

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة مالية

إشراف الأستاذ:

- يحياوي سمير

من إعداد الطالبة

-رمال إيمان

أ. يحياوي سمير..... مشرفا.

أ. منصر إلياس..... رئيسا.

أ. بعيبي رابع..... مناقشا.

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أحمد الله جزيل نعمانه، وأشكره شكر المعترفه بالأنه وأولي وأسلم على صفوة أنبيائه
وعلى أصحابه وأوليائه، وعزاء حروفي في كتاباتما تنبض فوق الصفحات وتجسد معنى
الكلمات وأي كلمات:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى الراحة هنا عن الجسد والباقية في القلب إلى الأبد إلى من رسم لي طريق النجاح
وتمنيت أن تفرح عيني بوجوهما، و أن تحضر تخرجي إلى أغلى إنسان في الوجود أمي
رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى من فاق حنانه غزارة الأمطار، وتحدي صبره مرارة الأقدار، وتلقى نجاحي دوماً
بالأحضان، إلى أبي وزوجته أطال الله عمرهما

إلى من لا يكتمل بدر البسمة إلى بوجودهن و لا يملوا عبق الحياة إلا بمن أخواتي
العزيبات.

إلى شموع البيت وهوائك النعمان أخوتي: عبد الرزاق، محمد، سعيد وعبد العزيز.
إلى الأخ الذي لم تلده أمي، بلال.

إلى من تملوا بالإحسان وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينادي الصدق الصافي إلى من معمو
سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة

إلى من كانوا معي كل طريق النجاح والخير إلى من عرفته حينه أجدهما وعلموني أن لا
أضيق صديقتي

إلى كل من أحبه قلبي ولم يدركه قلبي

إلى كل من قال لا إله إلا الله محمد رسول الله سائلاً المولى عز وجل أن



كلمة شكر

أولا خالص الشكر لله تعالى الذي منحني الصبر والقوة
والإيمان وأعطاني من المقدرة ما احتاجه للوصول إلى هذا
المستوى وإتمام هذا العمل المتواضع وبذلك الحمد كما
ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومن تمام شكره تعالى
أن أشكر أهل الفضل فضلهم وجددهم وأن أعترف لهم
بحقهم لقوله صل الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر
الناس"

أتقدم بخالص الشكر وجزيل التقدير والعرفان الأستاذ
"يحيى سمير" وما قدمه من توجيهاته ونصائح ومساعدته
لي ومحاولاته في التبسيط والإلهام بجميع جوانب البحث
وذلك بكثير من العطاء وحسن الرجاء، فأتحة شكر لكل
من حمل راية العلم وأمن بفكرة "العلم نور والجهل
ظلام" وأشكر كل من قدم العون ودعمي خاصة "أمينة
مدوش" و"خديجة فطيمة" كانتا زعم العون.

كما أقدم فائق الشكر لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير والعلوم التجارية، عسى أن تسعفني الأيام
في رد ولو القليل من الجميل الذي
قدموه لي

إيمان

فهرس المحتويات.

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول والأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
1	الفصل الأول: الخزينة في المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
5-3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
8-5	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
11-8	المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
12	المبحث الثاني: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية
13-12	المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية وأهميتها
14-13	المطلب الثاني: دور الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية
15	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الخزينة
17-15	المطلب الأول: مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها
22-18	المطلب الثاني: كيفية حساب الخزينة ووضعياتها
25-23	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة
33-26	المطلب الرابع: تدفقات الخزينة وتصنيفها

34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: تقنيات تسيير الخزينة
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: موازنة الخزينة
37-36	المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة
40-37	المطلب الثاني: إجراءات إعداد موازنة الخزينة
42-41	المطلب الثالث: الرقابة على موازنة الخزينة
43	المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة
44-43	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة
45-44	المطلب الثاني: أهداف تسيير الخزينة
46-45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة
52-46	المطلب الرابع: نماذج تسيير الخزينة
52	المبحث الثالث: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة
55-52	المطلب الأول: القرارات المتعلقة بتوظيف الفائض
61-56	المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بتمويل العجز
66-61	المطلب الثالث: كيفية التحكم في تسيير الخزينة
67	خلاصة الفصل الثاني
68	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالأخضرية
68	تمهيد الفصل الثالث
69	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن

70-69	المطلب الأول:لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن
73-70	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن
76-73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن
77	المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسسة الوطنية للدهن
79-77	المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للمؤسسة الوطنية للدهن
81-80	المطلب الثاني: إعداد الميزانية المختصرة للمؤسسة الوطنية للدهن
83-82	المطلب الثالث: دراسة الأصول والخصوم للمؤسسة الوطنية للدهن
84	المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية لخزينة المؤسسة الوطنية للدهن
88-84	المطلب الأول:دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة المؤشرات
90-88	المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة النسب
91-90	المطلب الثالث:الحجم الأمثل لخزينة المؤسسة
92	خاتمة الفصل الثالث
95-93	الخاتمة
98-96	المراجع
99	الملاحق

1- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	جدول التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)	01
33	جدول التدفقات النقدية (الطريقة غير المباشرة)	02
40	مخطط موازنة الخزينة	03
77	الميزانية المالية جانب الأصول	04
78	الميزانية المالية جانب الخصوم	05
79	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول	06
79	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم	07
83	حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة	08
85	حساب احتياجات رأس المال العامل	09
86	حساب الخزينة	10
87	حساب نسب السيولة	11
88	حساب نسب لتمويل	12
90	الحجم الأمثل لتقدير الخزينة	13

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	احتياج رأس المال العامل	01
62	الأعمال اليومية لأمين الخزينة	02
72	الزبائن المتعاملة مع ENEP	03
75	الهيكل التنظيمي ل ENAP	04
80	تطور عناصر الأصول بالنسب المئوية	05
80	تطور عناصر الخصوم بالنسب المئوية	06

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	الميزانية جانب الأصول 2014	01
101	الميزانية جانب الخصوم 2014	02
102	الميزانية جانب الأصول 2015	03
103	الميزانية جانب الخصوم 2015	04
104	الميزانية جانب الأصول 2016	05
105	الميزانية جانب الخصوم 2016	06

مقدمة

يهدف تحديث طرق التسيير أساسا إلى التحكم في اختبار أفضل أدوات التسيير، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية مثل تحقيق التوازن، الربح والبقاء، وبقاء أي مؤسسة مرهون بكفاءة أدائها عامة والأداء المالي خاصة هذا الأخير، الذي تطور مفهومه خلال العقد الأخيرين تطورا ملحوظا وكلما زاد التطور زادت التحديات التي تواجه المؤسسات، فأضحى النمو الاقتصادي وبقاء المؤسسة ذاتها في الميدان يتوقفان إلى حد كبير على كفاءة أداء الوضعية المالية بما يسمح بمواجهة تلك التحديات.

والكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على مدى استخدام الأساليب العلمية، والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا على المدى القصير والطويل.

إن من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في ظل التحول نحو اقتصاد السوق يتمثل في تحقيق توازنها المالي باعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية بدون الاعتماد على مساعدات الدولة، ومصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة، هذا الأخيرة التي هي محور دراستي والتي تعتبر عنصرا حاسما في حياة المؤسسة، حيث أن مستوى الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الذاتي، وباعتبار أن الخزينة هي ذلك المصب الذي تتجمع فيه كل التدفقات المالية الحقيقية من وإلى المؤسسة، وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة، كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة الإدارة المالية.

إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية على المؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما

يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية وبناء على هذا فإن إشكالية البحث يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى تحكم المؤسسة الاقتصادية في تسيير خزينتها لتحقيق التوازن المالي؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع، قمت بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي العناصر المؤثرة في إدارة الخزينة؟

2- ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة؟

3- هل نجحت المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية في تسيير خزينتها؟

وكمحاولة للإجابة على هذه التساؤلات أقترح الفرضيات التالية:

1- معرفة كيفية سير الخزينة تعتبر أداة ضرورية في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على التسيير

المالي للمؤسسة؛

2- التخطيط والتسيير الجيد للخزينة يسمح بتسيير التدفق واتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

3- المؤسسة الوطنية للدهن تمتلك خزينة موجبة وهذا يدل على أنها ذات تسيير جيد.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ودوافع أدت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

1- التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك

بتحديث أساليب وآليات التسيير لمواكبة الركب العالمي خاصة وأن الجزائر دخلت شراكة مع

الإتحاد الأوروبي وتسعى للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

- 2- الظرف المالي الصعب الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي مرده إلى إشكالية التسيير وليس الموارد، والتي تتطلب تحكما في التكاليف وأدوات التسيير الحديثة؛
- 3- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني إما من السحب على المكشوف من خلال وصول الكشف المصرفي إل مستوى جد معتبر، أو تعاني من تجميد فائض نقدي كبير طوال السنة.
- 4- محاولة التقريب بين الجانب النظري لموضوع الخزينة وواقع المؤسسات الجزائرية.

أهداف البحث:

- أهدف من خلال معالجاتي لموضوع هذا البحث إلى عدة نقاط:
- 1- الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة المتعلقة بتسيير الخزينة؛
- 2- تحديد دور تسيير الخزينة لتحقيق غاية المؤسسة؛
- 3- محاولة إيجاد الأساليب التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي؛
- 4- الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة بما يضمن لها الربحية والأمان.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- 1- تركيز الاهتمام على إحدى المؤشرات الهامة للتوازن المالي ألا وهي الخزينة نظرا لأهميتها في حياة المؤسسة؛
- 2- ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في تسيير الخزينة؛

3- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة من بين مجموعة الأساليب الممكنة التي تحقق الأمثلية في تسيير الخزينة؛

4- التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة والوقوف على المشاكل التي تعترض المسيرين؛

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي باستعراض كل المفاهيم المتعلقة بالموضوع وكل ما يتعلق بالهيئة المستقبلية، ودراسة الحالة فيم يخص الجانب الميداني وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية كنموذج باعتبارها أحد المؤسسات الهامة التي تحاول تحسين آليات تسييرها للخزينة.

حدود الدراسة:

1- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة محل الدراسة للفترة الممتدة ما بين (2014-2016)، أي على مدى ثلاث سنوات؛

2- الحدود المكانية: ربطت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؛

3- الحدود الموضوعية: سوف أتطرق إلى موضوع تسيير لخزينة في المؤسسة الاقتصادية من خلال إلقاء الضوء على الأداء المالي للمؤسسة والتركيز على مؤشر الخزينة وما له من أهمية في تقييم وتحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

على الباحث أن يتمتع بالإرادة والعزيمة وان يتحدى الصعاب ويتجاوز العقبات فمن غير المعقول إنجاز بحث دون مشاكل وعراقيل، ومن بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتني في هذا البحث:

- صعوبة الحصول على الوثائق المطلوبة من المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الامتناع عن منحي إياها وتصرفات بعض الموظفين في خلق بعض الصعوبات أو التماطل في تقديم بعض المعلومات أو الإجابة على بعض التسديدات.

لقد تم تقسيم الجانب النظري إلى فصلين:

الفصل الأول: الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تم التطرق فيه إلى عموميات حول المؤسسة الاقتصادية، بينما الثاني تم تخصيصه لعرض الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، في حين تناولنا في المبحث الثالث خزينة المؤسسة وتدفقاتها.

الفصل الثاني: الذي خصص لتقنيات تسيير الخزينة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تناول موازنة الخزينة وكيفية إعدادها والرقابة عليها، أما المبحث الثاني فخصص لمفهوم وطرق تسيير الخزينة والمبحث الثالث تناول القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة.

أما الجانب الميداني يحتوي على فصل واحد:

خصص لدراسة خزينة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة، في حين تناول المبحث الثاني تقييم مالي للمؤسسة من خلال عرض الميزانيات المالية، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة الوضعية المالية لخرزينة المؤسسة من خلال المؤشرات المالية والنسب.

تمهيد:

كانت المؤسسة و لا تزال الموضوع الأكثر اهتماما من طرف الاقتصاديين على اختلاف توجهاتهم الإيديولوجية كونها النواة الأساسية المحركة لاقتصاديات الدول فتحقق اقتصاد مزدهر و متطور لأي بلد مرهون بتطور مؤسساته، وهذا النجاح لا يكون إلا بالأداء الفعال لوظائفها و خاصة الوظيفة المالية التي تختص بإدارة الجانب المالي و التي تلعب دورا أساسيا في مختلف القرارات سواء قرارات الاستثمار، التمويل أو الإنتاج.

فالتسيير المالي يهدف في المدى القصير إلى السيطرة على التدفقات المالية و الوصول بالمؤسسة إلى حالة القدرة على الوفاء بالتزاماتها (ديونها) بتوفير السيولة اللازمة و بذلك لا بد من تحليل الخزينة من حيث مكوناتها و مستوياتها و كذلك تدفقاتها.

لذلك ساطرق في ثنايا هذا الفصل إلى دراسة كل من المؤسسة و الوظيفة المالية و كذلك خزينة المؤسسة و تدفقاتها، من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الخزينة.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني لتحقيق عملية التنمية، وتحقيق الوظائف الاقتصادية الأساسية و المتمثلة في تشغيل اليد العاملة و تحقيق إنتاج وطين وخلق الثروة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم للمؤسسة الاقتصادية، كما نتعرف على مختلف تصنيفاتها حتى نفرق بينها ثم نتحدث عن أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف المعطاة للمؤسسة الاقتصادية و هذا تماشيا مع التطور الاقتصادي الذي شهدته الساحة الاقتصادية، لهذا سحاول ذكر أهم التعاريف:

- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيه القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية و الإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة⁽¹⁾.
- المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية التي تستخدم و تدير بواسطة وسائل مختلفة لتسيير الموازنات التقديرية و تقنية المحاسبة التحليلية⁽²⁾.
- هي نموذج إنتاج بواسطة وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار⁽³⁾.
- تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزيع فيها المسؤوليات و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

(2) بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص15.

(3) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية و المالية، الملازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني و المكاني الذي توجد فيه، وتبعا لحجم و نوع النشاط⁽¹⁾.

ومما سبق ذكره يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية و يمكن صياغته كالآتي: "المؤسسة الاقتصادية وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بمزج عناصر الإنتاج المختلفة من عمل و رأس مال واستهلاكات وسيطة بغية تحقيق الأهداف المنوطة بها، لضمان البقاء و الاستمرارية من جهة و نمو الدخل الوطني من جهة أخرى.

ولتوضيح مفهوم المؤسسة، سوف اعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة وهي⁽²⁾:

1. المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها تتسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة)، بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق و منه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) المحور الرئيسي لهذه النظرية يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة متمثلا في سلطة الإدارة و قدرتها البشرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة و المتغيرات البيئية الخارجية.

2. المؤسسة الاقتصادية منظمة اجتماعية: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: مجموعة من الأفراد يشاركون و ينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلي) في إنتاج السلع والخدمات.

(1) اسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص10.

(2) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص8.

محور التعريف يركز على منظمة مهيكلية، فالمؤسسة لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج و لكن كمنظمة اجتماعية و عليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام و اتخاذ القرار و مواقف و تصرفات الأفراد.

3. المؤسسة كنظام: حيث تسمح لنا هذه النظرة في إثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مرتبطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) مع بقاء الكل منظم متساند بغية تحقيق هدف موحد و عليه فان المؤسسة ما هي مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (انتظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام المعلومات ...). فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة و هي البيئة الخارجية لها و التي تعتر عنصرا مهم من عناصر النظام .

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالا مختلفة و متعددة وفق معايير مختلفة أهمها:

أولا: الشكل القانوني: يأخذ تصنيف المؤسسة الاقتصادية طبقا لهذا المعيار نوعين نذكرهما كالآتي⁽¹⁾:

1- المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة ولهذا النوع عدة خصائص

نذكر منها:

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال مؤسسته وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد نشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن؛
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة و هذا يسهل العمل و اتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء؛

(1) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، صص 26-27.

- السهولة في التنظيم و الإنشاء؛

أما عيوب المؤسسات الفردية فهي:

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال؛
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية؛
- قصر وجهة النظر، ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية؛
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو المسؤول عن ديون كافة المؤسسة.

2- الشركات: و تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم

كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشا عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة
و تُقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- شركات الأشخاص: كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة، وشركات ذات المسؤولية المحدودة؛
- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم، و شركات الأسهم.

ثانيا: تبعا لطبيعة الملكية: تبعا حسب هذا المعيار تأخذ المؤسسة الاقتصادية ثلاثة أشكال وهي⁽¹⁾:

1- المؤسسات العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولين عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليست هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تربح او ربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص، ص 28-29.

من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفها بحد ذاتها .

وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بالضخامة والتمركز، بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق الصناعة، مما يدعو البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحتكرة غير أن الهدف المتوفى من وجود المؤسسات العامة تسميتها العامة يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو للسيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح، أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي فيعود إلى تحقيق وفورات الحجم التي لا تحقق إلا إذا كانت المؤسسة ذي حجم كبير، كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى وإن تعارض ذلك مع المصلحة العامة.

2- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...)؛

3- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ثالثا: تبعا للطابع الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعلية نميز هذه الأنواع⁽¹⁾:

1- مؤسسات صناعية: هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي، ومنها مؤسسات صناعية ثقيلة (كالحجار) و التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها:

(1) عمر صخري مرجع سبق ذكره، ص، ص 31، 30.

- مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الإستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... الخ، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها كرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها؛

- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل ومؤسسات النسيج، مؤسسات الجلود....

2- مؤسسات فلاحية: هي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض واستخلاصها و تقوم بالإنتاج النباتي و الحيواني؛

3- مؤسسات تجارية: هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية توزيع الخبرات المادية والخدماتية مثل مؤسسات تجارة الجملة و تجارة التجزئة... الخ.

4- مؤسسات مالية: وهي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين... الخ.

5- مؤسسات خدماتية: وهي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل وعيادة الطب... الخ.

المطلب الثالث: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

1- وظيفة التمويين⁽¹⁾:

1-1- تعريف وظيفة التمويين: التمويين هو عبارة عن مجموعة من المهام التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل بالكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقاً لبرامج ومخططات المؤسسة.

1-2- وظائف التمويين: يمكن تقسيم وظيفة التمويين إلى فرعين:

أ. وظيفة الشراء: تتمثل في المهام التالية:

(1) ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 313-320.

❖ اختيار الموردين؛

❖ تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها؛

❖ تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة.

ب. وظيفة التخزين: وتتمثل في المهام التالية:

❖ ترتيب وحفظ المواد والسلع؛

❖ وضع الرموز، أي وضع قائمة لمختلف المخزونات في كل قسم حتى يتمكن من التعرف السريع

عليها؛

❖ متابعة حركة المخزونات؛

❖ القيام بعملية الجرد الحقيقي.

2- وظيفة الموارد البشرية

2-1- تعريف وظيفة الموارد البشرية: يعرفها عادل حسن (1975) على أنها: "دراسة السياسة المتعلقة

باختيار و تعيين و تدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل

المؤسسة، وخلق الروح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقتها الإنتاجية"⁽¹⁾.

2-2- مهام وظيفة الموارد البشرية:

أ. المهام الوظيفية: تقوم بها الجهات الداخلية المختصة، يقوم نشاطها بإعداد المعلومات

ودراستها والقيام بالتحليلات المختلفة المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة؛

ب. المهام التنفيذية: تتمثل في⁽²⁾:

❖ العمل على اكتشاف القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه؛

(1) عبد الباقي صلاح الدين، الإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 200، ص16.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص294-313.

