الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية
فرع: علوم تسيير
تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالب: بوخالفة سفيان

تحت عنوان

أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة ALGAL Plus بالمسيلة

لجنة المناقشة:

دكتور تمار توفيق	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	رئيســا
دكتور عز الدين عبد الرؤوف	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	مشرفا و مقررا
دكتور نقموش عادل	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى

- **إلى الوالدين الكريمين**
- **إلى زوجتي التي قاسمتني أعباء إنجاز هذا العمل**
- **إلى بناتي ليان و ريفال و ريناد**
- **إلى جميع الأهل و الأحباب**
- **إلى جميع من ساعدني على إتمام هذا العمل**

شكر وعرفان

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }النمل19.

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصَلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به علينا من إنجاز لهذه المذكرة، بعد أن يسّر العسير، وذلّل الصعب؛

الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه المذكرة، ولتوجيهاته القيمة

الدكتور عزالدين عبد الرؤوف.

الشكر والعرفان للأساتذة الافاضل الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، فلهم مني الشكر والعرفان على جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربي العلمي؛

كما يسرني ويشرفني أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من الاستاذ بن سراج إلياس مدير دائرة المالية والمحاسبة في مؤسسة محل الدارسة

وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه، وأن يجعله علماً نافعاً.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، من خلال استخدام أهم الطرق وهي جدول تدفقات الخزينة و موازنة الخزينة بالإضافة لإجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة بدراسة حالة مؤسسة Algal plus ، كما تم التعرض إلى عملية اتخاذ القرار بكل أبعادها من خلال عرض مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الملاحظة و المقابلة كأدوات لمعرفة كيفية تسيير الخزينة و إتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة

وقد خلصت الدراسة أن تسيير الخزينة يساهم في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية: تسيير الخزينة ، جدول تدفقات الخزينة ، موازنة الخزينة ، القرارات المالية.

Abstract:

This study aimed at identifying the importance of Treasury management in the decision financial making In the company, through the use of the most important tools, the cash flow statement. And monetary balance in addition to procedures to raise the efficiency of the treasury , of the case study of the **Algalplus** company in M'sila, where this study dealt with financial planning as a framework for financial decisions by knowing the types and tools , The study used the descriptive analytical method, and the observation and the interview were used as tools to know how to manage the treasury and make financial decisions by institution

The study concluded The management of the treasury contributes to the rationalization of financial decisions within the institution .

Keywords: Treasury management, cash flow statement, monetary balance, financial decisions.

فهرس المحتويات

الموضوع

العنوان

إهداء

شكر و عرفان

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة عامة أ-ح

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة **7**

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الخزينة..... **7**

المطلب الأول : ماهية الخزينة في المؤسسات الاقتصادية **7**

أولا : مفهوم الخزينة..... **7**

ثانيا : العناصر المكونة لخزينة المؤسسة الاقتصادية..... **10**

ثالثا : حساب و وضعيات الخزينة في المؤسسة الاقتصادية..... **11**

المطلب الثاني : تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية **15**

أولا : مفهوم تسيير الخزينة :..... **15**

ثانيا : أهم المشاكل التي تواجه عملية تسيير الخزينة **16**

المطلب الثالث : تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية وفق معايير المحاسبة الدولية **17**

أولا : المعيار المحاسبي لجدول تدفقات الخزينة **17**

ثانيا : جدول تدفقات الخزينة : 18
المبحث الثاني : الموازنة التقديرية للخزينة كأداة لاتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالخزينة 23
المطلب الأول : مفهوم و أهداف إعداد الموازنة التقديرية للخزينة..... 24
أولا : مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة..... 24
ثانيا :أهداف إعداد الموازنة التقديرية للخزينة : 25
المطلب الثاني : إجراءات إعداد الموازنة التقديرية لخزينة المؤسسة الاقتصادية 25
أولا : التنبؤ النقدي للنقدية الداخلة و المدفوعات النقدية..... 25
ثانيا : إعداد موازنة الخزينة..... 26
المطلب الثالث : القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات لرفع كفاءة تسيير الخزينة 27
أولا: القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية 27
ثانيا : القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات و كيفية التحكم فيها 28
ثالثا : إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية 30
خلاصة الفصل الأول 32
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة ALGAL PLUS 33
المبحث الأول: تقديم و تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ALGAL PLUS. 33
المطلب الأول: تقديم لمؤسسة Algal plus 33
أولا : تعريف المؤسسة :..... 33
ثانيا : الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS. 34
المطلب الثاني : تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة ALGAL PLUS..... 39
أولا : عرض القوائم المالية لمؤسسة Algal plus للسنة المالية 2018 40
ثانيا : حساب الخزينة و تحليل وضعيتها باستخدام مؤشرات التوازن المالي الوظيفي 43
المبحث الثاني : تسيير الخزينة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة 47

المطلب الأول : تسيير الخزينة داخل المؤسسة 47

أولا : عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة لسنة 2018 لمؤسسة Algal plus 47

ثانيا : إعداد موازنة الخزينة للمؤسسة لسنة 2018 49

ثالثا : إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة 51

المطلب الثاني : اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة 52

أولا : كيفية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة : 52

ثانيا : القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات 53

خلاصة الفصل الثاني 53

خاتمة 55

قائمة المصادر و المراجع 57

الملاحق 59

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الخزينة والتدفقات	09
2-1	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة	15
3-1	النتيجة نحو التغير في الخزينة	21
1-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Algal plus	33

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الميزانية الوظيفية المفصلة	**12**
2-1	نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)	**22**
3-1	نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة غير المباشرة)	**24**
1-2	ميزانية أصول المؤسسة للسنة المالية القفلة 2018	**40**
2-2	ميزانية الخصوم لسنة المالية المقفلة 2018	**41**
3-2	حساب النتائج حسب الطبيعة لسنة المالية 2018	**42**
4-2	يمثل الميزانية الوظيفية لسنة 2018	**43**
5-2	يمثل الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2018	**44**
6-2	جدول تدفقات الخزينة : و فقا للطريقة المباشرة للسنة المالية 2018	**47**
7-2	موازنة الخزينة لسنة 2018	**49**

مقدمة:

إن ما تسعي إليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول إلى تحقيق أهدافها مثل تحقيق الربح، التوازن، البقاء،... وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير و التحكم فيها، فبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة، وأدائها المالي خاصة ،والكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العملية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة، وتسييرها تسيير عقلانيا في المدي القصير والطويل.

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 المالية، مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية.

كما تعد الخزينة المرآة العاكسة لكل القرارات المالية التي تُتخذ داخل المؤسسة الاقتصادية ومنه فإن التحكم الجيد في تسيير الخزينة يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مالية سليمة وفورية سواء قرارات توظيف للفوائض أو تمويل للعجز.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية

1- هل هناك أهمية لتسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقا من الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم جدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات المالية؟
- ما هو دور الموازنة التقديرية للخزينة في تسيير انحرافات الخزينة؟
- كيف تساهم إجراءات رفع كفاءة الخزينة في اتخاذ القرارات المالية؟

2- يمكن صياغة هذه التساؤلات في فرضيات والتي يمكن اعتبارها كإجابات أولية لها:

- يساهم تحليل وتفسير تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية في اتخاذ القرارات المالية.
- إن اعداد موازنة الخزينة بطرق علمية دقيقة يساعد في تقليص الفجوة بين التقديرات والإنجازات بالتالي اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

- يســـاهم التســـيير الجيد لعناصـــر الاحتياج في رأس مال العامل في رفع كفاءة تســـيير الخزينة وبالتالي اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات النقدية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو ذاتي.

فبالنسبة للاعتبارات الموضوعية تدور عموما حول:

- إبراز أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية.
- المكانة التي أصبحت تحتلها إدارة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية
- كون الموضوع يتسم بالحداثة نسبيا في الواقع العملي بالمؤسسات الاقتصادية.

أما المبررات الذاتية فهي كالتالي:

- الرغبة الشخصية للتقريب بين الجانب النظري والجانب الميداني لموضوع تسيير الخزينة.
- بحكم التخصص أي أن الموضوع له علاقة بمجال تخصصنا إدارة مالية.

4- أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة على النحو التالي:

- إظهار أهمية تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية.
- فهم الآليات والأساليب العلمية لتسيير الخزينة.
- التعرف على أهمية تسيير الخزينة بفعالية في اتخاذ قرارات مالية سليمة وفورية.

5- أهمية الدراسة:

- إظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل تسيير الخزينة & و المتغير التابع القرارات المالية)
- التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية.
- لفت نظر مسؤولي المؤسسات بأهمية الخزينة وضرورة تسييرها بشكل أمثل من أجل اتخاذ قرارات مالية سليمة وفورية.

6- حدود الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة تم وضع حدود للدراسة تمثلت فيما يلي:

الحد المكاني: تمت هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية للألمنيوم (+ Algal) –المسيلة –ولاية المسيلة والتي تقع في المنطقة الصناعية لبلدية المسيلة، والتي تقع على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الغربي للطريق الرابط بين المسيلة وبوسعادة.

الحد الزماني: تمت الدراسة في العام الدراسي (2018-2019) بلغت مدة إجراء هذه الدراسة أكثر من شهر، منذ تاريخ 20.03.2018 إلى غاية 07.05.2019.

7- المنهج وأدوات الدراسة:

إن كل باحث يتبع خلال دراسته اختيار منهج معين، ويتوقف نوع هذا الأخير على طبيعة البحث، ونوعية المشكلة المدروسة، وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة، وكذلك الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة كلها تفرض على الباحث المنهج الذي يستخدمه في دراسته، فالمنهج الذي سنستخدمه في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي نرى أنه أكثر ملائمة لدراستنا والذي يستوجب جمع حقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتتطلب أيضاً وصف كمي ووصف للظواهر بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث.

8- الدراسات السابقة:

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

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن جدول تدفقات الخزينة مجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات : عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف، كما توصل كذلك إلى أن إعداد الموازنة إعدادا علميا سليما ومتابعتها وفقا للتاريخ و القيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة، وأخيرا توصل إلى أن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسيرا أمثلا يضمن لها الربحية والأمان.

2/ دراسة بعنوان: **تخطيط الحجم الامثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ،2012.**

يحياوي مفيدة، قرقب مبارك، ورقة بحثية صدرت عن مجلة الاجتهاد سداسية محكّمة، مركز الجامعي لتامنغست _الجزائر،2012، وهنا قام الباحثان بدراسة هذا الموضوع من خلال **طرح الإشكالية التالية:** كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم الموازنة التقديرية في تسيير نقديتها تسييراً أمثلا حتى تتمكن من تحقيق هدفي الربحية والسيولة؟

حيث تناول الباحثان الموازنة التقديرية النقدية كأحد أهم الطرق اســـتعمالا لتســـيير النقدية من خلال الرقابة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وكذلك التخطيط من الأجل الوصـــول إلى الحجم الأمثل للنقدية من خلال إجراءات رفع كفاءة النقدية والقرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات من أجل تحقيق هدفي السيولة والربحية

أهم النتائج والاقتراحات التي توصـــل لها الباحثان بعد التطبيق العملي (إعداد الموازنة التقديرية لمؤســـســـة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة-الجزائر):

- وجود تذبذب في الأرصدة النقدية الشهرية والأرصدة النقدية المجمعة.
- الأرصـدة النقدية المجمعة للمؤسـسـة كبيرة جدا مقارنة برقم أعمالها مما يدل على وجود أموال عاطلة يجب استغلالها للوصول للأمثلية في تسيير النقدية.
- اسـتغلال هذه الأموال العاطلة التي لا تحقق عائدا في نشـاطات شـتى في شـكل اسـتثمارات، أو زيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أو زيادة في المخزون.

3/ دراسة بعنوان: **دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة المؤســـســـة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة –العلمة –ســـطيف. زيتوني** هند، مذكرة ماجســـتير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر .2008.

تمحورت إشـكالية البحث حول: هل التسـيير الفعال للخزينة من شـأنه أن يعظم من ربحية المؤسـسـة الاقتصـادية وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهل تدير المؤسسة خزينتها بفعالية؟ حيث تناولت الدراسة مفاهيم حول الخزينة ومكانة وظيفة الخزينة داخل المؤسـسـة، الرصـيد الأمثل من النقدية الواجب الاحتفاظ به، كما تناولت أفضـل القرارات المالية التي يجب المؤسسة اتخاذها على المدي القصير.

ولقد توصلت الباحثة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي منعت من تحقيق إدارة فعالة للخزينة:

- اعتماد المؤسـســة في تحديد وضـعية خزينتها على تاريخ تنفيذ العملية، هذه الأخيرة تظهر وجود انحراف كبير بينها وبين وضعية الخزية الفعلية على مستوى الأرصدة البنكية.
- وجود فائض كبير من النقابية تحتفظ به المؤسـسـة على مسـتوى أرصـدتها البنكية، تسـبب في تحملها لتكلفة فرصة ضائعة نتيجة عدم توظيفه.
- عدم التنبؤ الجيد بالمقبوضـــات والمدفوعات النقدية حســـب تواريخ القيمة، إذ أن طريقة إعداد التنبؤات على مســتوى الهيئات المكلفة بذلك غير مبنية على أســس علمية فهي تعاد انطلاقا من نتائج ســنوات ســابقة، يضاف إليها نسبة معينة تحدد على أساس تجربة وخبرة المكلف بإعداد التنبؤات.

- غياب المتابعة والرقابة على مســـتوى الميزانيات التقديرية المعدة، وعدم أخذ الانحرافات كمؤشـــر للتعديل والتصحيح
- عدم استخدام المؤسسة للأساليب العلمية والتقنيات الكمية التي تسمح لها بتحديد حجم التوظيف الأمثل بحيث يضمن لها الربحية من جهة، والملاءة المالية من جهة أخرى.

4/ دراسة بعنوان: **أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية –دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل.2015**.محمود جمام، أميرة دباش، ورقة بحثية صدرت عن مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي _الجزائر،2015، وهنا قام الباحثان بدراسة هذا الموضوع من خلال **طرح الإشكالية التالية**: ما أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في البنوك التجارية بولاية جيجل؟

حيث قام الباحثان بمحاولة لإظهار أهم الجوانب النظرية لقائمة التدفقات النقدية واتخاذ القرارات المالية ودراســـة الأثر بينهما من خلال الدراسة التطبيقية.

أهم النتائج التي توصل لها الباحثان:

- تعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية، نظرا لكونها توفر معلومات مالية وذلك لاعتمادها على أساس نقدي.
- تساهم قائمة التدفقات النقدية في تحديد أنشطة المؤسسة من خلال التدفقات النقدية الصادرة والواردة، إذ تبين قدرة المؤسسة على سداد ديونها.
- يؤدي الإفصاح عن قائمة التدفقات النقدية إلى توفير معلومات ذات جودة عالية، وبالتالي مساعدة المستثمرين والمساهمين في ترشيد مختلف قراراتهم المالية.
- تساعد قائمة التدفقات النقدية بالتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من خلال تقيم التدفقات النقدية، ومن ثم المساهمة في التأثير على القرار المالي
- وجود أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية لقائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية.

9– أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

- دراستنا الميدانية كانت في مؤسسة تابعة للقطاع الخاص في المقابل الدراسات السابقة كانت في مؤسسات تابعة للقطاع العام.
- تم دراستنا على المدى القصير فيما يخص تسيير الخزينة وكذلك القرارات المالية لسنة واحدة فقط(2018). بالمقابل الدراسات السابقة تمت على المدى الطويل.

- تناولت الدراسات تسيير الخزينة ودوره في تحقق هدفي السيولة والربحية في حين دراستنا تناولت تسيير الخزينة من جانب القرارات المالية التي تخص تسيير الانحرافات سواء فائض أو عجز في الخزينة على المدى القصير.

10- هيكل البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين وهي كالتالي:

الفصل الأول : تحت عنوان " الإطار النظري للدراسة " وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، خصص المبحث الأول كمفاهيم أساسية حول الخزينة وكيفية حسابها ووضعياتها بإضافة إلى مفهوم تسيير الخزينة و مشاكل التي تواجه عملية تسيير الخزينة وتسيير الخزينة بواسطة جدول تدفقات الخزينة ،أما المبحث الثاني تم عرض فيه للموازنة التقديرية للخزينة كأداة لاتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالخزينة ، ثم تطرقنا لإجراءات إعداد الموازنة التقديرية للخزينة وكذلك القرارات المالية كمفاهيم و أنواع و صولا إلى القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات.

الفصل الثاني: تحت عنوان "دراسة حالة مؤسسة Algal plus" وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وتشخيص وضعيتها المالية ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تسيير الخزينة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة من خلال عرض و تحليل جدول تدفقات الخزينة و إعداد موازنة الخزينة بالإضافة لإجراءات رفع كفاءة الخزينة وكذلك القرارات المالية داخل المؤسسة بما فيها القرارات التي تتضمن تسيير الفائض والعجز في الخزينة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزءا لا يتجزأ من التسيير المالي، وقد أصبح اليوم يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة، التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الخزينة وتدفقاتها وكيفية تشكلها، وكذا التعرف على الجوانب الأساسية في تسييرها، وكذلك القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة بناءا على وضعيتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها، وحسابها عن طريق الميزانية المالية ووضعياتها المختلفة وكذا مكوناتها، بإضافة لماهية تسيير الخزينة والمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها، وفي آخر المبحث نتناول تسيير الخزينة بواسطة جدول تدفقات الخزينة، حيث نستعرض مفهوم جدول تدفقات وأهمية وكيفية إعداده بطريقتين.

المطلب الأول: ماهية الخزينة في المؤسسات الاقتصادية

أولا: مفهوم الخزينة

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة منها: المفهوم التقليدي، النقدي، والمفهوم الديناميكي، والمفهوم الحديث.

