

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: العلوم الاقتصادية  
تخصص: نقدي وبنكي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

- زهير هاجر
- شرحبيل أميمة

تحت عنوان:

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

**B.A.D.R**

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بوبعاية حسان
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....

السنة الجامعية : 2022/2021

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

**B.A.D.R**



## اهداء 01

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا ، نحمد  
الله عز وجل أنه وفقنا إلى انجاز هذا العمل المتواضع .

إلى أستاذي المشرف حفظه الله .

إلى من يزيدني انتسابي له ، إلى من سهر الليالي من أجل تربيتي وتعليمي ، وجعلني  
أكبر في أظهر فضيلة أبي العزيز .

إلى قرة عيني ، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها ، إلى التي حرمن نفسها و أعطتني  
، ومن نبع حنانها سقتني ، إلى من وهبتني الحياة أُمي العزيزة حفظها الله .

إلى من قاسموني رحم الوالدة سندي في الحياة بعد الوالدين إخوتي : ميمونة ، أمينة ،  
قيس ، هنيدة ، مصعب .

إلى أزهار البيت : جولان ، بيان ، جنة ، رتيل .

إليكم جميعا أهدي هذا العمل .

## اهداء 02

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية ، إلى أستاذي المشرف .  
إلى من كان خير مثال لرب الأسرة ، إلى من الذي وافته المنية ، إلى روح أبي الزكية  
الطاهرة رحمه الله اهدي نجاحي وتخرجي إليه .  
إلى من وضع المولى -سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها ، إلى أمي العزيزة الغالية

إلى من كان سندا لي ، إلى الذي علمني معني الصبر، زوجي .  
إلى ابنتي العزيزة .  
إلى إخوتي وأخواتي .  
إلى جميع الأسرة التربوية .  
إلى كل هؤلاء وهؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع .



# الفهارس

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الفهرس العام
	قائمة الاختصارات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام لتسيير الخزينة والأداء المالي للمؤسسة</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة
7	المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومكوناتها
7	الفرع الأول: مفهوم الخزينة
8	الفرع الثاني : مكونات الخزينة
9	المطلب الثاني: مفهوم جدول تدفقات الخزينة
9	الفرع الأول : تعريف جدول تدفقات الخزينة
12	الفرع الثاني : أهمية جدول تدفقات الخزينة
13	المبحث الثاني : ماهية تسيير الخزينة
13	المطلب الأول : مفهوم و أهداف تسيير الخزينة
13	الفرع الأول : مفهوم تسيير الخزينة
14	الفرع الثاني : أهداف تسيير الخزينة
15	المطلب الثاني : أساليب ومشاكل تسيير الخزينة
15	الفرع الأول : أساليب تسيير الخزينة
17	الفرع الثاني : مشاكل تسيير الخزينة

18	المبحث الثالث : الأداء المالي للمؤسسة (المفهوم، المعايير، العوامل المؤثرة)
18	المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي
18	الفرع الأول : مفهوم الأداء
19	الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي
20	الفرع الثالث : أهمية الأداء المالي
21	المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
21	الفرع الأول : مفهوم الأداء المالي
22	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة فيه
25	خلاصة الفصل
	<b>الجانب التطبيقي</b>
27	الفصل الثاني : أثر تسيير خزانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أدائها المالي
27	تمهيد
28	المبحث الأول : تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
28	المطلب الأول :نبذة تاريخية وتعريف بنك الفلاحة والتنمية والهيكل التنظيمي له
28	الفرع الأول :نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
30	الفرع الثاني : تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
31	الفرع الثالث :الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
34	المطلب الثاني : نشاطات والمبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية
34	الفرع الأول : نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
34	الفرع الثاني : المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية
35	المطلب الثالث :الأهداف والخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

35	الفرع الأول : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R
36	الفرع الثاني : الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
38	المبحث الثاني : دراسة حالة تطبيقية للوكالة المحلية للاستغلال بالمسيلة 904
38	المطلب الأول : تحليل تسيير خزينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
38	الفرع الأول :جدول الأعباء والنواتج للوكالة المحلية بالمسيلة 904
43	الفرع الثاني : مؤشرات ونسب الأداء المالي للوكالة المحلية بالمسيلة 904
45	خلاصة
47	خاتمة
49	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الاختصارات:

قدرة التمويل الذاتي	CAF
حسابات النتائج	TCR

قائمة الأشكال :

الصفحة	البيان	الرقم
33	الهيكل التنظيمي الأفقي	1-2
33	الهيكل التنظيمي العمودي	2-2
40	الأعباء والنواتج للوكالة المحلية	3-2
42	الأرصدة الوسيطة للوكالة المحلية	4-2