❖ القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمّال للنهوض و الرفع من مستواهم المعرفي، مع فتح الترقية أمامهم؛

❖ توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أحسن إنتاج؛

❖ توفير الرعاية الضرورية و الخدمات المالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

3- **الوظيفة المالية:** يقصد بها مجموعة المهام و العمليات التي تسعى للبحث عن الأموال و مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد حاجاتها المالية، من خلال برامجها و خططها الاستثمارية و برامج تمويلها ، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها؛

و تكمن مهمتها في البحث عن الأموال بالكمية و بالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

4- **الوظيفة الإنتاجية:** تعتبر نواة النشاط الاقتصادي في المؤسسة، ويمكن القول بأنها عملية استهلاكية يتم فيها استخدام عوامل الإنتاج المختلفة كما أن هذه الوظيفة تسهر على التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف.

5- **وظيفة التسويق⁽¹⁾:** تعد من الوظائف الأساسية و المهمة في المؤسسة، فالتسويق هو عبارة عن عملية البحث واكتشاف حالات و رغبات المستهلكين، والعمل على ترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع والخدمات والقيام بالأنشطة اللازمة لكي تكون في متناول أكبر عدد من المستهلكين وتمكنهم من الحصول عليها لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

(1) عمر عقيلي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ص185.

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- الأهداف الاقتصادية:

- ❖ تحقيق الربح، فاستمرار المؤسسة في الوجود يرتبط بالأرباح المحققة التي تساهم في رفع رأس المال؛
- ❖ تحقيق متطلبات المجتمع؛
- ❖ عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها من خلال التخطيط.

2- الأهداف الاجتماعية:

- ❖ ضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- ❖ تحسين مستوى معيشة العمال؛
- ❖ إقامة أنماط استهلاكية معينة؛
- ❖ الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال؛
- ❖ توفير تأمينات و مرافق مختلفة للعمال.

3- الأهداف الثقافية و الرياضية:

- ❖ توفير وسائل ترفيهية و ثقافية للعمال؛
- ❖ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى؛
- ❖ تخصيص أوقات للرياضة.

4- الأهداف التكنولوجية:

- ❖ البحث و التنمية من خلال تخصيص مبالغ قد تزداد أهميته لتصل إلى نسب عالية من الأرباح؛
- ❖ عدم مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص18-21.

المبحث الثاني: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

إن من أبرز الوظائف التي تؤديها المؤسسة الاقتصادية، و الأهم منها لما تكسبه من طابع تنظيمي هي الوظيفة المالية، فقد تطور مفهومها خلال العقدين الأخيرين تطورًا ملحوظًا، وقد كان هذا التطور من الوسائل الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه منشآت العمل، وهذا لِمَ تَمَيَّز هذين العقدين بازدياد شدة المنافسة و التطور التكنولوجي.

المطلب الأول: تعريف الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية وأهميتها

هي مجموعة المهام و الأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح و الأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات النقدية و البحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها، كما تتجلى الوظيفة المالية في المهم التي يقوم بها المديرون الماليون من وضع خطط التمويل و الحصول على موارد مالية ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي تطبيق قواعد التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات و الإجراءات من طرف المديرين، وقاعدة مراقبة مختلف العمليات وتوجيهها نحو المسار المخطط له⁽¹⁾.

(1) إلياس بن ساسي يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية، دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص33.

ثانيا: أهمية الوظيفة المالية

للوظيفة المالية أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

- يتميز القرار الإداري مهما كان شكله و أيا كان متخذه بأن له تأثيرات مالية وعليه فإن أي قرار يُتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار و ذلك من أجل الإحاطة بكل الظروف و النتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار.
- وتتضمن الوظيفة المالية مجموعة من الوظائف المرتبطة بكل من التمويل و متابعة المحاسبة بأنواعها العامة و التحليلية، قرارات الاستثمار، الإحصاءات و المؤشرات المالية و المراقبة الداخلية وتسيير السيولة و تسيير المخاطر المالية الخارجية والداخلية...الخ، كل هذه الوظائف تندرج ضمن سلم تنظيمي محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁽¹⁾.
- كما تقوم الوظيفة المالية بالتسيير المالي، حيث تستخدم التخطيط والتوجيه والمراقبة وتوزيع الموارد المالية...الخ، وتستخدم في ذلك منظومة متكاملة من الأدوات وتقنيات التسيير بداية من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة و التحليلية...الخ.

المطلب الثاني: دور الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

تلعب الوظيفة المالية دور جد مهم في المؤسسة وذلك من خلال مختلف المهام التي تقوم بها وسوف

اعرض أهمها:

(1) إلياس بن ساسي يوسف قرشي، (مرجع سبق ذكره ، ص 34)

التخطيط المالي: ويقصد به نوع من الإستراتيجية، يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها إنفاقها، بحيث يتم الحصول على أكثر فائدة من وراء هذا الاستثمار أو الإنفاق⁽¹⁾.

وتتضمن هذه الوظيفة قيام المدير المالي بالوظائف التالية⁽²⁾:

❖ تحديد الأهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل؛

❖ رسم السياسات و القواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية والتي من أهمها:

- سياسات مصادر التمويل عن طريق زيادة رأس المال بواسطة الأسهم أو الاقتراض؛
- المفاضلة بين سياسة شراء الأصول أو استئجارها؛
- سياسة توزيع الأرباح و الاحتياطات؛
- سياسة الائتمان و التحصيل و المخزون السلعي و التأمين من المخاطر؛
- سياسة الاستثمار الخارجي.

❖ وضع الإجراءات المالية النازمة للعمليات التنفيذية؛

❖ التنبؤ المالي في المدى الزمني القصير، المتوسط والطويل ووضع الخطط الخاصة بالربحية

والتدفقات النقدية والمصروفات الرأسمالية لمشاريع جديدة وخطة المركز المالي؛

❖ ربط العمليات بعنصر الوقت وفق برامج زمنية معينة.

1- **التنظيم المالي:** يتضمن التنظيم المالي تصميم الهيكل و تنمية الهيئة الإدارية وتحديد الاختصاصات

والمسؤوليات والسلطات في الإدارة المعنية بالشؤون المالية بما يضمن تنسيق الجهد الجماعي⁽³⁾.

(1) زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط4، الأردن، 1996، ص12.

(2) رضوان وليد عمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، عمان، 1997، ص17.

(3) عدنان هاشم رحيم السامرائي، إدارة الأصول (منهج تحليل شامل)، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص28

2- الرقابة المالية: نعني بها متابعة السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها وإصلاحها والتغلب على

الصعوبات التي تتعرض لها عملية التنفيذ، وتتضمن الرقابة المهام التالية⁽¹⁾:

❖ تحديد أساليب وأدوات الرقابة المالية على الأدوات والتي من بعضها التقارير المكتوبة؛

❖ قياس الانحرافات التنفيذية على التخطيط، وكذا أسباب حدوثها ثم التغيير أو التعديل المناسب

لمعالجة هذه الانحرافات؛

❖ تحديد معيار الرقابة على الأداء، النسب المالية الخاصة بالتحليل المالي، ودراسة الميزانيات ونسب

قياس كفاءة التشغيل و معدلات التكاليف المعيارية ومقياس الرقابة على الائتمان و المخزون.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الخزينة

تلعب الخزينة دورا أساسيا في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة على المدى القصير و الخاص بدورة

الاستغلال، فجميع العمليات المحققة من طرف المؤسسة خلال ممارسة نشاطها العادي تترجم بحركة أموال

الخزينة، فهذه الأخيرة توضح مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في وقت استحقاقها، ولمعرفة ما سبق

يجدر بنا التطرق لمفهوم الخزينة و الإلمام بمحتواها و التدفقات الخاصة بها.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة و العناصر المكونة لها

الفرع الأول: تعريف الخزينة :

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم عديدة منها :

- يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموعة من الأموال بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال،

وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال⁽²⁾.

(1) عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) اسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

الفصل الأول:.....الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

- الخزينة هي الأموال الجاهزة التي تعبر عن الأصول التي تمتلكها المؤسسة و الموجودة في الصندوق، أو البنك أو في مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع استخدامها فوراً فهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلاً من المبالغ السائلة خلال دورة الاستغلال⁽¹⁾.

- تعني خزينة المؤسسة قدرة الأصول المتداولة (مخزونات، قيم قابلة للتحقيق، متاحات) على مواجهة الإستحقاقية للديون القصيرة الأجل، من خلال هذا التعريف فالمؤسسة ملزمة بتوفير جزء من الأموال في شكل سيولة لتغطية الاحتياجات كالديون التي حان وقت سدادها أي مدى قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى القصير، وهذا يهتم بالدرجة الأولى البنك الذي يكون أمام قرار الإقراض أولاً⁽²⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم أكثر شمولاً للخزينة، حيث تعتبر الخزينة مورد لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء الطويلة أو القصيرة المدى وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة دائماً لمواجهة متطلبات المؤسسة، فهي إذن عبارة عن مجموعة من الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال ، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة، أي ما تستطيع أن تقوم به فعلاً من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.

الفرع الثاني: العناصر المكونة للخزينة:

للخزينة مكونات تحدد من خلال معطيات الميزانية المالية:

1. عناصر الأصول: و بدورها تنقسم إلى قسمين:

1-1- الأوراق التجارية للتحويل: هي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة لدعم الخزينة عن

طريق اتصال المؤسسة بينها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها.

(1) ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، ج1، 1997، ص51.

(2) Jone ; **gestion de l'entreprise** ; presse universitaire ; France ; 1993 ; p15.

1-2- الخصم غير المباشر: هي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفحة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ويستطيع البنك تسديد الورقة مباشرة للمدين أو المورد ومصاريف الخصم، يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها البنك العميل.

1-3- الودائع لأجل: تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة، وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر ، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة.

1-4- الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت و تتمثل في حسابات الصندوق، البنك، والحساب البريدي الجاري.

1-5- سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك تطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد استحقاقها فإن البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة.

2. عناصر الخصوم:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك لتمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاجها لتسديد قيمة السلع و الخدمات و تسديد الديون و تتمثل في:

1-2- تسهيلات الخزينة: وتكون موجهة للمساعد الطرفية للمؤسسة، وهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه و بين المؤسسة عن حجم التسهيلات و العمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه الفترة⁽¹⁾.

(1) بوخلوة باديس، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضيافن المسيلة، 2002، ص112.

2-2- السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن تبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، بالتالي فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول تمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية و مقابلها يمنحها البنك تسبيقات بنكية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: كيفية حساب الخزينة و وضعياتها:

سعالج في هذا المطلب طرق حساب الخزينة المختلفة بالإضافة إلى أننا سنتطرق إلى الحالات التي تكون عليها الخزينة:

أولا: حساب الخزينة: إن الخزينة هي التي يمكن أن تظهر لنا بصفة جيدة التوازن المالي للمؤسسة لأنها تشمل توازن رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل.

يعتمد المسير المالي في تحليله للميزانية المالية على مجموعة من المؤشرات لإبراز التوازن المالي، ويمكن تحديد التوازن المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات متمثلة في:

1- رأس المال العامل FR .

2- احتياجات رأس المال العامل BFR .

3- الخزينة T .

ودراسة التوازن المالي لا يتعلق بكل مؤشر على حدى و لكن تتعلق بالمؤشرات الثلاثة مع بعضها البعض.

1- رأس المال العامل FR :

(1) بوخلوة باديس، المرجع نفسه، ص13.

قبل التطرق لتعريف رأس المال العامل يجب تحديد المقصود من المصطلحين، الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

- **الأصول المتداولة:** فيقصد بها الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة متداولة خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى سنة واحدة (دورة الاستغلال) ومن أهم عناصر الأصول المتداولة نجد:

- البضائع من مواد، مواد أولية، بضائع نصف مصنعة، وبضائع كاملة الصنع؛
- أوراق القبض و الأوراق المالية؛
- الرصيد النقدي في الصندوق البنكي؛
- المدينون؛
- إيرادات مستحقة خلال السنة⁽¹⁾.

- **الخصوم المتداولة:** يقصد بها الالتزامات التي تستحق الدفع خلال فترة لا تتعدى السنة وأهم عناصرها:

- أوراق الدفع؛
- مصروفات مستحقة الدفع خلال فترة قصيرة؛
- سندات وقروض طويلة الأجل تستحق الدفع خلال سنة.

1-1- تعريف رأس المال العامل:

هو مؤشر يستخدم في الحكم على التوازن المالي للمؤسسة على المدى الطويل، وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات مالية على مستوى الخزينة⁽²⁾.

(1) ترمان إيمان، نذير شكيب، تسيير الخزينة: دراسة حالة سونطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، تخصص مالية، المدرسة العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2013، ص14.

(2) ترمان إيمان، نذير شكيب، المرجع نفسه، ص 14.

1-2- حساباه: يمكن حساب رأس المال العامل وفق منظورين هما:

- منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة ويحسب كما يلي⁽¹⁾:

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

- منظور أسفل الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل و يحسب وفق العلاقة التالية⁽²⁾:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض قصيرة الأجل}$$

2- احتياجات رأس المال العامل BFR .

- 1-2- تعريفه: يعرف على انه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية⁽³⁾.

الشكل رقم (01): احتياج رأس المال العامل BFR

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	احتياجات رأس المال العامل BFR
	ديون قصيرة الأجل

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على

(1) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (إدارة مالية)، دار وائل للنشر ، الأردن، 2011، ص68،69.

(2) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص70.

(3) محمد ابراهيم عبد الحليم، اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص121.

2-1- حسابيه:

تحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل

و يحسب أيضا:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

3-1- حالات احتياج رأس المال العامل:

✓ $BFR < 0$: هناك الموارد المالية قصيرة الأجل تغطي قيمة الموجودات أي أنا لسلفات المصرفية

أكبر من الخزينة؛

✓ $BFR > 0$: الموارد لا تغطي الاحتياجات، فالمؤسسة بحاجة إلى موارد خارج دورة الاستغلال؛

✓ $BFR = 0$: الموارد تغطي احتياجات دورة الاستغلال⁽¹⁾.

3- الخزينة T. تعبر الخزينة في القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة كما

يمكن أن تقول أنها التحصيل، الأصول النقدية (السائلة)، الخزينة الممكنة، الخزينة الصافية⁽²⁾.

(1) محمد ابراهيم عبد الحلیم، نفس المرجع، ص122.

(2) Khath ; Annie Bellier Delienne ; **Gestion de Trésorerie** ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005 ; P23.

وتحسب كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - الاحتياج في رأس المال العامل الدائم؛

الخزينة = قيم جاهزة - تسبيقات،

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

و نميز الحالات التالية⁽¹⁾:

✓ $T < 0$: الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني

موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي المؤسسة في حالة عجز؛

✓ $T > 0$: الخزينة موجبة، إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني

أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح

مشكلة الربحية؛

✓ $T = 0$: الخزينة صفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا

يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي، و الخزينة المثلى هي التي لا توقع المؤسسة في

مشاكل الخلل بين رأس المال العامل واحتياجاته⁽²⁾.

(1) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص51.

Bernard Devraux ; charlésia crose ; les 10 livres d'une gestion performante ; Edition d'organisation ; France ;

(2) 1985 ; P166.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة

تختلف الخزينة من مؤسسة لأخرى، فقد تكون موجبة في مؤسسة وفي أخرى سالبة، كما يمكن أن تكون صفراوية أي مثلى، وساقوم بدراسة بعض المؤشرات التي تكشف لنا أسباب هاته التغيرات و ذلك من أجل تحسين وضعية الخزينة بإيجاد الحلول المناسبة.

فمن أهم هذه المؤشرات نذكر: نسب السيولة و نسب النشاط:

أولاً: نسب السيولة: ونجد⁽¹⁾:

1- نسبة السيولة العامة:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة/ديون قصيرة الأجل

تبين لنا هاته النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة في الأجل المحدد، كما تبين لنا مدى تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل

ويجب على المؤسسة ان تحقق اكبر من الواحد، فإذا كان أقل من الواحد فهي حالة سيئة أو خطيرة ولهذا يجب على المؤسسة أن تراجع هيكلها المالي بزيادة ديونها الطويلة أو رأس مالها الخاص أو بتخفيض ديونها قصيرة المدى.

2- نسبة السيولة الخاصة:

نسبة السيولة الخاصة = (قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق) / ديون قصيرة الأجل

(1) Piere conse ; la gestion financière de l'entreprise ; Dunod ; France ; 7eme ED; P623.

تسمى أيضا بنسبة الخزينة العامة او المختصرة، حيث تحسب بعد حساب نسبة السيولة العامة وذلك لتحقيق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق الخاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، ولا يجب أن تكون هذه النسبة كبيرة حيث حُدّد الحد الأدنى لها ب 0,3 و الحد الأقصى لها هو 0,5 وهو حد الضمان.

3- نسبة السيولة الحالية (الآنية)⁽¹⁾:

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل

نقوم بحساب هذه النسبة لمقارنة السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة وبين الديون القصيرة الأجل، ففي حالة ما إذا كانت مدة تسديد القروض قصيرة الأجل قصيرة جدا يجب أن تكون هذه النسبة تساوي على الأقل الواحد.

أما في حالة وجود ديون مدة استحقاقها تزيد عن الشهر فهنا تكون هذه النسبة أقل من الواحد و من المستحسن أن تكون محصورة بين 0,2 و 0,3 .

ثانيا: نسب النشاط: ونجد:

1- نسبة دوران المخزون⁽²⁾:

توضح هذه النسبة تدفق الأموال في شكل مخزون ثم مبيعات خلال فترة معينة أي أن النسبة توضح عدد المرات التي يتم تحويل حجم معين من المخزون إلى مبيعات خلال الفترة، حيث تسمح هذه النسبة بتقدير عدد المرات التي تتجدد فيها المخزونات، ومعرفة المدة التي تستغرق لتحويلها من مخزونات إلى حقوق في

(1) Pierre conso ; OP. cit ; P624.

(2) الحسني صادق، التحليل المالي و المحاسبي: دراسة معاصرة في الأصول العلمية و تطبيقاتها، دار المجداوي للنشر، ط2، الأردن، 1998، ص274.

الفصل الأول:.....الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

حالة البيع على الحساب، وإلى سيولة جاهزة في حالة البيع نقداً، وبالتالي دخول الأموال إلى الخزينة فارتفاع دوران المخزون يدل على الحركة النشيطة للبضاعة، أما إذا كان العكس فهذا يدل على خروج الأموال من الخزينة فتعتبر نسبة دوران المخزونات من أهم النسب التي تقيم الخزينة وتحسب كما يلي:

$$\text{مدة دوران المخزون} = (\text{متوسط تكلفة المخزون} / \text{تكلفة البضاعة}) \times 360.$$

ويحسب متوسط تكلفة المخزون كما يلي:

$$\text{متوسط تكلفة المخزون} = (\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}) / 2.$$

2- نسبة دوران الزبائن (مدة تحصيل الحقوق):

تبين هذه العلاقة بين كل من حساب الزبائن و أوراق القبض من جهة و رقم الأعمال من جهة أخرى، فهي تقيس المدة المتوسطة بالأيام لقرض الزبائن و عليه فإن المؤسسة تحاول الاستفادة أكثر وهذا بالتوسع في السوق و المحافظة على الزبائن وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة دوران الزبائن} = [(\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}) / \text{رقم الأعمال}] \times 360$$

وتحسب أيضا:

$$\text{مدة دوران الزبائن} = (\text{مجموع الحقوق على الزبائن} / \text{رقم الأعمال بما فيه الرسوم}) \times 360$$

تسمح هذه النسبة بمعرفة مدة أو آجال تحصيل الحقوق، وكلما كانت قصيرة كلما كانت أفيد و أحسن للمؤسسة، إن هذه المدة تتغير حسب العلاقات الموجودة بين المؤسسة و الزبائن.

