

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

تسيير الخزينة وأثرها على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

- محمد سامي لزعر

إعداد الطالبتين:

- سلمى شيخ

- صارة زغيدور

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أ. نعمان محمول.
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أ. محمد سامي لزعر.
مناقشا	جامعة جيجل	أ. أمال بنون.

السنة الجامعية: 2020 / 2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

تسيير الخزينة وأثرها على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته - وحدة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

- محمد سامي لزعر

إعداد الطالبتين:

- سلمى شيخ

- صارة زعيدور

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	أ. نعمان محمول.
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أ. محمد سامي لزعر.
مناقشا	جامعة جيجل	أ. أمال بنون.

السنة الجامعية: 2020 / 2021

دعاء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه: "إذا مات ابن آدم أنقطع عمله إلا من ثلاث، صدقة جارية أو عمل ينتفع به أو ولد صالح يدعو له"

إلى روح الأستاذ الفاضل "محمد سامي لزعر" رحمه الله

اللهم أبدله دارا خيرا من داره، وأهلا خيرا من أهله، وأدخله الجنة وأعزه من عذاب القبر، ومن عذاب النار، اللهم عامله بما أنت أهله، ولا تعامله بما هو أهله، اللهم أجزه عن الإحسان إحسانا، وعن الإساءة عفوا وغفرانا. اللهم إن كان محسنا فزد من حسناته، وإن كان سيئا فتجاوز عن سيئاته، اللهم أدخله الجنة من غير مناقشة حساب، ولا سابقة عذاب.

اللهم إنا نسألك بكل اسم هو لك أن تغفر له وترحمه وتجعل قبره روضة من رياض الجنة ولا تجعله حفرة من حفر النار، اللهم حرم وجهه على النار

برحمتك يا أكرم الأكرمين يا الله

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم: "ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله".

ودائما سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرنا دوما بقصورنا وعدم إيفائنا حق من نهديه هذه الأسطر، واليوم نتقدم بجزيل الشكر وكل عبارات الاحترام والتقدير إلى من لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته الأستاذ المشرف "لزعر محمد سامي".

كما نتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى كافة السادة عمال المؤسسة الوطنية للجلود ومشتقاته على تعاونهم معنا وكل ما قدموه من أجل تسهيل علينا إنجاز الجانب التطبيقي لهذه المذكرة وبالأخص السيد "طريق كمال".

كما نشكر أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما قدموه لنا طيلة مشوارنا الدراسي، وكل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد سائلين المولى عز وجل أن يجازي عنا خيرا كل من قدم لنا يد العون.

"صارة و سلمى"

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير "والدي

العزیز".

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض "والدتي

الغالية".

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء حفظهم الله وبالأخص أختي الوحيدة.

إلى من رافقتني في هذا العمل وقاسمتني جهده صديقتي "سارة" شكرا على دعمك دون كلل ولا ملل.

إلى كل من قضيت معهم أجمل اللحظات زميلاتي في الحي الجامعي.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد، إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلمي إلى أساتذتي

الكرام الذين قدموا لي حروف من ذهب.

سلمى

إهداء

الحمد لله رب العالمين الذي فضله تتم الصالحات، الصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

إلى أعلى نعمة في الوجود لنبع الحنان الملاك التي غادرتني وتركتني أحترق في غيابها إليك أمي رحمك الله، إلى قرة عيني ولرجل حياتي وفارسي الذي خطفه الموت مني لأبي الغالي رحمة الله عليه.

إلى أمي الثانية التي أسقتني حبا وحنانا وكانت نعم السند " نورة".

إلى صديقتي ورفيقة دربي في هذا العمل " سلمى " شكرا لدعمك وتعاونك لكل الأوقات الجميلة وحتى الصعبة التي تجاوزناها سويا.

إلى إخوتي جميعا والشقي " يحيى " والكتكوتكين " معتصم بالله "، " خديجة " شكرا لدعمكم لفخركم وثقتكم.

إلى الذي ساندني خطوة خطوة الذي يشجعني باستمرار ويدعمني بلا كلل ولا ملل لشمعة الأمل في حياتي لشريك حياتي " خطيبي".

ألف شكر لأختي وصديقتي ورفيقة الطفولة " فلة ".

أهدي هذا العمل لكل من ساندني في مشواري الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعي وكان نعم العون لي فعلا أو قولا لأحبتني وصحبتني جميعا بالخصوص أساتذتي الكرام " أمينة زغاد "، " عمر بوجميلة ".

صارة



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الشكر والتقدير
II	الاهداء
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة المختصرات
أ- د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخزينة
07	المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومراحل تطورها
10	المطلب الثاني: مكونات الخزينة
11	المطلب الثالث: تحديد الحجم الأمثل للخزينة
13	المطلب الرابع: مشاكل الخزينة
14	المبحث الثاني: أسس تسيير الخزينة
14	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة
15	المطلب الثاني: مصادر تمويل الخزينة وتوظيفاتها
18	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة
19	المطلب الرابع: إجراءات الرفع من كفاءة تسيير الخزينة
21	المبحث الثالث: جدول تدفقات الخزينة وموازنة الخزينة والرقابة عليها
21	المطلب الأول: جدول تدفقات الخزينة
26	المطلب الثاني: موازنة الخزينة
28	المطلب الثالث: الرقابة على الخزينة
31	خلاصة
الفصل الثاني: الأداء المالي ومؤشرات تقييمه	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي

34	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
35	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
36	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
38	المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء المالي
40	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
40	المطلب الأول: مفهوم النسب المالية
41	المطلب الثاني: نسب السيولة والنشاط
44	المطلب الثالث: نسب المردودية والهيكال المالي
46	لمطلب الرابع: النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة
48	المبحث الثالث: مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي
48	المطلب الأول: مفهوم التوازن المالي
49	المطلب الثاني: رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل
53	المطلب الثالث: الخزينة الصافية
58	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
61	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة "جيجل"
63	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الجزائرية للجلود مشتقاته "وحدة جيجل"
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
68	المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
68	المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية والوظيفية خلال الفترة (2018-2020)
74	المطلب الثاني: دراسة التوازن المالي للمؤسسة من خلال الميزانية المالية والوظيفية
79	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
83	المبحث الثالث: دراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
83	المطلب الأول: عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة
86	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

90	المطلب الثالث: أثر سياسات تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة
91	خلاصة
93	الخاتمة
97	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	01
25	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	02
51	التغيرات في رأس المال العامل الصافي	03
62	توزيع العمال في مؤسسة الجزائر للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"	04
69	جانب الأصول من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2018 - 2020)	05
70	جانب الخصوم من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2018 - 2020)	06
71	الميزانية الوظيفية المفصلة لسنة 2018	07
72	الميزانية الوظيفية المفصلة لسنة 2019	08
73	الميزانية الوظيفية المفصلة لسنة 2020	09
74	تطور رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية للفترة (2018 - 2020)	10
74	تطور رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية للفترة (2018 - 2020)	11
75	تطور رأس المال العامل الوظيفي للفترة (2018 - 2020)	12
76	تطور احتياجات رأس المال العامل للاستغلال للفترة (2018 - 2020)	13
76	تطور احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال للفترة (2018 - 2020)	14
77	تطور احتياجات رأس المال العامل للفترة (2018 - 2020)	15
78	تطور الخزينة الصافية للفترة (2018 - 2020)	16
79	تطور نسب السيولة للفترة (2018 - 2020)	17
80	تطور نسب النشاط للفترة (2018 - 2020)	18
81	تطور نسب الهيكل المالي للفترة (2018 - 2020)	19
82	تطور نسب المردودية للفترة (2018 - 2020)	20
84	صافي التدفقات النقدية للفترة (2018 - 2020)	21
86	تطور مقاييس تقييم جودة السيولة للفترة (2018 - 2020)	22
88	تطور نسب تقييم جودة الأرباح للفترة (2018 - 2020)	23
89	تطور نسب تقييم سياسة التمويل للفترة (2018 - 2020)	24



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	رأس المال العامل الصافي	01
54	الوضعيات الممكنة للخزينة الصافية	02
56	التوازن المالي للميزانية الوظيفية	03
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"	04
75	التمثيل البياني لتطور رأس المال العامل الصافي للفترة (2018 - 2020)	05
76	التمثيل البياني لتطور رأس المال العامل الوظيفي للفترة (2018 - 2020)	06
77	التمثيل البياني لتطور احتياجات رأس المال العامل للفترة (2018 - 2020)	07
78	التمثيل البياني لتطور الخزينة الصافية للفترة (2018 - 2020)	08
80	التمثيل البياني لتطور نسب السيولة للفترة (2018 - 2019)	09
81	التمثيل البياني لتطور نسب النشاط للفترة (2018 - 2020)	10
82	التمثيل البياني لتطور نسب الهيكل المالي للفترة (2018 - 2020)	11
83	التمثيل البياني لتطور نسب المردودية للفترة (2018 - 2020)	12
86	التمثيل البياني لصافي التدفقات النقدية للفترة (2018 - 2020)	13
87	التمثيل البياني لتطور مقاييس تقييم جودة السيولة للفترة (2018 - 2020)	14
89	التمثيل البياني لتطور نسب تقييم جودة الأرباح للفترة (2018 - 2020)	15
90	التمثيل البياني لتطور نسب تقييم سياسة التمويل للفترة (2018 - 2020)	16



قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	توزيع العمال في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
02	ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2018
03	ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2019
04	ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2020
05	ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2018
06	ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2019
07	ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2020
08	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2018
09	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2019
10	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2020
11	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2018
12	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2019
13	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2020



قائمة المختصرات

المدلول	الاختصار
احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	إ.ر.م.ع.إ
احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال	إ.ر.م.ع.خ.إ
Besoin en fonds de roulement	BFR
Besoin en fonds de roulement pour l'exploitation	BFRE
Besoin en fonds de roulement Hors exploitation	BFRHE
Trésorerie nette	TN
Excédent de trésorerie d'exploitation	ETE
Excédent de trésorerie Hors exploitation	ETHE
Excédent de trésorerie sur opérations de gestion	ETOG
Excédent de trésorerie associé aux opérations d'investissement	ETOI
Excédent de trésorerie associé aux opérations de financement	ETOF
Excédent de trésorerie associé aux opérations d'investissement et financement	ETOIF

مقدمة

تسعى المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي لبروز مكانة مالية مهمة، حيث تعتبر النواة الرئيسية للنشاط الإقتصادي إذ تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف أهمها الوظيفة المالية التي تعد أساسية لكونها المركز الذي تتخذ على مستواه القرارات المالية، كما أنها تسعى جاهدة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها تحقيق الربح والتوازن المالي وتحسين أدائها، وترتبط هذه الأهداف بمدى كفاءة أدائها من خلال الإعتماد على أساليب علمية وتقنيات تسييرية للحفاظ على مستوى الأداء المالي مما يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها بالإضافة الى تفادي حالات العسر المالي والتصدي لمختلف المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة في ظل توسع نشاطها.

إن التسيير الجيد والفعال للخزينة يحقق توازن مالي في المؤسسة إذ يمكنها من دفع إلتزاماتها في الأجل المحدد، فالخزينة تعتبر عنصر هام وأساسي في المؤسسة لأن تمويل نشاطها يتوقف الى حد كبير عليها، إذ أن لتسيير الخزينة أهمية كبيرة في تسيير موارد وإستخدامات المؤسسة تهدف أساسا إلى التحكم في افضل أدوات التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة: الربحية، الأمان والإستمرارية. ولعل أهم هدف تسعى إليه المؤسسة من خلال الخزينة هو التسيير الأمثل للسيولة النقدية، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من معرفة مدى بلوغها لأهدافها يتطلب الأمر التحكم الجيد في مؤشرات التوازن المالي وخاصة الخزينة التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

وباعتبار جدول تدفقات الخزينة المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة فإنه يساهم بشكل كبير في تشكيل الخزينة وتوفير معلومات مالية لمعرفة مدى توليد المؤسسة لفوائض مالية، كما يستخدم كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل، بالإضافة الى ذلك تحتاج المؤسسة معايير ومؤشرات الأداء المالي للقياس والتقييم لمعرفة الوضع المالي الذي تمر به المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح التساؤل التالي:

1- إشكالية البحث

ما هو أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"؟

2- الأسئلة الفرعية

للإمام بجميع جوانب الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالخزينة وتسيير الخزينة؟
- ما المقصود بالأداء المالي؟ وفيما تتمثل أهم مؤشرات؟
- كيف يساهم جدول تدفقات الخزينة في تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"؟
- هل تحقق مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" توازنا ماليا خلال فترة 2018 - 2020؟
- هل لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على الهيكل المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"؟

- هل لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على المردودية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"؟

3- الفرضيات

قصد دراسة وتحليل الموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- نعم حققت مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" توازنا ماليا خلال الفترة 2018 - 2020 وذلك بالتسيير الجيد لخزينتها.
- نعم لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على الهيكل المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل".
- نعم لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على المردودية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل".

4- أسباب اختيار الموضوع

من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع مايلي:

- محاولة تطبيق الجانب النظري لموضوع الخزينة والأداء المالي على واقع مؤسسة اقتصادية؛
- ميول ورغبة شخصية للبحث في مجال التسيير المالي والذي يندرج ضمن تخصصنا إدارة مالية؛
- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب تسيير الخزينة والذي يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطور المؤسسة وإستمراريتها وبقائها؛
- الأهمية البالغة التي يتميز بها جدول تدفقات الخزينة في تقدير سيولة المؤسسات الجزائرية وربحياتها؛
- محاولة إيجاد الحلول للعراقيل والمشاكل التي تعيق تطور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

5- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تركيز الإهتمام على إحدى مؤشرات التوازن المالي الهامة وهي الخزينة؛
- التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية لرفع كفاءة الأداء المالي؛
- التعرف على أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة والمتمثلة في الميزانية وجدول تدفقات الخزينة والأهمية البالغة التي يتميز بها في تقدير سيولة المؤسسات الجزائرية وربحياتها.

6- أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- معرفة الأساليب العلمية لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في العسر المالي؛
- التعرف على إحدى طرق تسيير الخزينة بفعالية لرفع كفاءة الأداء المالي؛
- تشخيص الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي؛

- توضيح علاقة تسيير الخزينة بالأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"؛
- معرفة دور جدول تدفقات الخزينة في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- تبيان مدى مساهمة المؤشرات المشتقة من جدول تدفقات الخزينة في تقييم هذه الأخيرة والحكم على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

7- حدود الدراسة

- أ- **الحدود الموضوعية:** سوف نتطرق إلى موضوع تسيير الخزينة وأثرها على الأداء المالي 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.
- ب- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل.
- ج- **الحدود الزمانية:** تم الاعتماد على المعلومات والبيانات المالية والمحاسبية المقدمة من طرف المؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين (2018-2020).

8- منهج الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وهذا بالاستعانة بالكتب والرسائل العلمية والمراجع التي لها علاقة بالموضوع. بينما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" من خلال الاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة محل الدراسة.

9- الدراسات السابقة

يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا فيما يلي:

- دراسة عباس مريم، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفلين ENL - القل-**، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة سنة 2011-2012، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول كيف يمكن للمؤسسة تسيير خزنتها تسيير أمثل بما يضمن لها تحقيق السيولة والربحية. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وجود دراسة تهتم بالأمثلية في تسيير الخزينة وإجراءات رفع الكفاءة في إدارة الخزينة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الميزانية المالية تعتبر أداة مهمة للحكم على التوازن المالي عامة والتوازن المالي قصير الأجل خاصة، كما توصلت إلى أن الاعتماد على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي في تفسير كيفية تشكل الخزينة وحسابها يسمح بالحكم على استخدام المؤسسة لنقديتها المتاحة والتأكد من صحة بنوده.

- دراسة عادل عشي تحت عنوان **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2001-2002، تتمحور إشكالية هذه الدراسة ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإجراء الجيد

لعملية تقييم الأداء المالي يقدم للمؤسسة مجموعة من الفوائد التي من شأنها أن تحسن من سير المؤسسة، ولا يمكن التوصل إلى أداء مالي جيد ما لم يحسن المسيريين اختيار وانتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة، كما توصلت إلى أن معايير ومؤشرات الأداء المالي تتحدد كما يلي: معيار التوازن المالي ويدرس من خلاله رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، الخزينة، جداول التمويل، معيار السيولة واليسر المالي ويدرس من خلاله المقارنة بين الأصول السائلة والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والديون قصيرة الأجل، معيار المردودية ويدرس من خلاله مقارنة النتائج بالوسائل المستخدمة في تحقيقه.

• دراسة بلعباس نابي سيد أحمد، بعنوان **تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية والمالية**، وهي مجلة المقرزي للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، سنة 2017، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول هل دور الخزينة مرهون بتطبيق التقنيات الحديثة في التسيير والفعالية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة والذي لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، كما توصلت إلى أن الفعالية باتخاذ القرارات المالية التي يتخذها مسير الخزينة في كل حالات الخزينة وخاصة ما يتعلق بتوظيف فوائدها تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد إضافية، كما تساعد على تفادي الوقوع في حالات العجز المستقبلية.

10- هيكل الدراسة

بغرض القيام بمعالجة مشكلة الدراسة بشكل منهجي ومنسق فضلا عن المقدمة والخاتمة، فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية والذي يتجزأ بدوره إلى ثلاث مباحث. تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الخزينة، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه إلى أسس تسيير الخزينة، في حين يتعرض المبحث الثالث من هذا الفصل إلى جدول وموازنة تدفقات الخزينة والرقابة عليها.

الفصل الثاني جاء بعنوان الأداء المالي ومؤشرات تقييمه. وأشرنا في المبحث الأول منه إلى أساسيات حول الأداء المالي، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي.

الفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية. حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"، وذلك بدراسة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للفترة من 2018 إلى 2020. وجاء في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"، بينما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة، والمبحث الثالث تناول دراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل".

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخزينة

المبحث الثاني: أسس تسيير الخزينة

المبحث الثالث: جدول تدفقات الخزينة وموازنة الخزينة والرقابة

عليها

خلاصة

تمهيد

يعد تسيير الخزينة أمراً ضرورياً ولازماً في كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها على اعتبارها من الإدارات المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية، حيث يصفها الباحثين بأنها المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة وهي تعتمد بشكل كبير على الخزينة والتي تمثل مجموع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والمتعلقة أساساً بنشاط المؤسسة، ولعل أهم هدف تسعى إليه المؤسسة من خلال تسيير الخزينة توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاطاتها والوفاء بالتزاماتها لذلك لا بد من وجود تسيير كفاء للتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة مما يضمن لها الحفاظ على استقرارها واستمراريتها، لذا يجب التركيز على المشاكل المالية بحيث أن أي خلل في التسيير يؤثر على تحقيق سيولة كافية تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تضمن السير الحسن لمعاملاتها اليومية والحفاظ على توازنها بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتدفقات الخزينة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالإطار النظري لتسيير الخزينة من خلال التطرق إلى العناصر

التالية:

◀ **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول الخزينة.

◀ **المبحث الثاني:** أسس تسيير الخزينة.

◀ **المبحث الثالث:** جدول تدفقات الخزينة وموازنة الخزينة والرقابة عليها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخزينة

تعتبر الخزينة عنصرا أساسيا في دورة حياة المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في تحديد عجزها وفائضها، وتعد الخزينة مرآة تعكس جميع القرارات المتعلقة بكل النشاطات والعمليات التي تقوم بها. لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المفاهيم التي وجهت للخزينة ومراحل تطورها بالإضافة إلى العناصر المكونة للخزينة واستخداماتها ثم نتطرق إلى تحديد الحجم الأمثل للخزينة.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومراحل تطورها

تحتل الخزينة أهمية بالغة داخل المؤسسة حيث تساعد على اتخاذ مختلف القرارات المالية المتعلقة بها، ولذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف مفاهيم الخزينة ومراحل تطورها.

أولا: مفهوم الخزينة

تعددت تعريف الخزينة لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بها.

تعرف الخزينة على أنها: " كل من حسابات البنك (الودائع) والصندوق (القيم الجاهزة) من جهة، ومن جهة أخرى الرصيد الدائن البنكي أو السحب على المكشوف والمساهمات البنكية العادية أو الجارية والأوراق المالية التي تم خصمها قبل الأجل"¹.

كما يمكن تعريفها بأنها: " مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية"².

ونظرا لتشعب مصطلح الخزينة فإنه لا يمكن حصرها في تعريف واحد، ونجد هناك اختلافات بين الباحثين حول مفهوم الخزينة. وسنتطرق إلى المفهوم التقليدي للخزينة، المفهوم النقدي للخزينة، المفهوم التفاضلي والديناميكي للخزينة.

1- المفهوم التقليدي للخزينة

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط واحتياجات هذا الأخير، ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط واحتياجات هذا النشاط كما يلي³:

1-1- المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال: أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتتناسب مع هذه الدورة وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الإستغلال.

¹ رجم نصيب، إدارة الخزينة (دروس وتطبيقات)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013، ص 9.

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص 51.

³ باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 26، 27.

1-2- المصادر الغير مرتبطة بدورة الإستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية مثل الأموال الخاصة، والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

- الإحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الاستغلال (شراء، إنتاج، بيع): وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الإئتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...

- الإحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: الأراضي، المباني...

ومن هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الإحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير للمؤسسة.

2- المفهوم النقدي للخزينة

وتعرف الخزينة من هذا المنظور على أنها: رصيد نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية إستخدامات وموارد المؤسسة، ويمكن تعريف هذا الهيكل استناد إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام إستخدامات وموارد المؤسسة، والذي يتضح من خلال¹:

1-2- التقارب النقدي للإستخدامات: ويتميز بخاصيتين:

- السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الإستخدامات (الأصول) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة؛

- المتاحات: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

2-2- التقارب النقدي للموارد: يتميز أيضا بخاصيتين:

- الإستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض؛

- عدم الاستقرار: ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.

3- المفهوم التفاضلي للخزينة

تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذا بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخران النقدي أين تلتنقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما²:

¹ شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك بحاسي مسعود - الجزائر -، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016 - 2017، ص ص 71، 72.

² باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3-1- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل.

3-2- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، إنتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

4- المفهوم الديناميكي للخزينة

وهو مقياس لحظي (فترة وجيزة جدا) ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذا هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الواردة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن ...) لمواجهة الإحتياجات المتعلقة بالتدفقات الصادرة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب... إلخ)¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخزينة هي مجموع الأموال الداخلة والخارجة التي تقع تحت تصرف المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطور الخزينة

شهد ميدان تسيير الخزينة عدة تطورات خاصة في السنوات الأخيرة، ويمكن أن نختصرها في ثلاث مراحل أساسية هي²:

1- مرحلة الستينات: لم تكن لوظيفة الخزينة بالمؤسسة الأهمية البالغة، حيث تميزت بالأصل بغموض كبير في المؤسسات حتى أنه من النادر أن يتواجد قسم أو مسؤول مكلف بهذه الوظيفة، بحيث اعتبر أمين الخزينة في هذه المرحلة بمثابة محاسب مكلف بالمتابعة اليومية لحالة الحسابات البنكية للمؤسسة، ويعمل على وضع مقارنة بنكية يتم فيها المقارنة بين التسجيلات المحاسبية في المؤسسة وما هو مسجل لدى البنك.

2- مرحلة خلال السبعينات: عرفت بعض التحولات بداية السبعينات 1970، أين شهدت بداياتها بعض الأزمات تعلقت أساسا بمرحلة الطفرة "البترو" التي أعلنت على صعوبات إقتصادية نجمت عنها انخفاض في الوتيرة الإقتصادية، ونتائج المؤسسات، التضخم... حيث عرف خلالها مبادئ "الخزينة الصفرية" والمتمثلة أساسا في دقة التقديرات التي تعتبر القاعدة الأساسية المرتكز عليها في العمليات المالية بالإضافة إلى توفر الأدوات القاعدية لتسيير تدفقات الخزينة من طرف مسير الخزينة من أجل تنظيم التسيير التقديري لها، وعرف بذلك قسم الخزينة استقلال في الإدارة المالية في المؤسسة، وأصبحت الوظيفة أكثر وضوحا من خلال وضوح دور أمين الخزينة في تسيير التدفقات النقدية والعلاقات البنكية وتمثل في "ضمان قدرة المؤسسة على التسديد".

3- مرحلة خلال الثمانينات: كشفت سنوات الثمانينات عدة تطورات سريعة وحادة في محيط خزينة المؤسسة من خلال التطور السريع الذي طرأ على السوق المالي والنقدي، وظهور مختلف المنتجات المالية التي يوفرها،

¹ شمس الدين التجاني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² محمد الأمين خنيو، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق المالي - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان CSHB -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 - 2008، ص ص 24 - 27.

بحيث أدى ظهور النظام المالي الجديد المعتمد على أسعار صرف متغيرة تتحكم فيها قوى التدفقات المرتبطة بالعملة الأساسية إلى توقع أخطار مالية من طرف مسيري الخزينة، قد تؤثر على حالة ووضع المؤسسات الذي أدى إلى تطور أو بالأحرى توسع نطاق دور مسيري الخزينة إلى ضرورة تسيير هذه الأخطار، هذا التوسع في مسؤولية وظيفة الخزينة رافقه تحول تكنولوجي مهم حيث أن الخزينة ارتبطت بكل المنتجات المالية الجديدة والمتعددة، التي تسمح من خلال استخدامها إلى التقليل من الأخطار المالية والرفع من المردودية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من أهمية مسير الخزينة وبالتالي عرف أمين الخزينة أهمية بالغة من خلال اتساع دوره في جانب خصوم الميزانية، وتعدى بذلك دوره حدود المفاوضة وتحكيم التمويل القصير المدى إلى المشاركة في طرق تمويل المؤسسة، الشيء الذي أدى إلى التطور السريع والمهم في وظيفة الخزينة التي نظمت وتهيكلت في قسم خاص محدد المهام والوظائف.

المطلب الثاني: مكونات الخزينة

تتكون الخزينة من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها، والتي يمكن تحديدها انطلاقاً من الميزانية، وهي كالآتي:

أولاً: عناصر أصول الخزينة: و تضم كل سائل أو متاح وهي:

1- الودائع لأجل: تمثل الودائع لأجل اتفاق بين البنك والعميل، يودع الأخير بموجبه مبلغاً من النقود لدى البنك، لا يجوز له سحبه أو سحب جزء منه قبل تاريخ منقق عليه. وفي مقابل ذلك يحصل المودع على فائدة بصفة دورية أو يحصل عليها في نهاية مدة الإيداع¹.

2- الأوراق التجارية للتحويل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزنتها بالأموال وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي يقدمها².

3- الخصم غير المباشر: وهي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً فيتم الإتصال بالبنك المتعامل مع الزبون لخصمها وبالتالي تحصل على قيمة الورقة التجارية بدون عمولة البنك.

4- سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك و طرحها للإكتتاب، وهذه السندات تسدد قبل تاريخ الإستحقاق الذي لا يزيد عن ثلاثة أشهر وعند حلول ميعاد الإستحقاق فإنها تسدد للبنك قيمة السند مضافاً إليه معدل الفائدة.

¹ منير إبراهيم هندی، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 150.

² باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

5- الحسابات الجارية: هي عبارة عن تلك الأموال التي هي تحت تصرف المؤسسة في أي وقت مثل: الصندوق، البنك، والحسابات البريدية الجارية¹.

ثانياً- عناصر خصوم الخزينة

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من طرف البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون وتتمثل في²:

1- تسهيلات الخزينة: وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، فهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.

2- السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة بالبنك.

3- السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظراً لخطورة العملية، وبالتالي فإن منح الإئتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقترض عمولة أكبر من النوع الأول وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية يمنحها البنك تسبيقات بنكية.

المطلب الثالث: تحديد الحجم الأمثل للخزينة

لكي تتمكن المؤسسة من تحديد الحجم الأمثل للخزينة وجب على مسير الخزينة اتباع مجموعة من النماذج الرياضية والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: نموذج ميللر - أور

يساعد نموذج ميللر - أور على إدارة الرصيد النقدي في حالة ما إذا كانت المؤسسة غير قادرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة بدقة أي في حالات عدم التأكد³.

يعتبر نموذج ميللر الخزينة جزء من الأصول، وبالتالي فإن ما ينطبق على استثمار المحفظة المالية في الأجل القصير، ينطبق عليها (وهنا نقصد بها عملية المضاربة في سوق الأسهم والسندات للعمليات قصيرة الأجل)، ويضع حدين للسيولة في الخزينة، حد أقصى وحد أدنى، فإذا تجاوزت السيولة الحد الأقصى، يستثمر

¹ مريم عساس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفلين ENL - القل ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2011 - 2012، ص ص 37، 38.

² باديس بن يحيى بوخولة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 186.

الفائض في السيولة في توظيفات قصيرة الأجل، وعندما يقل مستوى الخزينة عن الحد الأدنى يجب تحويل جزء من الأصول المتداولة الموظفة لزيادة السيولة الجاهزة ويحسب النموذج بالعلاقة التالية¹:

$$St^* = \sqrt[3]{\frac{3FC*\sigma^2}{4\frac{HC}{360}}}$$

حيث تمثل:

ST*: الحجم الأمثل لرصيد الخزينة من السيولة الجاهزة، وهو يمثل نقطة انعطاف، فقد تكون أقصى أو أدنى خزينة وعندما يتم اتخاذ قرار البيع أو الشراء للأصول المتداولة الموظفة.

FC: التكاليف الثابتة للطلبية نتيجة شراء أو بيع الأصول المتداولة.

σ^2 : تباين أرصدة الخزينة.

HC: تكلفة الفرصة البديلة وهي معدل الإيراد المتوسط من توظيف السيولة الجاهزة، وتؤخذ متوسط ما تعرضه البنوك من سعر فائدة على التوظيفات قصيرة الأجل.

360: عدد أيام السنة.

ثانيا: نموذج بومول

في ظل ظروف التأكد يمكن استخدام نموذج مبسط للتنبؤ بحجم التعاملات النقدية وهو ما يعرف بنموذج الحجم الإقتصادي للطلبية والذي يستخدم عادة في إدارة المخزون، وفي هذا النموذج نقارن تكلفة الاحتفاظ بالنقدية والتي تتمثل في معدل العائد (المفقود) على الأوراق المالية بتكلفة تحويل الأوراق المالية أو الاستثمارات قصيرة الأجل إلى نقدية².

وهو نموذج بسيط لتحديد الرصيد الأمثل، طور هذا النموذج من قبل وليام بومول في عام 1952 باستخدام نموذج المخزون، ويدرس النقد المحتفظ به لأغراض المعاملات فقط، وبهمل الإحتياجات النقدية لدوافع الحيطة والمضاربة، وأوجد هذا النموذج لغرض تحديد الرصيد النقدي الأمثل للمؤسسة بعد إدخال تعديل في تعريف المتغيرات المتضمنة في هذا النموذج، حسب الصيغة التالية³:

$$C = \sqrt{2ft/k}$$

حيث تمثل:

C: الرصيد الأمثل للنقدية والذي تحصل عليه الشركة بواسطة بيع الاستثمارات المالية القابلة للتسويق، أو من خلال الاقتراض المصرفي.

T: المبلغ الإجمالي المطلوب من النقدية للمعاملات خلال فترة ككل.

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2004، ص ص 254، 255.

² محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 182.

F: كلفة المعاملات الثابتة للبيع لمرة واحدة أو الحصول على القرض المصرفي.

K: كلفة الفرصة البديلة للاحتفاظ بالنقد، وتتمثل بمعدل العائد المفقود على الاستثمارات المالية القابلة للتسويق، أو كلفة الاقتراض قصيرة الأجل.

ومن نقائص نموذج بومول أنه¹:

1- يفترض النموذج أن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للخزينة منتظمة وثابتة؛

2- يستبعد النموذج التدفقات النقدية الداخلة والخارجة غير العادية كالمصاريف الطارئة والإيرادات الإضافية.

المطلب الرابع: مشاكل الخزينة

عند تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يمكن أن تواجه مشكلتين أساسيتين²:

أولاً: مشكلة المردودية

عند تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، لذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن، أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر.

فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلال أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة مالية أكثر إيجابية ومن تم اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتاً في الوقت الذي فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة حيث يكون اللجوء على الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

ثانياً: مشكل المخاطر

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة ولتقادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين.

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

1- تقسيم احتياجات رأس المال العامل؛

2- تواجد عمليات خارج الاستغلال؛

3- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

فإن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات). كما أن ارتفاع

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 249.

² باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغيير شروط الإستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الإستغلال، ونتيجة لهذا تتخفف الخزينة. فيما يخص العمليات خارج الإستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقا على الأقل فيما يتعلق بحجمها، أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

المبحث الثاني: أسس تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقى التوازن المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة

تسعى المؤسسة من خلال تسيير خزنتها إلى تحقيق السيولة النقدية بأقل التكاليف الممكنة وضمان استمرارية الوفاء بمختلف التزاماتها، وعليه سنتناول من خلال هذا المطلب مفهوم تسيير الخزينة من حيث تعريفها وأهدافها.

أولاً: تعريف تسيير الخزينة

ينظر لمدلول "تسيير الخزينة" بأنه مفهوم ديناميكي يخضع لمتغيرات النظام المالي عموماً ووظائف المؤسسة خصوصاً، بذلك اختلفت وتطورت مفاهيمها من فترة لأخرى، إذ يرى كل من (Moyer, McGuigan,) (and Kretlow) بأن الخزينة عبارة عن: "مجموع ما تحوزه من نقود، فضلاً عن ما تملكه من أموال (ودائع) في حساباتها البنكية الجارية"، غير أن البعض الآخر منهم (Lee) و(Tiegen)، يرون بأن تسيير الخزينة يتمثل في: "إدارة الأصول والخصوم النقدية لغرض تمويل المؤسسة"، باعتبار أن هذه المهمة هي أحد أجزاء أو وظائف قسم الخزينة¹.

كما تعرف بأنها: "عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها"².

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن تسيير الخزينة أساس التوفيق بين الربحية والسيولة وهي عملية لإدارة الأصول المالية في المؤسسة.

¹ شمس الدين التجاني، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

² احمد سيد نابي بلعباس، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 2، 2017، ص 197.

ثانيا: أهداف تسيير الخزينة

إن الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي¹:

1- مواجهة الإحتياجات النقدية: ويتم ذلك من خلال:

- إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة والغير متوقعة.

2- تقليل الإحتياجات النقدية: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

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

3- تقليل كلفة النقد:

- تقليل الحاجة إلى النقد؛
- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛
- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية؛
- تقادي الخسائر التي قد تتجم عن الدخول أو الإلتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف.

المطلب الثاني: مصادر تمويل الخزينة وتوظيفاتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مصادر تمويل الخزينة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى توظيفات الخزينة عن طريق السوق المالي وخارجه.

أولاً: مصادر تمويل الخزينة:

تتمثل مصادر تمويل الخزينة في التمويل الداخلي والتمويل الخارجي.

1- التمويل الداخلي: يتكون التمويل الداخلي للخزينة من خلال عملية البيع نقدا والبيع لأجل²:

- 1-1- البيع نقدا: حيث يتم استلام ثمن البضاعة حال إكمال عملية البيع ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توفر السيولة النقدية لدى المشتري (الزبون) وسياسة البائع في البيع والائتمان.

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 529.

² عيد الستار الكبيسي، الشامل في مبادئ المحاسبة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 226 - 227.

1-2- البيع لأجل (الإئتمان التجاري): يعرف على أنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية أو في الفترة الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات، حيث يتسنى للمؤسسة خلال هذه الفترة الاستفادة من تلك الأموال التي احتفظت بها.

2- التمويل الخارجي: تتمثل مصادر التمويل الخارجي في¹:

1-2- الاقتراض المصرفي قصير الأجل: وتسمى أيضا بالقروض العامة لكونها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية، وليست موجهة لتمويل أصل بعينه، وتسمى أيضا بالقروض عن طريق الصندوق أو قروض الخزينة، وتلجأ المؤسسات عادة إلى مثل هذه القروض لمواجهة صعوبات مالية مؤقتة، وتتمثل هذه القروض فيما يلي:

- **تسهيلات الصندوق:** هي عبارة عن قروض معطاة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا التي يواجهها الزبون، والناجمة عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات، فهي إذن ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى حين أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح الزبون حيث يقتطع مبلغ القرض.

- **السحب على المكشوف:** هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقصا في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل، ويتجسد ماديا في إمكانية ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا في حدود مبلغ معين ولفترة أطول نسبيا قد تصل إلى سنة كاملة، وعلى الرغم من التشابه الموجود بين تسهيل الصندوق والسحب على المكشوف في كون كل منهما يتجسد في ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا، فإن هناك اختلافات جوهرية بينهما تتمثل خاصة في مدة القرض وطبيعة التمويل.

2-2- الاقتراض المصرفي طويل الأجل: تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن أن تعبئها لوحدها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد، والقروض طويلة الأجل الموجهة لهذا النوع من الاستثمارات تفوق في الغالب سبع سنوات، وهي توجه لتمويل نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على عقارات، ونظرا لطبيعة هذه القروض (المبلغ الضخم والمدة الطويلة)، تقوم بها مؤسسات متخصصة لاعتمادها في تعبئة الأموال اللازمة لذلك على مصادر ادخارية طويلة لا تقوى البنوك التجارية عادة على جمعها.

2-3- التأجير التمويلي: يطلق على التأجير التمويلي التأجير الرأسمالي أو تأجير الدفع الكامل، وهو نوع من التأجير يمثل مصدرا تمويليا للمؤسسة المستأجرة يعوضها عن الاقتراض لامتلاك الأصل. وفي ظل عقد الإيجار تعفى المؤسسة المستأجرة من مهمة تدبير أموال لشراء الأصل، لتقتصر التزاماتها المالية على دفع دوري للمؤجر يضمن له تغطية تكلفة الأصل، وتحقيق عائد بمعدل الفائدة على قرض مضمون².

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 58-75.

² منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص 555.

ثانيا: توظيفات أموال الخزينة

تأخذ توظيفات أموال الخزينة أشكالا عديدة منها التوظيف خارج السوق المالي والتوظيف عن طريق السوق المالي.

1- التوظيف خارج السوق المالي: يتم التوظيف خارج السوق المالي من خلال:

1-1- **الودائع لأجل:** هي عقد ينص على وضع المؤسسة تحت تصرف البنك مبلغ من المال لمدة زمنية معينة مقابل سعر فائدة مقرر مسبقا¹.

1-2- **أذونات الخزينة:** تعد أذونات الخزينة من أهم أدوات الدين التي تصدرها الحكومات في دول العالم المختلفة وتتراوح فترة استحقاقها بين 3 شهور و 12 شهرا لتمويل عجز الميزانية العامة للدولة، ويتقدم لخصم هذه الأذون جميع المتعاملين في سوق النقد ويتم تداول هذه السندات عن طريق بيعها في المزاد العلني باستخدام مبدأ الخصم، أي تباع بسعر أقل من قيمتها الاسمية، وفي تاريخ الإستحقاق تلزم الحكومة بدفع القيمة الاسمية المدونة على الأذن، ويمثل الفرق مقدار العائد الذي يحصل عليه المستثمر².

1-3- **اقتناء سندات الإستحقاق:** البائع (البنك) يبيع سندات للمشتري (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا، بانهي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات والمشتري هم زبائنهم يبحثون عن مكافأة نقدية، وهذا النوع من السندات يعتبر بديل للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر)³.

2- التوظيف عن طريق السوق المالي:

2-1- **الأسهم:** هي عبارة عن حصص متساوية من رأسمال شركة مساهمة، ويتم تقديم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكنتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم وتحصيل قيمته الاسمية⁴.

2-2- **سندات الخزينة القابلة للتداول:** الدولة تقوم بإصدار هذه السندات بحيث أن الفوائد تدفع سنويا وبمعدل ثابت، غير أن أهمية ميزة التداول لهذه السندات هي ضمان سيولة بالأحجام الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

2-3- **شهادات الإيداع:** تصدر من طرف البنك وبشكل مستمر حسب وجود الطلب وتتميز بمعدل ثابت ولها نفس خصائص الودائع لأجل من حيث أنها قابلة للتداول في السوق الثانوي لمدة سنة أو أقل.

2-4- **سندات الخزينة:** وهي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة (لمدة سنة أو أقل) وبمعدل ثابت، وعند حلول موعد

¹ بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 118.

² متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2009، ص ص 124، 125.

³ باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ متولي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الإستحقاق يتم تسديد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة، وبالتالي فالسند هو ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها¹.

2-5- صناديق التوظيف المشتركة: هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تتوزع عن طريق حصص اسمية عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص².

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

إن تسيير الخزينة مرتبط بمجموعة من العوامل التي لها إمكانية في التأثير على هيكل ومجال تسييرها، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة المركزية أو اللامركزية في عملياتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد، وهي كالتالي³:

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

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

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

4- انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة: فإذا كانت المؤسسة من المؤسسات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها

¹ احمد سيد نايي بلعباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.

² باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

³ عيد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول والطبع مركز كميوتير، القاهرة، 1993، ص ص 67، 68.

تحتاج إلى تسيير متخصص للخزينة، وهذا لا ينفي أن المؤسسات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

المطلب الرابع: إجراءات الرفع من كفاءة تسيير الخزينة

إن الهدف الأساسي من تسيير الخزينة هو القدرة على تخفيض رصيدها دون أن يؤثر ذلك سلبا على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، ولذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجموعة من الإجراءات التي تمكننا من استخدامها في رفع كفاءة تسيير الخزينة.

أولاً: التسيير اليومي للخزينة

يتم التسيير اليومي للخزينة من خلال¹:

1- متابعة تغيرات الخزينة: جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها حفظ الشيكات ووضعها في البنوك، حالات التقرب والتفاوض معه، تسيير فواتير المدينين وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق، عمليا كل مؤسسة لها إمكانية بدرجة معينة لدفع شيكات رغم أن رصيدها البنكي سالب، ومن أجل تجنب هذا عادة ما تعتمد الشركة على مخطط موازنة الخزينة إلا أنه يبقى تقديري فقط إلى أن تتحقق المدفوعات والمقبوضات المختلفة فعلا ومخطط الخزينة يجب أن يكون قابل للتعديل.

2- أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدقيق النقدي): يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، إذ أنه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك من العمل، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، فيكون حساب البنك لدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك والعكس في عملية الشراء بواسطة شيك، لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي فإن هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي كما لا تحسب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائنا أو لدينا فعلا.

3- التوفيق بين حساب المؤسسة لدى البنوك: المؤسسة لديها عدة حسابات في بنوك مختلفة، وفي الحقيقة عند طلب قرض يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان، ومن جهة أخرى فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة، وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتوفيق بين الحسابات الدائنة والمدينة.

ثانياً: تسيير عناصر الإحتياج في رأس المال العامل

يتم تسيير عناصر الإحتياج في رأس المال العامل من خلال ما يلي:

1- الإسراع في تحصيل المستحقات: يتطلب الإسراع في تحصيل المستحقات العمل على ثلاث محاور رئيسية: المحور الأول يتمثل في حث العملاء على سرعة السداد، بينما يتمثل المحور الثاني في الإسراع في تحويل

¹ باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الشيكات المستلمة إلى نقدية، أما المحور الثالث فيتمثل في استخدام وسائل أخرى غير الشيكات لضمان سرعة سداد المستحقات، ومن بين الوسائل المستخدمة لحث العملاء على سرعة السداد منح خصم تعجيل السداد، واتباع سياسة متشددة في التحصيل، أما بالنسبة لإجراءات الإسراع في تحويل الشيكات المستلمة إلى نقدية، وإجراءات استخدام وسائل دفع غير الشيكات فتدخل في صلب تسيير الخزينة¹.

2- الإبطاء في سداد الإلتزامات: إن عملية الإسراع بتحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة فإن الإبطاء في سداد الإلتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول، ولا يقصد بالإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة عن سداد التزاماتها عند حلول موعدها حيث يمكن أن تواجه مصاعبا متنوعة في مثل هذه الحالة، وإنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل مورديها وذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الخصم (في حالة الرغبة في الانتفاع بالخصم النقدي)، أو في آخر يوم من أيام فترة الإئتمان.

يمكن أيضا تأجير المدفوعات النقدية عن طريق سداد الشيكات لدى بنوك محلية تقع بعيدا عن مقر المؤسسة الدائنة حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول.

ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها أيضا القيام بالسداد باستخدام الكمبيالات بدلا من الشيكات نظرا لأنه ليس من الضروري أن تتوفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به².

3- التنسيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة: يقصد بهذا الإجراء أن يتم التوفيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة بما يسمح بالاحتفاظ بالرصيد النقدي عند حده الأدنى، ومن أهم إجراءات التنسيق في هذا الشأن، قيام الإدارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات النقدية الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات النقدية الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم، فإذا كانت فترة الإئتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الإئتمان التي يحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لمد فترة الإئتمان حتى تتلاءم مع فترة الإئتمان الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع، وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات، بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين³.

4- استخدام الشيكات الطافية: يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة في دفاتر البنك، حيث يمكن للمؤسسة إذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة

¹ منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 226.

² محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 182، 183.

³ مريم عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118.

بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين تحرير الشيك وما بين سحب قيمته من حساب المؤسسة لدى البنك فعلاً¹.

5- إعداد الميزانية النقدية: تعتبر الميزانية التقديرية النقدية الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة، ويتم إعداد الميزانية التقديرية بغرض الكشف عن الفائض أو العجز في الخزينة وتوقيت حدوثه حتى تتمكن الإدارة من إعداد خطة مستقبلية لمعالجة ذلك، إن الميزانية التقديرية تمثل ترجمة مالية للبرامج التشغيلية لفترة الميزانية، وبذلك فهي تتيح للإدارة فرصة معرفة مقدار الاستثمار في النقدية وتمكينها من تحديد الأرصدة اللازمة لتشغيل برامجها (ميزانية المعاملات) وتحديد الميزانية الاحتياطية من النقدية، وتتوقف دقة الميزانية التقديرية على مدى دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة².

المبحث الثالث: جدول تدفقات الخزينة وموازنة الخزينة والرقابة عليها

إن المشاكل التي يعاني منها مجال تسيير الخزينة يتطلب إجراء موازنة لخزيرتها وجدولاً لتدفقاتها، حيث يعد هذا الأخير من أهم القوائم المالية التي تسمح بالتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة وحركة تدفقاتها النقدية، في حين تكتسب موازنة الخزينة مكانة هامة فهي تسمح للمؤسسة من توقع السيولة النقدية قبل تنفيذها، بالإضافة إلى البحث عن أساليب للرقابة على تسيير الخزينة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: جدول تدفقات الخزينة

اقتصرت القوائم المالية في البداية على الميزانية وجدول حسابات النتائج، إلا أنها لم تتمكن من توفير القدر اللازم من المعلومات للمستخدمين مما استدعى إصدار قائمة مالية جديدة تمثلت في جدول تدفقات الخزينة كقائمة أساسية إلى جانب القوائم المالية الأخرى.

أولاً: تعريف جدول تدفقات الخزينة

قبل التطرق إلى مفهوم جدول تدفقات الخزينة يجدر بنا الإشارة إلى التدفق النقدي، بحيث يعرف بأنه: "مقدار النقدي السائل أو شبه السائل الذي يدخل أو يخرج من صندوق المؤسسة أو من حساباتها الجارية في البنوك"³.

وهناك عدة تعاريف لجدول تدفقات الخزينة، ومن أهمها:

عرف بأنه: "عبارة عن جدول يعد استناداً إلى الأساس النقدي، ك، ما أنه كشف تحليلي يسمح بدراسة تطور الوضعية المالية للمؤسسة من سنة إلى أخرى، وتتبع التدفقات التي تؤثر في الخزينة من خلال تصنيفها بدلالة التدفقات الداخلة والخارجة للخزينة"⁴.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² نور الدين خبابة، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 184.

³ علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 55.

⁴ رقية شطيبي، جدول سيولة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، العدد 02، 2018، ص 464.

كما يعرف بأنه: "تلك الكشوفات المالية المعنية ببيان الفرق بين التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج من عمليات التشغيل والإستثمار والتمويل خلال فترة زمنية محددة وتساعد في التعرف على الأوضاع المالية للمشروع"¹.

ويعرف أيضا: " تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة، ويعتبر كجدول قيادة في يد القمة الإستراتيجية (الإدارة العليا) تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها"².

ثانيا: أهمية جدول تدفقات الخزينة

تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في³:

- 1- تحليل أحسن ملائمة للمؤسسة: إعطاء حكم أفضل للسيولة الآنية وملائمة المؤسسة؛
- 2- الفهم السهل للمعلومات: فهم حسن لمفهومي المقبوضات والمدفوعات؛
- 3- تسهيل الطرق التقديرية (مخطط التمويل): استعمال أسس حساب تدفقات الاستغلال التقديرية؛
- 4- تقييم مختلف سياسات وظائف المؤسسة: يسمح فصل التدفقات حسب الوظائف بمعرفة أحسن لسياسة كل وظيفة على مستوى المؤسسة (الاستثمار، الاستغلال، التمويل،...الخ).

ثالثا: أهداف جدول تدفقات الخزينة:

إن الهدف الرئيسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو تزويد المستخدمين وأصحاب الصلة بالمعلومات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة. وكما يمكن لهؤلاء المستخدمين ومن خلال قائمة التدفقات النقدية تحقيق الأهداف التالية⁴:

- 1- الحصول على المعلومات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية والإستثمارية والتمويلية على أساس نقدي؛
- 2- تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ومقابلة متطلبات الإستثمار والتوسع ومتطلبات سداد الإلتزامات؛
- 3- تحديد مصادر الاختلاف بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية؛
- 4- تقييم التدفقات النقدية التاريخية والحالية والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

رابعا: مكونات جدول تدفقات الخزينة

يتكون جدول تدفقات الخزينة من ثلاثة أنشطة وهي: التشغيلية، الإستثمارية، والتمويلية، ويمكننا شرح وتوضيح هذه الأنشطة من خلال ما يلي:

¹ دريد كامل ال شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 120.

² علي سماي ، خلف الله بن يوسف، تحليل سيولة جدول تدفقات الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي، معارف مجلة علمية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، غرداية، العدد 20، 2016، ص ص 78، 79.

³ خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 140.

⁴ مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية (مدخل نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 196.

1- الأنشطة التشغيلية: يكتسب هذا القسم من قائمة التدفقات النقدية أهمية خاصة، حيث تعتبر الأنشطة التشغيلية أهم نشاط منتج للإيراد في المؤسسة، لذا فإن الأنشطة التشغيلية هنا ستضم الآثار النقدية للعمليات التي تدخل في تحديد صافي الدخل خلال الفترة المالية ومنها¹:

1-1- المقبوضات والمدفوعات النقدية الناتجة عن بيع وشراء السلع أو تقديم الخدمات؛

1-2- المقبوضات النقدية من العمولات والإيرادات الأخرى؛

1-3- المدفوعات النقدية للموظفين والعاملين؛

1-4- المدفوعات النقدية من الفوائد والضرائب.

2- الأنشطة الإستثمارية: في تحديد صافي التدفق النقدي الإستثماري يتم دراسة بنود باب الأصول طويلة الأجل في الميزانية والذي يشمل الأصول الثابتة والإستثمارات طويلة الأجل، وهي كما يلي²:

1-2- المقبوضات النقدية التي تحصل عليها المؤسسة من بيع الأصول الثابتة المستعملة أو من بيع الإستثمارات طويلة الأجل في الأسهم والسندات طويلة الأجل أو العقارات المملوكة من قبل المؤسسة؛

2-2- المدفوعات النقدية التي تتفقها المؤسسة في شراء الأصول الثابتة أو في شراء الإستثمارات طويلة الأجل.

3- الأنشطة التمويلية: في تحديد صافي التدفق النقدي التمويلي يتم دراسة بنود باب المطلوبات طويلة الأجل وباب حقوق الملكية في الميزانية وهي كما يلي³:

1-3- المقبوضات النقدية التي تحصل عليها المؤسسة إما من الاقتراض طويل الأجل سواء من قروض مصرفية طويلة الأجل أو من إصدار سندات طويلة الأجل؛

2-3- المدفوعات النقدية لتسديد قروض طويلة الأجل أو أوراق دفع طويلة الأجل أو إطفاء سندات طويلة الأجل؛

3-3- توزيعات الأرباح النقدية المدفوعة للمساهمين أو أية تخفيضات لرأس المال تسدد قيمتها للمساهمين نقدا.

خامسا: إعداد جدول تدفقات الخزينة:

لإعداد جدول تدفقات الخزينة يجب توفر المعلومات التالية⁴:

1- ميزانيتين متتاليتين، وباعتبار أن ميزانية الدورة المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي تظهر فيها بيانات مالية عن السنة الجارية والسنة السابقة، مما يسهل معرفة التغير في رصيد كل عنصر من عناصر الميزانية.

2- جدول حسابات النتائج المتضمنة عناصر النواتج والأعباء، النتائج الوسيطة، والنتيجة الصافية للدورة المدروسة؛

¹ مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، نفس المرجع السابق، ص ص 196، 197.

² محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 167.

³ محمد مطر، نفس المرجع السابق، ص ص 167، 168.

⁴ عبد المجيد بادي، عزواني ناصر، المحتوى المالي لجدول تدفقات الخزينة دراسة حالة مؤسسة سلسلة الأوراسي 2013، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 01، 2016، ص 212.

3- المعلومات الإضافية التي يتم الحصول عليها من ملحق القوائم المالية.

ولقد حدد النظام المحاسبي المالي طريقتين لعرض جدول تدفقات الخزينة، وهما¹:

1- الطريقة المباشرة: يتم بموجبها تجاهل صافي الربح، ويتم تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية عن طريق تنزيل المبالغ النقدية المدفوعة للموردين والمصاريف النقدية التشغيلية من المقبوضات النقدية المحصلة من العملاء ومن أنشطة تشغيلية أخرى غير متكررة مثل عوائد الاستثمار والفوائد الدائنة.

الجدول رقم (01): تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تسيبات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تسيبات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تسيبات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تسيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها 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 في أعقاب إصدار أسهم 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
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل26 يوليو سنة 2008، يحدد قواعد تقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها، وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46/19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009، ص 35.

¹ شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 193 - 196.

