	100%	2213814859	100%	2291721508	مجموع الأصول

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2 ، 2) : يوضح تطور عناصر الأصول.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه والتمثيل البياني لتركيبية عناصر أصول مؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة (2011-2012-2013) نلاحظ أن قيمة الأصول الثابتة أكبر وزنا من الأصول المتداولة، كما نلاحظ أن كل من الأصول الثابتة والمتداولة في انخفاض مستمر خلال الفترة ولكن انخفاض طفيف ؛ أما فيما يخص قيم الاستغلال فقد كانت نسبتها ثابتة على مدار السنوات الثلاث، أما القيم القابلة للتحقيق فعرفت ارتفاعا سنة 2012 بنسبة 2% من إجمالي الأصول لتعود وتستقر عند النسبة الأولى سنة 2013، أما القيم الجاهزة للتحقيق فعرفت انخفاضا سنة 2012 بنسبة 1% لتحقق ارتفاعا لا بأس به سنة 2013.

2- دراسة عناصر الخصوم :

خلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الخصوم موضحة في الجدول الموالي :

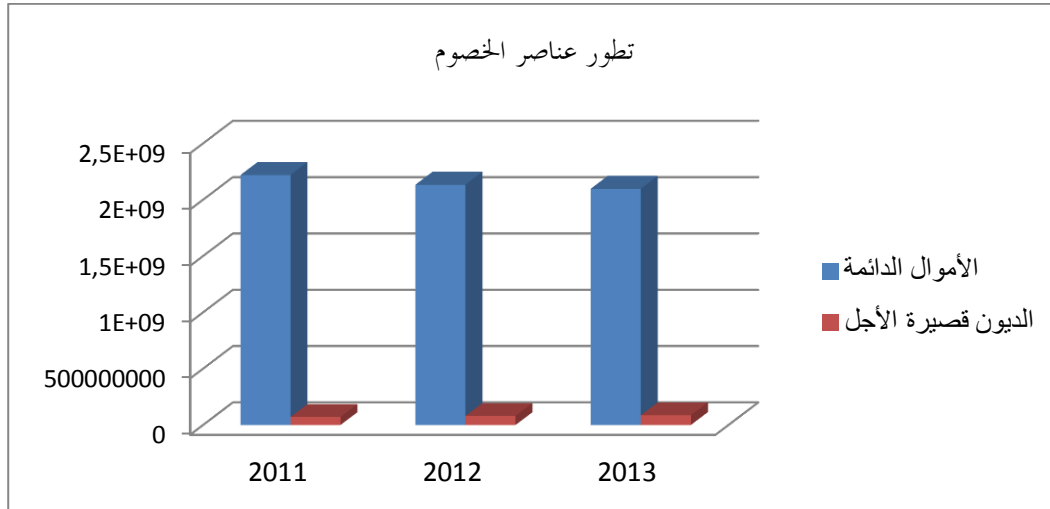
الجدول رقم (2، 7) : يوضح هيكل الخصوم خلال السنوات الثلاث.

الوحدة : دج

2013		2012		2011		السنوات
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
96%	2097147596	96%	2133541968	97%	2219860551	الخصوم
90%	1973514072	90%	2000044900	31%	708132485,8	الأموال الدائمة
6%	123633524	6%	133497068,1	66%	1511728066	الأموال الخاصة
4%	86311998,87	4%	80272890,99	3%	71860956,89	الديون طويلة الأجل
100%	2183459595	100%	2213814859	100%	2291721508	الديون قصيرة الأجل
						مجموع الخصوم

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 3) : يوضح تطور عناصر الخصوم.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من الشكل البياني والجدول الخاص بتركيب عناصر الخصوم خلال فترة الدراسة أن الخصوم في انخفاض مستمر من سنة لأخرى، حيث عرفت الديون قصيرة الأجل ارتفاعاً صغيراً سنة 2012 بنسبة 1% من إجمالي الخصوم لتستقر عند نفس النسبة سنة 2013.

أما الأموال الدائمة فقد كانت عكس الديون قصيرة الأجل حيث عرفت انخفاضاً سنة 2012 بنسبة 1% لتحافظ على نفس النسبة في السنة التي تليها، وقد حققت أكبر نسبة لها سنة 2011 بنسبة 97% من مجموع الخصوم.

ثانياً : توازن البنية المالية.

سنقوم في ما يلي بدراسة وتحديد وضعية الخزينة انطلاقاً من تحليل الميزانية المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي، وكذلك من خلال تحليلها بواسطة مختلف النسب، فتوازن البنية المالية للمؤسسة يعني توازن الهيكل المالي مع هيكل الأصول.

1 - وضعية البنية المالية.

يمكن توضيح توازن البنية المالية للمؤسسة باستعمال مؤشرات التوازنات المالية لسنوات الدراسة الثلاثة (2011،

2012، 2013) في جداول مفصلة لمختلف هذه المؤشرات.

- حساب رأس المال العامل الدائم : ويحسب بالعلاقتين التاليتين¹:

● العلاقة الأولى : من أعلى الميزانية.

رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

● العلاقة الثانية : من أسفل الميزانية.

رأس المال العامل الدائم = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل.

¹ R.Mazar. P.Rudelli(Gestion Financière) . Belfond paris1992.p149.

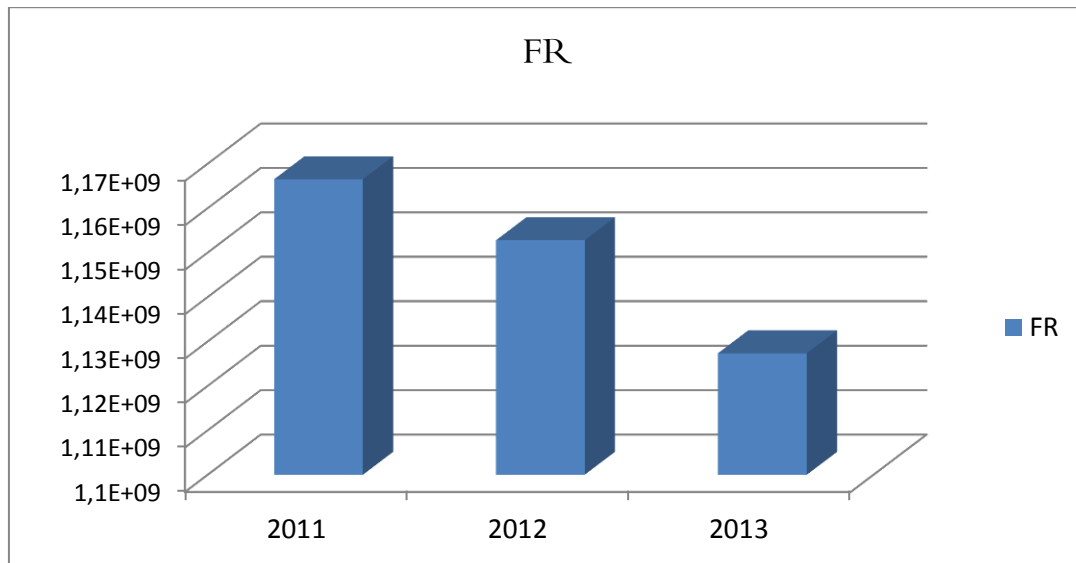
جدول رقم (2، 8) : يوضح مؤشر رأس المال العامل الدائم للسنوات 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
الاموال الدائمة		2219860551	2133541968	2097147596
-		-	-	-
الاصول الثابتة		1053338180	980772959,3	969804188,9
رأس المال العامل الدائم		1166522371	1152769008	1127343407
الاصول المتداولة		1238383328	1233041899	1213655406
-		-	-	-
الديون قصيرة الاجل		71860956,89	80272890,99	86311998,87
رأس المال العامل الدائم		1166522371	1152769008	1127343407

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 4) : يوضح تطور رأس المال العامل.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم (2، 8) بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول الثابتة، كما أن هناك فائض يغطي جزءا كبيرا من الأصول المتداولة، وهذا ما يؤكد سلامة المركز المالي للمؤسسة على المدى البعيد.

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن رأس المال العامل انخفض سنة 2012 و 2013 بنسبة كبيرة وذلك لانخفاض الأموال الدائمة والأصول الثابتة كذلك، وهذا الانخفاض لا يشكل أي خطورة على المؤسسة لأنها تحقق هامش الأمان.

- حساب رأس المال العامل الخاص: ويحسب وفق العلاقة التالية¹:

● العلاقة :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول المتداولة.

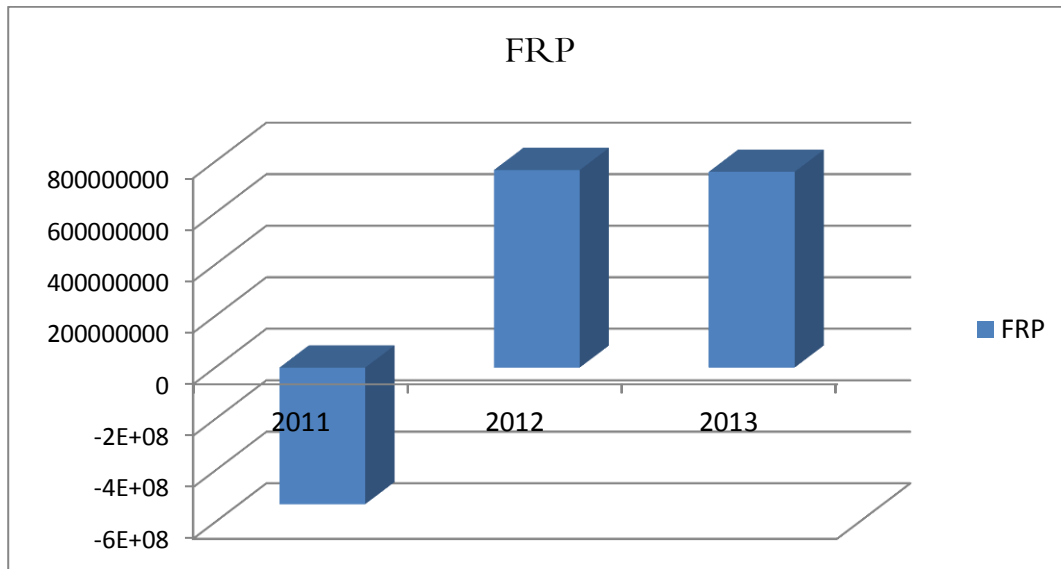
جدول رقم (2، 9) : يوضح رأس المال العامل الخاص للسنوات 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
الاموال الخاصة		708132485,8	2000044900	1973514072
-		-	-	-
الاصول المتداولة		1238383328	1233041899	1213655406
رأس المال العامل الخاص		-530250842,5	767003000,3	759858666

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 5) : يوضح تطور رأس المال العامل الخاص.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من الجدول رقم (2، 9) بالاعتماد على برنامج Excel.

