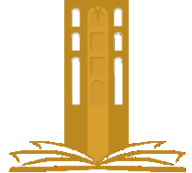




وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم  
التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

كلية: العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

- شنافي الحسين

- سايب بلال

تحت عنوان:

التسيير الموازني للخزينة و أهميته في المؤسسة

الاقتصادية العمومية

دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	د. بيسار عبد المطلب
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف	د. بدار عاشور
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	د. بركاتي حسين

السنة الجامعية 2020 / 2021

## - تشكرات -

الحمد لله عز و جل الفاعل و ففني لإتمام هذا العمل .  
في البداية أوجه الشكر الجزيل إلى أستاذي و مشرفي  
المختار

بشار عاشور على توجيهاته و تعاونه، و الأستاذ من صوته نسي  
يد هذا العمل النور.

## ملخص:

يعد إهمال المؤسسة لتسيير الخزينة وجعله أمراً ثانوياً، وتركيز كل اهتمامها على تنظيم الوظيفة الإنتاجية والتسويقية، وكذا اعتقاد المسؤولين أنه باستطاعتهم التحكم في الخزينة و تسييرها بالاعتماد على المحاسبة العامة، أضف إلى ذلك إهمالها لجانب النقدية وترك المجال مفتوحاً للعشوائية في تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتحديد تاريخ تحصيلها أو استحقاقها، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار إعداد التنبؤات النقدية الدقيقة في المدى القصير لمقابلة الاحتياجات النقدية المختلفة، الشيء الذي جعلها تواجه خطر انقطاع الدفع وتقع في عسر مالي حقيقي يهدد كيانها واستمراريتها. إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية عن المؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات، مع تقويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحاً إضافية.

**الكلمات المفتاحية:** الخزينة، الوضعية المالية، القرارات المالية.

## Abstract:

The negligence of the institution to manage the treasury and make it a secondary matter, and focus all of its attention on the organization of production and marketing function, as well as officials believe that they can control the treasury and run on the basis of public accounting, in addition to the neglect of the cash side and left open to random in determining the cash inflows and outflows, And the date of collection or maturity, as well as not taking into account the preparation of accurate monetary forecasts in the short term to meet the various cash requirements, which made them face the risk of interruption of payment and is in a real financial hardship that threatens its existence and its passivity.

The lack of interest in the effective management of the treasury, which is the most important indicator of the financial situation of the institution, has the opposite effect on the institution, especially its ability to meet its obligations and the consequent disadvantages, because control of the treasury has an important place in decision-making, while missing opportunities for investment surpluses Cash in areas that generate additional profits.

**Keywords:** treasury, financial position, financial decisions.

## الفهرس

مقدم عامة.	.....
الفصل الأول : مفهوم الخزينة وتحليلها وتسييرها.	.....
المبحث الأول : الخزينة، مهامها، و وظائفها.	6
المطلب الأول : المهام و الوظائف.	7
1. المهام.	7
2. وظائفها.	8
المطلب الثاني : دور و محيط مسير الخزينة.	11
1. دوره و موقفه.	11
2. المادة الأولية لمسير الخزينة.	11
3. محيط مسير الخزينة في المؤسسة.	12
المبحث الثاني : حدود التحليل حسب التوازن المالي.	13
المطلب الأول : رأس المال العامل و احتياجاته.	13
1. رأس المال العامل.	13
2. احتياجات رأس المال العامل.	14
المطلب الثاني : الخزينة و نقائص الطريقة.	18
1. العلاقة الأساسية للتوازن المالي.	18
2. الخزينة إنطلاقا من الميزانية.	18
3. نقائص طريقة الميزانية.	18
المبحث الثالث : التحليل حسب التدفقات و موازنة الخزينة.	20
المطلب الأول : منهجية التقدير.	20
1. ديناميكية التوازن المالي.	20
2. طريقة مدة الدوران.	20
3. فائض خزينة الاستغلال ETE.	20
4. التقدير عن طريق التحصيلات و التسديدات.	21
المطلب الثاني : موازنة الخزينة.	21
1. تقديم الخزينة.	21
2. تقدير التحصيلات و التسديدات.	23
3. استعمال موازنة الخزينة.	25
4. النقائص.	25
الفصل الثاني : التحليل الميداني.	.....
مقدمة.	28
المبحث الأول : عرض تنظيم و تسيير مؤسسة نفضال.	29
المطلب الأول : تقديم المؤسسة.	29
1. الهيكل التنظيمي.	30
2. المجالات الاستراتيجية.	32
3. مهام المؤسسة.	33
4. الأهداف و الوسائل.	33
المطلب الثاني : نمط تسيير خزينة المؤسسة.	35
1. التوصيات المتعلقة بالإلتزام، الإستلام، الأمر بالصرف و الدفع.	35
2. التسديد عن طريق القروض الخارجية.	37
3. إعداد الصكوك و أمر التحويل.	37
4. المخطط العام لتسيير الخزينة.	37
المبحث الثاني : تحليل التدفقات و آثارها على الخزينة.	38

38	المطلب الأول : التحليل المالي. ....
38	1. الميزانية. ....
38	2. جدول حسابات النتائج. ....
44	المطلب الثاني : التحليل بالنسب المالية. ....
44	1. تحليل الإستقلالية. ....
45	2. تحليل المردودية. ....
47	3. تحليل سيولة المؤسسة حسب طريقة التقيط (Scores). ....
48	المطلب الثالث : تحليل التدفقات للمخطط المتوسط و طويل المدى. ....
48	1. تحليل حركة التدفقات لسنة 2019. ....
50	2. تحليل موازنة سنة 2001. ....
	3. تحليل الخزينة حسب المخطط المتوسط و طويل المدى 2001 – 2005. ....
51	4. تحليل إحتياجات المؤسسة. ....
55	خاتمة. ....
55	خاتمة عامة. ....
60	المراجع. ....
65	الملاحق. ....

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

أدت هذه التغيرات الجديدة و المستقبلية الممكن حدوثها، سواء بالنسبة للمؤسسات أو لمحيطها المالي، بالتركيز على المشاكل المالية للحفاظ على توازنها بضمان تعبئة حقوقها و السهر على المتابعة الصارمة لكل تدفقات الخزينة و تحليل الآثار السلبية و الأخطار التي يمكن أن تنتج عند سوء تسييرها، خاصة و أن السبب الكبير للإفلاس هو عدم التحكم فيها.

إن تطور السوق بافتتاحه و تكيف المؤسسات مع مختلف المتغيرات لتلبية حاجياتها بين إهتمامين للخزينة : تركز أساسا في تسيير السيولة و تسيير الأخطار. فتسيير السيولة يعتبر من المهام التقليدية، و تهتم بالتسيير الدائم لقيود الملاءة و ضمانها لمواجهة كل الإلتزامات مع المتعاملين الإقتصاديين و المؤسسات المالية و البنوك للحصول على أحسن الشروط التمويلية. إن القيد الموضوعي للملاءة شرط لإستمرارية المؤسسة حيث أن عدم الملاءة تعني التوقف عن التسديد أو الإفلاس الذي يقود إلى موت المؤسسة و تصفيتها. فيكون تسيير هذا القيد على المدى الطويل و القصير من خلال إعداد برنامج الإستثمار و التمويل و كذا تسيير التوازن المالي الحالي في شكل سياسة مالية مترجمة في عمليات مالية "الأعلى الميزانية" أو بتحديد الترفيقة المثلى للموارد المالية الدائمة و المتاحة، و يكون التسيير يوما بيوم (قصيرا) بشكل عملياتي من خلال تدخل مسير الخزينة الذي يسهر على ضمان السيولة لمواجهة الإلتزامات المالية للمؤسسة.

## أولا: الإشكالية

هذا البحث يحاول إعطاء نظرة أخرى لوظيفة الخزينة أو النقدية، و النظر إليها من زاوية أخرى يحكم أهميتها و تحول المحيط الإقتصادي، و هذا بمحاولة تحليل إشكالية تسييرها و دمجها في استراتيجية المؤسسة من خلال تحليل عملها و تنظيمها خاصة بالنسبة لمؤسسات المجموعة أو تلك التي لها فروع في بلدان متعددة. و عليه يمكن أن تتمحور الإشكالية في :

✓ ما هي أهمية تسيير خزينة المؤسسة باعتبار بعض مصالحها مراكز أرباح مستقلة في إطار ديناميكية المؤسسة و السوق ؟

لكن تحليل هذه الإشكالية تتطلب مجموعة من التساؤلات أو الإشكاليات الفرعية المتعلقة بـ :

- ✓ كيف يمكن التحكم في تسيير الخزينة مع تحديد المنتظة الوطنية ؟
- ✓ هل يمكن تحديد و تسيير التكلفة المالية و ذلك بغية التحكم فيها ؟
- ✓ كيف يمكن تنظيم الوظيفة من أجل التكيف مع مختلف التغيرات في المحيط ؟

## ثانيا : الفرضيات

كل هذه التساؤلات أو الإشكاليات الفرعية مرتبطة بفرضيات، تسمح لنا بتقديم تصور معين، و

هي محددة :

- ✓ وجود سوق مفتوح على المنافسة و بدرجة نضج تسمح باستعمال أدوات التحليل المختلفة.
- ✓ وجود نظام بنكي و مالي مرن و فعال يستجيب لمتطلبات السوق و المؤسسات.
- ✓ وجود نظام معلومات مالي و محاسبي داخل المؤسسة يستطيع أن يقدم لنا المعلومات التي تضمن حسن التسيير و اتخاذ القرارات.

### ✓ ثالثا : أهداف البحث

- ✓ يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل لإشكالية تسيير الخزينة في إطار ديناميكية المؤسسة و ديناميكية الأسواق و محاولة اسقاطها على المؤسسات الوطنية، السوق الجزائري، و مختلف الإمكانيات التي يمكن أن يقدمها و المتعلقة بتوسيع نشاطه و تنويع منتجاته بحيث يُسهم، و بطريقة مباشرة، في تمويل عجز الخزينة و توظيف الفوائض بعد التحكم و التسيير الداخلي الأحسن لخزينة المؤسسة.

### رابعا: اسباب اختيار الموضوع

إختيار الموضوع مر بعدة مراحل و مد و جزر لتحديد المسار النهائي للدراسة و ذلك لأسباب موضوعية بالنظر لأهمية و حجم التعاملات و التوجهات الحديثة له، و كذا بالنسبة لمؤسسة نفضال لما تعانيه من مشاكل على مستوى الخزينة، مرتبطة بالتنظيم و التسيير و العلاقات التي تربط مؤسسات المجموعة و التوجهات الجديدة من خلال مشروع قانون المحروقات بالنسبة لسوناطراك في إطار مكانتها الداخلية و الخارجية، و لأسباب ذاتية مرتبطة بالميل الشخصي للجانب المالي أكثر منه من الجوانب الأخرى.

### خامسا: المنهج

و في إطار هذا البحث، تم استعمال منهج تحليلي وصفي بتقديم سيناريوهات مختلفة و تقييم وضعية معينة للسوق و المؤسسة عن طريق استعمال مجموعة من أدوات التحليل المالي و النماذج التي تحاول حصر الإشكالية، فاعتمدنا على المنهج التاريخي من خلال تحليل مفاهيم الخزينة و تطورها عبر الزمن، و المنهج الوصفي بدراسة مختلف الوثائق المرتبطة بتسييرها، و القيام بتحليل مختلف الوثائق الداخلية المتعلقة بمؤسسة نفضال في ميدان تسيير الخزينة (موازنات، ميزانية، دليل الإجراءات، مقابلات، ... الخ) من خلال استعمال المنهج الاستقصائي التحليلي.

### سادسا: تقسيمات البحث

تم افتتاح الموضوع بمقدمة افتتاحية ثم جزء نظري إحتوى على فصل واحد وهو مفهوم الخزينة وتحليلها وتسييرها و يحتوي على ثلاثة مباحث أولاها: الخزينة بمهامها وظائفها وثانيها حدود التحليل حسب التوازن المالي وثالثها التحليل حسب التدفقات وموازنة الخزينة .  
والجزء الثاني تطبيقي إحتوى على فصل معنون بدراسة ميدانية بمؤسسة نفضال إحتوى على مبحثين أولاها: عرض لتنظيم وتسيير مؤسسة نفضال وثانيها تحليل التدفقات وأثارها على الخزينة، وتم إختتام الموضوع بخاتمة إحتوت على نتائج واقتراحات تم التوصل إليها.

# الفصل الأول

مفهوم الخزينة وتحليلها  
وتسييرها.

تمهيد

أدى تطوّر المحيط إلى تشعّب في مهام الوظيفة المالية بدءًا من ضمان السيولة المرتبطة بتأمين القدرة على التسديد عند الاستحقاق، عدم الوقوع في الإفلاس، ضمان مردودية المؤسسة، و تأمين تمويل الاستثمارات لاستغلال للمؤسسة، وصولاً إلى أن الهدف الرئيسي هو رفع الربح حسب النظرية النيوكلاسيكية، ثم الرفع من قيمة المؤسسة حسب مفكرين آخرين، بالإضافة إلى محاولة تحديد مهام أخرى (في هذا الإطار) تختلف باختلاف المؤسسات، و طبيعة النشاطات و التنظيمات (شركات متعددة الجنسيات، ... الخ).

يحاول هذا الفصل تقديم تحليل مختصر لأهمية تحديد مختلف متغيرات السياسة المالية، و إظهار ارتباطها بالخزينة التي تشكل أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي، كما تُسهم في بلورة الأهداف بضمن سيولة المؤسسة و تحقيق أصولها المالية، إن اختيار سياسة مالية يندرج في إطار استراتيجية معينة ترمي إلى تحقيق أهداف مُبلورة على المدى الطويل، حيث تقسّم إلى مجموعة أهداف على المدى القصير التي تشكل ديناميكية المؤسسة في سلوكها و تعاملاتها مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين، و الذي يُترجم مجموعة من الإلتزامات التي يستوجب الوفاء بها.

حيث تم معالجة هذا لفصل من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: الخزينة، مهامها، وظائفها.

المبحث الثاني: حدود التحليل حسب التوازن المالي.

المبحث الثالث: التحليل حسب التدفقات و موازنة الخزينة.

## المبحث الأول : الخزينة، مهامها، وظائفها

### المطلب الأول : المهام و الوظائف

#### 1. المهام

تسيير الخزينة عبارة عن ضمان لملاءة المؤسسة و بأقل تكلفة، و هذا يعني<sup>(1)</sup> :

- ✓ الوفاء و بشكل دائم عند تاريخ الاستحقاق لكلّ التزامات المؤسسة.
- ✓ الحفاظ على مستويات الخزينة باستعمال قروض بأقل تكلفة، و حسب هذا المفهوم نستخرج هدفًا مرتبطًا بالأمان و آخر بالمردودية، مع العلم أن هذا التسيير مرتبط كذلك بقدرة المؤسسة على التفاوض مع البنوك، و على تحصيل الموارد اللازمة لنشاطها.

أ) الحماية ضد الأخطار : إن تحديد مستوى معين من الخزينة يؤمّن نشاطها يكون ضروريًا، وهذا لوجود بعض المتغيرات التي تؤثر على بعض العمليات و تشكّل عائقًا لعملية تلاقي زمني (Synchronisation) بين التّحصيلات و التسديدات، يمكن أن يمثّل احتياجات الخزينة في مواجهة بعض العمليات على المدى البعيد، كاستغلال القروض المتاحة للإستثمارات، و التي تُستغلّ بشكل حسن في إطار صعوبات الخزينة.

و نتيجة لهذه الأسباب، فإن الحفاظ على حجم معين في الخزينة هدف أساسي بالنسبة للمسييرين، لكن بقاء أرصدة دون تشغيل آثارًا سلبية على مردودية المؤسسة.

ب) البحث على المرودية : إن الخزينة لا تُعتبر أصلًا إنتاجيًا مباشرًا، و بقاءها موجبة يؤدي إلى تحمّل تكاليف الفرصة الضائعة، فيمكن تحويل الأصول المالية المتاحة إلى أصول تخلق قيمة أو أرباحًا. إنّ جعل الخزينة موجبة دون تشغيلها يؤدي من جهة إلى عدم خلق مداخيل، و من جهة أخرى إلى تحمّل جملة من التكاليف، باعتبار أنّ هذه الأصول الماليّة تمّ تمويلها عن طريق الأموال الخاصة أو ديون طويلة الأجل، و يمكن أن تكون هذه التكاليف مُعَبِّرة و كبيرة، خاصة في ظلّ التضخّم و ارتفاع معدّلات الفائدة.

عملية البحث عن أحسن تركيبة للزوج "مردودية - خطر" مهمّة و صعبة مهما كان حجم المؤسسة، و ذلك بالتركيز على أحد المتغيّرين أو كليهما.

تسيير وسائل التسديد

✓ توطين تحصيلات الصكوك و إيداعها لدى البنوك.

✓ تسيير الأوراق التجارية.

• إعداد الأوراق و إرسالها للقبول، مع متابعتها.

• دخول و خروج الأوراق.

• الإيداع لدى البنك.

✓ تسيير عدم التسديد.

<sup>(1)</sup> إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999، ص 76.

✓ إعداد توطين أدوات تسديد الموردين.

مراقبة الوثائق البنكية

✓ مراقبة إشعار البنك.

✓ مراقبة الكشوف البنكية.

• القيام بالمقارنة مع محاسبة البنك.

• القيام بالمتابعة على أساس أيام القيمة.

✓ مراقبة الحسابات، خاصة سَلَم الفوائد أو الأجيو (AgiOS).

✓ مراقبة حسن تطبيق الشروط البنكية.

• الإحتجاج لدى البنك و متابعتها.

تسيير الوضعيات حسب أيام القيمة

✓ إعداد الظامة (Damier) الذي يحدد لاحقا و متابعتها.

✓ تسجيل يوميّ لعمليات التقدير و الإنجاز.

✓ القيام بالمتابعة الإحصائية حسب القيمة و تقديرات الخزينة.

محاسبة البنك

✓ تسجيل العمليات.

✓ مراقبة اليوميات.

2. وظائفها

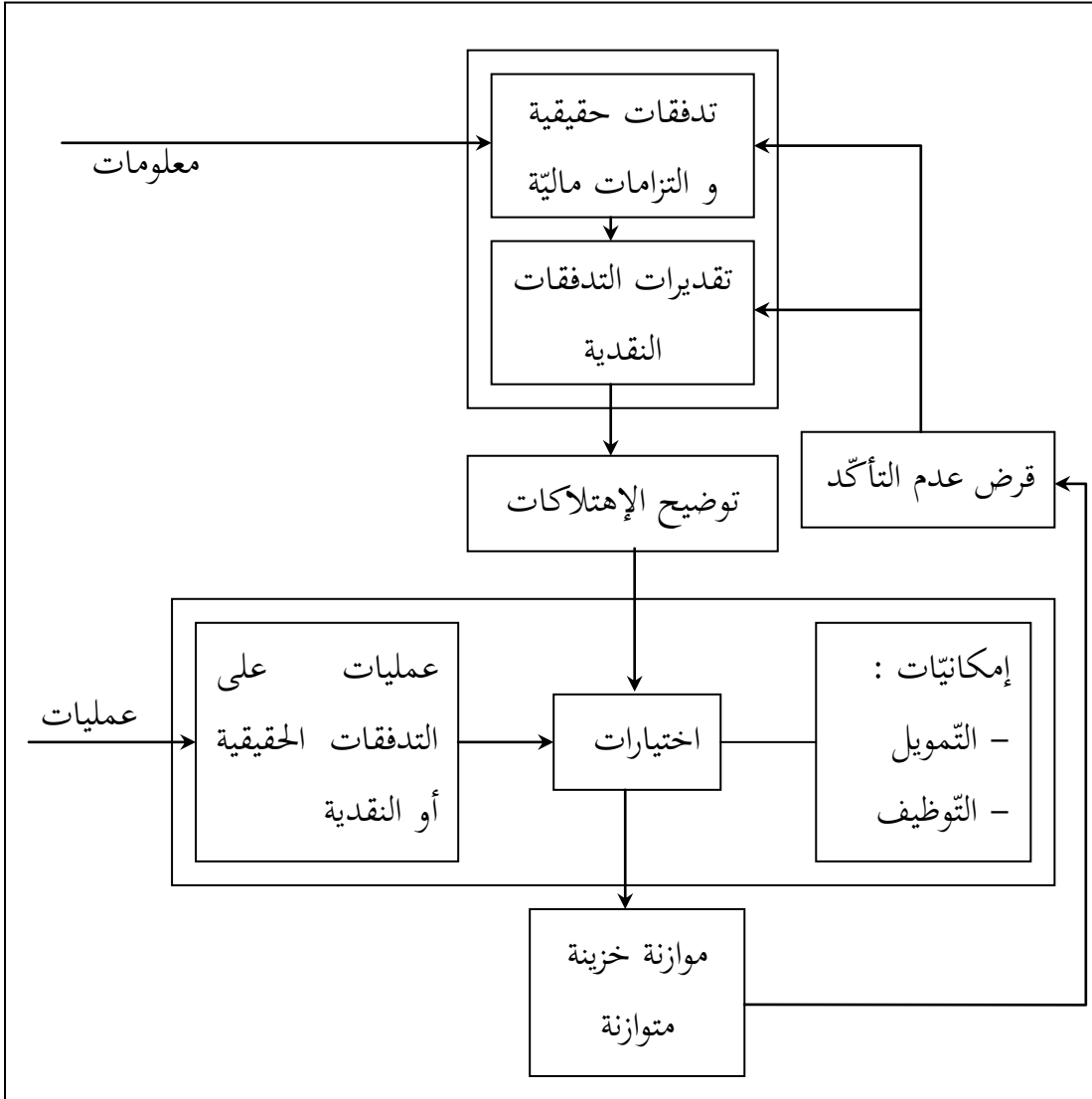
تحليل الوظائف يكون بالتطرق إلى "نظام تسيير الخزينة"، و هذا يعني وجود مجموعة من النشاطات و المهام داخل الوظيفة، و مجموعة من العلاقات بين مختلف الوظائف الأخرى، و من أجل حل إشكالية الخزينة المرتبطة بتحقيق الإلتزامات، يجب وضع هذا النظام المحددة مهامه داخلياً و خارجياً، فالنشاط الخارجي يرمي إلى تحسين شروط البنك، و كذلك شروط و طرق التسديد للزبائن و الممؤنين.

1.2. التنبؤ بالتدفقات النقدية

المرحلة الأولى هي التنبؤ بالتدفقات "معايير التمويل تعتبر دواءً للمؤسسة أو حلاً لها، أما السياسة الفعلية تكون في تحديد احتياجاتها مسبقاً".

يُجبر تنوع مهام الخزينة المسيّرين على إعداد برامج في مختلف الأبعاد، فمخطّط الخزينة على المدى القصير يُعتبر مهماً جداً للاختيار العقلاني لإمكانيات التمويل، أما التقديرات على المدى البعيد فتسمح بتحديد مبلغ القروض اللائمة و مفاوضاتها مسبقاً. تؤدي الخطط قصيرة المدى إلى قرارات لا رجعة فيها كخصومات الأوراق التجارية.

شكل رقم(01) : مراحل تسيير السيولة و المهام الأساسية للخزينة.



المصدر: S La Crampet G Causse, Méthodes de gestion de la trésorerie, Hommes et techniques, Paris, 1975.

و يمكن تلخيصها من حيث المفهوم في <sup>1</sup> :

تحت مسؤولية المدير المالي

- ✓ إعداد و تقديم موازنة الخزينة السنوية.
- ✓ متابعة احتياجات رأس المال العامل و المصاريف المالية على المدى القصير.
- ✓ تركيب مفاوضة ملفات القرض.
- ✓ مفاوضة الشروط البنكية..
- ✓ قياس أداء الخزينة.

تحت المسؤولية المباشرة للخزينة

<sup>1</sup> بلجودي عبد الحكيم ، أهمية تسيير خزينة المؤسسات ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000-2001 ، ص 34.