قائمة الجداول :

الصفحة	البيان	الرقم
11	جدول تدفقات الخزينة	1-1
38	جدول أعباء ونواتج وكالة التنمية والفلاحة الريفية	1-3
41	الأرصدة الوسيطة لوكالة المسيلة	2-3
43	نسب المؤشرات المالية لوكالة المسيلة	3-3

# مقدمة

تعد المؤسسة الاقتصادية القاعدة الأساسية التي يدور حولها الاقتصاد كونها تهدف إلى تحقيق الربح والاستمرارية والنمو وترتبط هذه الأهداف بمدى كفاءة أدائها من خلال الاعتماد على تقنيات تسييرية من أجل المحافظة على مستوى الأداء المالي وكذا تفادي حالات العسر المالي ومن ثم التصدي للمشاكل والعراقيل التي يمكن أن تواجه المؤسسة في ظل تعقد وتوسع أنشطتها.

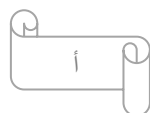
كما أن التسيير الجيد والفعال للخزينة يحقق توازن مالي في المؤسسة مما يساعدها على تسديد مستحقاتها في أجالها المحددة فالخزينة تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية للمؤسسة وتمثل الحالة المالية التي تمر بها تمثيلا واقعيًا. وباعتبار جدول تدفقات الخزينة من أهم أدوات التسيير المالي الحديثة فإنه يساهم بشكل كبير في كيفية تشكيل الخزينة عبر مستويات معينة وتوفير معلومات مالية لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على توليد فوائض مالية.

### أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق تتبلور معالم الإشكالية الرئيسية في السؤال الجوهرى التالي:  
ما تأثير تسيير الخزينة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أدائه المالي؟  
الأسئلة الفرعية:

تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالخزينة، وما الهدف من تسييرها؟
- 2- هل تحقق خزينة بنك التنمية والفلاحة لولاية المسيلة توازنا مالياً؟
- 3- ما مدى إسهام جدول تدفقات الخزينة في الحكم على الوضعية المالية للبنك؟



**الفرضيات:**

قصد دراسة وتحليل الموضوع نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: الخزينة مجموع التدفقات النقدية التي يمتلكها البنك والغاية من تسييرها هو تجنب عدم الوفاء بالالتزامات المستحقة.

الفرضية الثانية: يرتبط تسيير الخزينة بعدة معايير ومؤشرات مالية في البنك.

الفرضية الثالثة: يساهم تسيير خزينة البنك في زيادة فعالية الأداء المالي بهذا البنك.

**ثانيا: أسباب اختيار الدراسة**

يكمن اختيار هذه الدراسة في الاعتبارات التالية:

- محاولة تطبيق الجانب النظري للموضوع على واقع بنك.
- أهمية الموضوع لدى المسير المالي خاصة والمؤسسة عامة.
- الرغبة الشخصية للبحث في مجال التسيير المالي.

**ثالثا: أهمية الدراسة.**

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز ضرورة وجود تسيير جيد لخزينة البنك.
- القدرة على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومؤشرات التوازن المالي.

**رابعا: أهداف الدراسة.**

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز الدور الجوهري الذي تلعبه الخزينة في البنك.
- محاولة تطبيق أهم المؤشرات المالية للحكم على الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

- معرفة دور جدول تدفقات الخزينة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البنك

### خامسا: منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لعرض معلومات ومفاهيم أساسية حول الخزينة وتسييرها والأداء المالي وأما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على بنك التنمية والفلاحة الريفية لولاية المسيلة من خلال أسلوب دراسة الحالة.

### سادسا: الدراسات السابقة

-دراسة الباحثة نوبل نجلاء (2014-2015) أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر بعنوان: استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.  
-دراسة الباحث بخلوة باديس (2003،2002) مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف لمسيلة بعنوان: الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

-دراسة الباحث صابر عباسي، (2011-2012) مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر بعنوان: أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة.

### سابعا: هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي

تتألف الفصل الأول:

-أساسيات حول الخزينة

- ماهية تسيير الخزينة

- الأداء المالي للمؤسسة

وخصص الفصل الثاني لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-التعريف بالبنك

-تسيير الخزينة بالبنك

-تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي (نشاطات البنك).