من الجدول رقم (2، 5) نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص حقق قيمة سالبة خلال سنة 2011، مما يعني أن الأموال الخاصة للمؤسسة لا تغطي أصولها الثابتة على عكس سنتي 2012 و 2013، حيث أن رأس المال العامل الخاص حقق قيمة موجبة مما يعني أن الأموال الخاصة تغطي مجموع الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة قادرة على تغطية استثماراتها خلال سنتي 2012 و 2013.

¹ Elie Cohen (Gestion Financière et Développement).EDCF.AUPLF.Canada 1991. P119.

- حساب رأس المال العامل الإجمالي : يمكن تحديده بالعلاقتين التاليتين¹ :

● العلاقة الأولى :

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + القيم غير الجاهزة + القيم الجاهزة.

● العلاقة الثانية :

رأس المال العامل الإجمالي = رأس المال العامل الصافي + الديون قصيرة الأجل.

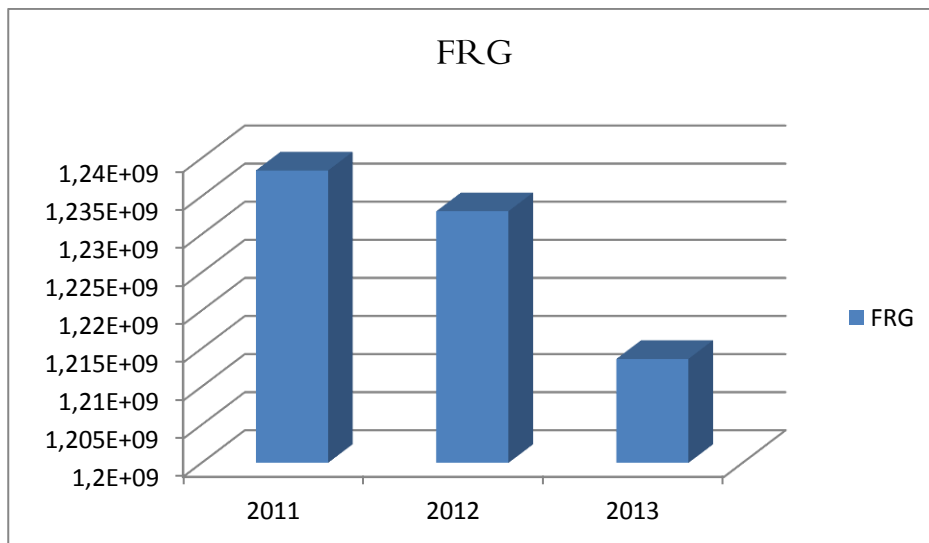
جدول رقم (2 ، 10) : يوضح رأس المال العامل الإجمالي للسنوات 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

2013	2012	2011	العلاقة السنوات
63670936,93	75147771,96	68823704,41	قيم الاستغلال
+	+	+	+
1027540211	1093430382	1070622408	قيم غير جاهزة (محققة)
+	+	+	+
122444258,7	64463745,09	98937215,55	قيم جاهزة
1213655406	1233041899	1238383328	رأس المال العامل الإجمالي
1127343407	1152769008	1166522371	رأس المال العامل الصافي
+	+	+	+
86311998,87	80272890,99	71860956,89	الديون قصيرة الأجل
1213655406	1233041899	1238383328	رأس المال العامل الإجمالي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 6) : يوضح تطور رأس المال العامل الإجمالي.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من الجدول رقم (2، 10) بالاعتماد على برنامج Excel.

¹ Elie Cohen (Gestion Financière et Développement) .EDCF.AUPLF.Canada 1991. P120.

من خلال الجدول رقم (2، 6) نلاحظ أن رأس المال العامل الاجمالي موجب خلال السنوات الثلاث كما أنه يمثل مجموع الأصول المتداولة، ومنه بإمكان المؤسسة تغطية ما عليها من ديون وهو ما يعكس الوضعية الحسنة للمؤسسة.

- حساب رأس المال العامل الأجنبي (الخارجي) : وهو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي، ويحدد بموجب العلاقة التالية¹ :

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{الديون قصيرة الأجل} + \text{الديون طويلة الأجل}.$$

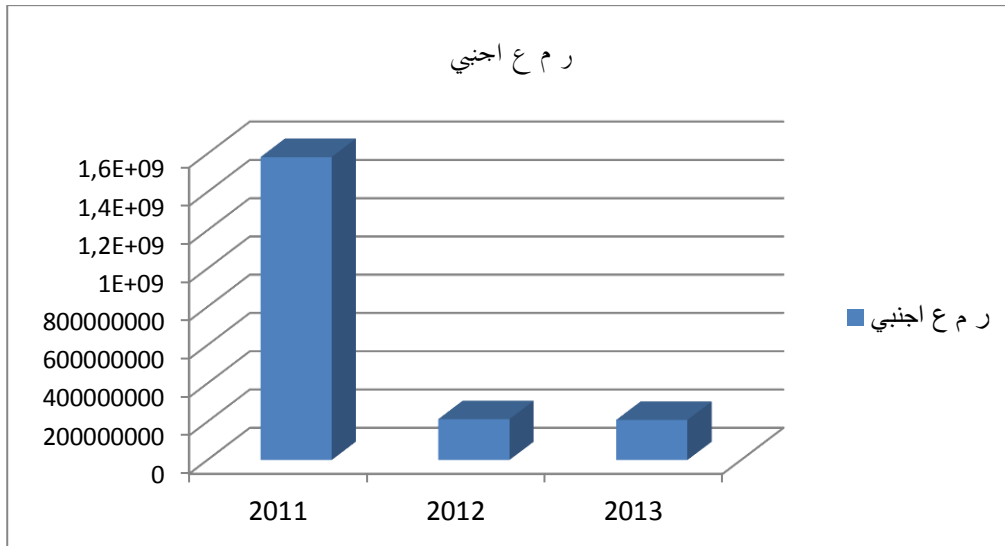
جدول رقم (2، 11) : يوضح رأس المال العامل الأجنبي (الخارجي) للسنوات 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
الديون قصيرة الاجل		71860956,89	80272890,99	86311998,87
+				
الديون طويلة الاجل		1511728066	133497068,1	123633524
رأس المال العامل الأجنبي		1583589022	213769959,1	209945522,9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 7) : يوضح تطور رأس المال العامل الأجنبي.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم (2، 11) بالاعتماد على برنامج Excel.

من الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب فهذا يعني أنه باستطاعة المؤسسة تمويل أصولها المتداولة عن طريق الأموال الدائمة الأجنبية.

¹ Guzart et Prochon (la Nouvelle Technique Comptable). Edition Foucher. paris 1995. p127.

- حساب احتياجات رأس المال العامل : وبحسب بالعلاقة التالية¹ :

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل (قيم قابلة للتحقيق + قيم الاستغلال) - موارد الدورة (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

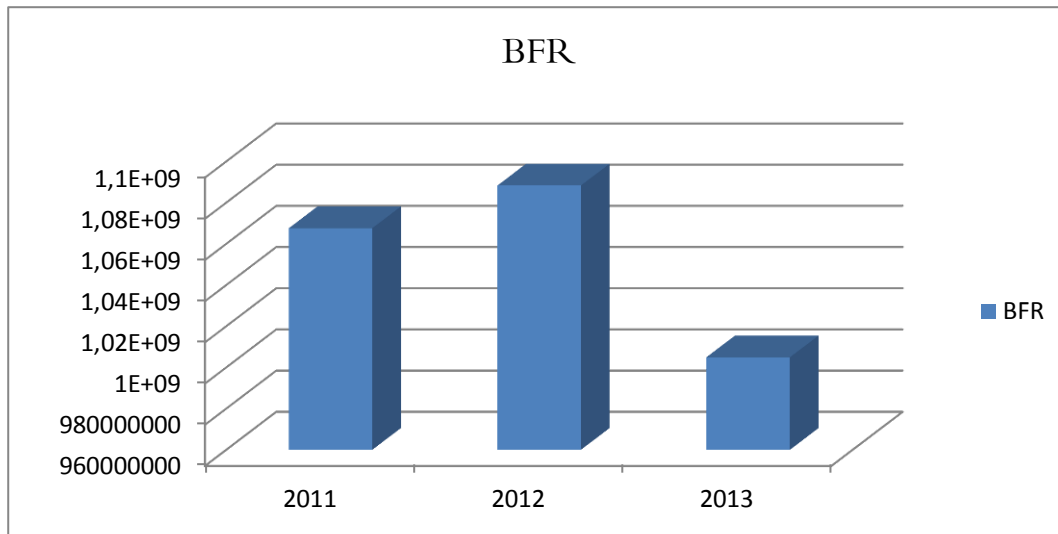
جدول رقم (2، 12) : يوضح احتياجات رأس المال العامل للسنوات 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
قيم الإستغلال	+	68823704,41	75147771,96	63670936,93
قيم قابلة للتحقيق	-	1070622408	1093430382	1027540211
الديون قصيرة الاجل		71860956,89	80272890,99	86311998,87
إحتياجات رأس المال العامل		1067585156	1088305263	1004899149

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 8) : يوضح تطور قيم احتياجات رأس المال العامل.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم (2، 12) بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول الذي يمثل تطور احتياج رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن الحروش نلاحظ أنه كان موجب خلال الفترة المدروسة بمعنى أن الموارد الدورية للمؤسسة لا تغطي احتياجاتها الدورية، إذ عرفت سنة 2012 وسنة 2013 ارتفاع كبير وهذا راجع إلى ارتفاع الاحتياجات الدورية و الموارد الدورية، لكن الارتفاع في الاحتياجات الدورية كان أكبر من ارتفاع الموارد.