2- الطريقة غير المباشرة: يتم بموجبها تحديد التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية عن طريق إجراء تعديلات على صافي الربح المستخرج من حسابات النتائج لأنه معد على أساس الإستحقاق وليس الأساس النقدي.

حسب الطريقة غير المباشرة نطلق من النتيجة من خلال جدول حسابات النتائج وصولا إلى صافي التدفق النقدي.

الجدول رقم (02): تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصحيات من اجل: - الاهتلاكات والأرصدة - تغير الضرائب المؤجلة - تغير المخزونات - تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى - تغير الموردين والديون الأخرى - نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية عن عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تسيبات تحصيلات التنازل عن تسيبات تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) إصدار قروض تسديد قروض
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الإقفال
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير أموال الخزينة

المصدر: القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق لـ 26 يوليو سنة 2008، يحدد قواعد تقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها، وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46/19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009، ص36.

المطلب الثاني: موازنة الخزينة

تعد موازنة الخزينة من أهم الموازنات التي تساعد في الرقابة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة واستخدامها، ولذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف موازنة الخزينة، أهداف موازنة الخزينة وكيفية إعدادها.

أولاً: تعريف موازنة الخزينة

قبل التطرق إلى مفهوم الخزينة يجدر بنا التعريف بالموازنة، حيث يمكن تعريفها بأنها: " ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها، وتعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الهدف أو الأهداف التي تسعى إدارة المشروع لتحقيقها"¹.

ويمكن تعريف موازنة الخزينة بأنها: " كشف بالأرقام للتوقعات المستقبلية والمتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة من مختلف المصادر والتدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة لمختلف الاستخدامات ثم مقارنة هذين التدفقين بالشكل الذي يحدد مستوى نقدية المؤسسة المطلوب في كل فترة من فترات إعداد موازنة الخزينة"².

موازنة الخزينة هي: " المقبوضات والمدفوعات النقدية وما يترتب عليها من فائض أو عجز نقدي، وتعتبر الموازنة النقدية الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وهي كذلك بيانا تقديريا عن وضع السيولة في المؤسسة، ويمكن من خلاله التنبؤ بالاحتياجات المالية للفترة قيد الموازنة"³.

كما تعرف بأنها: "عبارة عن كشف بين الإيرادات النقدية المتوقعة وكذلك المدفوعات النقدية المتوقعة، وفائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات خلال فترة محددة، فقد تحضر التقديرات المتوقعة على أساس يومي، أسبوعي، شهري أو سنوي"⁴.

ثانياً: أهمية موازنة الخزينة

يمكن تلخيص أهمية إعداد موازنة الخزينة في النقاط الآتية⁵:

1- الإستعداد المسبق لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على النقدية الإضافية وذلك من خلال المفاضلة بين المصادر المتاحة وضمن أفضل الشروط؛

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة، 2007، ص 129.

² أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 113.

³ نور الدين خبابة، مرجع سابق، ص 212.

⁴ محمد شفيق حسين طنيب، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 223.

⁵ حمزة محمود الزبيدي، أساليب الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 153.

2- الإستعداد المسبق لاستثمار النقدية الفائضة والناجمة من الزيادة الكبيرة في التدفقات النقدية الداخلة على التدفقات الخارجة من المؤسسة، وذلك في البحث عن الفرص الإستثمارية المربحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها مع تحديد فترة الاستثمار؛

3- الإستعداد المسبق للتقلبات الموسمية التي قد تحصل في أعمال المؤسسة كزيادة الاستثمار في المخزون السلعي؛

4- زيادة ثقة المقرضين في إدارة الشركة؛ إذ يكون المقرضين أفراد أو مؤسسات مالية على استعداد أكثر لإقراضها فيما لو رأت أن لها خطة توضح فيها أسباب حاجتها النقدية.

ثالثا: أهداف موازنة الخزينة

تهدف موازنة الخزينة بشكل أساسي إلى تحديد الحركة النقدية الناتجة من العمليات المتوقعة خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، وتعطى معلومات تتعلق بشروط المحافظة على السيولة النقدية اللازمة للمؤسسة¹. ويمكن أن نستخلص أهم أهداف الموازنة والمتمثلة في²:

1- تقدير خطر عدم السيولة: يمكن للمؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة؛

2- مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب التمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة؛

3- التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تتحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة؛

4- تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية.

رابعا: إعداد موازنة الخزينة

يتم إعداد موازنة الخزينة كما يلي³:

1- تقدير المقبوضات النقدية المتوقعة (التدفق النقدي الداخلي): عادة تكون من عدة مصادر، وهي على النحو التالي:

1-1 المبيعات التقديرية تعتبر المصدر الرئيسي للمقبوضات وهناك عاملين يجب أخذهما بعين الاعتبار عند تحديد المبيعات:

- حجم المبيعات المتوقعة خلال الفترة؛

¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 243.

² باديس بن يحيى بوخلوة، مرجع سابق، ص 65.

³ رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 304 - 306.

- السياسة المتبعة في تحصيل قيمتها وعادة إما أن تتبع المؤسسة سياسة البيع النقدي والأجل أي أن تقبض جزء من مبيعاتها نقدا والباقي يقبض بعد فترة محددة.

1-2 - المقبوضات المتوقع تحصيلها من الذمم المدينة والتي تمثل ما تبقى من المبيعات الآجلة.

1-3 - المقبوضات النقدية المتوقعة من مصادر أخرى مثل بيع أصول وأرباح الأسهم والفوائد الدائنة وإيراد العقارات وغيرها.

2- تقدير المدفوعات النقدية المتوقعة (التدفق النقدي للخارج): وتتكون المدفوعات التقديرية من عدة عناصر:

2-1 - المدفوعات المتوقعة ثمنا لقيمة المشتريات المتوقعة وتعتمد على عاملين هما:

- حجم المشتريات المتوقعة خلال الفترة؛

- فترة السداد (المهلة الممنوحة للشركة من الموردين لسداد المشتريات).

2-2 - المدفوع للذمم الدائنة والتي تمثل سداد المشتريات الآجلة.

2-3 - المدفوعات النقدية لأقساط القروض وفوائدها.

2-4 - المدفوعات النقدية ثمنا لشراء أصول جديدة.

2-5 - المدفوعات النقدية للضرائب المستحقة على الشركة.

2-6 - المدفوعات النقدية للمصاريف (الإدارية رواتب وأجور وصيانة وقروض وكهرباء وهاتف وغيرها).

3- استخراج صافي للتدفق النقدي:

ويتم التوصل إلى صافي التدفق النقدي من خلال إعداد جدول يحتوي على المدفوعات النقدية للداخل والتدفقات النقدية للخارج، ثم إيجاد الفرق بينهما ويكون الناتج فائض إذا كانت التدفقات للداخل أكبر من التدفقات للخارج وإذا كان عكس ذلك يكون عجزا.

4- استخراج المركز النقدي (الرصيد النقدي):

يمثل الرصيد النقدي الفرق ما بين المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الميزانية زائدا الرصيد المتوفر في بداية فترة الميزانية، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه التزاماتها دون أي مشكلة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها أن تبحث عن مصادر للتمويل لمواجهة هذه الالتزامات خلال الفترة المذكورة.

فمثلا لغرض احتساب الرصيد النقدي في نهاية شهر مارس، نأخذ الرصيد النقدي المتوفر لدى المؤسسة في آخر شهر فيفري يضاف له المبالغ المتوقع استلامها خلال شهر مارس ويطرح منها المبالغ المتوقع دفعها خلال الشهر المذكور وبذلك نستطيع أن نحدد الرصيد النقدي في نهاية شهر مارس¹.

¹ صالح خالص صافي ، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 131.

المطلب الثالث: الرقابة على الخزينة

إن الرقابة على الخزينة تكتسي أهمية بالغة كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة وإظهارها نقاط القوة والضعف ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، ويتم ذلك من خلال¹:

أولاً: الرقابة على المتحصلات النقدية: إن المتحصلات النقدية تأتي من مصادر عديدة مثل:

- المبيعات النقدية؛
- المتحصلات من العملاء؛
- استلام فوائد وإيراد عقار وعائد على الأسهم؛
- المبالغ المستثمرة بواسطة أصحاب المؤسسة بما في ذلك زيادة رأس المال نقداً؛
- قروض البنك؛
- المتحصلات من بيع الأصول الثابتة.

وفيما يلي توضيح لكيفية تطبيق المبادئ الستة للرقابة على المقبوضات النقدية:

1- تحديد المسؤولية: وهنا يتم تعيين أشخاص مسؤولين عن معالجة المتحصلات النقدية أي عن استلامها وهم الصرافون.

2- الفصل بين الواجبات: وهنا تقوم المؤسسة بتحديد أشخاص مختلفين لمهام استلام النقدية وتسجيل المتحصلات النقدية والاحتفاظ بالنقدية.

3- الإجراءات المستندية: ومن هذه المستندات إشعار السداد المرفق مع الشيك الوارد من العميل، إشعار الاستلام الذي يحرره الموظف المختص عند استلام الشيك، شرائط آلة تسجيل النقدية، قسائم إيداع النقدية بالبنك.

4- الرقابات المادية والميكانيكية والالكترونية: ومن هذه الرقابات إيداع أو حفظ النقدية بالخزائن الحديدية وأن يكون الوصول إلى هذه الخزائن الحديدية قاصراً على أشخاص محددين، واستخدام آلات تسجيل النقدية.

5- المراجعة الداخلية: حيث يكون هناك مشرفون يقومون بعد المتحصلات النقدية وذلك على أساس يومي أضف إلى ذلك أن هناك شخص مسؤول يقوم بمقارنة المتحصلات النقدية مع الإيداعات بالبنك وذلك يوماً بيوم.

6- الرقابات الأخرى: ومن أمثلة ذلك التأمين ضد خيانة الأمانة على أمناء الخزائن وأن تطلب المؤسسة من موظفيها القيام بأجازات حتى تتمكن من مراجعة أعمالهم أثناء أجازات هؤلاء الموظفين، إضافة إلى ضرورة إيداع المتحصلات النقدية يوماً بيوم في البنك.

¹ مسعد محمود الشراوي، مبادئ المحاسبة المالية، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 108-114.

ثانيا: الرقابة على المدفوعات النقدية: إن المدفوعات النقدية في أي مؤسسة تكون لعدة أسباب، ومن أمثلة ذلك المصروفات النقدية وسداد الإلتزامات أو لشراء أصول، ونوضح فيما يلي كيفية تطبيق المبادئ الستة للرقابة على المدفوعات النقدية:

- 1- تحديد المسؤولية: حيث يتم تحديد الأشخاص الذين لهم حق التوقيع على الشيكات (المدير المالي مثلا).
- 2- الفصل بين الواجبات: حيث يكون هناك أشخاص مختلفون يقومون بالموافقة على المدفوعات وصرف الشيك، ويلاحظ أن من له حق التوقيع على الشيك ليس له حق التسجيل في الدفاتر والسجلات المحاسبية.
- 3- الإجراءات المستندية: حيث أنه يجب استخدام الشيكات ذات الأرقام المسلسلة والمحاسبة عنها بنفس التسلسل وأن يرفق مع كل شيك فاتورة الشراء المؤيدة له.
- 4- الرقابة المادية والميكانيكية والإلكترونية ومن أمثلة هذه الرقابات إيداع أي حفظ الشيكات الفارغة في الخزانة الحديدية ويكون الوصول إليها من اختصاص أشخاص محددين، طباعة مبالغ الشيكات باستخدام ماكينة لهذا الغرض.
- 5- المراجعة الداخلية: حيث تجري مقارنة بين الشيكات والفواتير المتعلقة بها، هذا بالإضافة إلى إعداد مذكرة تسوية البنك وذلك على أساس شهري.
- 6- الرقابات الأخرى: ويكون ذلك من خلال ختم الفاتورة للدلالة على أنها قد دفعت وذلك بالختم مدفوع.

خلاصة

إن نجاح المؤسسة الإقتصادية يتوقف على التسيير الفعال واستعمال طرق تساعد في التحكم في الخزينة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة. وتعد الخزينة من الوظائف الأساسية في المؤسسة إذ توفر كل الوسائل المالية الواجبة في وقت قصير بأقل تكلفة، وهي ما تملكه المؤسسة من أموال سائلة إذ تستخدمها لمواجهة متطلبات المؤسسة التي تنعكس على تسيير الخزينة. وأصبح تسيير الخزينة أمراً ضرورياً في كل مؤسسة نظراً لتأثيرها على الوضع المالي، إذ تعتبر انشغال دائم للمؤسسة كما أن الإهتمام الأول لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، فالخزينة تعمل على مراقبة كل التدفقات النقدية في المؤسسة من أجل معرفة مقدار السيولة الذي تتحصل عليه.

الفصل الثاني: الأداء المالي ومؤشرات تقييمه

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

المبحث الثالث: مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي

خلاصة

تمهيد

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسات الإقتصادية لأنه هو السبيل للحفاظ على البقاء والاستمرار، لكونه يساهم في إبراز مختلف العناصر التي تخلق ربح معين للمؤسسة وتبين نقاط القوة والضعف في مركزها المالي، وبشكل عام يمثل القاسم المشترك لاهتمامات المفكرين والباحثين، وهذا منطلق أن نجاح المؤسسة الإقتصادية مقترن بمدى كفاءة وفعالية أدائها المالي الذي يشكل أهم أهداف المؤسسة، كما يعتبر أداة للحكم الموضوعي على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الفعلية بفاعلية، بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة معرفة ما حقته من نتائج وما ضيعته من فرص إلا فقط بتحديد خطط مستقبلية عن طريق تقييم أدائها وبالأخص الأداء المالي وذلك من خلال التركيز على استخدام نسب ومؤشرات مالية من أجل معرفة وضعية المؤسسة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الأداء المالي ومؤشراته من خلال العناصر التالية:

◀ **المبحث الأول:** أساسيات حول الأداء المالي.

◀ **المبحث الثاني:** تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

◀ **المبحث الثالث:** مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء المالي

يعد الأداء من الركائز الأساسية لوجود المؤسسة، إذ أن المؤسسة الاقتصادية تهدف بشكل عام إلى رفع أدائها وبشكل خاص رفع أدائها المالي، بحيث لا يمكن للمؤسسة معرفة وضعيتها إلا من خلال تقييم أدائها المالي، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء وأبعاده، مفهوم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه ومعاييره، بالإضافة إلى تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

رغم تقارب وجهة نظر الباحثين والكتاب حول الأداء بوصفه مفهوم عام يعكس نجاح أو فشل المؤسسة وتحقيق أهدافها إلا أنهم لم يضعوا تعريفاً موحداً لمفهوم الأداء بشكل دقيق.

أولاً: مفهوم الأداء

إن الأصل اللغوي لكلمة الأداء من اللغة اللاتينية مقابل لكلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ PERFORMANCE وأعطتها معنى إنجاز العمل كما يجب أن ينجز¹.

حيث تباينت تعاريف الأداء حيث يعرف على أنه: "الأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه"². وهناك من عرفه بأنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها لتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"³.

كما يعرف أيضاً بأنه: "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁴.

¹ نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 141.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 39.

³ يزيد تفرات، محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 153.

⁴ فداء محمود، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 113.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن أداء المؤسسة يتمثل في مقدرتها على الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها.

ثانياً: مقومات الأداء

يقصد بمقومات الأداء مجموعة من الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفيرها للحكم على مدى جودة أو كفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي¹:

1- الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء إستراتيجيات منظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعية.

2- الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.

3- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: عند استخدام المساءلة كألية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

4- تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من بين الركائز الأساسية للمؤسسة حيث تكمن أهميته في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، لهذا لجأ الباحثون في هذا المجال إلى تقديم العديد من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، وبسبب اختلاف كل باحث أدى ذلك إلى تباين مفهوم الأداء المالي.

¹ حمزة شباح، تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013 - 2014، ص 67.

أولاً: تعريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي: "بأنه وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة، كما يذكر بأن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة ويعكس كفاءة السياسة التمويلية للمؤسسة"¹. كما يعرف على أنه: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج المالية، من جراء استخدامها للأموال المتاحة لديها وتقاس هذه القدرة من خلال تحليل القوائم المالية المتمثلة في قائمة حسابات النتائج وقائمة المركز المالي، لأن هذه القوائم تعكس حصيلة الأداء المالي والإداري والفني خلال مدة زمنية معينة"². من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات من خلال الأنشطة التي تقوم بها وتحقيق ثروة وبلوغ الأهداف الموضوعية مسبقاً.

ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية، وفي التنبؤ باستمرار للأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة. ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرين...إلخ، مما يضفي الصورة الشفافة للوضعية المالية التي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة³.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

للأداء المالي مجموعة من المعايير والعوامل التي تؤثر فيه وسنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 234.

² فيصل محمود الشواورة، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية (الأسس النظرية والعلمية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 233.

³ نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

أولاً: معايير الأداء المالي

النسب المالية لا تعني شيئاً بذ ذاتها، لذا يقتضي الأمر مقارنتها مع معايير أو نسب أخرى، حيث أن هذه المقارنة ستلقي الضوء على ما تعنيه كل نسبة من النسب التي تم استخراجها فيها إذا كانت مرتفعة أو منخفضة وهناك أربعة معايير للأداء المالي، وهي كالآتي¹:

- 1- **المعايير التاريخية:** وتكون مستمدة من فعاليات المؤسسة ذاتها، إذ من حساب النسب المالية من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا والمالية والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها وإسنادها.
- 2- **المعايير القطاعية(الصناعية):** تمثل هذه المعايير أساساً جيداً لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دورياً، خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتوجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية درجة التباعد الجغرافي،...الخ.
- 3- **المعايير المطلقة:** وهي تعني وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات تقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة.
- 4- **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، بالتالي المعينة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي، وهي كما يلي²:

- 1- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في:
 - 1-1- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.
 - 1-2- **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقياً نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح، وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² نجلاء نوبلي، مرجع سبق ذكره، ص 151 - 153.

1-3- التكنولوجيا: يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر...إلخ، لذا يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تتسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف المواءمة بين التقنية والأداء المالي مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.

1 - 4- حجم المؤسسة: قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

2- العوامل الخارجية: يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية...إلخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:

2-1- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

2-2- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فزادها قد تعتبر المحفز لتعزيره عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

2-3- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي أداة مهمة للحكم على وضع المؤسسة المالي وإبراز أهم نقاط القوة والضعف فيها ومن خلال هذا المطلب سنقدم تعريفا لعملية تقييم الأداء المالي وأهميته.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء المالي على أنها: "قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة"¹.

وهناك من يعرفه بأنه: "هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة، وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة"².

ويعرف أيضاً على أنه "مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تستند على إستراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"³.

مما سبق ذكره نستنتج أن تقييم الأداء المالي هو قياس لنتائج المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف المخططة مسبقاً من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وتصحيحها.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك بما تخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية⁴:

- 1- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛
 - 2- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.
- حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.

¹ حمزة شباح، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء المالي - دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية -، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص 18.

³ مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011، ص 11.

⁴ جلييلة بن خروفة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ، -، منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008 - 2009، ص 77.

وتهدف المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الصائبة للمؤسسة، والمتمثلة في نسب السيولة، النشاط، المردودية والهيكل المالي بالإضافة إلى النسب المشتقة من جدول تدفقات الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم النسب المالية

سنتناول في هذا المطلب مجموعة التعاريف المتعلقة بالنسب المالية مع إبراز أهميتها.

أولاً: تعريف النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي، وهي من أقدم هذه الأدوات حيث ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر عندما كان يستعين فيها آنذاك المستخدمون وأصحاب الصلة لاتخاذ قراراتهم الإقتصادية. ولعل أهم ما ساعد على انتشار النسب بين المحللين والمستخدمين سهولة استخراجها وفهمها وإمكانية الإعتماد عليها في تقييم الأداء وأوجه النشاط المختلفة¹.

ويمكن تعريف النسب المالية بأنها: "عبارة عن علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية أو قائمة حسابات النتائج، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء ومرتبطة به ومفسرة له"².

كما تعرف بأنها: "علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن النسب المالية هي العلاقة بين رقمين في شكل بسط ومقام موجودين في قائمة مالية تربطها علاقة كمية.

¹ مؤيد راضي خنفر، فلاح حسن المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 80.

³ محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 31.

ثانيا: أهمية النسب المالية

تكمن أهمية استخدام النسب المالية في أنها¹:

- 1- تعتبر مؤشر لقياس الوضع المالي للمؤسسة؛
- 2- تستخدم كمعيار للمقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة، ووضعها في السنوات السابقة؛
- 3- تستخدم لتقدير وضع المؤسسة للسنوات القادمة، وتحليل الانحرافات بين ما هو محقق وما هو مقدر، وبذلك فهي تستخدم كأداة للتخطيط؛
- 4- تلقي الضوء على نوعية السياسات الجديدة ومدى كفاءتها، فلو قامت مثلا مؤسسة بتعديل سياسة الإئتمان، فإنه من الممكن قياس أثر تلك السياسة بمقارنة النسب المالية المعنية في السنة التي تم فيها التعديل مع مثيلاتها للسنوات السابقة، كما تمكن من معرفة وضع المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة أو وضع المؤسسة في القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه؛
- 5- تساعد النسب في تحديد اتجاهات النمو، الانكماش لأوجه النشاط كافة في المؤسسة؛
- 6- توجيه الأداء نحو الأنشطة التي تعاني من مظاهر الضعف.

المطلب الثاني: نسب السيولة والنشاط

تعتبر نسب السيولة والنشاط من أهم النسب المالية لتقييم مدى نجاح المؤسسة في مواجهة التزاماتها وإدارة أصولها وخصومها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إليها.

أولاً: نسب السيولة

تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره².

1- **نسبة التداول:** هي النسبة التي تشير إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل اعتمادا على أصولها الجارية، وتحسب كما يلي³:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

2- **نسبة النقدية:** تقيس هذه النسبة مقدار النقدية وما في حكمها (الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل المتوفرة لسداد الخصوم الجارية)، وتحسب بالعلاقة التالية:

¹ جمال الدين كعواش، تأثير هيكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها المالي - دراسة حالة ولاية جيجل -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009 - 2010، ص 157.

² مليكة زعيب، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

³ محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 210، 211.

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{الموجودات وما يماثلها}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

3- نسبة السيولة السريعة: تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الإعتداع على البضاعة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية - المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

ثانياً: نسب النشاط

وتقيس هذه النسب مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة للشركة (مدى فاعلية استخدام الأصول) وتهتم هذه النسب بتحليل استخدام الموارد المتاحة للشركة بصورة إجمالية (مجموع الأصول) من جهة، كما تستخدم لتحليل كفاءة استخدام كل أصل من الأصول من جهة أخرى¹:

1- معدل دوران إجمالي الأصول: يتم احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على إجمالي أصول الشركة. ويقيس هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصول الشركة، ويحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

2- معدل دوران الأصول الثابتة: يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالشركة لتوليد المبيعات.

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{معدل دوران الأصول الثابتة}}$$

3- معدل دوران الأصول الجارية: يشير معدل دوران الأصول المتداولة إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد مبيعات. ويحتسب معدل دوران الأصول الجارية كالتالي:

$$\text{معدل دوران الأصول الجارية} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الجارية}}$$

4- معدل دوران المخزون: يشير معدل دوران المخزون إلى السرعة التي تتدفق بها الأموال من خلال المخزون، وبمعنى آخر فإن معدل دوران المخزون يشير إلى عدد المرات التي يدور بها المخزون خلال الفترة.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{رصيد المخزون}}$$

¹ رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 200.

² عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 95-98.

5- متوسط فترة التخزين: ويعني متوسط فترة التخزين تلك الفترة التي تمضي منذ دخول البضاعة للمخازن حتى بيعها، وتحسب وفق المعادلة التالية¹:

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

6- معدل دوران النقدية: تبين هذه النسبة عدد المرات التي تدورها النقدية خلال العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة أو المشروع خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن حاصل قسمة المبيعات السنوية على النقدية وشبه النقدية، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران النقدية} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الموجودات وما يماثلها}}$$

7- معدل دوران الذمم المدينة : يستخدم هذا المعدل لقياس قدرة الشركة على تحصيل الذمم المدينة وبالتالي فهو مؤشر على سيولة الذمم المدينة، ويحتسب كما يلي²:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الذمم المدينة}}$$

8- متوسط فترة التحصيل: يقصد بفترة التحصيل الفترة ما بين إتمام صفقة البيع وتحصيل قيمة فواتير البيع، وهي مؤشر على سيولة رصيد المدينين، فكلما كانت فترة التحصيل قصيرة كلما دل ذلك على درجة عالية من السيولة، وتحسب كالتالي³:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{360}{\text{معدل دوران المدينين}}$$

9- معدل دوران الذمم الدائنة: ويقاس هذا المعدل حنكة وكفاءة الإدارة المالية في إدارة الذمم الدائنة كأن يتم تأخير وإطالة مدة السداد دون الإضرار بسمعة الشركة، ويحتسب هذا المعدل كما يلي⁴:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المشتريات السنوية}}{\text{الدائنون + أوراق الدفع}}$$

10- فترة السداد: وهي الفترة من تاريخ الشراء الآجل وحتى تاريخ السداد.

$$\text{فترة السداد} = \frac{360}{\text{معدل دوران الذمم الدائنة}}$$

¹ محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص ص 136 - 148.

² رشاد العصار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁴ رشاد العصار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 204.

المطلب الثالث: نسب المردودية والهيكل المالي

من خلال هذا المطلب سنتناول كل من نسب المردودية بدراستنا للمردودية الإقتصادية والمالية، أما نسب الهيكل المالي فسنتركز لنسبة المديونية الكاملة، المديونية طويلة الأجل، المديونية قصيرة الأجل ونسبة الإستقلالية المالية.

أولاً: نسب المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وتنقسم المردودية إلى¹:

1- المردودية الإقتصادية: وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، وتسمى بالمردودية الإقتصادية الإجمالية لأنها تتحقق قبل عمليات الإهلاك، العمليات المالية وعمليات التوزيع، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الإقتصادية} = \frac{\text{فائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{الأصول الإقتصادية}}$$

2- المردودية المالية: في إطار اقتصاد السوق، على المؤسسة تحقيق مردودية مرتفعة حتى تستطيع أن تمنح للمساهمين أرباحاً كافية تمكنهم من تعويض المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهماتهم في رأس مال المؤسسة، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

ثانياً: نسب الهيكل المالي

أوضحنا فيما سبق بعض النسب ذات العلاقة بتحليل السيولة في الأجل القصير، ولكن للحكم على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، يجب البحث عن النسب ذات الدلالة المناسبة آخذين في الحسبان احتياجات مستخدمي القوائم المالية².

ومن هذه النسب نذكر ما يلي:

1- نسبة المديونية الكاملة: وتظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة وهي تقيس إجمالي الديون إلى الأموال الخاصة ويقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة إيجابياً ويجب أن لا تتجاوز هذه

¹ مليكة زغيب، بوشنغير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 87، 88.

² محمد سامي لزعر، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، - دراسة حالة -، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 - 2012، ص 100.