- ✓ إعداد التقديرات للخزينة على المدى القصير.
  - ✓ قرارات الإقتراض على المدى القصير و القيام بالتحويلات ما بين البنوك.
  - ✓ مفاوضة بعض الشروط البنكية.
  - ✓ مراقبة تسيير الخزينة : تحليل و تشخيص الحسابات.
  - ✓ إعداد كل الوسائل المساعدة في القرار.
  - ✓ مراقبة مصالح الخزينة.
  - العلاقة مع المصالح الأخرى
  - ✓ له علاقات مع باقي مصالح الإدارة المالية.
  - ✓ له علاقات مع مصالح الإعلام الآلي (المعالجات).
  - ✓ الإسهام في الإجتماعات المتعلقة بتنظيم مصالح المؤسسة.
- 2.2. القرارات المتعلقة بالتمويل و التوظيف

إن تسيير الخزينة في مجموعها يتمحور في بعد أوسع خاصّ بالتسيير المالي، و « مسير الخزينة لا يتخذ القرارات الخاصّة بالسياسة المالية، و يقوم، في إطار أعماله المحددة بمخطّط التمويل، بالبحث في الإستعمال الأمثل للموارد، خاصة في منظوره. إنّ المتغيرات الخاصة بالقرارات متعلقة باستعمال القرض على المدى القصير، أو التوظيف قصير المدى للسيولة»<sup>(1)</sup>.

إن كل العمليّات تكون في نهاية مراحلها قصيرة الأجل، و عليه، توازن الخزينة مرتبط بالتوازن المالي للمؤسسة، و على غرار القيود التي هي قرارات مالية بالنسبة له، لمسير الخزينة دور مهمّ، و إليه تعود :

- ✓ مفاوضة القروض قصيرة الأجل و الشروط المتعلّقة بالعمليّات البنكية.
  - ✓ أخذ قرارات التمويل و التوظيف.
- لكن، قبل أي قرار، يمكنه التدخّل من أجل تغيير خصائص العمليّات للتأثير الإيجابي على الرصيد المقدر للخزينة في إطار حدود حجم و مصداقية التقديرات، و إمكانيّاته في التدخل.
- 3.2. تنظيم و مراقبة تسيير الخزينة<sup>(2)</sup>

يُعبر نظام تسيير الخزينة عن التنسيق بين مهام التقدير، التفاوض، إتخاذ القرارات، ... الخ، و بغية العمل العقلاني لهذا النظام، يجب أن يكون توازن بين مستويات التقنيات المستعملة، فمن غير العقلانيّ التدخّل في الخزينة من أجل تقليص مدّة تسديد الموردّين، أو إبقاء صكوك الزبائن لفترات طويلة قبل إرسالها إلى البنك ... الخ، هذا من جهة، و من جهة أخرى، وضع نظام تسيير الخزينة دون

<sup>(1)</sup>M. LEVASSEUR, La gestion de trésorerie et difficulté de problème : « Revue d'analyse financière », 4<sup>ème</sup> Trim. 1974.

<sup>(2)</sup>- أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 126.

نظام مراقبة، فهذا الأخير يساعد في تحسين الأداء و الأدوات المستعملة، و من خلال الجدول التلخيصي تُحدّد أهم الأعمال التي تقوم بها الوظيفة و مدى تنظيمها و حسن تسييرها لتسهيل مراقبتها.

## المطلب الثاني: دور و محيط مسير الخزينة

### 1. دوره و موقفه

ليس من غير الضروري التذكير بمهام مسير الخزينة لمعرفة مدى ارتباطها بحياة المؤسسة، و ابتعادها عن المضاربين المحترفين و ما يُمارسونه من مضاربات.

بالتالي يُسَيّر مسير الخزينة :

✓ المدفوعات و المقبوضات : هذا ما يؤدي إلى المتابعة اليومية للعمليات، مراقبة الإستحقاقات، و توظيف الأصول.

✓ التمويلات أو الزيادات في الخزينة : بدلالة وضعية المؤسسة و إحتياجات المدفوعات و المقبوضات، يُسَيّر مسير الخزينة للأحسن التمويلات بتحسين الإيرادات، الأجال، الفترات، و معدّلات الفائدة حسب مؤهلاته.

✓ الشروط البنكية : تقتضي كل عملية تعاملات مع الشروط البنكية، فيؤدّي تطوير التكنولوجيا و المحيط المالي إلى إعادة التفاوض في هذه الشروط بانتظام، و بعد هذا التفاوض، على مسير الخزينة أن ينشغل بمراقبة استعمالها الجيد عمليةً بعمليةً و بالنسبة لكل بنك.

يجب أن تقدّم المعلومات لمسير الخزينة و بصفة منتظمة من أجل التدخل :

✓ يجب أن يُبلّغه القسم التجاري بالعقود الممضية للتكفّل بتسيير أخطار الصّرف و معدّلات الفائدة.

✓ يجب أن يستلم المعلومات اللازمة الخاصة بالمشتريين و بكلّ المفاوضين.

✓ على مسير الخزينة أن يقدّم بنفسه العناصر التي قد تحتاجها بعض أقسام المؤسسة : تقديرات الأسعار و معدّلات الفائدة للمفاوضين، و متابعة العمليات التجارية و العلاقات مع المحاسبين.

دور مسير الخزينة مهمّ جدّاً، و يحتاج إلى اتصال دائم مع الكثير من المفاوضين، فتعتبر الوظيفة وظيفة إتّصال.

### 2. المادة الأولية لمسير الخزينة

تكمن هنا ميزة عمل مسير الخزينة بالنسبة لمهام أخرى للمؤسسة : المادة الأولية لمسير الخزينة هي المال، كل المال اللازم للمؤسسة لضمان نشاطها، هذا يعني استعمال قيم مالية مهمة. نأخذ على سبيل المثال مسير خزينة مؤسسة :

التمويل على المدى القصير في حدود 500 ألف وحدة بصفة دورية و ذلك خلال كل شهر و عن استعمال مختلف مصادر التمويل القصيرة، بالإضافة إلى وجود حجم معيّن من المقبوضات و

المصروفات في حدود 05 مليون وحدة سنويا و على أساس هذه الأموال كون حركة السيولة المستعملة كما يلي :

✓ مقبوضات 5 مليون.

✓ مصروفات 5 مليون.

✓ التمويل على المدى القصير حوالي 500 ألف  $\times 12 = 6$  مليون.

و في النهاية فإن حركة الأموال تصل إلى ستة عشر مليون (05 + 05 + 06 = 1 مليون وحدة).

مسير الخزينة إذن أكثر من ثلاث مرات رقم الأعمال السنوي، إضافة إلى أن كل عملية يُحَقِّقها، كل حركة للأموال التي يتعامل بها، ستتم في إطار شروط بنكية تفرض عبئا على النتائج، و ذلك حسب نوع المعاملات : عمولات حركة الحساب، الصرف، سعر العملة الصعبة، و معدّل الفائدة.

هذه الشروط المالية المطبّقة على العمليات تُفَاوِض من طرف مسير الخزينة، حيث لتقنيته و كفاءته في المفاوضة مع شركائه الممولين أثر كبير على النتائج.

في حالة ما إذا أصبحت مجموعة الشروط البنكية صالحة للتفاوض فيها، ندرك أكثر لماذا أخذ دور مسير الخزينة في السنوات الأخيرة أهمية كبيرة في ظلّ المؤسسات : بفضل تقنيته و خاصية المفاوضة، تكتسب الخزينة أثرا حاسما يمكن أن يكون معبرا عن نتائج المؤسسة.

3. محيط مسير الخزينة في المؤسسة

تطور الوظيفة كان راجع إلى عدة متغيرات داخلية مرتبطة بتطور الوظيفة و خارجية متعلقة بتطور لمحيط و السوق الذي تنشط فيه المؤسسات.

1.3. متابعة العمليات

كما سبق القول، متابعة عمل مسير الخزينة بالتسيير تلخّص في متابعة نتائجه، و في حالة ما إذا كانت هذه النتائج إيجابية، تُقلّل المصالح الإدارية من الإهتمام بالأخطار المخلفة، و يمكن القول أنه نتيجة للفترة الحسنة التي عرفتها الأسواق المالية و النشاطات الكبيرة لبعض خزينات المؤسسات أدت إلى نتائج جيدة، أو حتى إعادة النظر فيها لم يقتض معالجة مُعمّقة للنشاط نفسه.

بتطور نشاط السوق في وسط إداري ضعيف، كادت مصلحة (Back Office)، التي تُعتبر اليوم ضرورية، أن تكون منعدمة، كما يمكن القول أنه لو وقّرت المؤسسات لنفسها وسائل التسيير و المتابعة التي أصبحت الآن ضرورية، لظهرت بعض الحالات قبل ذلك، مما قد كان يؤدي إلى قرارات أحسن.

2.3. المديرية العامة

غياب البيانات أو التقارير المتعلقة بالنشاطات (Reporting) راجع إلى عدم فهم نشاط الخزينة و إلى صعوبة و تعقّد التدفقات المستعملة في تحليلها.

مهما كانت تعقيدات التقنيات المستعملة، من الضروري وضع عناصر شاملة و ملخّصة تسمح للمديرية العامة بفهم و تحليل العمليات لتحديد إطار العمل، بتعبير آخر : تحديد قواعد اللعبة. إن غياب هذه القواعد منسوب للجهتين : (المديرية، المسيّر) فالمديرية العامة مخطئة لتركها لبعض العمليات

تتطور و هي عاجزة على التحكم فيها، و الخزينة مخطئة لعدم إجبار المديرية العامة على تحديد إطار عمل.

## المبحث الثاني: حدود التحليل حسب التوازن المالي

المطلب الأول : رأس المال العامل و احتياجاته

### 1. رأس المال العامل

#### 1.1. تعريف<sup>(1)</sup>

إن التحليل الوظيفي للميزانية يحاول تحديد مختلف الدورات التي تُميّز نشاط المؤسسة، و تكون هذه الدورات طويلة الأجل، تخص استثمارات أو موارد تُخصّص في إطار : العمليات التي تسجّل خلال الفترة، و الأصول الثابتة التي تُعبّر على الدورة الإستثمارية، و هي كذلك حالة الموارد الطويلة التي تحصّلت عليها المؤسسة من المقرضين أو المساهمين، و التي تخصّ دورة التمويل.

يُعبّر رأس المال العامل (FR) عن المفهوم الذي يرمي إلى التفريق - على مستوى الميزانية - بين العناصر الطويلة أو الدائمة و العناصر القصيرة أو الدورية، فهو يقيس العلاقة الأفقية الموجودة بين درجة استقرار الأصول و درجة استقرار الخصوم، كما يقارن بين الأصول الدائمة التي تمتاز بسيولة ضعيفة، و الخصوم الدائمة ذات الإستحقاق الضعيف، و التي تُعبّر على مصادر تمويل مستقرّة، و نجدها في أشكال مختلفة من الجانب القانوني، لكنها تشترك في كونها ذات استحقاقية ضعيفة :

✓ رأس المال الإجتماعي.

✓ الإحتياجات.

✓ المبالغ المرّحلة من جديد (Report à nouveau).

✓ ديون على المدى المتوسط.

✓ مؤونات ذات طابع احتياطي.

✓ إعانات التجهيز.

أما الأصول الثابتة، نجد منها :

✓ الأصول الثابتة الصافية : الإستثمارات.

✓ باقي القيم المنقولة.

إن رأس المال العامل هو الفرق بين الموارد الدائمة و الإستثمارات الدائمة، سواءً تخص العمليات المالية أو الإستثمارية.

رأس المال العامل (FDR) = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة الصافية.

<sup>(1)</sup> خالص صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، دي وان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 160.

القيم المتحصّل عليها من خلال المعادلة تُعتبر مؤشراً لشروط التوازن المالي : رأس مال عامل موجب يدلّ على أنّ الإستعمالات الدائمة تمّ تمويلها بمراد دائمة، الشيء الذي يبيّن في مرحلة أولى أنها وضعيّة مرغوب فيها، فالفائض الذي يمثّل رأس المال العامل عبارة عن مَورِد دائم يسمح بتمويل احتياجات أخرى للمؤسسة كحقوق الزبائن و غيرها، و بصفة عامة يُستعمل في تمويل الأصول المتداولة، بالإضافة إلى هذا يشكّل رأس المال العامل حاجز أمان يُدعم التوازن المالي لأعلى الميزانية في حالة وقوع المؤسسة في خسارة.

إلى غاية هذا المستوى، يمكن القول أن رأس المال العامل (FDR) عبارة عن مؤشّر ساكن و ناقص لتحليل التوازن المالي، فهو يحدّد انطلاقا من صورة للميزانية في لحظة معيّنة لعناصر الأصول و الخصوم، و يعبر عن القياس الآني أو اللحظي لمتغيّر مالي يعرف تغيّرات عبر الزمن، فسياسة الاستثمار و التمويل تُغيّر في آن واحد كلاً من المخزونات، الأصول الثابتة، و الديون، حتى أن الإهلاكات و الأرباح (الخسائر) عبارة عن عمليّة مستمرة، و هذا ما يؤثّر على الإستعمالات و الموارد الدائمة و يغير في قيمة الأصول و الخصوم.

الخاصية الأخرى لرأس المال العامل هي كونه مقياساً غير كاملٍ للتوازن المالي، فلا يكفي التفكير في تمويل الإستثمارات، بل يجهل كذلك التّمول من أسفل الميزانية، و بالخصوص لا يأخذ بعين الإعتبار العلاقة الشاقولية بين الأصول و الخصوم المتداولة و المرتبطة بدورة الاستغلال.

## 1.2. قياسه

يقاس رأس المال العامل انطلاقا من الميزانية. فتطبيق العلاقة يحتاج أولاً إلى ضبط بعض مفاهيم الاستقرار، و ثانياً إلى « طول » الأصول و الخصوم، و من أجل ذلك يجب تحديد حدّ بين الإستعمالات و الموارد التي لها علاقة بالدورة الاستثمارية و التمويلية التي تكون دائمة مقارنةً بالدورة الاستغلالية حيث يميّزها التجديد السريع و المنتظم، لذا نجد الإستثمارات في أعلى الميزانية، و التي تتبّع منطق السيولة المتزايدة، و تحمل علامة تجديد للدورة الاستثمارية عن طريق ميكانيزم الإهلاك الذي يؤمّن العودة المنتظمة لسيولة الإستعمالات الثابتة.

إن تحديد كل من الإستعمالات و الموارد على المدى البعيد يؤدي بالضرورة إلى معالجة المعلومات المحاسبية، و هذا راجع إلى طبيعة المعلومات المقدّمة على أنها معلومات خامّة، كما أنّ تحديد مؤشرات التوازن تكون عن طريق إعداد ميزانية مالية باللجوء إلى بعض المعلومات خارج المحاسبة، و التي تحاول في مجملها تقديم صورة حقيقية لعناصر الأصول و الخصوم، و تحدّد العناصر التي يمكن أن تكون لها قيمة تؤثر على التوازن المالي؛ نجد من بينها : عزل المصاريف الإعدادية عن التحليل باعتبارها عنصراً لا يحمل قيمة، توزيع النتائج، تحليل المؤنات، إعادة تقييم بعض العناصر، إعادة دمج الإستثمارات التي تمت حيازتها بعقود الإيجار، ... الخ.

يمكن الوصول إلى قيمة موجبة أو سلبية لرأس المال العامل، و تحليله بشكل منعزل لا يقم أي صورة إلا إذا أكملنا التحليل باستخراج احتياجاته.

2. احتياجات رأس المال العامل

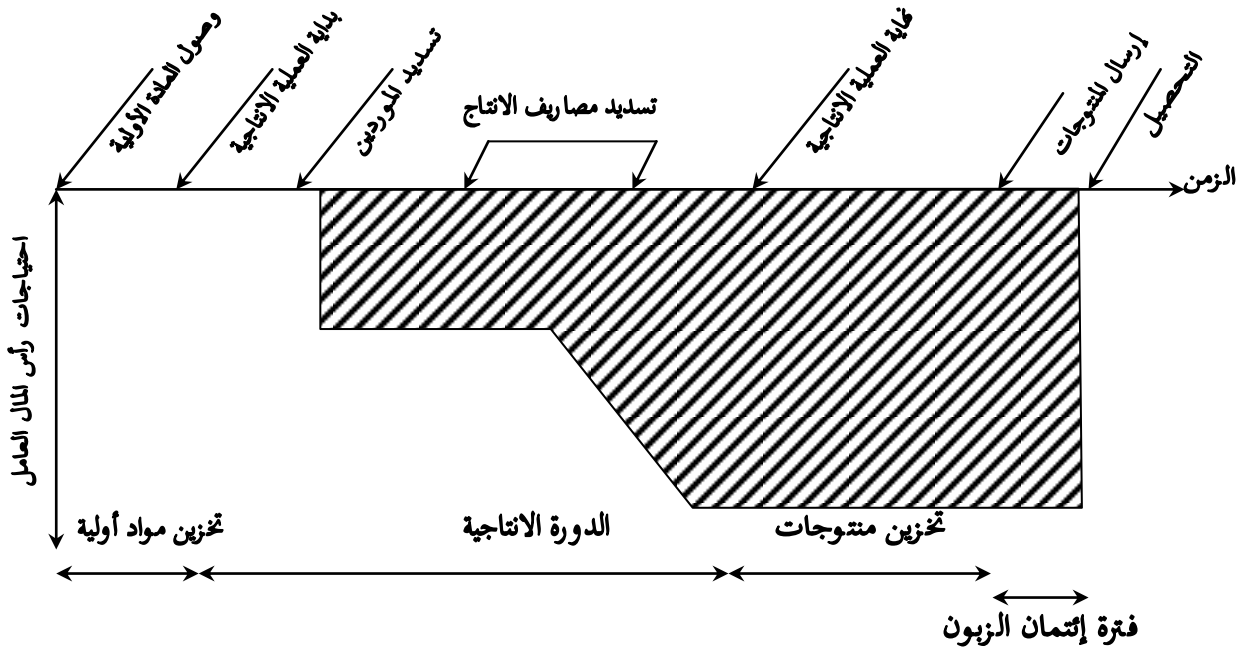
1.2. احتياجات التمويل للاستغلال<sup>(1)</sup>

إن وجود دورة استغلالية يُدخل منطقاً مالياً يربط بعض عناصر الأصول و الخصوم لأسفل الميزانية، و هذه العلاقة تترجم بوجود احتياجات التمويل التي يُطلق عليها اسم "احتياجات رأس المال العامل".

تمتاز دورة الاستغلال بمراحل مختلفة إلى غاية تحويل التعاملات التجارية و الاقتصادية إلى تدفق نقدي يسمح بتجديد الدورة و الحصول على فوائض نقدية، و تمتاز كل مرحلة بفترة زمنية معينة و التي تتطلب خلالها تمويلاً لتجديد دورة الاستغلال. إن وجود احتياجات رأس المال العامل راجع إلى ذلك الفرق الزمني بين تدفقات الإيرادات و التكاليف و كذا التدفقات الداخلة و الخارجة ، و عموماً هذه الفروقات هيكلية، نجدها خلال كل عملية تجديد لدورة الاستغلال، مما يؤدي إلى تشكيل استعمال دائم للخزينة.

هناك عدة أسباب راجعة إلى ظهور تلك التدفقات، منها : فترات التخزين للمادة الأولية و للمنتجات النهائية، العملية الإنتاجية التي تكون حسب تقنيات الإنتاج، و كذلك فترات الإئتمان المقدمة للزبائن عند البيع لأجل و التي تكون مصدر تأخر التحصيلات، حيث يشكل هذا العنصر أهمية كبيرة و نشاطاً مهماً مع إعتبار أنه يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة إذا لم تتمكّن من تغطية حقوقها.

شكل رقم (02) : احتياجات تمويل دورة الاستغلال.



المصدر : Hubert de la Bruskerie avec la collaboration de Catherine Elieb, La trésorerie d'entreprise gestion des liquidité et des risque,

<sup>(1)</sup>Jean Pierre Roman, "Gestion financière : la diffusion des techniques s'accélère", in : Revue Française de gestion, N° 53/54, 1985, p. 195.

Ed. Dalloz, Paris, 1997, p. 26.

يشكّل قرض المورد مصدرًا من مصادر التمويل

يبين الشكل (02) دورة استغلالية لمؤسسة إنتاجية، لكن يمكن أن نجد في الواقع أشكالًا أكثر تعقيدًا، خاصة عند إدخال التسبيقات المقدمة أو المطلوبة.

## 2.2. التقدير الميزاني

احتياجات التمويل تظهر في الميزانية من خلال حسابات المخزونات للمادة الأولية أو الإنتاج، و كذا الديون الدورية.

$$\text{احتياجات التمويل للاستغلال} = \text{مخزونات} + \text{حقوق الزبائن} - \text{ديون الموردين}$$

إنّ تحديد كل تلك العناصر يجب أن يكون حسب المفهوم الواسع لكل عنصر، و تمويل المخزونات في مجملها سواءً كانت مادة أولية أو منتوجات، أما حقوق الزبائن بما فيها الأوراق التجارية، TVA القابلة للاسترجاع و غيرها، تحسب كالتالي.

$$\text{حقوق على الزبائن} = \text{الزبائن} + \text{الأوراق التجارية} + \text{الأوراق المخصومة غير المستحقة} - \text{تسيقات الزبائن} + \text{TVA القابلة للاسترجاع} + \text{مصاريف مقيدة سلفا} + \text{تسيقات للمستخدمين}.$$

أما مصدر التمويل « الموردين » فيضمّ حسابات ديون الموردين، يضاف إليها أوراق الدفع الخاصة بالإستغلال، الإيرادات المسجلة سلفا، و TVA المجمعة من المبيعات، كما تُطرح التسبيقات التي تم تسديدها للموردين.

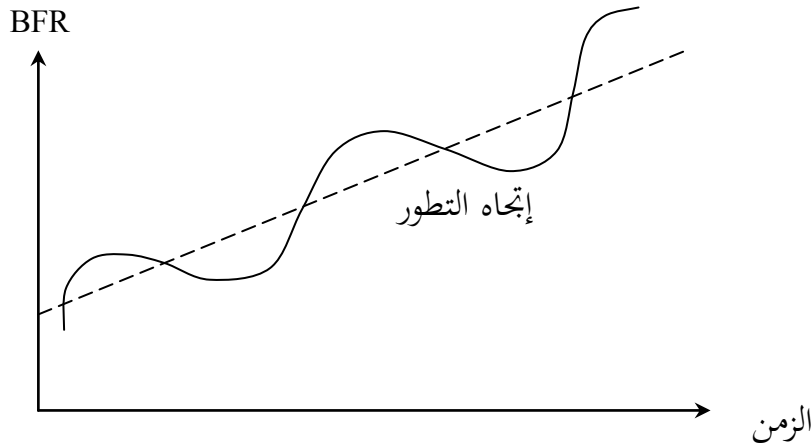
$$\text{ديون تجاه الموردين} = \text{الموردون} + \text{أوراق الدفع} - \text{تسيقات الموردين} + \text{TVA على المبيعات} + \text{إيرادات مقيدة سلفا}$$

## 3.2. الخصائص المالية لاحتياجات تمويل الإستغلال

تعتبر هذه الاحتياجات عنصرًا متغيرًا عبر الزمن، فهي مرتبطة بالتأثيرات الموسمية، و كذلك، و بصفة مباشرة، بالنشاط الإسمي للمؤسسة، و هذا يعني أن أيّ تطور ضعيف لحجم الانتاج قد يؤدي إلى الإرتفاع في تلك الاحتياجات<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى هذا، كل الزيادات في الأسعار التي تكون خارج التطور الحقيقي لنشاط المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع في الاحتياجات، و لذلك فإن التضخم عبارة عن عنصر سلبي يخلف إرتفاعا في احتياجات التمويل دون الزيادة في نشاط المؤسسة. يمكن أن تبين هذه الزيادات أو حركية الاحتياجات كما هو موضح في الشكل.

<sup>(1)</sup>Pierre Conso, La gestion financière de l'entreprise, < 1 Les techniques de l'analyse financière >, Ed. Dunod, Paris, 1987, p 197.

شكل رقم (03): تطور احتياجات تمويل.



المصدر  
Hubert de la Bruskerie avec la collaboration de Catherine Elieb, La trésorerie d'entreprise gestion des liquidité et des risque, Ed. Dalloz, Paris, 1997, p. 33.

إن تحليل احتياجات التمويل لا يخلُ من ملاحظات أساسية تخص تقييمه، و من خلال تحديد الحجم اللازم و الواجب توفيره من طرف المؤسسة، يؤدّي هذا التقييم الميزاني الذي يعتمد على التسجيلات المحاسبية في غالب الأحيان إلى تضخم تقييم احتياجات التمويل النابع عن طبيعة التسجيلات المحاسبية للعناصر المشكلة لمعادلة التقييم BF.