¹ Mohamed Bouhaba. (cours et conférences sur l'analyse par les différents indicateurs et ratios). analyse financière. 2008/2009 Ecole National supérieur de la statistique et de l'Economie appliquée.

- حساب الخزينة : وتحسب بالعلاقتين التاليتين¹ :

● العلاقة الأولى :

الخبزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل الدائم.

● العلاقة الثانية :

الخبزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية.

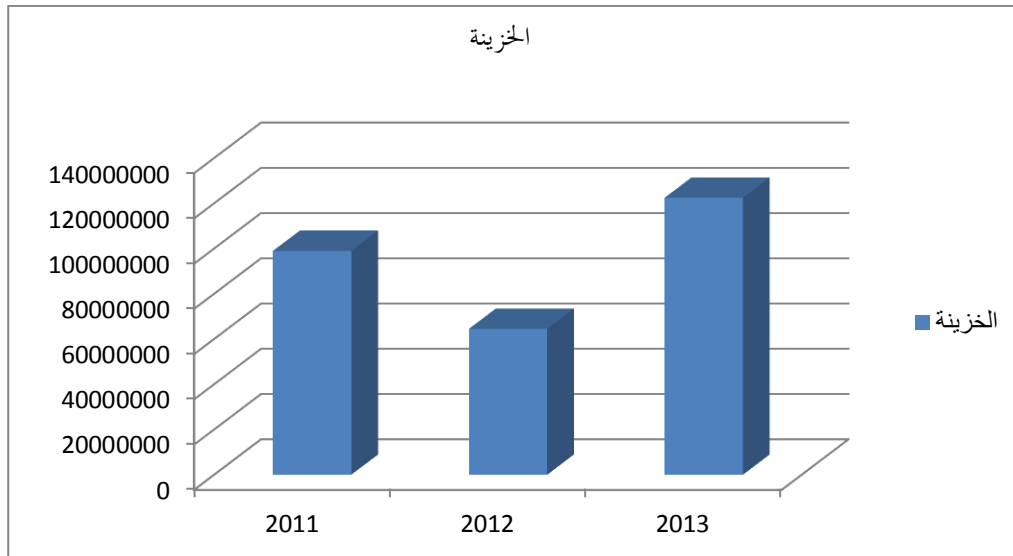
جدول رقم (2، 13) : يوضح قيم الخزينة للسنوات 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
رأس المال العامل الدائم		1166522371	1152769008	1127343407
-		-	-	-
احتياجات رأس المال العامل		1067585156	1088305263	1004899149
الخبزينة		98937215,55	64463745,09	122444259
قيم جاهزة		98937215,55	64463745,09	122444259
-		-	-	-
سلفات مصرفية		00.00	00.00	00.00
الخبزينة		98937215,55	64463745,09	122444259

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية التقديرية.

الشكل رقم (2، 9) : يوضح تطور قيم الخزينة.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من الجدول رقم (2، 13) بالاعتماد على برنامج Excel.

¹ نفس المرجع والصفة سابقاً.

تمثل الخزينة الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وتعكس التوازن المالي للمؤسسة من عدمه، ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول رقم (2. 13) أن الخزينة موجبة خلال الثلاث سنوات، حيث أن ر م ع أكبر من إ ر م ع، مما أدى إلى توفير سيولة نقدية للمؤسسة، أي أن المؤسسة تحقق فائض في التمويل يوجه إلى تدعيم الخزينة، ففي الثلاث سنوات نجد أن FR موجب وكذلك BFR موجب لكن FR أكبر من BFR وهذا ما يعني أن المؤسسة تحقق فائض في التمويل يوجه إلى تدعيم الخزينة ولهذا تظهر الخزينة موجبة بمقدار 98937215,55 سنة 2011 وبمقدار 64463745,09 سنة 2012 وبمقدار 122444259 سنة 2013، وهذه القيم تمثل قيمة ر م ع مخصوما منها إ ر م ع، وهذه وضعية فائض في السيولة وإنه على المؤسسة احترام الحدود المعقولة للسيولة الواجبة لأداء نشاطها.

من خلال التمثيل البياني نستنتج أن الخزينة انخفضت سنة 2012 وذلك لارتفاع احتياجات رأس المال العامل وكذلك للتراجع الطفيف في رأس المال العامل، أما سنة 2013 فنلاحظ أن الخزينة ارتفعت بمقدار كبير وذلك راجع للانخفاض الواضح في احتياجات رأس المال العامل.

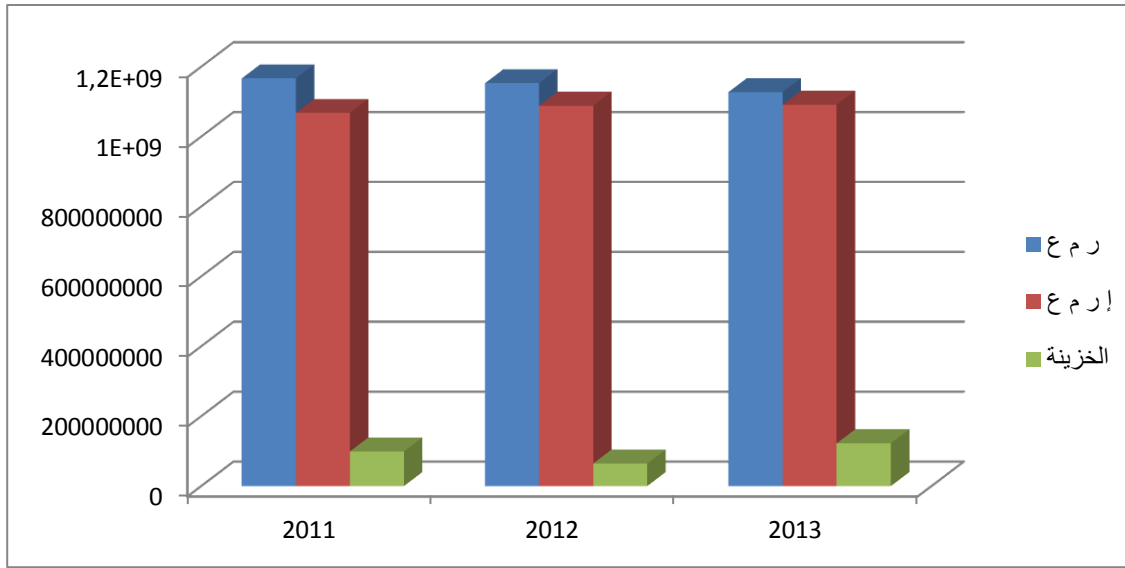
جدول رقم (2، 14) : ملخص مؤشرات التوازن المالي للسنوات: 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

البيان	السنوات	2011	2012	2013
رأس المال العامل الدائم		1166522371	1152769008	1127343407
رأس المال العامل الخاص		-530250842,5	767003000,3	759858666
رأس المال العامل الإجمالي		1238383328	1233041899	100065361,9
رأس المال العامل الأجنبي (الخارجي)		1583589022	213769959,1	209945522,9
احتياجات رأس المال العامل		1067585156	1088305263	1091211148
الخزينة		98937215,55	64463745,09	122444259

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (2، 10) : يوضح تطور قيم مؤشرات التوازن المالي.



المصدر : من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول رقم (2، 14) بالاعتماد على برنامج Excel.

2- تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال النسب المالية.

النسبة هي العلاقة بين قيمتين متجانستين المتمثلة في إحدى الكتل الكبرى المكونة للميزانية، كما يمكن حساب هذه النسبة من خلال معطيات محسوبة كرأس المال العامل، الاستقلالية، وتنوع النسب إلى عدة أنواع منها نسب المردودية والسيولة ونسب المديونية.

● نسب التمويل : وتتمثل في النسب التالية¹ :

جدول رقم (2، 15) : يوضح مختلف نسب التمويل للسنوات: 2011، 2012، 2013.

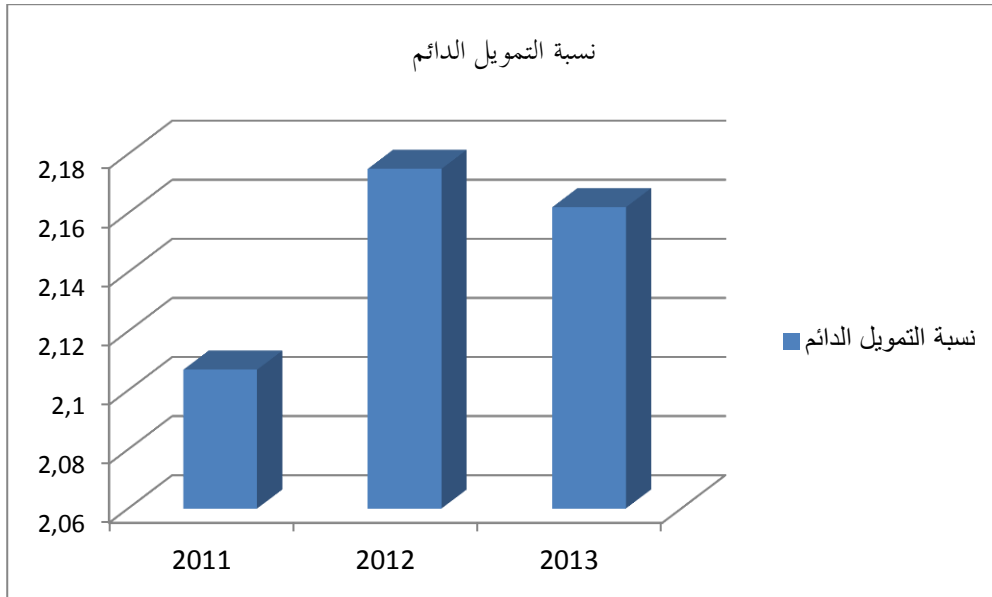
الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة		2,107	2,175	2,162
نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة		0,672	2,039	2,034
نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون / مجموع الأصول		0,691	0,096	0,039
نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم		0,308	0,903	0,903

¹ Elie Cohen, « Gestion financière de l'entreprise et développement », EDCEF, AUPELF, Canada, 1991, 148 .