3- نسبة دوران الموردين (نسبة مدة تسديد الديون):

هي المدة التي تمكن المؤسسة للدفع نقداً إلى دائنيها التجاريين وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة دوران الموردين} = [(\text{الموردين} + \text{أوراق الدفع}) / (\text{المشتريات داخل الرسوم})] \times 360$$

المشتريات تكون خارج الضريبة لذلك نضيف الرسم على القيمة المضافة⁽¹⁾.

المطلب الرابع: تدفقات الخزينة و تصنيفاتها

ويمكن من خلاله أن نحصر كل من تدفقات الخزينة و تصنيفها كما يلي:

أولا تدفقات الخزينة:

1-تعريف التدفق: هو عبارة عن حركة السلع و الخدمات أو النقود و بعبارة أخرى هو كمية السلع

والخدمات أو النقود المحمولة خلال فترة معطاة من (T_0) إلى (T_1) بين عونين اقتصاديين⁽²⁾.

ومنه نستنتج أن هناك نوعين من التدفقات: تدفق داخل المؤسسة و تدفق خارج المؤسسة نوجزهما فيما يلي:

1-1- تدفق خارج المؤسسة: وهي كل عملية تسديد أو دفع، مثلا: دفع أجور العمال، تسديدات

القروض، وهي ما نسميها بالمدفوعات أو المخرجات؛

1-2- تدفق داخل المؤسسة: وهي كل عملية تحصيل أو قبض، مثل: تسديدات الزبائن، قروض

بنكية، مساهمون...، وهي ما نسميها بالمقبوضات أو المدخلات.

و إذا زاد التدفق الداخل عن التدفق الخارج أدى ذلك إلى تراكم فائض ما يسمى بالرصيد النقدي، و إذا حصل

العكس أي زيادة التدفق الخارج عن التدفق الداخل يؤدي إلى السحب من الرصيد النقدي الذي سبق و أن

تراكم في فترات سابقة، وتبدأ الموجودات النقدية في التناقص، وقد ينشأ عن ذلك ما يسمى بالعجز المالي.

(1) ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص59

(2) Pierre conso ; OP. cit ; P 23

وفيما يلي توضيح لمصادر النقد الداخل و استخدامات هذا النقد (النقد الخارج) والتي تؤدي إلى الزيادة أو النقصان في الرصيد النقدي:

- عناصر المقبوضات (النقد الداخل): ومن أهم عناصرها⁽¹⁾:

بيع البضاعة و المواد نقدا، بيع الأصول الثابتة نقدا، تحصيل الذمم المدينة و أوراق القبض وخصمها بيع السندات (الاستثمارات)، قبض الإيرادات، أصول مؤجزة للغير و أرباح الأسهم وفوائد السندات، الاقتراض وزيادة رأس المال نقدا، بالإضافة إلى مقبوضات أخرى؛

- عناصر المدفوعات (النقد الخارج): من أهم عناصرها:

مشتريات البضاعة و مشتريات الأصول و اللوازم نقدا، سداد الذمم الدائنة و أوراق الدفع وأوراق القبض وفوائدها نقدا، دفع المصاريف كالرواتب و الإيجارات و غيرها نقدا، توزيع الأرباح ودفع الضريبة، تخفيض رأس المال نقدا، بالإضافة إلى مدفوعات نقدية أخرى.

و إن أي اختلال في التوازن بين النقد الداخل و الخارج يسبب مشكلة للمدير المالي فإذا زاد النقد الداخل عن الخارج يؤدي إلى وجود فائض نقدي وهذا الفائض يشكل نقود غير مستغلة، وقد تكون ذات تكلفة خاصة إذا كانت ناتجة عن اقتراض، لذلك يجب على المدير المالي البحث عن السبل الملائمة لاستثمارها أو إعادتها إلى أصحابها (تخفيض رأس المال)؛

أما إذا زاد النقد الخارج عن النقد الداخل فإن ذلك يسبب عجز و إذا استمر ذلك يؤدي إلى عدم قدرتها على القيام بعملياتها التشغيلية، وهذا يؤدي بها إلى العسر المالي؛

(1) محمد شفيق، حسين طنيب و بخرون، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، د/بلد النشر، 1997، ص 69.

و أما عملية تعادل النقد الداخل و الخارج أمر نادر الوقوع، ولو تم ذلك لما وجد المدير المالي نفسه أمام مشكلة نقص السيولة أو مشكلة عدم استثمار الأموال؛

وفي الواقع فإن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى اختلال التوازن و إلى التغيير في الرصيد النقدي و يمكن تقسيمها إلى:

- **العوامل الداخلية:** وتتعلق هذه العوامل بسياسات المؤسسة ونشاطها و بعضها يؤدي إلى زيادة تدفق النقد الخارج خلال فترة معينة، فمثلا قرار إدارة الإنتاج التوسع فيه أو إنتاج أصناف جديدة فهذا يتطلب أصول ثابتة جديدة وأيضا قرار زيادة الرواتب يؤدي إلى تدفق الخارج، كما أن بعض القرارات تؤدي إلى زيادة النقد الداخل خلال فترة معينة مثلا قرار إدارة المؤسسة بإصدار أسهم جديدة و زيادة رأس المال والاقتراض نقدا.

- **العوامل الخارجية⁽¹⁾:** تتعلق هذه العوامل بأمر خارجة عن إرادة المؤسسة ومن الصعب السيطرة عليها ومن هذه العوامل ما يؤدي إلى زيادة النقد الخارجة مثل ارتفاع الرسوم الجمركية أو الضرائب أو صدور و قوانين برفع الرواتب و الأجور، ومنها ما يؤدي إلى زيادة النقد الداخل مثل ارتفاع أسعار السلع التي تتعامل بها المؤسسة وعدم مرونة الطلب عليها.

2- جدول تدفقات الخزينة:

عرف المعيار الدولي الأول (IAS1) جدول التدفقات النقدية على انه قائمة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة، وتبين مصادر هذه التدفقات و التي تشمل التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

(1) محمد شفيق حسين طنيب و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص71.

والتدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية، وتعتبر هذه القائمة مكملية للقوائم الأخرى كونها تقدم معلومات مبنية على الأساس النقدي⁽¹⁾.

ثانيا تصنيف تدفقات الخزينة:

تصنف تدفقات الخزينة إلى ما يلي⁽²⁾:

1- التدفقات الناتجة عن الاستغلال: إن العناصر الداخلة في تحديد هذه العملية تعطي تصور

واسع لفكرة هذه الأخيرة والتي تضم جميع العمليات الغير داخلة في وظيفة الاستثمار و التمويل كما انها تقدم تدفقات ذات طبيعة مختلفة تسمح بإعادة و استمرار دورة الاستغلال بصفة منظمة؛

2- التدفقات الناتجة عن الاستثمار: يلخص هذا الجزء من قائمة التدفقات النقدية الداخلية

والخارجية من وإلى المشروع والناجمة عن الأنشطة الاستثمارية، ويعكس الآثار النقدية للنشاط الاستثماري للمشروع؛

3- التدفقات الناتجة عن التمويل: يعكس هذا الجزء من قائمة التدفقات النقدية (الآثار النقدية)

للأنشطة التمويلية في المشروع ومن أمثلة هذه الأنشطة التمويلية:

- إصدار أسهم عادية نقدا؛

- إصدار أسهم ممتازة نقدا؛

- إصدار السندات نقدا.

ثالثا: طرق إعداد جدول تدفقات الخزينة:

(1) محمد أبو نصار، جمعة حميدات، معايير المحاسبة و الإبلاغ المالي الدولية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص22.

(2) محمود عبد الحليم الخلابية، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مطابع الدستور التجارية، د/بلد النشر، ط4، 2007، ص194.

يقدم جدول تدفقات الخزينة تحصيلات ومدفوعات الموجودات المالية المحصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها و بالتالي تقدم هذه التدفقات إما بالطريقة المباشرة أو بالطريقة غير المباشرة.

1- جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة: تتمثل الطريقة المباشرة الموصى بها حسب النظام المحاسبي و المالي (SCF) في تقديم الفصول الرئيسية لدخول و خروج الأموال الإجمالية (الزبائن، الموردون، الضرائب...) قصد إبراز تدفق مالي صافي، وكذا تقريب هذا التدفق المالي إلى النتيجة قبل ضريبة الفترة المقصودة؛

حيث يحتوي جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات:

- تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: الأنشطة العادية التي ينشأ منها منتجات المؤسسة وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة بالاستثمار و التمويل.
- تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: أنشطة تكون ناجمة عن تغير ح.جم وبنية الأموال الخاصة أو القروض؛
- تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: عمليات تسديدات أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصول طويلة الأجل؛
- تدفقات الخزينة المتأتية من فوائد وحصص أسهم تقدم كلا على حدا وترتيب بصورة دائمة من سنة مالية لأخرى في أنشطة الاستغلال أو الاستثمار أو التمويل⁽¹⁾.

(1) شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، ج1، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداوا، الجزائر، 2008، ص91

الجدول رقم (01): جدول التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)

جدول سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة) الفترة من إلى			
السنة المالية N-	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
1	N		
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية: - التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن. - المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين - الفوائد و المصاريف المالية الأخرى - الضرائب على النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار - المسحوبات على اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية - التحصيلات على عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية - المسحوبات على اقتناء تثبيبات مالية - الفوائد التي تم التحصيل عليها عن التوظيفات المالية - الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل - التحصيلات من أعقاب إصدار الأسهم - الحصص 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
			تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة
			المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، المؤرخة في

25 مارس 2009، ص 30.

2- جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة: تتمثل الطريقة غير المباشرة في

تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان:

- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات، تغيرات، الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردین...)؛

- التسويات (ضرائب مؤجلة)؛

- التدفقات المالية بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة ...) وهذه التدفقات تقدم كل على حدا؛

تم تنبيه من قبل مجلس الخبراء المحاسبين الفرنسيين، الهدف منه هو تمثيل إيرادات ونفقات لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الرئيسية الثلاثة لنشاط كل من الاستغلال، الاستثمار، والتمويل ونجد هذا التقسيم ما يلي:

- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستغلال؛
- تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار؛
- تدفقات الخزينة المتولدة عن التمويل⁽¹⁾.

(1) شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الجدول رقم (02): جدول التدفقات النقدية (الطريقة غير المباشرة)

جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة)			
الفترة من إلى			
السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية: - صافي نتيجة السنة المالية تصححات من اجل: - الاهتلاكات و الأرصدة - تغيير الضرائب المؤجلة - تغير المخزونات - تغير الزبائن و الحسابات الدائنة الأخرى - تغير الموردين و الديون الأخرى - نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية عن الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار - المسحوبات على اقتناء تشييات - التحصيلات التنازل عن تشييات - تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل - الحصص المدفوعة للمساهمين - زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) - إصدار القروض - تسديدات القروض
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الإقفال تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير أموال الخزينة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سبق ذكره، ص36.

تناولت في هذا الفصل مفاهيم عامة تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية، ثم قمت بدراسة الوظيفة المالية، وذلك نظرا للعلاقة الموجودة بينهما، فمن خلال دراستنا في هذا الفصل تتضح لنا أي مؤسسة اقتصادية لا يمكن لها الاستغناء عن الوظيفة المالية، لكون هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الأموال ومصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي بعد تحديد حاجاتها المالية وذلك من خلال خططها وتسيير أهدافها إذ لا يمكن أن تكون هناك وظائف أخرى للمؤسسة بدون وجود للوظيفة المالية.

وقمت بعدها بدراسة الخزينة، وذلك لدورها الأساسي في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة وتوضيح مدى قدرتها على ديونها في وقت استحقاقها فالخزينة هي القلب النابض فبدون الخزينة لا يمكن أن ينجز أي تحرك في المؤسسة.

تمهيد:

تسيير الخزينة ليس فكرة جديدة ولا اهتمام عابر، بل هو اشتغال دائم ومستمر في تسيير المؤسسات بحيث نجد من أولى اهتمامات المسيرين هو ضمان استمرارية المؤسسة عن طريق المجابهة اليومية للالتزاماتها دون تقصير في تسديد الديون عند استحقاقها، وللوصول إلى التسيير الأمثل للخزينة كان من الضروري استخدام بعض تقنيات التسيير المختلفة التي من بينها الموازنات التقديرية فهي تعتبر أداة فعالة للتسيير والرقابة وذلك من خلال التقديرات التي تعد وتقارن مع الإنجازات لاستخراج الانحرافات ومن ثم البحث عن أسباب ظهورها ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لتحسين التسيير في هذا المجال، ثم أخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب سواء تلك المتعلقة بالتوظيف أو التمويل قصد الوصول إلى الوضعية المثلى المتمثلة في الخزينة الصفرية كما ان التسيير الفعال للخزينة في المؤسسة هو نتيجة القرارات المالية الهادفة التي تعمل على تقليص النفقات وزيادة النواتج في كل الأوقات التي تمر بها المؤسسة وهذا هو الهدف من وراء تسيير الخزينة.

وللتوضيح أكثر لمختلف طرق وتقنيات تسيير الخزينة وكذا مختلف القرارات المالية التي

يتخذها مسير الخزينة سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: موازنة الخزينة؛

المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة؛

المبحث الثالث: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة.

المبحث الأول: موازنة الخزينة

يعتبر إعداد الموازنة التقديرية للخزينة المرحلة الأخيرة التي تصل إليها المؤسسة بعد إعداد كل من الموازنات المرتبطة بنشاطها العادي أو بدورة الاستغلال، فهي إذا حوصلة لجميع هذه الموازنات، وفي هذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم موازنة الخزينة ودورها، مراحل إعداد الموازنة و مراقبتها.

المطلب الأول: مفهوم موازنة الخزينة

هناك عدة تعاريف لموازنة الخزينة نذكر منها:

- تعرف موازنة الخزينة بأنها المقبوضات و المدفوعات النقدية و ما يترتب عليها من فائض أو عجز نقدي، وتعتبر الموازنة النقدية الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة في أي عبارة عن بيان تقديري لوضع السيولة في المؤسسة، ويمكن من خلاله التنبؤ بالاحتياجات للفترة قيد الموازنة⁽¹⁾.

- وهي عبارة عن كشف بين الإيرادات و المدفوعات النقدية المتوقعة وأيضا الفائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات خلال فترة محددة، فقد تحضر التقديرات المتوقعة على أساس يومي، أسبوعي، شهري أو سنوي⁽²⁾.

- موازنة الخزينة عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهي إذن ليست موازنة للتكاليف، ولهذا فإن موازنة الخزينة على العموم لا تعد أداة للتخطيط

(1) نور الدين خبايا، الإدارة المالية، دار النهضة العربية لبنان، 1997، ص212.

(2) محمد شفيق حسين طيب، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص228.

النقدي و تهدف إلى دراسة الوضع التمويلي و السيولة النقدية للمؤسسة، وتضمن لها احترام أوقات و مواعيد تسديدها كي لا تقع في مأزق مالي⁽¹⁾.

و كمفهوم شامل:

موازنة الخزينة هي "الترجمة النقدية للمشروع لمتكامل حيث تمثل جميع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المرتبطة بمشروع الموازنة، وتكون النتيجة النهائية لها العجز أو الفائض النقدي، وبالتالي البحث مقدا عن أفضل وسيلة لتمويل العجز و أفضل مجال لتوظيف الفائض النقدي.

المطلب الثاني: إجراءات إعداد موازنة الخزينة

إن الموازنة التقديرية النقدية تكون لمدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون هذه الميزانية على أساس شهري في حالة ما إذا تميز نشاط المؤسسة بالموسمية أو تعد كل ثلاثة أشهر أو سنة إذا كان نشاط المؤسسة مستقر. وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تقدير المقبوضات و المدفوعات وكذلك الرصيد النقدي .

أولاً: تقدير المقبوضات:

يتم حصر مصادر الخزينة المتوقعة المتمثلة في المبيعات النقدية و المقبوضات من العملاء و من أوراق القبض و الفوائد من الاستثمارات و زيادة رأس المال و الموارد الأخرى، حيث لا يثير معظم هذه العناصر مشاكل عند إعدادها فبالنسبة للنقدية المتوقع تحصيلها من المبيعات يمكن تقديرها على أساس النسبة التاريخية للمبيعات النقدية و المبيعات الآجلة بعد تعديلها وفقا لما تتطلبه ظروف المنشأة في فترة التخطيط المقبلة⁽²⁾.

(1) محمد فركوس، الموازنات التقديرية كأداة فعالة لمراقبة تسيير الخزينة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص111.

(2) فتحي السوافيري، أحمد نور، المحاسبة الإدارية - اتخاذ القرارات - بحوث العمليات - تقييم الأداء، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص243.

ونلاحظ أن باقي عناصر الموارد النقدية لا تثير مشاكل عند تقديرها لأنها معروفة و محددة و يقل عنصر النقدية بالنسبة لها.

فالمقبوضات هي كل المبالغ التي يمكن أن تتحصل عليها خلال فترة الموازنة و تتكون أساسا من المبالغ المتحصل عليها من المبيعات التي تكون مستحقة الدفع أو المسددة نقدا بالإضافة إلى مبالغ أخرى كالفوائد المالية، المساهمات الجديدة، أو قيمة التنازل عن الاستثمارات وغيرها.

ومن الضروري التأكد من دقة التنبؤات بكمية المبيعات حيث يؤدي هذا الأخير إلى التنبؤ بالمبالغ التي تستلم في الفترات اللاحقة، إن التفاوت الناتج عن الائتمان الممنوح للزبائن يؤخذ بعين الاعتبار في تحديد المقبوضات على المبيعات حيث:

التحصيالات على المبيعات = مبيعات الشهر - الائتمان الممنوح لعملاء خلال الشهر -

المقبوضات من الزبائن الخاصة بالديون المستحقة خلال الشهر

ثانيا تقدير المدفوعات:

تتمثل مدفوعات الخزينة أساسا في مشتريات المواد الأولية والاستثمارات التي يتوقع إنجازها بالإضافة إلى المدفوعات للموردين والأرباح المتوقعة دفعها للملاك والفئات الأخرى المشتركة فيها، ومصاريف الإيجار والتأمين، الصيانة ومختلف أنواع أقساط القروض دون نسيان المصاريف المالية كعمولة الخصم والفوائد البنكية⁽¹⁾.

ثالثا: الرصيد النقدي:

بعد إعداد المقبوضات والمدفوعات يتم حساب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ المتوقعة استلامها و المتوقعة تسديدها خلال فترة الميزانية مضاف إليه الرصيد المتوفر في

(1) محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 219.

الميزانية، ففي حالة ما إذا كانت النتيجة موجبة يكون باستطاعة المؤسسة تسديد التزاماتها دون أية عراقيل، مع إمكانية توظيف الفائض على أنه لا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار التقلبات القادمة حتى لا تقع المؤسسة في عجز ما إذا وظفت فائضها النقدي و احتياجاتها إلى سيولة قبل تاريخ استعادته و الهدف من هذا التوظيف هو الحصول على نواتج مالية و أرباح تزيد من رصيد النقدية.

أما في الحالة العكسية أي نتيجة سالبة هنا ستقع المؤسسة في مشكلة عدم القدرة على التسديد وبالتالي هذه الأخيرة مجبرة على البحث عن مصادر التمويل الأقل كلفة و هذا من أجل الوفاء بالتزاماتها.