1-المفهوم التقليدي للخزينة: ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط[1]

ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

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

- المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل. كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

[1] باديس بن يحي بوخلوه، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة**، دار حامد للنشر، الأردن، 2013، ص.26.

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

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

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

2–المفهوم النقدي للخزينة:

وتعرف الخزينة حسب هذا المنظور على أنها: "رصيد نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلة استخدامات وموارد المؤسسة، ويمكن تعريف هذا الهيكل استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف استخدامات وموارد المؤسسة، والذي يتضح من خلال:

- التقارب النقدي للاستخدامات: ويتميز بخاصيتين:
- السيولة: تتوقف على مدي سرعة تحول الاستخدامات(الأصول) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
- المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.
- التقارب النقدي للموارد: ويتميز أيضا بخاصيتين:
- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض.
- عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المؤرد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة. [1]

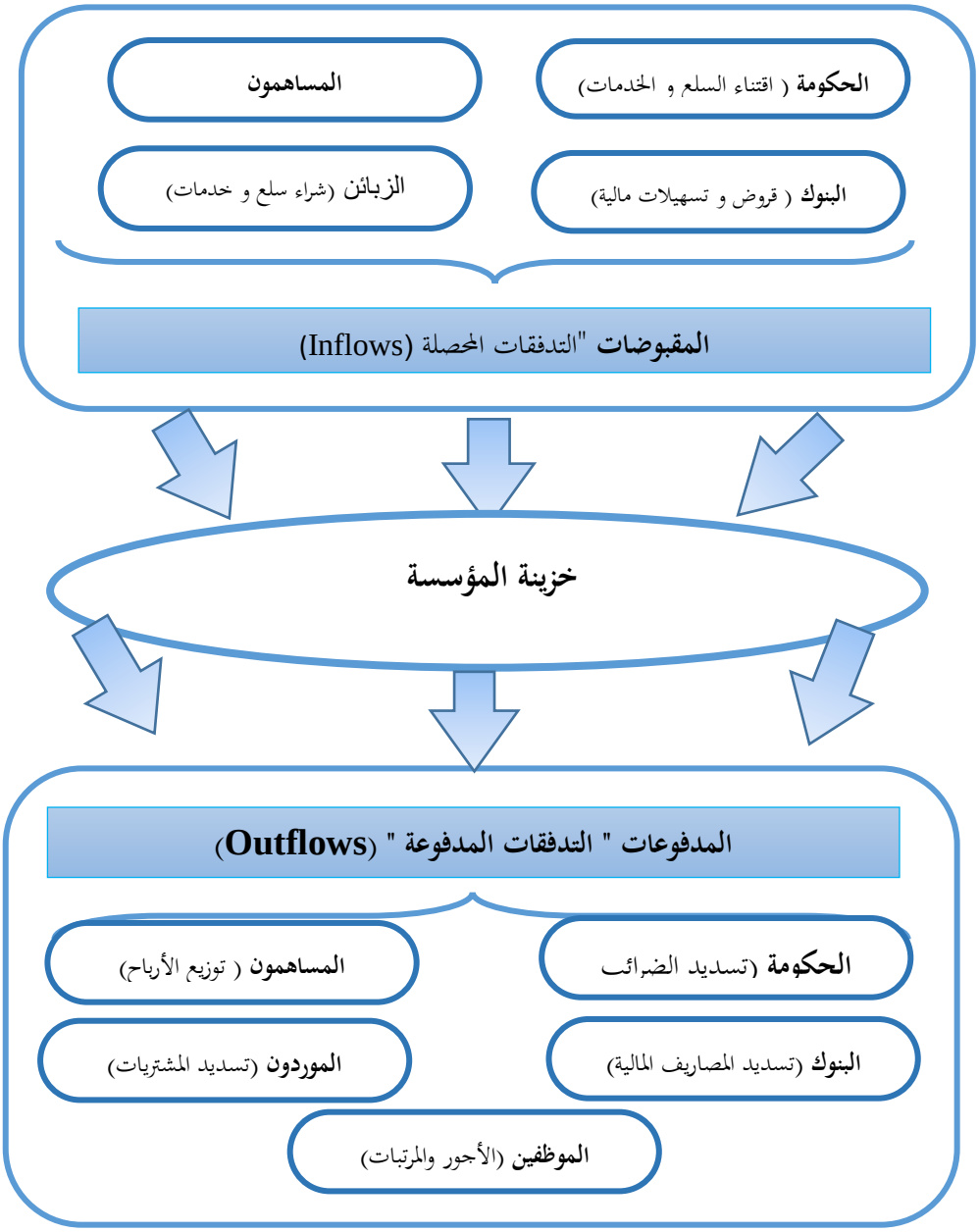
3–المفهوم الديناميكي للخزينة:

وهو مقياس لحظي (فترة وجيزة جدا) ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الواردة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن، ...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الصادرة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب، ...إلخ)[2]، أو كما يمكن توضحه في الشكل الموالي رقم (1-1).

[1] باديس بن يحي بوخولة، مرجع سابق ص. 27.

[2] شمس الدين التجاني، قياس **أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية** ,دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سونطراك، أطروحة دكتورا، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 2016، ص.72.

الشكل رقم (1-1) : الخزينة و التدفقات



المصدر : شمس الدين التجاني ,**قياس أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية** , أطروحة دكتورا ,تخصص دراسات مالية و اقتصادية , جامعة ورقلة , الجزائر 2016 ,ص.73.

4- المفهوم الحديث للخزينة:

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الخزينة تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها ويحقق غاياتها الاستراتيجية، إلا أن هذا يثير صعوبات جديدة بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق

فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير، بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، وبذلك يتلاشى الفرق بينها وبين الوظيفة المالية. [1]

ثانيا : العناصر المكونة لخزينة المؤسسة الاقتصادية

تتحد مكونات الخزينة انطلاقا من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها وهي كالتالي:

1: عناصر الأصول

وتضم كل أصل سواء كان سائل أو متاح وهي [2]:

الأوراق التجارية للتحصيل: وهي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة لدعم الخزينة عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها .

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

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

– **الحسابات الجارية:** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك، الحساب البريدي الجاري.

– **سندات الخزينة:** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.

2: عناصر الخصوم:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون، وتتمثل في[3]:

[1] شمس الدين التجاني، مرجع سابق ص.74.

[2] باديس بن يحي بوخلوه ،مرجع سابق .ص.30

[3] لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2003، ص.59.

– **تسهيلات الخزينة**: هي عبارة عن قروض معطاة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة، أو القصيرة جدا التي تواجهها المؤسسة والناجمة عن تأخر لإيرادات عن النفقات أو المدفوعات أي عندما تكون حسابات المؤسسة مدينة (سالبة).

– **السحب على المكشوف**: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول نسبيا مقابل دفع نسبة فائدة معينة مسبقا تكون أكبر من عمولة النوع الأول.

السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذه الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

ثالثا: حساب ووضعيات الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

أن الخزينة تظهر في لحظة معينة على أنها ناتج التوازن المالي داخل المؤسسة، وأنها تمثل الفرق الجبري بين راس مال العامل واحتياجات رأس مال العامل.

1: حساب الخزينة الصافية

قبل التطرق إلى كيفية حساب الخزينة لابد من شرح وجيز للميزانية الوظيفية التي على أساسها نستخرج المؤشرات المالية، حيث نجد أن الاستخدامات والموارد تم ترتيبها وفق كتل أفقية:

- **الاستخدامات المستقرة والموارد الدائمة**: مرتبطين بعمليات الاستثمار والتمويل
- **استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال**: وتتعلق بالنشاط الجاري للمؤسسة
- **استخدامات وموارد خارج الاستغلال**
- **استخدامات وموارد الخزينة**

- **الجدول رقم: (1-1) يبين الميزانية الوظيفية المفصلة**

الاستخدامات	الموارد
- **الاستخدامات المستقرة ES:** - **التثبيتات العينية والمعنوية والمالية.** - **الأصول ذات طبيعة مستقرة**	- **الموارد الدائم RD: رأس مال المصدر ،** رأس مال الشركة، الأموال المخصصة، أموال الاستغلال، الديون المتوسطة والطويلة الأجل، مجموع الإهتلاكات والمؤونات .
- **استخدامات الاستغلال Eex:** - **المخزونات، حقوق العملاء وملحقاتها.**	- موارد الاستغلال Rex: - مستحقا ت الموارد وملحقاتها .
- **استخدامات خارج الاستغلال** Ehex	- موارد خارج الاستغلال Rex: - موارد أخرى
- **استخدامات الخزينة** Et	- **موارد الخزينة: Rt**
مجموع الاستخدامات	**مجموع الموارد**

المصدر : إلياس بن ساسي ،يوسف قريشي ، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر ،عمان الأردن ، الطبعة الثانية ،2011،ص.109

1.1. رأس مال العامل الصافي الإجمالي FRNG [1]: يعرف على انه ذلك الجزء من الموارد الدائمة التي تساهم في تمويل الأصول المتداولة

رأس مال العامل = الموارد الدائمة – الإستخدامات الثابتة

حسابه : انطلاقا من الميزانية الوظيفية يمكن حساب رأس مال العامل

-من أعلى الميزانية :

رأس مال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

-من أسفل الميزانية :

2-1 . الاحتياج في رأس مال العامل BFR[2]: يعرف الاحتياج في رأس مال العامل على أنه الناتج عن الفارق الزمني بين التحصيلات و التسديدات للتدفقات المرتبطة بأنشطة الاستغلال ، فالاحتياج في

[1] Jacqueline D .et Florence D. ,**Finance d'entreprise** :**Manuel et Applications** , 3 éme édition , Ed .Dunod , Paris ،2011 ,page :105 .

[2] محمد الأمين شربي ،محمد حقيقة ،" **أثر تسيير عناصر الاحتياج في رأس مال العامل على الأداء المالي** "، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 10،العدد 01 ،2017،جامعة غرداية ، الجزائر ،ص .712.

التمويل مرتبط إذن بطول دورة الاستغلال ،و التي ترتبط كذلك بمدة دوران المخزون و بمدة العمليات الإنتاجية وبمدة الاعتماد الممنوح للعملاء وكذلك مدة القرض الممنوح من طرف الموردين .

إن احتياجات رأس المال العامل لا ترتبط فقط بدورة الاستغلال وإنما تتولد أيضا عن عمليات خارج الاستغلال، لذلك يمكن التمييز بين نوعين من الاحتياجات: احتياجات رأس المال العامل للاستغلال (BFRE)، واحتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال ((BFRHE.

1-2-1 احتياجات رأس المال العامل للاستغلال [1]:

إن الميزانية الوظيفية تعطينا صورة واضحة عن مختلف عمليات الاستغلال المحققة في لحظة زمنية معينة، لذلك فإن الأصول المتداولة للاستغلال تمثل المجموع المحاسبي للمخزونات وكذا حسابات العملاء المرتبط بدورة الاستغلال. أما خصوم الاستغلال فتتمثل في ديون الموردين و التي ترتبط بمجموع المشتريات المحققة عن العمليات الجارية و غير المسددة .

لذلك فإن تقدير احتياج رأس المال العامل للاستغلال في لحظة زمنية معينة يمثل الفرق بين الأصول المتداولة للاستغلال و الخصوم المتداولة للاستغلال وذلك وفقا للعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = الأصول المتداولة للاستغلال – الخصوم المتداولة للاستغلال

1-2-2 احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:

هذا الاحتياج يمثل رصيد العناصر غير المتجانسة التي تقع أسفل الميزانية الوظيفية، إذ تشمل عناصر الأصول والخصوم المتداولة التي لا ترتبط بالدورة الاستغالى، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = الأصول المتداولة خارج الاستغلال – الخصوم المتداولة خارج

لذلك يظهر احتياج رأس المال العامل على أنه مجموع كل من احتياجات رأس المال العامل للاستغلال واحتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال وفقا للعلاقة التالية:

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

[1] زيتوني هند ، **دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ،مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر،2008،ص.9.

3-1 حساب الخزينة (الخزينة الصافية): [1]

1-3-1 إن رصيد الخزينة يمكن تحديده من خلال قراءة مباشرة للميزانية الوظيفية، وهي تمثل الفرق بين أصول الخزينة وخصوم الخزينة

$$T = AT - PT$$

2-3-1 كما يمكن تحديد رصيد الخزينة على أنها الفرق بين رأس مال العامل واحتياجات رأس مال العامل، ويمكن توضيح ذلك بالعلاقة التالية:

$$T = FR - BFR$$

2-وضعيات الخزينة:

الشكل العام لوضعية الخزينة: يسعى المحلل المالي دائما إلى حالة التوازن المالي، ولمعرفة وضعية الخزينة يجب معرفة كل حالاتها وهذا من خلال المقارنة بين رأس مال العاملة الاحتياج في رأس مال العامل، وعليه تأخذ الخزينة الحالات التالية[2] :

2-1 خزينة موجبة TR>0: في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل(FR) أكبر من احتياجات رأس المال العامل (BFR) وهذا يعني أن المؤسسة تجمد من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية، وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية وتمديد أجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

2-2: خزينة سالبة TR<0 : في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل (FR) أصغر من احتياجات رأس المال العامل (BFR)، وهذا يعني أن موارد المؤسسية غير كافية لتغطية كل احتياجاتها أي أنها في حالة عجز لذا يجب على المؤسسة أن تحصل حقوقها أو تطلب قروض من البنك أو التنازل عن بعض استثماراتها

2-3: خزينة صفرية (مثلى) TR=0 : في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل (FR) مساويا لاحتياجات رأس المال العامل (BFR) و هذا يعني أن المؤسسة محافظة على وضعيتها المالية (توازنها)،

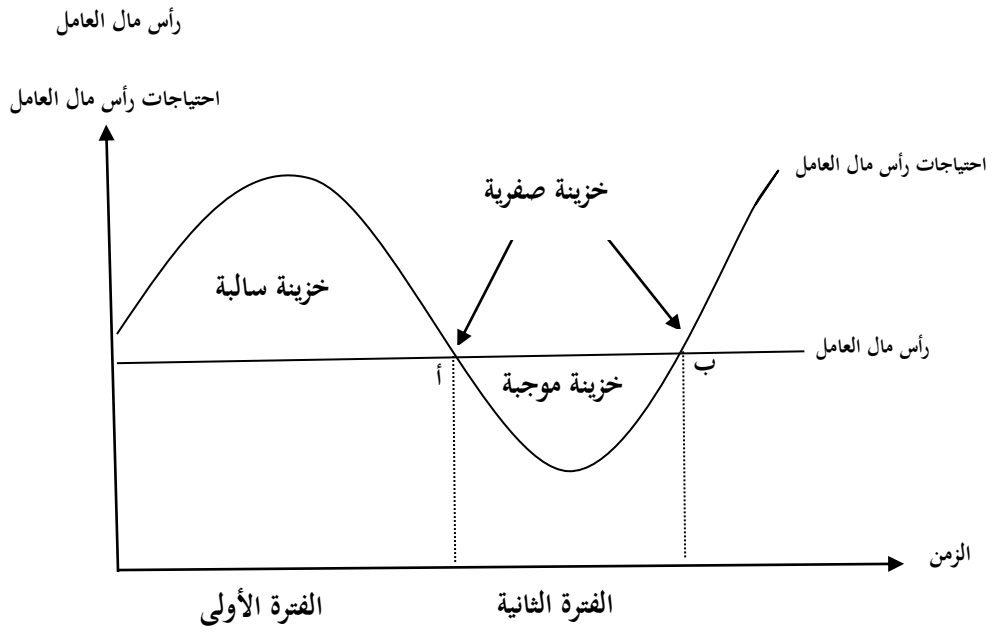
ويمكن توضيح هذه الحالات بالشكل التالي:

---

[1] Jacqueline D .et Florence D. ,**Finance d'entreprise** :**Manuel et Applications** ,op.cit. ,p.108.

[2] منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية ،2008، ص.113

الشكل رقم (1-2): التمثيل البياني لوضعيات الخزينة



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

نلاحظ من الشكل أن الخزينة سالبة في الفترة الأولى و موجبة في الفترة الثانية و صفرية عند النقطتين (أ،ب).

المطلب الثاني : تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية .

أولا : مفهوم تسيير الخزينة [1]:

يُنظر لمدلول "**تسيير الخزينة**" بأنه مفهوم ديناميكي يخضع لمتغيرات النظام المالي عموما ووظائف المؤسسة خصوصا، بذلك اختلفت وتطورت مفاهيمها من فترة لأخرى، إذ يرى كل من (Moyer , McGuigan , 1995, and Kretlow) بأن الخزينة عبارة عن: "مجموع ما تحوزه من نقود فضلا عن ما تملكه من أموال (ودائع) في حساباتها البنكية الجارية". غير أن البعض الآخر منهم (Lee, 2001) و (Tiegen, 2001)، يرون بأن تسيير الخزينة يتمثل في: "إدارة الأصول والخصوم النقدية بغرض تمويل المؤسسة"، باعتبار أن هذه المهمة هي أحد أجزاء أو وظائف قسم الخزينة، ومن بين مسؤوليات فريق المكلفين بالإدارة المالية، والتي تشتمل أيضا على عدّة وظائف منها: تسيير المخاطر، عمليات التحوط والتأمين، تسيير العلاقات مع البنوك والمستثمرين، ... إلخ.

من جانب آخر، ومن منظور الأدبيات النظرية المتعلقة بمصطلح "تسيير الخزينة – Cash management"، فيأخذ هذا المصطلح في معناه العديد من المهام المختلفة والمجتمعة فيما بينها بمفهوم تسيير التدفقات المالية على المدى القصير، والتي تشمل كل من: تسيير السيولة، تسيير الحسابات البنكية للمؤسسة، تسيير فائض وعجز

[1] شمس الدين التجاني ،مرجع سابق .ص.86.

الخزينة، وتسيير المخاطر المالية. بالتالي فإن مفهوم تسيير الخزينة أوسع وأشمل من أن يقتصر على القيام بتسيير المدفوعات والتحصيلات النقدية مقارنة بالمفهوم القديم.