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

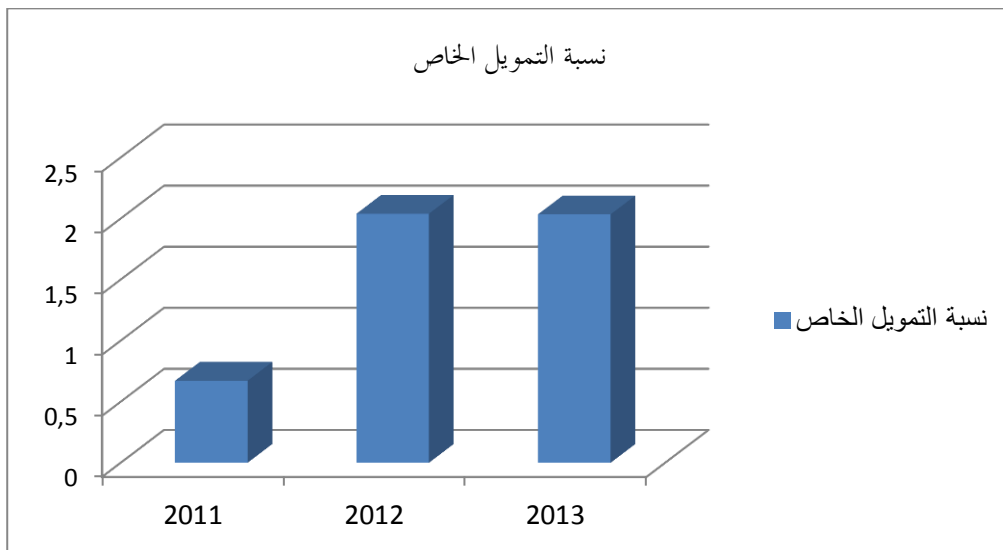
الشكل رقم (2، 11) : يوضح تطور قيم نسب التمويل الدائم.



المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

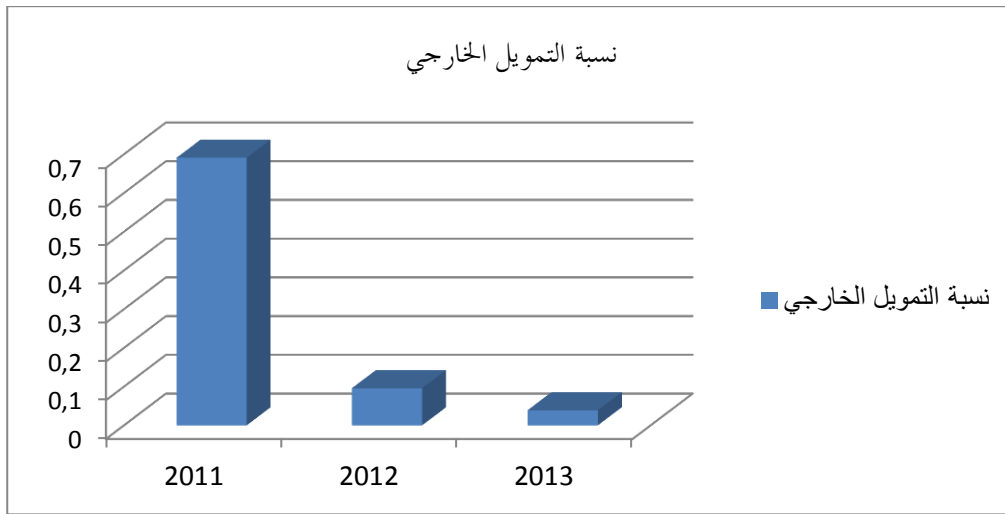
نجد أن هذه النسبة في مؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة 2011 – 2013 أكبر من الواحد، بمعنى أن الأصول التي تمتلكها المؤسسة ممولة كلياً عن طريق الأموال الدائمة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة الذي تمول به الأصول المتداولة للمؤسسة، وقد عرفت هذه النسبة تحسناً ملحوظاً سنة 2012 لتعرف بعدها سنة 2013 انخفاضاً طفيفاً مقارنة بسنة 2012 التي حققت خلالها أكبر نسبة لها قدرت بـ 2.175%. وتعد هذه حالة جيدة ومريحة بالنسبة للمؤسسة خلال الفترة المدروسة رغم التغيرات الطفيفة في النسب. وعليه المؤسسة متوازنة مالياً أي أن شرط التوازن المالي محقق.

الشكل رقم (2، 12) : يوضح تطور قيم نسب التمويل الخاص.



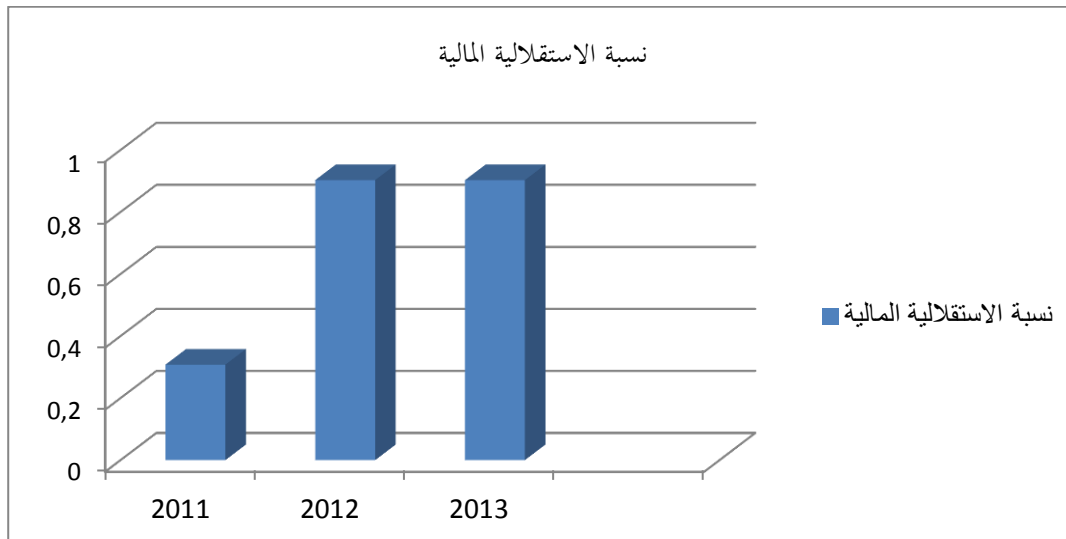
المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

هذه النسبة توضح لنا درجة تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، من الشكل البياني والجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص سنة 2011 أقل من الواحد أي أن الأموال الخاصة لا تغطي الأصول الثابتة وهذا يدل على وجود رأس مال عامل خاص سالب بنسبة الفارق عن الواحد من الأصول الثابتة. أما سنتي 2012 و2013 فنلاحظ أن نسبة التمويل الخاص أكبر من الواحد بمعنى أن الأموال الخاصة تغطي الأصول الثابتة للمؤسسة كما تدل أيضا على وجود رأس مال عامل خاص موجب. الشكل رقم (2، 13) : يوضح تطور قيم نسب التمويل الخارجي.



المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

من الجدول والتمثيل البياني لرأس المال العامل الخارجي أعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الخارجي انخفضت من 0.69% سنة 2011 إلى 0.09% سنة 2012 ثم انخفضت إلى 0.03% سنة 2013، ولكن وعلى الرغم من هذا الانخفاض المستمر إلا أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها كاملة في نهاية الدورة والآجال المتفق عليها. الشكل رقم (2، 14) : يوضح تطور قيم نسب الاستقلالية المالية.



المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

تبين لنا هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية لتمويل أصولها، فالمؤسسة هنا تتمتع باستقلالية مالية خلال سنوات الدراسة وذلك على ضوء النتائج المحصلة في الجدول والتي كانت في حدود 0.3% و 0.9% و 0.9% على التوالي. هذا ما سيضع المؤسسة في موقف جيد إذا احتاجت إلى تمويل عن طريق القروض.

● نسب السيولة: وتتمثل في النسب التالية¹:

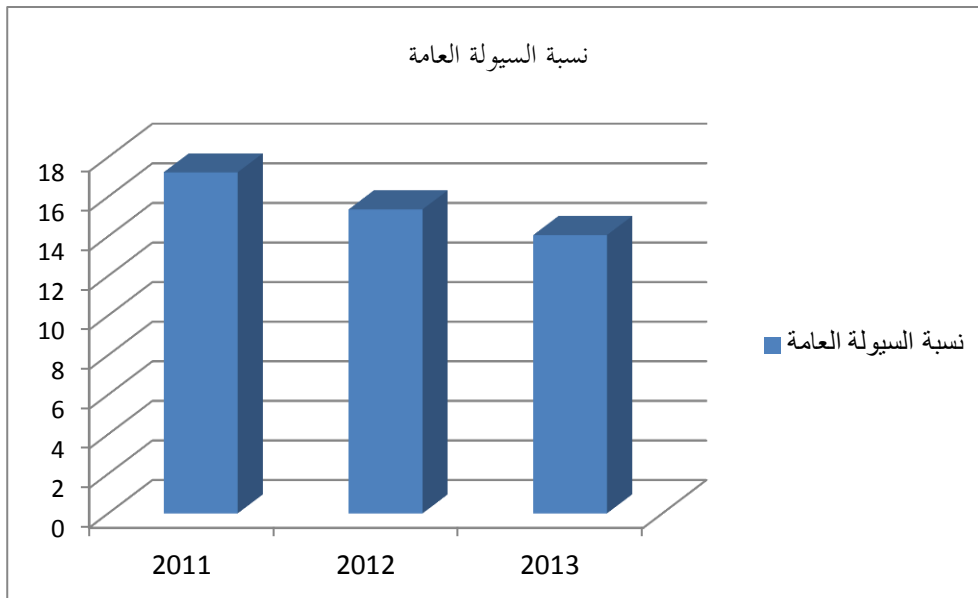
جدول رقم (2، 16) : يوضح مختلف نسب السيولة للسنوات: 2011، 2012، 2013.