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه يمكن أن تختلف الحقيقة عن التقدير و من ثمة تظهر الانحرافات و من ثم تقاديا لهذه الأخيرة يجب أن تقدر المبالغ التي يتوقع الحصول عليها من مجموع المبالغ يسلم من طرف الزبائن خلال فترة الميزانية، وكما كانت الفترة طويلة كلما كانت التقديرات و التنبؤات عرضة للانحرافات⁽¹⁾.

رابعا: مخطط موازنة الخزينة:

بعد أن يتم تقدير التدفقات الداخلة و الخارجة يمكن وضع موازنة الخزينة على شكل جدول مبسط يتم فيه تجميع إجمالي المقبوضات و المدفوعات المقدره في أوراق التقديرات المختلفة، وذلك بعد إضافة المقبوضات و المدفوعات الناتجة عن الإيرادات و المصاريف غير العادية و الخارجة عن نطاق عمليات المؤسسة الجارية أو النشاط العادي لها، ويتم تحديد الرصيد النهائي للخزينة بعد أخذ بعين الاعتبار المصاريف والمدخيل المالية المترتبة عن التمويلات و

(1) فتحي سوافيري، مرجع سلق ذكره، ص 244.

التوظيفات المتوقعة، المبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن يشار إليها بالنسبة للخزينة النهائية، والشكل التالي يوضح موازنة الخزينة السنوي:

الجدول رقم (03): مخطط موازنة الخزينة

البيان	جانفي	فيفري	ديسمبر
رصيد بداية المدة				
المقبوضات:				
1- مقبوضات الاستغلال:				
- التحصيلات على المبيعات				
- نقدا				
- لأجل				
- تحصيلات أخرى				
2- مقبوضات خارج الاستغلال:				
- التنازل عن الاستثمار				
- الزيادة في رأس المال				
- ديون و قروض متوسطة الأجل				
- مصادر أخرى خارج الاستغلال				
(أ) مجموع المقبوضات (1 + 2)				
المدفوعات:				
1- مدفوعات الاستغلال:				
- مشتريات				
- مصاريف العاملين				
- ضرائب و رسوم				
- مصاريف عامة				
- مصاريف مالية				
2- مدفوعات خارج الاستغلال:				
- الاستثمارات				
- توزيع الأرباح				

				- تسديد القروض
				- مصاريف أخرى خارج الاستغلال
				(ب) مجموع المقبوضات (3 + 4)
				المقبوضات - المدفوعات (أ - ب)
				رصيد نهاية المدة

المصدر: www.apce.com : http// في 2016/05/13

المطلب الثالث: الرقابة على موازنة الخزينة

تعتبر الرقابة على الخزينة المرحلة الحاسمة و المهمة بعد إعداد الموازنة، فهي تتمثل في إجراء مقارنة بين التدفقات الحقيقية و التدفقات التقديرية و بالتالي يتم من خلال استخراج الانحرافات و تحليلها لمعرفة أسبابها و محاولة إيجاد الحلول الممكنة⁽¹⁾.

أولاً: تعريف الرقابة على موازنة الخزينة

الرقابة على موازنة الخزينة هي أسلوب من أساليب التسيير الإداري حيث يعتمد على مقارنة التقديرات بالإنجازات بهدف استخراج الفروق و تحليلها و من ثم القيام بالإجراءات التصحيحية و ضبط الأهداف. أما المعنى الرياضي أو المحاسبي للرقابة على الموازنة فهو المقارنة بين التقديرات و بين الإنجازات:

$$\text{الانحراف} = \text{الإنجازات} - \text{التقديرات}$$

ثانياً: شروط الرقابة على موازنة الخزينة:

و تتمثل شروط الرقابة على موازنة الخزينة فيما يلي:

- ✓ يجب أن تكون فترة الرقابة ممتثلة لفترة الموازنة؛
- ✓ لا يجب أن لا يكون المسؤول المكلف بالمراقبة هو نفسه الذي يقوم بإعداد الموازنة؛
- ✓ يجب أن تتميز بقواعد مرنة؛

(1)بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 40-41.

✓ لتحليل الفروق لا بد من معرفة أسبابها؛

✓ يجب أن تتكيف مع كل التنظيمات.

ثالثاً: إجراءات تسيير الرقابة على موازنة الخزينة

تعتمد الرقابة على الموازنة على إقامة علاقة متبادلة التحليل، وعلى اتخاذ القرارات حيث

يتعلق الأمر بوظيفة اللامركزية على مستوى كل مسؤول وحدة تسيير و تتمثل فيما يلي:

✓ المقارنة: فيها يتم التقدير بالنسبة لما تم إنجازه، أي استخراج الفروق؛

✓ التحليل: دراسة التطورات و الفروق بالقيم الحقيقية و النقدية؛

✓ التقرير: من أجل الوصول إلى ما هو أحسن وذلك بالتصرف بصورة سريعة من أجل

تجنب الوقوع في الحركات التصحيحية و التي قد تكلف المؤسسة كثيراً.

رابعاً: أهداف الرقابة على موازنة الخزينة

نذكر منها ما يلي:

- وضع بصفة مسبقة الأهداف و النتائج النهائية المراد الوصول إليها؛
- البحث عن طريقة لربط نشاطات مختلف الأقسام للوصول إلى أحسن النتائج في سنوات الموازنة القادمة؛
- المقارنة بصفة دورية نتائج التقديرات للتأكد من أن المخطط المالي قد تم إنجازه على أحسن وجه وفي حالة العكس يجب أن نبحث عن الأسباب سواء كانت داخلية أم خارجية، و بالتالي إحداث تغييرات تصحيحية على مستوى التسيير أو على مستوى سياسة المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة جزءاً لا يتجزأ من التسيير المالي، بحيث يستوجب على المؤسسة التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان استقرارها واستمراريتها، فتسيير الخزينة أصبح أمراً ضرورياً ولازماً في كل مؤسسة مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها نظراً لتأثيره المباشر على الوظيفة المالية ونظراً لأهمية تسيير الخزينة سنتطرق إلى مفهومها و أهم أهدافها و طرق تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة

✓ تسيير الخزينة هو عبارة عن عملية تحقيق سيولة نقدية بأقل تكلفة.

فإذا كانت السيولة موجبة هل من الأحسن تركها أو توظيفها؟ مما يؤدي إلى الحصول على فوائد مقابل هذا التوظيف و لكن يجب أن لا ننسى بأن العملية ستكلف المؤسسة بعض المصاريف ، أما إذا كانت السيولة النقدية سالبة يجب على المؤسسة تغطية هذا العجز بالاقتراض وفي هذه الحالة يجب تحديد مبلغ القرض ومدته، وكون هذه العملية سوف تكلف المؤسسة بعض المصاريف لذا يجب عليها تحديد سياسة الاقتراض الواجب إتباعها⁽¹⁾.

✓ تسيير الخزينة هو عملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالنقد في الشركة، بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن وتقليل تكلفة الأموال المستخدمة، بالإضافة إلى وضع وتنفيذ برامج فعالة للتواصل مع العملاء والمستثمرين لتعزيز الثقة لديهم في هذه الشركة.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج ما يلي⁽²⁾:

- تسيير الخزينة على علاقة مباشرة مع استمرارية الشركة؛

(1) محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص213.

(2) فايز سليم حداد، الإدارة المالية، ط2، دار حامد، الأردن، 2009، ص353.

- يهدف تسيير الخزينة إلى إيجاد الحجم الأمثل لها، وهم ما يضمن تحقيق أفضل عائد بأقل تكلفة؛

المطلب الثاني: أهداف تسيير الخزينة

لتسيير الخزينة عدة أهداف مختلفة نذكر من هذه الأهداف ما يلي⁽¹⁾:

1- خفض حجم النقد:

يتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية:

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

2- تقليل مخاطر السيولة:

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة، ويكمن في

تفصيل هذا الهدف على النحو التالي:

- مواجهة الاحتياجات النقدية: ويتم ذلك من خلال:
 - إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة؛
 - توفير التمويل بالاحتياجات المتوقعة و غير المتوقعة.
- تقليل الاحتياجات النقدية: من خلال:
 - الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة؛

(1) على عباس، الإدارة المالية، ثراء للنشر، الأردن، 2008، ص303.

- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل

الدائنين دون الإضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية

• تقليل كلفة النقد: وذلك من خلال ما يلي:

- الاقتراض بأفضل شروط ممكنة؛

- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

3- الرقابة على التدفقات؛

4- تعظيم مصادر واستخدامات النقدية،

5- الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو

الخارجية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

إن تسيير الخزينة مرتبط بمجموعة من العوامل التي لها إمكانية في التأثير على تسييرها

منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها، وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج

البلاد، وهي كالتالي⁽¹⁾:

أولا: حجم المؤسسة:

حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية

تسيير الخزينة وبالرغم من أن هناك شك في المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي

تواجهها الشركات الكبرى. ولكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام العديد

من الأساليب المتقدمة والمتطورة للإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها وتنوع أنشطتها واتساع

الرقعة الجغرافية التي تغطيها؛

(1) عبد الحليم كراجه، الإدارة والتحليل المالي، ط 2، دار صفاء للنشر، 2002، ص، ص 67-68.

ثانيا: نوع النشاط:

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

ثالثا: درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة:

تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة على عملية تسيير الخزينة حيث نلاحظ بصفة عامة أنه كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولكن الكثير من المؤسسات التي سيتم نشاطها و عملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ بعين الاعتبار تتعدد أكثر في المؤسسات اللامركزية؛

رابعا: انتشار الأعمال خارج حدود الدولة:

إذا كانت شركة من الشركات متعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية و هذا لا ينبغي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

المطلب الرابع: نماذج تسيير الخزينة:

النموذج هو مجموعة من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، كما يعتبر ترجمة للعلاقات النظرية بين عدد من المتغيرات إلى صورة من المعادلات.

أولا: نموذج بومول (Boumol):

في ظل ظروف التأكد من الممكن استخدام نموذج مبسط للتنبؤ بالتعاملات النقدية وهم ما يعرف بنموذج الحجم الاقتصادي للطبيية والذي يستخدم عادة في إدارة المخزون، ويهدف هذا النموذج إلى تحديد متوسط الحجم الأمثل من الاستثمارات المعقدة التي يجب تحويلها إلى نقدية لتلبية احتياجات المؤسسة من نقدية عبر الزمن.

إن تحديد متوسط الحجم الأمثل للنقدية يتوقف على متغيرين أساسيين:

- تكلفة الاحتفاظ بالنقدية (تكلفة الفرص البديلة): ويقصد بها العائد الذي يتوقع أن تفقده المؤسسة نتيجة احتفاظها بالأموال الفائضة في شكل نقدية بدلا من توجيه تلك الأموال إلى استثمارات مؤقتة (توظيفات)، وهذه التكلفة تتناسب طرديا مع حجم النقدية المحتفظ بها، وهي نوع من التكاليف المتغيرة.

- تكلفة الحصول على الأموال (تكلفة أوامر بيع الاستثمارات المؤقتة): وتمثل قيمة المبلغ الذي تدفعه المؤسسة إلى السماسرة لبيع جزء من الاستثمارات المؤقتة، وهذه التكلفة هي نوع من التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم الأموال المطلوبة.

ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الفروض :

- أن المؤسسة يمكنها تحديد حجم الأموال المطلوبة خلال الفترة بدقة؛
- أن استخدام النقدية ثابتة خلال الفترة؛
- أن أوامر بيع الاستثمارات (الأموال المطلوبة) تصدر و تنفذ في الوقت الذي يصل فيه رصيد النقدية إلى الصفر.

ولبناء هذا النموذج نفترض أن (V) تمثل فيه الأموال المطلوبة لتغطية احتياجات فترة زمنية معينة، فإذا احتفظت المؤسسة بهذا القدر من النقدية في شكل استثمارات مؤقتة، فإن عليها أن تتبعها في شكل مجموعات تبلغ كل منها $(X)^{(1)}$.

لذلك فإن عدد أوامر البيع التي تصدرها المؤسسة تحدد بالمعادلة (01):

$$\text{عدد أوامر البيع} = \frac{V}{X} \dots\dots\dots (01)$$

وبافتراض أن التكلفة ثابتة لبيع مجموعة واحدة هي (A) فإن التكلفة الكلية للاستثمارات المؤقتة المباعه تحدد بالمعادلة (02):

$$\text{التكلفة الكلية للاستثمارات المؤقتة المباعه} = A \cdot \frac{V}{X} \dots\dots\dots (02)$$

وفي ظل الفرض الذي ينص على أن أوامر البيع تكون في الوقت الذي يكون فيه رصيد النقدية مساويا للصفر، ثم تقوم المؤسسة ببيع مجموعة جديدة قدرها (X) هذا يعني أن متوسط رصيد النقدية في الخزينة خلال الفترة يتحدد بالمعادلة (03) :

$$\text{متوسط رصيد النقدية في الخزينة} = \frac{0 + X}{2} = \frac{X}{2} \dots\dots\dots (03)$$

و بافتراض أن متوسط معدل الفائدة المتوقع خلال الفترة هو (I)، فإن احتفاظ المؤسسة بالرصيد النقدي في الخزينة يبلغ متوسطه $(X/2)$ ، يعني تكلفة الفرصة البديلة تتحد قيمتها في المتوسط بالمعادلة (04):

$$\text{متوسط تكلفة الفرصة البديلة الاحتفاظ بالنقدية} = I \cdot \frac{X}{2} \dots\dots\dots (04)$$

إن الحجم الأمثل للنقدية (X^*) يتحدد بالنقطة التي تتعادل عندها تكلفة الحصول على الأموال (بيع الاستثمارات المؤقتة) مع تكلفة الفرصة البديلة، هذا يعني:

(1) بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص82.

$$(05).....(A) \times \frac{V}{X} = (I) \times \frac{X}{2}$$

و يطلق على قيمة (x) في المعادلة (05) بالحجم الأمثل (الاقتصادي للنقدية). و يمكن إيجاد قيمة (x) بالقيام لمجموعة من العمليات الحسابية على النحو التالي:

$$(A) \times \frac{V}{x} = \frac{I \times X}{2} \Leftrightarrow I \times x^2 = 2 \times A \times V \Leftrightarrow x^2 = \frac{(2AV)}{I} \Leftrightarrow X^* = \sqrt{(2AV)/I}$$

ومن جهة أخرى، يهدف النموذج إلى تحديد المبلغ الذي يخفض التكاليف الإجمالية إلى أدنى حد ممكن.

التكاليف الإجمالية = تكلفة الاستثمارات المباعة + تكلفة الفرص البديلة

$$CL = \frac{AV}{X} + \frac{IX}{2}$$

و باشتقاق دالة التكاليف الاجتماعية بالنسبة للمتغير (X) و مساواتها بالصفر، نجد أن:

$$cL'(x) = \frac{I}{2} - A.V. \left(\frac{1}{x}\right)^2 = 0 \Leftrightarrow \frac{I}{2} = \frac{A.V}{x^2} \Leftrightarrow x^2 = \frac{2.A.V}{I}$$

$$\Leftrightarrow x^* = \frac{\sqrt{(2AV)}}{I}$$

و يلاحظ من خلال هذه المعادلة أن قيمة (X*) تتناسب طرديا مع المتغيرات في قيمة (A) التكلفة الثابتة لبيع مجموعة واحدة من الاستثمارات المؤقتة عكسيا مع معدل الفائدة خلال فترة، معنى ذلك أنه كلما زادت تكاليف بيع الاستثمارات المؤقتة (A) لتحويلها إلى نقدية كلما تناقص عدد أوامر البيع (التحويلات) وتزايد حجم النقدي الذي يجب الاحتفاظ به مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وكلما زاد معدل الفائدة زادت تكلفة الاحتفاظ بالرصيد النقدي و بالتالي تناقص حجم الرصيد النقدي المحتفظ به.

- مزيا و عيوب نموذج بومول (Boumol):

من مزايا هذا النموذج انه سهل التصوير و الحساب و الفهم إلا لأن تطبيقاته على أرض الواقع نادرا ما تصادفنا بسبب الفرضيات المبني عليها و التي تعتبر بعيدة عن الواقع، ومن بين الانتقادات التي وأجهت لهذا النموذج ما يلي:

- عدم واقعية الفرض الأول إلى حد كبير، فالاحتياجات النقدية عن فترة مقبلة يصعب تحديدها على وجه اليقين؛
- انتظام النفقات و الإيرادات لا يتحقق في الواقع و بالتالي فمعدل استخدام النقدية قد يختلف من وقت لآخر خلال الفترة؛
- هناك مصادر أخرى يمكن أن تمويل الخزينة وليس فقط التخلي عن التوظيف؛
- اعتبار أن تكلفة بيع الاستثمارات المؤقتة ومعدل الفائدة للفرص البديلة ثابتين غير صحيحين لأنها متغيرة في الواقع⁽¹⁾.

ثانيا: نموذج ميلر و أور (Miller ET Orr):

جاء هذا النموذج تكملة لنموذج بومول، إذ يأخذ بعين الاعتبار ميزة عدم التأكد التي تتصرف بها التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، لذلك فهو نموذج احتمالي أو عشوائي، يعتبر أن حجم النقدية مطلوب وكذا معدل استخدامه يتسمان بعدم الثبات كما يصعب التنبؤ بهما. يحدد ميلر و أور القيمة المثلى لنقطة العودة و الحد الأقصى للنقدية و متوسط الرصيد النقدي في إطار فروض محددة وخاصة جدا في ظل تخفيض دالة التكاليف الكلية، هذه الفروض هي:

- هناك عدد (T) من المعاملات يوميا يتراوح مبلغها بين (+X) و (-X)؛
- افتراض أن تكلفة المعاملة (أوامر البيع و الشراء) ثابتة ولا تتعلق بنوع المعاملة ولا بمبلغها؛

(1) بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- افتراض أن أوامر البيع يمكن أن تصدر و تنفذ في اللحظة التي يصل فيها رصيد النقدية إلى الصفر؛

- افتراض أن الحد الأدنى (L) يتم تحديده باتفاق بين المؤسسة و بنوكها؛

ويشير ميلر و أور إلى أن المعالم الثلاثة السابقة تتحدد بالمعادلات الثلاثة الآتية:

$$Z^* = \sqrt[3]{\frac{3A.S^2}{4I}} \dots\dots\dots(01)$$

حيث:

- A = التكاليف الثابتة لتحويل النقدية إلى استثمارات مؤقتة أو العكس؛

- S² = يمثل التباين الذي يقيس مدى التقلب في صافي التدفق النقدي اليومي،

- I = تمثل معدل الفائدة في اليوم على توظيف الفوائض (الاستثمارات المؤقتة).

$$H^* = 3Z^* \dots\dots\dots(02)$$

حيث:

- H = الحد الأقصى للنقدية؛

- Z = نقطة العودة.

$$\text{متوسط رصيد النقدية} = \frac{(H^*+Z)}{3} \dots\dots\dots(03)$$

و يلاحظ من خلال المعادلة (01) أنه كلما كان التباين كبيرا (ظروف تتميز بقدر كبير من عدم

التأكد بشأن التدفقات النقدية) كلما كانت نقطة العودة (Z) بالنسبة لها في مستوى أعلى، حيث أن

نقطة العودة (Z) تعتبر متغيرا أساسيا في حساب المعادلة (02) و (03)، وعليه فإن الحد

الأقصى للنقدية و متوسط الرصيد النقدي يختلفان من مؤسسة لأخرى وفقا لدرجة التأكد بشأن التدفقات النقدية⁽¹⁾.