وفي ذات السياق، يرى الباحثون (Leire San José ,Txomin Iturralde,Amaia Maseda,2002,2007) أن وظيفة تسيير الخزينة بالمؤسسة تتجزأ إلى قسمين :

التسيير القاعدي للخزينة (Basic cash management): ويضم كل المهام الأساسية المتعلقة بالخزينة التي يتم أغلبها على المدى القصير، والتي من أهمها: محاولة الوصول إلى تحقيق المستوى الأمثل من السيولة أين يمكن تغطية ومواجهة الاحتياجات المالية للمؤسسة، وإمكانية التوظيف المالي الأنسب لفائض التحصيلات.

– **التسيير المتقدم للخزينة** (Advanced cash management): ويضم مهام أوسع من سابقتها، أين تتم على المدى الطويل (الاستراتيجي)، والتي تتمثل في: تقدير وبناء التوقعات المستقبلية بمخطط تحصيل التدفقات النقدية (Cash Forecasting)، التفاوض فيما يخص شروط التمويل البنكي (Bank negotiation)، تحقيق أمثلية الخزينة (Cash Optimization)، ... وغيرها.

ثانيا: أهم المشاكل التي تواجه عملية تسيير الخزينة [1]

لتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين:

1. **مشكلة المردودية**: إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى أخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتاً نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.
2. **مشكل المخاطر**: يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث

[1] مفيدة يحياوي، قرقب مبارك ،" **تخطيط الحجم الأمثل للنقدية** "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية،العدد 02 ،2012، المركز الجامعي لتامنغست ، الجزائر ،ص .537.

يتوقف على تقييم احتياجات رأس المال العامل، تواجد عمليات خارج الاستغلال وتحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية) .

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

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

كخلاصة فإن العلاقة بين المخاطر والمردودية علاقة وطيدة، وعدم قدرة المؤسسة على السداد تتوقف على هيكل الأصول، درجة السيولة، سرعة دوران الأصول المتداولة، دوران رؤوس الأموال المستثمرة وفعالية الجهاز الإنتاجي والتجاري. في حين أن البحث عن المردودية يتعلق مباشرة بدرجة معينة من الاستقلالية، وبالتالي مبدأ المردودية يتناسب عكسيا مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة. غير أن مخاطر السداد تكون قليلة بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي الحقيقة فإن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة.

المطلب الثالث: تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية وفق معايير المحاسبة الدولية

أولا: المعيار المحاسبي لجدول تدفقات الخزينة.

1. محتوى المعيار المحاسبي الدولي السابع [1]

إن مقدار السيولة لا يعكس دائما ربحية الأنشطة التجارية، فإذا كان هناك نقص في السيولة فذلك لا يعني أن الأنشطة التجارية غير مربحة، وإذا كانت المؤسسة تحرز القليل من النقد من أنشطتها العملياتية فمن المؤكد أنه بإمكانها الحصول على النقد عن طريق زيادة الاقتراض أو إصدار أسهم أو محاولة التأثير على بعض عناصر الأصول أو الخصوم الجارية لضمان استمرارها، والمهم أنه عند تحديد المشكلة، يمكن تحسين التدفق النقدي عن طريق إيجاد

[1] بومدين بروال "**أهمية اعتماد المعيار المحاسبي الدولي السابع في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية** "، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المجلد 04 ،العدد 01 ،جامعة ميلة ، الجزائر، ص.33.

مصادر أخرى للنقدية، وعلى هذا الأساس صدر المعيار المحاسبي الدولي السابع IAS 7 والذي تضمن متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية، حيث أن الغرض الأساسي من إعداد هذه القائمة يتمثل في إمداد المستخدمين بمعلومات عن التحصيلات والمدفوعات النقدية للمؤسسة ما خلال الدورة المالية، وهذا تبعا للأنشطة الأساسية التي تمارسها المؤسسة (عملياتية، استثمارية وتمويلي).

2 نطاق المعيار[1] :

2- 1 يجب على المنشأة أن تقوم بإعداد قائمة التدفقات النقدية و ذلك وفقا لمتطلبات هذا المعيار، و يجب عرض تلك القائمة كجزء متمم لبياناتها المالية و ذلك لكل فترة من الفترات التي تقوم المنشأة بإعداد بيانات مالية عنها

2-2 يهتم مستخدمو البيانات المالية للمنشأة بمعرفة كيفية قيامها بتوليد واستخدام النقدية وما يعادلها وذلك بغض النظر عن طبيعة أنشطة المنشآت المختلفة وعما إذا كانت النقدية يمكن النظر إليها على أنها المنتج النهائي للمنشأة كما هو الحال بالنسبة لمنشآت المالية. فالمنشآت رغم اختلاف أنشطتها الرئيسية المولدة للإيرادات والمصروفات تحتاج إلى النقدية وذلك لتأدية وظائفها التشغيلية وسداد التزاماتها ولتوفير عائد للمستثمرين وبناء على ذلك فإن هذا المعيار يتطلب قيام كافة المنشآت بإعداد قائمة التدفقات النقدية.

ثانيا: جدول تدفقات الخزينة:

1. مفهوم جدول تدفقات الخزينة

جدول تدفقات الخزينة هو تلك الأداة الدّقيقة المستخدمة في الحُكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يُعدُّ المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على نجاعة التسيير المالي للمؤسسة.

كما يُعتبر جدول تدفقات الخزينة كجدول قيادة في يد متخذي القرارات على مستوي القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا) تُتخذ على ضوئه مجموعة من القرارات الهامة كتغير النشاط، أو توسيعه، أو الانسحاب منه، أو النمو وغيرها.[2]

[1] مرازقة صالح ، بوهرين فتيحة" **المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية**"، مجلة الاقتصاد و المجتمع ، العدد 06، 2010،جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائري .ص.86.

[2] إلياس بن ساسي ،يوسف قريشي ، مرجع سابق ،ص.171.

2. أهمية المعلومات بقائمة التدفقات النقدية [1]:

أصبحت قائمة التدفقات النقدية جزءا متمما للقوائم المالية وعنصرا مهما من مقوماتها، إذ أن الفائدة التي تقدمها تلك القائمة لمستخدمي المعلومات أصبح من الصعب الاستغناء عنها، إذ أن استقراء الدراسات والإصدارات المهنية يوضح أن بواعث الطلب على معلومات التدفقات النقدية يدور حول مجموعة من النقاط الرئيسية وهي:

تعتبر قاعدة لتقييم قدرة المؤسسة على إنشاء النقدية وما يعادلها، والحاجة إلى استخدام هذه النقدية من طرف المؤسسة.

2-1 توفر معلومات مفيدة بشأن الهيكل المالي للمؤسسة (شاملة للسيولة والقدرة على السداد)، والقدرة في التأثير على مقادير وأوقات التدفقات النقدية حتى يمكن التكيف مع الظروف والفرص.

2-2 توفر معلومات إضافية للمستخدمين عن أصول وخصوم وحقوق الملكية الخاصة بالمؤسسة.

2-3 ترتبط بتقييم الاستثمارات في سوق رأس المال، إذ تؤثر قدرة المؤسسة في تحقيق تدفقات نقدية ملائمة في قدرتها على سداد التوزيعات والفوائد، ومن ثم في القيمة لسوقية للاستثمارات.

2-4 إمكانية توقع التدفقات النقدية المستقبلية، إذ تقدم قائمة التدفقات النقدية معلومات ملائمة وجوهرية لكل من المستثمرين والدائنين والمقرضين تمكنهم من تقييم مقدرة المؤسسة في تحقيق تدفق نقدي إيجابي في المستقبل.

2-5 إمكانية التوقع بالفشل المالي، حيث أن تزايد الطلب على معلومات التدفقات النقدية في السنوات الأخيرة بسبب تزايد حالات العسر المالي والإفلاس، خصوصا بعد أن أوضحت عدة دراسات ميدانية أنه كان بالإمكان من خلال تحليل معلومات التدفقات النقدية الكشف المبكر عن حالات العسر والإفلاس التي لحقت ببعض المؤسسات.

3. مكونات جدول تدفقات الخزينة[2]: يقدم جدول تدفقات الخزينة مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

---

[1] بومدين بروال ،مرجع سابق ،ص 34

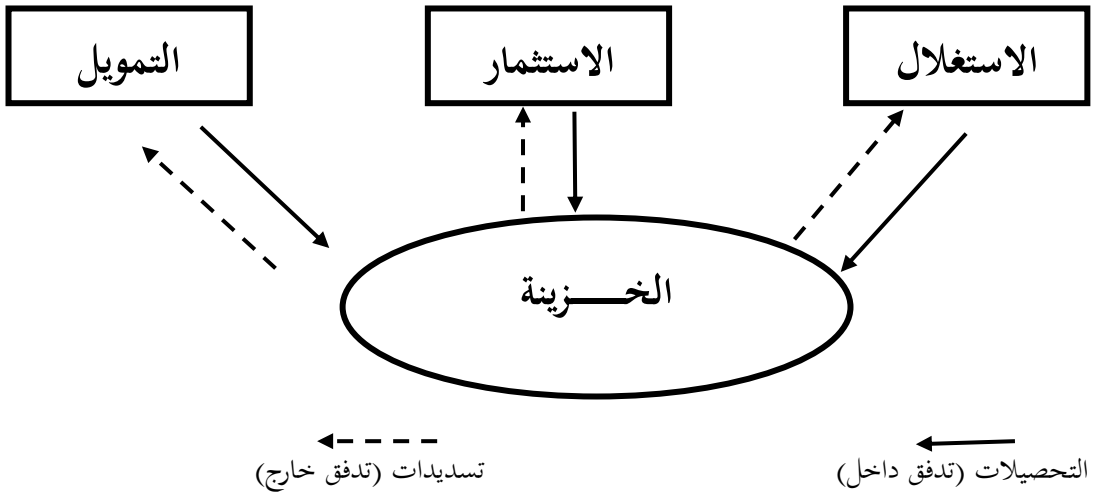
2 سماي علي، خلف الله بن يوسف،" **تحليل سيولة جدول تدفقات الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية**" مجلة معارف، العدد 2،2016 0، جامعة البويرة، الجزائر ص.79.

3-1 التدفقات التي تولدها أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تتولد عنها منتجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة بالاستثمار والتمويل).

3-2 تدفقات الخزينة المرتبطة بالاستثمار أو التي تولدها أنشطة الاستثمار (عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل).

3-3 التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون ناجمة عن تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض). ومنه أصبحت الخزينة وفق هذا الجدول تحسب بناءاً على منظور ديناميكي بالاعتماد على حركة تدفقات الخزينة ومنظور تفصيلي يعتمد على تفكيك الخزينة حسب مصدرها، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي: (3-1)

الشكل (1-3) : النتيجة نحو التغير في الخزينة



المصـــدر : إليـاس بـن ساسـي ،يوسـف قريشـي ، التسـيير المـالي (الإدارة الماليـة)، دار وائـل للنشـر ،عمـان الأردن ، الطبعـة الثانيـة ،2011،ص.127.

تتمثل الأسهم المتقطعة في تدفقات الخزينة الخارجة (التسديدات) مثل نفقات الاستغلال، حيازة استثمار، تسديد أقساط الديون، توزيع أرباح الأسهم وغيرها.

أمـا الأسـهم المتواصـلة فتتمثـل في تـدفقات الخزينـة الداخلـة مثـل تحصـيلات الاسـتغلال، التنـازل عـن الاستثمارات، الحصول على قروض (الاستدانة)، الرفع من رأس المال، وبالتالي فالخزينة هي مركز جميع التدفقات النقدية وتعتبر المعيار الاكثر موضوعية في الحكم على درجة سيولة المؤسسة.

تغيرات الخزينة =تدفقات الخزينة المرتبطة بالاستغلال +تدفقات الخزينة المرتبطة بالاستثمار + تدفقات الخزينة المرتبطة بالتمويل

4. طرق عرض جدول تدفقات النقدية [1]

إن قواعد عرض جدول تدفقات النقدية تختلف حسب نوع التدفق النقدي سواء كان تشغيلي أو استثماري أو تمويلي ولأجل التقارير عن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلة يميز المعيار IAS07 بين طريقتين للعرض.

4-1 الطريقة المباشرة: تقوم فكرة هذه الطريقة على أساس أنّ الإفصاح عن كل المتحصلات والمدفوعات النقدية يوفر معلومات مهمة لمستعملي القوائم المالية عن الوضع المالي، فهذه الطريقة تقوم على حساب المتحصلات والمدفوعات الفعلية بطريقة مباشرة من خلال معرفة كم قبض فعلاً؟ وكم دفع فعلاً؟ لكل عنصر من عناصر الدورات الرئيسية الثلاث لنشاط الشركة.

جدول رقم :(1-2): نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)

التدفقات المالية	السنة المالية N	السنة المالية N-1
التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملياتية:		
+التحصيلات المفروضة من عند الزبائن والحقوق الأخرى		
– المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين والديون الأخرى		
– الفوائد والمصاريف المالية الأخرى		
– الضرائب على النتائج المدفوعة		
=تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير منشأة لأموال الخزينة		
التدفقات النقدية المرتبطة بالعناصر غير المنشأة النقدية :		
+مخصصات الإهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة		
+ فائض أو عجز القيمة الناتج عن التنازل عن الاستثمار		
– التغير في المخزونات		
=صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملياتية(A)		
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار:		
+التحصيلات عن التنازل عن التثبيتات		

[1] سفير محمد ، "**أهمية إعداد وتحليل المعلومات حول التدفقات النقدية في مجتمع الأعمال –دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**" مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، العدد 08،2015 ،جامعة البليدة 2،الجزائر ، ص.228.

– المدفوعات عن اقتناء التثبيتات + الفوائد المحصلة عن التوظيفات المالية		
=صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستثمار(B)		
التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل : + التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم – توزيع الأرباح + الحصول على ديون مالية – تسديد الديون المالية		
= صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل(C)		
= تغير النقدية خلال الدورة D=A+B+C		
+النقدية عند الافتتاح		
= النقدية عند الإقفال		

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم19، ص.31.

2-4 الطريقة غير المباشرة: بموجب هذه الطريقة، وكما ورد في المعيار IAS07 فإنه يتم تعديل صافي الربح أو الخسارة المعد وفقا الأساس الاستحقاق بأثر العمليات ذات الصبغة غير النقدية. وهذه الطريقة تعتريها بعض الانتقادات كصعوبة التعرف الأنشطة التشغيلية للشركة، وعدم معرفة الأنشطة التي أدت إلى توليد النقدية.

جدول رقم :(1-3): نموذج لقائمة التدفقات النقدية (الطريقة غير المباشرة)

التدفقات المالية	السنة المالية N	السنة المالية N-1
التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملياتية: + صافي نتيجة السنة المالية : تصحيحات من أجل: + مخصصات الإهتلاكات و المؤونات و نواقص القيمة ± تغير الضرائب المؤجلة ± تغير المخزونات و الحسابات المدينة الأخرى ± تغير الموردين و الديون الأخرى ± فائض أو عجز القيمة الناتج عن التنازل عن الاستثمارات		

=صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملياتية(A)		
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: +التحصيلات عن التنازل عن التثبيتات - المدفوعات عن اقتناء التثبيتات		
=صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستثمار(B)		
التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل : + التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم - توزيع الأرباح + الحصول على ديون مالية - تسديد الديون المالية		
= صافي التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل(C)		
= تغير النقدية خلال الدورة D=A+B+C		
+النقدية عند الافتتاح		
= النقدية عند الإقفال		

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم19، ص.32.

ملاحظة : يتم حساب الأرباح الموزعة على النحو التالي [1]:

الارباح الموزعة =الارباح الصافية للدورة N+الترحيل من جديد للدورة N-1 –مخصصات الاحتياطات القانونية–مخصصات الاحتياط الأخرى –الترحيل من جديد للدورة N–التغير في حساب الشركاء: حصص واجب دفعها (إن وجد)

المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للخزينة كأداة لاتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالخزينة

سيتم التطرق في هذا المبحث للموازنة التقديرية للخزينة كأداة لاتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالخزينة، بداية بمفهوم الموازنة التقديرية للخزينة وأهداف إعدادها ثم نتطرق لإجراءات إعداد الموازنة التقديرية لخزينة المؤسسة وكذلك القرارات المالية من مفاهيم و أنواع ثم في الأخير القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات وكيفية التحكم فيها.

[1] بروال بومدين، مرجع سابق ،ص.49.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف إعداد الموازنة التقديرية للخزينة

أولا: مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة[1]

الموازنة التقديرية للخزينة ماهي إلا توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وبهذا تعطي كشف التدفق النقدي التقديري للإدارة المالية للمؤسسة فكرة واضحة عن مواعيد دخول وخروج النقد من المؤسسة خلال الفترة موضع الدراسة، كما يمكن المؤسسة من الرقابة الفعالة على النقدية الموجودة لديها و مراقبة حركتها بإحكام و بقدر عال من الدقة.

والموازنة التقديرية عبارة عن تقرير يبين مقدار المقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والمدفوعات النقدية (التدفقات النقدية الخارجة) خلال فترة الموازنة.

ومن ناحية أخرى تبين صافي التدفقات النقدية للمؤسسة من فائض أو عجز، كما أنها تعرض معلومات تفصيلية عن طبيعة التدفقات النقدية وفترة التحصيل لذمم المدينة، تأثير سياسات الائتمان، حجم وتوقيت المشتريات وشروط الموردين وتأثير تلك العناصر على سيولة المؤسسة، كما أنها تبين حجم وتوقيت الالتزامات النقدية ومقدار العجز أو فائض والبدائل المتاحة من مصادر الأموال.