فتسجيل التعاملات مع الزبائن يكون على أساس أسعار البيع بما فيها الرسومات (TVA) التي تمثل المبلغ الذي تتحصل عليه المؤسسة، من جهة أخرى، عند القيام بتحليل احتياجات التمويل، وصولاً إلى مرحلة التسديد للزبون، نأخذ بعين الإعتبار مجموع أعباء الإنتاج المسددة فعلاً من طرف المؤسسة خلال الدورة، فإذا كان السعر يشمل كل المصاريف بالإضافة إلى هامش الربح الذي لا يمثل احتياج التمويل، يؤدّي دمج ذلك الهامش و الرسومات إلى تضخم في احتياجات التمويل، و كذا الاهتلاكات التي تشكل مصاريفاً غير مسددة، فهي لا تشكل عنصراً من عناصر احتياجات التمويل<sup>(1)</sup>.

4.2. احتياجات التمويل خارج الاستغلال

و هي عبارة عن رصيد بعض العناصر الموجودة في أسفل الميزانية و غير المرتبطة بالدورة الاستغلالية، كالأقساط المسددة IBS، و ديون موردي الأصول الثابتة المستحقة خلال السنة.

احتياجات خارج الاستغلال = تسبقات IBS - موردوا الاستثمارات التي ستسدد - القواسم.

<sup>1</sup> إذا كان لدينا مبيعات 100 و نسبة الهامش 20 و اهتلاكات 10 يكون الاحتياج موافق لـ (100 - 20 - 10).

إن خاصية هذا التقييم تتعلق بفترة أو بنقطة معينة من الزمن، حيث إذا قمنا بالتقييم خلال فترة أو لحظة مختلفة سنتحصل بالضرورة على نتائج مختلفة، و هذا راجع إلى ديناميكية نشاط المؤسسة من خلال العناصر التي تشكل معادلة التقييم.

و في النهاية، تمثل احتياجات رأس المال العامل المجموع الجبري لاحتياجات التمويل سواء الخاصة بالاستغلال أو خارج الاستغلال التي لها أثر ضعيف على BFR.

### المطلب الثاني : الخزينة و نقائص الطريقة

#### 1. العلاقة الأساسية للتوازن المالي

عبارة عن ناتج للتوازن المالي بين رأس المال العامل و احتياجاته، فمن جهة، يمثل FR مجموع الأموال الدائمة المستعملة في تمويل دورة الاستغلال، و تمثل BFR من جهة أخرى تقدير احتياج تمويل دوري و متجدد باستمرار، أي دائم، و الرصيد بين هذين المفهومين يؤدي إلى مفهوم الخزينة، و التي تحدثل في غالب الأحيان إحدى الوضعيتين : موجبة أو سلبية.

$$\text{الخزينة}_t = \text{BFR}_t - \text{FD}_t$$

#### 2. الخزينة إنطلاقاً من الميزانية

بالإضافة إلى تلك العلاقة الأساسية، يمكن تحديد الخزينة إنطلاقاً من القراءة المباشرة للميزانية، فمن جانب الأصول نجد القيم الجاهزة، أما من جهة الخصوم، فنجد كل حسابات الديون البنكية القصيرة جداً أو الآنية كالسحب على المكشوف بالإضافة إلى مجموع الأوراق المخصومة غير المستحقة الممثلة بتمويل بنكي قصير الأجل.

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{القيم الجاهزة} - \text{الديون البنكية الآنية.}$$

إن الخزينة المتحصل عليها حسب الطريقة السابقة تمثل وضعية خلال فترة أو لحظة معينة، و هذا لا يعني أن الرصيد المتحصل عليه هو نفسه رصيد الأمس أو الغد، فالخزينة تعرف تغيرات كبيرة بسبب تعدد التدفقات الداخلة كالتحصيلات و الخارجة كالتسديدات، و على هذا الأساس فإن الخزينة، بهذا الشكل، تمثل مؤشراً ساكناً، فخرزينة موجبة اليوم يمكن أن تترجم حالة عدم القدرة على التسديد للغد إذا لم تتمكن المؤسسة من تحصيل مبالغ، و عجزت على مفاوضة قروض بنكية.

#### 3. نقائص طريقة الميزانية

##### 1.3.1. النقائص

لا تخلُ هذه الطريقة من نقائص من خلال تقييم العناصر المكونة لمعادلة الخزينة، خاصة الطبيعة الساكنة للمعلومات، و كذا القيام بمختلف التعديلات لكل العناصر الأساسية، و في هذا الإطار

يكون التقييم صعباً و مضخماً في بعض الحالات كاحتياجات التمويل، و التي تتطلب أكثر دقة من أجل تحليلها و ضبطها.

### 2.3. إختيار مستوى رأس المال العامل

إن رأس المال العامل عبارة عن متغيرة لها علاقة بالاختيار المالي الذي يخص بصفة مباشرة الخزينة، و يتعلق باختيار سياسة مالية ذات اهتمامين :

✓ البحث عن خزينة موجبة تضمن الملاءة، و هي عبارة عن ترجمة لرغبة التأمين ضد الأخطار المحتملة، خاصة بعدم اللجوء إلى القروض البنكية القصيرة الأجل.

✓ الإهتمام بالمردودية التي ترمي إلى عدم إبقاء الخزينة جامدة، و حتى إذا تم توظيفها يمكن أن يؤدي إلى تضييع فرص استثمارية أو تجارية.

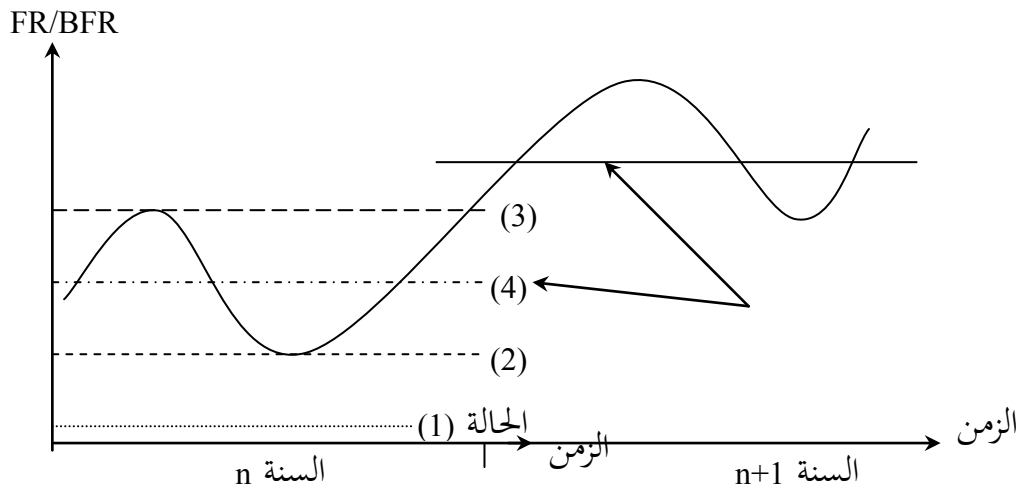
ترمي السياسة المالية إلى تحديد مستوى رأس المال العامل الذي يسمح بتمويل كل أو جزء من BFR المتوسط و المقدر :

✓ إختيار نسبة بطريقة كيفية لرأس المال العامل مقارنة بـ BFR، و هنا لا يمكن تعميم كل المؤسسات (الحالة (1)) الشكل (04)

✓ تحديد أدنى مستوى رأس المال العامل المقابل لأدنى مستوى BFR، و هنا تكون الخزينة سلبية بشكل دائم، بالتالي يمكن أن تقع المؤسسة في إشكالية خطر الملاءة (الحالة (2)).

✓ تحديد رأس المال العامل الذي يوافق أعلى مستوى BFR، و هنا تكون المؤسسة في أمان بوجود خزينة موجبة، لكن قد يؤدي إلى تكاليف فرص ضائعة تؤثر على المرردودية (الحالة (3)).

### الشكل رقم (04): سياسة التمويل و اختيار مستوى رأس المال العامل.<sup>(1)</sup>



عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء، عمان، 2019، ص 223.

<sup>(1)</sup>توفيق حسون، الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)، طبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001، ص 212.

لا تخلُ هذه الطريقة من النقائص، خاصة من ناحية تقييم BFR المتوسط حسب الإتجاه العام وفقاً لمعلومات السنوات السابقة، حيث لا تشكل أحسن تمثيل لنشاط المؤسسة، و يكون أحسن تمثيل لـ BFR المستقبلي بأخذ التدفقات المرتبطة بالنشاط التقديري للمؤسسة.

## المبحث الثالث : التحليل حسب التدفقات و موازنة الخزينة

### المطلب الأول : منهجية التقدير

#### 1. ديناميكية التوازن المالي

يمكن أن نتصور العلاقة الأساسية للتوازن المالي على النحو التالي :

$$\text{الخزينة النهائية} = \text{الخزينة الابتدائية} \pm \text{تغيرات احتياجات} \pm \text{تغيرات BFR}.$$

الفكرة هي وضع تدفقات الخزينة بأخذ ميزانيتين، الأولى عبارة عن الميزانية الإفتتاحية، و الثانية عبارة عن الميزانية التقديرية، و هنا تكون آفاق التحليل مفتوحة، بالتالي يقودنا تحليل رأس المال العامل إلى دراسة سياسة الاستثمار وسياسة التمويل (الاستدانة)، و تكون المعلومات الخاصة بها بسيطة باعتبار أنها تحت إدارة المؤسسة، أما BFR تخضع إلى منطقتين أكثر صعوبة و تكون بتطبيق فترات الدوران .Délai d'écoulement

#### 2. طريقة مدة الدوران (DE<sup>1</sup>)

هي طريقة تركز على تقدير تدفقات الاستغلال للمؤسسة بالإعتماد على رقم الأعمال خارج الرسم باعتباره أحسن ممثل لنشاطها، مع أخذ بعين الإعتبار مدة دوران كل عنصر مشكّل لـ BFR : مخزونات، زبائن، موردون، ... الخ. يتم أخذ فترات المرور أو مدة الدوران و ترجيحها بالمعامل الذي يمثل الهيكلية الداخلية لتكاليف المؤسسة، و هذا من أجل حساب احتياجات التمويل على أساس نفس الوحدة، و هي رقم الأعمال خارج الرسم.

و لاستخراج الاحتياجات يكفي ضرب متوسط رقم الأعمال اليومي المقدر للفترة بالتقدير اليومي للاحتياجات.

#### 3. فائض خزينة الاستغلال (ETE<sup>2</sup>)

يُمكن استعمال طريقة أخرى للحصول على تغيرات الخزينة إنطلاقاً من التدفقات النقدية (Cash Flow)، تهدف هذه الطريقة في مرحلة أولى إلى قياس تدفقات السيولة الناتجة عن الاستغلال العادي للمؤسسة و المسمّى فائض الخزينة للاستغلال.

لانتقال من معطيات جدول حسابات النتائج الذي يركز على منطقتي التكاليف و الإيرادات إلى التحليل على أساس تدفقات السيولة يجب أخذ بعين الإعتبار الفارق الزمني للتسديدات و التحصيلات، ثم تحميل أو إضافة، لفائض خزينة الإستغلال، باقي المصاريف و الإيرادات التي تعتبر خارج الاستغلال

(1) خيوت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص99.

(2) رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص 168.

كالإستثمارات و الإستدانة، و منه نتحصل على جدول سنوي للتدفقات المالية الذي يقدم إطاراً شاملاً و متناسقاً لتحليل تغيرات الخزينة الناتجة عن التغيرات السنوية للتدفقات النقدية.

على الرغم من أن هذه الطريقة تسمح بتقديم وضعية الخزينة إنطلاقاً من تحليل التدفقات، إلا أن إشكالية إعداد وضعية الخزينة تبقى بشكل دوري لا يسمح بمتابعة مستمرة لتطورات الخزينة، و التي تتطلب من أجل ذلك مجموعة من المعلومات تكون غالباً خارج المحاسبة.

#### 4. التقدير عن طريق التحصيلات و التسديدات

إن الطريقة الأكثر سهولة لمعرفة الخزينة المستقبلية تقودنا إلى تحليل التدفقات التي تؤثر مباشرة عليها، و هنا يكفي تقدير تدفقات التحصيل و التسديد لمعرفة المخزون المستقبلي إنطلاقاً من رصيد بداية المدة.

$$\text{الخزينة النهائية} = \text{الخزينة الابتدائية} + \text{تحصيلات الفترة} - \text{تسديدات الفترة}.$$

و على أساس هذه الطريقة، يخضع التحليل إلى منطق خارج المحاسبة، حيث لا يظم طريقة "أصول - خصوم"، أي الميزانية، و لا طريقة "إيرادات - نفقات"، أي جدول حسابات النتائج، و للإبتعاد عن هذين التحليلين فائدتين :

1) السماح بمعرفة أحسن لحقيقة التدفقات النقدية مع التأكيد على أهمية مبدأ "وحدة التدفق" : عبارة عن ترجمة لكل التعاملات في شكل تدفق السيولة.

2) إمكانية تقييم فترة التحليل لدراسة تطورات الخزينة بعيداً عن المرحلة السنوية التي يتم فيها إعداد الوثائق المحاسبية، و تعتبر هذه الطريقة أكثر بساطة و استعمالاً في إطار إعداد موازنة الخزينة.

#### المطلب الثاني : موازنة الخزينة

##### 1. تقديم الخزينة

هي عبارة عن حوصلة لمختلف الموازنات التي يتم إعدادها داخل المؤسسة<sup>(1)</sup> : موازنة المبيعات، التمويل، التكاليف، و حتى تلك المتعلقة بالإستثمارات أو البحث و التطوير.

عموماً، تكون آفاق إعداد الموازنة السنة، مع وجود إمكانية إعدادها لفترات أطول، و يتم تقسيمها إلى أشهر، هذه الأخيرة يمكن تقسيمها إلى فترات أخرى متساوية، و الفترات التي تهم مسير الخزينة هي القريبة أو الآنية، و هذا من أجل تحديد حركة المؤسسة من ناحية البحث على التمويل أو تقييم مختلف فرص التوظيف المتاحة<sup>2</sup>.

لا ترمي موازنة الخزينة إلى بيان مختلف حركات الأموال حسب الحجم فحسب، و إنما كذلك حسب تاريخ و مراحل تحقيقها (تحصيل، تسديد)، كما يسمح التقييم الشهري بمتابعة مستمرة و منتظمة للخزينة مع قياس إحتياجاتها.

<sup>(1)</sup>Noël Guedj, (Le Contrôle de gestion, Ed. Organisation), Paris, 1995, p. 278.

<sup>2</sup>بلجودي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 66.

تتكون موازنة الخزينة من قسمين مخصصين للتحصيلات و التسديدات، و داخل كل قسم يتم تصنيف العناصر إلى الإستغلال و خارج الإستغلال.

- تحصيلات الاستغلال : من أهمها المبيعات، و تشمل التحصيلات الناتجة عن مبيعات المنتج النهائي للمؤسسة أو تلك المتعلقة بالمبيعات للسنة السابقة، مع العلم أن هذا التقييم يكون على أساس رقم الأعمال بما فيه الرسوم، و يكون صافيًا من التخفيضات (بعد التخفيضات التجارية المبرمجة).

يضاف لهذه التحصيلات، تلك المتعلقة بالدورة خارج الإستغلال و المرتبطة بالتنازل على الإستثمارات و الإيرادات الأخرى الاستثنائية.

- التسديدات : و تشمل تلك المتعلقة بالاستغلال.

✓ تسديدات المشتريات (المتعلقة بمشتريات سابقة أو بالسنة الحالية (Budgétées).

✓ الأجور و التكاليف الاجتماعية.

✓ لوازم، أعمال، و خدمات خارجية.

✓ TVA التي تسدد (التي تؤخذ بعين الإعتبار هي تلك التي تسدد لمصالح الضرائب) = (TVA محصلة - TVA قابلة للاسترجاع).

✓ ضرائب أخرى ما عدا IBS التي لا تؤخذ بعين الاعتبار.

✓ المصاريف المالية.

أما تلك المتعلقة بخارج الاستغلال تشمل :

✓ مصاريف اقتناء الاستثمارات.

✓ تسديد أقساط القروض.

✓ القواسم المسددة.

✓ تسبيقات IBS.

و هناك قسم ثالث يشمل الحوصلة بين التحصيلات و التسديدات، يضاف إليه رصيد بداية المدة.

كما نجد خانة أخرى تتعلق عمومًا بالحد الأدنى الذي يجب أن تحتفظ به المؤسسة، و هذا وفقًا

لسياستها و قدرتها على مفاوضة القروض البنكية، مع العلم أن الاحتفاظ بهذا الحد الأدنى يكون لسببين :

(1) أساسيا، عبارة عن هامش أمان في حالة إفلاس مدين، أو اضراب، أو حتى خطأ في التقدير.

(2) و بصفة هامشية، لسبب المضاربة لأجل استعمال الفوائض عند ظهور فرص، كالشراء بكميات من

أجل الحصول على تخفيضات، أو تكوين مخزون مادة أولية.

جدول رقم (01) : موازنة الخزينة.

العناصر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل
(1) تحصيلات الاستغلال.				
- تحصيل على رقم أعمال سابق	+			
- تحصيل على رقم أعمال	+			
(2) تحصيلات خارج الاستغلال	+			
مجموع التحصيلات	+			
(3) تسديدات الاستغلال	-			
- تسديدات على مشتريات سابقة				
- تسديدات على مشتريات السنة				
- أجور و تكاليف اجتماعية				
- لوازم - خدمات خارجية				
- مصاريف عامة للتسيير				
- TVA للتسديد لمصالح الضرائب				
- مختلف الضرائب الأخرى				
- مصاريف مالية				
(4) تسديدات خارج الاستغلال	-			
مجموع التسديدات	+			
(5) رصيد التحصيلات / التسديدات	+ / -			
وضعية الخزينة الابتدائية	- / +			
الحد الأدنى	-			
الرصيد المتراكم قبل التمويل / التوظيف	- / +			
التمويل : قروض جديدة				
التمويل : Remboursement				
التوظيف : تسديدات				
التوظيف : تحصيلات				
رصيد الخزينة الشرائي بعد القرار	+ / -			

المصدر : عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سابق، ص 236.

2. تقدير التحصيلات و التسديدات<sup>(1)</sup>

إن تقدير التحصيلات و التسديدات عبارة عن القاعدة الخاصة بالأقسام المشكلة للموازنة، و لا يتم التقدير من طرف مسير الخزينة، و إنما يؤخذ من موازنة الاستغلال.

1.2. فيما يخص تقدير التحصيلات، نقوم بتوزيع تحصيل رقم الأعمال المقدر الصافي (بعد طرح التخفيضات بما فيها الرسم TVA) على مختلف الأشهر وفق علاقة قيم استخراجها من توزيع التحصيلات للسنوات السابقة، خاصة إذا كانت تمتاز المؤسسة بنشاط منتظم، و يتم بعدها تحديد التحصيلات الخاصة بالشهر الأول، فالثاني ... الخ، و التقييم هو ترجمة لتحويل التدفقات التجارية إلى تدفقات نقدية، و تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تطبيق قاعدة التوزيع أو تلك العلاقة إذا كانت المؤسسة تمتاز بنشاط موسمي و تغيرات موسمية كبيرة باعتبار أن فترات التسديد تتغير، و في هذه الحالة يتم تحليل السنة من أجل استخراج عدة قواعد و علاقات تسمح بالقيام بذلك التوزيع.

2.2. أما فيما يخص التسديدات، نجد عموماً المتعلقة بالاستغلال، TVA، و خارج الاستغلال.

بالنسبة لتسديدات الاستغلال، يمكن متابعة نفس المبدأ من حيث تحديد علاقة تسمح بتوزيعها على مختلف الأشهر إنطلاقاً من توزيع تسديدات السنوات السابقة، و يتم تطبيق العلاقة أو قاعدة التوزيع على موازنة الشراء، الخدمات، أو مصاريف التسيير، أما تسديدات الأجور فتحدد من موازنة الأجور، و كذا التكاليف الإجتماعية التي تخضع إلى شروط الهيئات الإجتماعية، فهي تسدد مثلاً في 20 من كل شهر لـ CNASAT و الموافقة للشهر السابق.

فيما يخص تسديدات TVA و مختلف الضرائب الأخرى، فهي تخضع في التسديد لقواعد قانون الضرائب المباشرة، أو إلى قانون الرسوم على رقم الأعمال من حيث قاعدة الحسابات أو التسديد (التصفية)، فالـ TVA مستحقة في 20 من كل شهر و التي توافق عمليات الشهر السابق، مثلاً TVA شهر فيفري تستحق في 20 مارس كأقصى أجل.

إن القواعد الخاصة بالرسم على القيمة المضافة، خاصة حق الاسترجاع و المنتوجات الخاضعة وفق مختلف المعدلات المحددة قانونياً، تعطي لمسير الخزينة الهامش الذي يمكن على أساسه تحديد الرسم الواجب دفعه بعد خصم حقوق الاسترجاع، سواءً كانت بالنسبة للمنتوجات أو الاستثمارات.  
قاعدة :

TVA المستحقة لشهر M : TVA على مبيعات شهر M.

TVA على تحصيلات بالنسبة لـ BTP<sup>(2)</sup>.

TVA القابلة للاسترجاع لشهر M : TVA على الاستثمارات لشهر M.

TVA على مشتريات المواد و البضائع لشهر M-1.

<sup>(1)</sup>عبد الغفار حنفي ، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 210.

<sup>(2)</sup>BTP مؤسسات الأشغال العمومية التي تخضع للرسم على القيمة المضافة و TAP و غيرها على أساس التحصيلات و ليس الفاتورة.

أما تقدير التدفقات خارج الاستغلال فيكون نوعاً ما سهلاً باعتبار أنه ناتج عن اختيارات المؤسسة أو عن التطبيق الصارم للقواعد المعروفة، فنفقات الاستثمار تؤخذ من موازنة الإستثمارات التي يتم تجزئتها إلى عدة أجزاء شهرية وفق برنامج التنفيذ المقترح من طرف الموردين، مع أخذ بعين الإعتبار القروض المقدمة من طرفهم.

تعتبر هذه التسديدات سهلة التحكم بما تخضع له من برمجة مسبقة، فتسديد الدفعات معروف مسبقاً بالإضافة إلى الفوائد (شرط أن يكون المعدل ثابتاً)، أما إذا كان المعدل متغيراً يستلزم دراسة احتمالات التغير المستقبلي و آثارها على الخزينة.

أخيراً، فيما يخص أقساط IBS المحددة في قانون الضرائب المباشرة، تسدد عموماً في فيفري، ماي، أوت، نوفمبر، و قسط التسوية في شهر أفريل (قاعدة FMAN).

### 3. إستعمال موازنة الخزينة

تبين الخزينة حركة التدفقات و بصفة مستمرة، نأخذ بعين الإعتبار أيام القيمة لمختلف حوامل التحصيل أو التسديد التي يمكن أن تقدم للمسير أحسن نظرة للموازنة، و هذا في إطار آفاق إعداد الخزينة و المحدد عموماً بالنسبة للشيء الذي لا يُمنع من تقديم عدة سيناريوهات مرتبطة بالتدفقات، و هذا بغية تصحيحها من شهر لآخر، و عملياً، الجزء الذي يكون أكثر مصداقية هو المعلومات الموافقة للثلاثة أو الأربعة أشهر المقبلة، و التي تشكل قاعدة لإتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل و التوظيف، حيث في غالب الأحيان، نلاحظ تناسقاً بين هذه الآفاق و إمكانيات القرض على المدى القصير، أو التوظيفات المتاحة للمؤسسة على مستوى السوق، و من خلالها يمكن أن تنتهج المؤسسة سلوكاً معيناً من خلال إمكانية التفاوض المسبق مع المسؤولين، أو اللجوء إلى الخصم التجاري، أو حتى إختيار أحسن التوظيفات بأخذ بعين الإعتبار فترة الفائض داخل الخزينة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، قد تلجأ بعض المؤسسات، في نهاية السنة، خاصة شهر ديسمبر، بالإحتفاظ بخزينة موجبة من أجل إعطاء أحسن صورة للميزانية، كما تَعْتَبِرُ تغيير خاصية إتخاذ القرارات على أساس موازنة الخزينة التي تظهر في إشكالية التمويل أو التوظيف، خاصة من ناحية التحكم بين مختلف الإمكانيات المتاحة لها، و هذا بأقل تكلفة و أكبر مردودية، كاللجوء إلى القروض القصيرة الأجل، التنازل على بعض الأصول المالية، أو اللجوء إلى الخصم التجاري ... الخ.