النسبة الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشرا سلبيا ويفقد المؤسسة استقلالها المالي وإذا كانت النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن إجمالي الديون تساوي الأموال الخاصة، وقد لا يكون ذلك من حيث المبدأ إيجابيا، وتحسب كما يلي¹:

$$\text{نسبة المديونية الكاملة} = \frac{\text{الخصوم الجارية} + \text{الخصوم غير الجارية (ديون)}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

2- نسبة المديونية قصيرة الأجل: تدرس هذه النسبة العلاقة بين الخصوم المتداولة والأموال الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك أفضل للدائنين نظرا لزيادة ضمان ديونهم ولا يجوز أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد في أي حال من الأحوال لأنه لا يجوز أن يتحمل الدائنون مخاطر أكثر من التي يجب أن يتحملها أصحاب المؤسسة، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة المديونية قصيرة الأجل} = \frac{\text{الخصوم المتداولة}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

3- نسبة المديونية طويلة الأجل: تظهر هذه النسبة العلاقة بين الديون طويلة الأجل والأموال الخاصة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان وضع المؤسسة المالي أفضل وإذا تجاوزت الواحد فإن ذلك يعني أن الديون طويلة الأجل أكبر من الأموال الخاصة، وهذا وضع خطير على المؤسسة والأفضل أن لا تزيد هذه النسبة عن 50%، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة المديونية طويلة الأجل} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

4- نسبة الاستقلالية المالية: تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل اقتراض وتسديد للديون أما إذا كانت النسبة صغيرة يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات، وتحسب كما يلي²:

$$\text{نسبة الإستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الخصوم الجارية} + \text{الخصوم غير الجارية (الديون)}} \times 100$$

¹ منير شاكر محمد وأخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 57 - 59.

² مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الرابع: النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة

يعتبر جدول تدفقات الخزينة صلة الوصل بين جدول حسابات النتائج والميزانية، فهو يمكن من معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أنه يعد أداة مهمة لتقدير سيولة المؤسسة وتقييم جودة أرباحها وسياساتها المالية، ومن خلال هذا المطلب سنتناول مختلف النسب المالية المشتقة من هذا الجدول.
أولاً: مقاييس جودة السيولة:

توفر السيولة لجميع المنشآت جانب الأمان في أنشطتها من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية، وبما أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية يمثل الأساس الذي يركن إليه في توفير السيولة فإن قائمة التدفقات النقدية توفر معلومات مهمة في هذا الجانب، ومن أهم النسب التي تقيس جودة السيولة¹:

1- نسبة تغطية الاحتياجات النقدية: وتؤشر هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تنتج نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة التزاماتها الإستثمارية والتمويلية، وتقاس هذه النسبة بواسطة المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تغطية الاحتياجات النقدية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية والتمويلية}}$$

2- نسبة تغطية الالتزامات قصيرة الأجل: ويعكس هذا المؤشر على مدى قدرة المؤسسة في إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، وتقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تغطية الإلتزامات قصيرة الأجل} = \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة}}{\text{الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير (قصيرة الأجل)}}$$

3- نسبة النقدية اللازمة لتسديد أقساط الديون: وتقيس هذه النسبة مدى كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على سداد الديون طويلة الأجل، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك مؤشراً إيجابياً على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، وتحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{نسبة النقدية اللازمة لتسديد أقساط الديون} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الديون المسددة}}$$

¹ منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 165، 166.

² عبد الناصر شحدة السيد أحمد، الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح وذلك من وجهة نظر محلي الانتمان في البنوك التجارية الأردنية ومحلي الأوراق المالية في بورصة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 24.

4- نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد الديون: توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد فوائد الديون، وانخفاض هذه النسبة مؤشر سيء وينبئ بمشاكل قد تواجهها المؤسسة في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، وتحدد بالعلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد الديون} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{فوائد الديون}}$$

ثانيا: مقاييس جودة الربحية

إن ربحية المؤسسة هي محصلة لمختلف السياسات التي تتخذها الإدارة، وتعتبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها التشغيلية والإستثمارية. وتقيس نسب الربحية كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأرباح، وهي تقدم معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين النتيجة الصافية التي يتم تحديدها بموجب أساس الإستحقاق وصافي التدفقات النقدية التي يتم تحديدها بموجب الأساس النقدي، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المؤسسة لرقم مرتفع من النتيجة الصافية لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس بالعكس². ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية لتقييم جودة أرباح المؤسسة:

1- نسبة النقدية من الأرباح العادية: توضح هذه النسبة مقدرة الأنشطة التشغيلية في المؤسسة على توليد التدفقات النقدية التشغيلية، وتحسب كما يلي³:

$$\text{نسبة النقدية من الأرباح} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{النتيجة العمليانية}}$$

2- نسبة العائد على الأصول من التدفقات النقدية التشغيلية: وتوضح هذه النسبة مدى مقدرة أصول المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، وتحدد بالعلاقة التالية⁴:

$$\text{نسبة العائد على الأصول من التدفقات النقدية التشغيلية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

3- نسبة التدفقات التشغيلية إلى إجمالي المبيعات: تعكس هذه النسبة مدى كفاءة سياسات الإئتمان في تحصيل النقدية، وتحسب بالعلاقة التالية⁵:

¹ شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 185.

² عيد الناصر شحدة السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁴ محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁵ منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 165.

$$\text{نسبة التدفقات التشغيلية إلى إجمالي المبيعات} = \frac{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ثالثاً: مقاييس تقييم سياسة التمويل

يوفر جدول تدفقات الخزينة معلومات يمكن عن طرق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية¹، ومن أهم هذه النسب:

1- نسبة تمويل الاستثمارات: تقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجة في تمويل الإنفاق الرأسمالي المستثمر في حيازة الأصول الإنتاجية الثابتة، وتحدد بالعلاقة التالية²:

$$\text{نسبة تمويل الاستثمارات} = \frac{\text{الإنفاق الاستثماري}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية}}$$

2- نسبة تغطية النفقات الاستثمارية: وتبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من أنشطتها التشغيلية لتمويل النفقات الرأسمالية للحفاظ على طاقتها الإنتاجية، فإذا كانت هذه النسبة أكبر من 1:1 فهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تستخدم الزيادة النقدية من أنشطتها التشغيلية في تسديد الديون المستحقة عليها، وتحسب كما يلي³:

$$\text{نسبة تغطية النفقات الاستثمارية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية}}$$

المبحث الثالث: مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي

تعد مؤشرات التوازن المالي من أهم الأدوات التي تستخدم في تشخيص الوضع المالي القائم على مستوى المؤسسات الاقتصادية وكذلك تقييم أدائها المالي وتعظيمه، وعلى ضوء هذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم التوازن المالي ومؤشراته المتمثلة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية.

المطلب الأول: مفهوم التوازن المالي

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية هو توفير الاحتياجات المالية بالكميات المطلوبة والكافية وبأدنى تكلفة ممكنة، والذي يتم عن طريق التوازن المالي ومن ثم الاستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يضمن لها القدرة على الوفاء بالتزاماتها في التواريخ المحددة لها من أجل تجنب الوقوع في خطر الإفلاس.

¹ منير شاكر محمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 166.

² مصطفى طبشي، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الخزينة - حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، فرع ورقلة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 - 2015، ص 76.

³ عيد الناصر شحدة السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أولاً: تعريف التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويعرف بأنه: "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها"¹.

من التعريف السابق نستنتج أن التوازن المالي عبارة عن التناقص بين إيرادات ومصاريف دورة معينة.

ثانياً: أهمية التوازن المالي

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق التوازن المالي بين السيولة والربحية - المردودية - وأن تحافظ على التوازن باستمرار، حيث أن المؤسسة بصفة عامة تحبذ أن تتوفر لديها سيولة كبيرة للقيام بمصاريفها من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تعمل جاهدة على تحقيق مردودية عالية اعتماداً على الديون القصيرة الأجل تجنباً لأخطار عدم القدرة على سداد الديون في مواعيدها، وبالتالي تكمن أهمية التوازن المالي في²:

- 1- التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخزينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها؛
- 2- تقدير العائدات من فرص الاستثمار المتاحة؛
- 3- كما يستعمل لفرض الرقابة الداخلية على تدفقات الأموال الداخلية والخارجية من حيث مجالات حسنت استعمالها؛
- 4- تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتعرف على مدى الاستخدام العقلاني للموارد.

المطلب الثاني: رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل

يعد رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل مؤشرين مكملان لبعضهما البعض بحيث لا يمكن الحكم على التوازن المالي للمؤسسة عند غياب احتياج رأس المال العامل ولذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

أولاً: رأس المال العامل

1- تعريف رأس المال العامل رأس المال العامل عبارة عن هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص 36.
² العالية غالمي، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، العدد الأول، جامعة الأغواط، مارس 2018، ص 171.

المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها المالي¹.

2- أنواع رأس المال العامل: ينقسم رأس المال العامل إلى:

2-1- رأس المال العامل الصافي: يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة، ويتم حسابه بطريقتين هما²:

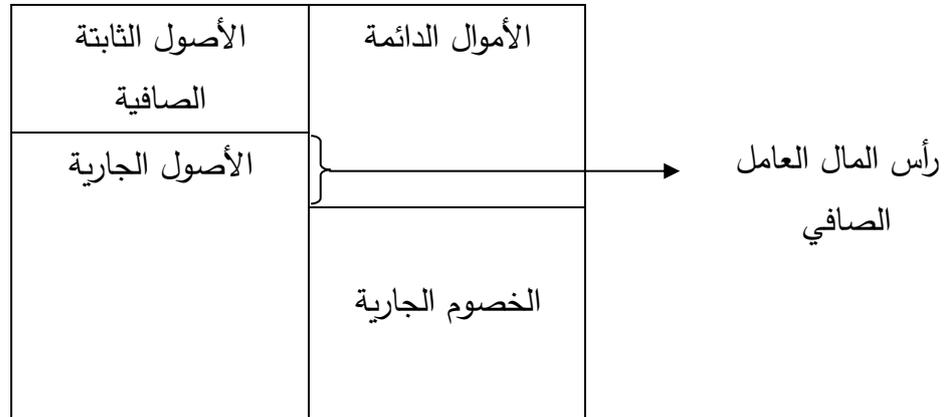
- طريقة أعلى الميزانية: وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

- طريقة أسفل الميزانية: وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون طويلة الأجل

الشكل رقم (01): رأس المال العامل الصافي



Source : Alain Marion, Analyse financière concepts et méthodes. DUNOD, 3 édition, Paris, 2004, p, 119.

- التغيرات في رأس المال العامل الصافي

يتغير حجم رأس المال العامل الصافي بين فترة وأخرى ويكون التغير أحيانا بالزيادة وأحيانا أخرى بالنقص ولا بد لإدارة الوحدة من دراسة هذه التغيرات ومعرفة أسبابها وذلك من أجل رسم خططها وسياساتها المستقبلية³.

¹ اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة - العلة- سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص59.

² اليمين سعادة، نفس المرجع السابق، ص 59.

³ منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 116.

ويمكن تلخيص أسباب النقص والزيادة في رأس المال العامل الصافي في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تغيرات رأس المال العامل الصافي

أسباب انخفاض رأس المال العامل الصافي	أسباب زيادة رأس المال العامل الصافي
- النقص في الأموال الدائمة (تخفيض رأس المال، تسديد الديون طويلة الأجل، توزيع جزء من الاحتياطات) - الاستثمار في أصول ثابتة جديدة غير ممول أموال دائمة جديدة. - الخسائر المتحققة لأنها تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة وبالتالي الأموال الدائمة.	- الزيادة في الأموال الدائمة (زيادة رأس المال، الحصول على ديون طويلة الأجل، تكوين الاحتياطات) - التخلي عن بعض الأصول الثابتة بالبيع. - مخصصات استهلاك الأصول الثابتة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 116، 117.

- حالات رأس المال العامل الصافي

تقسم حالات رأس المال العامل الصافي إلى ثلاث حالات، وهي كالتالي¹:

- الحالة الأولى: رأس المال العامل الصافي موجب (الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل): أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويتبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل الصافي، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.

- الحالة الثانية: رأس المال العامل الصافي معدوم (الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل): في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.

- الحالة الثالثة: رأس المال العامل الصافي سالب (الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل): في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

2-2- رأس المال العامل الوظيفي: رأس المال العامل الوظيفي (رأس المال العامل الإجمالي) هو مؤشر يتم حسابه انطلاقاً من الميزانية الوظيفية، ويمكن تعريفه بأنه: "فائض الموارد الدائمة المخصصة لتمويل جزء من حاجات تمويل دورة الاستغلال"، ويمثل الفائض من الموارد الثابتة بعد تغطية الاستخدامات الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{رأس المال العامل الوظيفي} = \text{الموارد الثابتة} - \text{الإستخدامات الثابتة}$$

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 70.

² محمد سامي لزعر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

- حالات رأس المال العامل الوظيفي: يعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى، وذلك حسب حالاته التي نذكرها كالآتي¹:

- رأس المال العامل الوظيفي موجب: ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

- رأس المال العامل الوظيفي معدوم: يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

- رأس المال العامل الوظيفي سالب: يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل

احتياج رأس المال العامل هو: "ذلك الجزء من حاجات تمويل دورة الاستغلال التي لا يتم تغطيتها عن طريق الديون المتعلقة بدورة الاستغلال، وتنتج هذه الحاجة عن التفاوت الزمني بين المشتريات، المبيعات، المقبوضات والمدفوعات، وكما يعتبر احتياجات رأس المال العامل بمثابة المحدد لرأس المال العامل، أو هو رأس المال العامل الأمثل للبنية المالية للمؤسسة، أي هو الحجم من الأموال الدائمة الواجب توفيره لتمويل الموجودات المتداولة والذي يضمن تحقيق التوازن المالي الضروري للمؤسسة"².

وتنقسم احتياجات رأس المال العامل إلى:

1- احتياجات رأس المال العامل للاستغلال (إ. ر. م. ع. إ): هي جزء من احتياجات التمويل المتداولة التي لا تمول من الديون المتداولة للاستغلال. ويحسب كما يلي³:

الأصول المتداولة للاستغلال

-

الخصوم المتداولة للاستغلال

=

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال

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

² محمد سامي لزعر، مرجع سبق ذكره، ص، 95.

³ Béatrice et Francis Grandguillot, L'essentiel de L'Analyse Financière, Gualino, Paris, 2012, p p 92, 93.

2- احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال (إ. ر. م. ع. خ. إ): هو جزء من احتياجات التمويل المتداولة، لا تتعلق مباشرة برقم الأعمال التي لا يتم تمويلها من الديون خارج الاستغلال¹، يحسب بواسطة الفرق بين الأصول المتداولة خارج الإستغلال والخصوم المتداولة خارج الاستغلال².
احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال³:

الأصول المتداولة خارج الاستغلال

-

الخصوم المتداولة خارج الاستغلال

=

احتياجات رأس المال العامل الخارج الاستغلال

رأس المال العامل خارج الاستغلال يمول جزء من احتياجات رأس المال العامل للاستغلال، مما يقلل كثيرا من احتياجات رأس المال العامل الاجمالي، الذي هو تجميع الاثنين⁴:

$$BFR = BFRE + BFRHE$$

غالبا ما يشير المحللون إلى الحاجة إلى رأس المال العامل دون التفريق بين الاستغلال والخارج الاستغلال على وجه الخصوص لنمذجة الميزانيات العمومية من أجل تحليل الهيكل المالي وبالتالي يظهر رأس المال المستثمر، أي الأصول الثابتة واحتياجات رأس المال العامل.

المطلب الثالث: الخزينة الصافية

للخزينة الصافية أهمية كبيرة حيث أنها تقيس السيولة المالية في المؤسسة الإقتصادية وتعبّر عن التوازن المالي في هذه المؤسسة، وهي الفرق بين الموارد التي تضعها المؤسسة لتمويل نشاطها والاحتياج المتولد عن هذا النشاط.

أولاً: تعريف الخزينة الصافية

الخزينة الصافية هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً. والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تعبّر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي للمؤسسة، وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة، أي⁵:

¹ Ibid, p 93.

² Jean-Luc Baezt Pascal Faucher, **Finance d'entreprise (Manuel & Applications)**, Groupe Revue Fiduciaire, 2 édition, Paris, 2009, P 285 .

³ Béatrice et Francis Grandguillot, op. cit, P 93.

⁴ Jean-Luc Baezt Pascal Faucher, op. cit, p 285.

⁵ مليكة زغيب، بوشنغير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

أو عن طريق الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، أي:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

ثانيا: **وضعية الخزينة الصافية:**

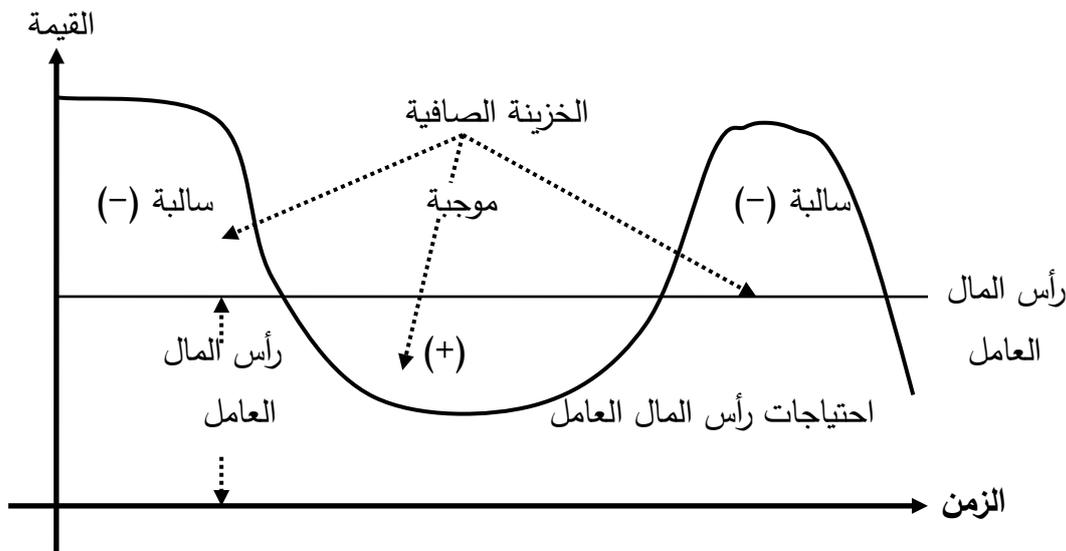
تعتبر الخزينة الصافية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تعبر عن توازنها المالي وسيولتها، ويمكن أن تأخذ ثلاث حالات وهي كما يلي¹:

1- الخزينة السالبة: وهذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل وهذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، ويفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض والذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل وذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة، وفي بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس.

2- الخزينة الموجبة: تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، ولكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.

3- الخزينة الصفرية: وتعني أن رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل متساويين، وهذا يدل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل وفي نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة ستجمد إن وجدت.

الشكل رقم (02): **الوضعية الممكنة للخزينة الصافية**



Source: Nacer Eddine Sadi, *analyse financière d'entreprise méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales*. L'Harmattan, Paris, 2009, p138.

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

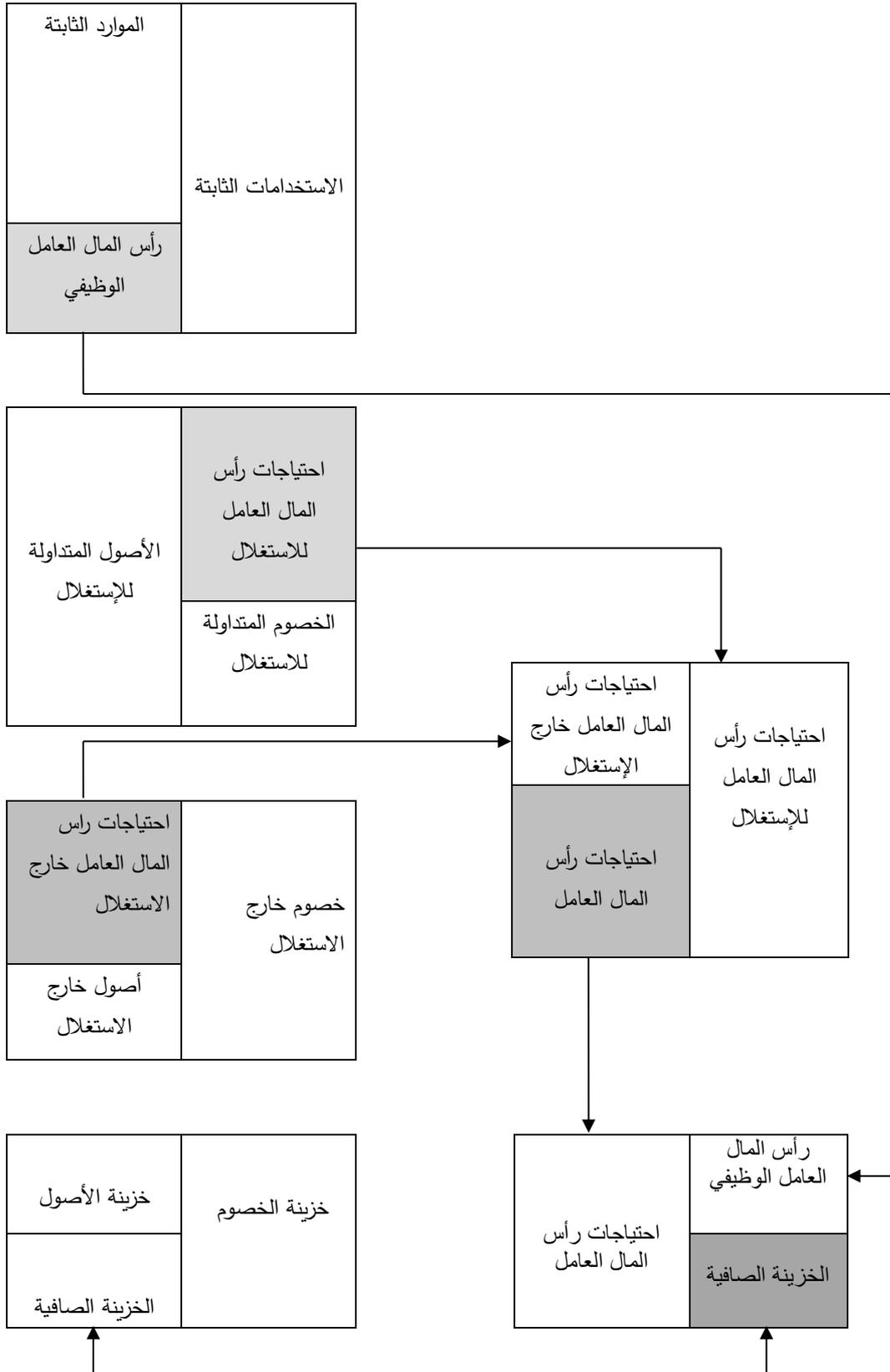
ثالثا: شروط التوازن المالي

لكي يتحقق التوازن المالي يجب أن تتحقق الشروط التالية¹:

- 1- **الشرط الأول:** رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب. ويتحقق ذلك إذا تمكنت المؤسسة من تمويل الاستخدامات الثابتة اعتمادا على الموارد الدائمة، أي تمويل استثمارات المؤسسة اعتمادا على الموارد طويلة ومتوسطة الأجل والمتمثلة في الأموال الجماعية والديون متوسطة وطويلة الأجل.
- 2- **الشرط الثاني:** أن يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي. إذ لا يكفي أن تتحقق المؤسسة رأس مال عامل موجب بل يجب أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات دورة الاستغلال.
- 3- **الشرط الثالث:** الخزينة موجبة. ويتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين وعندما تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 86،87.

الشكل رقم (03): التوازن المالي للميزانية الوظيفية



Source : Hubert de la Bruslerie, **Analyse Financière (Information Financière, Diagnostic et évaluation)**, 4 édition , Dunod, Paris, 2010, P 257.

رابعاً: الإجراءات المختلفة من أجل إعادة التوازن

يحدث اختلال في التوازن المالي عندما تكون احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل الصافي، وبالتالي تكون الخزينة سالبة. ومن أجل إعادة التوازن المالي لابد من القيام بأحد الاجراءين التاليين أو كليهما¹:

1- الرفع من رأس المال العامل: يتم ذلك عن طريق مجموعة من الاجراءات أهمها:

1-1- الرفع في الأموال الخاصة: كلما قامت المؤسسة برفع رأس مالها سواء عن طريق احتجاز الأرباح أو عن طريق كسب أسهم جديدة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع قيمة رأس المال العامل.

1-2- التنازل عن بعض الاستثمارات: إن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يخفض من الأصول الثابتة لدى المؤسسة، وهذا ما يزيد من قيمة رأس المال العامل.

1-3- الرفع في مخصصات الاهتلاكات والمؤونات: إن الرفع في مخصصات الاهتلاكات يؤدي إلى تخفيض القيمة الكلية للاستثمارات، وبالتالي الأصول الثابتة، ومن جهة أخرى تؤدي الزيادة في الاهتلاكات إلى زيادة حجم الأموال الخاصة، وهذا ما سيؤدي إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل.

1-4- الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل: يؤدي الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل إلى الزيادة في الأموال الدائمة وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل.

2- تخفيض احتياجات رأس المال العامل: من أجل التخفيض من احتياجات رأس المال العامل لابد من القيام بإحدى الاجراءات التالية:

2-1- التخفيض من كمية المخزونات: وذلك بالعمل من أجل الزيادة في سرعة دورانها من أجل تحويلها إلى سيولة وبالتالي تغطية احتياجات الدورة.

2-2- التخفيض من الحقوق: تعاني أغلب المؤسسات من عدم الفعالية في تحصيل حقوقها، والتي تعود إلى التأخر الكبير في الدفع من قبل الزبائن، وبالتالي لابد على المؤسسة من إعادة النظر في سياسة تحصيل حقوقها في آجالها.

2-3- الرفع من ديون الموردين: يجب على المؤسسة السعي من أجل تحصيل موارد أكبر لفترة أطول، فذلك سيوفر لها الوقت من أجل استرجاع حقوقها وتحويل مخزوناتا إلى سيولة.

¹ اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

خلاصة

في الأخير يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهناك من عرفه بأنه تجسيد للفعالية والكفاءة، وهناك من عرفه بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والأداء المالي أصبح محورا فعالا للنمو والإستمرارية فهو أداة تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وعليه يستلزم تقييم الأداء المالي الذي يعمل على تحديد نسبة الإنجاز الفعلي إلى المستويات التي يرغب الوصول إليها وإعطاء الصورة الحقيقية للمؤسسة إذ يهدف تقييم الأداء المالي إلى التعرف على مواطن القوة والضعف ووضع الحلول اللازمة لها من أجل تحسين الأداء المالي، الذي يتوقف إلى حد كبير على اختبار مؤشرات التحسين المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي تعتبر وسائل هامة تساهم في تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة والخزينة بصفة خاصة ومعرفة كفاءتها في قدرتها على تحقيق الربح والسيولة وكذا مواجهة مختلف الالتزامات التي تقع على عاتقها.