وتشترك الموازنة التقديرية للخزينة مع الموازنات التقديرية الأخرى في كونها أداة من أدوات التخطيط المالي، إلا أنها تختلف عنها بالنواحي التالية:

- ✓ تعد الأداة الأنسب والأفضل التي تعبر عن الاحتياجات المالية على المدى القصير.
- ✓ الموازنة التقديرية للخزينة تقتصر على تناول خروج ودخول النقد إلى المؤسسة ويتم إعدادها على أساس تسجيل المقبوضات والمدفوعات النقدية طبقا لمواعيد دخولها أو خروجها من المؤسسة بغض النظر عن الفترة من الناحية المحاسبية. [2]

[1] فيصل محمودالشواورة ، **مبادئ الإدارة المالية(اطار نظري و محتوي عملي)**،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الأردن،الطبعة لأولى،2013،ص.184.

[2] دريد كامل ال شيب ،**مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة** ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الأردن ،2013،ص.313.

ثانيا: أهداف إعداد الموازنة التقديرية للخزينة[1] :

1 – أهداف إعداد الموازنة التقديرية للخزينة

إذا أرادت المؤسسة أن تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، وكذا مع الزبائن والموردين والمقرضين، عليها أن تعمل كل ما في وسعها حتي تستطيع تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين يصل موعد استحقاقها، ويمكن أن نستخلص أهم الأهداف المتمثلة في :

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

1-2 مفاوضات التمويلات قصيرة الأجل: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب تمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.

1-3 التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة.

1-4 تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الموازنة وحساب النتائج التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية.

المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية لخزينة المؤسسة الاقتصادية

أولا: التنبؤ النقدي للنقدية الداخلة والمدفوعات النقدية[2]

توجد عدة طرق للتنبؤ بالاحتياجات النقدية، سنتعرض إلى أهمها والمتمثلة في طريقة التدفق النقدي، وهذه الطريقة هي أكثر الطرق استعمالا وتعتمد على التنبؤ لكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية، وتتمثل المقبوضات النقدية في الذمم المحصلة وكذلك المبالغ النقدية الناتجة عن تنازل المؤسسة على أصول ثابتة أو بيع جزء من أوراقها المالية، أما المدفوعات فتتمثل في أجور العمال والإيجار والضرائب على الأرباح الموزعة، وتسديد الديون المستحقة وشراء أصول جديدة أو أوراق مالية.

1. **تقدير التدفقات النقدية الداخلة** : يعتمد تقدير المقبوضات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة، ونظرا لأهمية دقة المبيعات المتوقعة فإنه من الأفضل أن يتم احتساب هذا الرقم اعتمادا على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنبا إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في ظلها، والتي سوف تؤثر بالضرورة على

[1] باديس بن يحي بوخلوه، مرجع سابق ،ص.65.

2 يحياوي مفيدة، قرقب مبارك، **مرجع سابق** ،ص.**547**.

المبيعات المستهدفة ، وبعد تحديد رقم الأعمال المتوقع يجب تقسيمه إلى مبيعات نقدية و مبيعات آجلة، وبذلك فإن المؤسسة تحصل على قيمة المبيعات النقدية في الحال، في حين تحصيل المبيعات الآجلة يتوقف على سياسات الائتمان و التحصيل التي تتبعها المؤسسة .

2. **تقدير المدفوعات النقدية**: من أهم عناصر المدفوعات المنتظرة هي المواد الأولية، ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، ومن الأحسن أن نكون متشائمين عوضا أن نكون متفائلين، ونعني بهذا أنه من المستحسن أن تكون فترة التسديد للموردين بالنسبة للفترة تحت الدراسة أقصر من الفترات السابقة عوضا من أن تكون طويلة، ولكن هذا وفقا لشروط الشراء التي سيتم الاتفاق عليها مع الموردين خلال فترة الموازنة.

أما بالنسبة للأجور فيمكن تحديدها بسهولة وذلك من خلال التعرف على تقديرات التوظيف وتقديرات التوقف عن العمل بالنسبة لفترة الموازنة. وعند تقدير الأجور يجب أن نأخذ جميع مراكز المسؤولية، كما يمكن التنبؤ بتواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد، وبصفة عامة يجب تحديد مواعيد التسديد بدقة لجميع المدفوعات الأخرى، أما المدفوعات المتعلقة بالاستثمار فهي مرتبطة بوقت الاستلام الفعلي للاستثمار أو بشروط متفق عليها.

3. **الرصيد النقدي** : بعد القيام بعملية تقدير المقبوضات و المدفوعات النقدية ،نقوم بطرح المدفوعات من المقبوضات م الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول مدة حتي نستطيع التعرف على وضعية سيولة المؤسسة هل تحدث زيادة أو نقصان في السيولة النقدية، ولا نستطيع في الحين معرفة هل المؤسسة مرغمة على اقتراض الأموال أو لا، وبذلك وجب على المؤسسة الاحتفاظ بالحد أدني من السيولة لاستعمالها في وقت العسر المالي، ويمكن تحديد الحد من السيولة بدلالة رقم الأعمال أو بدلالة رأس مال العامل ومقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية مع الحد الأدنى للرصيد نتعرق على المبلغ الواجب اقتراضه وكذلك موعده.

وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد.

ثانيا: إعداد موازنة الخزينة

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاثة أشهر أو

كل سنة عندما يكون النشاط مستقر، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين[1] :

1. **المرحلة الأولى:** وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي تحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجز، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.
2. **المرحلة الثانية:** ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تترتب عن التوظيفات.

المطلب الثالث: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات لرفع كفاءة تسيير الخزينة

أولا: القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية

1-مفهوم القرارات المالية:

إن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو الحسم أو اختيار الحل من الحلول الممكنة أو البديلة تحقيق غرض ما لمواجهة موقف محدد متعلق بالجانب المالي للمؤسسة، وذلك في ضوء ومعطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار، وبالتالي اتخاذ القرار الملائم في إطار الخطة الاستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة وسياستها العامة الخاصة بتوفير الوسائل المالية لوظائفها التي تحتاج إليها للوصول إلى الأهداف الخاصة بهذه الوظائف والمحققة للهدف العام للمؤسسة.[2]

2-أنواع القرارات المالية: توجد ثلاث أنواع من القرارات المالية وهي:

2-1 قرارات الاستثمار: تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية.

ويعرف الاستثمار على أنه توظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة للحصول على تدفقات مالية أكثر في المستقبل.[3]

وهي ثلاث أنواع: استثمارات مادية، وغير مادية، استثمارات مالية.[4]

---

[1] باديس بن يحي بوخلوه، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة –دراسة حالة**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2003، ص.41.

[2] أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس للدراسات و النشر، سوريا، 1983، ص219.

[3] دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ط1، 2009، ص14.

[4] Caroline selmer ,Toute la fonction finance ,Dunod, Paris ,2* èdition,2006,P22.

وتتمثل أسس القرار الاستثماري فيما يلي:[1]

- اختبار استراتيجية الاستثمار الملائمة.
- اعتماد خطوات محددة عند اتخاذ القرار الاستثماري منها تحديد الهدف وعرض البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب.
- الاستناد إلى المبادئ الأساسية عند اتخاذ القرارات كتعدد الخيارات الاستثمارية وكفاءة إدارة الاستثمارات وتنويع في الاستثمارات.

2-2 قرار التمويل: ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على المزيج المثالي للتمويل مثل تكوين رأس المال، الحصص النسبية لديون والتي تحمل فائدة ثابتة كمصدر للتمويل. والقرارات التمويلية لأي منشأة تتعلق بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحة وتعتبر عملية تكوين الرأس مالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين.[2]

2-3 قرارات توزيع الأرباح: تتضمن مجموعة قرارات التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية أو زمن توزيع هذه الأرباح وتحديد الأرباح التي يجب الاحتفاظ بها داخل الشركة بشكل أرباح محتجزة والتي تعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.[3]

ثانيا: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات وكيفية التحكم فيها[4]

تتضمن الموازنة النقدية عرض تفصيلي للمقبوضات والمدفوعات النقدية بما يحدد المتبقي من الخزينة آخر الفترة، وبمقارنة هذا الأخير مع الحد الأدنى لرصيد الخزينة يمكن أن تظهر الحاجة إما للقيام بتوظيفات أو تمويلات.

1 -توظيف فوائض الخزينة

من أجل التوظيف الأمثل للفوائض النقدية لابد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية: المردودية المتوقعة، المخاطر المحتملة ودرجة السيولة، ويمكن لهذه التوظيفات أن تأخذ أشكالا متعددة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

---

[1] دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص47.

[2] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز المكتب الأردني، الأردن، ط1، 1995، ص6.

[3] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، مرجع سابق، ص72.

[4] باهي نوال، وأخرون ، "**إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر و اورر**"،مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 6،2018، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، ص 28

1 – 1 التوظيف المصرفي:

1-1-1 **الودائع لأجل:** هي أموال مجمدة في حساب بنكي لفترة معينة بفائدة محددة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب، هذا الأخير الذي لا يمكن له سحبها قبل انقضاء المدة المتفق عليها إلا بشروط كالإخطار المسبق واحتمال تحمل فائدة سلبية على المبلغ المسحوب، ومنه فالودائع لأجل تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي لصاحبها الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة، بينما خاصية السيولة تعني أن مدة بقاء الوديعة في البنك ليست طويلة بالإضافة إلى إمكانية سحبها في أي وقتها

1-1-2 **سندات الصندوق:** تخضع لنفس المنطق الذي تخضع له الوديعة الأجل، ولكن دين المفترض هو محمد ماديا بواسطة سند اسمي أو لحامله.

1-2 **التوظيف عن طريق السوق المالي:**

1-2-1 شهادات الإيداع: هذه الشهادات تصدرها البنوك والمؤسسات المالية، وتعتبر حقوق قابلة للتداول، تشبه إلى حد كبير الودائع لأجل مع وجود امتياز هام يتمثل في القابلية للتداول.

1-2-2 **سندات الخزينة:** تمثل أداة تمويل وتوظيف في آن واحد، وهي عبارة عن سندات لحقوق تصدرها المؤسسات غير البنكية، تحقق معدل فائدة ثابت، أما مدة حياتها فهي قصيرة جدا، عمليا أقل من ثلاثة أشهر.

1-3 –توظيفات أخرى:

1-3-1 شراء المواد الأولية مع الاخذ بعين الاعتبار احتمال انخفاض الأسعار وتكاليف التخزين.

1-3-2 الشراء النقدي أو الدفع المبكر للاستفادة من الخصم المكتسب الذي يمنحه المورد.

1-3-3 البيع بالأجل أو زيادة فترة الائتمان الممنوحة للعملاء.

2 - **تمويل العجز في الخزينة** [1]: إذا ما تحقق عجز نقدي فإنه يتم اللجوء إلى أدوات تمويلية مختلفة لتغطية هذا العجز ، و فيما يلي بعض الأدوات –على سبيل الذكر لا الحصر –:

2-1 التمويل الداخلي (التمويل الذاتي): يلعب التمويل الذاتي دورا هاما في تمويل المؤسسة سواء في المدي القصير أو الطويل، وتمثل نتيجة الدورة جزءا أساسيا من التمويل الذاتي، غير أنها ليست المصدر الوحيد له، بل توجد عناصر أخرى كالاهتلاكات والمؤونات والتي تشكل علاقة تدعي بالقدر على التمويل الذاتي:

ويحسب التمويل الذاتي كما يلي:

[1] باهي نوال ، وآخرون ، **مرجع سابق** ،ص.29.

التمويل الذاتي = القدر على التمويل الذاتي – مكافأة رأس المال .

التمويـــــل الخارجي لنشاط الاستغلال:[1]

2-2-1 التمويلات المصرفية:

2-2-1-1تسهيلات الصندوق: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من القروض لتغطية العجز عل مستوي صندوقها، هذا العجز الناتج عن عدم تحصيل المؤسسة لحقوقها لأسباب غير متوقعة مثل تأخير تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق المنتوجات وغيرها مما يحول دون دفع الديون المستحقة.

2-2-1-2 القروض الموسمية: تمنح هذه القروض عادة إلى المؤسسات ذات الطابع الموسمي، بحيث تزداد احتياجات الموسمية التمويلية في فترة معينة من السنة، وعليه تلجأ إلى تغطيتها باستخدام هذه القروض

2-2-1-3 السحب على المكشوف: تلجأ له المؤسسة في حالة وجود عجز حاد في رأس مال العامل، وهو عبارة عن المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويتحدد هذا المبلغ على أساس الوضعية المالية للمؤسسة، حجم ورقم أعمالها وغيرها. [2]

2-2-2 التمويلات من السوق المالي:

2-2-2-1 **سندات الخزينة:** ومن أجل تمويل احتياجات الخزينة، فإنه يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى سندات الخزينة المذكورة سابقا باعتبارها تمثل أداة تمويل وتوظيف في آن واحد.

2-2-2-2 **سندات الخزينة متوسطة الأجل القابلة للتداول: تصدرها** المؤسسات من أجل تمويل احتياجات الخزينة، مدتها تتجاوز السنة أما حدها الأقصى فهو غير محدد، تعتبر هذه السندات وسيلة تمويل مرنة، إذ يمكن تعديلها حسب المدة ومبلغ الاحتياجات، ويمكن للمؤسسات الكبيرة فقط استعمال هذا الأسلوب.

ثالثا: إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية [3]

تقاس كفاءة تسيير الخزينة بمدى نجاحها في تخفيض رصيد النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة، من أجل الوصول إلى خزينة صفرية، دون أن يؤدي ذلك إلى تأثير عكسي على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، خاصة وأن النقدية تعتبر أصلا عاطلا لا يحقق أي إيراد وبالتالي فإن تضخمه يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول، مما يقلل

[1] باهي نوال ، و أخرون ، مرجع سابق ،ص.30.

[2] باهي نوال و آخرون ،مرجع سابق ،ص.30.

[3] باهي نوار،و آخرون ،"**إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر واورر–دارسة حالة** "، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 06،2018 ،جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ، ص.28.

من المعدل العائد على الاستثمار، وهناك عدد من الإجراءات التي يمكن استخدامها لرفع كفاءة إدارة النقدية، منها إجراءات ذات صيغة تخطيطية وأخرى تنفيذية، إلى جانب تحديد الحجم الأمثل للنقدية الواجب الاحتفاظ به وتسيير الانحرافات.

1. الإجراءات التخطيطية لرفع كفاءة تسيير الخزينة:

تتعلق الإجراءات التخطيطية بتلك الأنشطة التي تتصل بعملية التنبؤ بالتدفقات النقدية، وتتمثل أساسا في إعداد موازنة الخزينة، هذه الأخيرة تسهم في الكشف عن حجم الفائض أو العجز المتوقع في النقدية وتوقيت حدوثه، وبذلك تتيح للإدارة فرصة دراسة البدائل المتاحة الاستثمار ذلك الفائض واختيار أفضلها، أو المفاضلة بين المصادر البديلة لتمويل العجز وذلك قبل أن يتحقق الفائض أو العجز بالفع.

وفي غياب موازنة الخزينة لن تكشف المؤسسة عن وجود فائض أو عجز إلا عندما يتحقق بالفعل، ومن ثم قد يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز، وهو ما يعني زيادة متوسط الرصيد النقدي عما ينبغي أن يكون عليه أو يكون سالبا، ولكي تزداد فاعلية استخدام موازنة الخزينة ينبغي أن تراعي الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتضمنها، إذ أن هذا من شأنه أن يقلل من الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدي لغرض الحيطة.

2. الإجراءات التنفيذية لرفع كفاءة تسيير الخزينة [1]:

2-1 إدارة المخزون: والذي يؤثر مباشرة على التدفقات النقدية، ويزداد هذا التأثير في شدته كلما قلت سرعة دوران المخزون، أي كلما طالت فترة تجميد المال المستثمر في المخزون، وكلما زادت تكلفة المخزون والكميات المحتفظ بها، لذلك تعمل المؤسسة على تقليل المخزون، والمحافظة على مستوى يضمن الاحتياجات الإنتاجية، من خلال تسريع عملية البيع، وتمديد الفترة بين الالتزام بأعباء الإنتاج والمبيعات وبالتالي التحصيل السريع

2-2 الإسراع في تحصيل المقبوضات: ويتحقق ذلك من خلال حث العملاء على سرعة السداد، كمنح خصم الدفع، إتباع سياسة مشددة في التحصيل، الإسراع في تحويل الشبكات المستلمة إلى نقدية وغيرها، وهو ما يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة.

2-3 الإبطاء في سداد المدفوعات: ويعني أن تقوم المؤسسة بدفع التزاماتها للغير في وقت متأخر ودون الإساءة إلى سمعتها المالية، ولكن عليها أيضا أن تستغل الخصم النقدي إذا كان ذلك متاحا، وهو ما يؤدي إلى تخفيض حجم الأرصدة النقدية المطلوبة، ومن ثم تخفيض التكاليف.

[1] باهي نوار، وآخرون ،"**إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر واورر–دارسة حالة** " ، مرجع سابق ،ص.29.

2-4 الدفع للدولة والهيئات الاجتماعية في الوقت المناسب: فالدولة هي التي تحدد قواعد الدفع للضرائب والرسوم مثل TVA، إذن يجب على المؤسسة أن تبعث بالشبكات الموافقة لمصالح الضرائب في الوقت المحدد لتجنب تكاليف التأخير.

2-5 مواءمة التدفقات النقدية: ويقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به.

خلاصة الفصل الأول

لقد تم التركيز في هذا الفصل على الإطار النظري لتسيير الخزينة وأهميتها في اتخاذ القرارات المالية ، فقد تم التعرض فيه تقديم مفاهيم متعددة للخزينة منها المفهوم التقليدي، النقدي، الديناميكي والحديث، وتطرقنا إلى مكونات الخزينة التي تتمثل في عناصر الأصول وتضم كل أصل سواء كان سائل أو متاح، وخصوم الخزينة وهي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة، وحساب الخزينة وتحديد وضعياتها، كما تعرضنا إلى مفهوم تسيير الخزينة من خلال عدة تعاريف منهم من ينظر إلى تسيير خزينة على أنه مفهوم ديناميكي يخضع لمتغيرات النظام المالي عموما ووظائف المؤسسة خصوصا، وهناك من يقسم تسيير الخزينة إلى التسيير القاعدي والتسيير المتقدم للخزينة، وصولاً إلى مشاكل التي تواجه عملية تسيير الخزينة، مشكلة المردودية ومشكلة المخاطر .