# الفصل الأول

الإطار العام لتسيير الخزينة والأداء  
المالي في المؤسسة

## تمهيد:

يحظى موضوع تسيير الخزينة باهتمام كبير من قبل المحللين الماليين في مجال الإدارة المالية، فهدف هاته الأخيرة هو ضمان توفير الموارد اللازمة لتمويل مختلف الأنشطة والوفاء بالتزاماتها لذا فهي تعتمد بكل كبير على الخزينة والتي تمثل حصيلة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والمتعلقة أساسا بنشاط المؤسسة، مما يستوجب تسييرها بأفضل كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فقد أصبحت الخزينة ذات أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من تأثيرات على مركزها المالي أو أدائها المالي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة

المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة

المبحث الثالث: الأداء المالي للمؤسسة (المفهوم، المعايير، العوامل المؤثرة)

## المبحث الأول: أساسيات حول الخزينة

تعتبر الخزينة عنصرا مهما في المؤسسة كونها تمكنها من تحديد السيولة الكافية للقيام بمختلف أنشطتها، نحاول في هذا البحث التعرف على مفهوم الخزينة والعوامل المكونة لها، ثم نتطرق إلى جدول تدفقات الخزينة.

### المطلب الأول: مفهوم الخزينة ومكوناتها:

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم مفاهيم الخزينة ومكوناتها.

### الفرع الأول: مفهوم الخزينة.

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم متعددة منها:

### أولاً: 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<sup>1</sup>.

### ثانياً: المفهوم النقدي للخزينة:

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكل استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.

### ثالثاً: المفهوم التفاضلي للخزينة

تعتبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة مذكرة ماجستير لطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع -الأردن-، عمان 2013 ص 26-27.

<sup>2</sup> شمس الدين التجاني تسيير السيولة في المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة خلال الفترة 1997-2001، مذكرة ماجستير جامعة ورقلة، ص45.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل باحتياجات رأس المال العامل.

### رابعاً: المفهوم الديناميكي للخزينة

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساساً بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة لمواجهة الاحتياطات المتعلقة بالتدفقات الخارجة.

نستنتج مما سبق أن الخزينة هي عبارة عن مجموع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، أو السيولة التي تكون تحت تصرف المؤسسة من أجل تسديد التزاماتها أو لمواجهة احتياجاتها اليومية

### الفرع الثاني: مكونات الخزينة

تحدد مكونات الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، وتتكون من أصول الخزينة وخصومها، باعتبار أن هدف إدارة أصول أسفل الميزانية هو تحقيق الحد الأدنى من الاحتياج في رأس المال العامل وهي كالاتي<sup>1</sup>:

#### 1- عناصر أصول الخزينة:

سندات الخزينة: يتم شراؤها من البنوك التي تعرضها للاكتتاب والتي تكون مدة استحقاقها قصيرة الأجل أو عند حلول الأجل يسدد البنك قيمة السندات وفائدتها.  
خصم الأوراق التجارية: هي طريقة لتمويل خزينة المؤسسة بالأموال عن طريق اتصالها ببنكها أو البنك المتعامل مع زبائنها لخصم الأوراق وتتحصل مقابل ذلك عن عمولة.

<sup>1</sup> حنان سيد روجو ، دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي "حالة مؤسسة السيارات الصناعية " Snvi وحدة ورقلة ، 2010-2013، مذكرة ماستر تخصص مالية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013-2014 ، ص ص 22،23.

الحسابات الجارية: هي مجموع الأموال الجاهزة التي تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتوجد في الحساب الجاري البريدي وحساب البنك.

الصندوق: يمثل الأموال الجاهزة الموجودة في صندوق المؤسسة.

## 2- عناصر خصوم الخزينة:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاجها لتسديد قيمة السلع والخدمات والديون، وتتمثل في: تسهيلات الخزينة، السحب على المكشوف، والسلفات المصرفية.

## المطلب الثاني: مفهوم جدول تدفقات الخزينة.

في هذا المطلب نبين تعريف وأهمية جدول تدفقات الخزينة في المؤسسة.

## الفرع الأول: تعريف جدول تدفقات الخزينة

جدول تدفقات الخزينة هو: "عبارة عن وثيقة توضح المركز المالي للمؤسسة وكيفية تغير هذا المركز عبر مدة إعداده لذلك يعتبر مكمل للميزانية وجدول حسابات النتائج"<sup>1</sup>.

"تعد كشوفات تدفقات الأموال كوسيلة تحليلية لدراسة ومتابعة حركة التغيرات التي حصلت في أموال المؤسسة في الفترة الحالية والسابقة أي بمعنى حصر تلك التغيرات التي تعتبر بمثابة استخداماً للأموال، وتلك التي تعتبر مصدراً لها وبهذه الصورة التحليلية سوف تكون هذه الكشوفات مفيدة جداً للإدارة المالية في دراستها لحركة الأموال التي حصلت في الفترات الماضية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة لحرش ، أهمية جدول تدفقات الخزينة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأنايبب الناقلة الغاز بولاية غرداية للفترة (2010-2012) ، مذكرة ماستر ، تخصص دراسات محاسبية و جبائية معمقة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012-2013، ص 4.