الفصل الثالث: دراسة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة
جيجل"

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود
ومشتقاته "وحدة جيجل"

المبحث الثالث: دراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للجلود
ومشتقاته "وحدة جيجل"

خلاصة

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لتسيير الخزينة والأداء المالي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة تطبيقية في أحد المؤسسات الإقتصادية حيث تم اختيار مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" خلال الفترة الممتدة من 2018 - 2020، وسوف نقوم بتحليل كل من مؤشرات التوازن المالي وأهم النسب المالية وجدول تدفقات الخزينة وحساب أهم النسب المالية المشتقة منه من أجل تحليل أداء هذه المؤسسة، وذلك اعتماد على القوائم المالية التي تتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة.

وبقصد الإلمام بكل جوانب موضوعنا، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو الآتي:

- ◀ **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
- ◀ **المبحث الثاني:** دراسة الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"
- ◀ **المبحث الثالث:** دراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

لكل مؤسسة صناعية أهداف وأغراض تسعى إلى تحقيقها، وفي مقدمتها هدف البقاء والإستمرارية في السوق، إضافة إلى تحقيق العديد من الرغبات الإقتصادية والإجتماعية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

وسيتم ذلك من خلال عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة والتعريف بها وتبيان موقعها كما يلي¹:

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة "جيجل"

تعتبر وحدة الدباغة لولاية جيجل وحدة صناعية تم إنشاؤها من أجل الوصول إلى غايات اقتصادية واجتماعية، وذلك من طرف المؤسسة البلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، حيث انطلقت بها الأشغال في 19 جوان 1965، وهي سنة بداية نشاط المؤسسة حيث قدر إنتاجها في خضم هذه السنة 11 طن يومياً، وذلك باعتبارها تشغل 367 عاملاً، ويبلغ رأس مالها التأسيسي 360 مليون دينار جزائري وقد أحدثت فيها توسعات بين (1970-1973) حيث وصل الإنتاج إلى 25 طن يومياً ب 467 عاملاً مقسمون على فترات، كما شهدت هذه المؤسسة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC)، ونظراً للتغيرات الإقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في يوم 14/12/1982 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC) إلى ثلاث مؤسسات كالتالي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (ENIPEC).

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC).

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (DISTRICH).

المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرها الإداري بجيجل وهي تضم عدة وحدات من بينها نجد:

- وحدة دباغة جيجل.

- وحدة الدباغة بالعمورية بوهران.

- وحدة باتنة.

- وحدة الجلد الخام بالروبية (VPSS).

إلا أنه في يوم 01/01/1998 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة (SONIPEC) وحدة

جيجل إلى مؤسسة دباغة جيجل (TAJ-SPA).

¹ وثائق تاريخية للمؤسسة.

ثانيا: موقع و تعريف المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة "جيجل"

تقع مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته (TAJ-SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل والتي تبعد عنها ب 3 كلم وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيلومتر واحد، تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات وتتوسط مجعما سكنيا.

مدبغة جيجل شركة ذات أسهم (SPA) لها 3600 سهم ويقدر رأس مال المدبغة ب 180.000.000 دج مقيدة بالقانون التجاري، بمجمع الجلد المستقل عن الشركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية وللصناعات المصنعة.

في 2017 تحولت مدبغة جيجل الى وحدة انتاج تحت مسمى الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة "جيجل"، وتم نقل راس المال الى المؤسسة الام الكائن مقرها بالروبية بالجزائر العاصمة.

وتشغل المدبغة حاليا 131 عاملا يتوزعون على مختلف المديريات والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (صباحية ومسائية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا، وتقوم المدبغة بمعالجة جلد الأبقار والأغنام حيث يتم معالجة 20 طن من الجلد يوميا، بالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية حيث حازت على شهادة الجودة في التسيير (ISO) على نشاطها ابتداء من 01 أوت 2004 ولمدة 3 سنوات متتالية، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاج لعملية المعالجة من إسبانيا وهولندا وإيطاليا وفرنسا وتصدر منتجاتها لكل من إسبانيا والبرتغال.

الجدول التالي يوضح توزيع العمال على مختلف المديريات في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل".

الجدول رقم (04) : توزيع العمال في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

البيان	عدد العمال
المديرية العامة	2
مديرية الموارد البشرية	7
مديرية المحاسبة والمالية	4
مديرية التجارة	4
مديرية الصيانة	10
مصلحة الوقاية والأمن	21
مصلحة تسيير المخزون	7
المديرية التقنية	6
مديرية الإنتاج	70
العدد الكلي للعمال	131

المصدر: وثائق مصلحة المستخدمين الملحق رقم (01)

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

تسعى مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" إلى تحقيق جملة من الأهداف المختلفة والمتعددة ويمكن عرضها كالآتي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية

وتتمثل فيما يلي:

- **تحقيق الربح:** كان ولا يزال الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين، وبالتالي توسع نشاطها أمام المنافسة.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" لنتائجها يتركز على عملية توزيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، إذ أن العملية تسمح بتغطية متطلبات السوق محلياً، وطنياً، جهوياً أو دولياً.

- **عقلنة الإنتاج:** وذلك من خلال الاستغلال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق والتوزيع الأمثل للمنتجات، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

تتمثل فيما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر عمال مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً قانونياً.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** من خلال تقديم منتجات جديدة أو التأثير على أذواق المستهلكين.

- **توفير التأمينات والمرافق للعمال:** تعمل مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" على توفير بعض التأمينات (التأمين الصحي، تأمين ضد الحوادث...)، كما تهدف إلى تخصيص أماكن سواء وظيفية كانت أو عادية لعمالها (المطعم مثلاً).

- **تكوين العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** وذلك تماشياً مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فالمؤسسة تعمل على تدريب عمالها الجدد تدريباً كافياً، كما أنها تضطر إلى تعريف العمال القدامى وإعادة تدريبهم على استعمال الآلات الحديثة وهذا ما يسمى بالرسكلة.

- **الاهتمام بالجانب البيئي:** إذ أن موقعها الجغرافي الذي توسط مجمعاً سكنياً وطبيعة نفاياتها (الغازية والسائلة) يرغمها على التحكم فيها.

ثالثا: الأهداف التكنولوجية

متمثلة في وسائل الإنتاج التي تسعى المؤسسة إلى تجديدها لمواكبة التطور الحاصل في الميدان التكنولوجي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

إن مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" يترأسها الرئيس المدير العام المكلف بتسيير المؤسسة، كما أن مجلس الإدارة يجتمع على الأقل 06 مرات في السنة. إضافة إلى انعقاد الجمعية العامة للمؤسسة في نهاية النشاط المحاسبي. ويحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من المديرين والدوائر نوضحها كما يلي:

أولاً: المديرية العامة

تتكون المديرية العامة من المدير العام الذي يشرف على أعمالها، والذي يعتبر صاحب القرار ويحتل الموقع الأعلى في الهرم الإداري، وتساؤه السكريتارية على أداء مهامه وتفعيل دوره داخل المديرية.

1- المدير العام: تتمثل مهام المدير العام في:

- تسيير أمور المؤسسة في أحسن الظروف مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف المرسومة.
- الحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- إعداد برنامج النشاط العام للمؤسسة وتنفيذه بمساهمة كل المدراء.
- يسهر على حسن التسيير والمراقبة في المؤسسة، والحرص على تعيين العمال حسب الشروط المنصوص عليها.

2- الأمانة (السكرتارية): وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد والاتصالات الهاتفية.
- تنظيم اللقاءات والزيارات الخاصة بالمدير العام.
- إعداد وتصنيف الوثائق الإدارية الخاصة التي تهم الإدارة.

ثانياً: مديرية الصيانة

تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بها، وتلعب دوراً مدعماً بالإنتاج وذلك بالحفاظ على المعدات وصيانتها من الأعطال، وتتمثل مهام مدير الصيانة فيما يلي:

- تأكيد جاهزية المعدات وتركيبات الإنتاج لضمان السير الحسن للعمل.
- ربط ومتابعة أعمال الصيانة بالتنسيق مع رئيس مصلحة التدخل والمسؤول عن مراقبة التنفيذ.
- تحديد وتنظيم مع رؤساء المصالح والسهر على إنجاز برامج العمل.

ثالثاً: مديرية الإنتاج:

- تتكون من عدة دوائر يترأسها مدير مكلف بتنفيذ وتنظيم عمل الورشات وتسيير النتائج ومن مهامه:
- المشاركة في إعداد الأهداف السنوية للإنتاج

- السهر على وقاية وأمن العمال حسب شروط العمل المنصوص عليها.
- تحقيق برنامج إنتاج ذو نوعية جيدة وبأقل تكلفة ممكنة.
- مراقبة استهلاك المواد الأولية والتسيير العقلاني لأوقات العمل، كما أن هذه الدوائر تنقسم إلى عدة ورشات منها: ورشات الدباغة وإعادة الدباغة، ورشة العصر والتجفيف..... وغيرها.

رابعا: مديرية المحاسبة والمالية

كما هو معروف أن للمحاسبة تأثيرا مهما على حياة المؤسسة وما يحيط بها بحكم المنافع التي يمكن أن تقدمها للمؤسسة، وتعتبر هذه المديرية محل دراستنا وتضم ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة المالية والمحاسبة العامة: ويمكن تلخيص مهامها كالآتي:

- مسك جميع اليومية المساعدة.
 - مراقبة العمليات والتسجيلات المحاسبية.
 - مسك ومراقبة سجلات الاستثمارات والإهلاكات.
 - متابعة الحسابات البنكية للمؤسسة وإعداد جدول التقارب البنكي.
 - إعداد الميزانية المحاسبية والجباية للمؤسسة.
 - المتابعة والمراقبة الفعالة لعمليات الجرد في نهاية السنة.
 - متابعة ورفع تحفظات محافظ الحسابات.
- #### 2- مصلحة محاسبة المواد: ومن المهام التي تقوم بها نذكر:
- استلام وصول المدخلات والمخرجات للمواد الأولية ولوازم المكتب وقطع الغيار إضافة المنتوج التام.
 - إجراء مقارنة شهرية مع أمين المخازن وكذلك مع مصلحة المحاسبة العامة.
 - تقديم الإستهلاكات الشهرية لمصلحة المحاسبة العامة.
 - إعداد جدول شهري للمدخلات والمخرجات من المنتوج التام.
 - المقارنة بين الجرد المحاسبي والجرد المادي في نهاية السنة.

3- مصلحة الخزينة: تعمل هذه المصلحة على:

- متابعة الصندوق في عمليات دخول وخروج الأموال.
- مسك سجل لمتابعة السجلات البنكية.
- مسك سجل مداخل الزبائن.
- استقبال جميع المداخل النقدية وإعداد وصول الاستلام.
- القيام بعمليات التسديد النقدية (الأجور ومصاريف التنقلات وبعض الموردين).
- القيام بإعداد الشيكات لصالح الموردين والمدينون الآخرون.
- متابعة المراسلات البنكية.

خامسا: مديرية الموارد البشرية

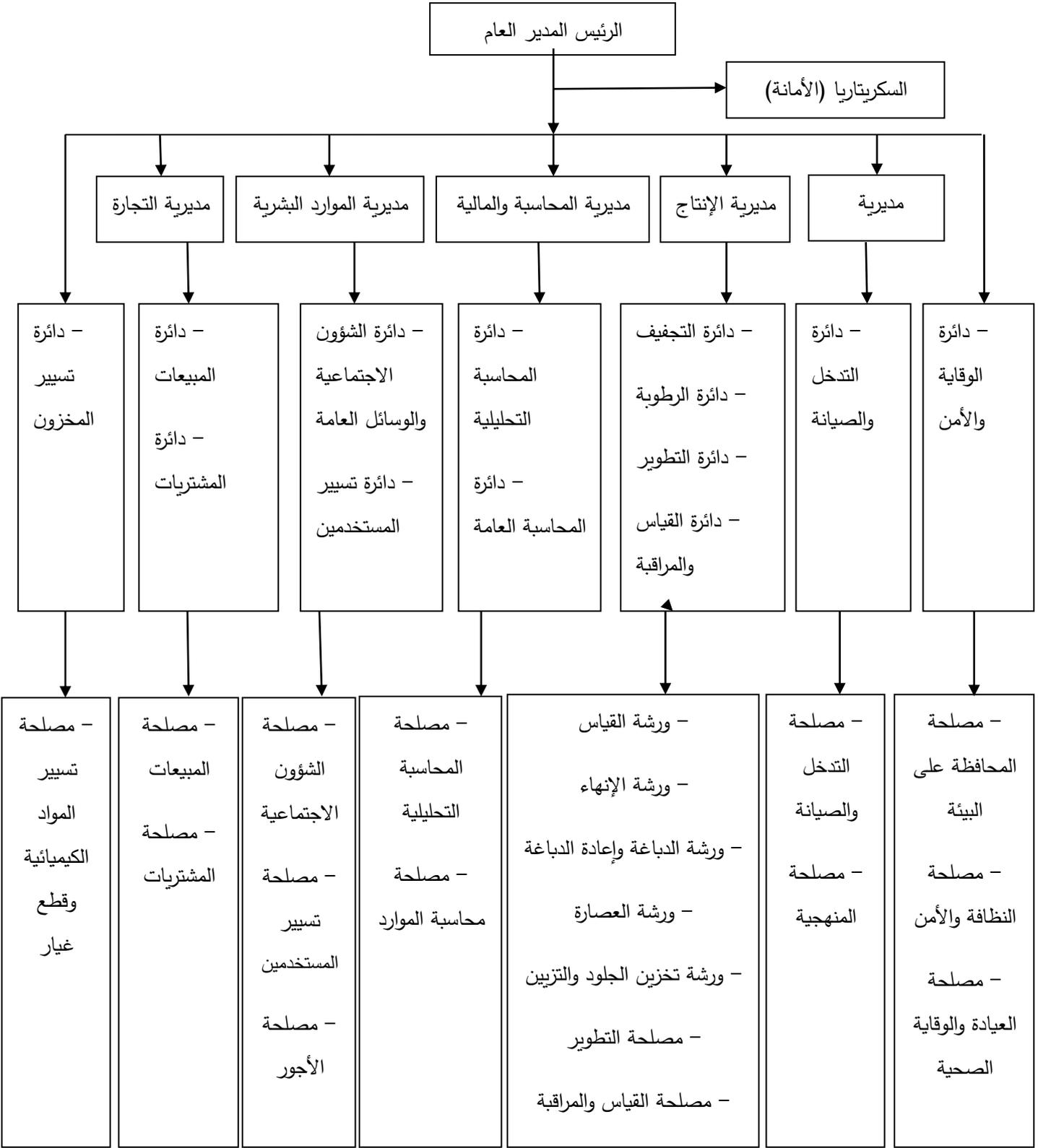
هي من مسؤوليات المدير المكلف بمراقبة تحركات المستخدمين والسهر على السير الحسن للنشاطات المرتبطة بهم، ونجد في هذه المديرية دائرتين وهما: دائرة الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة والغيار ومراقبة أعمال الصيانة.

سادسا: مديرية التجارة

تقع تحت مسؤولية مدير مكلف بتسيير عملية التخزين وعملية الشراء وبيع المنتجات، ودراسة السوق لبرمجة منتجات مبيعات الوحدة (العرض والطلب) إضافة إلى ترويج حاجات السوق انطلاقا من برامج الزبائن، وإنجاز وتطوير السياسة التجارية بالمادة الأولية.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"



المصدر: اعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

سوف نحاول من خلال هذا المبحث دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك بدراسة توازنها المالي، من أجل معرفة ما إذا كانت متوازنة ماليا أم لا، وهذا بالاعتماد على التحليلين المالي والوظيفي.

المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية والوظيفية خلال الفترة (2018-2020)

سوف نحاول من خلال هذا المطلب عرض الميزانية المالية و الوظيفية للمؤسسة.

أولاً: الميزانيات المالية للفترة (2018-2020)

حيث تتضمن الميزانية المالية ترتيب عناصر الأصول والخصوم، ويمكن توضيحها من خلال الشكل

التالي:

الجدول رقم (05): جانب الاصول من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	الأصول
			الأصول غير الجارية:
			فارق الاقتناء
455522.28	251563.32	72900.00	التثبيات المعنوية
			التثبيات العينية
1974756000.00	1974756000.00	571222000.00	اراضي
13849639.11	14068631.79	14287624.47	مباني
206913090.81	143248543.61	171407409.12	تثبيات عينية اخرى
			تثبيات ممنوح امتيازها
605878.81	605878.81	605878.81	تثبيات جاري انجازها
			التثبيات المالية:
			مساهمات اخرى
			سندات اخرى مثبتة
9955371.79	6466821.63		القروض والاصول المالية الاخرى غير الجارية
6346209.34	5631506.90	5375305.49	ضرائب مؤجلة على الاصل
2212881712.14	2145028496.06	762971117.89	مجموع الاصول غير الجارية
			الاصول الجارية
168279688.53	109685020.34	128614159.66	المخزونات والجاري انجازها
			الديون الدائنة - الاستخدامات المماثلة
88643197.16	173481874.63	138875622.29	الزبائن
18110795.46	17061917.21	1858014.68	المدينون الاخرون
1476704.88	5590387.74		الضرائب
			الاصول الجارية الاخرى
			الموجودات وما يماثلها
			توظيفات واصول مالية جارية
15309580.25	6881592.91	17252409.74	خزينة الاصول
291819966.28	312700792.83	286600206.37	مجموع الاصول الجارية
2504701678.42	2457729738.89	1049571324.26	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الملاحق رقم (02 - 03 - 04)

الجدول رقم (06): جانب الخصوم من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	الخصوم
			الأموال الخاصة:
			راس المال الصادر
			راس المال غير المطلوب
			الاحتياطات والعلاوات
1403534000	1403534000		فارق اعادة التقييم
			فارق المعادلة
22873211.60	-40479598.4	-7741982.26	النتيجة الصافية
			رؤوس الاموال الخاصة الاخرى - ترحيل من جديد
457048589.58	538755996.39	544137822.66	حسابات الارتباط
1946959808.01	1901810397.93	563395840.4	المجموع
			الخصوم غير الجارية:
			القروض والديون المالية
			الضرائب (المؤجلة والمرصودة لها)
			الديون الاخرى الغير جارية
330241526.78	388521615.25	418729629.93	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا
14896001.60			
30091661.01	26572475.81	25051097.17	
375229189.39	415094091.06	443780727.10	مجموع الخصوم غير الجارية
			الأموال الدائمة
			الخصوم الجارية:
			الموردون والحسابات الملحقة
78521460.51	104710360.98	42049915.53	
12143315.51	10310922.59	7170396.58	الضرائب
35331462.41	25799275.35	20174444.65	ديون اخرى
56516442.59	4690.98		خزينة الخصوم
182512681.02	140825249.90	69394756.76	مجموع الخصوم الجارية
2504701678.42	2457729738.89	1049571324.26	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الملاحق رقم (05 - 06 - 07)

ثانيا: الميزانيات الوظيفية للفترة (2018 - 2020)

تنجز الميزانية الوظيفية بالقيم الإجمالية للميزانية المحاسبية، حيث يتم إعادة ترتيب عناصر الميزانية المحاسبية حسب مؤشر وظيفي، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الميزانية الوظيفية المفصلة لسنة 2018

الموارد الثابتة:		الاستخدامات الثابتة:	
	الاموال الخاصة	81000.00	التثبيات المعنوية
	راس المال الصادر		التثبيات العينية
519580341.60	راس المال غير المطلوب	571222000.00	اراضي
-7741982.26	الاهتلاكات	90276884.86	مباني
544137822.66	النتيجة الصافية	590030037.34	تثبيات عينية اخرى
	حسابات الارتباط	605878.81	تثبيات جاري انجازها
	الخصوم غير الجارية:		التثبيات المالية:
418729629.93	القروض والديون المالية	5375305.49	ضرائب مؤجلة على الأصل
25051097.17	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا		
1499756909.1	مجموع الموارد الثابتة	1257591106.50	مجموع الاستخدامات الثابتة
	<u>الخصوم المتداولة للاستغلال</u>		<u>الأصول المتداولة للاستغلال:</u>
42049915.53	الموردون والحسابات الملحقة	148710906.06	المخزونات والجاري انجازها
7170396.58	الضرائب	143739228.88	الزبائن
49220312.11	مجموع الخصوم المتداولة للاستغلال	292450134.94	مجموع الأصول المتداولة للاستغلال
	<u>الخصوم المتداولة خارج الاستغلال</u>		<u>الأصول المتداولة خارج الاستغلال:</u>
20174444.65	ديون اخرى	1858014.68	المدينون الاخرون
20174444.65	مجموع الخصوم المتداولة خارج الاستغلال	1858014.68	مجموع الأصول المتداولة خارج الاستغلال
	<u>الخزينة - خصوم</u>		<u>الخزينة - أصول:</u>
	خزينة الخصوم	17252409.74	خزينة الأصول
	مجموع الخزينة - خصوم	17252409.74	مجموع الخزينة - أصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الملاحق رقم (02 - 05)

الجدول رقم (08): الميزانية الوظيفية المفصلة لسنة 2019

الموارد الثابتة:		الاستخدامات الثابتة:	
	الاموال الخاصة	270410.00	التثبيات المعنوية
	راس المال الصادر		التثبيات العينية
510561652.46	راس المال غير المطلوب	1974756000.00	اراضي
1403534000	الاهتلاكات	90276884.86	مباني
40479598.4-	فارق إعادة التقييم	554532947.15	تثبيات عينية اخرى
538755996.39	النتيجة الصافية	605878.81	تثبيات جاري انجازها
	حسابات الارتباط		التثبيات المالية:
	الخصوم غير الجارية:	6466821.63	القروض والأصول المالية الأخرى غير
388521615.25	القروض والديون المالية		الجارية
26572475.81	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا	5631506.90	ضرائب مؤجلة على الأصل
2827466141.4	مجموع الموارد الثابتة	2632540449.3	مجموع الاستخدامات الثابتة
	الخصوم المتداولة للاستغلال		الأصول المتداولة للاستغلال:
104710360.98	الموردون والحسابات الملحقة	124723169.64	المخزونات والجاري انجازها
10310922.59	الضرائب	181493874.50	الزبائن
115021283.57	مجموع الخصوم المتداولة للاستغلال	306217044.14	مجموع الأصول المتداولة للاستغلال
	الخصوم المتداولة خارج الاستغلال		الأصول المتداولة خارج الاستغلال:
25799275.35	ديون اخرى	17061917.21	المدينون الاخرون
		5590387.74	الضرائب وما يماثلها
25799275.35	مجموع الخصوم المتداولة خارج الاستغلال	22652304.95	مجموع الأصول المتداولة خارج الاستغلال
	الخزينة - خصوم		الخزينة - أصول:
4690.98	خزينة الخصوم	6881592.91	خزينة الأصول
4690.98	مجموع الخزينة - خصوم	6881592.91	مجموع الخزينة - أصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الملاحق رقم (03 - 06)

الجدول رقم (09): الميزانية الوظيفية المفصلة لسنة 2020

<u>الموارد الثابتة:</u>		<u>الاستخدامات الثابتة:</u>	
	الاموال الخاصة	501410.00	التثبيات المعنوية
	راس المال الصادر		التثبيات العينية
454913866.10	راس المال غير المطلوب	1974756000.00	اراضي
1403534000.00	الاهتلاكات	90276884.86	مباني
22873211.60	فارق إعادة التقييم	554532947.15	تثبيات عينية اخرى
457048589.58	النتيجة الصافية	605878.81	تثبيات جاري انجازها
	حسابات الارتباط		التثبيات المالية:
	الخصوم غير الجارية:	9955371.79	القروض والأصول المالية الأخرى غير
330241526.78	القروض والديون المالية		الجارية
14896001.60	ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)	6346209.34	ضرائب مؤجلة على الأصل
30091661.01	المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا		
2777102863.5	مجموع الموارد الثابتة	2636974701.95	مجموع الاستخدامات الثابتة
	<u>الخصوم المتداولة للاستغلال</u>		<u>الأصول المتداولة للاستغلال</u>
78521460.51	الموردون والحسابات الملحقة	187659258.41	مخزونات جاري انجازها
12143315.51	الضرائب	100084503.57	الزبائن
90664776.02	مجموع الخصوم المتداولة للاستغلال	287743761.98	مجموع الأصول المتداولة للاستغلال
	<u>الخصوم المتداولة خارج الاستغلال</u>		<u>الأصول المتداولة خارج الاستغلال:</u>
35331462.41	ديون اخرى	1476704.88	المدينون الاخرون
		18110795.46	الضرائب وما يماثلها
35331462.41	مجموع الخصوم المتداولة خارج الاستغلال	19587500.34	مجموع الأصول المتداولة خارج الاستغلال
	<u>الخزينة - خصوم</u>		<u>الخزينة - أصول:</u>
56516442.59	خزينة الخصوم	15309580.25	خزينة الأصول
56516442.59	مجموع الخزينة - خصوم	15309580.25	مجموع الخزينة - أصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الملاحق رقم (04 - 07)

المطلب الثاني: دراسة التوازن المالي للمؤسسة من خلال الميزانية المالية والوظيفية

من أهم المؤشرات التي يستخدمها المسيرين في تقييم التوازن المالي للمؤسسة رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل والخزينة الصافية، والتي يمكن حسابها انطلاقاً من الميزانية المالية والوظيفية، وهذا ما سيتم دراسته في هذا المطلب.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي للميزانية المالية

1- حساب رأس المال العامل الصافي للفترة (2018 - 2020):

بالاعتماد على الميزانيات المالية المعروضة سابقاً سوف نحاول حساب رأس المال العامل الصافي للمؤسسة للفترة (2018-2020).

- من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (10): تطور رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية للفترة (2018 - 2020) الوحدة: دج

البيان	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	980176567.5	2316904488.99	2322188997.4
الأصول الثابتة	762971117.89	2145028946.06	2212881712.4
رأس المال العامل الصافي	217205449.61	171875542.93	109307285.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

- من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الصافي = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

الجدول رقم (11): تطور رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية للفترة (2018 - 2020) الوحدة: دج

البيان	2018	2019	2020
الأصول الجارية	286600206.37	312700792.83	291819966.28
الخصوم الجارية	69394756.76	140825249.90	182512681.02
رأس المال العامل الصافي	217205449.61	171875542.93	109307285.26

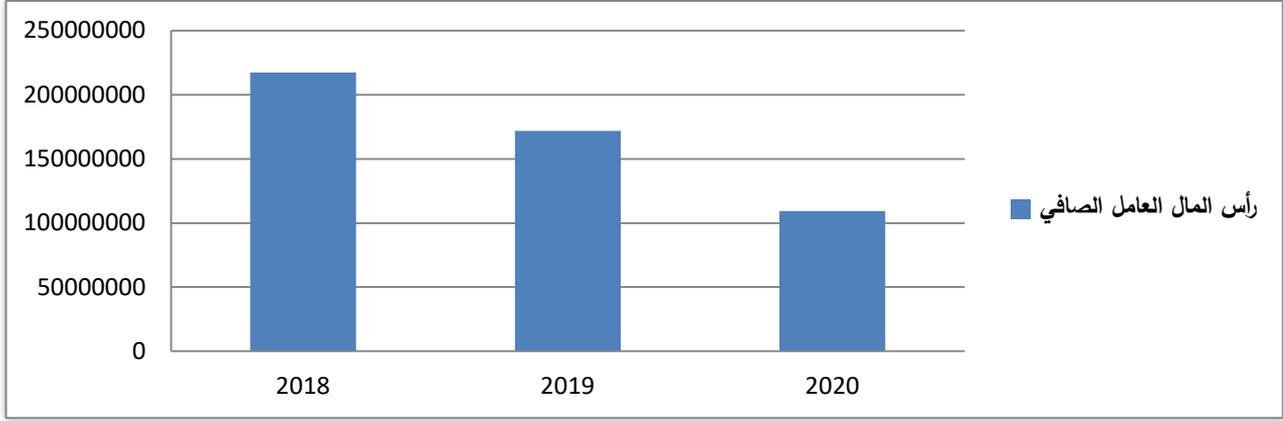
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

- التعليق

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي موجب خلال سنوات الدراسة وهو ما يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة، وأن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، كما يدل على أنه هناك ارتفاع في قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عن طريق أصولها الجارية. كما نلاحظ أنه حقق

أكبر قيمة له سنة 2018 وقدر بـ 217205449.61 دج ثم تراجع خلال سنتي 2019 و2020 وهذا راجع إلى زيادة قيمة الخصوم الجارية بسبب زيادة قيمة الموردين والضرائب.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتطور رأس المال العامل الصافي للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على الجدول رقم (11)

ثانياً: مؤشرات التوازن المالي للميزانية الوظيفية

سوف نحاول من خلال هذا المطلب دراسة التوازن المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"، من خلال التحليل الوظيفي الذي يهتم بالكيفية التي تم بها تمويل الاحتياجات المالية المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها، وذلك من خلال الإعتماد على الميزانيات الوظيفية التي سبق عرضها في حساب مؤشرات التوازن المالي حتى نتمكن من التعرف على مدى تحقق التوازن بين الموارد والاستخدامات.