كما تعرضنا تسيير الخزينة من خلال جدول تدفقات الخزينة وكيفية إعداده حسب الطريقة المباشرة وتفسير تغيرات الخزينة وكيفية تشكيلها ويساعد في تحديد الإمكانيات المالية للمؤسسة لمواجهة التزاماتها. وكذلك موازنة الخزينة وكأداة لاتخاذ القرارات المالية من خلال أعدادها والقرارات المالية بأنواعها والقرارات التي تخص تسيير انحرافات الخزينة بإضافة إلى إجراءات رفع كفاءة الخزينة التخطيطية والتنفيذية.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة ALGAL PLUS

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، لمؤسسة Algal plus –بالمسيلة – للوقوف على كيفية تسيير الخزينة في المؤسسة ومدي مساهمتها في اتخاذ القرارات المالية للسنة المالية 2018 اعتمادا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة المحصل عليها من خلال الإدارة المالية والمحاسبة بالمؤسسة وقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ALGAL PLUS.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة Algal plus .

أولا : تعريف المؤسسة :

شركة ALGAL PLUS للبثق والتغطية وتذويب الالمنيوم ومقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية على بعد 260 كلم جنوب شرق العاصمة، لها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية.

تأسست عام 1979من طرف مجمع SNS وفي عام 1982تم التوقيع علي عقد البناء الرئيسي من طرف الشركة اليابانية UEB الشركة الرائد عالميا في مجال هندسة الألمنيوم ,وفي عام 1985 قامت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SNSبإعادة هيكلة المجمع الي METANOF وبالتالي بدأت الانتاج وفي 1996 شهدت دخول استثمارات جديدة في تمديد وحدة الأكسدة الأنودية وإدخال التلوين الكهروكيميائي، وفي أوات 2007 أصبحت الشركة خاصة بعد المرور بمشاكل اقتصادية لتأخذ اسم ALGAL PLUS تحت شراكة بين الجزائري دكار فريد والاردني حسن حاج حسن ,وتعتبر ALGAL PLUS المجمع الصناعي الرائد في افريقيا بطاقة سنوية قدرها 18000 طن سنويا .

لشركة ألقال إمكانيات مادية معتبرة متمثلة في:

- وحدة للطلاء الحراري.
- وحدة كاملة للأكسدة الأنودية والتلوين.
- مسبك لتذويب الألمنيوم.

- ورش للعمل مجهزة بمعدات تحكم رقمي.
- محطة لمعالجة المياه.
- محطة للكهرباء والغاز.

وتسعى شركة ألقال إلى عدة أهداف أهمها:

- تقديم أحسن منتوج على المستوى المحلي والوطني وخاصة مع ظهور المؤسسات المنافسة اخرى.
- زيادة حجم الانتاج لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم وتحسين معداتها وآلات الانتاج وهدفها تقديم الأفضل (النوعية والجودة).
- كسب ثقة العملاء وذلك بتقديم أحسن منتوج وهذا من خلال إتباعها مقاييس الدولية والحصول على شهادة الجودة.
- إعادة هيكلة المؤسسة بما يتماشى مع التحولات الجديدة للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق وذلك بتجديد الاستثمارات (وسائل الإنتاج).
- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتوج الألمنيوم.
- تطوير وترقية إنتاجها كما وكيفا.

تنتج الشركة وتسوق المنتجات ذات الاستعمال والطلب الواسع مثل 42000, 41000 ,5000 والمنتجات التي تستعمل كواجهات بالزجاج والألمنيوم في المنشآت بالإضافة إلى منتجات خاصة حسب رغبة الزبون.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS.

1-تحليل الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS

يضم الهيكل التنظيمي للشركةALGAL PLUS ما يلي:

1-مدير المسير: يوجد بالشركة مدير مسير يتولى إدارتها ويشرف على التسيير الحسن والمستمر والمنتظم ويعد هذا المدير هو المسؤول الأول والأخير على ضمان استمرار العمل.

2-الأمانة: حيث تشرف على تنظيم الوثائق والاتصالات الخاصة بالمدير.

3-المستشار القانوني: يختص هذا المستشار بالقضايا العالقة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث أنه يقوم بدراسة الشؤون القانونية وينسق بين المحاكم والمؤسسة في حالة وجود نزاع.

4-مصلحة لأمن الصناعي والبيئة: حيث أنه يهتم بأمن المؤسسة داخليا ويقوم بمراقبة حركة دخول وخروج الزبائن أو العمال أو الآلات وكذلك مراقبة خروج البضائع المباعة.

5-الاعلام الآلي: يقوم بمراقبة وصيانة الاجهزة الخاصة بالأعلام الالي وكاميرات المراقبة ووضع برامج أسس التسيير

6-مصلحة مراقبة النوعية: يتمثل دور المصلحة في تنظيم وصيانة وكذا تطوير نظام الجودة النوعية داخل المؤسسة.

7-دائرة المستخدمين: يوجد على رأسها رئيس دائرة يشرف على إدارة المؤسسة والتطوير البشري والهيكلة المهنية للعمال وله رئيس مصلحة إطارات يشرفون على تسيير شؤون العاملين وأجور العمال ومتابعة حركة العمال داخل المؤسسة، تضم هذه الدائرة مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين والمكونين.
- مصلحة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية.

8-دائرة المحاسبة والمالية: تعتبر هذا الدائرة من أهم دوائر المؤسسة حيث تحتوي على عدة مصالح وتتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.

9-دائرة التموين: تتكون هذه الدائرة من رئيس دائرة، ورئيس مصلحة، وكذلك رئيس خلية وتعتبر إدارة التموين بمثابة الوسيط بين الوحدة والأسواق المحلية والخارجية، ودورها يتمثل في تزويد الوحدة بكل ما تحتاجه من سلع ومواد أولية وقطع غيار الات لازمة للقيام بعملية الإنتاج وتضم مصلحة الشراء.

10-دائرة التجارة: تعتبر دائرة التجارة من الأقسام الرئيسية المكونة للوحدة وتلعب دورا هاما في التسيير الحسن للمؤسسة وهي تتكون من أربعة أقسام:

- مصلحة البيع.
- مصلحة الرزم والإرسال

- مصلحة البرمجة ومتابعة الإنتاج

11-دائرة المعادن: توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة التذويب: وظيفتها تذويب سبائك الألمنيوم *lango *
- مصلحة تصحيح القوالب: تقوم هذه المصلحة بمعالجة القوالب من الشوائب بعد إستخدامها في إنتاج صفائح الألمنيوم.
- مصلحة البثق: وظيفتها ضغط BIETTE الأسطوانات وتسخين السلاكة من أجل إنتاج المجنبات.

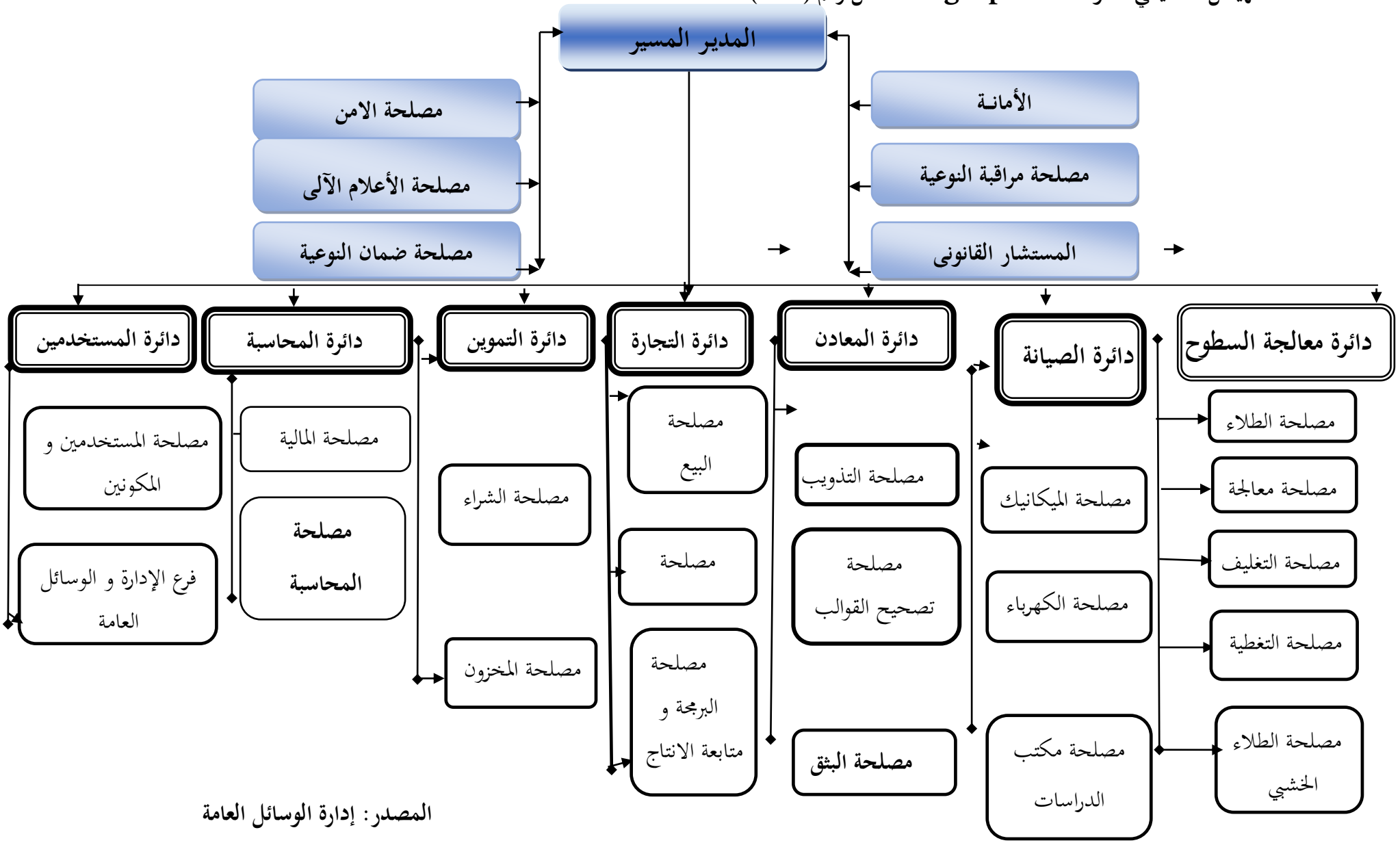
12-دائرة الصيانة: توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة الميكانيك
- مصلحة الكهرباء
- مصلحة مكتب الدراسات

13-دائرة معالجة السطوح: توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة التغطية وضيفتها تلوين وتغطية الألمنيوم وذلك باللونين الفضي والبرونزي لأجل مقاومة الصدأ ولتسهيل عملية تلوين الألمنيوم بالألوان الأخرى.
- مصلحة معالجة المياه: تقوم هذه المصلحة بتحليل المياه ومعالجتها معالجة جيدة قبل إدخالها في عمليات التذويب والتبريد للألمنيوم
- مصلحة الطلاء: تقوم هذه المصلحة بتلوين الألمنيوم بمختلف الألوان طبقا لمعايير مدروسة قبل بيعه وإرساله إلى مصلحة التغليف التي تقوم بتغليفه

الهيكل التنظيمي للمؤسسة Algal plus الشكل رقم (2-1)



المصدر: إدارة الوسائل العامة

2-تحليل الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية

رئيس قسم المحاسبة والمالية: وهو المسؤول عن المصالحتين وتتمثل مهامه فيما يلي:

- المشاركة في وضع خطة عمل للشركة.
- إدارة الأنشطة المالية.
- إجراءات عملية التسوية للأصول والخصوم والعوائد المتوقعة.
- ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.
- إجراء عملية الفحص والموافقة على جميع الوثائق (التقارير، الميزانية...) للشركة وفقا للإجراءات القائمة.

2-1مصلحة المالية: حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات ووضع برامج التمويل والموازنات التقديرية والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناء عليها وتتمثل كذلك في تسديد الفواتير والتي بدورها تنقسم إلى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال بالإضافة إلى تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي كما تقوم أيضا بمتابعة المدخولات البنكية وتقوم أيضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة وتقوم أيضا بمراقبة القواعد المالية زيادة على ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق المؤسسة.

2-2مصلحة المحاسبة: حيث تعمل هذا المصلحة على:

- ضمان استعمال المعلوماتية في كل ما يتعلق بالمحاسبة بالإضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية (اليومية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة).
- مسك المحاسبة العامة على أساس خطة محاسبية رسمية وضعت وفقا لقواعد قانونية وتنظيمية.
- معالجة الفواتير.
- إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.
- معالجة الضرائب على الدخل IRGوالضرائب IMPOT..

ويتم وضع الموازنات التقديرية في شركة ALGAL PLUS على النحو التالي:

- تعتمد مؤسسة ألقال بلايس لمراقبة سير نشاطاتها في الاتجاه السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الموازنة التقديرية كأداة أساسية لذلك، بحيث تعتمد عليها بصفة كبيرة وذلك في وضع أهدافها من جهة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

- تعتمد مؤسسة ألقال بلايس في نشاطاتها على السنة السابقة في وضع التقديرات وضبط رقابة التسيير داخل مصالحها وهذا ما يساعد في نظر المسيرين على سهولة اكتشاف الانحرافات وتحليلها واكتشاف الأسباب في الوقت المناسب.
- توضع الموازنة التقديرية لمؤسسة ألقال بلايس لمدة خمسة سنوات، بحيث تكون شاملة لكل مصالح المؤسسة والتي تسميها المؤسسة بالموازنة الاستراتيجية، بحيث تقسم هذه الأخيرة إلى موازنات سنوية، بحيث توزع هذه الموازنات على كل رئيس دائرة من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة له بحيث يحدد كل رئيس دائرة الأهداف السنوية الناتجة عن الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم يكلف عمال الدوائر بجمع المعلومات الخاصة بكل مصلحة، ويتم إعداد الموازنة التقديرية السنوية والناتجة عن الموازنات الاستراتيجية.
- يتم إعداد الموازنة التقديرية في مؤسسة ألقال بلايس على مستوى مديرية كل مصلحة أو دائرة ويقوم بإعدادها وتصميمها مدير دائرة وذلك بحكم اختصاصه، إضافة إلى خبرته في الميدان، ويتم الشروع في إعدادها من N/12/15 إلى N+1/01/15 حيث أن جميع الدوائر معنية بهذا الأمر، وذلك بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحديد الأهداف السنوية من طرف رؤساء الدوائر.

المطلب الثاني: تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة ALGAL PLUS

قبل دراسة خزينة المؤسسة من الضروري دراسة الوضعية المالية للمؤسسة وأخذ نظره عامة على التسيير المالي، من وجهة نظر التحليل المالي، للتعرف على مدي سلامة المركز المالي للمؤسسة، ثم حساب الخزينة من خلال التوازنان المالية للمؤسسة، باعتبارها مؤشرا مهما يعتمد عليه في تقييم الوضعية المالية والتعرف على كيفية تشكيل الخزينة آخذين في عين الاعتبار جدول تدفقات الخزينة حسب المعيار المحاسبي السابعIAS7.

أولا: عرض القوائم المالية لمؤسسة Algal plus للسنة المالية 2018

1-ميزانية الأصول لسنة 2018

جدول رقم (2-1) : ميزانية أصول المؤسسة للسنة المالية القفلة 2018 الوحدة : دج.