و في النهاية، تعتبر موازنة الخزينة الإطار المناسب الذي يتم فيه إعداد سياسة الخزينة، حيث يتم فيها تحديد حجم و فترة التمويلات و مختلف التوظيفات التي يستوجب القيام بها.

### 4. النقائص

يعتبر نظام المعلومات الداخلي للمؤسسة أحد أهم العوامل الأساسية التي تقدم معلومات صادقة و في الوقت المناسب حتى يمكن تقديم برامج في شكل موازنات تعكس أكثر الواقع، و تقترب من مختلف المتغيرات الداخلية و الخارجية لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، و على هذا الأساس، نجد النقص

<sup>1</sup> بلجودي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 78.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ مفهوم الخزينة وتحليلها وتسييرها

الأول في التحليل حسب الموازنات من خلال دراسة حجم و نوعية المعلومات، و مدى مصداقيتها، حيث يمكن أن تعكس الوضعيات الحقيقية، أو تلك التي تقترب من الواقع، حتى تمكن المسيرين من إتخاذ قرارات عقلانية ترمي إلى الرفع من المردودية، و ذلك باستغلال كل الفرص المتاحة، و التخفيض في التكلفة.

من جهة أخرى، تركيز التحليل على رصيد الخزينة من أجل تحليل وضعية ما غير كافٍ، خاصة في إطار تحليل ملاءة المؤسسة المستقبلية، فيمكن أن يكون الرصيد سلبياً، لكن في المقابل، تتوفر لدى المؤسسة ضمانات و إمكانيات التمويل، مما يجعلها في وضعية مربحة، و لا تطرح لها إشكاليات خاصة على المدى القصير.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

بمؤسسة نفضال - وحدة

المسيلة

## تمهيد:

تشكل المؤسسة نفضال وحدة اقتصادية، تسهر على تسيير حافظة نشاطات مهمة متكونة من مجموعة منتوجات ذات طابع استراتيجي للإقتصاد الوطني، و التي تخلف تدفقات نقدية كبيرة و مهمة يصعب في أغلب الأحيان التحكم فيها. إن تنظيم قطاع المحروقات، خاصة مجموعة سوناطراك في إطار التحولات الإقتصادية الحديثة، يجعل التفكير في نمط تسيير فعال و كفيل بتحقيق التعاقد المرجو، في عنصر ذو أهمية قسوى خاصة من حيث تجميع القدرات المالية، و السهر على تسييرها بطريقة تسمح بتحقيق التخصيص الأمثل للموارد و تنفيذ برامج الإستثمار و الإستغلال لتنمية القدرات التخزينية أو التوزيعية للمجموعة.

إن تحليل مؤسسة نفضال، التي تمثل فرع 100% لمجموعة سوناطراك، يهدف إلى محاولة إظهار حجم و أهمية التدفقات النقدية بالموازاة مع المؤسسات الأخرى، و بيان ضرورة التفكير في نمط معين من التسيير يسمح بتجاوز الصعوبات المالية، و التخفيض من المصاريف المالية الناتجة عن سوء تسيير الخزينة.

قد تؤدي خزينة مركزية للمجموعة إلى تحقيق الأهداف، لكن تبقى إشكالية التسيير و التنظيم، خاصة مع وجود المهارات الكفيلة بفهم حركة التدفقات، قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط المالي و الإقتصادي، و الاستفادة بكل الفرص التي تتاح لها، و ذلك بتطبيق الأدوات العلمية للتحليل، خاصة تلك المتعلقة بالأخطار المالية.

انحصر التحليل في محاولة عرض مختلف التدفقات النقدية للمؤسسة، و ذلك راجع لبعض الصعوبات المتعلقة بالحصول على المعلومات المالية الضرورية التي تسمح بالقيام بالتحليل الدقيق، خاصة فيما يتعلق بحساب التكلفة.

حيث تم معالجة هذا لفصل من خلال مبحثين :

المبحث الأول: عرض لتنظيم و تسيير مؤسسة نفضال.

المبحث الثاني: تحليل التدفقات و آثارها على الخزينة.

## المبحث الأول : عرض لتنظيم و تسيير مؤسسة نפטال

### المطلب الأول : تقديم المؤسسة

إنّ التحولات الإقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، كان لها الأثر العميق على التنظيم الإقتصادي للجزائر، و لم يستثنى منها نسيج المؤسسات البترولية، فديناميكية الأسواق و التكتلات الاقتصادية جعلت المسيرين يفكرون في تنظيم يسمح بمواجهة تقلبات الأسواق، المنافسة إثر انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية، و التركيز على تقليل الخطر سواء مباشر هيكلي أو خاص، و العمل على دعم الإندماج العمودي لتحقيق أكبر قدرة لمواجهة السوق العالمي.

أنشئت المؤسسة الوطنية نפטال إثر سياسة إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة سوناطراك لسنة 1980 حسب المرسوم 70-10 الصادر في 06 أفريل 1980. و قد أسندت لها مهام تكرير و توزيع المنتجات البترولية و ذلك بتنظيم يرتكز على أربعة أقسام.

✓ قسم الهيدروكربور.

✓ قسم الهندسة و التطوير.

✓ قسم التكرير.

✓ قسم التوزيع.

و بدأت نشاطها الجديد في 01 جانفي 1982 تحت اسم "المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية" (ERDP)، و الإسم التجاري NAFTAL. و حسب المرسوم 87 - 189 الصادر في 27 أوت 1987 عرفت المؤسسة نפטال تنظيمًا جديدًا يفصل نشاطات التكرير عن نشاطات التوزيع. و كملت مهام التكرير لمؤسسة NAFTEC، و احتفظت نפטال بمهام التوزيع لحافظة متنوعة من المنتجات البترولية منها :

✓ وقود و زيوت.

✓ GPL غاز البترول المميع، بوتان و بروبان GNC غاز طبيعي وقود.

✓ GPL وقود (سيرغاز).

✓ العجلات المطاطية.

✓ زفت (Bitume).

✓ المنتجات الخاصة.

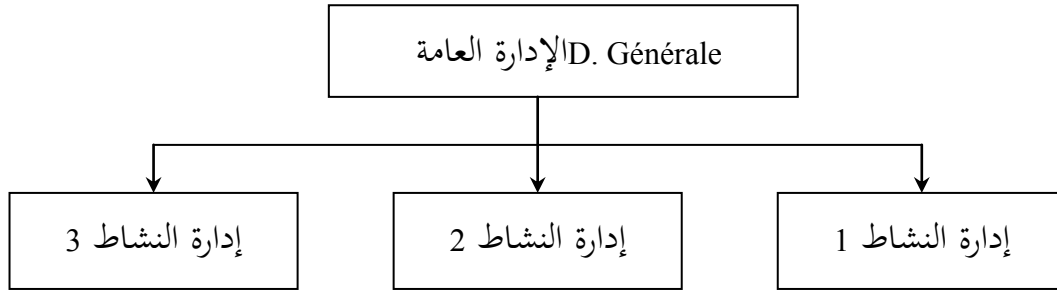
عرفت سنوات الثمانينات تغيرات كبيرة في الأسواق المالية، و أسواق خام البترول، و التوجهات الاقتصادية العالمية مع إنهيار المعسكر الإشتراكي، و تعميم مفهوم العولمة و انفتاح الأسواق، و الحدود أمام المؤسسات الاقتصادية الكبرى. و من ثم، التفكير في تنظيم السوق الجزائري و المؤسسات الوطنية بات مهمًا لجعلها على قدم المساواة مع مستوى المؤسسات الأخرى، و على هذا الأساس أعيد النظر في

تنظيم المؤسسة سوناطراك من أجل التركيز على نشاطاتها الأساسية من خلال كل مؤسسات القطاع في شكل مجموعة اقتصادية تنتمي إلى مجموعة سوناطراك.

و نظراً لأهمية المؤسسة نفضال تم ضمها بنسبة 100% بالإضافة إلى نفثاك، فأصبحتا تشكلان مجلس إدارة مجموعة سوناطراك، هذه الوضعية الجديدة أجبرت المؤسسة نفضال على تكيف تنظيمها العالي المتكون من مجموعة من مديريات تهتم بتسيير المنتوجات، الشيء الذي أدى إلى عدم التحكم في مختلف التدفقات المالية و المادية، و ظهور صعوبات على مستوى التفكير في استراتيجية تنمية المنتوجات و مختلف السياسات المرتبطة بتسيير المؤسسة.

#### 1. الهيكل التنظيمي العام

ظهر هذا التنظيم منذ سنوات العشرينات من خلال تنظيم المؤسسات الأمريكية الكبيرة و هذا للتخفيف من التركيز الذي نتج من التنظيم الوظيفي، و عموماً يكون هذا التنظيم على الشكل التالي: (1)



هذا التنظيم يليق و يتكيف مع المؤسسات ذات تنوع كبير في المنتوجات، و كل قسم يوافق جزءاً استراتيجياً من نشاطها أو مجموعة متجانسة من أجزاء استراتيجية.

إذا كان لدينا مؤسسة ذات تنوع كبير في المنتوجات و التي تتبنى هذا النوع من التنظيم، تجمع مجموعة من مؤسسات صغيرة ذات منتج واحد، لهذا التنظيم المزايا التالية :

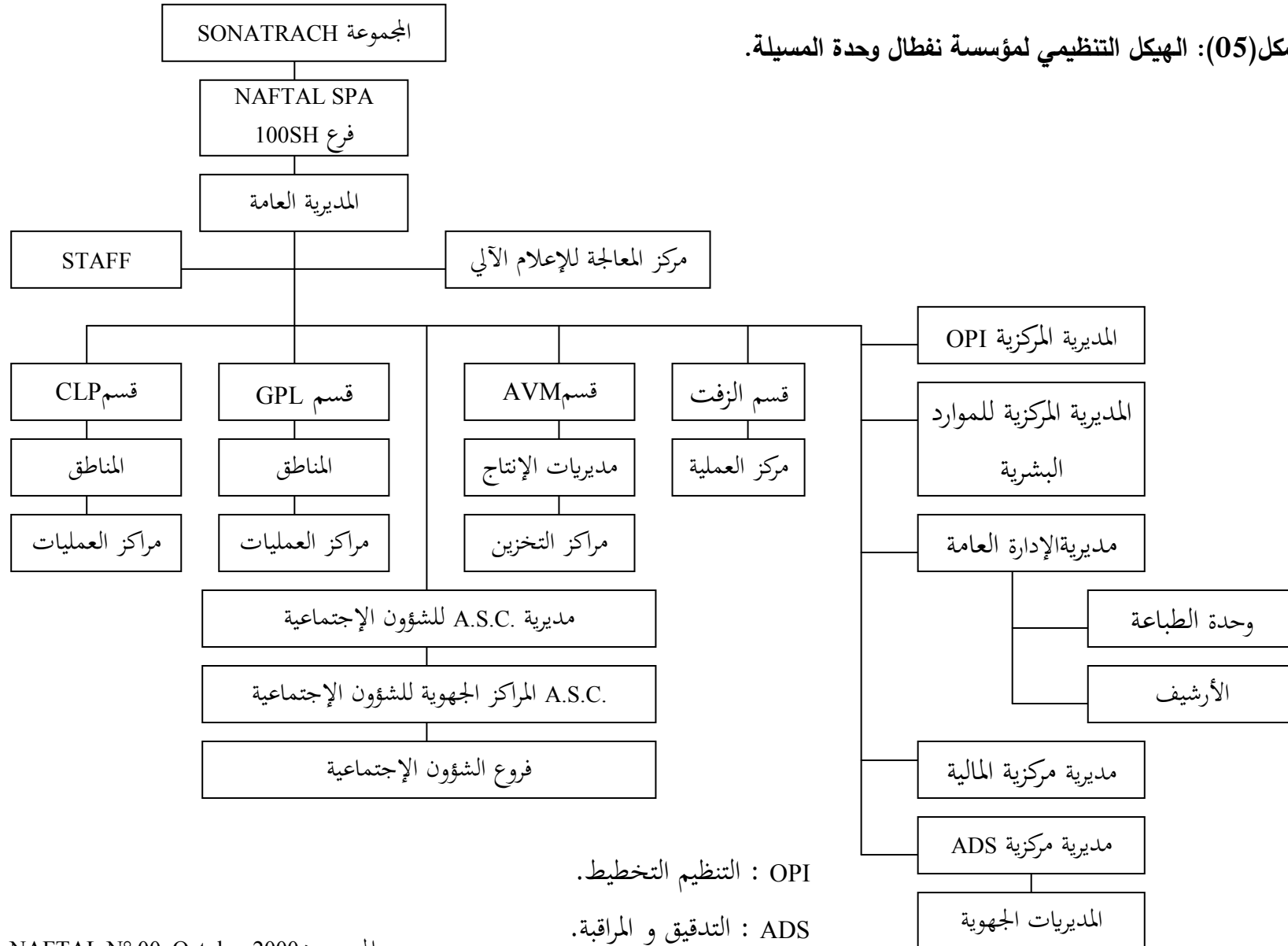
✓ الإدارة العامة لا تحمل مشاكل التنسيق التي يتطلبها التنظيم الوظيفي، باعتبار أن لكل نشاط المسؤول الخاص به و القادر على تحليل الوضعية الاستراتيجية و وضع الأدوات و المواد اللازمة.

و تقوم الإدارة العامة بإعداد الاستراتيجية العامة للمجموعة.

✓ من وجهة نظر التحفيز، يكون العمال أحسن تحفيزاً عندما يكونوا مسؤولين على منتج واحد، و عليه تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤوليات مع تحديد أهدافها و كذا الموارد اللازمة يكون أكثر سهولة.

(1) *Nobert GUEDJ et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer de performance de l'entreprise, Edition organisation, 1995, p. 366.*

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال وحدة المسيلة.



OPI : التنظيم التخطيط.

ADS : التدقيق و المراقبة.

## 2. المجالات الاستراتيجية:

تمتاز المؤسسة بتنوع نشاطها التجاري من خلال تسيير حافظة جد متنوعة موزعة على الأقسام، حيث تهتم بـ :  
1.2. قسم الزيت

تنمية و تطوير نشاط توزيع الزيت من خلال التركيز على ثلاثة أنواع من المنتجات.

✓ الزيت 50/50.

✓ الزيت 80/20.

✓ الزيت المؤكسد.

و يسمح هذا النشاط بتغطية احتياجات السوق من مختلف المنتجات المتعلقة بالزيت.

## 2.2. قسم غاز البترول المميع GPL

و تهتم أساسا بثلاثة أنواع من المنتجات منها : GPL غاز (سيرغاز)، البوتان، البروبان، و من أجل تسيير

هذا المنتج الذي يعتبر منتجاً إستهلاكي واسع يحتاج إلى تنظيم معين، فتنظيم القسم موزع إلى سبعة عشر (17) منطقة عبر التراب الوطني تتكفل بالتسيير المباشر للمراكز، سواء مراكز الإنتاج أو مراكز التخزين :

21 مركز توضيب (Centre enfuteur).

23 مركز صغير للتوضيب (الإنتاج) Mini centre enfuteur.

51 مركز تخزين (Dépôt relais).

و تهتم المراكز و المراكز الصغيرة بتوضيب (Conditionnement) غاز البوتان في قارورات لـ 13 كغ

و 03 كغ، كما تقوم بتوزيعه في شكل غير موضب. هذا من جهة، و من جهة أخرى، توضيب غاز البروبان في قارورات 35 كغ.

## 3.2. قسم الوقود الز يوت، و العجلات المطاطية CLP

يبقى هذا القسم مهماً جداً لوجود تركيز للمنتجات الأساسية و المتنوعة الموجهة لاستهلاكات الاقتصاد

الوطني، و تتكون حافظة النشاط من :

✓ البنزين العادي و الممتاز و دون رصاص.

✓ المازوت.

✓ الزيوت.

✓ المنتجات الخاصة.

✓ العجلات المطاطية.

و للقيام بنشاطها القاعدي المتعلق بالتخزين و التوزيع تقوم بتسيير المنشآت القاعدية الثابتة.

57 موضوع تخزين (Dépôt et entrepôt).

بالإضافة إلى السهر على تموين الاقتصاد الوطني عن طريق شبكة من محطات التوزيع و الخدمات

(Stations Services).

## 4.2. قسم وقود البواخر و الطائرات

يرتكز نشاطه أساسا في كل المطارات و الموانئ، و يعمل على توزيع الوقود على الطائرات و البواخر، و كذا الزيوت، و يضمن هذا النشاط 55 مركزًا للتخزين.  
3. مهام المؤسسة

نعتبر المنتوجات التي تسوقها مؤسسة نפטال ذات أهمية كبرى في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني أو في تلبية الاحتياجات الاجتماعية و الصناعية باعتبار منتجاتها منتوجات طاقوية، و هي تهتم ب :  
✓ تطوير و توزيع المواد البترولية منها الخاصة بالبحرية، غاز البترول المميع، المحروقات، عجلات، ... الخ.  
✓ تنظيم و تطوير تسويق و توزيع المواد البترولية.  
✓ تخزين و نقل المواد البترولية في كل التراب الوطني.  
✓ تطوير الهياكل القاعدية للتخزين و التوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق.  
✓ السهر على إعداد و تحقيق البرامج السنوية.  
✓ القيام بدراسات حول مجال استعمال و استهلاك المواد البترولية.  
4. الأهداف و الوسائل

تتمثل أهداف نפטال في تأمين المنتوجات و الخدمات المسؤولة عنها، و ذلك ب :  
✓ صيانة عقلانية، مع تحديد امكانيات النقل و الإنتاج.  
✓ زيادة، و تقسيم جغرافي حسن، للمنشآت القاعدية لملء و تخزين غاز البترول المميع.  
✓ تطوير شبكة التوزيع.  
✓ نقل و إيصال المنتوجات عبر كامل التراب الوطني.  
✓ توزيع الوقود، الزيوت، و غاز البترول المميع.  
و من أجل القيام بمهامها و تحقيق أهدافها، تتطلب مجموعة من الوسائل، سواءا موجودة أو يستوجب انشاءها لامتناسص الطلب المتزايد و لمواجهة تغيرات الطلب و الحفاظ على الطاقة الإنتاجية لها.  
تقدم المؤسسة للاقتصاد الوطني قرابة 7,6 مليون طن من مكافآت البترول (TEP) و يمثل 51% من الاستهلاك الوطني للطاقة النهائية، تتكون الهياكل القاعدية من :  
✓ 67 مركز إيداع، توزيع و تخزين الوقود، الزيوت و المطاط.  
✓ 44 وحدة ملء غاز البترول المميع.  
✓ 16 وحدة لتكوين الزيت.  
✓ 55 مستودع لتزويد الطائرات و مراكز البحرية.  
✓ 51 مستودع لغاز البترول المميع.  
✓ 1576 محطات البيع منها 901 خاصة.  
✓ 3250 شاحنة للتوزيع و 1750 تخص الصيانة.  
✓ 14550 نقطة بيع GPL للخوائص.  
✓ 380 كلم من أنابيب الغاز و الوقود.

تحدد كل هذه الهياكل قدرة على التخزين و الإنتاج، متمثلة في :

✓ الوقود 585.000 م<sup>3</sup>.

✓ وقود البواخر و الطائرات 155.000 م<sup>3</sup>.

✓ GPL غاز البترول المميع الموضب 3.800.000 قارورة غاز نوع B13.

✓ بوتان غير موضب 40.000 طن.

✓ بروبان غير موضب 5.000 طن.

✓ الزيت بـ 38000 طن.

أما قدرات إنتاج GPL، أي عملية التوضيب في القارورات تتمثل في 1.195.000 طن/سنة و تتوزع

كالتالي :

✓ بوتان 1.112.000 طن/سنة.

✓ بروبان 83.000 طن/سنة.

و تنحصر قدراتها في تكوين الزيت بـ 402.000 طن في السنة.

كل هذه المنتجات أو الحافطة للمنتجات يتم توزيعها حسب احتياجات كل منطقة مع العلم أن

مخططات التوزيع تركز على تقسيم المنتجات إلى الغرب الوطني فيما يخص الوقود، أما GPL فإلى الشرق.

عملية التوزيع تعتمد على شبكة لتزويد المؤسسة بالمنتجات البترولية في إطار حلقة التمويل. و يكون

هذا الأخير انطلاقا من مراكز التكرير التابعة للمؤسسة الأم سوناطراك أو تلك التابعة للمؤسسة الفرع نفتاك

المرتكزة أساسا في<sup>(1)</sup> :

✓ سكيكدة : 15.277.000 طن/سنة.

✓ أرزيو : 2.500.000 طن/سنة.

✓ الجزائر : 2.700.000 طن/سنة.

✓ حاسي مسعود : 1.200.000 طن/سنة.

✓ عين أمناس : 300.000 طن/سنة.

أما الموارد البشرية فهي موزعة حسب التقسيم التالي :

<sup>(1)</sup> الملحق : (VI.6) يبين شبكة التمويل لـ GPL.

الجدول رقم (02) هيكلية المستخدمين.

المستخدمون	2018	2019	2017
إطارات	2 795	2 514	2 431
متحكمون	8 748	8 124	7 531
منفذون	11 392	10 517	9 772
مناصب دائمة	22 935	21 155	19 734
مناصب مؤقتة	4 652	8 297	8 990
المجموع	27 587	29 452	28 724

المصدر : Revue NAFTAL n° 00.2019

إن هذا التوزيع للموارد البشرية راجع إلى خصوصية وطيفة نشاط المؤسسة الذي يمتاز بنشاط موسمي.

**المطلب الثاني : نمط تسيير خزينة المؤسسة**

إن تسيير التدفقات، سواءً كانت تحصيلات أو تسديدات مسيرة بحلقة إدارية تشمل مجموعة من الوثائق و السلوك، يرمي إلى حسن استعمالها و ترشيد تخصيصها وفق احتياجات المؤسسة الحقيقية، و في إطار التنظيم الجديد أصبح تسيير الخزينة مستقل بين مختلف الأقسام و المناطق (Zones) مع تمركز التحصيلات (الإيرادات)، و تتلخص هذه الاجراءات في :

1. التوصيات المتعلقة بالإلتزام، الإستلام، الأمر بالصرف و الدفع

و في هذا الإطار، جاءت مجموعة قرارات داخلية تخص عملية حصر التدفقات الخارجية أو التسديدات لضمان التعاملات بين المؤسسة و المتعاملين بالتعامل مع مجموعة من الوثائق وصولاً إلى عملية الدفع النهائي و ذلك بعد التأكد من سلامة السلع أو الخدمات المقدمة.

**1.1. إمكانية الإلتزام (سلطة الإلتزام)**

و هي مرحلة مهمة حيث على أساسها تصبح المؤسسة ملزمة اتجاه متعامل بالتسديد مقابل القيام بخدمة معينة أو تقديم سلعة، و تأتي هذه العملية بعد كل الإجراءات القانونية الخاصة بإبرام العقود و إختيار المتعاملين (المناقصات).

يجب أن يكون الإلتزام واضحاً، و دقيقاً، و يشمل مجموعة من المعلومات :

✓ معلومات خاصة بالمتعامل الذي تم إختياره.

✓ هدف السلع و الخدمات المقدمة.

✓ السعر .

✓ فترة الإنجاز .

✓ الضمانات، و مختلف القواعد المتعاقد عليها.

إن كل إلتزام أكبر أو يساوي 50.000 دج إلى غاية 4.000.000 دج يجبر المؤسسة على تحرير

طلبية أو عقد، أما بالنسبة للعمليات التي تفوق 4.000.000 دج، يصبح إبرام العقد إجبارياً، ما عدا التسديدات المتعلقة بعمليات قانونية كالضرائب أو الرسوم الجمركية.

## 2.1. الاستلام (ملف الاستلام)

تتمثل في محضر متعلق بحسن القيام بالخدمات أو حسن استلام السلع المتعلقة بالعقد أو الطلبية، و هذه الإمكانية المتعلقة بالإستلام مقدّمة لكل عون للمؤسسة الذي له الخبرة أو المعرفة و القادر على تقييم حسن القيام بالخدمة من طرف المورد.

### 3.1. الأمر بالصرف

و هي عملية يقوم بها الأمر بالصرف، حيث يلتزم فيها بأن كل الأعمال أو السلع و الخدمات المتعلقة بالفاتورة قد تم انجازها فعلا، و عليه امكانية تسديد الديون.