المبحث الثالث: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة

يشمل ميدان تسيير الخزينة مجموعة من القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة لضمان السير الحسن لمختلف عملياتها وذلك على المدى القصير، ففي حالة وجود عجز على مستوى الخزينة يجب اللجوء إلى تمويل قصير الأجل، وعليه يتم اتخاذ القرار بهذا الشأن، حيث توجد عدة طرق للتمويل أما في حالة فائض فعلى مسير الخزينة اتخاذ قرار التوظيف الأمثل لهذا الفائض.

المطلب الأول:القرارات المتعلقة بتوظيف الفائض

يقوم مسير الخزينة بدراسة الوسائل المتاحة لتوظيف أمثل لفائض خزينة المؤسسة وذلك لمدة قصيرة الأجل و هناك أنواع كثيرة و متنوعة من التوظيفات التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها، ولكن قبل التعرض لهذه الأنواع من التوظيفات يجب التطرق أولاً إلى معايير اختيارها و المفاضلة فيما بينها:

أولاً: معايير اختيار التوظيف على المدى القصير:

يتم الاختيار و المفاوضة بين مختلف وسائل التوظيف انطلاقاً من عدة معايير نذكر منها⁽²⁾:

1- المردودية: أو عائد التوظيف وهو العلاقة بين ما يعود به هذا التوظيف(الربح المالي)

و رأس المال الذي توظفه المؤسسة؛

2- السيولة: سيولة التوظيف وتعني قدرة المؤسسة على استرجاع سيولتها بسرعة و بدون

خسارة؛

(1) بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 85-86.

(2) زهير طوكاح، تسيير الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2003، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص80.

3- الخطر: أي مخاطر التوظيف إما تحقيق ربح أو تحقيق خسارة؛

4- الجباية: جباية التوظيف هي معيار جد مهم للمؤسسات، الأشخاص، المهن الحرة أو

الأفراد الخاضعين للضريبة على دخل الأشخاص الماديين.

وعليه فالتفكير في وجود توظيف له عائد كبير و سيولة كبيرة، بدون مخاطرة وجباية صغيرة هذا غير ممكن ونجاعة مسؤول الخزينة أو المسؤول المالي تقاس بقدرته على اتخاذ البديل الأمثل الذي يعكس أهداف المؤسسة، هذا البديل المختار متأثر بالتدفقات المحتملة و التي تكون تابعة لقدراته و كفاءاته.

ثانيا: توظيفات فائض الخزينة:

ومن أهم طرق التوظيف نجد التوظيف خارج السوق المالي و التوظيف عن طريق السوق المالي:

1- **توظيفات خارج السوق المالي:** تتضمن التوظيفات التالية⁽¹⁾:

أ- شراء المواد الأولية: يعتبر توظيف جيد لفائض الخزينة خاصة إذا كان لدينا هناك ارتفاع في الأسعار وبالمقابل يترتب عنه تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة كتكاليف التخزين، التسديد المسبق للديون المتداولة، عن طريق هذا التسديد فإن المؤسسة يمكنها الاستفادة من الحسومات أو التخفيضات وبالتالي تخفض من تكاليفها المالية من جهة وتمتص الفائض من جهة أخرى؛

ب- الودائع لأجل: تمثل هذه الودائع الأموال المجمدة في الحساب البنكي المنتجة للفوائد تكون في شكل ورقة يصادق عليها صاحب الحساب يحدد فيها المدة و المعدل الاسمي ومعدل العائد الخام للتوظيف إضافة إلى الظروف التي يستطيع المودع التصرف في

(1) زينب زيان، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص94.

الأموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه ومعدل الفائدة يحدد مسبقاً وهو تابع لمبلغ الوديعة وفترة التجميد؛

ت- أذونات الخزينة: هي سندات تكتب لحاملها تصدر من طرف البنك وذلك قصد تجميع وتعبئة الأموال وتكون فترتها بين ثلاثة أشهر وسنتين وتنتج فوائد المبلغ وأجل السنة؛

ث- سندات الاستحقاق: هي سندات يقوم البنك ببيعها للمؤسسة مع الاحتفاظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل و بسعر محدد مسبقاً، يعتبر هذا النوع من التوظيف بمثابة بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة غير ممكنة، وعادة ما يستعمل من أجل توظيفات كبيرة.

2- توظيفات عن طريق السوق المالي: ونذكر منها(1):

أ- سندات الخزينة القابلة للتداول: تصدر هذه السندات من طرف الدولة، فإذا كانت مدتها أقل من سنة فإن الفوائد تدفع عند الاكتتاب وتدفع سنوياً في باقي الحالات الأخرى، مدة تداول هذه السندات تضمن سيولة للمستثمرين حتى بالنسبة للأحجام الكبيرة، وهذا ما يجعلها بديل مهم في التوظيفات القصيرة الأجل؛

ب- شهادات الإيداع: تمثل سندات قابلة للتداول يصدرها البنك، يكون إصدارها حسب الطلب و معدلها ثابت تمتاز بقابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي الذي يسمح بتفادي النتائج الثقيلة المرتبطة بالحل المسبق للودائع إلى وديعة تتضمن مخاطرة في معدلها الناتج عنها يكون قريب جداً من نتائج السوق النقدي (السوق النقدي هو السوق الذي تتعامل فيه المؤسسات النقدية كبنوك الاستثمارات، بنوك الأعمال...)

(1) فؤاد لافل حسان خلاصي، تسيير الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية، دفعة 2000، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2000، ص 39.

ت- سند المؤسسات المالية المتخصصة و الشركات المالية: هي مماثلة لشهادات الإيداع

البنكية في نواتجها، تتميز بمدتها القصيرة، سيولتها تكون أقل في السوق الثانوي؛

ث- سندات الخزينة: هي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسات في السوق النقدي،

يطلق عليها اسم الورقة التجارية، مدتها قصيرة جدا حوالي شهر أو شهرين تصدر على

شكل قسائم و تحقق معدل فائدة ثابت، ما عدا التي تتجاوز السنة معدلها يكون متغير؛

ج- شركات الاستثمارات ذات رأس مال متغير: هي شركات أسهم تقوم على تسيير محفظة

القيم المنقولة للأسهم و السندات و الحقوق القابلة للتداول و الحيازة عليها، تصدر أسهم

عند الرغبة في التوظيف للمساهم يجب عليها إعادة شرائها بمجرد طلبها من طرف أحد

المساهمين؛

ح- سندات التوظيف المشتركة: وهي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية، عبارة عن ملكية

مشتركة للقيم المنقولة عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في

الصناديق عن طريق الطلب من حاملي الحصص؛

خ- الأسهم: التوظيف عن طريق الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي، لا يمكن أن

يتعلق إلا بالجزء الأطول مدة في خزينة المؤسسة لأن أغلب التوظيفات الطويلة الأجل

تتميز بمرودية عالية عكس التوظيفات قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بتمويل العجز

إن عدم التوافق بين المدفوعات والمقبوضات يمكن أن يؤدي إلى ظهور عجز مالي على

مستوى خزينة المؤسسة أي عدم كفاية رأس المال العامل لذلك نقوم بتوضيح بعض طرق التمويل

على المدى القصير وهي كالتالي:

أولاً: التمويل الذاتي (الداخلي)⁽¹⁾:

معناه أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية الناتجة من نشاطها و تتكون من مؤونات، اهتلاكات الأرباح غير الموزعة، الاحتياطات، التنازل عن الاستثمارات، وهذا النوع غالباً غير كافي لتمويل المؤسسة لذلك تلجأ إلى التمويل الخارجي؛

ثانياً التمويل الخارجي:

ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم ...) لمواجهة الاحتياجات التمويلية، وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن التمييز هنا بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص أفراد او مؤسسات والذي يكون في شكل أسهم ومستندات⁽²⁾.

نظراً لطبيعة المبادلات القائمة على أساس العقود و الدفع المؤجل، أدى بالمؤسسات إلى اللجوء إلى مصادر خارجية من أجل تمويل احتياجاتها المالية، و من أنواع التمويلات قصيرة الأجل نجد:

1- الائتمان التجاري: يمثل تلك التسهيلات الائتمانية التي تحصل عليها المؤسسة من مورديها و يمثل هذا القرضي عدم دفع المؤسسة لقيمة المشتريات نقداً، بحيث تتم عملية الدفع لاحقاً، أي بعد فترة يتفق عليها الطرفين وغالياً ما تكون قصيرة الأجل؛

(1) رضوان وليد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(2) عاطف وليم أندروس : "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008، ص 95.

1-1- أشكال الائتمان التجاري:بناءا على هذا الائتمان فإن البائع يقوم بمنح البضاعة

للمشتري على أن يدفع لاحقا وهذا الوعد يكون في صورة حساب جاري مفتوح او ورقة تجارية لصالح الدائن.

أ- **الحساب الجاري المفتوح:**وهو يمثل قيد آو حساب يقوم البائع بتسجيل العمليات في جانب الأصول تحت اسم الزبون أما المدين فهو يسجل في دفتره المحاسبي مديونيته اتجاه الدائن في حساب الموردنيويعتبر الحساب الأكثر شيوعا بين المؤسسات التي تفضله لأن ليس لديه آثار سلبية كالأوراق التجارية التي يحدد فيها تاريخ استحقاق ثابت؛

ب- **الأوراق التجارية:**هي أوراق يسحبها الموردون على الزبائن قصد تسهيل المعاملات، وهي عبارة عن ائتمان حيث يقوم الزبون بتحرير سند لأمر بمبلغ العملية، مدة استحقاق هذه الأوراق تتراوح بين الشهر و ثلاثة أشهر، والتي تظهر باسم أوراق القبض في جانب أصول ميزانية الدائن و أوراق الدفع في جانب خصوم ميزانية المدين ؛

تمتاز الأوراق التجارية بقابليتها للتداول وذلك عن طريق تظهيرها للغير من طرف الدائن، ولما يحتاج حامل الورقة للسيولة يخصمها لدى البنك قبل موعد استحقاقها وهذه العملية هي عبارة عن ائتمان وخصم في آن واحد و التي تسمى بالخصم التجاري، والخصم هو اتفاق يلتزم البنك بموجبه أن يدفع في الحال القيمة الحالية للورقة التجارية مقابل الحصول على عمولة هي سعر الخصم.

1-2- مزايا الائتمان التجاري:في حالة دفع المؤسسة قبل التاريخ المحدد فإنها تحصل

على خصم وعليه تصبح و كأنها حصلت على ائتمان بدون تكلفة، كما ان الحصول عليه سهل وبسيط لا يستدعي إجراءات متعددة عكس طلب الحصول على قرض من المؤسسات المالية، فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المؤسسات الحديثة النشأة لا يمكنها الحصول على قرض من

المؤسسات المالية تجنباً منها لمخاطرة وفي هذه الحالة يبقى هذا الأخير المصدر الوحيد من مصادر التمويل قصيرة الأجل⁽¹⁾.

2- الائتمان المصرفي⁽²⁾: هو ائتمان قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من البنك التجاري بهدف سد احتياجاتها الآنية وتمويل حاجاتها التشغيلية الطارئة، هذا النوع من القروض كثير الاستعمال من طرف المؤسسات و يأخذ الأشكال التالية:

2-1- تسهيلات الصندوق: هي تسهيلات تقدم لمدة قصيرة جداً لتغطية العجز على مستوى صندوق المؤسسة قصد مساعدتها على دفع مصاريف المستخدمين، الضرائب و الرسوم، أو شراء بضائع مستعجلة، تظهر هذه التسهيلات في حالة عدم وجود توازن بين المدفوعات والمقبوضات كعدم تحقيق حقوق ما و بالتالي فهي قصيرة الأجل لا تتعدى أيام؛

2-2- السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يشبه كثيراً تسهيلات الصندوق غير انه يكون لمدة طويلة تدوم لعدة أشهر، اللجوء إلى هذا النوع من التمويل يدل على العجز الموجود في رأس المال أو الزيادة الكبيرة في احتياجات رأس المال وتحسب الفائدة على أساس الفترة التي كان فيها الحساب مدين؛

2-3- القرض الموسمي: يمنح القرض الموسمي للمؤسسات التي يكون نشاطها موسمي وهذا قصد مواجهة التكاليف الخاصة بتخزين المواد الأولية أو المستخدمين التي تكون مرتفعة خلال هذا الموسم، فاحتياجات رأس المال العامل كبيرة جداً و بالتالي مواردها الخاصة لا تمكنها من مواجهة الزيادة في النفقات، لكن المؤسسة قد تواجه عدم القدرة على بيع ما أنتجته لهذا تقوم

(1) رضوان ولد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(2) نور الدين خبايا، مرجع سبق ذكره، ص 170.

بتدعيم طلب القرض فترفته بمخطط تمويل الدورة حتى يكون بمثابة ضمان و يساهم في موافقة البنك عليه؛

2-4- قروض أو التزامات بالتوقيع: هي قروض تتمثل في تعهد البنك بمنح المؤسسة توقيع في شكل كفالة أو ضمان احتياطي بالدفع لحسابها عند العجز وبالتالي تأجيل الدفع الفوري، وهذا يسمح لها بتأجيل المدفوعات من الأموال وتعجيل المقبوضات ويتخذ هذا النوع عدة أشكال نذكر منها:

أ- الضمان الاحتياطي: هو تعهد في شكل توقيع متضمن على الورقة التجارية نفسها حيث يتعهد البنك بتسديد مبلغ الورقة التجارية عند تاريخ الاستحقاق وإذا كان المدين الرئيسي عاجز عن تسديدها بحيث يصبح البنك ملزم شأنه شأن المدين، وهذا الائتمان يمنح لغرض تمويل المؤسسة بالمواد الأولية⁽¹⁾؛

ب- الكفالات: هي عبارة عن ضمان معطى من طرف البنك إلى الدائن عندما لا يستطيع الوفاء بالتزاماته، وبمجرد توقيع الكفالة من البنك فهو ملزم بتنفيذ جميع التزامات زبونه مع الغير، وتكون الكفالة مكتوبة على ورقة رسمية تضم كل من الكافل و المكفول، المبلغ و المدة التي تنتهي فيها الكفالة، كما أن هناك ثلاث أنواع من الكفالات:

- **كفالة اتجاه الجمارك:** السلع المستوردة لا يمكن إخراجها عن الميناء إلا بعد دفع الجمارك فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم قد لا تستطيع تحمل الأعباء فتلجأ لطلب كفالة مصرفية تمكنها من الدفع لاحقاً؛
- **الكفالة الضريبية:** يقدم البنك للمؤسسة كفالة فإن مصلحة الضرائب لها الحق في تأجيل تسديد الضرائب المتعلقة بالرسم على القيمة المضافة و الضرائب المختلفة؛

(1) محمد سويلم، الإدارة المالية، دار الهاني للطباعة، مصر، 1997، ص395.

- **كفالة اتجاه مصالح الإدارة العمومية:** تطرح في السوق مشاريع تتطلب تقديم تسبيقات لضمان تنفيذ المشروع وفقا للشروط المحددة فالمؤسسات الغير قادرة على تقديم هذه التسبيقات تقدم كفالات مصرفية.

2-5- قروض تمويل التجارة الخارجية: تحتاج المؤسسة إلى قروض إثر تعاملها مع

الخارج وهي متعددة، وهناك نوعين من التمويلات:

أ- تمويل الواردات: من التقنيات المستعملة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- **الاعتماد المستندي:** الاعتماد معناه الثقة وهو ببساطة تعهد من البنك بأن يضع تحت تصرف العميل مبلغ معين خلال مدة ويتفق عليه معه، أما الاعتماد المستندي فهو يأخذ شكل مصرفية، يرسلها البنك إلى البنك في الخارج بناء على طلب الزبون، فهذا البنك يتعهد بتسديد قيمة البضاعة المستوردة الدائن الاجتماعي؛

- **التسليم المستندي:** يشبه نوعا ما الاعتماد المستندي، الاختلاف في أن المستورد لا يقدم وثائقه لبنكه بل يدفع المبلغ مباشرة أو يقبل بسحب ورقة تجارية عليه؛

ب- تمويل الصادرات: يمكن استعمال ما يلي:

- **قروض المشتري:** هو قرض موجه للمؤسسة التي تريد تمويل مشتريات من مصدر أجنبي؛
- **قروض المورد:** هو موجه للمؤسسات التي تصدر نحو الخارج، فهي تحتاج تمويل في انتظار قيمة صادراتها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: كيفية التحكم في تسيير الخزينة

من أهداف التسيير المالي هو الوصول إلى الطريقة المثلى لتوفير الأموال التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة وذلك باستعمال وسائل التمويل قصيرة المدى والتوظيفات المناسبة التي

(1) صالح خالص، تقنيات التسيير: موازنات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 152.

تستطيع أن تحصل عليها المؤسسة، بمعنى التسيير بأكثر فعالية ممكنة للقروض المتاحة التي بحوزتها.

أولاً: تسيير الفائض و القروض:

إن وسائل التمويل لا تبدي كلها نفس المرونة في الاستعمال و لا تتماشى بنفس الكمية مع احتياجات مدة القرض تتحدد في تاريخ الاستحقاق للورقة التجارية ، على العكس من ذلك فان السحب على المكشوف هو نوع من القروض يولد تكاليف مختلفة جدا فالأنواع الأكثر مرونة هي في نفس الوقت أكثر تكلفة إذن تسيير الخزينة يهدف للوصول إلى التوازن بأقل تكلفة ممكنة.

من جهة أخرى فان التغيرات الموسمية والاختلافات بين المصاريف الاستثمارية و تحقيق العمليات المالية يمكن أن يؤدي إلى ظهور رصيد مالي غير مستعمل (عاطل) خلال فترة مدتها بضعة أسابيع أو أشهر، يحمل المؤسسة تكاليف إنتاجية عن مكافأة الشركاء أو تكلفة الفرصة، معناه الربح الذي تضيعه نظرا لعدم توظيف تلك الأموال في توظيفات منتجة لفوائد⁽¹⁾.

فإنه اعتبارا من حد معين من السيولة و الذي يمكن اعتباره كمستوى أمان يصبح من الضروري استخدام تلك الأموال في توظيفات منتجة، إلا أن هذه الأموال هي في الأغلب متوفرة لفترة قصيرة فقط وتوظيفها بشكل جيد هو مهمة صعبة حيث أن أمين الخزينة لا يقرر عملية توظيف الفائض إلا إذا قدر بكل دقة مقداره و مدته لأن أي خطأ في هذه التقديرات يمكن أن يؤدي إلى ما يلي:

- إما اللجوء إلى قروض جديدة لسد الاحتياج عن توظيف كبير للأموال؛
- إزالة التجميد عن الأموال الموظفة و يحمل ذلك خطر الجزاء المتمثل في خسارة الفائدة؛

(1) توفيق حسون، الإدارة المالية: قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، ط11، مطبعة قمحة إخوان، سوريا، 2001، ص255.

- في بعض الحالات خطر أقل قيمة مثل توظيف في سندات⁽¹⁾.

وعلى ضوء هذا كله نستنتج أن أول اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة، أما ثاني اهتماماته فهو الأمان الذي يحلل مخاطرة معدل الفائدة ومخاطرة رأي المال، وفي هذا الإطار (سيولة - مخاطرة) يعمل أمين الخزينة كل ما بوسعه للحصول على أفضل مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الجانبية (بما أن النواتج المتوفرة يطبق عليها اقتطاعات جانبية مختلفة).