<sup>2</sup> باديس بن يحي بوخلوة ، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص4.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

يمكن تحليل جدول تدفقات الخزينة من خلال الوظائف الأساسية للمؤسسة المتمثلة في <sup>1</sup> :

**وظيفة الاستغلال:** دورة الاستغلال هي الفترة التي تتحمل فيها المؤسسة نفقات الشراء وذلك عادة قبل استلام إيرادات المبيعات، هذه الفترة الفاصلة بين دفع المشتريات واستلام الإيرادات تولد ما يعرف بالاحتياطات المالية لدورة الاستغلال.

تبدأ دورة الاستغلال من حين تمويل المخزون، وتنتهي عند تسديد العميل الذي قام بشراء السلع أو المنتجات التامة الصنع.

**وظيفة الاستثمار:** دورة الاستثمار تمثل عملية الحياة على الاستثمارات التي تشارك طوال حياتها الإنتاجية في إنتاج تدفقات نقدية، وذلك لغرض تلبية تطلبات رأس المال.

ودورة الاستثمار تحدد هيكل التمويل طويل المدى، بحيث انه من القواعد المتعارف عليها في هذا الشأن هي قاعدة تخصيص الموارد في تمويل الاستخدامات حسب طبيعتها وعليه فالاستثمارات يجب أن تكون ممولة بموارد دائمة، تخصيص هذه الموارد الدائمة التي يكون مصدرها إما أموال خاصة أو قروض طويلة يكون بهدف رصدها في استثمارات تكون مدتها نوعا ما طويلة، وتشغيل هذه الاستثمارات هو الذي يسمح بتعويض هذه الأموال الدائمة، بالإضافة إلى تحقيق وفورات إضافية.

**وظيفة التمويل:** يقصد بدورة مالية شبكة التدفقات المالية التي تضمن عملية التبادل التي تقوم فيها المؤسسة بتحويل النقود التي تمتلكها، أو التي افترضتها الي سلع وخدمات، والفترة التي تسترجع فيها هذه الأموال.

<sup>1</sup> ضيق إبراهيم ، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جدول التدفقات للفترة (1999-2001)، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ،2004 ، ص ص 21-24.

الجدول (1-1): يوضح جدول تدفقات الخزينة

N+2	N+1	N	التدفقات المالية
			-القدرة على الاكتفاء الذاتي CAF -التغير في الاحتياج في رأس المال العامل BFR
			خزينة الاستغلال (أ)
			-التغير عن الاستثمارات -حيازة الاستثمارات
			خزينة الاستثمار (ب)
			-الرفع في الأموال الخاصة -مكافآت رأس المال
			خزينة الأموال الخاصة (1)
			-قروض جديدة

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

			-تسديد القروض
			-خزينة الاستدانة (2)
			خزينة التمويل (ج) = (1) + (2)
			الخزينة الإجمالية

المصدر: لياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 139.

### الفرع الثاني: أهمية جدول تدفقات الخزينة.

يعتبر جدول تدفقات الخزينة إجباري في النظام المالي، فهو الحجر الأساسي للتحليل المالي، كما انه يكتسي أهمية كبيرة في تقدير خطر الإفلاس والتنبؤ بالمشاكل التي تواجه المؤسسة وذلك باعتماده على تحليل خزينة كل وظيفة من وظائفه (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) وندرج أهمية جدول تدفقات الخزينة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

. أداة ضرورية في التسيير والتقدير.

. تساعد في تقييم السيولة والقدرة على الوفاء بالديون والمرونة المالية للمؤسسة.

. تساعد على التنبؤ بقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية.

. تدعيم القوائم المالية الأخرى.

<sup>1</sup> جهيدة عواريب ، استخدام التحليل المالي الديناميكي لتشخيص التوازن المالي حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير (2011-2012) ، مكرمة ماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2013-2014، ص6.

## المبحث الثاني: ماهية تسيير الخزينة.

تهتم الإدارة المالية بالأنشطة المالية للمؤسسة المتعلقة بإدارة أو تسيير الخزينة وتوفير التمويل اللازم من أجل القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها. في هذا المبحث سنتطرق إلى تسيير الخزينة وأهدافها، وأهم مشاكل تسيير الخزينة وطرق تسييرها وفي الأخير العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الخزينة وأهم أهدافها.