### 4.1. الدفع (التسديد)

بصفة عامة، تكون عملية الدفع بعد تقديم كل الوثائق اللازمة المبررة للعمليات الملتزم بها، بعد إستلامها و كذا الأمر بالصرف لها.

#### 1.4.1. الدفع للموردين المحليين

كل الموردين المحليين يتم الدفع لهم عن طريق التحويل البنكي أو صك مشطوب، و هذا بعد تقديم لمصلحة المالية الملف التالي :

✓ الفاتورة الأصلية مع الأمر بالصرف لها.

✓ وثيقة الإستلام المتعلق بالعملية.

✓ صورة لوثيقة الإلتزام (الطلبية، العقد).

✓ وثيقة الإلتزام B03.

#### 2.4.1. الدفع للموردين الأجانب

##### 1.2.4.1. التسديد عن طريق التحويل البنكي

و يكون هذا التسديد عن طريق تقديم الملف التالي.

✓ فاتورة موطن مع الأمر بالصرف لها.

✓ وثيقة الاستلام المتعلق بالعملية.

✓ وثيقة العقد أو الطلبية.

✓ وثيقة الإلتزام "B03" خاصة بالنسبة للإستثمارات.

##### 2.2.4.1. التسديد عن طريق الدفع المستندي (Remise documentaire)

و تعتبر هذه العملية طريقة للتسديدات الدولية، و تشترط عند القيام بالتسديد إظهار مجموعة من الوثائق من طرف المورد لصالح البنك (بحيث تكون هذه الوثائق محل اتفاق مسبق مع المؤسسة) حتى يتمكن البنك من

التسديد، و يكون الأمر بالدفع على أساس :

✓ الوثيقة الأصلية لـ "Avis 4" للبنك BEA.

✓ فاتورة أصلية موطن مع الأمر بالصرف لها.

✓ العقد أو الطلبية.

✓ وثيقة الإلتزام B03.

3.2.4.1. الدفع عن طريق القرض المستندي / فتح القرض

تقوم مصالح المالية بفتح القرض المستندي بعد طلب المصالح المعنية بالعملية، و هذا بتقديم الملف التالي :

✓ طلب فتح قرض مستندي.

✓ فاتورة موطنة، أو كل وثيقة أخرى تبرر العملية.

✓ العقد أو الطلبية.

✓ وثيقة الإلتزام B03.

2. التسديد عن طريق القروض الخارجية

يمكن أن تسدد السلع و الخدمات بقرض خارجي، سواءً في شكل قرض "مشتري"، قرض "مورد"، أو خط

قرض حكومي، بين طرفين أو بين البنوك (Bilatérales, Interbancaire)، و في هذه الحالة، تكون المصالح

المعنية بالإستيراد مجبرة بإرسال، عند كل عملية وصول السلع أو تقديم الخدمات، الوثائق التالية :

✓ الفاتورة الأصلية موطنة مع الأمر بالصرف لها.

✓ وثيقة الإستلام المتعلقة بالعملية.

3. إعداد الصكوك و أمر التحويل.

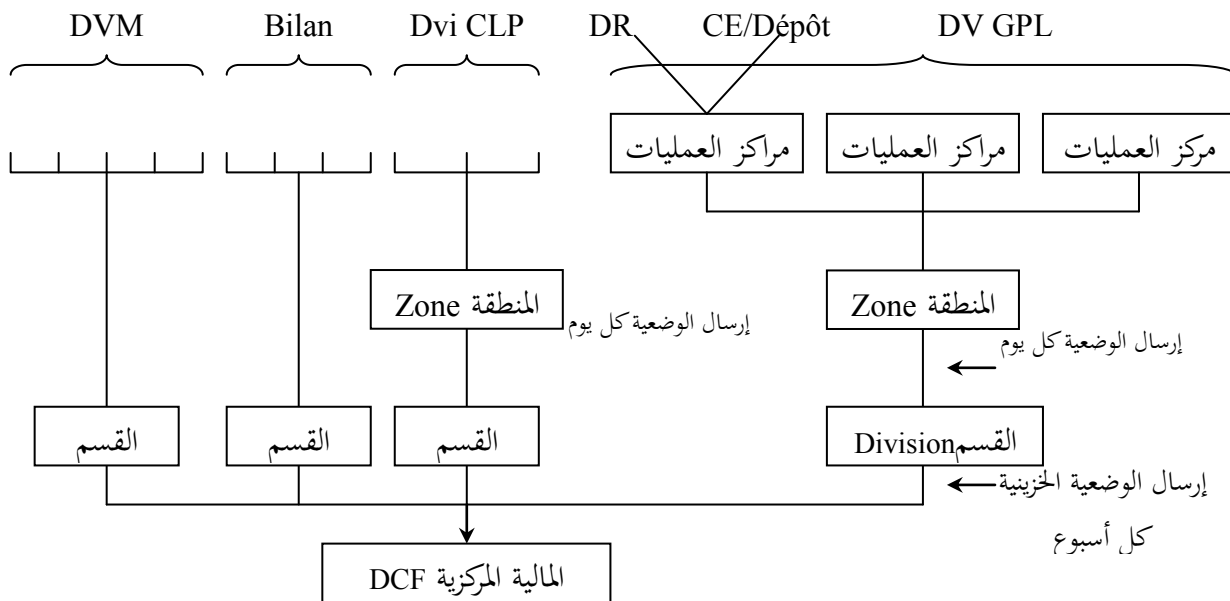
بعد عملية مراقبة كل الوثائق اللازمة لعملية الدفع تقوم مصلحة الخزينة بإعداد الصك المشطوب أو أمر التحويل،

و بعدها يتم إرسال كل الملف و الوثائق إلى مصلحة المحاسبة للقيام بالتسجيلات المحاسبية، كما تقوم مصلحة

الخزينة بإعداد المقاربة بين التسجيلات المحاسبية و البنكية (Etat de rapprochement) مع متابعة أيام

القيمة.

الشكل رقم (06): حركة نظام المعلومات المتعلقة بوضعية الخزينة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

## المبحث الثاني : تحليل التدفقات و آثارها على الخزينة

### المطلب الأول : التحليل المالي

#### 1. الميزانية

يرمي التحليل المالي إلى محاولة إعطاء صورة لوضعية المؤسسة و هيكلتها، حيث على أساسها تتحدد مختلف السياسات المتعلقة بالتسويق، الإنتاج ... إلخ و خاصة السياسة المالية التي يتوضح إتجاهها نحو الإستدانة أو غيرها بتقديم مختلف الإقتراحات التي تحاول أن تحسّن من الوضعية المالية و تمويل مشاريع المؤسسة.

إن تحليل الوثائق المالية للمؤسسة، - الملحق III - يُظهر نقص و ضعف كبيرين، خاصة الإستثمار الذي يعتبر مهمًا جدًا لبقاء المؤسسة، و الزّاجع لإرتباطه بطبيعة نشاطها الذي يتطلب إستثمارات ضخمة و مكلفة تستلزم مصادر تمويل دائمة و مستمرة، و من جهة أخرى نلاحظ إرتفاع في حقوق الزبائن الذي يعتبر المركز المحاسبي الأساسي لتحصيل الأموال.

التحليل يبين الميزانية المالية - الملحق IV - تطور العناصر المالية من خلال هيكلية متوازنة خلال السنوات، و تخضع نوعاً ما إلى مقاييس القطاع، بالرغم من عدم وجود معايير المقارنة بإعتبارنفتال المؤسسة الوحيدة التي تنشط في قطاع التوزيع، و عدم وجود مركز الميزانية على مستوى البنك المركزي الذي يمكن أن يقدم هذه النسب.

#### جدول رقم(03): مؤشرات التوازن المالية

FDR: رأس المال العامل.

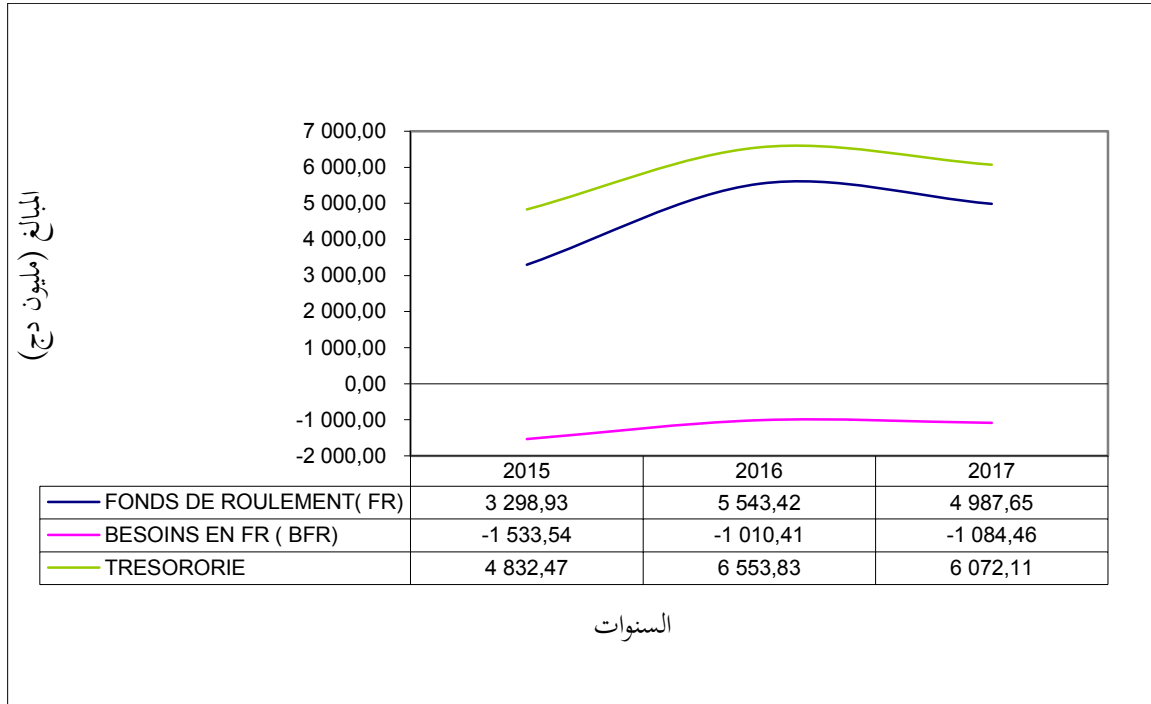
BFR: احتياجات رأس المال العامل.

TR: الخزينة.

2017	2019	2018	
4 987 650 780,82	5 543 421 084,92	3 298 928 781,29	رأس المال العامل
-1 084 460 625,08	-1 010 411 525,42	-1 533 544 838,04	احتياجات رأس المال العامل
6 072 111 405,90	6 553 832 610,34	4 832 473 619,33	الخزينة

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(07): تطور مؤشرات التوازن المالي.



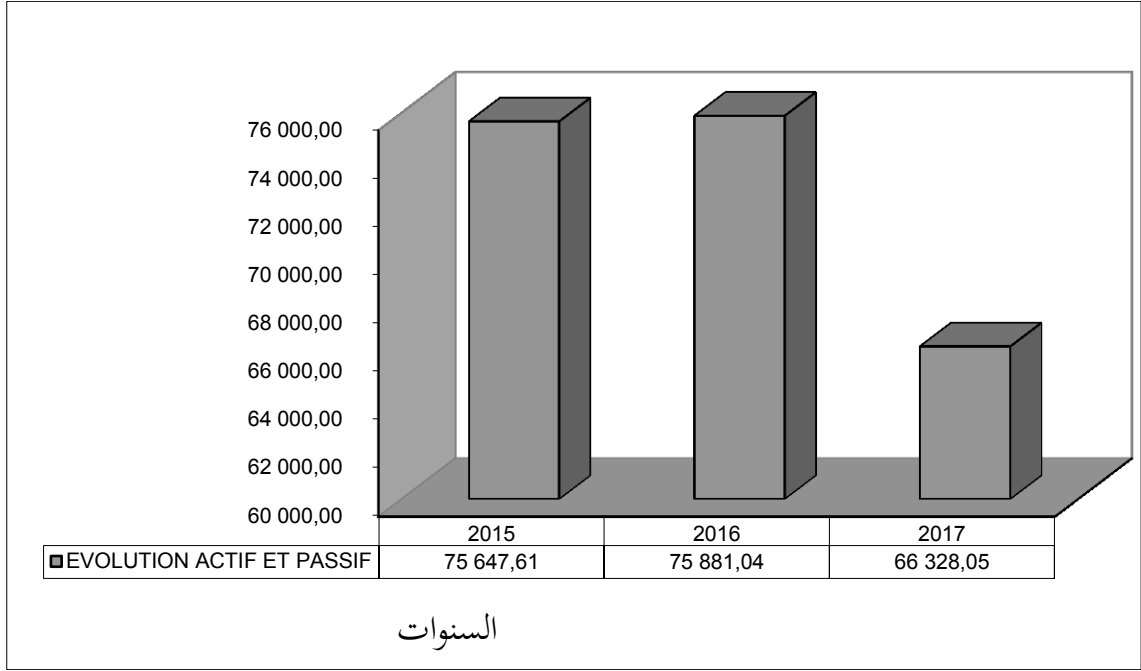
المصدر: من إعداد الطلبة.

تقريباً 60% من أصول المؤسسة لسنة 2018 تعتبر إستثمارات، وهي نسبة معتبرة بالنظر إلى النشاط التجاري، يمكن تفسيرها بالنظر إلى نوع، و حجم، و طبيعة الإستثمارات المتعلقة بالتخزين، و التوزيع و الإنتاج التي يتطلبها قطاع المحروقات من ناحية التكلفة التي يجب إنشاؤها، و الملاحظة الأساسية هي تناقص الإستثمارات الراجع إلى نقص مصادر التمويل و تخلي الدولة عن تقديم التسهيلات المالية، بالإضافة إلى اعتماد البنوك معايير المردودية في منح القروض، الشيء الذي يصعب نوعاً ما عملية البحث عن التمويلات لسببين موضوعين : تقوم المؤسسة بتوزيع منتوجات ذات إستهلاك واسع، كما تقوم بنشاط إجتماعي مما يجعلها تستثمر في مشاريع ذات مردودية سلبية، و إلى نسبة الهوامش المطبقة و المعمول بها و التي لا تغطي تكاليف الإستغلال؛ كما نلاحظ كذلك تناقصاً في معدلات الهيكلية المختلفة ، إلا أنه يوجد تجميد مبالغ مالية كبيرة جداً في المخزونات عند مستوى 10 مليار، و يمكن تطبيق سياسة تخزين و إنتاج كفيلة بأن تضمن الإستمرارية في الإستغلال دون تجميد الأموال في شكل مخزونات، لكن هذه النظرة تتطلب مجهوداً إستثمارياً كبيراً يقودنا إلى حلقة مصادر التمويل.

يبقى أنه يوجد مستوى مرتفع في الحقوق لدى الزبائن الذي يشكل عائقاً لخزينة المؤسسة، و الملاحظة الأساسية أن النسبة المالية من الحقوق المستحقة و غير المسددة لمختلف الحقوق على الهيئات العمومية و الإدارية التي تسدد عن طريق الخزينة العمومية.

الشكل رقم (08): تطور عناصر الميزانية المالية.

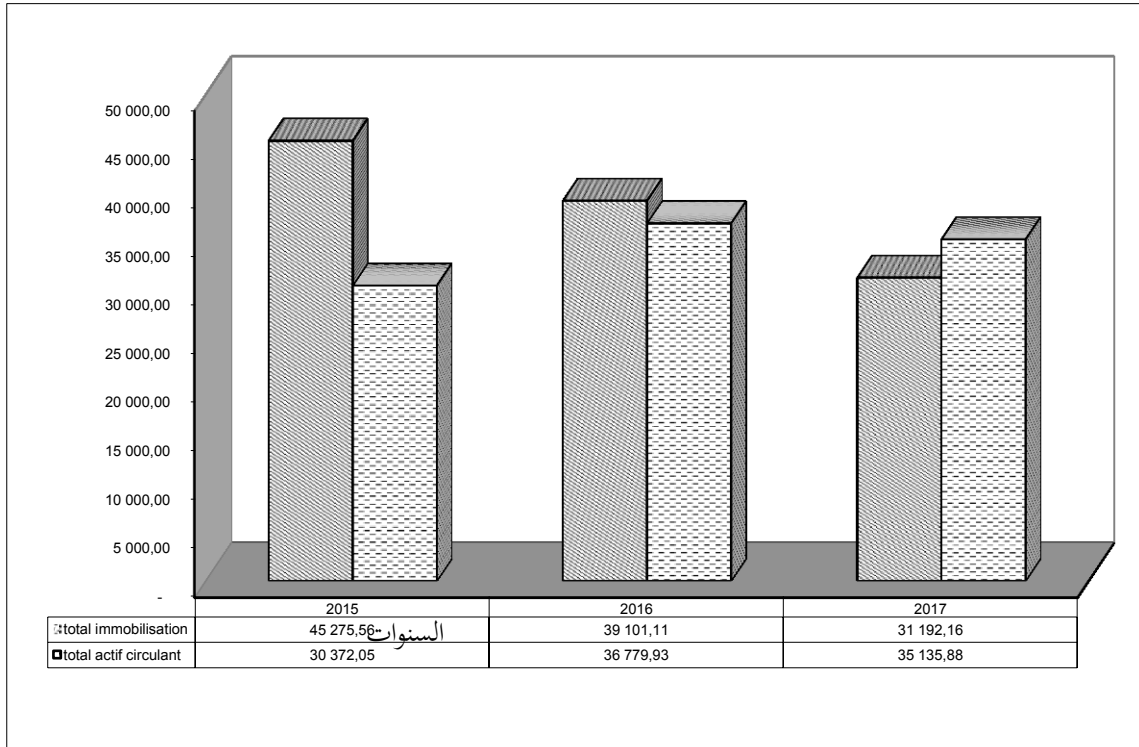
الجماليات (مليون دج)



المصدر: من إعداد الطلبة.

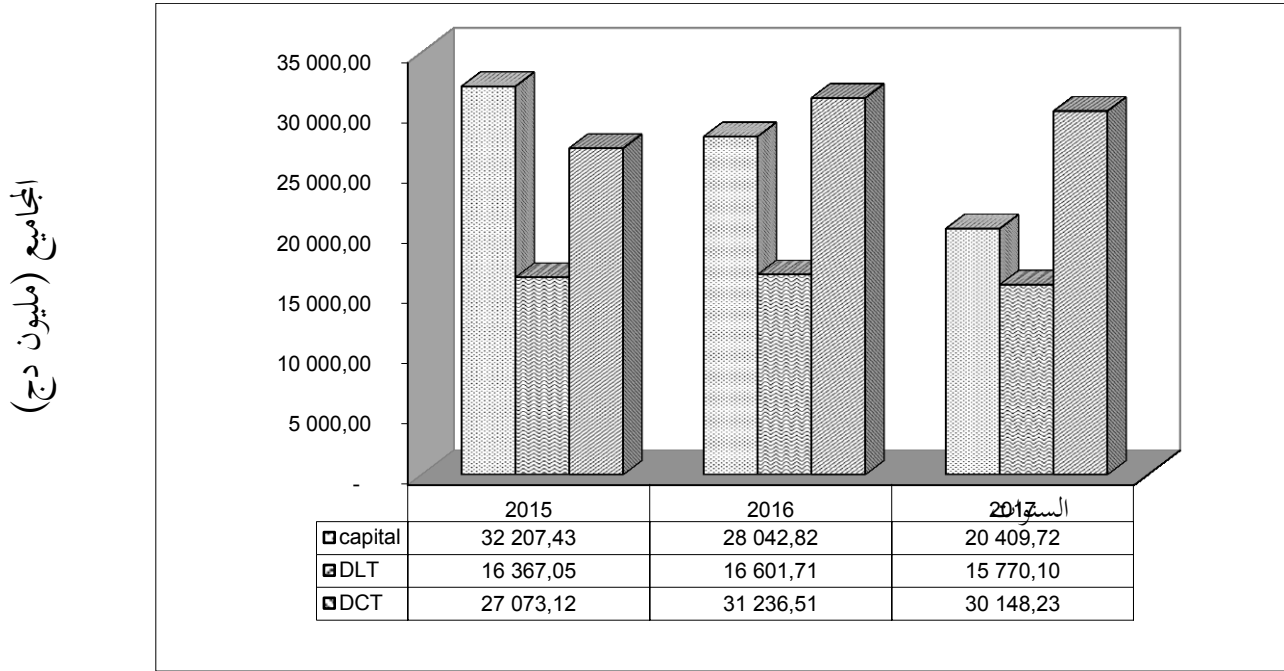
الشكل (09): تطور عناصر الأصول.

المبلغ (مليون دج)



المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(10): تطور عناصر الخصوم.



المصدر: من إعداد الطلبة.

كما تبين الميزانية المالية خزينة موجبة عند مستوى متوسط مقدر بـ 5 مليار دينار سنوياً، وهي مبالغ ضخمة بالنظر إلى مختلف الإمكانيات التي يمكن أن تستعملها، خاصة التوظيف الذي يشير إلى مستوى ضعيف بالنسبة للمؤسسة حيث تقدر بـ 0,05% من مجموع التحصيلات حسب مخطط الخزينة 2001-2005؛ وإلى تكلفة الفرصة الضائعة التي يمكن أن تحسّن المردودية. هذا التحليل للخزينة عن طريق الميزانية غير كافٍ بإعتبارها صورة ساكنة في لحظة معينة، و التحليل الديناميكي كفيلاً بتقديم صورة أوضح.

## 2. جدول حسابات النتائج

بالقراءة الإقتصادية لجدول حسابات النتائج نحاول أن نعطي صورة لدورة الإستغلال و مدى فعاليتها من خلال تحقيق النتائج، و ذلك حسب مستويات مختلفة، و المحددة بالمؤشرات الوسطية للتسيير (SIG) الموضحة في الملحق رقم.VI.

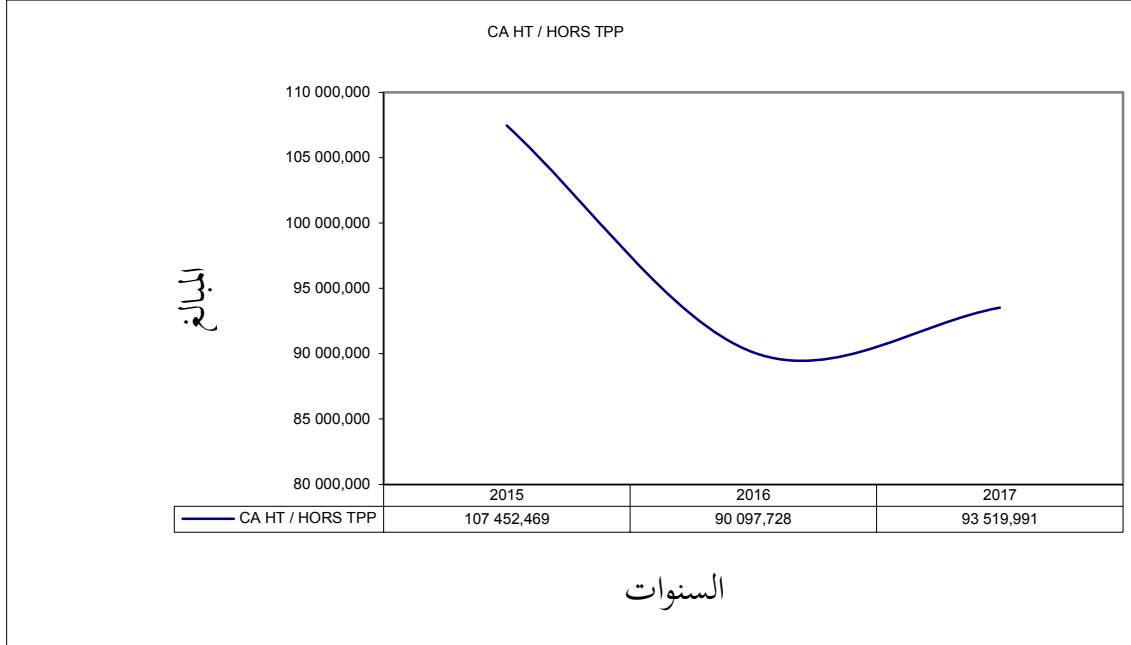
### 1.2. تحليل رقم الأعمال

من خلال الوثائق المالية و جدول حسابات النتائج، تقوم المؤسسة بتسيير حجم كبير من التدفقات النقدية التي تعطي حركات كبيرة لحسابات الخزينة، و ذلك من خلال تسيير حافظة منتوجات متنوعة موضحة في الجدول 3.VI. الذي يبين رقم الأعمال للمؤسسة و التطور الموجب الذي يعكس درجة إستجابة السوق الوطني، طبعاً هذا التطور هو إسمي و لايعكس حالة حقيقية مبنية على التنافس بإعتبار أن السوق الجزائري يمتاز بالإحتكار في مستوى 170 مليار دج مع متوسط نسبة تطور تقدر بـ 5% لحافضة المنتوجات السنوية.