1- حساب رأس المال العامل الوظيفي لسنوات (2018 - 2020)

رأس المال العامل الوظيفي = الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة

الجدول رقم (12): تطور رأس المال العامل الوظيفي للفترة (2018 - 2020) الوحدة: دج

البيان	2018	2019	2020
الموارد الثابتة	1499756909.1	2827466141.4	2777102863.5
الاستخدامات الثابتة	1257591106.5	2632540449.3	2636974701.95
رأس المال العامل الوظيفي	242165802.6	194925692.1	140128161.55

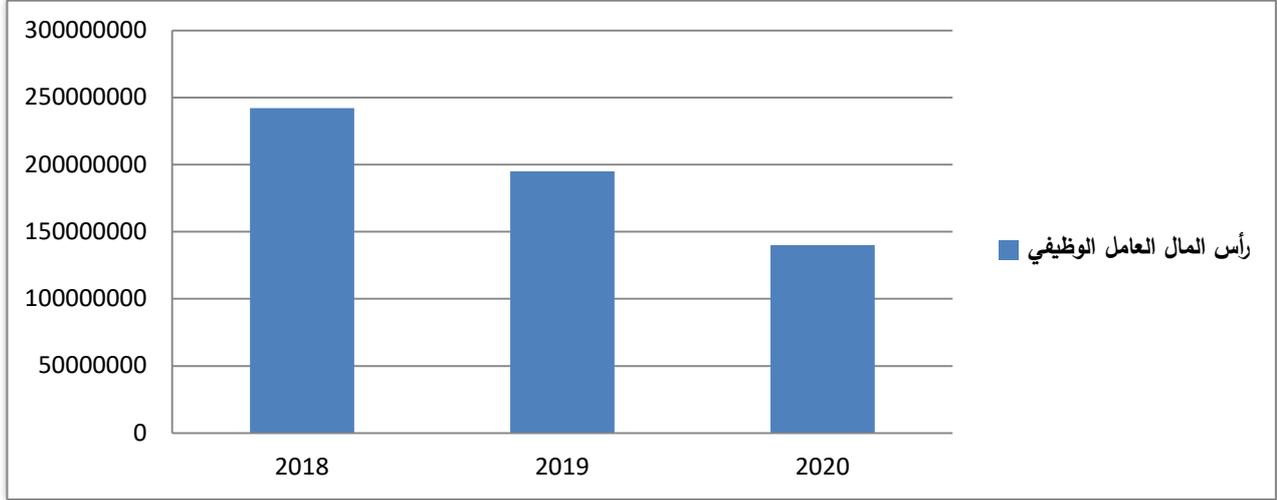
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة

- التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل الوظيفي موجب خلال سنوات الدراسة (2018، 2019، 2020)، وهذا يدل على أن الموارد الثابتة قادرة على تمويل الاستخدامات الثابتة، حيث قدر سنة 2018 بـ 242165802.6 دج في حين انخفض سنتي 2019 و2020 إلى 194925692.1 دج و140128161.55 دج

دج على التوالي وهذا راجع للزيادة في الاستخدامات الثابتة ويبقى فائض يستخدمه لتمويل احتياجات دورة الاستغلال.

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتطور رأس المال العامل الوظيفي للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على الجدول رقم (12)

2- حساب احتياجات رأس المال العامل:

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = أصول متداولة للاستغلال - خصوم متداولة للاستغلال

الجدول رقم (13): تطور احتياجات رأس المال العامل للاستغلال للفترة (2018 - 2020) الوحدة: دج

البيان	2018	2019	2020
أصول متداولة للاستغلال	292450134.94	306217044.14	287743761.98
خصوم متداولة للاستغلال	49220312.11	115021283.57	90664776.02
احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	243229822.83	191195760.57	197078985.96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = أصول متداولة خارج الاستغلال - خصوم متداولة خارج الاستغلال

الجدول رقم (14): تطور احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال للفترة (2018 - 2020) الوحدة: دج

البيان	2018	2019	2020
أصول متداولة خارج الاستغلال	1858014.68	22652304.95	19587500.34
خصوم متداولة خارج الاستغلال	20174444.65	25799275.35	35331462.41
احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال	18316429.97-	3146970.4-	15743962.07-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل للاستغلال + احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال

الجدول رقم (15): تطور احتياجات رأس المال العامل للفترة (2018 - 2020) الوحدة: دج

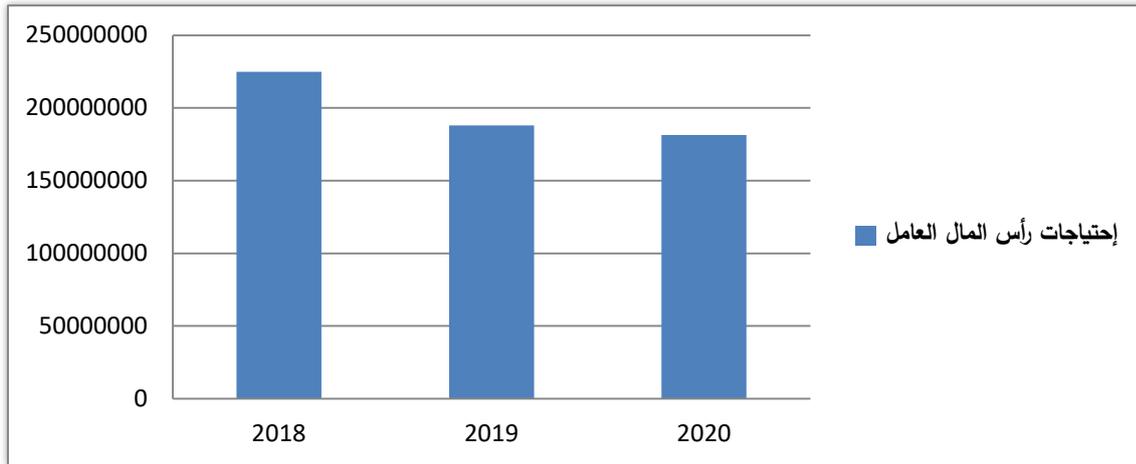
البيان	2018	2019	2020
احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	243229822.83	191195760.57	197078985.96
احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال	18316429.97-	3146970.4-	15743962.07-
احتياجات رأس المال العامل	224913392.86	188048790.17	181335023.89

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (13) و (14)

- التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن الإحتياج في رأس المال العامل كان موجبا خلال سنوات الدراسة مما يدل أن هناك احتياجات تمويلية فعلية يجب على المؤسسة أن تقوم بتمويلها، بمعنى أن الموارد لا تغطي كافة الاحتياجات مما يستدعي الإعتماد على رأس المال العامل، كما نلاحظ أن الإحتياج في رأس المال العامل سنة 2018 قدر ب 224913392.86 دج في حين انخفض سنتي 2019 و 2020 إلى 188048790.17 دج و 181335023.89 دج على التوالي وهذا راجع للزيادة في الإستخدامات الثابتة ويبقى فائض يستخدمه لتمويل احتياجات دورة الاستغلال.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتطور احتياجات رأس المال العامل للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على الجدول رقم (15)

3- حساب الخزينة الصافية

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الوظيفي - احتياجات رأس المال العامل

الوحدة: دج

الجدول رقم (16): تطور الخزينة الصافية للفترة (2018 - 2020)

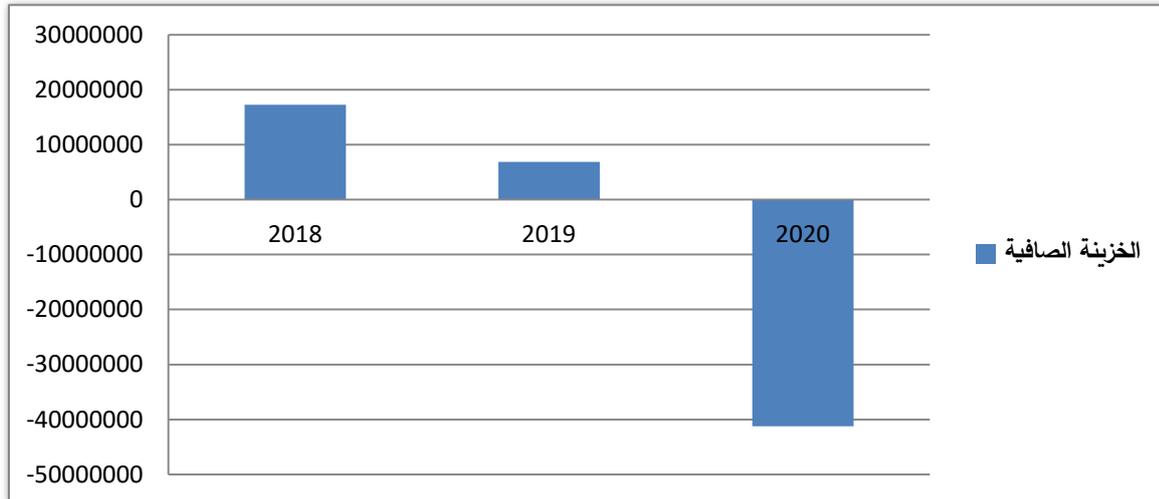
2020	2019	2018	البيان
140128161.55	194925692.1	242165802.6	رأس المال العامل الوظيفي
181335023.89	188048790.17	224913392.86	احتياجات رأس المال العامل
41206862.34-	6876901.93	17252409.74	TN الخزينة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (12) و (15)

- التعليق:

نلاحظ أن المؤسسة حققت خزينة صافية موجبة خلال سنتي 2018 و 2019 وهذا راجع لكون رأس المال العامل الوظيفي أكبر من الاحتياجات في رأس المال العامل، أي أنه كان كافيا لتغطية كافة الاحتياجات التمويلية للاستغلال وخارج الاستغلال، ويبقى فائض يظهر في الخزينة الصافية الموجبة إلا أنها انخفضت سنة 2019 إلى 6876901.93 مقارنة بسنة 2018 حيث قدرت بـ 17252409.74، وهذا راجع إلى الانخفاض الطفيف في كل من رأس المال العامل الوظيفي واحتياجات رأس المال العامل. لكن في سنة 2020 سجلت عجز في الخزينة ويرجع السبب إلى كون رأس المال العامل الوظيفي منخفض مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل ويعود ذلك إلى سوء تشغيل الأموال.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتطور الخزينة الصافية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16)

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

تلعب عملية تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية دورا كبيرا في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وعليه سنقوم من خلال هذا المطلب بحساب أهم النسب المالية والتمثلة في: نسب السيولة، نسب النشاط، ونسب الهيكل المالي، بالإضافة إلى نسب المردودية.

أولا: نسب السيولة للفترة (2018 - 2020)

والجدول الموالي يوضح تطور نسب السيولة:

الجدول رقم (17): تطور نسب السيولة للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب السيولة
1.598	2.220	4.129	نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$
0.676	1.441	2.276	نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{الأصول الجارية - المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$
0.083	0.048	0.248	نسبة النقدية = $\frac{\text{الموجودات وما يماثلها}}{\text{الخصوم الجارية}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

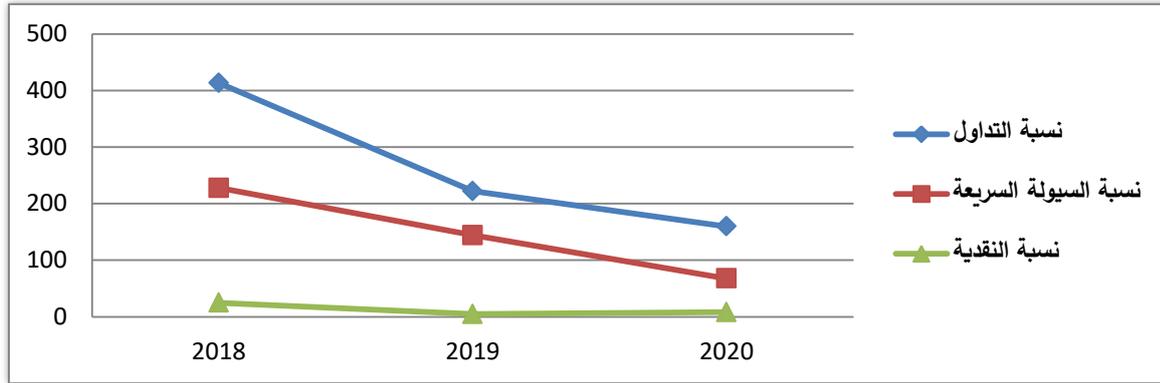
- التعليق:

1- نسبة التداول: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التداول خلال فترة الدراسة أكبر من 1، وهو مؤشر إيجابي لوضعية المؤسسة، وذلك يعود لكون الأصول الجارية أكبر بكثير من الخصوم الجارية وهذا ما يبين أن الأصول قادرة على تغطية الخصوم، أي أن المؤسسة تتمتع بسيولة عالية إلا أن هذه النسب عرفت انخفاضا مستمرا خلال فترة الدراسة حيث بلغت سنة 2018 بـ 4.129، أي أن كل 1 دينار خصوم جارية يقابله 4.129 مرة أصول متداولة للتسيير وهي مرتفعة مقارنة بسنتي 2019 و 2020 حيث قدرت نسبتها بـ 2.220 مرة و 1.598 مرة على التوالي، أي أن هناك انخفاض في سيولة المؤسسة بسبب زيادة قيمة الخصوم الجارية نتيجة ارتفاع في قيمة الموردين، كانت النتيجة مرتفعة خلال سنة 2018 هذا ما يدل على أن المؤسسة في حالة توازن مالي قصير الأجل.

2- نسبة السيولة السريعة: نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت نسبة سيولة سريعة مقبولة حيث بلغت هذه النسبة سنة 2018 بـ 2.276 مرة وهي نسبة تدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بالديون قصيرة الأجل، أما بالنسبة لسنتي 2019 - 2020 انخفضت نسبتها حيث قدرت في سنة 2019 بـ 1.441 مرة وفي سنة 2020 بـ 0.676 مرة وهذا يعني أن سيولة المؤسسة انخفضت.

3- نسبة النقدية: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة النقدية خلال سنة 2018 قدرت بـ 0.248 مرة أي أن أموال الخزينة غطت سوى 24.8% من خصومها الجارية، كما انخفضت سنة 2019 إلى 0.048 مرة هذا ما يدل على أن أموال الخزينة غطت 4.8% فقط من الخصوم الجارية، في حين نلاحظ ارتفاع طفيف في سنة 2020 حيث قدرت نسبتها بـ 0.083 مرة وهذا يعني أن أموال الخزينة غطت 8.3% من خصومها الجارية.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لتطور نسب السيولة للفترة (2018 - 2019)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (17)

ثانيا: نسب النشاط للفترة (2018 - 2020)

والجدول التالي يوضح تطور نسب النشاط:

الجدول رقم (18): تطور نسب النشاط للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب النشاط
3.196	2.024	2.151	معدل دوران الذمم المدينة = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{رصيد الذمم المدينة}}$
113 يوم	178 يوم	167 يوم	مدة التحصيل = $\frac{360}{\text{معدل دوران الذمم المدينة}}$
1.683	3.201	2.322	معدل دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون السلعي}}$
214 يوم	112 يوم	155 يوم	مدة دوران المخزون = $\frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$
2.448	2.535	5.461	معدل دوران الموردون = $\frac{\text{المشتريات السنوية}}{\text{الموردون والحسابات المماثلة}}$
147 يوم	142 يوم	66 يوم	مدة التسديد = $\frac{360}{\text{معدل دوران الموردون}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للفترة (2018 - 2020)

- التعليق:

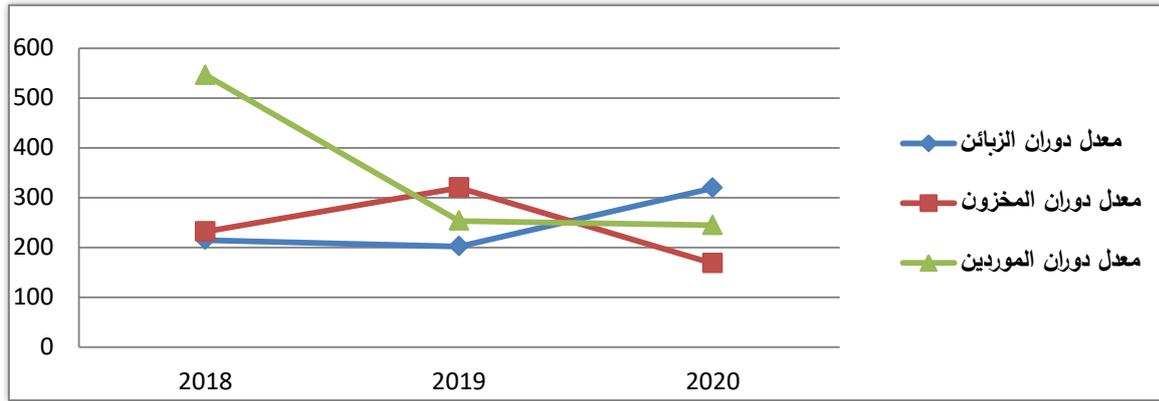
1- معدل دوران الذمم المدينة: من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران الذمم قدر سنة 2018 بـ 2.157 لينخفض سنة 2019 الى 2.024، إلا أن مدة التحصيل فهي عكس ذلك فهي في ارتفاع إذ قدرت بـ 167 يوم سنة 2018 و 178 يوم سنة 2020 وهي المدة التي تمنحها المؤسسة لزيائنها لتسديد ما عليهم من ديون اتجاهها، ما يدل على تساهل المؤسسة في عمليات التحصيل مما قد يؤثر سلبا عليها.

2- معدل دوران المخزون: من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران المخزون في سنة 2018 قدر بـ 2.322 مرة أي أن المؤسسة قامت ببيع المخزون أو استبداله مرتين، بينما في سنة 2019 ارتفع معدله إلى 3.201 مرة وهذا راجع إلى انخفاض المخزون السلعي ويعتبر هذا المعدل مرتفعا، ما يدل على قصر مدة الإستثمار في المخزون ما يعني سرعة تصريف المخزون عن طريق عملية البيع وبالتالي دعم سيولة المؤسسة، بينما في سنة

2020 انخفض معدله الى 1.683 مرة وهذا راجع إلى انخفاض نسبة المبيعات في هذه السنة وتراكم المخزون السلعي.

3- معدل دوران الموردين: من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران الموردين قدر بـ 5.461 سنة 2018 أي أن المؤسسة قد منحت 66 يوما من أجل تسديد ما عليها من التزامات اتجاه مورديها في حين انخفض خلال سنتي 2019 - 2020 إلى 2.535 و 2.448 على التوالي، وهذا دليل على أن المؤسسة تباطأت في تسديد التزاماتها حيث قدرت فترة تسديد ما عليها من التزامات بـ 142 يوم سنة 2019 و 147 يوم سنة 2020.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتطور نسب النشاط للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (18)

ثالثا: نسب الهيكل المالي للفترة (2018 - 2020)

والجدول الموالي يوضح تطور نسب الهيكل المالي:

الجدول رقم (19): تطور نسب الهيكل المالي للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب الهيكل المالي
3.491	3.421	1.045	نسبة الإستقلالية المالية = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الخصوم الجارية} + \text{الخصوم الغير جارية}}$
0.286	0.292	0.956	نسبة المديونية الكاملة = $\frac{\text{الخصوم الجارية} + \text{الخصوم الغير جارية}}{\text{الأموال الخاصة}}$
0.093	0.074	0.129	نسبة المديونية قصيرة الأجل = $\frac{\text{الخصوم الجارية}}{\text{الأموال الخاصة}}$
0.192	0.218	0.827	نسبة المديونية طويلة الأجل = $\frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{الأموال الخاصة}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

- التعليق:

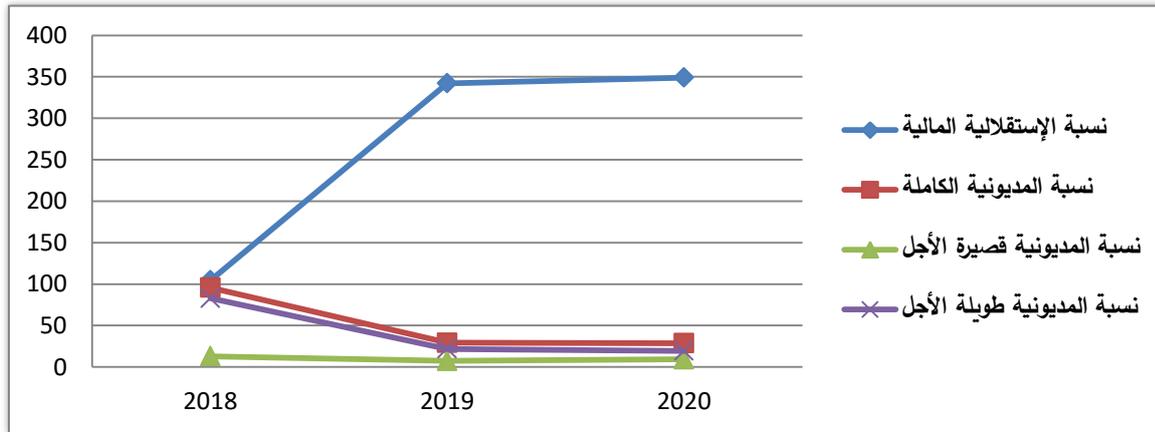
1- نسبة الإستقلالية المالية: نلاحظ أن نسبة الإستقلالية المالية أكبر من 1 خلال سنوات الدراسة حيث قدرت سنة 2018 بـ 1.045 ثم ارتفعت سنتي 2019 و 2020، ويرجع ذلك إلى ارتفاع الأموال الخاصة وعلى العموم يتضح أن المؤسسة في حالة مالية جيدة تسمح لها بالاعتماد على أموالها الخاصة في التعامل مع الدائنين.

2- نسبة المديونية الكاملة: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المديونية الكاملة خلال سنة 2018 بلغت 95.6% وبناء على هذا يمكن القول أن المؤسسة في وضع متوازن بين الإعتماد على أموال الغير والأموال الخاصة، في حين أنها كانت منخفضة جدا خلال سنتي 2019 و2020 حيث بلغت نسبتها 29.2% و28.6% وهذا راجع إلى الزيادة الكبيرة في الأموال الخاصة مع الزيادة الموازية في الديون.

3- نسبة المديونية قصيرة الأجل: من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة في حالة جيدة حيث بلغت نسبة المديونية قصيرة الأجل سنة 2018 12.9%، ثم انخفضت قليلا سنة 2019 لتصل إلى 7.4% وهذا راجع لزيادة الخصوم المتداولة، لتعود إلى الارتفاع مرة أخرى سنة 2020 وذلك بسبب زيادة الأموال الخاصة مقارنة بالسنة السابقة. إذ أن هذه النسب قريبة من النسبة النمطية لهذا المعدل 40%.

4- نسبة المديونية طويلة الأجل: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المديونية طويلة الأجل موجبة في كل السنوات وفي انخفاض مستمر، حيث قدرت سنة 2018 بـ 82.7% ثم تراجعت سنتي 2019 و2020 إلى 21.8% و1.92% على التوالي، ويعود سبب هذا التراجع إلى انخفاض الديون طويلة الأجل مقارنة بالأموال الخاصة مما يدل على أن المؤسسة تتجه إلى الإعتماد بشكل كبير على الأموال الخاصة في تمويل مختلف نشاطاتها دون اللجوء إلى الديون.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لتطور نسب الهيكل المالي للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (19)

رابعا: نسب المردودية للفترة (2018 - 2020)

والجدول الموالي يوضح تطور نسب المردودية:

الجدول رقم (20): تطور نسب المردودية للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب المردودية
0.02	0.00014	0.019	المردودية الإقتصادية = $\frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{الأصول الإقتصادية}}$
0.011	0.021-	0.014-	المردودية المالية = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$

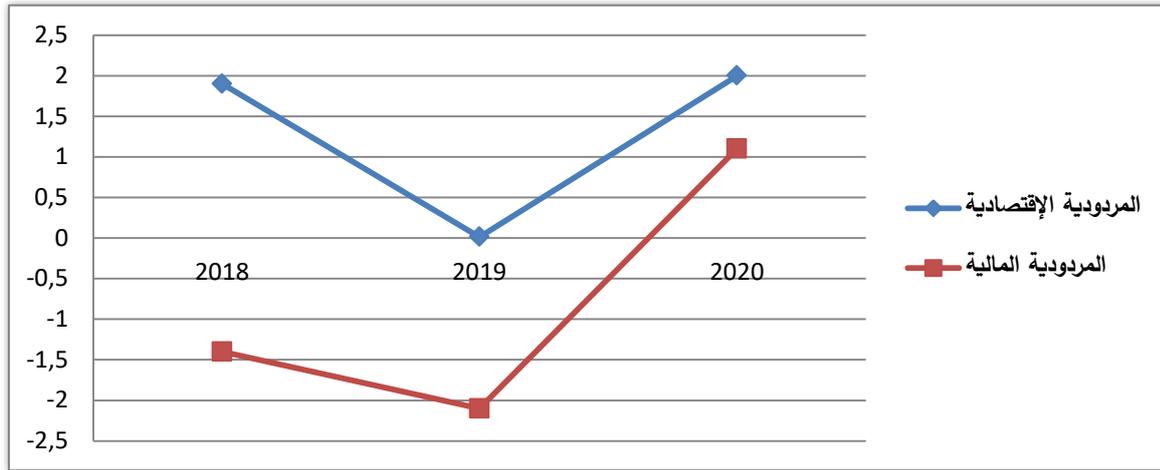
المصدر: بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للفترة (2018 - 2020)

- التعليق:

1- **المردودية الاقتصادية:** نلاحظ أن المردودية الاقتصادية موجبة خلال فترة الدراسة إلا أنها ضعيفة حيث قدرت سنة 2018 بـ 0.019، أي أن كل 1 دينار مستثمر من الأصل الإقتصادي يولد 0.019 دينار كنتيجة الاستغلال، لتنخفض في السنة الموالية إلى 0.00014 وهذا نتيجة سوء تسيير النشاط العام للمؤسسة وعدم فعالية السياسات والقرارات المتخذة من طرف المسيرين، ثم تعود لترتفع في السنة الأخيرة وهي زيادة نسبية تدل على تحقيق المؤسسة لأرباح ضئيلة في إطار نشاطها العادي، وعلى العموم تبقى هذه النسب مقبولة نسبيا كونها موجبة.