الوحدة : دج

العلاقة	السنوات	2011	2012	2013
نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل		17,233	15,36	14,061
نسبة السيولة الخاصة = (قيم قابلة لتحقيق + قيم ج) / الديون قصيرة الأجل		16,275	14,424	13,323
نسبة السيولة الحالية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل		1,703	0,803	1,146

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

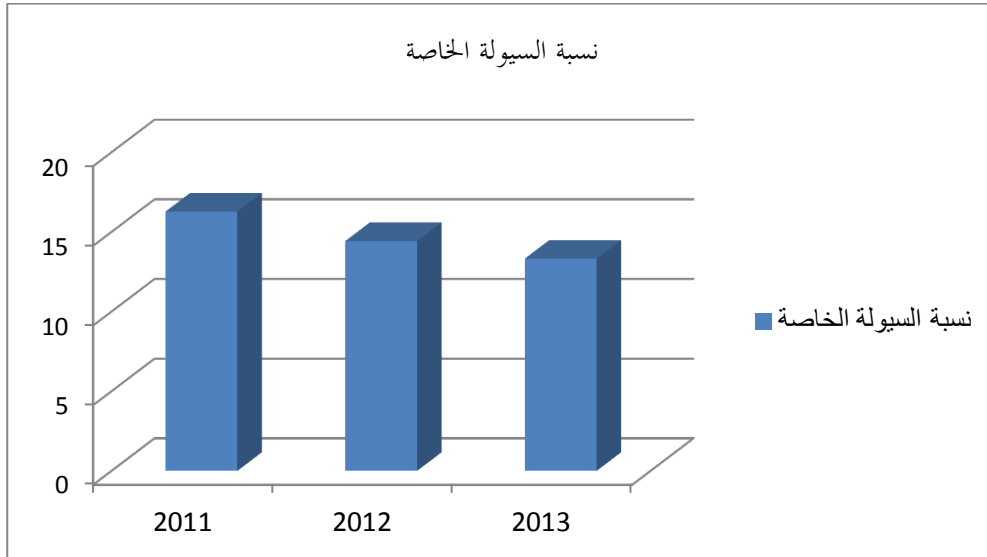
الشكل رقم (2، 15) : يوضح تطور قيم نسب السيولة العامة.



المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

¹ Elie Cohen, « Gestion financière de l'entreprise et développement », EDCEF, AUPELF, Canada, 1991, 145 .

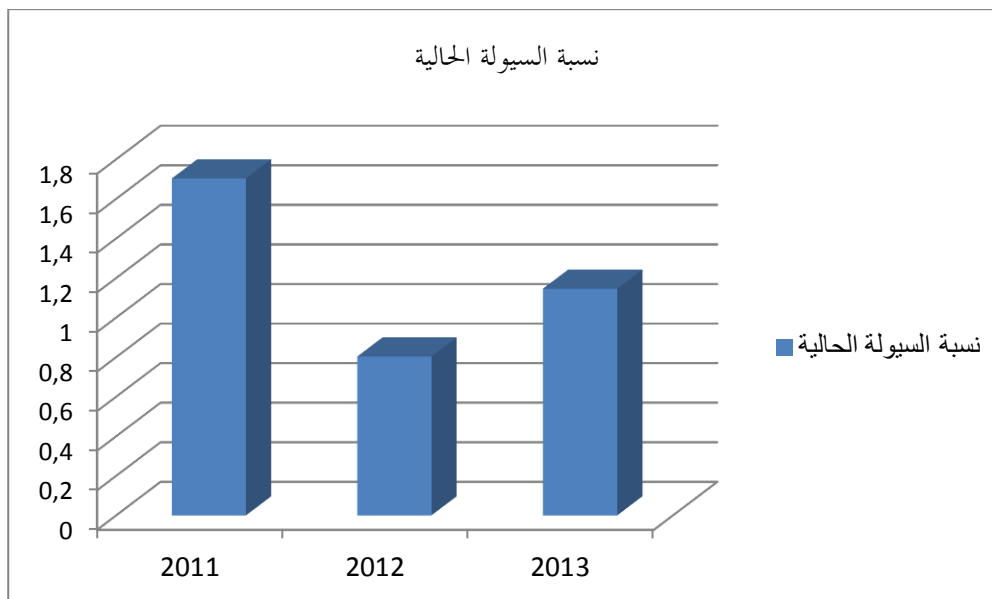
تعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير، فمن خلال نسبة السيولة العامة نلاحظ أن الأصول المتداولة تغطي الديون قصيرة الأجل في سنوات الدراسة الثلاث، لأن النسبة أكبر من الواحد وحقت المطلوب خلال السنوات الثلاث، وهذا يعني أن المؤسسة في وضعية مالية مريحة. الشكل رقم (2، 16) : يوضح تطور قيم نسب السيولة الخاصة.



المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

وتبين لنا مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة، ومن خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين نلاحظ أن القيم الجاهزة والقيم القابلة للتحقيق تستطيع تغطية الديون قصيرة الأجل بالإضافة إلى نسبة كبيرة من الديون الطويلة الأجل وهذا ليس جيدا، حيث أن هذه النسبة تزيد عن الحد الأقصى (0.5).

الشكل رقم (2، 17) : يوضح تطور قيم نسب السيولة الحالية.



المصدر : من إعداد الطالب على برنامج Excel.

تبين لنا هذه النسبة قدرة المؤسسة على التسديد الحالي للديون قصيرة الأجل، ومن الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنها أكبر من الواحد (1) خلال السنتين 2011 و2013 وتعتبر جيدة، وهي تفسر أن المؤسسة قادرة على تسديد ديون قصيرة الأجل بقيمتها الجاهزة فقط دون الحاجة إلى المخزون أو القيم المستحقة على الزبائن، بينما نلاحظ أن هذه النسبة أقل من الواحد (1) سنة 2012، أي أن القيم الجاهزة تغطي 80% من د ق أ، ومنه نستنتج أن هذه النسب مرتفعة، فمن الأحسن عدم ترك الأموال مخزنة في الخزينة دون الاستفادة منها في التوظيف الذي يأتي بعوائد للمؤسسة.

ثالثا : إعداد جدول تدفقات الخزينة :

سنقوم في هذا العنصر بإعداد جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة مطاحن الحروش حسب الطريقة المباشرة ووفقا للنظام المحاسبي المالي الجديد، ويتم ذلك بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانيات وبعض المعلومات الاضافية، حيث سيتم بناء جدول لسنتي (2012-2013)، والتي سنقوم بتحليل خزينة المؤسسة من خلالها.

جدول رقم (2، 17) : جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة لمؤسسة مطاحن الحروش للفترة (2012-2013) .

الوحدة : دج

السنة المالية 2012	السنة المالية 2013	ملاحظة	البيان
			<u>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية</u>
347396169.40	390336912.54	1	تحصيلات المقبوضة من الزبائن
367517653.67	390924982.88	2	المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين
187742.58	6246079.13	6	الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة
-	-	-	الضرائب على النتائج المدفوعة
-20309226.85	-6834149.47	-	تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية(الاستثنائية)
-	-	-	تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
-20309226.85	-6834149.47		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال(أ)
			<u>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</u>
3127860.03	54760336.94	3	مسحوبات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية

-	-	-	التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية
-	-	-	مسحوبات لحيازة قيم ثابتة مالية
30.000.000	100.000.000	5	التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية
18963616.44	19575000	4	الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية
-	-	-	الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
-14164243.59	64814663.06	-	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)
-	-	-	<u>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</u>
-	-	-	التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم
-	-	-	حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
-	-	-	التحصيلات المتأتية من القروض
-	-	-	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
-	-	-	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل(ج)
-	-	-	تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
-34473470.44	57980513.59	-	تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
98937215.55	64463745.09	-	أموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية
64463745.09	122444258.68	-	أموال الخزينة و معادلاتها عند إقفال السنة المالية
-34473470.46	57980513.59	-	تغير أموال الخزينة خلال الفترة
-	-	-	المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