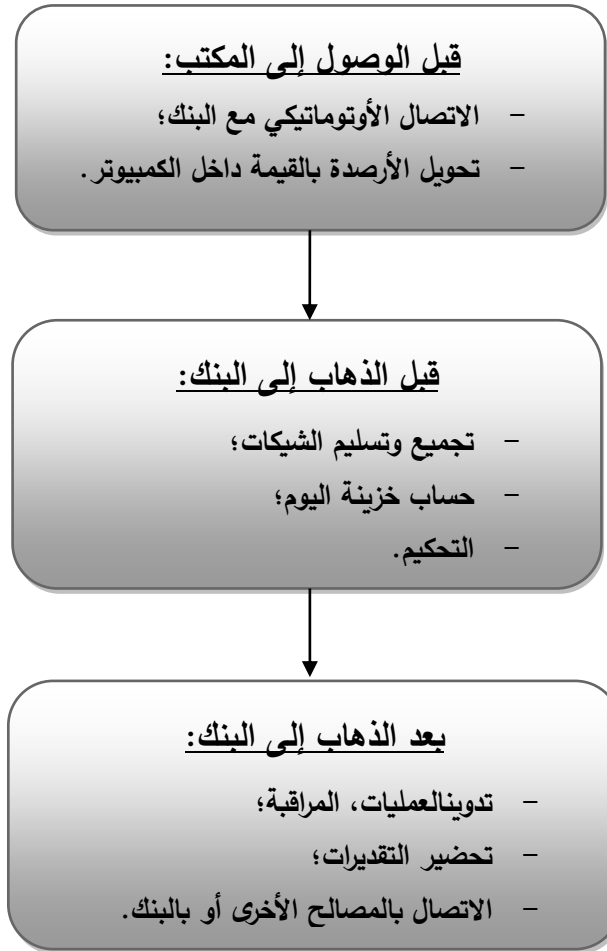
- دور أمين الخزينة: لأمين الخزينة عدة أعمال نذكر منها:

- التنبؤ بالتدفقات المالية؛
 - القيام بتحكيكات مالية تسمح بضمان السيولة والقدرة على الوفاء بالدين؛
 - القيام بتوظيف الفوائض؛
 - مراقبة العمليات البنكية؛
 - القيام بمفاوضات مع البنك على العمليات القصيرة الأجل.
- ويختلف موقع أمين الخزينة في هرم المؤسسة باختلاف المؤسسة وتشمل مهنة أمين الخزينة:
- أعمال منظمة: وتتركز الأعمال المنظمة حول:
 - ✓ المشاركة في إعداد المخطط المالي؛
 - ✓ وضع موازنة الخزينة؛
 - ✓ تحليل الإحصائيات الخاصة بالتدفقات المالية لفترات سابقة (كل شهر أو ثلاثة أشهر)؛
 - ✓ التفاوض مع البنك حول الشروط العامة (النسبية، تاريخ القيمة...)، أو الخاصة (قروض، شراء...).

(1) توفيق حسون ، مرجع سبق ذكره ، ص 257

- أعمال يومية: فيما يخص الأعمال اليومية فإن أمين الخزينة مطالب بتنظيم يومه ليتمكن من القيام بكل المهام على أكمل وجه⁽¹⁾، ويمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل (02): الأعمال اليومية لأمين الخزينة



المصدر: زينب زيان، مرجع سبق ذكره، ص 104.

ثانيا: التسيير الأمثل للخزينة:

إن التسيير الأمثل للخزينة يتعلق بمفهوم الخزينة المدومة الذي يعتبر هدف صعب المنال، وعلى هذا فإن وضع تسيير فعال يتطلب إنشاء نظام متكامل يضمن أمين الخزينة العلاقة اليومية مع البنوك و يقرر توزيع استعمال القروض التي في حوزة المؤسسة، حيث أن هذه القرارات

(1) زينب زيان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

تكون يومية وهي تتطلب وجود معلومات محصلة عن وضعية الخزينة في المؤسسة وفي إطار تنظيم سير الخزينة يمكن طرح بعض الأسئلة:

- كيف يمكن القيام بالتحكيم بين التوظيفات و التسهيلات على المدى القصير؟
- كيف يمكن تعظيم تسيير فائض دائم للخزينة؟
- كيف يمكن تعظيم تسيير عجز دائم للخزينة؟

1- التحكيم بين التوظيفات و التسهيلات (القروض) على المدى القصير:

يمكن أن يكون التحكيم في الحالتين التاليتين⁽¹⁾:

- القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة وخلالها تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخر في تحصيل حق من الحقوق؛
- أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائما خلال 14 يوما و مدينا خلال 8 أيام التي تتبع.

الحالة الأولى (احتياج غير متوقع) يجب على أمين الخزينة أن يختار بين تحديد الأموال و السحب على المكشوف وذلك بمقارنة من جهة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو قرض قصير المدى خلال تلك الفترة المعينة، من جهة أخرى خسارة الفائدة المرتبطة بتحرير الأموال خلال الفترة المعتبرة بالإضافة إلى خسارة معدل التجميد يمكن أن تضاف عقوبة مرتبطة بعدم احترام الالتزام بتجميد الأموال؛

الحالة الثانية (رصيد دائم لا يمكنه تغطية شهر) يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال.

(1) فؤاد لافل ، مرجع سبق ذكره، ص93.

2- فائض دائم على مستوى الخزينة:

تعظيم تسيير الخزينة في هذه الحالة يهدف إلى الحصول على أكبر عائد ممكن من توظيف فوائض الخزينة وذلك عن طريق:

- تقليص قدر المستطاع الأرصدة الغير منتجة للفوائد؛
- اختيار التوظيفات الأكبر مردودية مع التأكد أن الهامش (العائد - تكلفة السحب على المكشوف أو أي قرض قصير الأجل) يبقى دائما موجبا.

3- عجز دائم على مستوى الخزينة:

إن الدور الأساسي لأمين الخزينة في هذه الوضعية إلى أقصى حد ممكن من تكلفة القروض، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصر أساسي في الاختيار (الخصم مثلا أقل تكلفة من السحب على المكشوف) أما إذا كانت الاحتياجات غير منتظمة أي الخزينة موجبة وسالبة بالتناوب فإن التكلفة الإجمالية للقرض تصبح العنصر الأساسي للاختيار.

مهما تكن الوضعية فإنه من المهم الإشارة إلى أن اللجوء إلى القرض لا يجب أو يؤدي إلى الاحتفاظ بأرصدة دائنة باستمرار، ففي حالة المؤسسة تلجأ إلى قرض فإن تعظيم تسيير الخزينة يفترض عادة بأن تكون المؤسسة مدينة، وهذا يقتضي أن يعمل أمين الخزينة كل ما في وسعه لتدنية درجة تغيرات هذه الأرصدة المدينة والدائنة تحت طائلة تحمل تكاليف التمويل المرتفعة جدا⁽¹⁾.

(1) زينب زيان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

خاتمة الفصل:

إن ميدان تسيير الخزينة أصبح يحتل مكانة فعالة في حياة المؤسسة وذلك نظرا لاشتماله على مجموعة قرارات مالية تضمن السير الحسن لمختلف عمليات المؤسسة ولضمان هذا السير الحسن لعمليات المؤسسة يجب على هذه الأخيرة أن تتبع في تسيير خزنتها طرق أو تقنيات فعالة ومن بين هذه التقنيات الموازنة التقديرية للخزينة التي تعتبر أداة لمراقبة التسيير بحيث تظهر كل

التقديرات الخاصة بالتحصيلات والمدفوعات النقدية، كما أنها تحدد لنا قيمة الفائض أو العجز إن وجد إذن فهي تعتبر أهم الوسائل المستخدمة في تخطيط النقدية.

كما أنه من بين اهتمامات أمين الخزينة هي السيولة بالدرجة الأولى و الأمن الذي يحل إلى مخاطرة في معدل الفائدة و المخاطرة في رأس المال في الدرجة الثانية، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن وجود عجز أو فائض في الخزينة يبين لنا ضعف التسيير و بالتالي في هذه الحالة يجب أن نبحث عن إجراءات تصحيحية لتقوية التسيير و محاولة قدر المستطاع تحقيق توازن بين المدفوعات والمقبوضات.

ولتقريب الصورة أوضح ارتأينا معالجة حالة خزينة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP في الفصل التطبيقي الموالي.

تمهيد:

لقد تم التطرق من خلال الفصلين السابقين للإطار النظري الذي يسمح لنا بالإلمام الشامل لمختلف جوانب الموضوع، ومن أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي، قمت بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الوطنية والمتمثلة في دراسة للمؤسسة الوطنية للدهن **ENAP** بالأخضرية، وعلى إثر هذه الدراسة قسمت هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن؛

المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسسة؛

المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية لخزينة المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن

المؤسسة الوطنية للدهن من المؤسسات التي ساهمت ولا تزال تساهم في تغطية جزء من السوق الوطنية بالدهن عبر مختلف أنحاء الوطن، ونظرا للتغيرات السياسية المتبعة من طرف الدول، فقد يتغير الهيكل التنظيمي حسب كل سياسة، فهو يسمح بتقسيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى من المستويات التنظيمية والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

أنشأت المؤسسة الوطنية للدهن سنة 1968، تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) نتيجة لتأميم ممتلكات الاستعمار، وفي بداية الثمانينيات، ومع تبني الحكومة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية قسمت على إثر ذلك المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى عدة مؤسسات منها:

- المؤسسة الوطنية للدهن؛
- المؤسسة الوطنية للزجاج؛
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة؛
- المؤسسة الوطنية للتموين وتوزيع المواد الكيماوية؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية.

وقد نشأت المؤسسة الوطنية للدهن في 1982/12/04 بموجب المرسوم 417/82 برأسمال قدره 100.000.000 دج، بدأت المؤسسة بمزاولة نشاطها في 1983/01/01 ودخلت المؤسسة المرحلة الاستقلالية في 1990/03/31، بعد أن أصبحت الشركة ذات أسهم، هذه الأخيرة كانت موزعة على ثلاث صناديق مساهمة.

- كيمياء صيدلية: 40% ؛
- مناجم، ري، محروقات: 30% ؛
- صناعات مختلفة: 30%.

وفي أول 1995 تحولت أسهم المؤسسة إلى هولدينغ.

المطلب الثاني:التعريف بالمؤسسة

1- تقديم المؤسسة:

المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، تابعة للمجمع الجزائري للتخصصات الكيماوية يقع مقرها الاجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية -ولاية البويرة-، وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نتيجة لاتساع نشاطها، كما يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 9000.000.000 وهي تضم ستة وحدات إنتاجية:

- 1- الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ولاية البويرة؛
- 2- الوحدة الإنتاجية بواد السمار ولاية الجزائر؛
- 3- الوحدة الإنتاجية بوهران ولاية وهران؛
- 4- الوحدة الإنتاجية بالشرافة ولاية الجزائر؛
- 5- الوحدة الإنتاجية بسيق ولاية معسكر؛
- 6- الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس ولاية سوق أهراس.

بالإضافة إلى وحدتين للتوزيع:

- 1- وحدة التوزيع الوسط (الجزائر)؛

2- وحدة التوزيع الشرق (سطيف).

2- أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الوطنية للدهن في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق

الأهداف التالية:

- محاولة تحسين بعض المنتجات وتطويرها؛
 - توسيع السوق وذلك بتصدير منتجاتها؛
 - زيادة عدد الوحدات الإنتاجية، وتوسيعها لتلبية الحاجيات الوطنية في مجال الدهن ومشتقاته؛
 - دعم الاقتصاد الوطني باعتبارها أكبر الشركات الوطنية؛
- ويبقى هدفها الرئيسي الحفاظ على بقائها في السوق الوطنية، هولدينغ، كيمياء، صيدلية، خدمات 100% وهي حاليا ملك لشركة تسيير المساهمات (SGP/GEPHAC) المسماة حاليا (ACS).

3- ميادين نشاط المؤسسة:

تتمثل ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي:

1. المنتجات المصنعة: تتمثل في الدهون وهي عدة أنواع:
 - دهون البناء: تتمثل في دهون الأشغال العمومية والعقارات؛
 - الدهون الصناعية: تتمثل في الدهون التي تستعمل ضد التآكلات الحديدية مثل دهن العتاد الزراعي
- الأجهزة الكهرومنزلية، الدهون البحرية، دهون الخشب؛
- دهون السيارات: تلك الدهون التي تدخل في صناعة هياكل السيارات.
2. المنتجات نصف المصنعة: وتتمثل في:

• الراتنجات Les Résines

• المستحلبات Les Emulsion

• المجففات Les Siccatis

4- الإمكانيات المتاحة للمؤسسة:

تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن إمكانيات هامة تتمثل في: القدرات الإنتاجية، إمكانية التسويق، والإمكانيات البشرية.

• القدرات الإنتاجية:تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما يلي:

طبيعة المنتج	الدهن	الراتنجات	المستحلبات	المجففات	الجموع
الطاقة الإنتاجية	119434 طن	29900 طن	24000 طن	3000 طن	176334 طن
عدد الفرق	ثلاث فرق	فريقان		فريقان	

• إمكانية التسويق:

تغطي المؤسسة الوطنية للدهن 80 % من حاجيات السوق الوطنية، وتقوم بتوزيع منتجاتها عن طريق كل من:

- **SODIPEINT**: تعتبر الموزع الرئيسي للمؤسسة، وهي مؤسسة عمومية مختصة بتوزيع مختلف أنواع

الدهون، حيث قامت بتوزيع ما يعادل 47% من منتجات المؤسسة وذلك من خلال عقد سنوي وتقوم هذه

المؤسسة بتوزيع إلى تجار الجملة والحرفيون؛

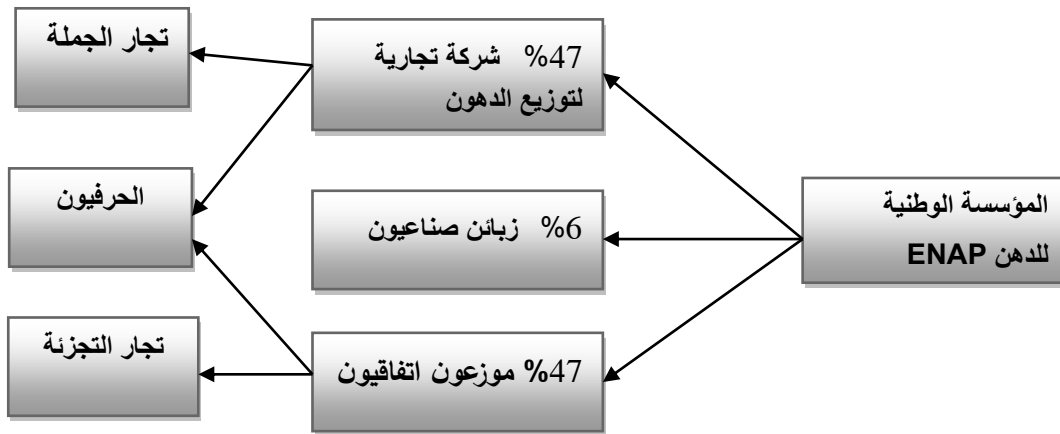
- **الزبائن الصناعيون**: أهمهم المؤسسة الوطنية للعربات الصناعية SNVI والمؤسسة الوطنية للمنتجات

الكهرومنزلية ENIEM ويأخذون ما يعادل 06 % من منتجات المؤسسة؛

- الموزعون الاتفاقيون: وهم زبائن مرتبطون بالمؤسسة من خلال عقود تجارية ويسوقون ما يعادل 47% من المنتج ويقومون بالتوزيع إلى تجار التجزئة والحرفيون.

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أهم الزبائن المتعامل معهم



المصدر: وثائق من داخل المؤسسة

بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في التسويق المحلي وقدرتها على تغطية أكبر نسبة من احتياجاتها ساهمت بمنتجات النصف مصنعة بالتصدير إلى متعاملين خواص كالمؤسسة التونسية BIECO بنسبة تقدر بحوالي 10% من مجموع المنتجات نصف المصنعة.

- **الإمكانات البشرية:** تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن ENEP طاقة بشرية هائلة من: أعوان التحكم، إطارات، أعوان التنفيذ الذين يعتبرون أعوان دائمين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تضم ثمانية مديريات مركزية بالإضافة إلى ستة وحدات إنتاجية والتي تعمل تحت إشراف الإدارة:

مجلس الإدارة: ويكون ممثلاً من طرف الرئيس المدير العام لشركة **ENAP**. وتتمثل مهمة مجلس الإدارة بإعداد تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة ووضعيتها في مختلف التطورات الاقتصادية؛

المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة الهيكل الإداري للمؤسسة وتتكون من ثمانية مديريات وستة وحدات إنتاجية وتتمثل هذه المديريات فيما يلي:

- مديرية التخطيط والرقابة؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية التدقيق والأنظمة؛
- مديرية الإنتاج والنوعية؛
- مديرية المالية والمحاسبة؛
- مديرية التمويل؛
- مديرية التطوير والصيانة؛

وتتخصص مهام المديرية العامة في:

- مراقبة فعالية السياسة المتبعة؛
- تحديد أهداف المؤسسة؛
- تأمين الحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديريات المركزية؛
- تسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- دراسة مختلف الطرق والوسائل المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة؛

وتتضمن المديرية أقسام ووظائف ملحقة:

• **قسم الأمانة:** هي الخلية التنظيمية للمؤسسة أين توضع الوثائق وتخزن المعلومات الصادرة والواردة

ومن مهامها:

- استقبال وحفظ الأوراق والوثائق وترتيبها؛

- تسيير مواعيد رئيس المديرية العامة؛

- الكتابة، تسجيل ومعالجة النصوص.