إن التحليل المعمق لجدول حسابات النتائج يكون بدراسة مختلف مستويات النتائج المحققة و المتعلقة بالهامش الإجمالي الذي يُبين أول ربح إقتصادي تتحصل عليه المؤسسة بعد تكاليف الشراء الني تمثل 85% من رقم الأعمال، و التي لا تأخذ بعين الإعتبار مختلف تكاليف التسيير الأخرى المتعلقة بالشراء، المؤرعة على

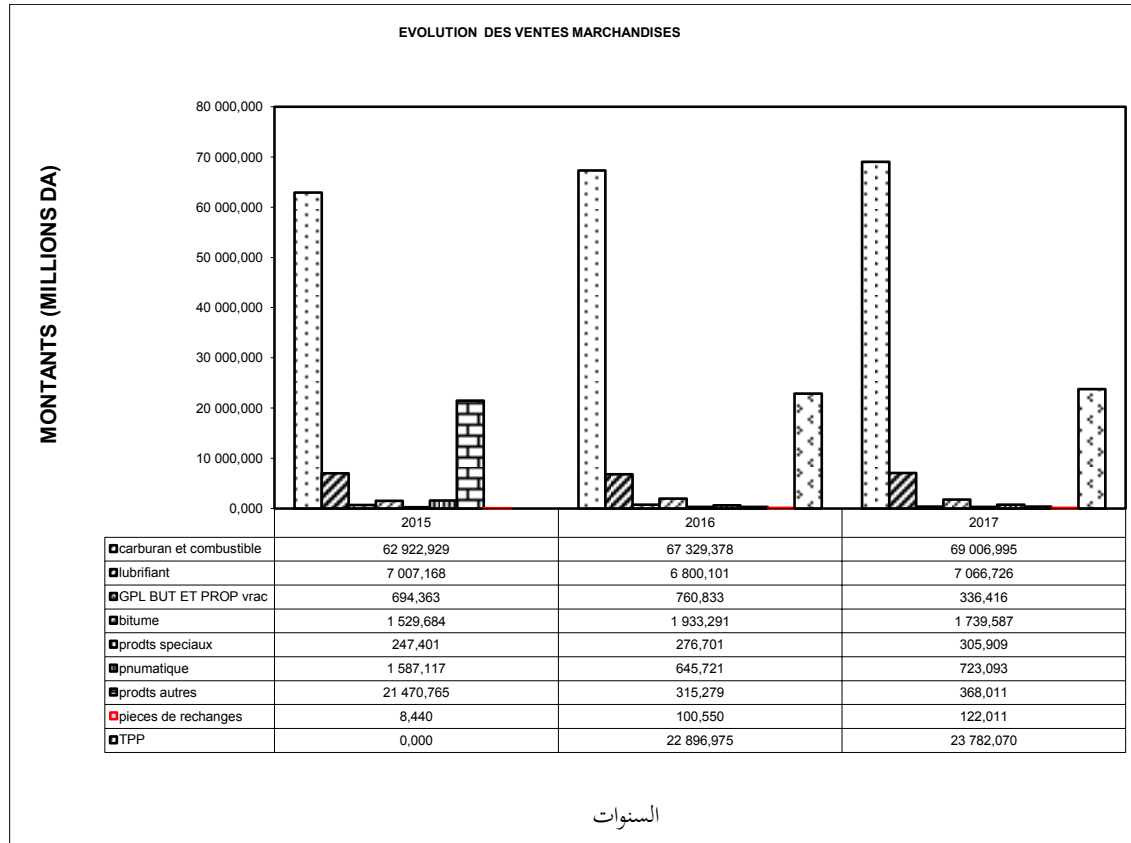
الحسابات الأخرى. كما نلاحظ أن نسبة الهامش مُستقرّة عند مستوى 14,5 % سنويا، و هذا راجع إلى إستقرار الهوامش التجارية التي تحددها السلطات العمومية، و تُعتبر هذه النسبة ضعيفة بالنظر إلى أهمية النشاط و حجم التكاليف التي يتطلبها إستغلال المؤسسة.

الشكل رقم(11): تطور رقم الأعمال خارج TPP.



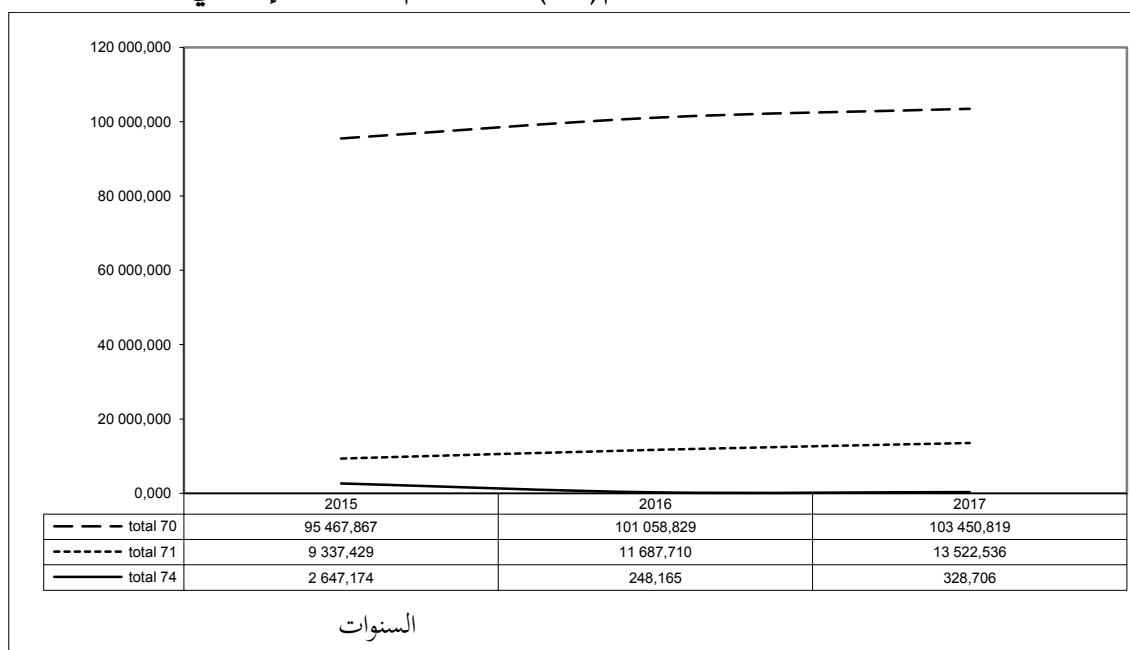
المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(12): تطور حساب مبيعات البضائع(70).



المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(13): تطور رقم الأعمال الإجمالي.



المصدر: من إعداد الطلبة.

2.2. تحليل القيمة المضافة

إن تحليل القيمة المضافة بالنظر إلى أهميتها الاقتصادية، تُعتبر المؤشر الذي يبين ما تقدمه المؤسسة بوسائلها الخاصة في العملية الإنتاجية، و هذا من خلال تحديد نسب الاندماج و التبعية التي تُحدّد الاندماج الأفقي للمؤسسة.

جدول رقم(04): التحليل الإقتصادي للقيمة المضافة.

معدل الاندماج = VA / الإنتاج

معدل الاستغالية = المستهلكات الوسيطة / الإنتاج

2017	2019	2018	%
55,67	59,21	51,82	معدل الاندماج
44,33	40,79	48,18	معدل التبعية

المصدر: من إعداد الطلبة.

فالملاحظ هو أنّ المؤسسة تحقق اندماجًا يفوق 50%، و هي النسبة التي يمكن أن نقول أنها موضوعية بالرجوع إلى طبيعة الإستغلال التجاري للمؤسسة، بالإضافة إلى أنّ مصاريف المستخدمين تشكّل عبءًا كبيرًا على المؤسسة حيث تفوق نسبة مساهمتها 50% من القيمة المضافة الجدول رقم 4.VI، كما تشكل المصاريف المالية عبءًا على المؤسسة من خلال مكافآتها عند مستوى متوسط مقدّر بـ 12% خلال السنوات الثلاث المدروسة (الجدول 05).

جدول رقم(05): عوائد عوامل الإنتاج

السنوات	2018	2019	2017
مصاريف المستخدمين / VA	55,81	53,29	58,85
مصاريف مالية / VA	15,71	10,97	10,28
اهتلاكات / VA	17,68	14,86	19,44
VA لكل مستخدم	488 613,12	555 627,18	579 311,16
كل VA 1 دج مستثمر	0,42	0,58	0,82

المصدر: من إعداد الطلبة.

أما نتيجة الإستغلال فتبين من خلال جدول حسابات النتائج أن نشاط المؤسسة فعّال بالنظر إلى النتائج الموجبة لدورة الإستغلال، إلا أنّ مختلف النتائج السلبية المُحقّقة ناتجة عن دورة خارج الإستغلال المنحصر أساسا في فقدان المنتج (Coulage) الذي ترمي المؤسسة من خلال إدخال تقنيات جديدة، و التحكم في تقنيات تسيير المخزون الذي يمتاز بطبيعة و خصوصيات مُعيّنة إلى محاولة التقليل منه.

### المطلب الثاني : التحليل بالنسب المالية

#### 1. تحليل الإستقلالية

اقتصر التحليل في هذا المستوى على المؤشرات الاستقلالية المالية الجدول رقم 06، كما يهدف إلى محاولة تقديم صورة حول قدرات المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها و الهيكلة المالية بالنظر إلى درجة الإستقلالية المالية التي تظهر في الإرتفاع من سنة إلى أخرى، و ذلك راجع إلى العلاقة مع الشريك البنكي BEA، إلى التمويل الذاتي بنسب مرتفعة لمختلف مشاريع المؤسسة، الشيء الذي أثقل نوعًا ما كاهن المؤسسة على تغطية برامجها المختلفة، إلى حجم المصاريف المالية المقبولة مقارنة مع رقم الأعمال الذي لا يفوق 3%، و إلى فائض الخام للإستغلال EBE الذي لا يفوق 50%.

#### جدول رقم (06): مؤشرات الإستقلالية المالية

الاستقلالية المالية = ديون طويلة / أموال خاصة

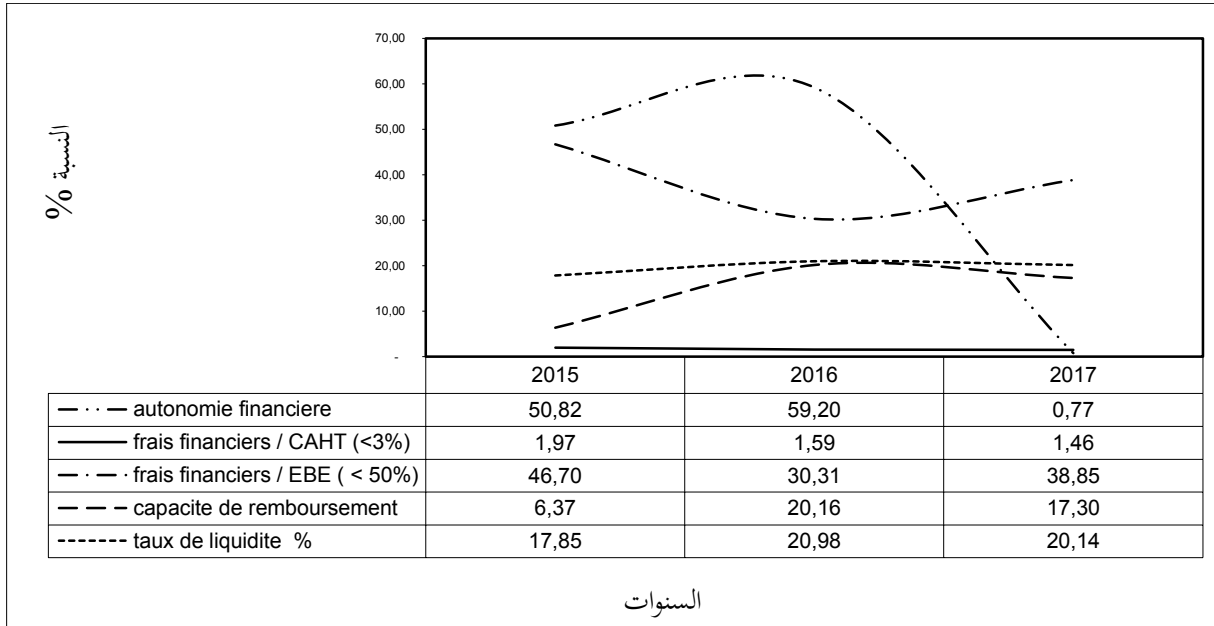
قدرة التسديد = القدرة على التمويل الذاتي / ديون طويلة

معدل السيولة = قيم جاهزة / ديون قصيرة

السنوات	2018	2019	2017
الاستقلالية المالية	50,82	59,20	0,77
مصاريف مالية / CAHT (< 3%)	1,97	1,59	1,46
مصاريف مالية / EBE (< 50%)	46,70	30,31	38,85
قدرة التسديد	6,37	20,16	17,30
معدل السيولة	17,85	20,98	20,14

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(14): تحليل الإستقلالية المالية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

يمكن أن تُقدّم لنا هذه المؤشرات صورة لمختلف الإمكانيات و الإختيارات المتاحة و المتعلقة بالسياسة المالية من حيث القدرة على الإستدانة، و وجود وضعية ملائمة للقدرة على التسديد. هذه الإختيارات يجب أن تأخذ بعين الإعتبار الإستحقاقات و الإلتزامات التي تؤثر على الخزينة، حيث أي زيادة في الإستدانة تؤدي إلى التخفيض من الإستقلالية المالية، و الرفع من المصاريف المالية، و التأثير على معدّل السيولة.

2. تحليل المردودية

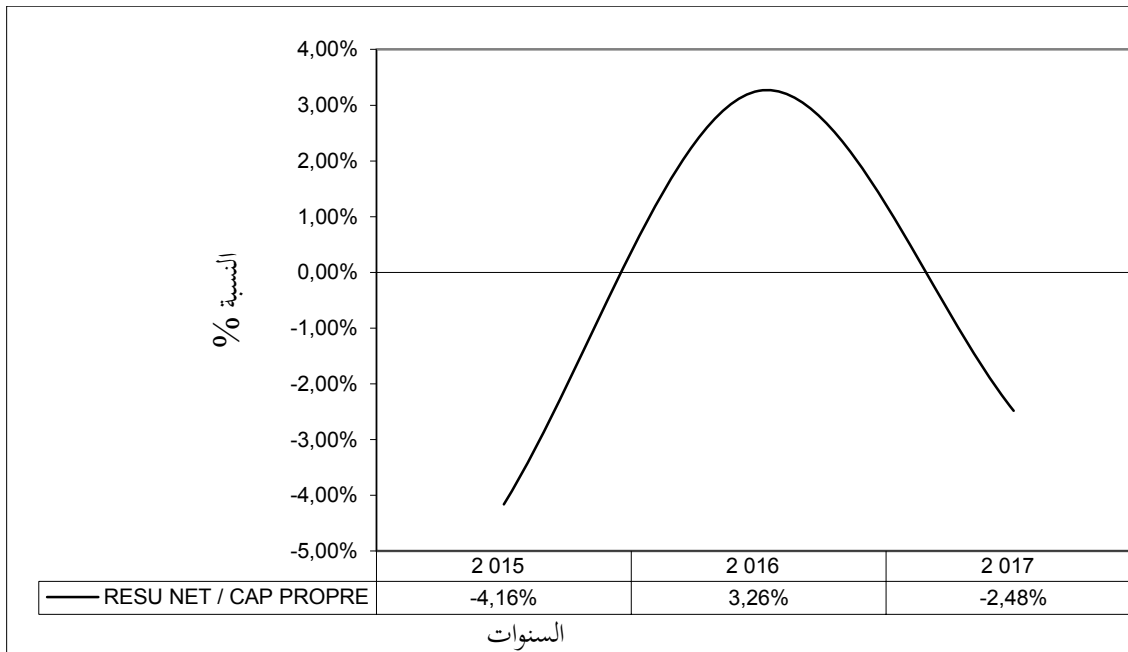
إن تحليل المردودية يبيّن فعالية الأموال المستثمرة و ما تُقدّمه من فوائد ناتجة عن الإستغلالية - الجدول رقم 07. - و التي تبيّن في مجملها وجود مردودية موجبة على الرغم من ضعف الهوامش المقدّمة من طرف السلطات العمومية، حجم المصاريف الضخمة التي تتحمّلها المؤسسة، و التحكم الجيد في سيولتها، و ذلك بالتقليل من أخطار عدم التسديد للزيائن بالتأثير على فترات الدوران.

جدول رقم(07) دراسة نسب المردودية

2017	2019	2018	السنوات
			مردودية الاستغلال %
17,79%	18,16%	12,54%	قيمة مضافة / رقم الأعمال خارج الرسم
4,71%	6,57%	4,22%	فائض الاستغلال الخام / رقم الأعمال خارج الرسم
0,19%	2,07%	0,52%	نتيجة استغلال / رقم الأعمال خارج الرسم
			المردودية الاقتصادية
6,64%	7,81%	6,00%	فائض الاستغلال الخام / إجمالي الأصول
0,27%	2,45%	0,74%	نتيجة الاستغلال / إجمالي الأصول
-0,76%	1,20%	-1,77%	نتيجة صافية / إجمالي الأصول
			المردودية المالية %
-2,48%	3,26%	-4,16%	نتيجة صافية / أموال خاصة

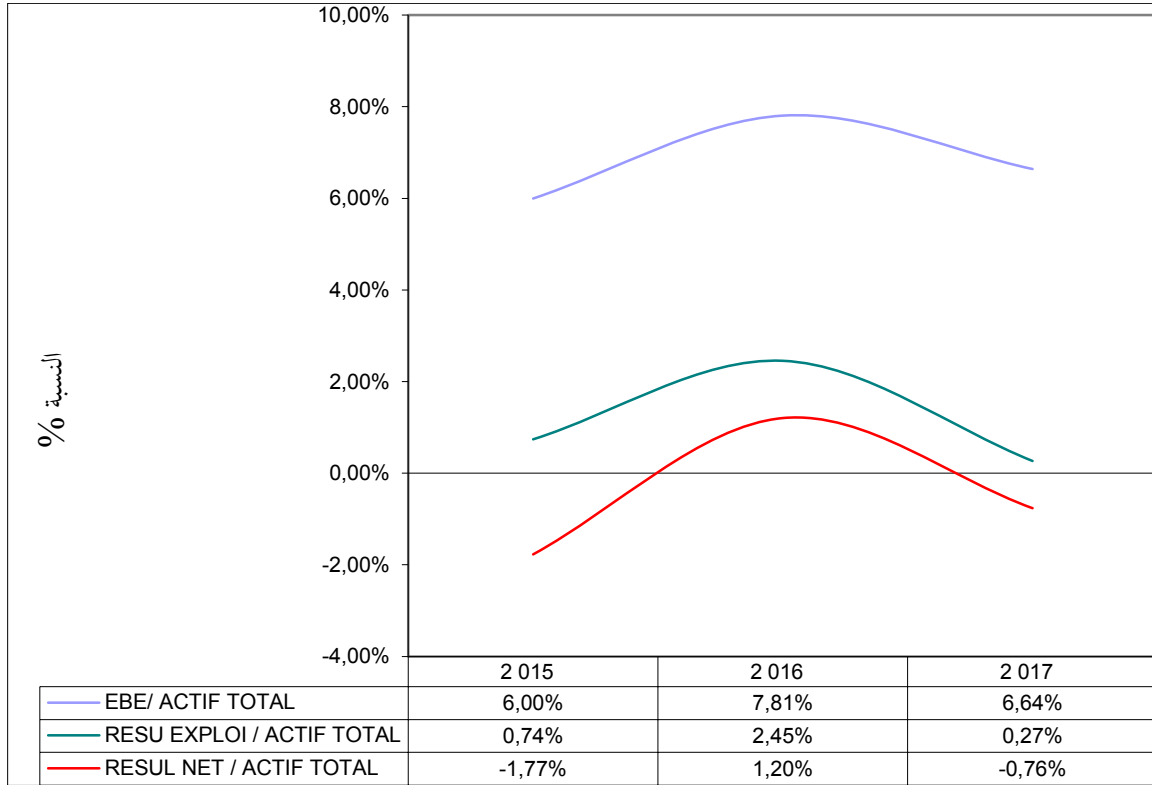
المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(15): تطور المردودية المالية.



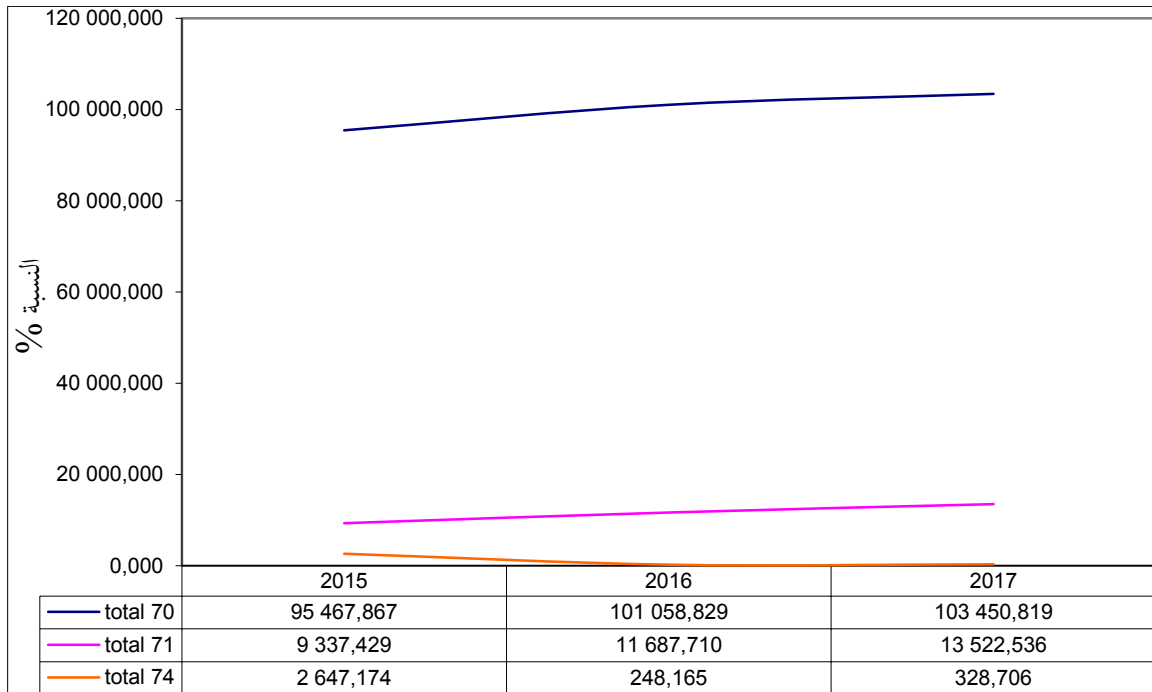
المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم (16): تطور المردودية الاقتصادية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم 14.VI: تطور مردودية الإستغلال.



السنوات

المصدر: من إعداد الطلبة.

3. تحليل سيولة المؤسسة حسب طريقة التتقيط SCORES

دراسة تسيير السيولة تستلزم تحليلاً أوسعاً، خاصة تلك المتعلقة بقدرات التسديد على المدى القصير، و قد تم استعمال نموذج CONAN و HOLDER على سبيل المثال لتقييم تنقيط (Score) المؤسسة التي يُقدّم احتمالات الإختلال و عدم التسديد المتعلقة بها، حيث يُستعمل التنقيط في مُعظم الحالات من طرف البنوك أو العُملاء لتقييم قدرات تسديد المؤسسة، مع العلم أنّ هناك نماذج أخرى تختلف عن النموذج الذي تمّ تطبيقه من ناحية اختبار النّسب المستعملة، و بالنّظر إلى الجدول (08) المتعلّق باحتمال الإقضاء نجد أنّ المؤسسة في وضعية متوسطة، فهناك احتمال اختلالها و عدم قدرتها على التسديد عند مستوى 50%، لكن يجب على المؤسسة أن تجتهد أكثر خاصة فيما يتعلّق بتحصيل حقوقها من مختلف عملائها.