بعد بناء جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة محل الدراسة يمكن ان نقدم تفسيرات حول النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- **التدفق النقدي المتولد عن الانشطة العملياتية :** يمثل التدفق النقدي المتولد عن الانشطة العملياتية تدفق الخزينة الناجم عن دورة الاستغلال، ويترجم هذا التدفق المقبوضات الفعلية لعناصر الاستغلال المتمثلة أساسا في المخزونات وحساب العملاء والمدفوعات الفعلية مثل حساب الموردين والمستخدمين والديون الاخرى وبالتالي فقد حققت مؤسسة مطاحن الحروش تدفقا سالبا لدورة الاستغلال خلال سنة 2012 وكذلك سنة 2013، ويرجع هذا التدفق السلبي المتأني من دورة الاستغلال إلى النتائج السلبية التي حققتها المؤسسة في هذه الفترة، وذلك بسبب الارتفاع الكبير للتدفقات النقدية الخارجية للأنشطة التشغيلية والتي تمثلت في المدفوعات النقدية للموردين والمستخدمين والفوائد المالية بينما لم يساهم التدفق الموجب المحصل عليه من العملاء بنسبة كبيرة مما أدى إلى وجود تدفق سالب لدورة الاستغلال خلال السنتين.
- **التدفق النقدي المتولد عن الأنشطة الاستثمارية :** حققت مؤسسة مطاحن الحروش تدفق سالب في دورة الاستثمار خلال السنة 2012 وذلك نتيجة لإقبالها على حيازة استثمارات بقيمة 3127860.03 دج وكذلك لأن المؤسسة لم تقم بأي تنازل عن أي نوع من الاستثمارات المادية والمعنوية أي أن المؤسسة تسعى محاولة تجسيد الجهود المبذولة في مجال الاستثمار إلى نمو داخلي أي الحيازة على الاستثمارات المادية والمعنوية، أما سنة 2013 فقد حققت المؤسسة تدفق موجب في دورة الاستثمار وهذا راجع إلى أن المؤسسة قد تحصلت على تحصيلات من خلال عمليات التنازل عن الاستثمارات المالية بقيمة 100.000.000 دج مع العلم أنهما لم تقم بحيازة أي استثمارات مالية.
- **التدفق النقدي المتولد عن الأنشطة التمويلية :** التدفقات النقدية من أنشطة التمويل معدومة سواء كانت تدفقات داخلية أو خارجية وهذا يعود إلى أن دراستنا تمت على مستوى فرع تابع للمؤسسة الأم والمؤسسة الأم هي المسؤولة عن هذا النوع من العمليات.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن التغيير الاجمالي للخزينة كان موجب سنة 2013، وهذا راجع للتدفقات الموجبة المحققة على مستوى خزينة الاستثمار، أما سنة 2012 فقد كانت الخزينة سالبة وذلك نتيجة للعجز المسجل على مستوى خزينة الاستغلال وخزينة الاستثمار، كما نلاحظ أنه من السهل التعرف على أن الخزينة في حالة عجز أو فائض وذلك من خلال معرفة حالة الخزينة إذا كانت موجبة أو سالبة، وتعتبر هذه الحالة من إيجابيات العمل بالنظام المحاسبي المالي الجديد، لأنه في النظام القديم لم يكف من السهل التعرف على حالة الخزينة.

وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة لها القدرة على تغطية نفقات الاستغلال بواسطة التدفقات الموجبة المتولدة عن خزينة الاستثمار سنة 2013، أي لها إمكانية توليد سيولة في دوري الاستغلال والاستثمار، وبالتالي تحقيق توازن على مستوى خزينة الاستغلال والاستثمار وهذا يضمن لها تغطية العجز الذي عرفته الخزينة من حين لآخر، على عكس سنة 2012 حيث عرفت خلالها تدفقات سالبة في خزينة الاستغلال والاستثمار أي أن هناك عجز مسجل على مستوى الخزينة.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

أولا : اختبار الفرضيات.

بعد عرض النتائج الخاصة بالدراسة نتقل في المطلب الثاني إلى مناقشة هذه النتائج والتي من خلالها سنقوم بتفسير هذه النتائج واختبار الفرضيات من خلال ربطها بالنتائج.

الفرضية الأولى : - إعداد وحساب رصيد الخزينة ومعرفة كيفية حساب هذا الرصيد يعتبر أداة مهمة في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على الأداء المالي للمؤسسة.

عملية تسيير الخزينة عملية هامة وفعالة لتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة، ومن خلال بحثنا اتضح أنه من خلال تحديد رصيد الخزينة يتم الكشف عن الخلل الموجود في وضعية المؤسسة المالية، كما أنه يوضح نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة، فالخزينة هي مؤشر هام تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة لقياس التوازن المالي لها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : إن التحكم في تسيير خزينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضمن لها التوازن المالي وتجنب الخطر والإفلاس، وهذا مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن مؤسسة مطاحن الحروش حققت توازنا ماليا على الأمد الطويل، ويشير هذا إلى أن تحقيق التوازن المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة وخاصة التي جاء بها النظام المحاسبي والمالي الجديد والذي يفرض على هاته المؤسسات تطبيق الميزانية المالية وذلك لتحديد عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها بدقة كبيرة، كما يفرض بناء جدول تدفقات الخزينة الذي يبين بالتفصيل حجم النفقات التي تتكون من النقدية الداخلة إلى المؤسسة، النقدية الخارجة عنها والنقدية المنتجة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة. ويتجسد ذلك في المؤسسة محل الدراسة من خلال تطبيقها لهاته التقنيات الحديثة وتحقيقها لنتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة، إذ تنعكس هذه النتائج في تحقيق ر م ع دائم موجب بالإضافة إلى قدرتها على توليد خزينة موجبة خلال الفترة المدروسة، كما نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز عن غيرها بالاعتماد على أموالها الخاصة بشكل كبير في تمويل خزنتها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة : تعتمد المؤسسة محل الدراسة على تسيير الخزينة اعتمادا كبيرا لتحقيق توازنها المالي، كما يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير احتياجاتها المالية والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتفادي خطر الإفلاس وتكاليفه.

جدول تدفقات الخزينة أداة حديثة وفعالة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لا يمكن الاستغناء عنها، ومن خلال البحث توصلنا الى أن جدول تدفقات الخزينة أداة حديثة أتى بها النظام المحاسبي المالي الجديد وهي قائمة مكملة للقوائم المالية

الأخرى ألزمت المؤسسات الاقتصادية بإعدادها لأنها توضح كيف تتشكل الخزينة وذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع : أنشطة الاستغلال، أنشطة الاستثمار، أنشطة التمويل وهو ما يسمح بالحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال التعرف على مواطن القوة و الضعف في تأدية هذه الوظائف والوقوف على حالات العجز والفائض على مستوى الخزينة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة :

سنقوم في هذا العنصر بمناقشة ومقارنة النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات

السابقة

1- الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل، وأن كل تغير في رأس المال العامل أو احتياجات رأس المال العامل يؤدي إلى اختلالات مباشرة في الخزينة :

و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (HENRY DORBES) وذلك بتطبيق المعادلة الأساسية للخزينة حيث الخزينة = ر م ع - إ ر م ع وأن أي زيادة أو نقصان في رأس المال العامل أو احتياجاته تؤثر بشكل مباشر على الخزينة، فإذا كان رأس المال العامل أكبر بكثير من احتياجاته لنفس الدورة سيكون هناك فائض كبير، حيث تصبح الخزينة في حالة فائض وفي هذه الحالة يجب توظيف هذا الفائض من أجل تحقيق عوائد تساعد على تحقيق اتوازن المالي، أما إذا كان احتياج رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل سيكون هنالك خلل في الخزينة حيث أنها تظهر بقيم سالبة وهذا ما يجب تجنبه كي لا يكون هناك عجز في الخزينة يحدث خلل في التوازن المالي للمؤسسة ككل، أما في حالة تساوي رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل فهذه هي الحالة المثلى للخزينة حيث أن موارد دورة الاستغلال تغطي احتياجاتها مما ينتج عنه توازن مالي وهذا ما تتفق معه دراسة (بوخلوة باديس) أيضا.

2- من أجل بقاء واستمرارية المؤسسة يجب أن تمتلك المؤسسة دائما موارد كافية تمكنها من تسديد عقودها المالية وإلا قد تقع في حالة إفلاس مما يؤدي لغلقها :

إن لتسيير الخزينة دور كبير في الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة وكذلك الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها، وهذا التسيير الجيد للخزينة لا يكون إلا بالمراقبة اليومية للخزينة والاطلاع عليها وتطبيق الطرق العلمية الحديثة من أجل الحفاظ على توازن الخزينة والمؤسسة ككل، وكذلك تقليص آجال دفع الزبائن لتجنب العجز على مستوى الخزينة مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق مختلف أهدافها المسطرة وهذا ما يتفق مع دراسة (HENRY DORBES) وكذلك ما حدده (PIERRE MOSCOVICI) في مخططه لتدعيم المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- هناك طريقتان لإنجاز تنبؤات وتوقعات الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الميزانية أو من خلال مخطط الخزينة المتحرك.

وهذا ما يتفق ويؤيد ما توصلت إليه دراسة (PIERRE MOSCOVICI) وكذلك دراسة (HENRY DORBES) حيث أن النظام المحاسبي والمالي الجديد جاء بتقنيات متطورة تسمح بالكشف عن وضعية الخزينة بدقة، كما تبين لنا هاته الآليات والتقنيات مدخلات الخزينة ومخرجاتها بدقة متناهية، ومن بين هاته الآليات الميزانية المالية التي توضح بالتفصيل مكونات الخزينة من أصول وخصوم خلال فترة معينة مما يسمح لنا بالتعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة وتصحيح الخلل إن وجد، ومن التقنيات التي جاء بها النظام المالي والمحاسبي الجديد أيضا جدول تدفقات الخزينة الذي يبين بالتفصيل حجم النفقات التي تتكون من النقدية الداخلة إلى المؤسسة، النقدية الخارجة عنها والنقدية المنتجة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة مما يسمح للمسير أن يتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها.

خلاصة الفصل الثاني :

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش بسكيكدة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى طريقة إجراء هذه الدراسة، وأهم الأدوات المستعملة لجمع المعلومات حول الدراسة، ومن ثم التطرق إلى دراسة النتائج ومناقشتها في المبحث الثاني من الفصل، وعند إجرائنا للدراسة الميدانية في المؤسسة توصلنا إلى استخلاص نتيجة هي أن المؤسسة في وضعية مالية مستقرة خلال الفترة المدروسة، وهذا يعود إلى جملة من الأسباب كالتالي :

- 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 خزينة 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 الاستثمار، و خزينة المؤسسة المتولدة عن عمليات التمويل معدومة، كما أن النتائج الايجابية التي حققتها النسب التي تم حسابها تدل على الأداء الجيد للمؤسسة وأنها في وضعية تسمح لها بأداء وظائفها المختلفة دون أي صعوبات.