• **قسم الأمن:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

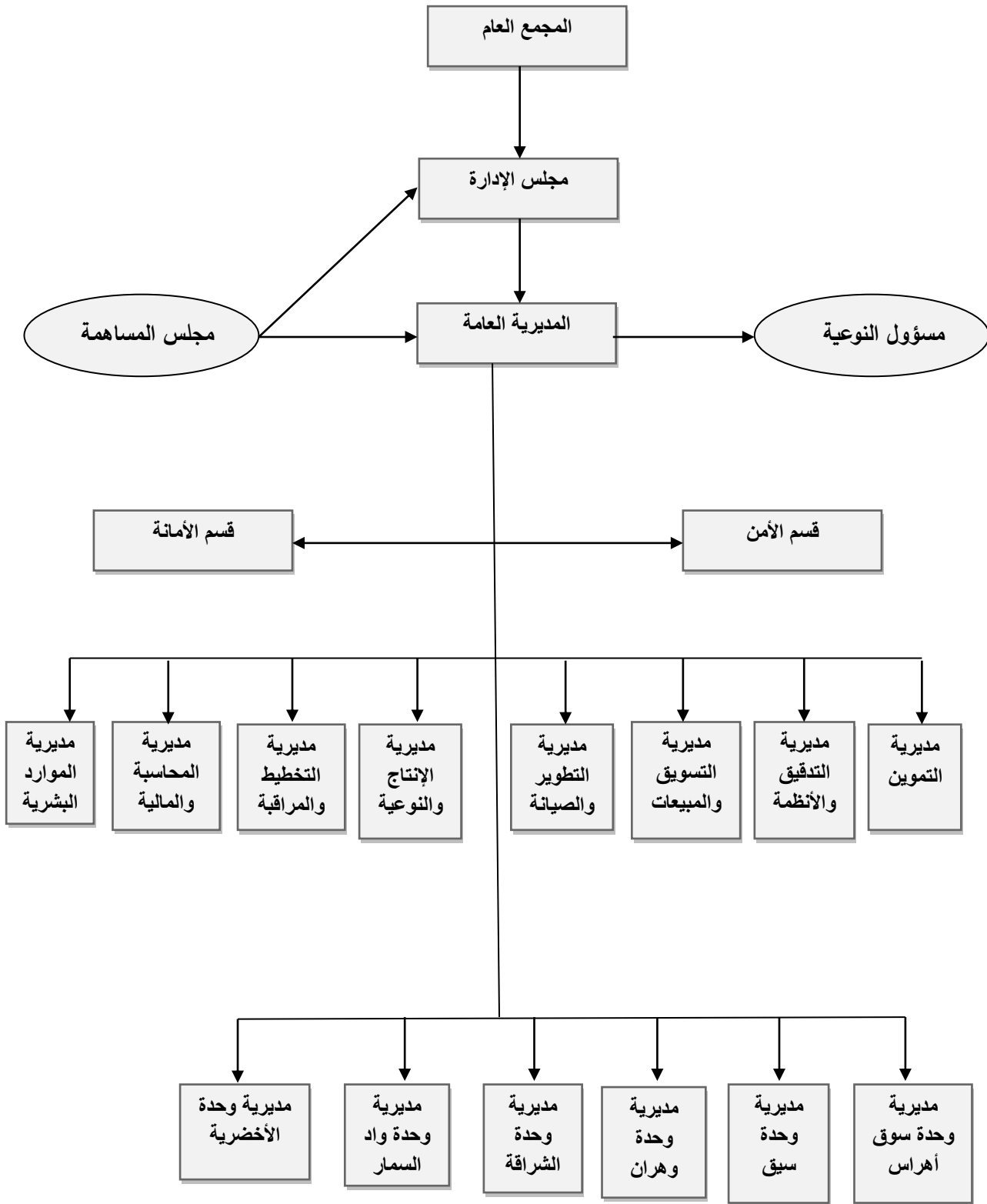
- ربط نشاط الأمن لمختلف وحدات المؤسسة؛

- القيام بزيارات إلى وحدات الإنتاج وتنفيذ المخططات العملية الخاصة بالأمن؛

- رفع تقرير إلى المدير العام عن الحالة الأمنية لكل وحدة؛

ويمكن توضيح ما سبق ذكره في الشكل الموالي، والذي يمثل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: وثائق من داخل المؤسسة

المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسسة

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى دراسة ميدانية تطبيقية تتعلق بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة من حيث قدرتها على التحكم في سيولتها، هذه الدراسة لا بد أن تتضمن عرض الميزانية المالية وإعداد الميزانية المختصرة، وتحليل الأصول والخصوم.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية للمؤسسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الميزانية المالية للمؤسسة الوطنية للدهن للأخضرية وهذا من خلال الفترة (2014، 2015، 2016) وهذا بدوره سيسهل لنا مهمة تحديد وفهم الوضعية المالية للمؤسسة وعرض الميزانية المالية يكون على النحو التالي:

الجدول رقم (04) الميزانية المالية أصول (2014،2015،2016):

وحدة القياس: دج

رقم/ح	اسم الحساب	2014	2015	2016
	أصول ثابتة:			
20	- التثبيتات المعنوية	8614914.56	9061001.50	11645894.90
21	- التثبيتات العينية	2137719157.76	2106824311.46	2316178878.03
23	- التثبيتات الجاري إنجازها	222390945.29	273532227.98	453396078.49
26	-	10594665.00	10594665.00	10594665.00
275	- الودائع والكفالات المدفوعة	71756252.09		
276	- الحسابات الدائنة الأخرى المثبتة	3837822555.01		
133	- الضرائب المؤجلة على الأصول	175938078.07		
	مجموع الأصول الثابتة	6464836567.78	7504165714.24	9324411011.52
	الأصول المتداولة:			
31	- المواد الأولية واللوازم	3016056275.32		
32	- تموينات أخرى	656318267.65		
33	- سلع قيد الإنتاج	29104220.44		
35	- المخزونات من المنتجات	1256194079.93		
37	- المخزونات الخارجية	573200932.27	5623874699.14	
41	- الزبائن والحسابات المرتبطة بهم	614116376.11	675142403.51	
409	- الموردون المدينون	35817246.97		
42	- العاملون والحسابات المرتبطة بهم	63283119.58		
46	- المدينون المختلفون والدائنون المختلفون	47699244.68	31448088.03	9495198.35
486	- الأعباء المعاينة مسبقا	1186714.57		
445	- الدولة- الرسوم على رقم الأعمال	35531740.63		
447	- الضرائب الأخرى والرسوم والتسديدات المماثلة	1055742.81	62372275.82	216754266.47
518	- الفوائد المنتظرة	15062500.00		
51	- البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها	8227189979.58		
53	- الصندوق	922295.36		
	مجموع الأصول المتداولة	14566738735.90	13736294582.25	12199825613.69
	المجموع العام للأصول	21031575303.68	21240460296.49	21524236625.21

المصدر: وثائق من داخل المؤسسة

الجدول رقم (05) الميزانية المالية خصوم (2014،2015،2016):

وحدة القياس: دج

رقم/ح	اسم الحساب	2014	2015	2016
	أموال دائمة:			
	1- الأموال الخاصة:			
101	- رأس المال	9000000000.00	9000000000.00	9000000000.00
106	- الاحتياطات	6722388530.28	7799809851.60	8606166977.55
11	- الترحيل من جديد	-41908032.37		
12	- نتيجة الدورة	1674669353.69	1809157125.95	1179228920.54
	2- ديون طويلة الأجل:			
16	- الاقتراضات والديون المماثلة	188336421.84	178673324.76	168845260.18
134	- الضرائب المؤجلة على الخصوم	12857442.00		
15	- متاح	790714376.31	666861292.24	727837601.50
	ديون قصيرة الأجل:			
40	- الموردون والحسابات المرتبطة بها	1400585318.01	835046582.64	975388576.58
444	- الدولة- الضرائب على النتائج	98601098.91	47115463.68	42485464.72
445	- الدولة- الرسوم على رقم الأعمال	17347241.00		
447	- الضرائب الأخرى والرسوم والتسديدات المماثلة	31553970.83	903796655.62	824748300.97
419	- الزبائن الدائنون	207010543.57		
42	- العاملون والحسابات المرتبطة بهم	477156632.85		
43	- الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة	79408888.34		
45	والشركاء	360030000.00		
46	- المدينون المختلفون والدائنون المختلفون	11706355.58		
51	- البنوك المؤسسات المالية وما يماثلها			
518	- الفوائد المنتظرة	765.40		
		1116397.44		
	المجموع العام للخصوم	21031575303.68	21240460296.49	21524236625.21

المصدر: وثائق من داخل المؤسسة

المطلب الثاني: إعداد الميزانية المختصرة:

انطلاقاً من الميزانيات المالية للسنوات الثلاث (2014، 2015، 2016) يمكننا عرض الميزانيات المختصرة

كما يلي:

الجدول رقم (06): الميزانية المالية المختصرة ل 2015،2016،2017 (أصول)

وحدة القياس: دج

البيان	2014	%	2015	%	2016	%
أصول ثابتة	6464836567.78	30.74	7504165714.24	35.34	9324411011.52	43.32
مجموع الأصول المتداولة	14566738735.90	69.26	13736294582.25	64.66	12199825613.69	56.68
قيم الاستغلال	5526873775.61	37.94	5623874699.14	40.94	5477221237.80	44.90
قيم قابلة للتحقيق	798690185.35	5.48	875603838.91	6.37	1281714540.14	10.50
قيم جاهزة	8243174774.94	56.58	7236816044.20	52.69	5440889835.75	44.60
المجموع العام للأصول	21031575303.68	100%	21240460296.49	100%	21524236625.21	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

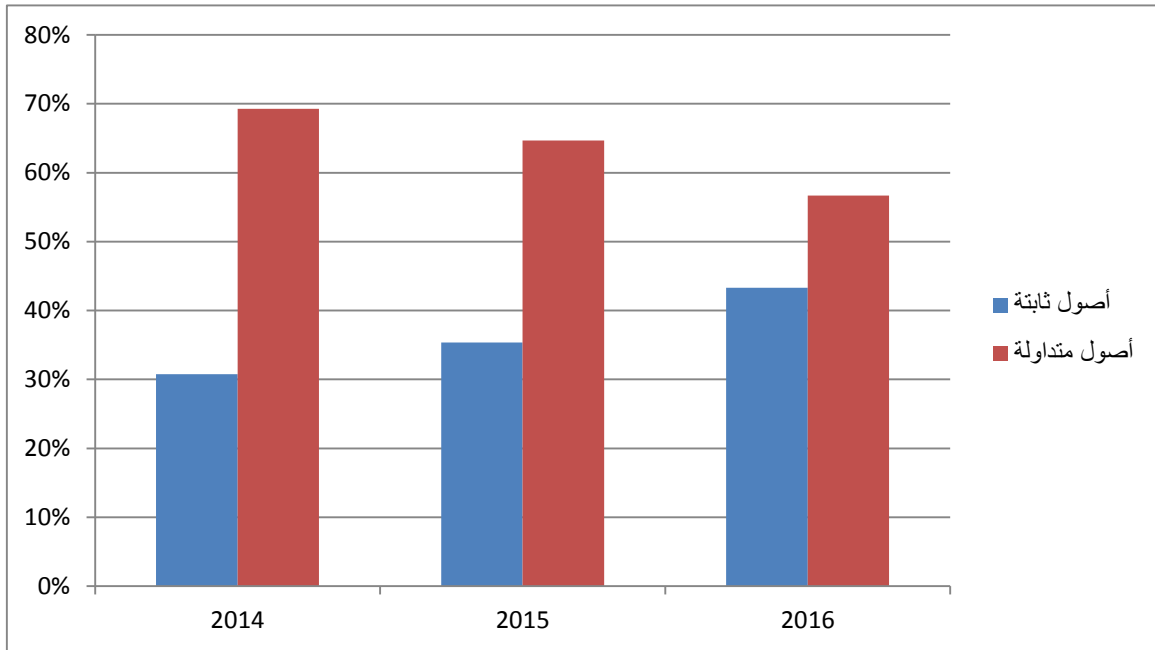
الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة ل 2015،2016،2017 (خصوم)

وحدة القياس: دج

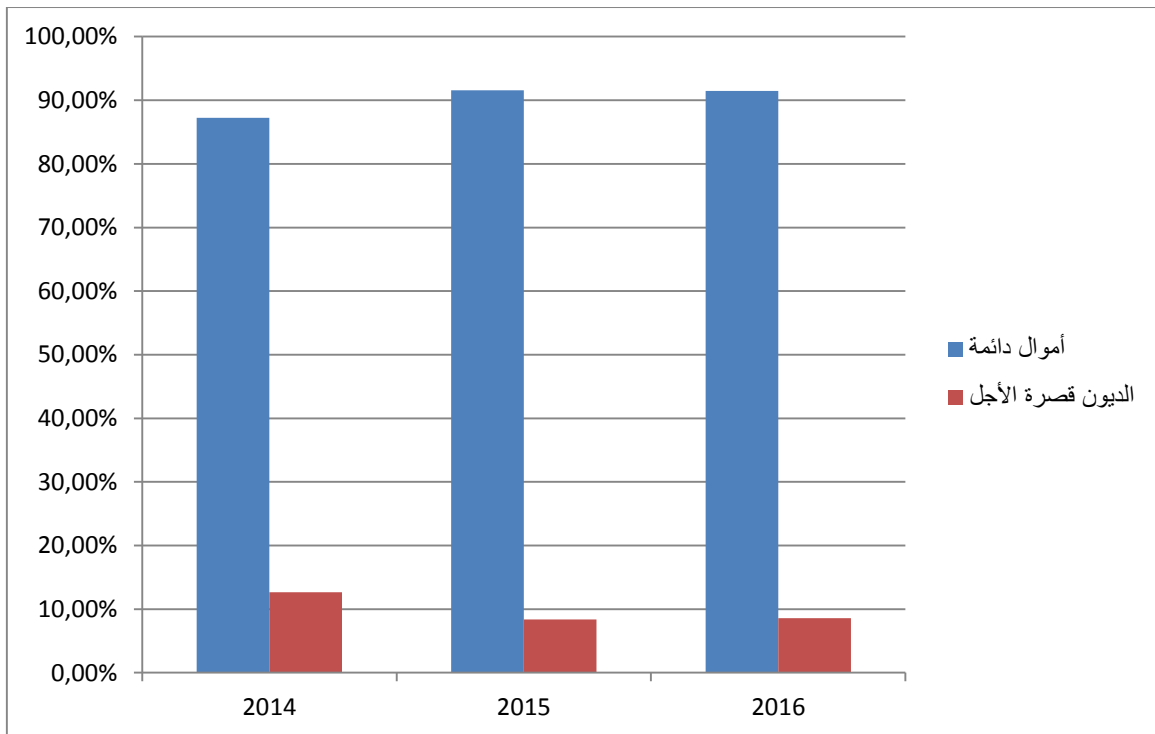
البيان	2014	%	2015	%	2016	%
مجموع الأموال الدائمة	18347058091.75	87.23	19454501594.55	91.59	19681614282.94	91.44
رؤوس الأموال الخاصة	17355149851.60	94.60	18608966977.55	95.65	18784931421.26	95.44
ديون طويلة الأجل	991908240.15	5.40	845534617.00	4.35	896682861.68	4.56
ديون قصيرة الأجل	2684517211.93	12.77	1785958701.94	8.41	1842622342.27	8.56
المجموع العام للخصوم	21031575303.68	100%	21240460296.49	100%	21524236625.21	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

تمثيل يبين تطور عناصر الأصول بالنسب المؤوية:
شكل رقم (05): عناصر الأصول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة
شكل رقم (05): عناصر الخصوم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

المطلب الثالث: دراسة الأصول والخصوم:

من خلاله سنقوم بتحليل نظري لكل من أصول وخصوم المؤسسة، كل على حدا، مع تبيان التغيرات التي آلت إليها عناصر ميزانية المؤسسة من سنة لأخرى مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك.

أولا: تحليل جانب الأصول:

1- الأصول الثابتة: عند مقارنة الأصول الثابتة للسنوات محل الدراسة (2014، 2015، 2016) على التوالي، لاحظنا أنها شهدت ارتفاعا متتاليا سنتي 2015 و2016، حيث بلغت قيمتها لسنة 2014 6464836567.78 دج ثم ارتفعت إلى 7504165714.24 دج لسنة 2015 حتى بلغت قيمتها لسنة 2016 : 9324411011.52 دج، زمنه نستنتج أن سبب الارتفاع لسنتي 2015 و2016 راجع إلى ارتفاع التثبيات المعنوية والعينية أما إذا قمنا بمقارنة الأصول الثابتة مع مجموع الميزانية نجد أن نسبة الأصول الثابتة ارتفعت حيث بلغت نسبتها 30.74 % لسنة 2014 ثم ارتفعت إلى 35.34 % لسنة 2015 حتى وصلت سنة 2016 إلى 43.32%.

2- الأصول المتداولة: تشير الميزانية المالية للسنوات 2014، 2015، 2016 إلى أن هناك اختلاف بسيط في الأصول من حيث القيمة والنسب من سنة إلى أخرى مقارنة مع بعضها البعض أو مع مجموع أصول الميزانية حيث بلغت 69.26 % لسنة 2014 ثم انخفضت إلى 64.66 % سنة 2015 وصولا إلى 56.68 % سنة 2016.

أ. بالنسبة لقيم الاستغلال: شهدت هذه النسبة ارتفاعا متتاليا حيث بلغت نسبتها 37.94 % سنة 2014 وارتفعت إلى 40.94 % سنة 2015 وصولا إلى 44.90 % سنة 2016؛

ب. بالنسبة للقيم القابلة للتحقيق: بلغت هذه النسبة 5.48 % لسنة 2014 ثم ارتفعت إلى 6.37 % سنة 2015، لتصل إلى 10.50 % سنة 2016 وهذا مقارنة مع مجموع أصول الميزانية؛

ت. بالنسبة للقيم الجاهزة: بمقارنة نسبة القيم الجاهزة في السنوات الثلاثة فقد شهدت انخفاضا حيث بلغت سنة 2014 نسبة 56.58% وفي 2015 انخفضت إلى 52.69% و نسبة 44.60% سنة 2016 وبمقارنة نسب القيم الجاهزة مع نسب قيم الاستغلال ونسب القيم القابلة للتحقيق فإن القيم الجاهزة تمثل النسب الأعلى.

ثانيا: تحليل جانب الخصوم:

1- **الأموال الدائمة:** عندما قمنا بمقارنة الأموال الدائمة للسنوات الثلاث (2014، 2015، 2016) وجدنا أنها شهدت ارتفاعا حيث بلغت سنة 2015 نسبة 91.59% بعدما كانت 87.23% سنة 2014، ثم شهدت انخفاضا طفيفا سنة 2016 حيث بلغت نسبة 91.44%.

أ. بالنسبة للأموال الخاصة: فهي تمثل نسبة 94.60% من مجموع الخصوم لسنة 2014 وارتفعت إلى 95.65% سنة 2015 ثم انخفضت انخفاضا طفيفا سنة 2016 حيث بلغت 95.44%، ومن خلال هذا نلاحظ أن المؤسسة لها القدرة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة دون اللجوء إلى الديون طويلة الأجل وهذا خلال السنوات الثلاث.

ب. بالنسبة للديون طويلة الأجل: نلاحظ أن الديون طويلة الأجل تمثل نسبة ضئيلة من مجموع الخصوم والتي بلغت 5.40% سنة 2014 لتتخف سنة 2015 إلى 4.35% ثم ارتفعت قليلا إلى 4.56% سنة 2016.

2- **لديون قصيرة الأجل:** نلاحظ أن الديون قصيرة الأجل شهدت انخفاضا سنة 2015 لتبلغ 8.41% مقارنة بمجموع الخصوم بعدما كانت 12.7% سنة 2014 ثم ارتفعت قليلا إلى نسبة 8.5% سنة 2016، ونلاحظ أن نسبة الديون قصيرة الأجل ضئيلة بالنسبة لمجموع الخصوم حيث أنها عاجزة عن تغطية كل الأصول المتداولة خلال السنوات الثلاث.

المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية لخزينة المؤسسة

بعد تحليل كل من الأصول والخصوم المتعلقة بالميزانية المالية للمؤسسة سنتطرق إلى دراسة وضعية

الخزينة في المؤسسة من خلال حساب كل من مؤشرات التوازن وكذا بعض النسب الهامة مع تحليلها.

المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية للخزينة بواسطة المؤشرات المالية:

نقوم في هذا المطلب بحساب مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، احتياجات رأس المال

العامل والخزينة.

1- رأس المال العامل: سوف نقوم بتوضيح مختلف قيم رؤوس الأموال العاملة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): حساب مختلف أنواع رأس المال العامل

وحدة القياس: دج

البيان	2014	2015	2016
الأموال الدائمة (1)	18347058091.75	19454501594.55	19681614282.94
الأصول الثابتة (2)	6464836567.78	7504165714.24	9324411011.52
رأس المال العامل الدائم (2-1)	118822215523.97	11950335880.31	10357203271.42
الأموال الخاصة (1)	17355149851.60	18608966977.55	18784931421.26
الأصول الثابتة (2)	6464836567.78	7504165714.24	9324411011.52
رأس المال العامل الخاص (2-1)	10890313283.82	11104801263.31	9460520409.74
الأصول المتداولة	14566738735.90	13736294582.25	12199825613.69
رأس المال العامل الإجمالي	14566738735.90	13736294582.25	12199825613.69
الديون طويلة الأجل (1)	991908240.15	845534617.00	896682861.68
الديون قصيرة الأجل (2)	2684517211.93	1785958701.94	1842622342.27
رأس المال العامل الأجنبي (2+1)	3676425452.08	2631493318.94	2739305203.95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي:

- **بالنسبة لرأس المال العامل الدائم:** من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل قد شهد انخفاضا في السنتين 2015، 2016، لكن هذا الانخفاض لا يشكل أية خطورة على المؤسسة لأن قيمة رأس المال العامل الدائم جد معتبرة مما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، وهو ما يفسر إضافة إلى قدرتها على تغطية أصولها الثابتة انطلاقا من أموالها الدائمة قدرتها على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل في حالة عدم توافق آجال تحول الأصول المتداولة إلى سيولة مع آجال استحقاق الديون قصيرة الأجل؛
- **بالنسبة لرأس المال العامل الخاص:** نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص موجبة خلال فترة الدراسة هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية، وبالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية وهو مؤشر إيجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية، والملاحظة الثانية التي يمكن تسجيلها بالنسبة لرأس المال العامل الخاص هو أن قيمته تقترب من قيمة رأس المال العامل الدائم، هذا ما يعني أن قيمة الديون الطويلة الأجل صغيرة، وهو مؤشر إيجابي للوضع المالي للمؤسسة؛
- **بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي:** إن القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال السنوات الثلاثة (2014، 2015، 2016) مقارنة برأس المال العامل الأجنبي يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة؛
- **بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:** إن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة يعني أن المؤسسة تعتمد على رأس مالها بنسبة كبيرة أي مستقلة ماليا ووجود تدخل بسيط للأطراف الخارجية في سياستها.