**جدول رقم(08): تحديد SCORE للمؤسسة على أساس نموذج CONAN و HOLDER.**

$$Z = 0,16 X1 + 0,22 X2 + 0,87 X3 + 0,1 X4 + 0,2 X5$$

2017	2019	2018	
0,39	0,35	0,27	= X1
0,55	0,59	0,64	= X2
0,02	0,02	0,02	= X3
0,59	0,53	0,56	= X4
0,10	0,12	0,10	= X5
-0,00580	-0,03282	-0,05037	Z

المصدر: من إعداد الطلبة.

تمثل نسب مالية للنموذج CONAN و HOLDER و الموضحة في الجانب النظري.

**المطلب الثالث : تحليل التدفقات للمخطط المتوسط و طول المدى**

1. تحليل حركة التدفقات لسنة 2019

مرت التحصيلات بمرحلتين، ففي بداية السنة كانت عند مستوى 8 إلى 9 مليار دج<sup>(1)</sup>، الذي ارتفع إلى 12 مليار دج شهريا، هذا الحجم الضخم من التدفقات يستدعي تسييراً دقيقاً، خاصة حسب أيام القيمة، حيث لا تُقيد المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرارات التمويل و التوظيف، و إنما تقيد في القيام بدراسات إحصائية لتقييم حركة التدفقات. يوضّح الجدول رقم (09) أهمية التسديدات المتعلقة بديون الإستثمار و الإستغلال، فقد بلغت تقريبا 2% من رقم الأعمال، و تكوّن المصاريف البنكية و الفائدة 40% من حجم الديون المسددة خلال سنة 2019، و هي نسبة مرتفعة جداً. أمّا الجدول رقم 11.VI فيبيّن التسديدات المتعلقة بالخزينة المركزية لمختلف المصاريف المشتركة، حيث شكلت المصاريف المالية المسددة نسبة 7,79% من مجموع المصاريف المتعلقة بمختلف أقسام المديريّات.

<sup>(1)</sup>مصدر مقابلة مع مسيرّ الخزينة.

جدول رقم(09): تسديدات ديون نفضال لـ 2018

مجموع التسديد	مصاريف البنك	عمولات التسيير و الالتزام	الفائدة	أصل القرض	العملة	تحديد الديون
666 447 593,41	22 442 302,31	3 191 757,08	179 287 373,47	461 526 160,55	دينار	ديون الاستغلال
197 430 003,50	437 175,64	6 854 149,41	32 980 095,17	157 158 583,28	دينار	ديون الاستثمار
3 286 317 954,65	-	-	923 929 954,65	2 362 388 000,00	دينار	ديون داخلية
4 150 195 551,56	22 879 477,95	10 045 906,49	1 136 197 423,29	2 981 072 743,83	دينار	مجموع الديون

المصدر : الوثائق المالية (التقرير السنوي).

جدول رقم(10) : استهلاكات الاستثمارات 2018.

النسبة %	استهلاكات				مصادر التمويل						موازنة 2018		الهيكل
	البحث على الديون	التمويل الذاتي			البحث على الديون			التمويل الذاتي			ع ص	د ج	
		المجموع	ع ص	د ج	المجموع	ع ص	د ج	المجموع	ع ص	د ج			
85,17	0	803 587	25 196	778 391		40 000	363 500	943 500		943 500	40 000	1 347 000	CLP
106,30	0	1 006 239	43 503	962 736	415 100	121 000	294 100	946 586	61 000	885 586	182 000	1 361 686	GPL
0,00	0	-		-	93 838	32 130	61 708	98 384	13 575	84 809	45 705	192 222	AVM
102,46	0	62 165		52 165	-	-	-	50 913	-	50 913	-	50 913	DAG
91,30	0	1 861 991	68 699	1 793 292	508 938	193 130	719 308	2 039 383	74 575	1 964 808	267 705	2 951 821	المجموع

153 026 استهلاكات خارج الموازنة

203 301 استهلاكات IGC

المصدر : الوثائق المالية (التقرير السنوي).

جدول رقم (11): وضعية الخزينة لحسابات الاستغلال لسنة 2018.

1. المصاريف المشتركة بما فيها BEA.

البيانات	مجموعة المصاريف	ضمنها مصاريف مالية
الإدارة العامة	11 637 535,50	-
الموارد البشرية	805 000	-
م المالية المركزية	115 938 979,21	-
مديرية UNI	647 903,21	3 35,70
مديرية OPI	115 508,93	115 508,93
مديرية التدقيق	42 394 861,97	40 495,10
* قسم CLP	73 013 185 420,63	4 022 259,86
مديرية الشبكة	90 845 043,70	1 193 159,57
مديرية الإمداد	13 894 196,81	155 037,45
* قسم الزفت	1 001 265,71	
* قسم GPL	1 438 104 860,69	335 095,94
* قسم AVM	1 008 963 985,93	34 828,53
* قسم DAG	2 865 249,26	3 078,00
* قسم END	1 140,00	1 140,00
مجموع المصاريف من 00/1/1-00/12/31	75 740 400 951,55	5 904 339,08

المصدر : وثائق المالية الداخلية لـ NAFTAL.

2. تحليل موازنة 2019

إضافة إلى ذلك، تظهر أهمية و حجم التدفقات المالية للمؤسسة من خلال موازنة سنة 2019 الموضحة في الجدول رقم (12) الذي يبيّن حجم حركة الأموال المتعلقة بكلّ قسم، و بالمديريات الرئيسية للقيام بنشاطها، و هذا يستوجب توفير الأموال اللازمة لمواجهة كلّ الإلتزامات التي تنشأ عند تنفيذ هذه الموازنة، فبالنسبة لتحصيل المبيعات الذي يُشكّل أهمّ عنصر لتمويل المؤسسة، يُلاحظ تطوّر كبير يمكن إرجاعه إلى الهيكلة الجديدة حسب المنتج، حيث بلغت مستويات التحصيل خلال السداسي الأول متوسط 12 إلى 13 مليار دج شهرياً، و هذا يُردّ إلى تقسيم العمل بالتركيز على منتج واحد لكل قسم.

الجدول رقم(12): موازنة نفضال لـ 2019.

الوحدة : مليون دج

المجموع	مركز الخروب CH	مديرية Audit/Système	مديرية DASC	مديرية DAG/C	قسم Bitume	قسم AVM	قسم GPL	قسم CLP	
107 316	-	/2	-	-	3 660	3 788	299	99 569	بيع السلع
17 181	-		-	-	1 699	-	15 482	-	منتوج مباع
-376,50	-		-	4,5	11	144	79	138	خدمات
									تمرين
102 235	-	/	-	-	2 708	7 674	3 741	88 112	سلع
2 219	-		-	-	1 083	-	454	682	مواد أولية
4 399	-		-	-	169	32	1 746	2 452	نقل
9 469,9	15,6	11,3	193	225	288	412	3 852	4 473	الكتلة الأجرية
125,7	1	-	2,5	2,9	3,10	9,2	42	65	تكوين و تمهين
									استثمار
2 259,79	30,4	-	74	126	208	378	1 441	2 039	دينار
1 320,6	-	-	-	-	153	440	724	306	عملة صعبة
2 920,00		-	6	13	111	70	611	2 109	ضرائب و رسوم
835			-	16	18	29	212	560	مصاريف مالية
145			1	8	1	19	44	72	مصاريف متنوعة

المصدر : الوثائق المالية (التقرير السنوي).

3. تحليل احتياجات المؤسسة

بالنظر إلى أن للخزينة بعداً استراتيجياً باعتبارها أداة التحليل، و في إطار انفتاح السوق أمام المؤسسات، فإن المؤسسة مجبرة على البحث على مصادر تمويل بأقل تكلفة تسمح لها بتغطية احتياجاتها الإستثمارية التي تصل إلى 11.667 مليار دج التي تتكفل الخزينة بتسييرها - الجدول رقم (15) (14)- و حسب أهمية هذه المعطيات و حجم المبالغ الضرورية التي يتطلب توفيرها، و بالنظر إلى مختلف المؤسسات الأخرى التي تكوّن المجموعة من سوناطراك، نفتاك، ... إلخ، يبدو أن تركيز نشاطها في بنك قيادة كفيل بأن يضمن مرونة في التعامل لتلبية كل الإحتياجات، و يسمح بتحقيق أحسن تخصيص للموارد و تسيير مختلف الأخطار، بالإضافة إلى امكانية التدخل المباشر في السوق المالي و النقدي الذي يسمح كذلك بتتويج المحافظة المالية، و من ثمّ التقليل من الأخطار.

جدول رقم(13):تحديد الهامش على التمويل الذاتيالوحدة : مليون دج.

2019	2018	2017	2016	2015	
					الموارد
539	618	941	843	890	الربح الصافي*
3 838	3 655	3 481	3 316	3 158	الاهتلاكات
<b>4 377</b>	<b>4 273</b>	<b>4 422</b>	<b>4 159</b>	<b>4 048</b>	المجموع
					الاستعمال
1 568	2 653	2 109	2 110	2 949	تسديد الديون
45	51	78	70	63	مساهمة العمال*
<b>1 613</b>	<b>2 704</b>	<b>2 187</b>	<b>2 180</b>	<b>3 012</b>	المجموع
<b>2 764</b>	<b>1 569</b>	<b>2 235</b>	<b>1 979</b>	<b>1 036</b>	الهامش الصافي للتمويل الذاتي

المصدر : الوثائق المالية للمؤسسة (PMTE).

\* مساهمة العمال تمثل 10% من الربح الصافي بعد IBS.

\* مجمل الأرباح الصافية يعاد استثمارها، لذلك تم حساب IBS على أساس المعدل المنخفض.

جدول رقم(14): احتياجات التمويل الذاتي للإستثمارات.

الوحدة : مليون دج.

المجموع	2019	2018	2017	2016	2015	
<b>9 583</b>	2 764	1 569	2 235	1 979	1 036	الهامش الصافي للتمويل الذاتي
<b>8 356</b>	1 051	1 118	1 615	2 221	2 351	التمويل الذاتي للإستثمارات
<b>1 227</b>	1 713	451	620	242	1 315	الاحتياجات الإضافية للتمويل الذاتي

المصدر : الوثائق المالية للمؤسسة (PMTE).

جدول رقم(15): احتياجات التمويل للإستثمارات.الوحدة : مليون دج.

المجموع	2019	2018	2017	2016	2015	
<b>22 807</b>	2 845	2 874	4 676	6 796	5 616	تكلفة البرنامج
<b>8 356</b>	1 051	1 118	1 615	2 221	2 351	التمويل الذاتي للإستثمارات
<b>2 784</b>	1 713	451	620	-	-	فائض التمويل الذاتي
<b>- 11 667</b>	- 81	- 1 305	- 2 441	- 4 575	- 3 265	احتياج التمويل

المصدر : الوثائق المالية للمؤسسة (PMTE).

### خلاصة الفصل:

إن كل التعاملات التجارية و المالية مهما كان بعدها و حجمها تقوّل إلى المدى القصير، لذلك فإن تحليل قدرة المؤسسة على التسديد بضمان سيولتها و ملاءتها أمر ضروري، و يدخل في سياق السياسة المالية المتعلقة بكل متغيراتها و عناصرها خاصة بالنظر إلى التغيرات الكبيرة التي يشهدها الإقتصاد الوطني. على الرغم من إحتكار السوق، و قيام المؤسسة بتسيير حافظة تسمح بخلق تدفقات نقدية كبيرة، إلا أنه يُوجد مجموعة من الصعوبات المتعلقة بتنظيم و تسيير الخزينة، عدم التخصيص الأمثل للموارد، و نقص التسيير الحسن لكل الفوائض النقدية، مما أدى إلى تحمل مجموعة من المصاريف المالية تتحصر في مجملها في تكاليف تسيير الحسابات، و إلى تكاليف غير ظاهرة متعلقة بعدم القدرة على تعبئة حقوقها خاصة تلك المرتبطة بالإدارات العمومية، هذه الوضعية قد تُؤدي إلى عجز في الخزينة الذي يولد بدوره مصاريف مالية مباشرة و غير مباشرة مرتبطة بتكلفة عدم التعبئة و تكلفة الفرصة الضائعة.

إن نظام المعلومات المالي و المحاسبي لا يقدم معلومات جيدة، خاصة و أن الخزينة تحتاج إلى متابعة يومية لكل التدفقات حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بالتمويل أو التوظيف. و عليه، أصبح اليوم إدخال برامج معلوماتية، تساعد في إتخاذ القرارات و تحليل المحيط من أولويات التسيير، حيث يسمح بريح الوقت و تخفيض التكلفة بالإضافة إلى نوعية المعلومات التي توفرها. التصور المبدئي يكون في مديرية مركزية وصولاً إلى بنك أو هيئة مالية ذات القدرة على التفكير و تسطير الاستراتيجية، و كذا القدرة على الدخول في السوق المالي و الإستفادة من منتوجات السوق النقدي باعتبارها سوقاً قصير المدى و ذلك لتسهيل تسيير الخزينة.

إن التصور بهذا المنطق، يقودنا إلى التفكير و بشكل أوسع على مستوى المجموعة ككل، خاصة في إطار التحولات الإقتصادية، بتكثيف القدرات المالية و التسييرية لكل فروع المجموعة سواناطراك، فإنشاء بنك و مؤسسة تهتم بالجانب المالي تشكل تعاضداً كبيراً من ناحية تخصص الأموال، التسيير الأمثل للموارد بتخفيض التكاليف، الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، و التحكم الأحسن في الأخطار المالية.

# الختامة العامة

## خاتمة عامة

تعتبر اليوم إشكالية تسيير الخزينة عنصراً مهماً في عملية تسيير المؤسسات، و ذلك بغية حصر كل الأخطار المرتبطة بالجانب العملي أو التنظيمي، من حيث تحصيل الحقوق أو الوفاء بالالتزامات، و حسن استغلال الفرص التي تتاح للمؤسسة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي يمتاز نشاطها بحركة و تدفق كبيرين لخزيتها.

إن الخزينة المقدرة أو الإحتمالية تشكل هامشاً يُمكنها من مواجهة مختلف الصعوبات المستقبلية، و من حسن إستغلال الفرص التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، و لذلك فإن وضعية الخزينة، حقيقية كانت أو إحتمالية، تظهر على أنها أساساً لمرونة المؤسسة في إطار محيط اقتصادي و مالي يمتاز بعدم التأكد.

هذا المحيط المعقد تقنيا، يشكل حجماً من المعلومات أو المعطيات لمسير الخزينة، و تتطلب متابعة لمختلف التطورات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، هذه المتابعة قد تكون على المدى البعيد أو القصير باعتبار أن سلوك المسير يركز في تسيير السيولة و التكيف مع مختلف القيود للمحيط المالي و البنكي.

تؤدي الرهانات المالية بمسير الخزينة إلى وضع تقديرات لمختلف التدفقات التي يسيرها، و لذلك، يستعمل مجموعة من الأدوات الموافقة لحجم و طبيعة التدفق النقدي و آفاق حدوثه، فعملية التسيير الأمثل تكون خلال عملية تخصيص الموارد، خاصة بتركيزها على مستوى بنك واحد، بالإضافة إلى ضرورة تقدير الإيرادات لتحديد الأرصدة التي على أساسها يكون تسيير الفوائض غير الموظفة قائماً، و التي تمتاز بتكلفة فرص ضائعة مرتفعة من جهة، و تقدير التسديدات من جهة أخرى، و التي إذا لم يتم تغطيتها عن طريق التمويل المناسب تؤدي إلى تكاليف مالية، و في هذا المستوى تسمح عملية المفاوضة في شروط القيمة بعزل حالة عدم التأكد المرتبطة بالخزينة.

وجود نظام معلوماتي فعال عامل أساسي للتسيير الأمثل للخزينة، و الأهم من ذلك هي القدرة على إمكانية الحصول على المعلومات لمختلف التدفقات قبل حصولها حتى يتمكن المسير من التدخل على مستوى الحسابات البنكية، و يدل ذلك على أن التسيير مرتبط بالتدفقات المستقبلية لا الماضية التي تعود للمحاسبة.

للمؤسسة ثلاثة أنواع من مصادر التمويل، فالتمويل غير البنكي يشكل أول نوع، حيث يمكن الحصول عليه من النسيج الاقتصادي مهما كان حجم المؤسسة، أما الثاني فيتعلق بالتمويل البنكي الذي يأخذ أشكالاً متنوعة إنطلاقاً من الخصم التجاري، السحب على المكشوف ... و غيرها، و أما النوع الأخير، مرتبط بالتدخل المباشر في السوق المالي دون الوساطة، حيث يجمع امكانيات تمويل متنوعة لا يمكن الحصول عليها من قبل كل المؤسسات إلا بتوفير شروط معينة.

قبل أخذ أي قرار، يجب على مسير الخزينة أن يأخذ بعين الاعتبار التكاليف غير الظاهرة التي تحدد المعدل الحقيقي للتمويل بالإضافة إلى طرق إستعمال القروض، و على الأقل، إعادة النظر في نمط

التسيير، و استعمال وسائل القرض من أجل الحصول على أحسن تكلفة للموارد و كذا المفاوضة البنكية، حيث الرهانات المالية تكون أكبر أهمية.

إن تسيير توظيفات المؤسسة لا يشكل جزءًا من القرارات المستقلة عن باقي القرارات المتعلقة بالخرينة، فاختيار الأصول المالية للتوظيف هي عملية تقنية خاصة لإرتباطها بالسياسة المالية و الموجهة نحو المتغيرات المتعلقة بالسيولة، الأمان، و المردودية. عملية تحديد المبلغ الذي يشكل قاعدة التوظيف يمكن أن يكون مستقلا عن تمويل العجز في الخزينة، حتى و إن كان تحديد الأرصدة التقديرية غير دقيق، و لا يسمح بالحصول على الوضعية المثلى، فالإتجاه العام يرمي إلى تحديد مستوى "الصرر" للحصول على الوضعية المثلى لإيرادات التوظيف من جهة، و تكلفة التمويل حسب المكشوف من جهة أخرى. فعملية تسيير الخزينة تكون بالسالب، بإعتبارها أحسن أداءًا من الخزينة الدائنة (مدينة)، و هذا ما يؤدي بالمسير إلى تحديد التوظيفات خلال مراحل أو فترات تفوق فترات ظهور الأرصدة الفائضة، مع اللجوء الدائم للتمويل البنكي.

يشكل تسيير الأخطار المالية داخل المؤسسة أو المجموعة اهتمامًا كبيرًا، فتسيير السيولة يرتكز على الدور الذي يلعبه مسير الخزينة في الربط بين المؤسسة و المحيط المالي و البنكي، و الذي يكون باستعمال مجموعة من التقنيات التي تساعد في حصر كل الأخطار من خلال سياسة الخزينة التي تتمحور أساسا في مختلف الاختيارات المالية للمؤسسة، و لا يقصد في هذا المستوى سياسة التغطية فحسب، و إنما بشكل أوسع تحديد هيكل الاستدانة لخصوم الميزانية، و التي تشكل في مضمونها مستوى معين من الخطر الذي تقبل به، و هذا ما يسمح لنا بالقول أن هناك ارتباط مباشر بين تسيير الخزينة، و القرارات الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

## النتائج و الإقتراحات:

- إنَّ الاستحقاقات الجديدة للإقتصاد الوطني و التغيرات الهيكلية في كل القطاعات ترمي إلى ضرورة إعادة النظر في طرق التسيير و التنظيم للمؤسسات المشكَّلة للنسيج الإقتصادي، و تتطلَّب مرونة أكبر للنظام البنكي و المالي حتى يتكيف و يتأقلم مع الإحتياجات الجديدة للمؤسسات.
- تقديم المنتوجات و الأدوات الجديدة التي تساعد في التمويل و تسمح بالتوظيف، الشيء الذي يقدم تنويعًا لنشاط المؤسسة و تفعيل دورة عمليات مالية قادرة على خلق الإختلاف و الرفع من المردودية، خاصة عند التسيير الأمثل للسيولة و ذلك بحسن تقدير التحصيلات، التسديدات، و التسيير حسب القيمة لمختلف التدفقات.
- إن وجود سوق مالي كفيل بأن يعطي تلك الديناميكية المطلوبة و لكن يشترط ذلك إعطاء تغطية قانونية تسمح بتنظيم كل التعاملات المالية على أساس ميكانيزمات و أدوات تستجيب لمتطلبات السوق.

- الاتجاه الجديد يستوجب على المؤسسة الأخذ بعنصر الخطر الذي يتطلب تسييراً من خلال سياسة مالية كفيلة بحصره و التخفيض منه، سواءً كانت الأخطار متعلقة بالتعاملات الأجنبية في إطار السوق الدولي كأخطار الصرف و معدلات الفائدة، أو تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على تعبئة الحقوق عند آجالها، حتى تتمكن من الوفاء بمختلف التزاماتها.
- تقوم المؤسسة بتسيير حجم كبير من التدفقات النقدية بشكل وظيفي لا يركز على التقدير اليومي والشهري وفق القيمة، و إنما وضعية القيمة تحضر على أساس إشعار المدين أو الدائن الذي يُرسله البنك للمؤسسة بصفة متأخرة، الشيء الذي لا يسمح بالحصول على المعلومات المناسبة التي تساعد في اتخاذ القرارات.
- المشاكل المالية التي تعاني منها المؤسسة مع الشريك البنكي المنحصر في بنك BEA الذي يقدم خدمات مالية غير مرنة، و كذا أهمية مؤسسة نפטال داخل المجموعة التي تشمل عددًا كبيرًا من المؤسسات ذات الأحجام الكبيرة و التي تشكل نواة الإقتصاد الوطني، و ذلك لأهميتها في التنمية.
- الوضعية الصعبة التي تعاني منها بعض مؤسسات المجموعة، تشكّل التعاملات ما بين الفروع دفعًا جديدًا، و قوة تعاضد كفيلة بأن تقدم دفعا للمؤسسة المجموعة حتى تتمكن من الوصول إلى مختلف التوازنات المالية لمواجهة المنافسة و المؤسسات الأجنبية التي أضحت حقيقة واقعية في الإقتصاد الوطني و هذا لوجود الرغبة الكبيرة في تطبيق مشروع قانون المحروقات.
- إنّ نظام المعلومات المحاسبي الذي تعتمد عليه المؤسسة غير كافٍ في حسن اتخاذ القرارات، فعملية تطهير المعلومات المحاسبية و الإعتماد أكثر على الجانب المالي يشكل نقطة قوة، خاصة من خلال تسيير الخزينة التي أصبحت اليوم تتطلب برامج معلوماتية تسمح بالمتابعة المحاسبية و المالية لحركة التدفقات الحقيقية و التقديرية.
- بالرغم من أن التكاليف المالية تظهر مقبولة وفق ما تبين في دراسة الحالة، إلا أنها تكلفة مرتفعة و تشكّل عبءًا على مردودية المؤسسة، و قد يظهر هذا العبء بأكثر أهمية إذا تم توسيع الدراسة إلى كل المؤسسات التي تشكل المجموعة، و لذلك فهي تتطلب متابعة صارمة و مفاوضة جادة في مختلف الشروط البنكية، خاصة و أنه يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الوضعية القويّة للمفاوضة باعتبارها شريك كبير و قوي في الإقتصاد الوطني.
- من خلال هيكله هذا البحث، كانت المحاولة في حصر و الإجابة على الإشكالية في إطار الفرضيات الموضوعية من خلال عرض النتائج و الإقتراحات، و نظرًا للصعوبات و النقائص المختلفة التي واجهت إنجاز هذا البحث المتواضع لما يرتبط بالحياة المالية اليومية و المستقبلية للمؤسسة، يظهر أن التركيز و التدقيق فيه بتدعيمه بأبحاث أخرى عنصرًا مهمًا، خاصة في إطار الهندسة المالية باعتبار الخزينة أداة من أدوات المهمة والفعالة في تسييرها.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### - باللغة العربية:

1. إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 1999.
2. أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. توفيق حسون، الإدارة المالية (قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي)، طبعة قمحة إخوان، الطبعة الحادية عشر، دمشق، 2001.
4. خالص صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، دي وان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
5. خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
6. رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية (مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل)، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1997.
7. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الكتاب، الإسكندرية، 1997.
8. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار الصفاء، عمان، 2019.
9. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
10. عبد الغفار حنفي و آخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
11. محمد الصالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
12. محمدميراضي، وجدحامدحجازي: المدخل الحديث لاعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
13. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل، التحليل المالي)، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.