خاتمة

خاتمة

لقد شمل موضوع هذا البحث دراسة تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لما لها من أهمية على التوازن المالي، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها المباشر على الخزينة، حيث تعتبر صورة تترجم فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إن التسيير الفعال للخزينة لا يتحقق إلا من خلال التسيير العقلاني والرشيد للموارد المالية للمؤسسة، وبالتالي ضمان الموارد اللازمة في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة في كل حالات الخزينة، وخاصة فيما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز.

لذلك كانت اشكالية بحثنا تدور حول مدى مساهمة تسيير الخزينة في الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك حول دور تسيير الخزينة لمؤسسة محل الدراسة في الحفاظ على التوازن المالي لها، وللإجابة على الاشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين : خصص الفصل الأول للدراسة النظرية وعرض لأهم الدراسات السابقة حول الموضوع، والفصل الثاني للدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحروش بسكيكدة.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات كما فتحت لنا هذه الدراسة آفاقا جديدة يمكن أن تكون مواضيع لأبحاث ودراسات مستقبلية.

أولا : الاستنتاجات.

- 1- تحقق المؤسسة توازنا ماليا على المدى المتوسط، وهذا ما يعكسه رأس المال العامل الموجب خلال الفترة المدروسة.
- 2- تتميز المؤسسة بخزينة موجبة خلال السنوات المدروسة، وذلك راجع لأن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل.
- 3- تتمتع المؤسسة بقدر كافي من السيولة تمكنها من تغطية احتياجاتها النقدية.
- 4- يمكن جدول تدفقات الخزينة من تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، والتي تظهر من خلال الأنشطة الرئيسية الثلاث للمؤسسة. كما يمكن المؤسسة من معرفة مدى قدرتها على توليد السيولة.
- 5- تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي مما يسمح لها بأحسن التوظيفات التي تعود عليها بعوائد مالية هامة.
- 6- جدوا تدفقات الخزينة يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة، وذلك بإبراز مختلف التدفقات والأموال الداخلة والخارجة، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.
- 7- تطبيق المؤسسة للأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات يساعدها على تسيير خزنتها تسييرا جيدا يضمن لها الربحية والأمان معا. ذ

ثانيا : الاقتراحات

- بناء على ما تقدم ذكره في مناقشة النتائج واختبار الفرضيات وكذلك في مناقشة النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تحسين تسيير وإدارة خزيتها وتمثل في ما يلي :
- الاعتماد على الاساليب والتقنيات العلمية الحديثة كالميزانية المالية وبناء جدول تدفقات الخزينة والاهتمام والتركيز على المعلومات التي تنتج عن هذه التقنيات لما لها من أهمية في تقييم سيولة المؤسسة.
 - وضع تنبؤات خاصة بالمقبوضات والمدفوعات (موازنة نقدية) باستخدام جدول تدفقات الخزينة الأمر الذي يحقق الربحية والأمان للمؤسسة.
 - اتخاذ قرارات سريعة بتوظيف الفائض والذي يمكن المؤسسة من تحقيق مورد مالي أكبر وبأقل التكاليف، هذا بغض النظر عن التوظيفات المعمول بها حاليا.
 - تسيير عناصر الاستغلال بصورة جيدة من خلال التحكم الجيد في الآجال الممنوحة والمقبوضة.

ثالثا : آفاق الدراسة

من خلال الاستمرار في البحث، اقترحنا بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محل بحث ودراسة مستقبلا وتمثل هذه المواضيع في ما يلي :

- 1- دراسة تحليلية شهرية للانحرافات.
- 2- استخدام النماذج الرياضية في تسيير خزينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- دراسة أساليب البرمجيات والأنظمة الحديثة في مجال تسيير الخزينة.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، " التسيير المالي (الإدارة المالية) "، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 2- لطرش الطاهر، " تقنيات البنوك " - ديوان المطبوعات الجامعية- 2003.
- 3- منير شاكر، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، " التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات "، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

المذكرات والأطروحات :

- 4- باديس بوخلوة، " الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة " ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
- 5- بوزار السعيد أسماء، " أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " . مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 6- بوزار صفية، " تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصخصة. دراسة حالة مؤسسات خدمات و نشاطات الغزل لبومرداس " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 2001.
- 7- بلجودي عبد الحكيم، " أهمية تسيير خزينة المؤسسات "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر. 2011.
- 8- عساس مريم، " الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- 2012.
- 9- فائزة العلوي، زهية العلوي، " تسيير الخزينة "، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2006.

المجلات والمؤتمرات :

- 10- مرزاقه صالح، بومهرين فتيحة، " المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 06، 2010.
- 11- عبد القادر دشايش، حود ميسة جمال، " قراءة مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع (07) بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة"، الملتقى العلمي الدولي حول الاصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - 29-30 نوفمبر 2011.
- 12- قرار مؤرخ في 23 رجب 1429هـ الموافق ل : 26 يوليو 2008 م، يحدد قواعد التقييم والحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 25 مارس 2009.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة الاجنبية :

- 13- HENRY DORBES " **Maîtriser la trésorerie en PME** " **28- 09- 2004.**
- 14- PIERRE MOSCOVICI " **PRÉSENTE SON PLAN POUR LE RENFORCEMENT DE LA TRÉSORERIE DES ENTREPRISES** "
- 15- R.Mazar. P.Rudelli(Gestion Financière) . Belfond paris1992.
- 16- Elie Cohen (Gestion Financière et Développement) .EDCF.AUPLF.Canada 1991.
- 17- Guzart et Prochon(la Nouvelle Technique Comptable) .Edition Foucher.paris1995.
- 18- Mohamed Bouhaba. (cours et conférences sur l'analyse par les différents indicateurs et ration).analyse financière .2008/2009 Ecole National supérieur de la statistique et de l'Economie appliquée.

المواقع الالكترونية :

- 19- http://www.finyear.com/Maitriser-la-tresorerie-en-PME_a537.html
- 20- <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-fiscalite-1025/finance-10114/Dossiers/comment-gerer-finances-pme-233034/gerer-finances-pme-importance-tresorerie-233035.htm>
- 21- www.economie.gouv.fr/.../plan-tresorerie-des-entreprises-2013.pdf

الملاحق

الملحق رقم (1) : ميزانية الأصول لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2011).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2011

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:38
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	148 733,33	14 873,33	133 860,00	
Immobilisations corporelles	02	3 455 652 510,91	2 406 040 539,98	1 049 611 970,93	1 123 897 134,32
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					300 000 000,00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif	03	3 592 349,04		3 592 349,04	3 592 349,04
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 459 393 593,28	2 406 055 413,31	1 053 338 179,97	1 427 489 483,36
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	80 150 667,69	11 326 963,28	68 823 704,41	54 619 005,67
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients	05	300 800 632,42	61 329 925,50	239 470 706,92	251 093 862,18
Groupe et associés					
Autres débiteurs	06	11 011 960,36		11 011 960,36	372 597,70
Impôts et assimilés	07	139 741,00		139 741,00	282 833,84
Autres créances et emplois assimilés					696 949,75
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	08	820 000 000,00		820 000 000,00	520 000 000,00
Trésorerie	09	98 937 215,55		98 937 215,55	107 519 695,66
TOTAL ACTIF COURANT		1 311 040 217,02	72 656 888,78	1 238 383 328,24	934 584 944,80
TOTAL GENERAL ACTIF		4 770 433 810,30	2 478 712 302,09	2 291 721 508,21	2 362 074 428,16

مدير المالية و
عبد الوهاب

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (2) : ميزانية الخصوم لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2011).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2011

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:38
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis	01	600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	02	230 712 193,14	230 712 193,14
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	03	-75 842 165,10	-80 137 251,43
Autres capitaux propres - Report à nouveau	04	-46 737 542,25	33 399 709,18
Autre fonds propres(différences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		708 132 485,79	783 974 650,89
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières	05	1 329 279 401,81	1 324 605 401,99
Emprunts d'investissement		1 329 279 401,81	917 476 167,82
Créditeurs financiers- passif non courant			407 129 234,17
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif	06	148 576 886,30	148 576 886,30
Provisions et produits constatés d'avance	07	33 871 777,42	24 508 705,12
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 511 728 065,53	1 497 690 993,41
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés	08	2 028 927,80	8 388 426,68
Operation Groupe	09	39 915 612,21	39 915 612,21
Impôts	10	26 456 779,93	27 176 692,97
Autres dettes	11	3 459 636,95	4 928 052,00
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		71 860 956,89	80 408 783,86
TOTAL GENERAL PASSIF		2 291 721 508,21	2 362 074 428,16
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

مدير المالية والمحاسبة
عبد الوهاب الحاروش

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (3) : جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2011).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2011

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:47
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	01	424 005 479,65	310 125 291,97
Variation stocks produits finis et en cours		20 233 239,87	-9 626 204,97
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		444 238 719,52	300 499 087,00
Achats consommés	02	356 218 300,01	237 028 175,65
Services extérieurs et autres consommations	03	13 193 628,50	11 542 762,24
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		369 411 928,51	248 570 937,89
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		74 826 791,01	51 928 149,11
Charges du personnel	04	69 286 573,67	59 282 861,75
Impôts, taxes et versements assimilés	05	1 965 545,96	2 801 716,28
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 574 671,38	-10 156 428,92
Autres produits opérationnels	06	1 501 964,60	
Autres charges opérationnelles	07	17 112 943,83	81 984 987,87
Dotations aux amortissements et aux provisions	08	84 511 173,55	90 075 895,95
Reprise sur pertes de valeur et provisions	09	2 913 733,93	78 502 970,35
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-93 633 747,47	-103 714 342,39
Produits financiers	10	22 465 582,19	31 517 321,89
Charges financières	11	4 673 999,82	7 940 230,93
VI. RESULTAT FINANCIER		17 791 582,37	23 577 090,96
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-75 842 165,10	-80 137 251,43
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		471 120 000,24	410 519 379,24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		546 962 165,34	490 656 630,67
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-75 842 165,10	-80 137 251,43
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-75 842 165,10	-80 137 251,43
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