2- **المردودية المالية:** نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية خلال سنتي 2018 و2019 أخذت قيمة سالبة وهذا بسبب الخسارة المتأتية من النتيجة الصافية، كما نلاحظ أن الخسارة ارتفعت سنة 2019 حيث بلغت 2.1% سنة 2018 مقارنة بـ 1.4% سنة 2018 وذلك بسبب ارتفاع الأموال الخاصة، في حين أنها كانت موجبة سنة 2020 وذلك يعود الى الربح المتأتي من النتيجة الصافية.

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لتطور نسب المردودية للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (20)

المبحث الثالث: دراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

من أجل معرفة وضعية خزينة المؤسسة والحكم عليها سوف نقوم بدراسة تحليلية لجدول تدفقات الخزينة وحساب أهم مؤشرات. ثم التطرق إلى أثر سياسات تسيير الخزينة على الأداء المالي من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل تحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة

سنعرض في هذا المطلب تحليل تدفقات الخزينة للأنشطة التشغيلية، الإستثمارية والتمويلية لغرض توضيح مدى قدرة المؤسسة على خلق تدفقات للخزينة، وذلك بالاعتماد على القوائم المالية للفترة (2018 - 2020).

أولاً: جدول تدفقات الخزينة للفترة (2018 - 2020)

الجدول رقم (21): صافي التدفقات النقدية للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	السنوات	
			صافي التدفقات النقدية	
80306531.21-	186335758.59-	10597121.5-	المبلغ	فائض الخزينة المرتبطة بأنشطة الاستغلال ETE
%56.90	%1658.36-	%277.19-	معدل التغير	
1814504.01-	12682079.63-	100426.34-	المبلغ	فائض الخزينة المرتبطة بالأنشطة خارج الاستغلال ETHE
%85.69	%12528.24-	%29.04-	معدل التغير	
82121035.22-	199017838.22-	10697547.84-	المبلغ	الأنشطة التشغيلية (أ) ETOG
%58.73	%1760.40-	%281.23-	معدل التغير	
2647791.00	6275119.30	5711367.30	المبلغ	الأنشطة الإستثمارية (ب) ETOI
%57.80-	%9.87	%135.88-	معدل التغير	
31389479.95	182367211.11	18400000.00	المبلغ	الأنشطة التمويلية (ج) ETOF
%82.78-	%891.12	%182.47	معدل التغير	
34037270.95	188642330.41	24111367.3	المبلغ	ETOIF
%81.95-	%682.37	%163.07	معدل التغير	
48083764.27-	10375507.81-	13413819.46	المبلغ	تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج) ΔTN
%-363.43	%177.34-	%141.5	معدل التغير	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة للفترة (2018 - 2020)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

1- تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية: حققت خلال فترة الدراسة 2018-2020 نتيجة سالبة أي أن المؤسسة غير قادرة على توفير السيولة لتوليد تدفقات الخزينة، حيث بلغت سنة 2018 أكثر من 10 مليون دج بنسبة 281.23%، وهذا راجع الى انخفاض في فائض الخزينة المرتبطة بأنشطة الاستغلال، حيث قدرت بأكثر من 10 مليون لهذه السنة، أما سنة 2019 حققت الانشطة التشغيلية انخفاضا كبيرا قدر بأكثر من 199 مليون دج حيث قدرت نسبتها ب 1760.40%، وذلك بسبب التراجع الكبير في العمليات المرتبطة بأنشطة الاستغلال، ويرجع هذا التراجع إلى انخفاض النقدية الداخلة نتيجة انخفاض تحصيلات الزبائن مقارنة بتسديدات الموردين، وهذا معناه أن النشاط الاستغلالي لا يولد فائض للأنشطة التشغيلية وهذا ما يؤدي إلى استهلاك

الخزينة الصافية، ثم تحسنت نوعا ما سنة 2020 بالرغم من أنها سجلت عجز وهذا راجع إلى ارتفاع النقدية الداخلة وانخفاض النقدية الخارجة، وهذا راجع إلى ارتفاع تحصيلات الزبائن وانخفاض تسديدات الموردين مقارنة بسنة 2019.

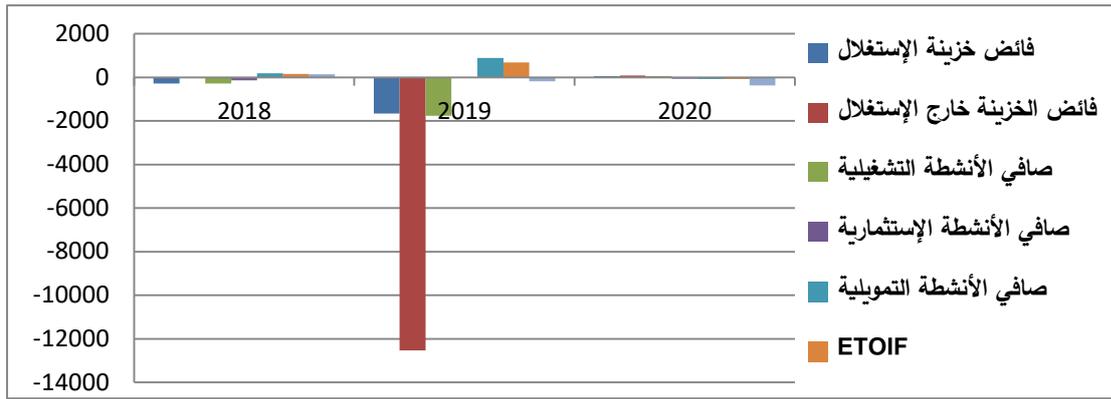
2- تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الإستثمارية: يمثل هذا التدفق السيولة الناتجة عن عمليات الإستثمار والتي تمثل الفرق بين التحصيلات والتسديدات الناتجة عن عمليات الإستثمار، حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت تدفقا نقديا موجبا على مستوى التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الإستثمار خلال فترة الدراسة، حيث بلغت سنة 2018 اكثر من 5 مليون دج في حين حققت ارتفاع طفيف قدر بأكثر من 6 مليون دج سنة 2019 بنسبة 9.87%، وهذا راجع إلى انخفاض التسديدات عن مدفوعات اقتناء التثبيات العينية والمعنوية، في حين حققت تراجع خلال سنة 2020 بنسبة 57.8%، وذلك بسبب انخفاض التحصيلات عن عمليات التنازل عن التثبيات العينية والمعنوية مقارنة بسنة 2019.

3- تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية: حققت المؤسسة صافي تدفق نقدي موجب على مستوى تدفقات الأنشطة التمويلية خلال فترة الدراسة، وذلك بسبب لجوئها إلى الاستدانة أي حصولها على قروض تمويلية جديدة من أجل استخدامها في تمويل العجز الناتج عن الأنشطة التشغيلية وهو السبب الرئيسي لهذه النتيجة الموجبة خلال سنوات الدراسة، حيث نلاحظ أنها قدرت سنة 2018 بأكثر من 18 مليون دج بنسبة 182.47%، وفي سنة 2019 ارتفعت بنسبة 891.12% أي قدرت بأكثر من 182 مليون دج وهذا راجع إلى ارتفاع تحصيلات القروض مقارنة بسنة 2018، في حين تراجعت سنة 2020 بنسبة 82.78% و قدرت بأكثر من 31 مليون دج، ويعود هذا التذبذب في الأنشطة التمويلية بسبب مساهمة الفائض في الأنشطة التمويلية في تدعيم الخزينة الكلية التي تستخدمه المؤسسة في تمويل العجز الذي حققته الأنشطة التشغيلية.

4- التغير في الخزينة: حققت المؤسسة نتيجة موجبة سنة 2018 حيث بلغت 13 مليون دج، وهذا راجع إلى الفائض المشكل في الأنشطة الإستثمارية والتمويلية الذي سمح بتغطية العجز الناشئ في الأنشطة التشغيلية، أما في سنتي 2019 و 2020 فقد حققت نتيجة سالبة بنسبة 177.34% و 363.43% على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة تعاني من عجز في خزيتها ناتج عن عدم التوازن المالي وسببه الرئيسي في ذلك يعود للأنشطة التشغيلية التي استهلكت خزينة المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن هناك ضعف في تسيير الخزينة إذ أنها تعرف تراجعا من سنة لأخرى وهذا يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة إن لم تسرع المؤسسة في معالجة الوضع.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لصافي التدفقات النقدية للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (21)

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"

سنقوم في هذا المطلب بحساب أهم المؤشرات المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة، من أجل معرفة تغيرات خزينة المؤسسة، والتي يتم الإعتماد عليها في الحكم على تسييرها.

أولاً: مقاييس تقييم جودة السيولة للفترة (2018 - 2020): تعتبر السيولة هدفا تسعى المؤسسات لتحقيقه. وفي الجدول الموالي سنوضح أهم نسب جودة السيولة:

الجدول رقم (22): تطور مقاييس تقييم جودة السيولة للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب السيولة
87.79 - %	305.99 - %	20.89 - %	نسبة تغطية الاحتياجات النقدية = $\frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية والتمويلية}}$
128.07 %	104.73 %	574.28 %	نسبة تغطية الالتزامات قصيرة الأجل = $\frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة}}{\text{مجموع الديون قصيرة الأجل}}$
1644.43 - %	3818.8 - %	339.21 - %	نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد الديون = $\frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{فوائد الديون}}$
87.79 - %	303.44 - %	23.45 - %	نسبة النقدية اللازمة لتسديد أقساط الديون = $\frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{فوائد الديون}}$

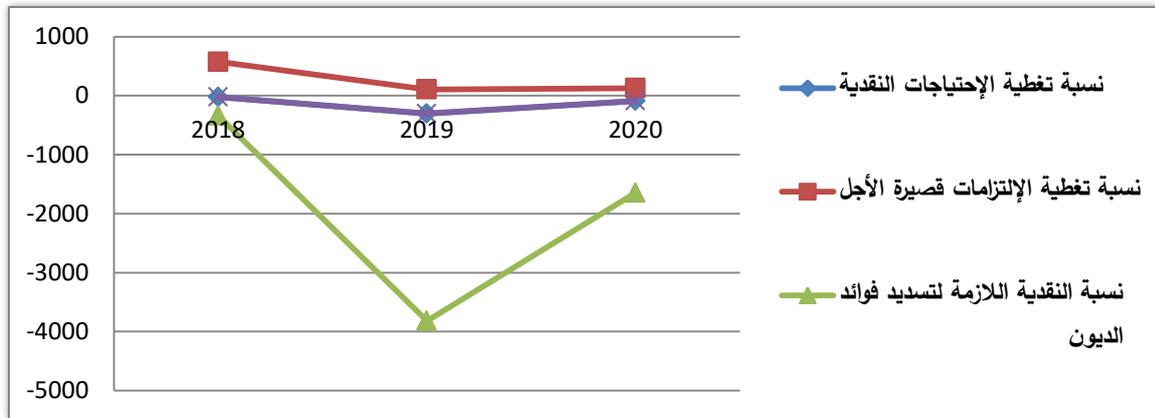
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول تدفقات الخزينة للفترة (2018 - 2020)

- التعليق:

1- نسبة تغطية الاحتياجات النقدية: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تغطية الاحتياجات النقدية كانت سالبة سنة 2018 بنسبة 20.89%، أما خلال سنتي 2019 و 2020 فكانت سالبة وضعيفة جدا خاصة سنة 2020 وهذا راجع إلى تحقيق تدفق نقدي تشغيلي سالب، أي أن النقدية المتولدة من النشاط التشغيلي والتي من المفترض أن تكون المصدر الأساسي لنقدية المؤسسة لم تساهم في تغطية الالتزامات الإستثمارية والتمويلية، مما يعني عدم وجود فائض نقدي لدى المؤسسة وأنها بحاجة للبحث عن مصادر التمويل لتغطية العجز إما عن طريق الاقتراض أو عن طريق البحث عن بدائل أخرى.

- 2- نسبة تغطية الالتزامات قصيرة الأجل: نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2018، 2019، 2020 نسبة موجبة حيث قدرت بـ 574.28%، 104.73%، 128.07% على التوالي حيث حققت أعلى نسبة سنة 2018، ويعود السبب إلى تحقيق المؤسسة لتدفق تشغيلي داخل مرتفع مقارنة بالالتزامات قصيرة الأجل، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها في الأجل المحددة عن طريق تحصيلاتها من الزبائن فقط، لتتخفف هذه النسبة سنة 2019 بسبب ارتفاع الالتزامات قصيرة الأجل نتيجة زيادة الموردين والحسابات الدائنة خلال هذه السنة، لترتفع قليلا سنة 2020 وهذا بسبب الانخفاض الطفيف في الموردين.
- 3- نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد الديون: نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت نسبة سالبة خلال سنوات الدراسة 2018 - 2020، وهذا راجع إلى صافي التدفقات التشغيلية السالبة حيث قدرت نسبها بـ 339.21%، 3818.8%، 1644.43% على التوالي، وهذا دليل على أن الأنشطة التشغيلية للمؤسسة لا تحقق أي فائض يسمح لها بتسديد فوائد الديون وبالتالي على المؤسسة اللجوء إلى بدائل تمويلية أخرى.
- 4- نسبة النقدية اللازمة لتسديد أقساط الديون: نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت على طول فترة الدراسة نسب سالبة قدرت بـ 23.45% سنة 2018، 303.44% سنة 2019، 87.79% سنة 2020، وهذا دليل على تحقيق عجز في صافي التدفقات التشغيلية لا يسمح لها بتسديد أقساط الديون.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لتطور مقاييس تقييم جودة السيولة للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (22)

ثانيا: تقييم جودة أرباح المؤسسة للفترة (2018-2020)

هناك ثلاثة نسب يمكن اشتقاقها من جدول تدفقات الخزينة لتقييم جودة أرباح المؤسسة وهي: نسبة النقدية من الأرباح العادية، نسبة العائد على الأصول من التدفقات التشغيلية ونسبة التدفق التشغيلي من إجمالي المبيعات.

الجدول رقم (23): تطور نسب تقييم جودة الأرباح للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب تقييم جودة الأرباح
303.65%-	560.23%	244.22%	نسبة النقدية من الأرباح العادية = $\frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{النتيجة العملياتية}}$
3.27%-	8.09%-	1.01%-	نسبة العائد على الأصول من التدفقات النقدية التشغيلية = $\frac{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{مجموع الأصول}}$
82.5%	42%	133.43%	نسبة التدفقات التشغيلية إلى إجمالي المبيعات = $\frac{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{صافي المبيعات}}$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة للفترة (2018 - 2020)

- التعليق:

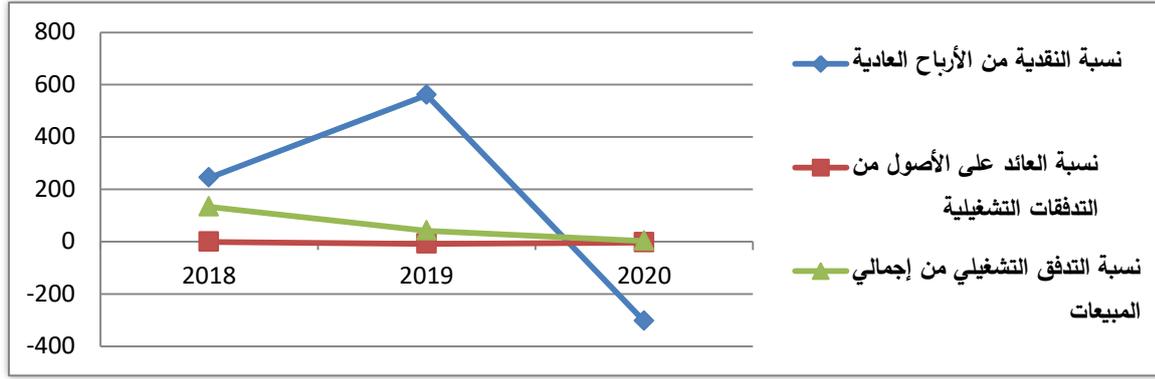
1- نسبة النقدية من الأرباح العادية: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة النقدية من الأرباح العادية كانت موجبة خلال سنتي 2018 - 2019، لكن هذا لا يعني أن وظيفة الاستغلال للمؤسسة قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، ويعود سبب ذلك إلى النتيجة العملياتية وصافي التدفق النقدي التشغيلي السالبين، حيث كانت هذه النسبة 244.22% سنة 2018 لترتفع إلى 560.23% سنة 2019 بسبب ارتفاع صافي التدفق النقدي التشغيلي، ثم في سنة 2020 سجلت نتيجة سالبة قدرت بـ 303.65% وهي تعتبر نتيجة منخفضة جدا مقارنة مع السنوات السابقة. لذا يجب على المؤسسة أن ترفع من رقم أعمالها وتخفيض من أعباء المستخدمين.

2- نسبة العائد على الأصول من التدفقات التشغيلية: نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الأصول كان سالبا وضعيف خلال السنوات 2018 - 2019 - 2020 بسبب تحقيق تدفق تشغيلي سالب، حيث قدرت نسبتها بـ 1.01%، -8.09%، -3.27% على التوالي، وهذا دليل على أن الأموال المستثمرة في جانب الأصول لا تساهم في خلق تدفقات نقدية للأنشطة التشغيلية. لدى على المؤسسة أن تحسن من أدائها سواء مع الزبائن، الموردين أو المخزونات.

3- نسبة التدفق التشغيلي من إجمالي المبيعات: من خلال الجدول نلاحظ أن التدفق التشغيلي من إجمالي المبيعات حققت نتيجة موجبة خلال سنوات 2018، 2019، 2020، حيث قدرت نسبتها بـ 133.43%، 42%، 82.5% لكنها متذبذبة، ما يدل أن مبيعات المؤسسة من الخدمات قادرة على توليد تدفق نقدي تشغيلي صافي أي أن المؤسسة قادرة على تحصيل حقوقها من الزبائن.

من خلال نتائج التحليل يظهر لنا أن مؤشرات تقييم جودة الربحية في تذبذب مستمر خلال فترة الدراسة وهذا يرجع إلى عدم قدرة المؤسسة على توليد نقدية كافية من نشاطها التشغيلي، وهذا ما انعكس سلبا على جودة الأرباح وانخفاض كفاءة المؤسسة مما قد يعرضها إلى خطر الإفلاس.

الشكل رقم (15): التمثيل البياني لتطور نسب تقييم جودة الأرباح للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (23)

ثالثا: نسب تقييم سياسة التمويل للفترة (2018 - 2020)

تعتبر هذه النسب على مدى كفاءة الإدارة في مجال سياسة التمويل، ومن بين هذه النسب نجد نسبة تمويل الاستثمارات ونسبة تغطية النفقات الإستثمارية.

الجدول رقم (24): تطور نسب تقييم سياسة التمويل للفترة (2018 - 2020)

2020	2019	2018	نسب تقييم سياسة التمويل
-	0.14%	8.73%	نسبة تمويل الاستثمارات = $\frac{\text{الإفناق الإستثماري}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية}}$
-	56034.34%	191.41%	نسبة تغطية النفقات الإستثمارية = $\frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الإستثمارية}}$

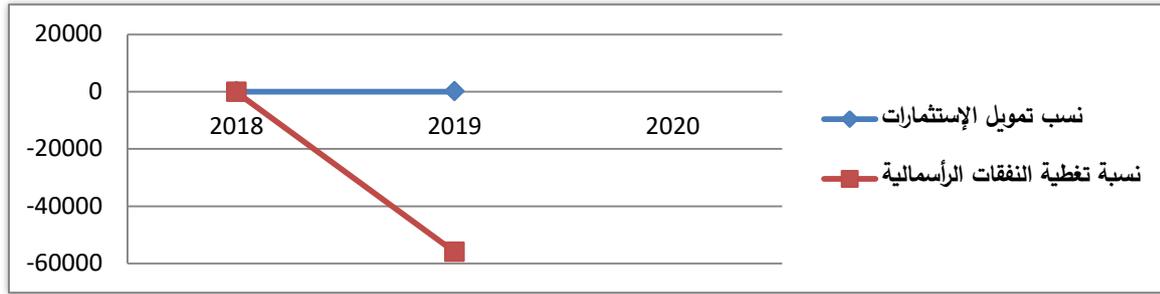
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة للفترة (2018 - 2020)

- التعليق:

1- نسب تمويل الاستثمارات: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تمويل الاستثمارات كانت موجبة خلال سنتي 2018 و 2019، حيث قدرت نسبها بـ 8.73%، 0.14% وهذا دليل على أن الموارد الدائمة (التدفقات الداخلة من الأنشطة التمويلية) كافية لتغطية الانفاقات الاستثمارية، أما سنة 2020 فقد كانت هذه النسبة معدومة لانعدام الإفناق الإستثماري.

2- نسبة تغطية النفقات الرأسمالية: نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت نتيجة سالبة خلال سنتي 2018 و 2019، حيث بلغت نسبتها 191.41% سنة 2018 واستمرت في الارتفاع سنة 2019 حيث قدرت بـ 56034.34%، وهذا ما يدل على أن التدفقات التشغيلية غير قادرة على تغطية التدفقات الإستثمارية الخارجة، أما سنة 2020 فقد كانت هذه النسبة معدومة لانعدام التدفقات الإستثمارية الخارجة.

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لتطور نسب تقييم سياسة التمويل للفترة (2018 - 2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (24)

المطلب الثالث: أثر سياسات تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة

على ضوء النتائج التحليلية السابقة لوضعية المؤسسة المالية خلال فترة الدراسة (2018 - 2020) سننتقل إلى أثر سياسات تسيير الخزينة على الأداء المالي بتوضيح أثر هذه السياسات على السيولة والهيكل المالي والمردودية الإقتصادية والمالية.

1- تأثير سياسة تسيير الخزينة على السيولة والهيكل المالي: كان تأثيرا إيجابيا خلال فترة الدراسة، بحيث يظهر أن هناك علاقة طردية بين مستوى الخزينة ودرجة سيولة المؤسسة، بحيث كلما انخفض مستوى الخزينة تتخفف درجة سيولة المؤسسة، أي أن لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على درجة سيولة المؤسسة، وهذا راجع أساسا للتدفقات المتأتية من الأنشطة التمويلية والتي تساهم بشكل إيجابي في دعم الخزينة الصافية، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها على الأقل في الأجل القصير. كما أن المؤسسة تتوفر على سيولة وهذا ما يؤثر على الهيكل المالي بمعنى المؤسسة تمول احتياجاتها بالاعتماد على أموالها الخاصة، أي لها استقلالية مالية، وهي تعتمد على الأموال الخاصة والخصوم الغير جارية في التمويلات الطويلة الأجل ولديها فائض في الخزينة بمعنى أنها لا تواجه خطر مالي كبير معناه أن وضعية الخزينة في حالة جيدة، أي لا تواجه خطر نقص السيولة إلا أن هذا الفائض في الخزينة يمكن أن يوقعها في خطر سوء تشغيل الأموال .

2- تأثير سياسة تسيير الخزينة على المردودية الإقتصادية: رغم أن المردودية كانت موجبة إلا أنها كانت متذبذبة وضعيفة جدا، وهذا راجع إلى تذبذب في الفائض الإجمالي للاستغلال ما يدل على عدم كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عناصر نشاطها بما يحقق لها تدفقات نقدية من استثمار أصولها الإقتصادية.

3- تأثير سياسة تسيير الخزينة على المردودية المالية: كانت سالبة خلال سنتي 2018 و2019 بالرغم من أن الخزينة كانت موجبة أي تتوفر على نقدية، إلا أن سوء تشغيل الأموال أدى إلى تحقيق مردودية منخفضة حيث كانت النتيجة الصافية سالبة، وهذا ما يعني أن سياسات تسيير الخزينة تؤثر سلبا على المردودية المالية للمؤسسة، وبالتالي على المؤسسة أن تقوم بتحسين أدائها فيما يخص تسيير الخزينة وتجنب تجميد النقدية في الخزينة وإعادة استثمارها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق إيرادات تدعم بها المردودية المالية. أما في سنة 2020 ارتفعت المردودية المالية ويعود ذلك إلى حسن تشغيل الأموال بالرغم من أن الخزينة كانت سالبة في حين كانت النتيجة الصافية موجبة.

خلاصة

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" خلال الفترة 2018 - 2020 ومن خلال دراستنا لوضعيتها المالية بحساب مختلف مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، توصلنا إلى استخلاص أن المؤسسة حققت نتائج مقبولة على العموم ، كما قمنا بتحليل جدول تدفقات الخزينة ودعمنا النتائج المتوصل إليها بحساب مجموعة النسب المشتقة منه حيث تبين أن الوضعية المالية للمؤسسة غير مستقرة ويعود ذلك إلى تذبذب هذه المؤشرات والتي كانت أغلبها سالبة، بالإضافة إلى وجود عجز في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعاني من سوء تسيير خزنتها. كما توصلنا إلى أنه لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على سيولة المؤسسة في حين هناك تأثير سلبي على المردودية المالية خلال فترة الدراسة.



الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة موضوع تسيير الخزينة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية باعتبار أن التوازن المالي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما اتضح أن الخزينة عنصر مهم لتحقيق التوازن المالي في المؤسسة من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة كافة الإحتياجات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتعتبر صورة مترجمة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، إذ يستلزم ضرورة وجود تسيير كفؤ للخزينة والذي بدوره ينعكس على الأداء المالي للمؤسسة.

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج، تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

1- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1-1- نتائج الدراسة النظرية

- تمثل الخزينة مجموعة القيم المالية الجاهزة التي تحت تصرف المؤسسة، وتعد آلية للتحكم في تسيير المؤسسة إذ تهدف إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف وكذا الاختلالات المالية فيها.
- تسيير الخزينة يهدف إلى معالجة التدفقات الداخلة والخارجة للعمل على التقليل قدر الإمكان من تكلفة الموازنة للحفاظ على السيولة وتحقيق أقصى ربح.
- يمكن جدول تدفقات الخزينة من تقييم الوضعية المالية ويظهر القدرة على الوفاء بالالتزامات والتي تظهر من خلال الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تسيير الإحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة.
- يقصد بالأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.
- يعد الأداء المالي أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة.
- يعبر الأداء المالي عن المنحنى الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل التغيرات الداخلية والخارجية.
- تعتبر مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

- حققت مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة "جيجل" رأس مال عامل موجب خلال فترة الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية استخداماتها عن طريق الأموال الدائمة مع بقاء فائض مالي، فهي بذلك تحقق هامش أمان.
- نجد أن الخزينة كانت موجبة خلال سنتي 2018-2019، وهذا يرجع إلى أن رأس المال العامل كان أكبر من الإحتياج في رأس المال العامل، أي أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى القصير، أما في سنة 2020 فقد

كانت سالبة وهذا يعود لكون رأس المال العامل أقل من الإحتياج في رأس المال العامل ومنه فالمؤسسة غير متوازنة ماليا خلال هذه السنة.

- نسب السيولة كانت مقبولة على العموم هذا يعني أن القيم الجاهزة ومختلف الأصول الجارية قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل.