### الفرع الأول: مفهوم تسيير الخزينة.

"يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التماذي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان الفرص " <sup>1</sup>.

ويقصد بتسيير الخزينة : "عملية إدارة الأصول السائلة في المؤسسة ، هذه الأصول التي تتكون من النقدية والأصول سهلة التحويل إلى سيولة مثل الأوراق المالية قصيرة الأجل ، فالسيولة هي مقدار العملة المتاحة لدى المؤسسة والشيكات المستحقة لها ، وأرصدها لدى البنوك ، وتشكل الخزينة الجزء الأكبر من الأصول السائلة ، أما الأوراق القصيرة قصيرة الأجل فهي أدوات استثمارية قصيرة الأجل تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق عائد من أرصدها النقدية العاطلة ، وتعتبر هذه الأوراق مماثلة إلى حد ما للنقدية حيث يمكن تحويلها إليها بسرعة"<sup>2</sup>.

نستنتج مما سبق أن تسيير الخزينة هو عبارة عن إدارة السيولة الجاهزة في المؤسسة.

<sup>1</sup> مبارك لسوس ، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012 ، ص 249.

<sup>2</sup> عبد العزيز محمد المخلافي ، أساسيات الإدارة المالية ، بدون دار نشر ، صنعاء ، ص ص 261،262.

## الفرع الثاني: أهداف تسيير الخزينة

إن الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة يمكن في تقليل من مخاطر السيولة داخل المؤسسة، يمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- مواجهة الاحتياجات النقدية: (MEETING CASH NEEDS) ويتم ذلك من خلال:

- إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

2- تقليل الاحتياجات النقدية: (MINIMIZING CASH NEEDS) ويتم ذلك من خلال

ما يلي:

-تقليل تسرب النقد من المؤسسة.

- الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.

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

الدائنين.

3- تقليل كلفة النقد: (MINIMIZING CASH COST) ويتم ذلك من خلال ما يلي:

-تقليل الحاجة الى النقد.

- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.

-البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

4-تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنجم

عن التغير في أسعار الصرف

<sup>1</sup> مفلاح محمد عقل ، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ص 187 ، 188.

### المطلب الثاني: أساليب ومشاكل تسيير الخزينة:

نعرض من خلال هذا المطلب أساليب ومشاكل تسيير الخزينة:

#### الفرع الأول: أساليب تسيير الخزينة:

لقد شهد تسيير الخزينة تغيرات كبيرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة من ناحية وتطور الأساليب التكنولوجية من جهة أخرى وخاصة أساليب التمويل الإلكتروني للأموال من جهة أخرى وأساليب تسيير الخزينة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي<sup>1</sup>:

#### (أ) - مراقبة التدفقات النقدية:

وهي الحالة التي تتوازن فيها التدفقات النقدية للداخل مع التدفقات النقدية للخارج بما يسمح للمؤسسة الاحتفاظ بحد أدنى من الأرصدة النقدية ولأن المؤسسات تحصل على الأموال من عدة مصادر وتدفع أموال في عدة أماكن نظرا لتعدد فروعها في عدة مدن أو دول وبالتالي يكون لديها عشرات الحسابات البنكية فلا بد أن يكون لديها نظام فعال للتحصيل والدفع ولتحويل الأموال من الفروع والمصادر المختلفة إليها بما يضمن مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة

#### (ب) - تعجيل عملية تحصيل الحسابات المدنية:

حيث أنه لا بد من تحصيل الحسابات المدنية بسرعة أكبر مما يؤدي إلى زيادة سرعة التدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة ويحسن من كفاءة تسيير الخزينة وهناك أساليب عديدة تستخدم لتعجيل عملية التحصيل من بينها:

**(1) - الصندوق المقفل:** وهو إجراء يستخدم لتسريع عملية التحصيل باستخدام صناديق البريد بدلا من مراكز إدارة المؤسسة حيث يقوم البنك المعتمد يوميا بجمع ما يوجد في الصندوق وإيداعه في حساب المؤسسة ومن ثم يرسل البنك كشفا يوميا بما تم جمعه عبر نظام التحويل

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، جامعة العلوم التكنولوجية، صنعاء 2013، ص 285-286.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

الالكتروني وهذا النظام يحقق الوقت اللازم لاستلام الشيكات الواردة وإيداعها وتسويقها من خلال النظام البنكي بحيث تصبح الأموال جاهزة للاستخدام.