مدير المحاسبة والمالية
عبد الوهاب حشروح

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (4) : ميزانية الأصول لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2012).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2012

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:40
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	148 733,33	29 746,66	118 986,67	133 860,00
Immobilisations corporelles	02	3 458 298 895,55	2 480 326 753,16	977 972 142,39	1 049 611 970,93
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif	03	2 681 830,25		2 681 830,25	3 592 349,04
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 461 129 459,13	2 480 356 499,82	980 772 959,31	1 053 338 179,97
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	88 142 805,99	12 995 034,03	75 147 771,96	68 823 704,41
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients	05	290 770 791,98	59 472 986,58	231 297 805,40	239 470 706,92
Groupe et associés					
Autres débiteurs	06	12 132 576,87		12 132 576,87	11 011 960,36
Impôts et assimilés					139 741,00
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	07	850 000 000,00		850 000 000,00	820 000 000,00
Trésorerie	08	64 463 745,09		64 463 745,09	98 937 215,55
TOTAL ACTIF COURANT		1 305 509 919,93	72 468 020,61	1 233 041 899,32	1 238 383 328,24
TOTAL GENERAL ACTIF		4 766 639 379,06	2 552 824 520,43	2 213 814 858,63	2 291 721 508,21

مدير المالية والمحاسبة
عبد الوهاب حورح

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (5) : ميزانية الخصوم لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2012).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2012

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:40
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis	01	600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitives de l'état en fonds propres	02	1 324 605 401,99	
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	03	230 712 193,14	230 712 193,14
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	04	-32 692 988,20	-75 842 165,10
Autres capitaux propres - Report à nouveau	05	-122 579 707,35	-46 737 542,25
Autre fonds propres(différences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 000 044 899,58	708 132 485,79
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières	06		1 329 279 401,81
Emprunts d'investissement			1 329 279 401,81
Créditeurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif	07	104 417 494,81	148 576 886,30
Provisions et produits constatés d'avance	08	29 079 573,25	33 871 777,42
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		133 497 068,06	1 511 728 065,53
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés	09	10 303 309,39	2 028 927,80
Operation Groupe	10	39 915 612,21	39 915 612,21
Impôts	11	26 715 462,26	26 456 779,93
Autres dettes	12	3 338 507,13	3 459 636,95
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		80 272 890,99	71 860 956,89
TOTAL GENERAL PASSIF		2 213 814 858,63	2 291 721 508,21
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

مدير المحاسبة
عبدالله الوهاب حروح

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (6) : جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2012).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2012

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:46
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	01	333 358 581,06	424 005 479,65
Variation stocks produits finis et en cours		11 668 477,58	20 233 239,87
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		345 027 058,64	444 238 719,52
Achats consommés	02	292 559 595,56	356 218 300,01
Services extérieurs et autres consommations	03	12 436 491,27	13 193 628,50
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		304 996 086,83	369 411 928,51
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		40 030 971,81	74 826 791,01
Charges du personnel	04	66 896 553,15	69 286 573,67
Impôts, taxes et versements assimilés	05	1 897 170,69	1 965 545,96
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-28 762 752,03	3 574 671,38
Autres produits opérationnels	06	5 516 314,24	1 501 964,60
Autres charges opérationnelles	07	3 662 887,98	17 112 943,83
Dotations aux amortissements et aux provisions	08	75 969 157,26	84 511 173,55
Reprise sur pertes de valeur et provisions	09	7 941 937,18	2 913 733,93
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-94 936 545,85	-93 633 747,47
Produits financiers	10	18 994 684,95	22 465 582,19
Charges financières	11		4 673 999,82
VI. RESULTAT FINANCIER		18 994 684,95	17 791 582,37
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-75 941 860,90	-75 842 165,10
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	12	-43 248 872,70	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		377 479 995,01	471 120 000,24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		410 172 983,21	546 962 165,34
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-32 692 988,20	-75 842 165,10
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-32 692 988,20	-75 842 165,10
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

مدير المالية والمحاسبة
أحمد
عبدالله الوهاب حشوح

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (7) : ميزانية الأصول لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2013).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2013

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:41
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		148 733,33	59 493,33	89 240,00	118 986,67
Immobilisations corporelles		3 505 572 400,63	2 538 425 672,09	967 146 728,54	977 972 142,39
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		2 568 220,32		2 568 220,32	2 681 830,25
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 508 289 354,28	2 538 485 165,42	969 804 188,86	980 772 959,31
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		76 665 970,96	12 995 034,03	63 670 936,93	75 147 771,96
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		176 607 795,46	59 472 986,58	117 134 808,88	231 297 805,40
Groupe et associés		140 999 803,68		140 999 803,68	
Autres débiteurs		13 062 789,14		13 062 789,14	12 132 576,87
Impôts et assimilés		6 342 809,00		6 342 809,00	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		750 000 000,00		750 000 000,00	850 000 000,00
Trésorerie		122 444 258,68		122 444 258,68	64 463 745,09
TOTAL ACTIF COURANT		1 286 123 426,92	72 468 020,61	1 213 655 406,31	1 233 041 899,32
TOTAL GENERAL ACTIF		4 794 412 781,20	2 610 953 186,03	2 183 459 595,17	2 213 814 858,63

مدير المالية والمحاسبة
عبد الوهاب الحاروش

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (8) : ميزانية الخصوم لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2013).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2013

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:41
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitives de l'état en fonds propres		1 324 605 401,99	1 324 605 401,99
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		230 712 193,14	230 712 193,14
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-26 530 827,32	-32 692 988,20
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-155 272 695,55	-122 579 707,35
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		1 973 514 072,26	2 000 044 899,58
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Créditeurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		95 151 897,75	104 417 494,81
Provisions et produits constatés d'avance		28 481 626,29	29 079 573,25
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		123 633 524,04	133 497 068,06
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		13 666 153,98	10 303 309,39
Operation Groupe		39 915 612,21	39 915 612,21
Impôts		30 472 308,08	26 715 462,26
Autres dettes		2 257 924,60	3 338 507,13
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		86 311 998,87	80 272 890,99
TOTAL GENERAL PASSIF		2 183 459 595,17	2 213 814 858,63
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

مدير المحاسبة و المحاسبة
Hou
عبد الوهاب حشوح

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الملحق رقم (9) : جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن الحروش لسنة (2013).

GROUPE SMIDE
EPE LES MOULINS EL HARROUCH
Exercice 2013

DATE: 09/04/2014
HEURE: 14:45
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 098225050012152

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		408 618 270,31	333 358 581,06
Variation stocks produits finis et en cours		-11 464 364,00	11 668 477,58
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		397 153 906,31	345 027 058,64
Achats consommés		310 319 983,53	292 559 595,56
Services extérieurs et autres consommations		19 794 052,47	12 436 491,27
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		330 114 036,00	304 996 086,83
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		67 039 870,31	40 030 971,81
Charges du personnel		63 338 689,03	66 896 553,15
Impôts, taxes et versements assimilés		2 419 114,58	1 897 170,69
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 282 066,70	-28 762 752,03
Autres produits opérationnels			5 516 314,24
Autres charges opérationnelles		2 276 233,74	3 662 887,98
Dotations aux amortissements et aux provisions		58 128 665,60	75 969 157,26
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 314 470,24	7 941 937,18
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-53 808 362,40	-94 936 545,85
Produits financiers		18 125 547,95	18 994 684,95
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		18 125 547,95	18 994 684,95
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-35 682 814,45	-75 941 860,90
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-9 151 987,13	-43 248 872,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		420 593 924,50	377 479 995,01
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		447 124 751,82	410 172 983,21
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-26 530 827,32	-32 692 988,20
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-26 530 827,32	-32 692 988,20
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

مدير المحاسبة والمالية
عبد الوهاب حشوح

المصدر : قسم المالية والمحاسبة.

الفقه ريس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول : البعد النظري لتسيير الخزينة في الم ص م.	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
02	المطلب الأول : مدخل لتسيير الخزينة
02	أولا : مفهوم الخزينة
03	ثانيا : مكونات الخزينة
04	ثالثا : حالات تطور الخزينة
05	المطلب الثاني : تسيير الخزينة و جدول تدفقات الخزينة
05	أولا : تسيير الخزينة
07	ثانيا : جدول تدفقات الخزينة
10	المطلب الثالث : سبل تسيير الخزينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	أولا : طرق تحسين الخزينة في م ص و م
12	ثانيا : حلول تدعيم خزينة م ص و م
12	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
12	المطلب الأول : الدراسات المحلية
12	أولا : دراسة عساس مريم
13	ثانيا : دراسة بلجودي عبد الحكيم

14 ثالثا : دراسة بوخلوة باديس
14 المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
14 أولا : دراسة HENRY DORBES
15 ثانيا : دراسة GEORGES SAPET
16 ثالثا : le plan de PIERRE MOSCOVICI- 2013
17 خلاصة الفصل
..... الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحروش.	
18 تمهيد
19 المبحث الأول : الطريقة والأدوات
19 المطلب الأول : طريقة الدراسة
19 أولا : منهج الدراسة
19 ثانيا : تقديم عينة الدراسة
22 المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في جمع المعلومات
22 أولا : المقابلة الشخصية
22 ثانيا : الملاحظة
22 ثالثا : وثائق خاصة من المؤسسة
22 المطلب الثالث : تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة
23 أولا : عرض الميزانيات المالية
26 ثانيا : الميزانيات المالية المختصرة
27 المبحث الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
27 المطلب الأول : دراسة النتائج
27 أولا : دراسة البنية المالية
29 ثانيا : توازن البنية المالية
42 ثالثا : جدول تدفقات الخزينة
45 المطلب الثاني : اختبار الفرضيات مناقشة النتائج
45 أولا : اختبار الفرضيات
46 ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة بنتائج دراسات سابقة
48 خلاصة الفصل

الفهرس

49 الخاتمة
51 قائمة المصادر والمراجع
53 الملاحق
62 الفهرس