2- احتياجات رأس المال العامل:

يجب على المؤسسة خلال دورة الاستغلال أن تغطي مخزوناتا ومديونيتها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، فإذا كان الفرق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وهو ما يسمى احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

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

الجدول رقم (09): احتياجات رأس المال العامل

وحدة القياس: دج

البيان	2014	2015	2016
أصول متداولة - قيم جاهزة	6323563960.96	6499478538.05	6758935777.94
ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية	991908240.15	845534617.00	896682861.68
احتياج رأس المال العامل BFR	5331655720.81	5653943921.05	5862252916.26

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات كآآتي:

نلاحظ أن قيم احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال السنوات 2014، 2015، 2016 حيث يقدر هذا الاحتياج ب دج 5331655720.81 سنة 2014 ليرتفع إلى 5653943921.05 دج سنة 2015 ،ليصل إلى 5862252916.26 دج سنة 2016 وسبب هذا الارتفاع يعود إلى ارتفاع قيمة احتياجات التمويل وانخفاض في موارد التمويل.

وهذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بتخفيض قيمة احتياجات التمويل إما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات، أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير أو زيادة ديون الموردين.

3- الخزينة:

كما سبق وعرفنا الخزينة بأنها مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

ويمكن حساب الخزينة كما يلي:

الجدول رقم (10): حساب الخزينة

وحدة القياس: دج

2016	2015	2014	البيان
10357203271.42	11950335880.31	118822215523.97	رأس المال العامل FR
5862252916.26	5653943921.05	5331655720.81	احتياجات رأس المال العامل BFR
449450354.98	5296391959.26	113490559803.16	الخزينة = FR-BFR

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي أن الخزينة موجبة في السنوات الثلاثة وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية، وعليه على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

المطلب الثاني:دراسة الوضعية المالية بواسطة النسب المالية:

إن استخدام النسب المالية في التحليل المالي ليست الغاية في التحليل المالي وإنما في الواقع أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي.

أولا نسب السيولة:

وسنقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على نسب السيولة للمؤسسة موضوع الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): حساب مختلف أنواع نسب السيولة

وحدة القياس: دج

النسبة	البيان	2014	2015	2016
السيولة العامة	الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الأجل	5.42	7.69	6.62
السيولة المختصرة	(قيم جاهزة - قيم قابلة للتحقيق)/ ديون قصيرة الأجل	3.36	4.54	3.64
السيولة الجاهزة	قيم جاهزة/ ديون قصيرة الأجل	3.07	4.05	2.95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

من خلال الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي:

- بالنسبة للسيولة العامة:تظهر هذه النتيجة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية ونلاحظ من خلال النتائج أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة تجاوزت الواحد (1) خلال السنوات الثلاثة، هذا ما يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل، لكن هذه الحالة سيئة وخطيرة على المؤسسة؛
- بالنسبة للسيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم الجارية، وتكون قيمتها محصورة بين (0.5 و 0.3) ونلاحظ أن النسبة ارتفعت سنة 2015 وانخفضت سنة 2016، وهذه النسبة أكبر من المستوى المطلوب وهذا يعني عدم استغلال سيولتها بطريقة مثالية؛
- بالنسبة للسيولة الجاهزة: تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الفورية وفي السنوات 2014، 2015، و2016 النسبة مرتفعة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتغطية التزاماتها الفورية مع بقاء فائض.

ثانيا: نسب التمويل:

نوضحها من خلال الجدول الآتي

الجدول رقم (12): نسب التمويل

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016
نسبة الاقتراض	مجموع الديون/ مجموع الأصول	0.17	0.13	0.14
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/مجموع الديون	5.20	7.49	7.27
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	2.84	2.59	2.11
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	3.07	2.71	2.20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- **نسبة الاقتراض:** تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في معدل نسبة الاقتراض وهذا يعني انخفاض المخاطر الي قد تتعرض لها المؤسسة بسبب سداد قيمة الديون والفوائد؛
- **نسبة الاستقلالية المالية:** نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الاستقلالية المالية خلال السنوات الثلاثة تجاوزت الواحد (1) مما يؤكد الاستقلالية المالية للمؤسسة؛
- **نسبة التمويل الدائم:** تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة ومن خلال حساب هذه النسبة اتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة وحققت هامش أمان يغطي بعض الأصول المتداولة وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل؛
- **نسبة التمويل الخاص:** توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة وبما أن النسبة تفوق الواحد (1) فإن ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة

بالمطلب الثالث: الحجم الأمثل لخزينة المؤسسة:

في هذا المطلب سأقوم بحسابات تقديرية لخزينة المؤسسة لمعرفة الحجم الأمثل الذي يجب أن تكون فيه الخزينة ومقارنته مع الخزينة الفعلية.

النسبة الأمثل لنسبة السيولة الجاهزة محصورة بين (0.2) و(0.3) وقمت بتقديرها كما يلي:

النسبة الأمثل لنسبة السيولة الجاهزة = قيم جاهزة/ ديون قصيرة الأجل = 0.25%

ومنه القيم الجاهزة = ديون قصيرة الأجل $\times 0.25$

ونوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): الحجم الأمثل لتقدير الخزينة

البيان	2014	2015	2016
النسبة الأمثل للسيولة الجاهزة	0.25	0.25	0.25
ديون قصيرة الأجل	2684517211.93	1785958701.94	1842622642.27
القيم الجاهزة التقديرية المثالية	671129303	446489675	460655586
القيم الجاهزة الفعلية	8243174774.94	7236816044.20	5440889835.75
الفرق	7572045472	6790326369	4980234250
نسبة الفرق	2.82	3.8	2.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي أن هناك فرق إيجابي بين القيم الجاهزة التقديرية والقيم الفعلية خلال سنوات الدراسة (2014، 2015، 2016)، فهذا الفرق يرتفع سنة 2015 وينخفض سنة 2016 حيث كانت نسبة الفرق 2.82% سنة 2014، وارتفعت إلى 3.8% سنة 2015، وانخفضت إلى 2.7% سنة 2016، ومن هذه النتائج نستنتج أن نسبة السيولة الجاهزة مرتفعة كثيرا عن النسبة المثالية ومنه فإن المؤسسة تملك نسبة فائضة ومعتبرة من السيولة تمكنها من تغطية التزاماتها الفورية مع بقاء الفائض، والملاحظ أن هناك سوء استغلال لخزينة المؤسسة بسبب توفر سيولة كبيرة غير مستغلة ومجمدة لا تستفيد منها المؤسسة، وبذلك فهي تفقد المؤسسة مجموعة من الأرباح والفوائد وتحملها تكاليف إضافية وهذا ما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، وعلى المؤسسة استغلال هذا الفائض الكبير من السيولة غير المستغلة في عدة أوجه نذكر منها توسيع النشاط من خلال تعظيم قيم الاستغلال...

خاتمة الفصل

من خلال دراستي للحالة المالية للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) بالأخصرية عن طريق تقنيات التحليل المالي، تبين لي أن المؤسسة تتمتع برأس مال عامل موجب خلال سنوات الدراسة (2014،2015،2016)، إلا أن خزينة المؤسسة تحتوي على فائض ناتج عن تغطية رأس المال العامل الذي يعتبر كهامش أمان لكل احتياجات رأس المال العامل، كما أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة، وهذا راجع لكونها تلجأ إلى تغطية أصولها بنسبة كبيرة إلى التمويل الذاتي كما أنها لا تلجأ إلى الديون قصيرة الأجل.

وبالرغم من ان الحالة المالية للمؤسسة جيدة هذا لا ينفي وجود اختلالات فيها والتي تتمثل في توفر سيولة كبيرة غير مستغلة ومجمدة ولا تدر على المؤسسة بل العكس فهي تفقد المؤسسة مجموعة من الأرباح وتحملها تكاليف والتي تعرف بتكلفة الفرصة البديلة.

وفي الأخير يمكن القول أن التسيير الأمثل للخبزينة هو الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج جيدة.

1-2- حساباه: يمكن حساب رأس المال العامل وفق منظورين هما:

- منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة ويحسب كما يلي⁽¹⁾:

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

- منظور أسفل الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل و يحسب وفق العلاقة التالية⁽²⁾:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض قصيرة الأجل}$$

2- احتياجات رأس المال العامل BFR .

- 1-2- تعريفه: يعرف على انه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية⁽³⁾.

الشكل رقم (01): احتياج رأس المال العامل BFR

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	احتياجات رأس المال العامل BFR
	ديون قصيرة الأجل

المصدر: من إعداد الطالبة .

(1) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (إدارة مالية)، دار وائل للنشر ، الأردن، 2011، ص68،69.

(2) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص70.

(3) محمد ابراهيم عبد الحليم، اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص121.

2-1- حسابيه:

تحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل

و يحسب أيضا:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

3-1- حالات احتياج رأس المال العامل:

✓ $BFR < 0$: هناك الموارد المالية قصيرة الأجل تغطي قيمة الموجودات أي أنا لسلفات المصرفية

أكبر من الخزينة؛

✓ $BFR > 0$: الموارد لا تغطي الاحتياجات، فالمؤسسة بحاجة إلى موارد خارج دورة الاستغلال؛

✓ $BFR = 0$: الموارد تغطي احتياجات دورة الاستغلال⁽¹⁾.

3- الخزينة T. تعبر الخزينة في القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة كما

يمكن أن تقول أنها التحصيل، الأصول النقدية (السائلة)، الخزينة الممكنة، الخزينة الصافية⁽²⁾.

(1) محمد ابراهيم عبد الحليم، نفس المرجع، ص122.

(2) Khath ; Annie Bellier Delienne ; **Gestion de Trésorerie** ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005 ; P23.

وتحسب كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - الاحتياج في رأس المال العامل الدائم؛

الخزينة = قيم جاهزة - تسبيقات،

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

و نميز الحالات التالية⁽¹⁾:

✓ $T < 0$: الخزينة سالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني

موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي المؤسسة في حالة عجز؛

✓ $T > 0$: الخزينة موجبة، إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني

أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح

مشكلة الربحية؛

✓ $T = 0$: الخزينة صفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا

يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي، و الخزينة المثلى هي التي لا توقع المؤسسة في

مشاكل الخلل بين رأس المال العامل واحتياجاته⁽²⁾.

(1) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص51.

Bernard Devraux ; charlésia crose ; les 10 livres d'une gestion performante ; Edition d'organisation ; France ;

(2) 1985 ; P166.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الخزينة

تختلف الخزينة من مؤسسة لأخرى، فقد تكون موجبة في مؤسسة وفي أخرى سالبة، كما يمكن أن تكون صفراوية أي مثلى، وساقوم بدراسة بعض المؤشرات التي تكشف لنا أسباب هاته التغيرات و ذلك من أجل تحسين وضعية الخزينة بإيجاد الحلول المناسبة.

فمن أهم هذه المؤشرات نذكر: نسب السيولة و نسب النشاط:

أولا: نسب السيولة: ونجد⁽¹⁾:

1- نسبة السيولة العامة:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة/ديون قصيرة الأجل

تبين لنا هاته النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة في الأجل المحدد، كما تبين لنا مدى تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل

ويجب على المؤسسة ان تحقق اكبر من الواحد، فإذا كان أقل من الواحد فهي حالة سيئة أو خطيرة ولهذا يجب على المؤسسة أن تراجع هيكلها المالي بزيادة ديونها الطويلة أو رأس مالها الخاص أو بتخفيض ديونها قصيرة المدى.

2- نسبة السيولة الخاصة:

نسبة السيولة الخاصة = (قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق) / ديون قصيرة الأجل

(1) Piere conse ; la gestion financière de l'entreprise ; Dunod ; France ; 7eme ED; P623.

الخاتمة

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

إن التسيير الفعال لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل 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 ما يتعلق بتوظيف فوائض الخزينة التي يمكن المؤسسة من تحقيق عوائد وتساعد على تقادي الوقوع في حالات العجز.

وتعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان استمراريته الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يمكن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق، بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن للمؤسسة، وصياغة الإشكالية كانت تدور حول مدى تحكم المؤسسة الاقتصادية في تسيير خزنتها لتحقيق التوازن المالي.

ومن أجل الإجابة على تساؤلات إشكالية البحث واختبار فرضياته تم القيام بدراسة نظرية وكانت كالاتي:

- معرفة كيفية سير الخزينة تعتبر أداة ضروري في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة، تعتبر فرضية صحيحة؛
- التخطيط والتسيير الجيد للخزينة يسمح بتسيير التدفق واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، تعتبر فرضية صحيحة؛
- أما الفرضية الثالثة: المؤسسة الوطنية للدهن تمتلك خزينة موجبة وهذا يدل على أنها ذات تسيير جيد هي فرضية صحيحة.

وتم اختيار دراسة لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، وحاولت تطبيق الأساليب والآليات المتوصل إليها في هذه الدراسة على المؤسسة موضوع البحث وخلصت بذلك إلى مجموعة من النتائج:

النتائج:

تبين من خلال دراسة خزينة المؤسسة بالاعتماد على الميزانية المالية أن:

1- تسيير الخزينة يؤدي إلى ترشيد النفقات في اتخاذ القرارات السليمة عن طريق إعداد خطة محكمة

للخزينة؛

2- سعي مسير الخزينة دائما إلى اختيار أحسن التوظيفات في حالة الخزينة الفائضة، والبحث عن أفضل

التمويلات في حالة العجز ليقوم بعدها بعملية التحكيم بين مختلف التوظيفات والتمويلات واختيار

الأفضل منها؛

3- اختلال في التوازن بسبب الارتفاع الكبير للأموال الدائمة مقارنة بالأصول الثابتة؛

4- المؤسسة تحتفظ بفائض كبير دون أن يدر عائدًا، وبالتالي فالمؤسسة تحقق الأمان لكنها لا تعتبر اهتماما

للربحية؛

5- الخزينة موجبة وهذا يرجع إلى أن رأس المال العامل الدائم أكبر من احتياجات رأس المال العامل

وبالتالي نجد أن الخزينة تمثل القيم الجاهزة لأن السلفات المصرفية معدومة؛

6- عدم الاستغلال الجيد للإيرادات في مشاريع استثمارية كمحاولة إنشاء وحدة لإنتاج المواد الأولية بدل

استيرادها بتلك النسبة المرتفعة جدا؛

7- توفر المؤسسة على رأس مال خاص يعطيها إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

الاقتراحات:

1- استثمار رؤوس الأموال الفائضة في مشاريع اقتصادية ناجحة أخرى؛

2- الاهتمام أكثر بتسيير الخزينة وتأطير القائمين عليها؛

- 3- البحث عن أفضل بديل لتوظيف الفائض في الخزينة، واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز؛
- 4- تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام النماذج الرياضية الذي يحقق الربحية والأمان؛
- 5- المنافسة التي تعرفها في السوق، تلزم المؤسسة على القيام بتحديث دراستها للسوق وتعديل منتوجاتها بما يتماشى مع احتياجات السوق.

الآفاق:

- هذا ويبقى موضوع تسيير الخزينة مجالاً خصباً للبحث، أم أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لبحوث أخرى متعلقة بموضوع تسيير الخزينة، وإثراءه اقترحت بعض المواضيع:
- التحليل الرياضي لموارد واستخدامات الخزينة؛
 - دور التسيير الأمثل في رفع الأداء المالي للمؤسسة.

الكتب:

- 1- اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 2- إلياس بن ساسي يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية، دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 3- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (إدارة مالية)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- 4- بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 5- توفيق حسون، الإدارة المالية: قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، ط11، مطبعة قمحة إخوان، سوريا، 2001.
- 6- الحسيني صادق، التحليل المالي و المحاسبي: دراسة معاصرة في الأصول العلمية و تطبيقاتها، دار المجداوي للنشر، ط2، الأردن، 1998.
- 7- رضوان وليد عمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، عمان، 1997.
- 8- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط4، الأردن، 1996.
- 9- شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، ج1، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداوا، الجزائر، 2008.
- 10- صالح خالص، تقنيات التسيير: موازنات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 11- عاطف وليم أندرواس: "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008.
- 12- عبد الباقي صلاح الدين، الإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 13- عبد الحليم كراجة، الإدارة والتحليل المالي، ط2، دار صفاء للنشر، 2002.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 15- عدنان هاشم رحيم السامرائي، إدارة الأصول (منهج تحليل شامل)، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997.
- 16- علي عباس، الإدارة المالية، ثراء للنشر، الأردن، 2008.
- 17- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006.
- 18- عمر عقيلي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن.
- 19- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.

- 20- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، ط2، دار حامد، الأردن، 2009.
- 21- فتحى السوافيري، أحمد نور، المحاسبة الإدارية - اتخاذ القرارات - بحوث العمليات - تقييم الأداء، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
- 22- محمد ابراهيم عبد الحليم، اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 23- محمد أبو نصار، جمعة حميدات، معايير المحاسبة و الإبلاغ المالي الدولية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 24- محمد سويلم، الإدارة المالية، دار المهاني للطباعة، مصر، 1997.
- 25- محمد شفيق، حسين طنيب و بخرون، أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، د/بلد النشر، 1997.
- 26- محمد فركوس، الموازنات التقديرية كأداة فعالة لمراقبة تسيير الخزينة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 27- محمود عبد الحليم الخلائية، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مطابع الدستور التجارية، د/بلد النشر، ط4، 2007.
- 28- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، ج1، 1997.
- 29- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 30- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، ج1، 1988.
- 31- نور الدين خباية، الإدارة المالية، دار النهضة العربية لبنان، 1997.

الأطروحات والمذكرات:

- 31- بوخلوة باديس، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضيافن المسيلة، 2002.
- 32- ترمان إيمان، نذير شكيب، تسيير الخزينة: دراسة حالة سونطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، تخصص مالية، المدرسة العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2013.
- 33- ركيبي فوزية، الوظيفة المالية ووسائل التمويل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، فرع مالية وبنوك، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البويرة، 2011.

- 34- زهير طوكاح، تسيير الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2003، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003.
- 35- زينب زيان، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية دفعة 2004، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- 36- فؤاد لافل حسان خلاصي، تسيير الخزينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية، دفعة 2000، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2000.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 37- BemardDevraux ; charlésiacrose ; les 10 livres d'une gestion performante ; Edition d'organisation ; France ;1985.
- 38- Jone ; gestion de l'entreprise ; presse universitaire ; France ; 1993.
- 39- Khath ; Annie BellierDelienne ; Gestion de Trésorerie ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005.
- 40- Piereconse ; la gestion financière de l'entreprise ; Dunod ; France ; 7eme ED .