(2)-**الديون المسبقة التفويض:** وهذه الطريقة تتيح فرصة التحويل التلقائي للأموال من حساب العميل إلى حساب المؤسسة في التواريخ المحددة وتسمى هذه الطريقة أيضا بالعملية المحددة وتسمى تتم بدون استخدام الشيكات الورقية التقليدية وهذه الطريقة تسرع عملية تحويل الأموال لأنها تؤدي إلى تجنب الحاجة إلى وقت الإرسال في البريد وتسوية الشيكات بالرغم من أن هذه الطريقة فعالة إلا أن الإقبال عليها لازال قليلا.

(3)-**التركيز البنكي:** أي اعتماد بنك كبير يتم توجيه الأموال إليه من بنوك الإيداع المحلية التي تقوم بجمع الشيكات من الصناديق المقفلة السابق ذكرها أو الأموال التي تودع فيها مباشرة لحساب المؤسسة ومن مزايا التركيز البنكي القدرة على التحويل السريع للأموال من بنوك التحصيل إلى بنك التركيز.

(4)-**شيكات التحويل الإيداعين:** هو أسلوب حديث في ميدان تحويل الأموال، يعرف بالتمويل الإيداعين الالكتروني، يتم من خلال شبكة اتصال إلكترونية توفر الفرصة لإرسال البيانات من بنك لآخر، فبدلا من استخدام الشيكات الورقية يتم بواسطة هذه الشبكة معالجة البيانات بالتنسيق بين أنظمة الكمبيوتر وشيكات الاتصال مما يؤدي إلى سرعة تحصيل الأموال وسرعة تدفقها. إلى داخل المؤسسة.

(ج) - **الإبطاء في عملية الدفع:** تستخدم هذه الطريقة للمحافظة على الحد الأدنى من الأرصدة النقدية وذلك من خلال إتباع بعض الأساليب التي تراعي عدم المساس بسمعة المؤسسة ومن هذه الأساليب نجد<sup>1</sup>.

(1)-**المصرف المركزي:** أي تركيز الدفع بمركز الرئيس للمؤسسة ومن حساب موحد، يتميز هذا الأسلوب بعامل الوقت الذي يمر بين تحرير طلب الحصول على السيول وعملية الدفع.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 287.

(2)-تجنب الدفع المبكر: ويعني أن تدفع المؤسسة التزامها للموردين في آخر فرصة ممكنة.

(3)- استخدام الشيكات كوسيلة للدفع: وهذا يتيح للمؤسسة بضعة أيام أخرى تستطيع خلالها الاستفادة من السيولة.

### الفرع الثاني: مشاكل تسيير الخزينة:

يستوجب تحديد المستوى الإجمالي للخزينة الاهتمام بمشكلتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

**مشكلة المردودية:** إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير لأجل المؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة لذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر فالخزينة المعدومة تؤدي إلى 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 الأموال وقد ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياطات الدائمة وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابت نسبياً 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.

**مشكلة المخاطرة:** يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين.

إن مستوى الحظر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف ذلك على:

- تقييم احتياطات رأس المال العامل

- تواجد عمليات خارج الاستغلال

<sup>1</sup> بوخلوة باديس، الامثلية في تسيير الخزينة دراسة حالة مطاحن الحنونة مسيلة، ماجستير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002-2003، ص34-35

- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية)<sup>1</sup>.

- المبحث الثالث: الأداء المالي للمؤسسة (الثالث: الأداء المؤثرة):

إن الأداء يعتبر المحور الأساسي لوجود المؤسسة من عدم وجودها فهدف المؤسسة الاقتصادية هو الرفع من أدائها بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة وهذا التعزيز وتقوية وضعيتها في السوق سنركز في هذا المبحث على مفهوم الأداء المالي ومعاييرها والعوامل المؤثرة فيه.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي للمؤسسة:**

يتناول هذا المطلب مفهوم للأداء والأداء المالي وأهميته

**الفرع الأول: تعريف الأداء:**

يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية قصير وطويل الأجل.

و**عرف AKHERKHEN**: الأداء على أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص34-35.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009/ص218.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر 2004-2003، ص3

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

أما **MILLER ET BROMILY**: فقد قدم تعريفاً للأداء يتوافق مع أهداف مؤسسات الأعمال حيث عرف الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.  
ومنه نستنتج أن الأداء: هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### الفرع الثاني: تعريف الأداء المالي للمؤسسة:

نجد أن للأداء المالي عدة تعاريف مختلفة:

الأداء المالي هو: تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات جدول حسابات النتائج والجدول الملحق ولكن لا جدوى من ذلك إذ لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح<sup>2</sup>.

ويعرفه كل من **(ROBINO ET WIERSEMA)**: على أنه انعكاس لقدرة منظمات الأعمال وقابليتها وعلى تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الوهاب دارن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي التمييزي، خلال الفترة 2006-2011. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 2/2014. ص 23.