- حققت المؤسسة مردودية سالبة خلال سنتي 2018-2019 وهذا يعني أن النتيجة الصافية للمؤسسة لا تساهم في زيادة الأموال الخاصة، أما في سنة 2020 فقد حققت مردودية موجبة أي أن النتيجة الصافية تساهم في زيادة الأموال الخاصة.

- من خلال جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة وبعد تحليله اتضح لنا أن التدفقات المتأتية من الأنشطة العملية كانت سالبة خلال فترة الدراسة لانخفاض قيمة التحصيلات عن التسديدات وهذا دليل على أن النشاط الاستغلالي لا يولد فائض للأنشطة التشغيلية.

- حققت المؤسسة نتيجة جيدة من التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الإستثمارية، أي أن المؤسسة تتمتع بالكفاءة المطلوبة لإدارة حسابات الإستثمار.

- حققت المؤسسة صافي تدفق نقدي موجب من الأنشطة التمويلية، وهذا راجع لحصولها على قروض تمويلية. من خلال نسب تقييم جودة السيولة تبين أن المؤسسة مثقلة بالديون ، بحيث كانت نسبة تغطية الإحتياجات النقدية سالبة، وهي غير قادرة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الإستثمارية والتمويلية الضرورية، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسة المؤسسة على تسديد أقساط وفوائد ديونها وهو مؤشر سيء ينبئ بمشاكل قد تواجهها المؤسسة في مجال السيولة اللازمة لتغطية أقساط الديون وفوائدها.

- من خلال نسب سياسات التمويل تبين أن التدفقات الداخلة من الأنشطة التمويلية كافية لتغطية الانفاقات الإستثمارية، أي أن المؤسسة تستخدم مواردها في تمويل استخداماتها.

- من خلال نسب تقييم جودة الأرباح تبين أن نسبة العائد على الأصول من التدفقات التشغيلية كانت سالبة، والذي يدل على أن الأموال المستثمرة في جانب الأصول لا تساهم في خلق تدفقات نقدية للأنشطة التشغيلية، أما بالنسبة للتدفق التشغيلي من إجمالي المبيعات كانت موجبة، أي أن المؤسسة كانت قادرة على تحصيل حقوقها من الزبائن.

2- اختبار صحة الفرضيات

اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات وسيتم فيما يلي اختبارها:

- نصت الفرضية الأولى على أن "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل" حققت توازنا ماليا خلال الفترة 2018 - 2020 وذلك بالتسيير الجيد لخزيرتها". وبعد الدراسة تبين أن المؤسسة حققت رأس مال عامل موجب خلال فترة الدراسة وهذا معناه أن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة، كما أن المؤسسة حققت احتياج في رأس المال العامل موجب، أما بالنسبة للخزينة فكانت موجبة خلال فترة 2018-

2019 أي أن المؤسسة حققت توازنا ماليا خلال هذه الفترة، في حين أن الخزينة الصافية كانت سالبة خلال سنة 2020 أي أن المؤسسة لم تحقق توازنا ماليا خلال هذه السنة وهو ما ينفي صحة هذه الفرضية.

- نصت الفرضية الثانية على أن "لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على الهيكل المالي لمؤسسة الجزائري للجلود ومشتقاته وحدة جيجل". وبعد دراستنا تبين أن نسب الهيكل المالي تنخفض كلما تراجع مستوى الخزينة، أي هناك علاقة طردية بين مستوى الخزينة والهيكل المالي، وهذا معناه أن لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على الهيكل المالي وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

- نصت الفرضية الثالثة على أن "لسياسات تسيير الخزينة تأثير موجب على المردودية المالية لمؤسسة الجزائري للجلود ومشتقاته وحدة جيجل". ومن خلال دراستنا تبين لنا أنه كلما زاد مستوى الخزينة انخفضت المردودية المالية، أي هناك علاقة عكسية بين مستوى الخزينة والمردودية المالية، وهذا يعني أن لسياسات تسيير الخزينة تأثير سلبي على المردودية المالية وهذا ما ينفي صحة هذه الفرضية.

3- التوصيات

وفي نهاية هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحسن من تسيير الخزينة مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي، وتتمثل في:

- ضرورة الاعتماد في تسيير الخزينة على طرق علمية ناجحة لضمان فعاليتها وحسن تسييرها.
- ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة بشكل مستمر.
- تحديد الحجم الأمثل للخزينة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها اتجاه الغير.
- يجب على المؤسسة التحلي عن الأنشطة خارج الإستغلال بسبب العجز الناتج عنها إضافة لاعتبار هذه الأنشطة استثنائية، أي أنها لا تؤثر على الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- على المؤسسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة من أجل اتخاذ القرارات المالية الجيدة.
- توعية المسؤولين في المؤسسة بأهمية ودور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية.

4- آفاق الدراسة

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

هذه الدراسة تعتبر كخطوة منا لفتح المجال لإنجاز بحوث ودراسات ذات صلة بهذا الموضوع ويمكن اقتراح عدة مواضيع ذات صلة مثلا:

- دور تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات.
- دور سلوك الخزينة في تحقيق التوازن المالي.
- الإستقلالية ومركزية التسيير وأثرهما على تسيير الخزينة.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أبو ناعم عبد الحميد مصطفى، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول والطبع مركز كمبيوتر، القاهرة، 1993.
- 2- أبو زيد محمد المبروك، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
- 3- آل شبيب دريد كامل، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- أندرواس عاطف وليم، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 5- بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 6- بن ساسي إلياس، يوسف قرشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 7- بوخلوة باديس بن يحيى، الأمثلية في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 8- تفرات يزيدي، محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- 9- الحسيني فلاح حسن، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- الحناوي محمد صالح وآخرون، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 11- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 12- خبابة نور الدين، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
- 13- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة، 2007.
- 14- خنفر مؤيد راضي، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية (مدخل نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 15- دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.

- 16- راضي محمد سامي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 17- رجم نصيب، إدارة الخزينة (دروس وتطبيقات)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013.
- 18- الزبيدي حمزة محمود، اساسيات الادارة المالية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 20- شاكر محمد منير واخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 21- الشرقاوي مسعد محمود، مبادئ المحاسبة المالية، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 22- شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23- شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 24- الشواورة فيصل محمود، الإستثمار في بورصة الأوراق المالية (الأسس النظرية والعلمية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25- شичه خميسي، التسيير المالي للمؤسسة، الطبعة الثانية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 26- الصيرفي محمد، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 27- ظنيب شفيق محمد حسين ومحمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 28- العامري محمد علي ابراهيم، الادارة المالية الحديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، 2013.
- عباس علي ، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- عقل مفلح محمد مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30- العصار رشاد وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 31- العصار رشاد وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 32- العلي أسعد حميد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 33- الكبيسي عبد الستار، الشامل في مبادئ المحاسبة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 34- اللحام محمود عزت وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 35- لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2004.
- 36- لسوس مبارك التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 37- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2009.
- 38- محمود فداء، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 39- مطر محمد، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني (الأساليب والأدوات والإستخدامات العملية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 30- هندی منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.
- 41- هندی منير ابراهيم، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 42- هندی منير إبراهيم، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 43- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- ب- المجلات**
- 1- بادي عبد المجيد، عزواني ناصر، المحتوى المالي لجدول تدفقات الخزينة دراسة حالة مؤسسة سلسلة الأوراسي 2013، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 01، 2016.
- 2- بلعباس نابي أحمد سيد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد2، 2017.
- 3- سماي علي، خلف الله بن يوسف، تحليل سيولة جدول تدفقات الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي، معارف مجلة علمية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، ، غرداية، العدد20، 2016.
- 4- غالمي العالية، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، جامعة الأغواط، العدد الأول، 2018.
- 5- شطيبي رقية ، جدول سيولة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، العدد 02، 2018.

ج- الرسائل الجامعية

- 1- بن خروفة جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008 - 2009.
- 2- التجاني شمس الدين، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك بحاسي مسعود - الجزائر -، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016 - 2017.
- 3- حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الأداء المالي - دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية -، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- 4- خنيو محمد الأمين، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق المالي - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - حامة بوزيان CSHB -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 - 2008.
- 5- سعادة اليمين، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة - العلة- سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008 - 2009.
- 6- شباح حمزة، تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013 - 2014.
- 7- شحدة السيد أحمد عبد الناصر، الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح وذلك من وجهة نظر محلي الإئتمان في البنوك التجارية الأردنية ومحلي الأوراق المالية في بورصة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 8- طبشي مصطفى ، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الخزينة - حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، فرع ورقلة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 - 2015.

- 9- عساس مريم، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفلين ENL - القل، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2011 - 2012.
- 10- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
- 11- كعواش جمال الدين، تأثير هيكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها المالي - دراسة حالة ولاية جيجل -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009 - 2010.
- 12- لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، - دراسة حالة -، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 - 2012.
- 13- نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 14- المطيري مشعل جهز، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011.

د- القوانين والجرائد الرسمية

- 1- القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل26 يوليو سنة 2008، يحدد قواعد تقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها، وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46/19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009.

2- المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب

- 1- Baezt Jean-Luc et Pascal Faucher, **Finance d'entreprise (Manuel & Applications)**, Groupe Revue Fiduciaire, 2 édition, Paris, 2009.
- 2- Grandguillot Béatrice et Francis, **L'essentiel de L'Analyse Financière**, Gualino, Paris, 2012.
- 3- Hubert de la Bruslerie, **Analyse Financière (Information Financière, Diagnostic et évaluation)**, 4 édition , Dunod, Paris.2010.
- 4- Marion Alain, **Analyse financière concepts et méthodes**. DUNOD, 3 édition, Paris, 2004.
- 5- Sadi Nacer Eddine, **analyse financière d'entreprise méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales**. L'Harmattan, Paris, 2009.



الملاحق

الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة جيجل

مديرية الوحدة
دائرة الموارد البشرية

توزيع العمال حسب الأقسام

2	المديرية العامة
7	مديرية الموارد البشرية
4	مديرية المحاسبة و المالية
4	مديرية التجارة
10	مديرية الصيانة
21	مصلحة الوقاية و الامن
7	مصلحة تسير المخزون
6	المديرية التقنية
70	مديرية الانتاج
131	العدد الكلي للعمال

تقسيم العمال حسب المجمعات الإجتماعية المهنية

24	الإطارات
7	أعوان التحكم
101	أعوان التنفيذ

جيجل في 2021/05/06

الملحق رقم (01): توزيع العمال في مؤسسة الجزائر للجلود
ومشتقاته "وحدة جيجل"

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549



EDITION_DU:10/05/2021 13:31

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018		2017	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		81 000,00	8 100,00	72 900,00	81 000,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		571 222 000,00		571 222 000,00	571 222 000,00
Bâtiments		90 276 884,86	75 989 260,39	14 287 624,47	14 506 617,15
Autres immobilisations corporelles		590 030 037,34	418 622 628,22	171 407 409,12	197 363 363,54
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		605 878,81		605 878,81	605 878,81
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					11 300 000,00
Impôts différés actif		5 375 305,49		5 375 305,49	5 583 451,29
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 257 591 106,50	494 619 988,61	762 971 117,89	800 662 310,79
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		148 710 906,06	20 096 746,40	128 614 159,66	80 132 703,12
Créances et emplois assimilés					
Clients		143 739 228,88	4 863 606,59	138 875 622,29	227 312 823,26
Autres débiteurs		1 858 014,68		1 858 014,68	1 483 586,61
Impôts et assimilés					3 271 859,00
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		17 252 409,74		17 252 409,74	3 838 590,28
TOTAL ACTIF COURANT		311 560 559,36	24 960 352,99	286 600 206,37	316 039 562,27
TOTAL GENERAL ACTIF		1 569 151 665,86	519 580 341,60	1 049 571 324,26	1 116 701 873,06

الملحق رقم (٥) : ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائر للجلود
ومستغاته "وحدة جيجل" لسنة 2018

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549



EDITION_DU:10/05/2021 13:32

EXERCICE:01/01/2019 AU 31/12/2019

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019		2018	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		270 410,00	18 846,68	251 563,32	72 900,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 974 756 000,00		1 974 756 000,00	571 222 000,00
Bâtiments		90 276 884,86	76 208 253,07	14 068 631,79	14 287 624,47
Autres immobilisations corporelles		554 532 947,15	411 284 403,54	143 248 543,61	171 407 409,12
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		605 878,81		605 878,81	605 878,81
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 466 821,63		6 466 821,63	
Impôts différés actif		5 631 506,90		5 631 506,90	5 375 305,49
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 632 540 449,35	487 511 503,29	2 145 028 946,06	762 971 117,89
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		124 723 169,64	15 038 149,30	109 685 020,34	128 614 159,66
Créances et emplois assimilés					
Clients		181 493 874,50	8 011 999,87	173 481 874,63	138 875 622,29
Autres débiteurs		17 061 917,21		17 061 917,21	1 858 014,68
Impôts et assimilés		5 590 387,74		5 590 387,74	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		6 881 592,91		6 881 592,91	17 252 409,74
TOTAL ACTIF COURANT		335 750 942,00	23 050 149,17	312 700 792,83	286 600 206,37
TOTAL GENERAL ACTIF		2 968 291 391,35	510 561 652,46	2 457 729 738,89	1 049 571 324,26

الملحق رقم (03) : ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائر لـ للبلود
ومستفاته "وحدة جيجل" لسنة 2019

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

EDITION DU:10/05/2021 13:33
EXERCICE:01/01/2020 AU 31/12/2020



BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020		2019	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		501 410,00	45 887,72	455 522,28	251 563,32
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 974 756 000,00		1 974 756 000,00	1 974 756 000,00
Bâtiments		90 276 884,86	76 427 245,75	13 849 639,11	14 068 631,79
Autres immobilisations corporelles		554 532 947,15	347 619 856,34	206 913 090,81	143 248 543,61
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		605 878,81		605 878,81	605 878,81
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		9 955 371,79		9 955 371,79	6 466 821,63
Impôts différés actif		6 346 209,34		6 346 209,34	5 631 506,90
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 636 974 701,95	424 092 989,81	2 212 881 712,14	2 145 028 946,06
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		187 659 258,41	19 379 569,88	168 279 688,53	109 685 020,34
Créances et emplois assimilés					
Clients		100 084 503,57	11 441 306,41	88 643 197,16	173 481 874,63
Autres débiteurs		18 110 795,46		18 110 795,46	17 061 917,21
Impôts et assimilés		1 476 704,88		1 476 704,88	5 590 387,74
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		15 309 580,25		15 309 580,25	6 881 592,91
TOTAL ACTIF COURANT		322 640 842,57	30 820 876,29	291 819 966,28	312 700 792,83
TOTAL GENERAL ACTIF		2 959 615 544,52	454 913 866,10	2 504 701 678,42	2 457 729 738,89

الملحق رقم (04) : ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائر لله للجلود
ومستغانه "وحدة جيجل" لسنة 2020

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549



EDITION_DU:10/05/2021 13:31

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-7 741 982,26	-35 697 995,72
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autres Fonds Propres			
Comptes de liaison		544 137 822,66	576 745 367,32
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		536 395 840,40	541 047 371,60
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		418 729 629,93	444 329 629,93
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		25 051 097,17	25 758 530,22
TOTAL II		443 780 727,10	470 088 160,15
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		42 049 915,53	78 503 635,61
Impôts		7 170 396,58	5 808 402,33
Autres dettes		20 174 444,65	21 254 303,37
Trésorerie passif			
TOTAL III		69 394 756,76	105 566 341,31
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 049 571 324,26	1 116 701 873,06

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

الملحق رقم (05) : ميزانية العموم لمؤسسة الجزائرية
للجلود والمستفاته ووحدة جيجل لسنة 2018



ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

EDITION_DU:10/05/2021 13:32

EXERCICE:01/01/2019 AU 31/12/2019

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation		1 403 534 000,00	
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-40 479 598,46	-7 741 982,26
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autres Fonds Propres			
Comptes de liaison		538 755 996,39	544 137 822,66
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 901 810 397,93	536 395 840,40
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		388 521 615,25	418 729 629,93
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		26 572 475,81	25 051 097,17
TOTAL II		415 094 091,06	443 780 727,10
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		104 710 360,98	42 049 915,53
Impôts		10 310 922,59	7 170 396,58
Autres dettes		25 799 275,35	20 174 444,65
Trésorerie passif		4 690,98	
TOTAL III		140 825 249,90	69 394 756,76
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 457 729 738,89	1 049 571 324,26

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

الملحق رقم (06) = ميزانية الخصوم لهؤسسة الجزائرية للبلود
ومستفاته "وحدة جيجل" لسنة 2019

BILAN (PASSIF) -copie provisoire



	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation		1 403 534 000,00	1 403 534 000,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		22 873 211,60	-40 479 598,46
Autres capitaux propres - Report à nouveau		63 504 006,83	
Autres Fonds Propres			
Comptes de liaison		457 048 589,58	538 755 996,39
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 946 959 808,01	1 901 810 397,93
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		330 241 526,78	388 521 615,25
Impôts (différés et provisionnés)		14 896 001,60	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		30 091 661,01	26 572 475,81
TOTAL II		375 229 189,39	415 094 091,06
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		78 521 460,51	104 710 360,98
Impôts		12 143 315,51	10 310 922,59
Autres dettes		35 331 462,41	25 799 275,35
Trésorerie passif		56 516 442,59	4 690,98
TOTAL III		182 512 681,02	140 825 249,90
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 504 701 678,42	2 457 729 738,89

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

الملحق رقم (07): ميزانية العموم لمؤسسة الجزائر لله للجلود
ومشتقاته "وحدة جيجل" لسنة 2020

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549



EDITION_DU:10/05/2021 13:32

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		298 661 451,25	295 720 736,38
Variation stocks produits finis et en cours		44 427 028,02	-11 048 222,15
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		343 088 479,27	284 672 514,23
Achats consommés		-229 630 996,70	-190 041 044,27
Services extérieurs et autres consommations		-13 190 199,40	-8 344 564,07
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-242 821 196,10	-198 385 608,34
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		100 267 283,17	86 286 905,89
Charges de personnel		-72 302 735,50	-75 476 111,66
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 121 773,84	-7 418 934,84
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		20 842 773,83	3 391 859,39
Autres produits opérationnels		643 813,95	18,82
Autres charges opérationnelles		-207 419,68	-1 568 123,22
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-30 879 377,10	-37 681 791,44
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 219 986,28	2 784 668,66
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-4 380 222,72	-33 073 367,79
Produits financiers			94 083,28
Charges financières		-3 153 613,74	-3 380 188,20
VI-RESULTAT FINANCIER		-3 153 613,74	-3 286 104,92
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-7 533 836,46	-36 359 472,71
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-208 145,80	661 476,99
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		348 952 279,50	287 551 284,99
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-356 694 261,76	-323 249 280,71
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-7 741 982,26	-35 697 995,72
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-7 741 982,26	-35 697 995,72

الملحق رقم (08) : جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للجلود ومسبقاته " وحدة جيجل " لسنة 2018

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		351 158 217,75	298 661 451,25
Variation stocks produits finis et en cours		-1 826 036,48	44 427 028,02
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		349 332 181,27	343 088 479,27
Achats consommés		-265 445 641,53	-229 630 996,70
Services extérieurs et autres consommations		-10 535 940,70	-13 190 199,40
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-275 981 582,23	-242 821 196,10
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		73 350 599,04	100 267 283,17
Charges de personnel		-70 306 232,43	-72 302 735,50
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 684 786,72	-7 121 773,84
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		359 579,89	20 842 773,83
Autres produits opérationnels		7 108 680,60	643 813,95
Autres charges opérationnelles		-8 945 730,99	-207 419,68
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-39 311 926,44	-30 879 377,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 265 118,53	5 219 986,28
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-35 524 278,41	-4 380 222,72
Produits financiers			
Charges financières		-5 211 521,46	-3 153 613,74
VI-RESULTAT FINANCIER		-5 211 521,46	-3 153 613,74
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-40 735 799,87	-7 533 836,46
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		256 201,41	-208 145,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		361 705 980,40	348 952 279,50
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-402 185 578,86	-356 694 261,76
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-40 479 598,46	-7 741 982,26
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-40 479 598,46	-7 741 982,26

الملحق رقم (09) : جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائر لله للجلود
ومستقراته "وحدة جيجل" لسنة 2019

COMPTÉ DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		283 319 841,00	351 158 217,75
Variation stocks produits finis et en cours		54 510 703,23	-1 826 036,48
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		337 830 544,23	349 332 181,27
Achats consommés		-192 245 647,30	-265 445 641,53
Services extérieurs et autres consommations		-7 466 372,49	-10 535 940,70
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-199 712 019,79	-275 981 582,23
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		138 118 524,44	73 350 599,04
Charges de personnel		-82 223 502,82	-70 306 232,43
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 540 524,16	-2 684 786,72
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		51 354 497,46	359 579,89
Autres produits opérationnels		4 462 122,58	7 108 680,60
Autres charges opérationnelles		-4 699 208,32	-8 945 730,99
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-30 955 610,10	-39 311 926,44
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 882 343,72	5 265 118,53
V- RESULTAT OPERATIONNEL		27 044 145,34	-35 524 278,41
Produits financiers		108 229,77	
Charges financières		-4 993 865,95	-5 211 521,46
VI-RESULTAT FINANCIER		-4 885 636,18	-5 211 521,46
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		22 158 509,16	-40 735 799,87
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		714 702,44	256 201,41
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		349 283 240,30	361 705 980,40
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-326 410 028,70	-402 185 578,86
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		22 873 211,60	-40 479 598,46
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		22 873 211,60	-40 479 598,46

الملحق رقم (10) جدول حسابات النتائج لهؤسسة الجزائرية
للجلود ومستقاته "وحدّة جيجل" لسنة 2020

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549



EDITION_DU:10/05/2021 13:32

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		398 521 893,39	268 283 510,97
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-405 449 445,48	-258 395 973,75
Intérêts et autres frais financiers payés		-3 603 569,41	-3 906 977,38
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-10 597 121,50	5 980 559,84
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-100 426,34	-77 824,39
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-10 697 547,84	5 902 735,45
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-5 588 632,70	-4 708 385,58
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-11 300 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		11 300 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers			94 083,28
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		5 711 367,30	-15 914 302,30
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		64 000 000,00	289 147,72
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-45 600 000,00	-22 600 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		18 400 000,00	-22 310 852,28
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		13 413 819,46	-32 322 419,13
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		3 838 590,28	36 161 009,41
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		17 252 409,74	3 838 590,28
Variation de la trésorerie de la période		13 413 819,46	-32 322 419,13
Rapprochement avec le résultat comptable		21 155 801,72	3 375 576,59

الملحق رقم (11) جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائر للحدود
ومستغانه "وحدة جيجل" لسنة 2018.



TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		147 494 327,20	398 521 893,39
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-328 125 172,52	-405 449 445,48
Intérêts et autres frais financiers payés		-5 704 913,27	-3 669 569,41
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-186 335 758,59	-10 597 121,50
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-12 682 079,63	-100 426,34
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-199 017 838,22	-10 697 547,84
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-110 010,00	-5 588 632,70
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		6 630 290,50	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-245 161,20	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			11 300 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		6 275 119,30	5 711 367,30
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		247 952 482,35	64 000 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-65 585 271,24	-45 600 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		182 367 211,11	18 400 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-10 375 507,81	13 413 819,46
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		17 252 409,74	3 838 590,28
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		6 876 901,93	17 252 409,74
Variation de la trésorerie de la période		-10 375 507,81	13 413 819,46
Rapprochement avec le résultat comptable		30 104 090,65	21 155 801,72

الملحق رقم (12) : جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومستفاته "وحدة جيجل" لسنة 2019.

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549



EDITION DU:10/05/2021 13:33
EXERCICE:01/01/2020 AU 31/12/2020

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		233 752 677,85	147 494 327,20
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-313 498 682,13	-328 125 172,52
Intérêts et autres frais financiers payés		-560 526,93	-5 704 913,27
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-80 306 531,21	-186 335 758,59
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-1 814 504,01	-12 682 079,63
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-82 121 035,22	-199 017 838,22
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-110 010,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 539 561,23	6 630 290,50
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-245 161,20
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		108 229,77	
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		2 647 791,00	6 275 119,30
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		124 922 630,79	247 952 482,35
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-93 533 150,84	-65 585 271,24
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		31 389 479,95	182 367 211,11
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-48 083 764,27	-10 375 507,81
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		6 876 901,93	17 252 409,74
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		-41 206 862,34	6 876 901,93
Variation de la trésorerie de la période		-48 083 764,27	-10 375 507,81
Rapprochement avec le résultat comptable		-70 956 975,87	30 104 090,65

الملحق رقم (13) : جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة الجزائر لله للجلود
ومستغاته "وحدة جيجل" لسنة 2020

الملخص

تعتبر تسيير الخزينة أمرا ضروريا في كل مؤسسة نظرا لتأثيرها على وضعيتها المالية، تساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء المالي في نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على التحكم في الخزينة من أجل اتخاذ مختلف القرارات وذلك بالتسيير الأمثل لموارد المؤسسة، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي تمحور حول ما هو تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل"، تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة والأداء المالي ومؤشرات تقييمه، وفي الجانب التطبيقي إلى أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته "وحدة جيجل".

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في: أن المؤسسة حققت نتائج إيجابية من حيث رأس المال العامل ومستوى الخزينة الصافية خلال سنتي 2018 و2019، وهذا ما جعلها متوازنة ماليا على المدى القصير، في حين سجلت عجز في الخزينة الصافية خلال سنة 2020 وهذا ما جعلها غير متوازنة ماليا خلال هذه السنة، بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لنتائج سيئة في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والذي أثر بشكل سلبي على الوضعية المالية للمؤسسة مما جعلها تحقق نتيجة صافية سالبة.

الكلمات المفتاحية: الخزينة، تسيير الخزينة، الأداء المالي، التوازن المالي، النسب المالية، رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، جدول تدفقات الخزينة.

Résumé:

La gestion de la trésorerie représente une question nécessaire pour chaque entreprise en raison de son impact sur sa situation financière. Elle contribue également à atteindre de niveaux élevés de performance financière dans les activités de l'entreprise. En plus, elle aide à contrôler la trésorerie afin de prendre diverses décisions par une gestion optimale des ressources de l'entreprise. Afin de répondre à la problématique principale de l'étude qui s'est focalisée sur l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'entreprise algérienne du cuir et dérivés, (branche de Jijel), Nous avons abordé dans le coté théorique le cadre théorique de la gestion de trésorerie dans l'entreprise et la performance financière et ses indicateurs d'évaluation, et dans la partie pratique l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'entreprise algérienne du cuir et des dérivés, (branche de Jjel).

Cette étude a abouti aux résultats suivant: l'entreprise a obtenu des résultats positifs en termes de fonds de roulement et de niveau de trésorerie nette au cours de ces années 2018 et 2019. Cela l'a rendue financièrement équilibrée à court terme. Bien qu'elle a connu un déficit net de trésorerie en 2020, ce qui a conduit à un déséquilibre durant cette année. En outre, l'entreprise a obtenu un mauvais résultat en termes de flux de trésorerie nets dans les activités opérationnelles, ce qui a affecté négativement la situation financière de l'entreprise, et ce qui a conduit à un résultat net négatif.

Mots clés: Trésorerie, gestion de trésorerie, performance financière, équilibre financier, ration financière, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, tableau des flux de trésorerie.