#### - المذكرات و الاطروحات:

- بلجودي عبد الحكيم، أهمية تسيير خزينة المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.
- بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2002-2003.

#### - باللغة الأجنبية:

1. ALAIN CHOINEL, Introduction à l'ingénierie Financière, Banque éditeur, Paris, 1998.

2. *C. MARMUSE, X. MONTAIGNE*, Management du risque, Edition Vuibert, Paris, 1989.
3. *ELIE COHER*, Gestion financière de et développement financière, Edition, Auplef, 1991.
4. *FERRI BRIQUIT*, Les plans de financement, Economica, Paris, 1997.
5. *GERARD CHARRAUX*, Gestion financière, Principes, Etudes de cas 4<sup>ème</sup> édition Litec, 1993.
6. *GUY MERCER et RAYMOND THEORET*, traité de gestion financière, PU. Québec, 1994.
7. *H. HUTIN* et autres, Gestion financière, Edition Organisation, Paris, 1997.
8. *HOCINE BENMABROUK*, Code du commerce, Edition Dahleb, Alger, 1999.
9. *HUBERT DE LA BRUSLERIE* avec la collaboration de *CATHERINE ELIEZ*, Trésorerie d'entreprise, gestion
10. *JEAN LOUIS AMELON*, L'essentiel à connaître en gestion financière, Edition Maxima, Paris, 1995.
11. *M. PORTER*, Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982.
12. *NOBERT GUEDJ et JEAN BERTHET* et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition Organisation, Paris, 1995.
13. *NOËL GAUTHIER et GENEVIEVE CAUSSE*, Techniques et pratiques des affaires la trésorerie dans l'entreprise, Publi-Union, 1981.
14. *P. TURBOT et U. SOURIAN*, Gestion de la trésorerie, de librairie, Edition technique, Paris Clet, 1980.

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مراحل تسيير السيولة و المهام الأساسية للخزينة	01
15	احتياجات تمويل دورة الاستغلال	02
17	تطور احتياجات التمويل	03
19	سياسة التمويل واختيار مستوى رأس المال	04
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	05
37	حركة نظام المعلومات المتعلقة بوضعية الخزينة	06
39	تطور مؤشرات التوازن المالي	07
40	تطور عناصر الميزانية المالية	08
40	تطور عناصر الاصول	09
41	تطور عناصر الخصوم	10
42	تطور رقم الاعمال خارج tpp	11
42	تطور حساب مبيعات البضائع	12
43	تطور رقم الاعمال الاجمالي	13
45	تحليل الاستقلالية المالية	14
46	تطور المردودية المالية	15
47	تطور المردودية الاقتصادية	16
47	تطور مردودية الاستغلال	17

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	موازنة الخزينة	23
02	هيكلة المستخدمين	35
03	تطور مؤشرات التوازن المالي	38
04	التحليل الاقتصادي للقيمة المضافة	43
05	عوائد عوامل الانتاج	44
06	مؤشرات الاستغلالية المالية	44
07	دراسة نسب المردودية	46
08	تحديد score للمؤسسة على أساس نموذج holder و conan	48
09	تسديد ديون نفضال ل 2019	49
10	استهلاكات الاستثمار 2019	49
11	وضعية الخزينة لحسابات الاستغلال لسنة 2019	50
12	موازنة نفضال ل 2001	51
13	تحديد الهامش على التمويل الذاتي	52
14	احتياجات التمويل الذاتي للاستثمار	52
15	احتياجات تمويل الاستثمار	52

# الملاحق

الميزانية 2018/12/31

الملحق ا.

المبالغ	البيان	الخصوم	القيمة الصافية للمحاسبة	اهتلاكات و مؤونات	القيمة المضافة	البيان	الخصوم
25 218 566 632,06	رأس مال إجتماعي	10	11 764 323,06	34 926 920,12	46 691 243,18	مصاريف إعدادية	20
	احتياجات	13	447 734,00	-	447 734,00	قيم معنوية	21
	أمانات	14	810 011 873,39	736 750 923,36	1 546 762 796,75	أراضي	22
	فرق إعادة التقييم	15	12 921 587 519,51	13 769 936 910,19	26 691 524 429,70	تجهيزات و مركبات الإنتاج	23
8 341 000 000,00	سندات المساهمة	16	13 614 280 799,26	26 781 413 448,62	40 395 694 247,88	تجهيزات أخرى	24
	ما بين الوحدات	17	808 151 226,00	772 597 616,58	1 580 748 842,58	تجهيزات اجتماعية	25
	نتائج قيد التوزيع	18	4 941 319,57	21 054 006,10	25 995 325,67	دراسات و أبحاث	26
	مؤونات	19	15 381 360 043,93		15 381 360 043,93	إستثمارات قيد الإنجاز	28
33 559 566 632,06	المجموع		43 552 544 838,72	42 116 679 824,97	85 669 224 663,69	مجموع الاستثمارات	
							III
17 457 868 543,87	ديون استثمار	52	6 246 008 781,38	413 535,05	6 246 422 316,43	بضائع	30
12 570 428 474,47	ديون الاستغلال	53	3 261 215 160,07	3 587 683,32	3 264 802 843,39	مواد و لوازم	31
5 487 979 747,99	محجوزات للغير	54	159 838 433,16		159 838 433,16	إنتاج تام	35
129 633 697,14		55	376 067 182,22		376 067 182,22	مخزون خارج المؤسسة	37
3 301 203 739,44	ديون الاستغلال	56	10 043 129 556,83	4 001 218,37	10 047 130 775,20	مجموع المخزونات	
1 493 058 915,43		57	751 608 651,44		751 608 651,44	حقوق الاستثمار	42
			1 050 140 511,56		1 050 140 511,56	حقوق المخزونات	43
43 440 173 118,34			673 120 042,87		673 120 042,87	حقوق الشركاء و الشركات الحليفة	44
			6 980 689 653,76		6 980 689 653,76	محجوزات على الحساب	45
			1 037 362 343,05		1 037 362 343,05	تسبيقات على الحساب	46
76 999 739 750,40			6 738 175 323,94	85 788 774,24	6 823 964 098,18	حقوق الزبائن	47
			4 832 601 119,33		4 832 601 119,33	متاحات	48
			1 340 367 708,90		1 340 367 708,90	النتيجة الصافية	88
			23 404 065 354,85	85 788 774,24	23 489 854 129,09	مجموع الحقوق	
			76 999 739 750,40	42 206 469 817,58	119 206 209 567,98	المجموع الإجمالي	

الميزانية 2019/12/31

الملحق ا.

المبالغ	البيان	الخصوم	القيمة الصافية للمحاسبة	اهتلاكات و مؤونات	القيمة المضافة	البيان	الخصوم II
6 650 000 000,00	رأس مال إجتماعي	10	314 647 363,84	79 203 534,18	393 850 898,02	مصارييف إعدادية	20
	احتياطات	13	447 734,00	-	447 734,00	قيم معنوية	21
	أمانات	14	692 569 200,04	860 043 119,07	1 552 612 319,11	أراضي	22
14 890 454 766,65	فرق إعادة التقييم	15	10 710 168 808,80	16 561 934 380,52	27 272 103 189,32	تجهيزات و مركبات الإنتاج	23
8 341 000 000,00	سندات المساهمة	16	11 246 823 960,20	30 256 678 735,90	41 503 502 696,10	تجهيزات أخرى	24
	ما بين الوحدات	17	754 934 087,13	865 199 198,61	1 620 133 285,74	تجهيزات اجتماعية	25
- 2 460 619 235,06	نتائج قيد التوزيع	18	3 234 807,49	22 822 537,55	26 057 345,04	دراسات و أبحاث	26
23 056 766,89	مؤونات	19	15 325 385 542,50		15 325 385 542,50	إستثمارات قيد الإنجاز	28
<b>27 443 892 298,48</b>	<b>المجموع</b>		<b>39 048 211 504,00</b>	<b>48 645 881 505,83</b>	<b>87 694 093 009,83</b>	<b>مجموع الإستثمارات</b>	
							III
16 897 292 203,18	نيون استثمار	52	6 641 934 629,56	413 535,05	6 642 348 164,61	بضائع	30
18 113 865 839,93	نيون الاستغلال	53	3 326 535 356,49	45 380 060,44	3 371 915 416,93	مواد و لوازم	31
6 009 412 354,93	محجوزات للغير	54	117 551 809,60		117 551 809,60	إنتاج تام	35
123 067 894,94		55	274 995 033,35		274 995 033,35	مخزون خارج المؤسسة	37
5 189 062 905,00	نيون الإستغلال	56	10 361 016 829,00	45 793 595,49	10 406 810 424,49	<b>مجموع المخزونات</b>	
1 505 521 764,54		57	712 027 831,40		712 027 831,40	حقوق الإستثمار	42
			1 038 692 608,56		1 038 692 608,56	حقوق المخزونات	43
<b>47 838 222 962,52</b>			<b>729 327 655,70</b>		<b>729 327 655,70</b>	<b>حقوق الشركاء و الشركات الحليفة</b>	<b>44</b>
913 573 114,41		88	8 543 449 461,01		8 543 449 461,01	محجوزات على الحساب	45
			925 155 347,87		925 155 347,87	تسبيقات على الحساب	46
<b>48 751 796 076,93</b>			<b>8 283 974 527,53</b>	<b>48 980 430,84</b>	<b>8 332 954 958,37</b>	<b>حقوق الزبائن</b>	<b>47</b>
			6 553 832 610,34		6 553 832 610,34	متاحات	48
			26 786 460 042,41	48 980 430,84	26 835 440 473,25	<b>مجموع الحقوق</b>	
			76 195 688 375,41	48 740 655 532,16	124 936 343 907,57	<b>المجموع الإجمالي</b>	

الميزانية 2017/12/31

المبالغ	البيان	الخصوم	القيمة الصافية للمحاسبة	اهتلاكات و مؤونات	القيمة المضافة	البيان	الخصوم II
6 650 000 000,00	رأس مال إجتماعي	10	2 301 962 690,71	641 313 248,66	2 943 275 939,37	مصاريف إعدادية	20
	احتياطات	13				قيم معنوية	21
	أمانات	14	936 101 595,55	1 002 907 307,77	1 939 008 903,32	أراضي	22
10 014 786 571,15	فرق إعادة التقييم	15	12 765 369 089,66	19 514 862 961,37	32 280 232 051,03	تجهيزات و مركبات الإنتاج	23
8 341 000 000,00	سندات المساهمة	16	11 229 134 757,85	34 407 555 966,02	45 636 690 723,87	تجهيزات أخرى	24
0,00	ما بين الوحدات	17	743 926 402,36	962 631 554,24	1 706 557 956,60	تجهيزات اجتماعية	25
-1 547 046 120,65	نتائج قيد التوزيع	18	-313 800,88	9 300 135,46	8 986 334,58	دراسات و أبحاث	26
457 077 388,63	مؤونات	19	5 119 484 867,30		5 119 484 867,30	إستثمارات قيد الإنجاز	28
23 915 817 839,13	المجموع		33 095 665 602,55	56 538 571 173,52	89 634 236 776,07	مجموع الاستثمارات	
							III
16 180 382 024,16	ديون استثمار	52	5 901 764 046,03	54 930 559,38	5 956 694 605,41	بضائع	30
16 030 488 274,63	ديون الاستغلال	53	2 822 166 695,85	429 374 189,80	3 251 540 885,65	مواد و لوازم	31
4 686 654 664,11	محجوزات للغير	54	86 515 387,22	81 135,82	86 596 523,04	إنتاج تام	35
160 803 540,47		55	436 031 679,78		436 031 679,78	مخزون خارج المؤسسة	37
5 607 705 059,78	ديون الاستغلال	56	9 246 477 808,88	484 385 885,00	9 730 863 693,88	مجموع المخزونات	
1 492 853 901,70		57	882 801 900,23	2 983 068,00	885 784 968,23	حقوق الاستثمار	42
		58	992 359 867,53	155 692 358,35	1 148 052 225,88	حقوق المخزونات	43
1 759 440 670,23		50	757 775 866,51		757 775 866,51	حقوق الشركاء و الشركات الحليفة	44
45 918 328 135,08			8 103 900 875,00	14 567 324,13	8 118 468 199,13	محجوزات على الحساب	45
-506 714 271,28		88	631 295 498,22	29 471 285,84	660 766 784,06	تسبيقات على الحساب	46
-506 714 271,28			8 847 621 660,90	299 439 732,40	9 147 061 393,30	حقوق الزبائن	47
45 411 613 863,80			6 072 111 405,90		6 072 111 405,90	متاحات	48
			697 421 217,21		697 421 217,21	حسابات الخصوم المدنية	40
			26 985 288 291,50	502 153 768,72	27 487 442 060,22	مجموع الحقوق	
			69 327 431 702,93	57 525 110 827,24	126 852 542 530,17	المجموع الإجمالي	

الملحق 11. جدول حسابات النتائج 12/312018

البيان	مدین	دائن
70 بضائع مبيعة		95 467 867 057,08
60 بضائع مستهلكة	81 965 302 919,92	
80 الهامش الإجمالي		13 502 564 137,16
80 الهامش الإجمالي		13 502 564 137,16
71 انتاج مبيع		9 337 428 515,80
72 انتاج مخزن		254 875 148,44
73 انتاج لصالح المؤسسة		57 309 322,67
74 خدمات مؤداة		2 647 173 551,57
75 تحويل تكاليف الإنتاج		210 474 143,08
61 مواد و لوازم مستهلكة	5 241 081 121,59	
62 خدمات	7 289 373 499,72	
81 القيمة المضافة	12 530 454 621,31	26 009 824 818,72
81 القيمة المضافة		13 479 370 197,41
77 منتجات مالية		99 156 396,50
78 تحول تكاليف الاستغلال		679 405 656,65
63 المستخدمون	7 522 331 563,15	
64 ضرائب و رسوم	1 520 001 572,24	
65 مصاريف مالية	2 118 185 002,57	
66 مصاريف متنوعة	155 167 569,96	
68 اهتلاكات و مؤونات	2 382 593 252,36	
	13 698 278 960,28	14 257 932 250,56
83 نتيجة الاستغلال		559 653 290,28
79 إيرادات خارج الاستغلال		6 894 601 012,07
69 مصاريف خارج الاستغلال	8 794 622 011,25	
84 نتائج خارج الاستغلال	1 900 020 999,18	
83 نتيجة الاستغلال		559 653 290,28
84 نتيجة خار الاستغلال	1 900 020 999,18	
880 النتيجة الاجمالية	1 340 367 708,90	
889 ضريبة على الأرباح		
88 النتيجة الصافية	1 340 367 708,90	

الملحق الـ.

جدول حسابات النتائج 12/312019

دائن	مدين	البيان	
101 058 828 511,44	85 911 922 833,77	بضائع مبيعة	70
		بضائع مستهلكة	60
15 146 905 677,67		الهامش الإجمالي	80
15 146 905 677,67	5 837 783 615,67 5 434 979 088,14	الهامش الإجمالي	80
11 687 709 717,65		إنتاج مبيع	71
147 799 338,41		إنتاج مخزن	72
60 756 446,11		إنتاج لصالح المؤسسة	73
248 165 106,68		خدمات مؤداة	74
345 757 989,94		تحويل تكاليف الإنتاج	75
		مواد و لوازم مستهلكة	61
		خدمات	62
27 637 094 276,46	11 272 762 703,81	القيمة المضافة	81
16 364 331 572,65	8 720 384 503,66 1 756 060 863,21 1 795 413 185,52 138 529 301,79 2 432 544 266,29	القيمة المضافة	81
35 522 301,19		منتجات مالية	77
305 021 997,05		تحويل تكاليف الاستغلال	78
		المستخدمون	63
		ضرائب و رسوم	64
		مصاريف مالية	65
		مصاريف متنوعة	66
		اهتلاكات و مؤونات	68
16 704 875 870,89	14 842 932 120,47		
1 861 943 750,42		نتيجة الاستغلال	83
5 853 684 560,39	6 802 055 196,40	إيرادات خارج الاستغلال	79
		مصاريف خارج الاستغلال	69
	948 370 636,01	نتائج خارج الاستغلال	84
1 861 943 750,42	948 370 636,01	نتيجة الاستغلال	83
		نتيجة خار الاستغلال	84
913 573 114,41		النتيجة الاجمالية	880
		ضريبة على الأرباح	889
913 573 114,41		النتيجة الصافية	88

الملحق الـ. جدول حسابات النتائج 2017/12/31

دائن	مدين	البيان	
103 450 819		بضائع مبيعة	70
092,45	87 966 638 125,18	بضائع مستهلكة	60
15 484 180 967,27		لهامش الإجمالي	80
15 484 180 967,27		لهامش الإجمال	80
13 522 535 735,75	109 925 876,14	نتاج مباع	71
		نتاج مخزن	72
63 718 338,40		نتاج لصالح المؤسسة	73
328 705 722,07		خدمات مؤداة	74
493 796 206,66		تحويل تكاليف الإنتاج	75
	6 419 599 414,75	مواد و لوازم مستهلكة	61
	6 723 277 785,96	خدمات	62
16 640 133 893,30		القيمة المضافة	81
16 640 133 893,30		القيمة المضافة	81
44 074 287,22		منتجات مالية	77
866 186 464,15		تحول تكاليف الاستغلال	78
	9 793 389 045,19	المستخدمون	63
	2 486 609 865,15	ضرائب و رسوم	64
	1 710 892 332,27	مصاريف مالية	65
	147 707 240,38	مصاريف متنوعة	66
	3 234 514 508,55	اهتلاكات و مؤونات	68
177 281 653,14		نتيجة الاستغلال	83
9 186 958 184,91		إيرادات خارج الاستغلال	79
	9 870 954 109,33	مصاريف خارج الاستغلال	69
	683 995 924,42	نتائج خارج الاستغلال	84
177 281 653,14		نتيجة الاستغلال	83
	683 995 924,42	نتيجة خار الاستغلال	84
	506 714 271,28	النتيجة الاجمالية	880
		ضريبة على الأرباح	889
	506 714 271,28	النتيجة الصافية	88

evol 98/99 %	evol 97 / 98 %	VNC 2017	VNC 2019	VNC 2018	البيان	الخصوم
						II
86,33	96,26	2 301 962 690,71	314 647 363,84	11 764 323,06	مصاريف إعدادية	20
-	-	0,00	447 734,00	447 734,00	قيم معنوية	21
26,02	- 16,96	936 101 595,55	692 569 200,04	810 011 873,39	أراضي	22
16,10	- 20,65	12 765 369 089,66	10 710 168 808,80	12 921 587 519,51	تجهيزات و مركبات الإنتاج	23
- 0,16	- 21,05	11 229 134 757,85	11 246 823 960,20	13 614 280 799,26	تجهيزات أخرى	24
- 1,48	- 7,05	743 926 402,36	754 934 087,13	808 151 226,00	تجهيزات اجتماعية	25
1 130,85	- 52,75	-313 800,88	3 234 807,49	4 941 319,57	دراسات و أبحاث	26
- 199,35	- 0,37	5 119 484 867,30	15 325 385 542,50	15 381 360 043,93	إستثمارات قيد الإنجاز	28
- 17,99	- 11,54	33 095 665 602,55	39 048 211 504,00	43 552 544 838,72	مجموع الاستثمارات	
						III
- 12,54	5,96	5 901 764 046,03	6 641 934 629,56	6 246 008 781,38	بضائع	30
- 17,87	1,96	2 822 166 695,85	3 326 535 356,49	3 261 215 160,07	مواد و لوازم	34
- 35,87	- 35,97	86 515 387,22	117 551 809,60	159 838 433,16	إنتاج تام	35
36,93	- 36,75	436 031 679,78	274 995 033,35	376 067 182,22	مخزون خارج المؤسسة	37
- 12,05	3,07	9 246 477 808,88	10 361 016 829,00	10 043 129 556,83	مجموع المخزونات	
						IV
19,34	- 5,56	882 801 900,23	712 027 831,40	751 608 651,44	حقوق الاستثمار	42
- 4,67	- 1,10	992 359 867,53	1 038 692 608,56	1 050 140 511,56	حقوق المخزونات	43
3,75	7,71	757 775 866,51	729 327 655,70	673 120 042,87	حقوق الشركاء و الشركات الحليفة	44
- 5,42	18,29	8 103 900 875,00	8 543 449 461,01	6 980 689 653,76	محجوزات على الحساب	45
- 46,55	- 12,13	631 295 498,22	925 155 347,87	1 037 362 343,05	تسيقات على الحساب	46
6,37	18,66	8 847 621 660,90	8 283 974 527,53	6 738 175 323,94	حقوق الزبائن	47
- 7,93	26,26	6 072 111 405,90	6 553 832 610,34	4 832 601 119,33	متاحات	48
100,00	-	697 421 217,21	-	-	حسابات الخصوم المدنية	40
0,74	17,63	26 985 288 291,50	26 786 460 042,41	22 063 697 645,95	مجموع الحقوق	
- 9,91	0,70	69 327 431 702,93	76 195 688 375,41	75 659 372 041,50	المجموع الإجمالي	

evol 98/99 %	evol 97 / 98 %	VNC 2017	VNC 2019	VNC 2018	البيان	الخصوم
-	- 279,23	6 650 000 000,00	6 650 000 000,00	25 218 566 632,06	رأس مال إجتماعي	10
- 48,68	100,00	10 014 786 571,15	14 890 454 766,65	-	فرق إعادة التقييم	15
-	-	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00	سندات المساهمة	16
-	-	-	-	-	ما بين الوحدات	17
- 59,05	100,00	-1 547 046 120,65	- 2 460 619 235,06	-	نتائج قيد التوزيع	18
94,96	100,00	457 077 388,63	23 056 766,89	-	مؤونات	19
<b>- 14,75</b>	<b>- 22,28</b>	<b>23 915 817 839,13</b>	<b>27 443 892 298,48</b>	<b>33 559 566 632,06</b>	<b>المجموع</b>	
						51
- 4,43	- 3,32	16 180 382 024,16	16 897 292 203,18	17 457 868 543,87	ديون استثمار	52
- 13,00	30,60	16 030 488 274,63	18 113 865 839,93	12 570 428 474,47	ديون الاستغلال	53
- 28,22	8,68	4 686 654 664,11	6 009 412 354,93	5 487 979 747,99	محجوزات للغير	54
23,47	- 5,34	160 803 540,47	123 067 894,94	129 633 697,14	حساب الشركاء	55
7,47	- 21,43	5 607 705 059,78	5 189 062 905,00	6 301 203 739,44	ديون الاستغلال	56
- 0,85	0,83	1 492 853 901,70	1 505 521 764,54	1 493 058 915,43	تسبيقات الاستغلال	57
-	-	-	-	-	تسبيقات بنكية	58
100,00	-	1 759 440 670,23	-	-	حسابات الأصول الدائنة	50
<b>- 4,18</b>	<b>9,19</b>	<b>45 918 328 135,08</b>	<b>47 838 222 962,52</b>	<b>43 440 173 118,34</b>		
280,29	246,72	-506 714 271,28	913 573 114,41	- 1 340 367 708,90		88
<b>- 9,91</b>	<b>0,70</b>	<b>69 327 431 702,93</b>	<b>76 195 688 375,41</b>	<b>75 659 372 041,50</b>		



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): نشايي حسين ..... المولود(ة) بتاريخ: 1991/08/10 ب: بالمسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 5260 ..... الصادرة بتاريخ: 20/06/2019 مقرة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسويق تخصص: تسويق ..... خلال السنة الجامعية: 2019  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\*:

التسيير الموزني للقرينة وأهميته في ضوء الأختصاصية  
العمومية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحده بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/15

التوقيع و البصمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : مهايب بلال ..... المولود(ة) بتاريخ: 1096 / 03 / 6 ..... ب: حقيرة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 09 99 ..... الصادرة بتاريخ: 19/04/2017 ..... عن: مغارة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم اقتصادية تخصص: تسيير عمومي خلال السنة الجامعية: 2016-2017  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\* :  
التسيير المعازني للزينة وأهميته في المؤسسة الاقتصادية  
الجمهورية دراسة حالة مؤسسة نفضال وخدمة المسيلة

أصح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021..06..15

التوقيع والبصمة