<sup>2</sup> شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز، التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 131، 130.

<sup>3</sup> عبد الباقي بضياف، تأثير المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسة دراسة مقياسية على السوق المالي السعودي، ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013-2014، ص 29.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

يعرف (MILLER ET DESS) 1996: الأداء المالي بأنه: تعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستخدام مقاييس مالية معينة وأنه الأداة الرئيسية الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة المختلفة<sup>1</sup>. هناك من يربط الأداء المالي بالأهداف فيعرفه بأنه "انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق الأهداف أو يعرفه بدلالة النتيجة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة بأنه النتيجة المطلوبة ولكن في المقابل يكون هناك هدر كبير في الموارد وهذا ليس بعقلاني<sup>2</sup>. ومن خلال هذه التعارف نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي:

يبرز أهمية الأداء المالي للمؤسسة عادة من خلال ما يحتاجه المديرون من قياس لبيان كيف هو الأداء بمرور الوقت والمساعدة في التنبؤ باستمرار عن الحالة المستقبلية لها ويمكن تحديد أهمية الأداء المالي للمؤسسة كما يلي<sup>3</sup>:

- المساعدة في متابعة ومعرفة النتائج المالية لنشاط المؤسسة وطبيعة تلك النتائج سواء كانت إيجابية أم سلبية
- المساعدة في متابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية سواء كانت مزدهرة أم أن هناك ركود اقتصادي فضلا عن الأمور المالية المحيطة بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- المساعدة في إجراء عمليات التحليل والمقارنة للنتائج المالية للمؤسسة للسنوات السابقة أو مع المؤسسات المماثلة لها.

<sup>1</sup> نويلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص149.

<sup>2</sup> ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص134.

<sup>33</sup> عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية للفترة (2008-2009)، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012-2013، ص72.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية من خلال التحليل العلمي لتلك البيانات
- تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالأداء المالي وطرق قياسه.
- يساهم قياس الأداء المالي في تحديد مواقع القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة وهذا يساعد كثيرا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات
- يعد الأداء المالي الأداة المهمة للكشف عن الميزة التنافسية التي يمكن أن تعمل على أساسها المؤسسة.

### المطلب الثاني: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

نتعرف من خلال المطلب على معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

#### الفرع الأول: معايير الأداء المالي.

هناك مجموعة من المعايير يعتمد المحلل المالي من أجل قياس أداء المؤسسة من أهمها<sup>1</sup>:

**1-المعايير المطلقة:** تقيس كفاءة سيولة المؤسسة في الأجل القصير، يأخذ المعيار قيمة مطلقة ثابتة في ضوءها تقارن القيمة المماثلة للمؤسسة مع هذه القيمة، أو هي مجموعة المعايير التي قد تم التوصل إليها عن طريق دراسة عدة قوائم مالية لعدة فترات مالية ولعدد من الوحدات الاقتصادية، وبالتالي أدت إلى التوصل إلى نتائج مطلقة يمكن من خلالها الحكم على الوحدة الاقتصادية المعنية بالتحليل.

**2-المعايير التاريخية:** تعتمد على النتائج التي حققتها المؤسسة خلال فترة أو فترات زمنية ماضية (تاريخية)، حيث يعتمد المحلل المالي على مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها عن الفترة المالية المعنية بالنتائج التي قد تم تحقيقها خلال الفترة المالية السابقة، في سبيل تفسير

<sup>1</sup> بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء دراسة حالة شركة الاسمنت السعودية للفترة 2006-2010، رسالة ماجستير، إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص29.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

النتائج وإعطاء الحكم على النتائج المحققة عن أي علاقة رياضية يمكن أن تنشأ بين البيانات المالية التي تحتويها القوائم المالية.

**3-المعايير الصناعية:** ويتم التوصل إلى هذا المعيار من خلال المتوسط الحسابي لنسب مجموعة من المؤسسات تنتمي إلى صناعة واحدة خلال فترة زمنية واحدة ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استعمالاً.

**4-المعيار المخطط أو المستهدف أو المعيار الموضوعي:** نسبة أو رقم يوضع عادة من قبل لجان متخصصة في الإدارة لاستخدامه في قياس أنشطة معينة من خلال المقارنة بين هذا المعيار المتوقع تحقيقه وبين ما تم تحقيقه فعلاً، وذلك خلال فترة زمنية محددة ومن أمثلتها النسب التي يضعها البنك المركزي ويطلب من البنوك الالتزام بها مثل: نسبة القروض إلى الودائع وغيرها من النسب الأخرى<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

#### 1-العوامل الداخلية:

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في<sup>2</sup>:

. **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص المواد اللازمة لها، فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية، ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

<sup>1</sup> محمد عبد الخالق ، الإدارة المالية والمصرفية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، عمان ، 2010، ص212.