الأصول – ACTIF	2018			2017
	القيمة المحاسبية الاجمالية	إهتلاكات ومؤونة تدني القيمة	القيمة المحاسبية الصافية	القيمة المحاسبية الصافية
أصول غير جارية				
فارق بين الاقتناء- المنتوج الايجابي أو السلبي				
تثبيتات معنوية	24 598 250,00	21 710 595,00	**2 887 654,00**	**5 290 004,00**
تثبيتات عينية				
أراضي	743 294,00		**743 294,00**	**743 294,00**
مباني	212 757 900,00	113 432 862 ,00	**99 325 037,00**	**101 805 384,00**
تثبيتات عينية أخرى	1 083 844 741 ,00	480 448 833 ,00	**603 395 907 ,00**	**265 274 084,00**
تثبيتات ممنوح إمتيازها				
تثبيتات يجرى إنجازها				
تثبيتات مالية				
سندات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها				
سندات أخرى مثبتة				
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية				
ضرائب مؤجلة على الأصل				
مجموع الأصول غير الجارية	1 321 944 186 ,00	615 592 292,00	**706 351 894,00**	**373 112 766,00**
أصول جارية				
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ	1 655 643 908 ,00		**1 655 643 908 ,00**	**1 378 366 580 ,00**
حسابات دائنة و إستخدمات مماثلة				
الزبائن	61 917 188,00		**61 917 188,00**	**17 068 847 ,00**
المدينون الآخرون	61 882 597,00		**61 882 597,00**	**74 069 609,00**
الضرائب و ما شابهها	3 579 473,00		**3 579 473,00**	**1 804 322 ,00**
حسابات دائنة أخرى و إستخدمات مماثلة				
الموجودات و ما شابهها				
الأموال الموظفة و الأصول المالية م اخري				
الخزينة	**7 633 665,00**		**7 633 665,00**	**45 704 787 ,00**
مجموع الأصول الجارية	**1 790 656 833,00**		**1 790 656 833,00**	**1 517 014 147,00**
المجموع العام للأصول	**3 112 601 019,00**	**615 592 292,00**	**2 497 008 727,00**	**1 890 126 914,00**

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم 01

2-ميزانية الخصوم لسنة 2018

الجدول رقم (2-2) : يمثل ميزانية الخصوم لسنة المالية المقفلة (2018) المبالغ بـــ : دج

الخصوم Passif	2018	2017	ملاحظات
رؤوس الاموال الخاصة			
رأس المال تم اصداره	150.000.000,00	150.000.000,00	
رأس المال غير مستعان به			
علاوة واحتياطات -احتياطية مدمجة -(1)	7 646 379,00	7 125 468,00	
فوارق اعادة التقييم			
فارق المعادلة (1)			
النتيجة الصافية	**32 578 462,00**	**10.418.214,00**	
رؤوس أموال خاصة أخري /ترحيل من جديد	12 101 213,00	2.203.909,00	
حصة الشركة المدمجة(1)			
حصة ذوي الأقلية (1)			
المجموع (1)	**202 326 055,00**	**169 747 593,00**	
الخصوم غير الجارية			
قروض وديون مالية	93 828 972,00		
ضرائب مؤجلة ومرصد له			
ديون أخري غير جارية			
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا		1 925 736,00	
مجموع الخصوم غير الجارية(2)	**93 828 972,00**	**1 925 736,00**	
الخصوم الجارية			
موردون وحسابات ملحقة	306 862 547,00	409 300 522,00	
ضرائب	20 042 238,00	9 128 134,00	
ديون أخري	951 111 991,00	934 153 550,00	
خزينة الخصوم	922 836 920,00	365 871 376,00	
مجموع الخصوم الجارية(3)	**2 200 853 699,00**	**1 718 453 584,00**	
مجموع الخصومPassif	**2 497 008 7 27,00**	**1 890 126 914,00**	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم 02

3 . عرض حساب النتائج حسب الطبيعة للسنة المالية المقفلة 2018 لشركة Algal plus

جدول (2-3): حساب النتائج حسب الطبيعة لسنة المالية 2018 المبالغ بـ : دج

البيـــــان	2018	2017
رقـــــــــم الأعمال	2 637 **132** *262*,00	1 429 730 756,00
تغير مخزون المنتجات التامة والقيد التنفيذ	-164 892 648,00	-146 616 301,00
الإنتاج المثبت	-	-
إعانات الاستغلال		
1- إنتاج الفترة	**2 472 239 614,00**	**1 283 114 455,00**
مشتريات مستهلكة	(1 657 932 599,00)	(667 754 902,00)
خدمات خارجية و استهلاكات أخرى	(412 535 149,00)	(291 971 184,00)
2- استـــــــــهلاك الفترة	**2 070 467 751,00**	**959 726 086,00**
3- القيمة المضافة للإستغلال	**401 771 866,00**	**323 388 369,00**
أعباء المستخدمين	(197 436 174,00)	(178 038 145,00)
ضرائب ورسوم، والمدفوعات المشابهة	(28 362 064,00)	(16 013 410,00)
4- الفائض الإجمالي للاستغلال	**175 973 628,00**	**129 336 813,00**
المنتجات العملياتية الأخرى	7 711 323,00	2 482 238,00
الأعباء العملياتية الأخرى	(1 665 052,00)	(3 021 731,00)
مخصصات الأهتلاكات والمؤونات	(83 710 294,00)	(73 331 503,00)
مخصصات عن خسائر القيمة والمؤونات	-	-
استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	8 590 192,00	8 586 931,00
5- النتيجة التشغيلية	**106 899 792,00**	**64 052 747,00**
نواتج مالية	908 043,00	5 311 912,00
أعباء مالية	(66 401 536,00)	(58 366 794,00)
6- النتيجة المالية	**65 493 492,00**	**53 054 882,00**
7- النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	**41 406 304,00**	**10 997 867,00**
العناصر غير العادية (نواتج) (للتوضيح)	-	-
العناصر غير العادية (أعباء) (للتوضيح)	-	-

1- النتيجة غير العادية	-	-
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	(8 827 837,00)	(579 650,00)
الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية	-	-
9- النتيجة الصافية للفترة	**32 578 467,00**	**10 418 217,00**

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم 03

ثانيا : حساب الخزينة و تحليل وضعيتها باستخدام مؤشرات التوازن المالي الوظيفي

من أجل حساب الخزينة و تحليلها بواسطة رأس مال العامل يجب علينا أولا اعداد الميزانية الوظيفية .

1 : إعداد الميزانية الوظيفية :

معلومات إضافية : حسب مدير مصلحة محاسبة ومالية فإن الشركاء قدموا تعهدات بعدم سحب أموالهم من المؤسسة لمدة أكثر من 10 سنوات . و بالتالي معالجتها على أساس ديون طويلة الأجل المصدر : ملحق رقم : 5.

الجدول رقم (2-4): الميزانية الوظيفية لسنة 2018 المبالغ بـ : دج

الاستخدامات	المبالغ الإجمالية	الموارد	المبالغ
الاستخدامات المستقرة	1 321 944 186,00	الموارد الدائمة	**1 456 919 424,00**
تثبيتات معنوية	**24** 598 250,00	الأموال الخاصة	817 918 346,00
تثبيتات عينية		رأس المال تم اصداره	150 000 000,00
أراضي	743 294,00	رأس المال غير مستعان به	
مباني	212 757 900,00	علاوة واحتياطات -احتياطية مدمجة — (1)	7 646 379,00
تثبيتات عينية أخرى	1 083 844 741,00	فوارق اعادة التقييم	
تثبيتات ممنوح إمتيازها		فارق المعادلة (1)	
تثبيتات يجرى إنجازها		النتيجة الصافية	32 578 462,00
تثبيتات مالية		رؤوس أموال خاصة أخري /ترحيل من جديد	12 101 213,00
سندات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها		مؤونة الأعباء و الخسائر	
سندات أخرى مثبتة		إهتلاكات و مؤونات	615 592 292,00
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية		ديون طويلة الأجل	**639 001 078,00**
ضرائب مؤجلة على الأصل		قروض وديون مالية	93 828 972,00
		ديون أخرى (حساب جاري شريك)	**545 172 106,00**

		(*)	
استخدامات الجارية	**1 790 656 833,00**	**موارد الجارية**	1 655 681 590,00
استخدامات الإستغلال	1 783 023 166,00	**موارد الإستغلال**	732 844 670,00
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ	1 655 643 908,00	موردون وحسابات ملحقة	306 862 547,00
حسابات دائنة و إستخدمات مماثلة		ضرائب	20 042 238,00
الزبائن	61 917 188,00		
المدينون الآخرون	61 882 597,00	ديون أخري	405 939 885,00
الضرائب و ما شابهها	3 579 473,00		
إستخدامات خارج الإستغلال		موارد خارج استغلال	
حسابات دائنة أخرى و إستخدمات مماثلة			
الموجودات و ما شابهها			
الأموال الموظفة و الأصول المالية م اخري			
إستخدامات الخزينة	7 633 665,00	**موارد الخزينة**	922 836 920,00
مجموع استخدامات	**3 112 601 019,00**	**مجموع الموارد**	**3 112 601 019,00**

(*)**المصدر** :ملحق رقم : 05 **المصدر** : من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانية الخصوم و الأصول 2018.

2: الميزانية الوظيفية المختصرة .

الجدول رقم : (2-5) يمثل الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2018 المبالغ بـــ دج

الاستخدامات	المبالغ الإجمالية	النسبة	الموارد	المبالغ	النسبة
الاستخدامات المستقرة	1 321 944 185,00	42 ,47%	الموارد الدائمة	1 456 919 424,00	46.80%
			الأموال الخاصة	817 918 346,00	
			ديون طويلة الأجل	**639 001 078,00**	
استخدامات الجارية	1 790 656 831,00	57 ,53%	موارد الجارية	1 655 681 590,00	53,20%
استخدامات الاستغلال	1 783 023 166,00		موارد الاستغلال	732 844 670,00	
اســـــتخدامات خـــــارج الإستغلال			موارد خارج استغلال		
استخدامات الخزينة	7 633 665,00		**موارد الخزينة**	922 836 920,00	
مجموع استخدامات	3 112 601 019,00	%100	مجموع الموارد	3 112 601 019,00	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق .

– حساب رأس مال العامل الصافي الاجمالي FRng أو رأس مال العامل الوظيفي FRfمن أعلى الميزانية

=FRANG الموارد الثابتة – الاستخدامات الثابتة

FRANG= 1 456 919 424,00- 1 321 944 185,00 = **134 975 239,00**

رأس مال عامل موجب وهذا مؤشر جيد مبدئيا، معني هذا أن المؤسسة تمكنت من تكوين استخدامات مستقرة اعتمادا على الموارد الدائمة أي تمويل استثماراتها اعتمادا على الموارد الطويلة و المتوسطة الأجل .

بمعنى آخر أن الموارد الدائمة قد غطت بالكامل الاستخدامات المستقرة و نتج عنه فائض (هامش أمان)

قدر بـ 239,00 975 134 دج ، يوجه لتمويل الاستخدامات الجارية ، لتجاوز مشكلة بطئ دوران عناصر الاستخدامات الجارية

ويرجع سبب تحقيق هذا الفائض حسب مدير دائرة المالية والمحاسبة إلى:

– قيام الشركاء بتقديم تعهد بعدم سحب أموالهم بقيمة :**545 172 106,00** دج لمدة 10 سنوات , مما أدى إلى زيادة الموارد الدائمة

–تحقيق المؤسسة نتيجة ايجابية قدره :32 578 462,00 دج بسبب نمو نسبة المبيعات مقارنة مع سنة 2017

– رأس مال العامل من أسفل الميزانية : استخدامات الجارية – الموارد الجارية

=FRng 1 790 656 831,00 - 732 844 670,00 = **134 975 239,00**

– حساب احتياجي رأس مال العامل BFR

الاحتياجي في رأس مال العامل للاستغلال

Eex–Rex =BFRex

BFRex =1 783 023 166,00 - 732 844 670,00 = **1 050 178 496,00دج**

احتياجي في رأس مال عامل خارج الاستغلال : BFRhex

BFRhex =Ehex–Rhex =00

BFRg = BFRex+BFRhex =**1 050 178 496,00**.دج

ولدت دورة الاستغلال احتياجا قدره **496,00 178 050 1دج** وذلك لأن آجال دوران كل من المخزون والحقوق أبطء من آجال دفع الموردين. بمعني أن استخدامات الاستغلال المتمثلة في المخزونات والزبائن والحسابات الملحقة يمكنها تغطية الديون المرتبطة بها والمتمثلة في الالتزامات قصيرة الأجل.

- **الخزينة الصافية TN**

TN= رأس مال العامل – احتياجات رأس مال العامل.

TN= 239,00 975 134– 496,00 178 050 1= 255,00 203 915–

أو TN= استخدامات الخزينة – موارد الخزينة

TN= 665,00 633 7 – 920,00 836 922 = 255,00 203 915– دج

إن خزينة المؤسسة سالبة وهذا راجع لأن المؤسسة لم تستطيع الحصول على مستوى رأس مال عامل صافي لتمويل هذا الاحتياج الأمر الذي أحدث عجز في الخزينة وقدره: **255,00 203 915 دج.**

أو أن سرعة تحول الاستخدامات إلى سيولة نقدية كانت أقل من سرعة وصول الاعتمادات البنكية إلى مواعيد استحقاقها.

وحسب مدير مصلحة محاسبة ومالية فإن وجود الخزينة سالبة كان نتج عن تغيرات إيجابية في رأس المال العامل وسلبية في احتياجات وهي تعتبر تغيرات غير ملائمة وتعود أسباب ذلك إلى:

- ارتفاع في مستوي موارد الخزينة (الاعتمادات البنكية) بسبب قيام المؤسسة بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية من الخارج وتغطية المبالغ المدفوعة للمورد عن طريق البنك.
- تحقيق رأس المال العامل موجب بسبب قيام الشركاء بتقديم تعهد بعدم سحب الأموال من المؤسسة لمدة 10 سنوات غير أن هذه الأموال تعد غير كافية لتغطية احتياجات المؤسسة.
- ارتفاع في الاحتياجات رأس المال العامل BFR بسب ارتفاع مستوى المشتريات (قامت المؤسسة باقتناء المواد الأساسية على الحساب، والذي يعود إلى التقديرات التي قامت بها المؤسسة على أساس زيادة في القدرة الانتاجية وزيادة في رقم الأعمال

مما سبق نستنتج أن مؤسسة Algal plus رغم تحقيقها لرأس مال عامل موجب بمقدار:

239,00 975 134دج غير أنه غير كافي لتغطية احتياجاتها المقدر بـ496,00 178 050 1 دج ، مما أنتج خزينة سالبة : 255,00 203 915.

أي أن المؤسسة غير متوازنة ماليا.

المبحث الثاني: تسيير الخزينة واتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة تسيير خزينة المؤسسة لسنة 2018، من خلال دراسة جدول تدفقات الخزينة وموازنة الخزينة بإضافة لإجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة وصولاً إلى القرارات المالية المتعلقة بالتمويل والتوظيف.

المطلب الأول: تسيير الخزينة داخل المؤسسة

أولا: عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة لسنة 2018 لمؤسسة Algal plus

1. عرض جدول تدفقات الخزينة حسب وفقا للطريقة المباشرة

الجدول رقم (2-6): جدول تدفقات الخزينة وفقا للطريقة المباشرة 2018_2017 المبالغ بـــ: دج

البيـــــــان	2018	2017
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية		
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	3 103 882 395,85	1 926 076 931,40
المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين	-3 722 312 334,94	-1 553 076 552,54
فوائد و مصاريف مالية أخرى مدفوعة	-72 657 922,26	-63 062 851,06
الضرائب على النتائج المدفوعة	-1 212 040,00	-10 000,00
عمليات في انتظار حساب 47		**291 177,90**
تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية	-692 299 901,35	310 218 705,70
تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية	3 761 074,07	-416 906,88
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيلية (A)	**-688 538 827,28**	**309 801 798,82**
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الإستثمارية		
تسديدات لحيازة تثبيتات مادية أو معنوية	-9 145 344,00	-35 355 314,05
التحصيلات من التنازل عن التثبيتات مادية أو معنوية		
مدفوعات من أجل إقتناء تثبيتات مالية		
تحصيلات من عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية		
الفوائد التي تم تحصيلها عن التغيرات في سعر الصرف	890 133,03	4 526 805,98
الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة		
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (B)	**-8 255 210,97**	**-30 828 508,07**

تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل		
التحصيلات المتأتية من إصدار الأسهم		
الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها		
التحصيلات المتأتية من القروض	116 032 372,00	57 263 892,90
تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة	-14 275 000,00	-67 853 263,17
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (C)	**101 757 372,00**	**-10 589 370,27**
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات		
تغيرات أموال الخزينة في الفترة (A+B+C)	**-595 036 666,25**	**268 383 920,48**
أموال الخزينة و معادلاتها عند إفتتاح السنة المالية	**-320 166 588,84**	**-592 713 534,50**
أموال الخزينة و معادلاتها عند إقفال السنة المالية	**-915 203 255,09**	**-320 166 588,84**
تغيرات أموال الخزينة في الفترة (A+B+C)	**-595 036 666,25**	**272 546 945,66**
المقاربة مع النتيجة المحاسبية	**-627 615 128,32**	**262 128 730,70**

المصدر : إعداد الطالب اعتمادا عن الملحق رقم 4

2. تحليل نتائج جدول تدفقات الخزينة لسنة 2018

اعتمادا على ما جاء في جدول تدفقات الخزينة لشركة Algal plus اتّضح لنا مايلي :

بالنسبة لمؤسسة Algal plus و خلال السنة المالية 2018، فإنها حققت تغيرا سلبيا في الخزينة مقدرا بـــ 595 036 666,25 دج.

ومن خلال الجدول يتضح أن التغير السلبي المسجل في الخزينة ناتج أساسا من عمليات الاستغلال و الاستثمار باعتبار أن :

تغيير في خزينة الاستغلال =A **-688 538 827,28**

تغيير في خزينة الاستثمار =B **-8 255 210,97**

تغيير في خزينة التمويل =C **101 757 372,00**

تغير في الخزينة الكلية = -595 036 666,25

وعن الأسباب التي أدت إلى ذلك، فإنه يمكن رصد هذا العجز بالدرجة الأولى من الأنشطة التشغيلية:

وحسب مدير مصلحة محاسبة ومالية فإن سبب التغير السلبي في خزينة الاستغلال راجع إلى ارتفاع قيمة المبالغ المسددة للموردين فقد ارتفعت زيادة بنسبة 139 % مقارنة بسنة 2017 و هذا راجع للتقديرات التي قامت

بها المؤسسة و توقعها زيادة في حجم الإنتاج .حيث أن المبالغ المسدد للموردين و المستخدمين لم يكن بنفس وتيرة التحصيلات المستلمة من الزبائن، حيث ارتفعت بنسبة 61%مقارنة بسنة 2017،مما يدل على أن عمليات التشغيل هي مستخدمة أكثر للنقدية وليست منتجة للنقدية .

فيما يخص التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية يتبين لنا من خلال الجدول أنه تم تسديد ما قيمته 344,00 145 9 دج والتي تمثلت أساسا في التثبيتات العينية، وتبين هذه المعطيات مختلف الجهود التي تبذلها المؤسسة في مجال الاستثمار في شكل نمو داخلي ، والمتمثل في حيازة استثمارات عينية حيث أن تغير في خزينة الاستثمار يكون في أغلب الأحيان سالبا نظرا لضخامة نفقات الاستثمار مقارنة مع التدفقات الداخلة الناتجة عن التنازل بالبيع عن الاستثمارات .

فيما يتعلق بدورة التمويلية فالمؤسسة تلجأ إليها في حالة عدم تغطية خزينة دورة الاستغلال لدورة الاستثمار وفي حالتنا هذه ساهمت خزينة كلا الدورتين سلبًا (الاستغلال والاستثمار) في تكوين الخزينة النهائية، والملاحظ حول صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية أن المؤسسة تحصلت على قروض (تمويل خارجي) بمبلغ 116 032 372,00 دج بالمقابل قامت بتسديد جزء من القروض.

ثانيا: إعداد موازنة الخزينة للمؤسسة لسنة 2018

تقوم مؤسسة Algal plus بإعداد موازنة الخزينة لمدة 05 سنوات، وللحصول على حجم الفائض أو العجز المتوقع تم اعداد موازنة الخزينة اعتمادا على موازنة خزينة للشركة ومقارنتها بجدول تدفقات الخزينة وكذلك اعتماد على ميزان المراجعة.

الجدول رقم (2-7) : موازنة الخزينة لسنة 2018 المبالغ بـــ : دج

البيان	2018		
	التقديري	المحقق	الفارق
الخزينة بداية الفترة (1)	-27 804 110.00	-320 166 588.84	-292 362 478.84
المقبوضات			
الاستغلال	3 225 388 549.00	3 103 882 395.85	-121 506 153.15
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	3 225 388 549.00	3 103 882 395.85	-121 506 153.15
خارج الاستغلال			
قروض متوسطة و طويلة الأجل	1 020 000 000.00	186 786 070.33	-833 213 929.67

مجموع المقبوضات (2)	4 245 388 549.00	3 290 668 466.18	-954 720 082.82
المدفوعات			
الاستغلال	1 427 278 302.24	2 004 511 148.62	577 232 846.38
الغاز- الماء- الكهرباء	28 942 032.24	37 963 494.26	9 021 462.02
ضرائب ورسوم	16 554 880.00	37 189 902.46	20 635 022.46
نفقات المستخدمين	176 078 002.00	197 436 174.57	21 358 172.57
خدمات	25 950 000.00	25 086 821.80	-863 178.20
تأمينات	2 855 411.00	3 042 974.94	187 563.94
مصاريف أخرى	6 050 000.00	6 553 777.21	503 777.21
مشتريات مواد أولية	844 557 745.00	1 370 442 262.10	525 884 517.10
مصاريف الصيانة	32 500 000.00	40 182 656.45	7 682 656.45
مواد كيميائية	98 554 887.00	188 921 008.29	90 366 121.29
لوازم أخرى	6 500 000.00	97 692 076.54	91 192 076.54
خارج الاستغلال	2 083 510 314.64	1 561 027 394.97	-522 482 919.67
تسديد ديون طويلة ومتوسطة الأجل	1 405 826 762.64	1 143 716 923.86	-262 109 838.78
مدفوعات لحيازة استثمارات وحدة ELDAN	171 300 000.00	101 993 986.00	-69 306 014.00
مدفوعات لحيازة استثمارات وحدة LAQUAGE	235 000 000.00	0.00	-235 000 000.00
مصاريف مالية	**58 558 552.00**	**72 657 922.26**	14 099 370.26
إعادة جدولة ديون	**200 000 000.00**	**200 000 000.00**	0.00
فوائد ناتجة عن قروض ممنوحة	**12 825 000.00**	**42 658 562.85**	29 833 562.85
مجموع المدفوعات (3)	**3 510 788 616.88**	**3 565 538 543.59**	54 749 926.71
رصيد الفترة (4)= (2)-(3)	**734 599 932.12**	**-274 870 077.41**	-1 009 470 009.53
خزينة نهاية الفترة (5)=(4)+(1)	**706 795 822.12**	**-595 036 666.25**	-1 301 832 488.37

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على موازنة الخزينة لسنة 2018 (الملحق رقم 06)،و معلومات من المؤسسة .

إن تحليل الانحرافات يبين الآتي:

- انحرافات المقبوضات من المبيعات سلبي، حيث تحققت نسبة 96 % مما هو مقدر، ويعتبر انحراف ملائم بالنظر إلى القدرات الإنتاجية وزيادة في رقم الأعمال.
- انحرافات القروض المتوسطة وطويلة أجل سلبي، حيث تحققت نسبة 18%، وهذا راجع لإلغاء المؤسسة العديد من الاستثمارات التي كانت مقررة في 2018
- انحراف ضرائب والرسوم إيجابي وهذا راجع إلى ارتفاع في قيمة المبيعات. بإضافة قيام المؤسسة بزيادة نقاط البيع وبالتالي فرض ضرائب جديد على البيع نقداً (ضريبة الدمغة 01% على المبيعات نقداً).
- انحراف نفقات المستخدمين إيجابي، حيث أن اكتساب المؤسسة استثمارات جديد أدي إلى توظيف عمال جدد مؤهلين.
- انحرافات المصاريف المالية إيجابي وهذا راجع العجز في الخزينة دفع المؤسسة على تمويل جزء كبير من الواردات عن طريق القروض مما أدا إلى زيادة المصاريف المالية
- انحرافات المواد الأولية إيجابي، وهذا راجع لحصول المؤسسة على فرصة جديد في السوق الوطنية وبالتالي زيادة في المواد الأولية لمواجهة الطلبات المتزايدة.
- انحرافات في استثمارات الجديدة (*LAQUAGE*) ، *و هذا راجع إلى إلغاء المشروع تماما* .

ثالثا : إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة

1- إدارة المخزون :من خلال الكشوفات المحاسبية للمؤسسة المخزون الوسطي في مؤسسة ألقال بلوس يقدر بـ **370 685 475,60 دج** ، وقيمة المواد المستهلكة و التي تقدر قيمتها بـ **1 657 932 599,46 دج** ،تم حساب سرعة دوران مخزون المواد الأولية = (المخزون الوسطي / المواد المستهلكة) × 360 يوم

= (370 685 475,60 /1 657 932 599,46) × 360 يوم

= 80,48 يوم

أي أن مخزون المواد الأولية يدور مرة كل 80،48 يوم، ويفسر على أن المؤسسة تقوم بشراء المواد الأولية بكميات كبيرة تفوق قدرات الإنتاج وحسب مدير المحاسبة و المالية فإن المؤسسة تهدف إلى ضمان مخزون لمدة 3 أشهر لأن 80 % من المادة الأولية تأتي من الخارج، وبالتالي يعتبر مؤشر إيجابي على صحة سياسة التخزين التي تتبعها المؤسسة .

2 -إدارة العملاء: المدة الممنوحة للزبائن قصد تسديد المستحقات حسب مدير محاسبة والمالية هي 15 يوم، غير أنه في حالة التسديد الفوري يتم منح تخفيض تجاري بمقدار 2%، ومن أجل تحليل أكثر للعملاء والتعرف على المدة

الممنوحة للزبائن نقوم بحساب سرعة دوران الزبائن، ومن خلال الكشوفات المحاسبية وبعد التعرف على قيمة الزبائن والتي تقدر ب (61 917 188,00) ورقم الأعمال TTC والذي يقدر بـ 3 138 187 391,78دج.

سرعة دوران الزبائن = (الزبائن /رقم الأعمال TTC) × 360 يوم = 7,10 يوم.

وهذا يعني أن عنصر العملاء يدور مرة واحدة في كل 07 أيام، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على صحة سياسة التحصيل المتبعة من طرف المؤسسة، حيث أن عدد العملاء الصغير (حوالي 15 عميل) سهل على المؤسسة التعامل معهم.

3 –إدارة الموردون: من أجل التعرف على المدة المتحصل عليها الموردين نقوم بحساب سرعة دوران الموردين بعد التعرف على قيمة الموردين والتي تقدر بـــ: 306 862 547,00 دج ومشتريات المواد واللوازم والمقدر بـــ:

3 524 876 160,9 دج تم الحصول على مايلي :

سرعة دوران الموردون = (الموردون / مشتريات المواد واللوازم) ×360 يوم.

360× (3 524 876 160,9 / 306 862 547,00)

= 31،34 يوم.

أي أن المدة الفعلية المتحصل عليها من الموردين هي 31،34 يوم، وتعتبر مؤشر جيد مقارنة بالمهلة التي تمنحها المؤسسة للزبائن.

المطلب الثاني: اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة

أولا: كيفية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة

1. **قرارات التمويل:**

- تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على القروض البنكية الطويلة والمتوسطة الأجل لتمويل استثمارات التوسعية.
- تمويل الداخلي عن طريق وضع أموال الشركاء (حساب جاري شريك) تحت تصرف المؤسسة لمدة أكثر من 10 سنوات.

2. **قرارات الاستثمار:** يتم اتخاذ قرارات الاستثمار على مستوي الإدارة العليا المتمثلة في الشركاء.
3. **قرارات توزيع الأرباح:** يتم اتخاذ قرارات توزيع الأرباح داخل المؤسسة على مستوى الإدارة العليا مع وضع حصص الشركاء من الأرباح تحت تصرف الشركة حيث يعتبر مصدر تمويلي مهم بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا: القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات

تتضمن الموازنة النقدية عرض تفصيلي للمقبوضات والمدفوعات النقدية بما يحدد المتبقي من الخزينة آخر الفترة، وبمقارنة هذا الأخير مع الحد الأدنى لرصيد الخزينة الذي يقدر حسب مدير المحاسبة والمالية بـــ **4 500 000.00دج** يمكن أن تظهر الحاجة إما للقيام بتوظيفات أو تمويلات.

1- توظيف فوائض الخزينة قصير ة الأجل

حسب مدير المحاسبة والمالية فأنه في حالة وجود فائض على الحد الأدنى للخزينة يتم تسديد أقساط القروض مسبقاً على مستوي البنوك، ويتم اتخاذ القرار على مستوي مدير المحاسبة والمالية فقط.

2- تمويل العجز في الخزينة على المدي القصير:

تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي عن طريق التمويلات المصرفية والمتمثلة في السحب على المكشوف، وحسب مدير المحاسبة والمالية يمكن للبنك من تغطية المؤسسة حتى مبلغ **50 مليون دينار** وهذا حسب قدرة التفاوضية للمؤسسة. بالمقابل تتحمل المؤسسة مصاريف مالية كبيرة نتيجة لقيامها بهذا الإجراء.

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي دارسة كيفية تسيير خزينة مؤسسة + Algal والقرارات المالية التي تُتخذ داخل المؤسسة وذلك من خلال التقديم العام في البداية للمؤسسة وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، حيث وجدنا أن المؤسسة غير متوازنة مالياً على الرغم من تحقيقها رأس مال عامل موجب غير أنه غير كافي لتغطية احتياجات المؤسسة مما أنتج خزينة سالبة.

أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لدراسة تسيير خزينة المؤسسة لسنة 2018، من خلال إعداد وتحليل جدول تدفقات الخزينة الذي اتضح من خلاله أن الأنشطة التشغيلية هي مستخدمة أكثر للنقدية وليست منتجة للنقدية مما أثر سلباً على خزينة المؤسسة، خاصة أن قرارات التمويل من أجل تغطية الأنشطة الاستثمارية والتشغيلية لم تكن كافية، وكذلك عرض موازنة الخزينة لمؤسسة وتحليل انحرافات بين التقديري والمحقق أين وجدنا معظم الإنحرافات كانت غير ملائمة تتنوع أسبابها من تأثير لظروف داخلية وأخرى خارجية ساهمت في خلق الفجوة، وأخرى تمثلت في عدم الدقة في بعض التقديرات، وصولاً إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة عن طريق تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس مال العامل ومقارنتها بين معدلات دوران الفعلية والمصرح بها من طرف مدير المحاسبة والمالية

وفي الأخير تناولنا القرارات المالية داخل المؤسسة وتسيير انحرافات خزينة التي في الغالب تكون سالبة، حيث تأكد لنا من خلال الدراسة أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة القروض القصيرة الأجل (السحب على المكشوف)، من أجل الوفاء بالتزاماتها.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع لتعرف على مدي أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة Algal plus خلال الفترة 2018 و لقد جاءت هذه الدراسة في فصلين ، الفصل الأول يتعلق بالجانب النظري لتسيير الخزينة و القرارات المالية و الفصل الثاني دراسة حالة ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن ضمنه منهج دراسة حالة و لقد تم استخدام عدة أدوات أهمها المقابلة وكذلك الملاحظة و الوثائق .

وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات أو نفي فرضيات الدراسة و انطلاقا من نتائج الدراسة توصلنا إلى نتائج حول اختبار الفرضيات و التي نجدها فيما يلي :

1- دراسة مدي تحقق الفرضيات المعتمدة في البحث

- فيما يتعلق بالفرضة الأولى التي تقوم على مساهمة تحليل و تفسير تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية و الاستثمارية و التمويلية في اتخاذ القرارات المالية . فقد تم إثبات هذا الفرض في الفصل الأول حيث يمكن تحديد مواطن الضعف و القوة في نشاط المؤسسة و يوفر جدول تدفقات المعلومات الملائمة من أجل القيام بعمليات اتخاذ القرارات المالية
- أما بخصوص الفرضية الثانية فإن إعداد موازنة الخزينة بطرق علمية دقيقة يساعد في تقليص الفجوة بين التقديرات و الإنجازات و بالتالي اتخاذ قرارات مالية رشيدة و هذا ما تعمل المؤسسة للوصول إليه من خلال إعدادها لموازنة الخزينة لـ5 سنوات المقبلة و هذا مايثبت صحة الفرضية الثانية .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الأخيرة و التي تنص على تسيير الجيد لعناصر الاحتياج في رأس مال العامل يساهم في رفع كفاءة تسيير الخزينة و بالتالي اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات فقد تم اثبات هذا الفرض في الاطار النظري للدراسة من خلال التحكم الجيد في معدلات دوران عناصر الاستخدامات الجارية و الموارد الجارية يسمح للمؤسسة من الوصول إلى خزينة مثلي و بالتالي اتخاذ قرارات التمويل العجز أو استثمار الفائض في الخزينة .

2- نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بإعدادها توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- بعد تحليل الوضعية المالية للمؤسسة تبن لنا أن المؤسسة غير متوازنة ماليا خلال فترة الدراسة ، وهذا ما يعكس رصيد الخزينة السالب .
- إهمال المؤسسة لجدول تدفقات الخزينة كأحد أهم القوائم المالية التي تساعد في معرفة مصادر و استخدامات النقدية في المؤسسة و ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة

- التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية سالبا ، مما يشير إلى أنّ عمليات التشغيل هي مستخدمة أكثر للنقدية و ليست منتجة للنقدية
- يتم إعداد موازنة الخزينة بالمؤسسة لمدة خمسة سنوات بطرق تقليدية بإعتمادها على السنوات السابقة .
- قيام المؤسسة بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية بسبب سوء التقديرات ، مما نتج عنه زيادة في احتياجي دورة الاستغلال لم تتمكن المؤسسة من تغطيته .

3- الاقتراحات

- ضرورة الاهتمام بجدول تدفقات الخزينة من الناحية المهنية باعتبار من أهم القوائم التي تساعد في إتخاذ القرار لاحتوائه على معلومات غير متوفرة في الميزانية المالية للمؤسسة .
- إستخدام النماذج الرياضية و العلمية في إعداد الموازنات التقديرية .
- إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الخزينة باعتبارها من التوجهات الحديثة للإدارة المالية .
- المتابعة اليومية و الشهرية لخزينة المؤسسة من أجل ترشيد القرارات بدلا من سنة .
- التعاقد مع موردين جدد للمواد الأولية من أجل تسريع دوران المخزون ومن ضمان التحكم الجيد في احتياج رأس مال العامل .

4- آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن القول بأن بحثنا هذا يبقى مجرد محاولة تشوبها حتما مجموعة من النقائص لعلها تكون منطلقا لبحوث أخري في الموضوع

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

- إستخدام النماذج الرياضة في تسيير خزينة المؤسسة
- دور تسيير الخزينة في إدارة المخاطر المالية
- مساهمة إدارة الخزينة في صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة
- أهمية موازنة الخزينة في ترشيد القرارات المالية القصيرة الأجل .
- أهمية تسيير الخزينة في تحديد الهيكل المالي للمؤسسة .

أولا: المراجع العربية

أ. الكتب

1. أحمد عبد السلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة، دار طلاس للدراسات والنشر، سوريا، 1983.
2. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
3. باديس بن يحي بوخلوه، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر، الأردن، 2013.
4. دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ط1، 2009.
5. دريد كامل ال شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،2013.
6. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوي عملي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2013.
7. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
8. محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز المكتب الأردني، الأردن، ط1، 1995.
9. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
10. نصيب رجم وآخرون، تقييم المؤسسات، الدار الجزائرية، الجزائر، ط1، 2018.
11. نصيب رجم، إدارة الخزينة، دروس وتطبيقات، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.2013

ب. المقالات

12. باهي نوار، مهري عبد المالك، أيمن فريد، "إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر و اورر–دارسة حالة "، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 06،2018، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
13. بروال بومدين، "أهمية اعتماد المعيار المحاسبي الدولي السابع في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات 2، المجلد4، العدد 1، 2018، جامعة ميلة، الجزائر.
14. سفير محمد، "أهمية إعداد وتحليل المعلومات حول التدفقات النقدية في مجتمع الأعمال –دراسة حالة مؤسسة اقتصادية" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08،2015، جامعة البليدة 2، الجزائر
15. سماي علي، خلف الله بن يوسف،" تحليل سيولة جدول تدفقات الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية" مجلة معارف، العدد 20،2016، جامعة البويرة، الجزائر.

16. محمد الأمين شربي، محمد حقيقة،" أثر تسيير عناصر الاحتياج في رأس مال العامل على الأداء المالي "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01 ،2017، جامعة غرداية، الجزائر.

17. مرازقة صالح، بوهرين فتيحة" المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائري.

18. مفيدة يحياوي، قرقب مبارك،" تخطيط الحجم الأمثل للنقدية "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02 ،2012، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر.

ت. رسائل

20. بوخوله باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة –دراسة حالة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،2003.

21. دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2014.

22. زيتوني هند، دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف،2008.

23. شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك، أطروحة دكتورا، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 2016

24. هواري سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008.

25. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم19، 2009

ثانيا: المراجع الأجنبية

A.Lives

26. Jacqueline D ، Florence D،Finance d'entreprise :Manuel et Applications، Dunod ، Paris،2012.

27. Philippe Desbriéres ،Evelyne Poincelot، Gestion de Trésorerie،2e édition،ems،2015 .

الملحق رقم 01 : ميزانية الأصول لسنة المالية 2017-*2018*

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 6 2 8 0 5 6 2 8 9 4 6 7

Désignation de l'entreprise: SARL ALGAL PLUS M'SILA

Activité: ALUMINIUM

Adresse: ZONE INDUS MSILA BP 702 MSILA

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	24 598 250	21 710 595	2 887 654	5 290 004
Immobilisations corporelles				
Terrains	743 294		743 294	743 294
Bâtiments	212 757 900	113 432 862	99 325 037	101 605 384
Autres immobilisations corporelles	1 083 844 741	480 448 833	603 395 907	265 274 084
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 321 944 186	615 592 292	706 351 894	373 112 766
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	1 655 643 908		1 655 643 908	1 378 366 580
Créances et emplois assimilés				
Clients	61 917 188		61 917 188	17 068 847
Autres débiteurs	61 882 597		61 882 597	74 069 609
Impôts et assimilés	3 579 473		3 579 473	1 804 322
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	7 633 665		7 633 665	45 704 787
TOTAL ACTIF COURANT	1 790 656 833		1 790 656 833	1 517 014 147
TOTAL GENERAL ACTIF	3 112 601 019	615 592 292	2 497 008 727	1 890 126 914

الملحق رقم 02 : ميزانية الخصوم لسنة المالية 2017-*2018*

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 6 2 8 0 5 6 2 8 9 4 6 7

Désignation de l'entreprise: SARL ALGAL PLUS M'SILA

Activité: ALUMINIUM

Adresse: ZONE INDUS MSILA BP 702 MSILA

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (PASSIF)

	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	150 000 000	150 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 646 379	7 125 468
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	32 578 462	10 418 214
Autres capitaux propores - Report à nouveau	12 101 213	2 203 909
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**202 326 055**	**169 747 593**
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	93 828 972	
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		1 925 736
TOTAL II	**93 828 972**	**1 925 736**
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	306 862 547	409 300 522
Impôts	20 042 238	9 128 134
Autres dettes	951 111 991	934 153 550
Trésorerie passif	922 836 920	365 871 376
TOTAL III	**2 200 853 699**	**1 718 453 584**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	**2 497 008 727**	**1 890 126 914**

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

الملحق رقم 03 : حساب النتائج لسنة 2017-2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 6 2 8 0 5 6 2 8 9 4 6 7

Désignation de l'entreprise: SARL ALGAL PLUS M'SILA

Activité: ALUMINIUM

Adresse: ZONE INDUS MSILA BP 702 MSILA

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2018		2017	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		2 637 132 262		1 429 730 756
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			**2 637 132 262**		**1 429 730 756**
Production stockée ou déstockée		164 892 648		146 616 301	
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			**2 472 239 614**		**1 283 114 455**
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		1 657 932 599		657 754 902	
Autres approvisionnements		310 813 476		186 583 582	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		40 157 318		39 864 428	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	2 298 700		210 000	
	Entretien, réparations et maintenance	10 798 327		18 516 821	
	Primes d'assurances	3 042 974		2 754 856	
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	10 039 807		15 744 973	
	Publicité	1 441 290		829 221	
	Déplacements, missions et réceptions	4 437 294		3 896 980	
Autres services		29 505 963		23 570 318	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		**2 070 467 751**		**959 726 086**	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			**401 771 862**		**323 388 369**

../.. la suite sur la page suivante

الملحق رقم 03 : حساب النتائج لسنة 2017–2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 6 2 8 0 5 6 2 8 9 4 6 7

Désignation de l'entreprise: SARL ALGAL PLUS M'SILA

Activité: ALUMINIUM

Adresse: ZONE INDUS MSILA BP 702 MSILA

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	197 436 174		178 038 145	
Impôts et taxes et versements assimilés	28 362 064		16 013 410	
IV-Excédent brut d'exploitation		175 973 623		129 336 813
Autres produits opérationnels		7 711 323		2 482 238
Autres charges opérationnelles	1 665 052		3 021 731	
Dotations aux amortissements	83 710 294		73 331 503	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 590 192		8 586 931
V-Résultat opérationnel		106 899 792		64 052 747
Produits financiers		908 043		5 311 912
Charges financières	66 401 536		58 366 794	
VI-Résultat financier	65 493 492		53 054 882	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		41 406 299		10 997 864
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	8 827 837		579 650	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		32 578 462		10 418 214

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم 04 : جدول تدفقات الخزينة لسنة 2017–2018

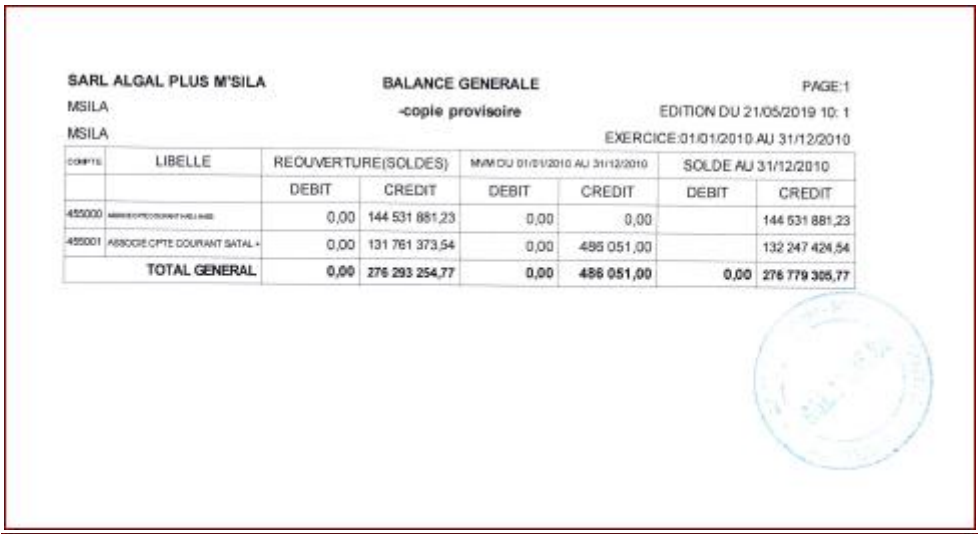
SARL ALGAL PLUS M'SILA
ZONE INDUS MSILA BP 702 MSILA
N° D'IDENTIFICATION 000628035205457

EDITION D 07/05/2019 10:40
EXERCICE 01/01/2018 AU 31/12/2018
PERIODE I 01/01/2018 AU 31/12/2018

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnell			
Encaissements reçus des clients		3 103 882 395,85	1 926 076 931,40
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-3 722 312 334,94	-1 553 076 552,54
Intérêts et autres frais financiers payés		-72 657 922,26	-63 062 851,05
Impôts sur les résultats payés		-1 212 040,00	-10 000,00
Opérations en attente de classement (47) !!!!			**291 177,90**
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-692 299 901,35	310 218 705,70
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		3 761 074,07	-416 906,88
Flux de trésorerie net provenant des activités opératic		**-688 538 827,28**	**309 801 798,82**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investis			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corpore		-9 145 344,00	-35 355 314,05
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financié			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers -		890 133,03	4 526 805,98
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'invest		**-8 255 210,97**	**-30 828 508,07**
Flux de trésorerie provenant des activités de financeme			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		116 032 372,00	67 263 892,90
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilée		-14 275 000,00	-67 863 263,17
Flux de trésorerie net provenant des activités de finan		**101 757 372,00**	**-10 599 370,27**
Incidences des variations des taux de change sur liquidité			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**-595 036 666,25**	**268 383 920,48**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la pé		**-320 166 588,84**	**-592 713 534,50**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la pério		**-915 203 255,09**	**-320 166 588,84**
Variation de la trésorerie de la période		**-595 036 666,25**	**272 546 945,66**
Rapprochement avec le résultat comptable		**-627 615 128,32**	**262 128 730,70**

الملحق رقم 05 : رصيد حساب جاري شريك (2010-2012-2018)

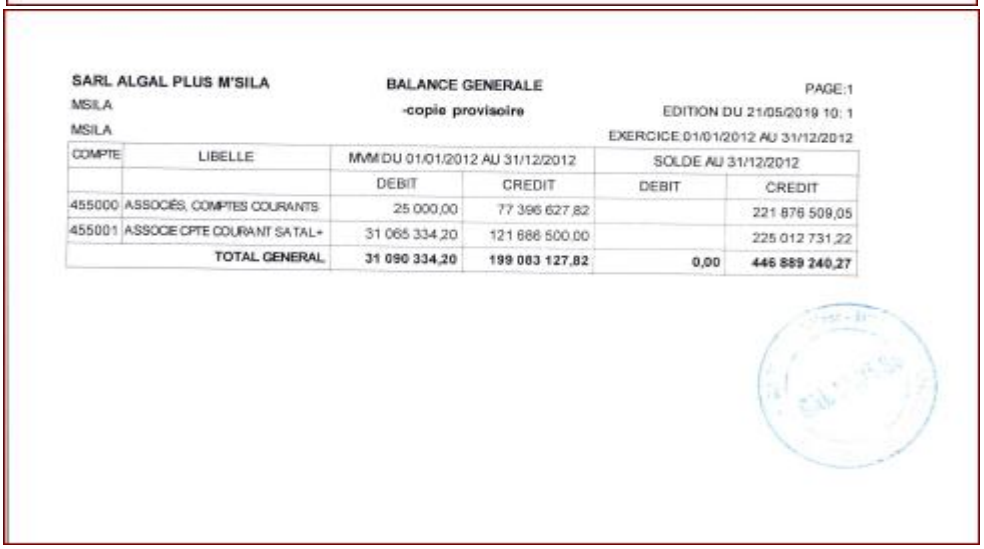


SARL ALGAL PLUS M'SILA
MSILA
MSILA

BALANCE GENERALE
-copie provisoire

PAGE:1
EDITION DU 21/05/2019 10: 1
EXERCICE:01/01/2010 AU 31/12/2010

COMPTE	LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MVM DU 01/01/2010 AU 31/12/2010		SOLDE AU 31/12/2010	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
455000	[illegible]	0,00	144 531 881,23	0,00	0,00		144 531 881,23
455001	ASSOCIE CPTE COURANT SATAL+	0,00	131 761 373,54	0,00	486 051,00		132 247 424,54
	TOTAL GENERAL	0,00	276 293 254,77	0,00	486 051,00	0,00	276 779 305,77

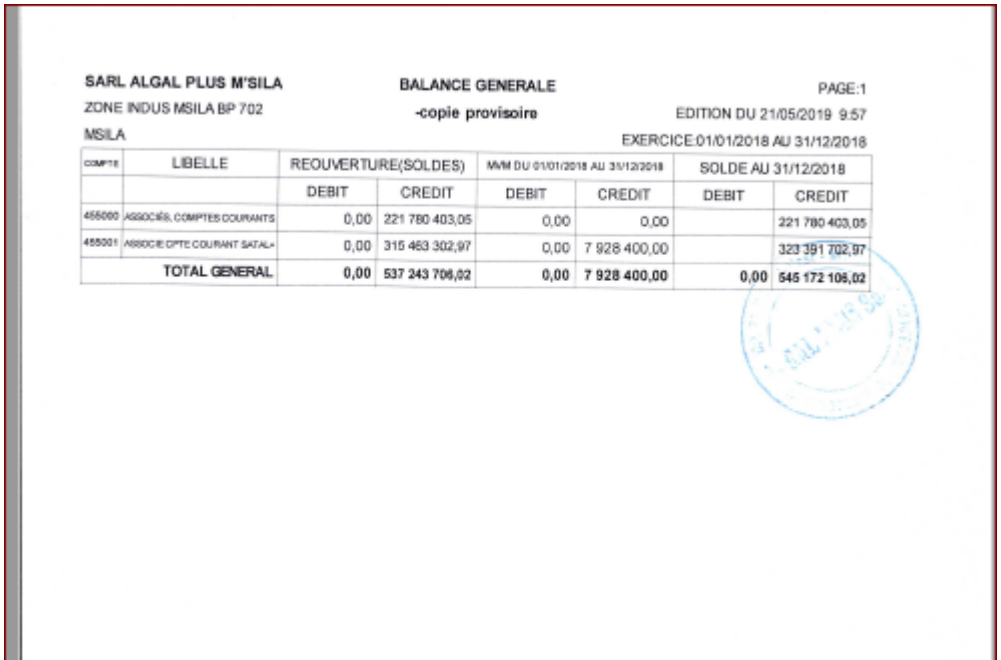


SARL ALGAL PLUS M'SILA
MSILA
MSILA

BALANCE GENERALE
-copie provisoire

PAGE:1
EDITION DU 21/05/2019 10: 1
EXERCICE:01/01/2012 AU 31/12/2012

COMPTE	LIBELLE	MVM DU 01/01/2012 AU 31/12/2012		SOLDE AU 31/12/2012	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
455000	ASSOCIÉS, COMPTES COURANTS	25 000,00	77 396 627,82		221 876 509,05
455001	ASSOCIE CPTE COURANT SATAL+	31 065 334,20	121 686 500,00		225 012 731,22
	TOTAL GENERAL	31 090 334,20	199 083 127,82	0,00	446 889 240,27



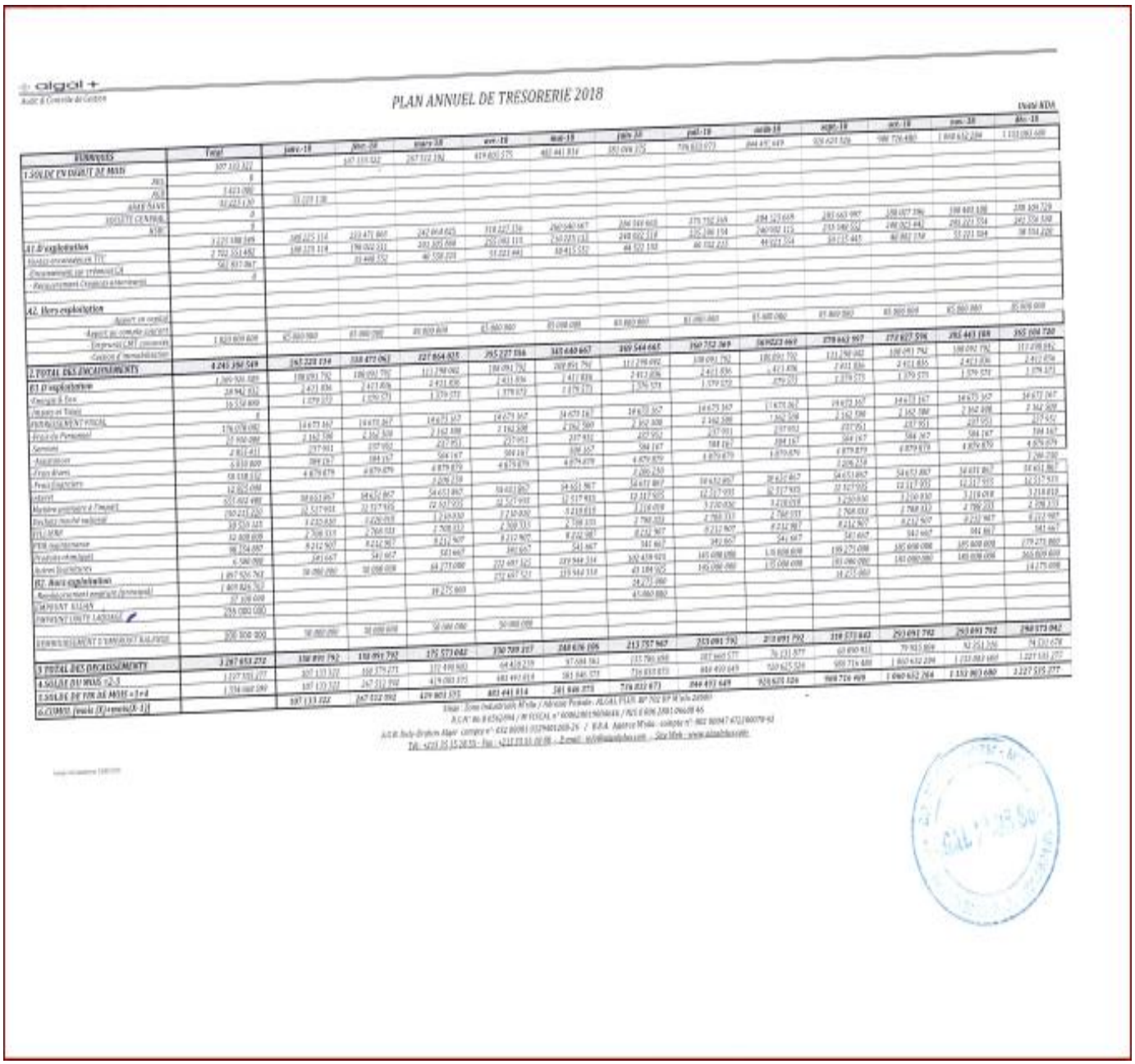
SARL ALGAL PLUS M'SILA
ZONE INDUS MSILA BP 702
MSILA

BALANCE GENERALE
-copie provisoire

PAGE:1
EDITION DU 21/05/2019 9:57
EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

COMPTE	LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MVM DU 01/01/2018 AU 31/12/2018		SOLDE AU 31/12/2018	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
455000	ASSOCIÉS, COMPTES COURANTS	0,00	221 780 403,05	0,00	0,00		221 780 403,05
455001	ASSOCIE CPTE COURANT SATAL+	0,00	315 463 302,97	0,00	7 928 400,00		323 391 702,97
	TOTAL GENERAL	0,00	537 243 706,02	0,00	7 928 400,00	0,00	545 172 106,02

الملحق رقم 06 : موازنة الخزينة من إعداد المؤسسة لسنة 2018



algal +

PLAN ANNUEL DE TRESORERIE 2018