<sup>2</sup> نويلي نجلاء ، نفس المرجع السابق ، ص ص 151-152.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

. **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فانه منطقيًا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سيرانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضيفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

. **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج عند الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولى اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تتسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة.

. **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي فكبر حجم المؤسسة يشكل عائقًا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدًا وتشابكًا، وقد يؤثر إيجابيًا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة من الأكثر واقعية.

### 2-العوامل الخارجية:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

<sup>1</sup> عباسي عصام ، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات دراسة حالة ليندغاز 2009-2011، مكررة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقة 2011-2012 ، ص 63.

## الفصل الأول: ..... الإطار العام لتسيير الخزينة و الأداء المالي في المؤسسة

---

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.
- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

-الخزينة مرآة عاكسة للمركز المالي للمؤسسة باعتبارها المصب الذي تتجمع فيه التدفقات النقدية داخلية كانت أم خارجية، ونظرا لأهميتها يجب تسيير الخزينة بكفاءة عالية مما ينعكس ايجابيا على الأداء المالي للمؤسسة.

-يعبر تسيير الخزينة عن مجموعة القرارات والوسائل المستخدمة لتوفير السيولة اللازمة لتسديد المستحقات في آجالها.

-جدول تدفقات الخزينة هو وثيقة شاملة تفسر تغيرات تدفقات الخزينة خلال فترة زمنية معينة.  
-يتمثل الأداء المالي في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأقل تكلفة ممكنة ويساعد في إجراء عملية تحليل وتقييم البيانات المالية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية

**B.A.D.R** الريفية

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لتسيير الخزينة والأداء المالي، نحاول في هذا الفصل معرفة مدى إثر تسيير الخزينة وانعكاساتها على الأداء المالي للبنك محل الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال تحليل بعض المؤشرات المالية، جدول الأعباء والنواتج، مؤشرات ونسب الأداء المالي. وسيتم إجراء هذه الدراسة في بنك التنمية والفلاحة الريفية وكالة المسيلة، من خلال تطبيق المؤشرات المالية لتحليل أداء هذا البنك، حيث قسمنا هذا الفصل الى:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: دراسة حالة تطبيقية للوكالة المحلية للاستغلال بالمسيلة 904.

## المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

المطلب الأول: نبذة تاريخية وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي له.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R<sup>1</sup>.

تم إنشاء البنك المركزي الجزائري حاليا يدعى ببنك الجزائر بعد 06 أشهر من إعلان الاستقلالية وفي عام 1963 تم إنشاء صندوق الجزائر للتنمية حاليا البنك الجزائري للتنمية ، وفي عام 1964 الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ، وفي سنة 1966 م تم السيطرة على القطاع المصرفي الجزائري التجاري الذي كان تحت السيطرة الأجنبية ، مما أدت هذه العملية إلى إعطاء الدولة ضرورة لإقامة وتنمية الاقتصاد الوطني ، والتي من خلالها تقرر لإنشاء البنك الوطني الجزائري بموجب قانون 66-178 الصادر في 03 يونيو 1966 ، والذي أوكل إليه بصورة عامة أمر أخذ الاقتصاد المخطط على عاتقه ، فقد كان منذ إنشائه مكلفا بتمويل عدة قطاعات اقتصادية والمتمثلة في :

- القطاع الزراعي.

- قطاع التجارة الخارجية.

- مختلف قطاعات الاقتصاد الزراعي.

ونظرا للأهمية الاستراتيجية للفلاحة الجزائرية وللضرورة الأساسية لكفالة الحاجيات الوطنية والمنتجات الغذائية فان كل الفلاحة تكتسي أهمية كبرى، وتطورها يعتبر أحد الأعمال الهامة للدولة والاقتصاد الفلاحي.

• تميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمشاكل شديدة التعقيد والمواجهة، وبعد عدة سنوات من تأسيس البنك المركزي الجزائري تقرر إعادة تنظيم وهيكله هذا البنك.

<sup>1</sup> بمقتضى المرسوم رقم 80-242 في 24 ذو القعدة عام 1400 الموافق ل 1980/01/04 المتعلق بإعداد هيكل المؤسسة المالية .

وبموجب المرسوم 82-106 الصادر في 07 جمادى الأولى عام 1402 الموافق ل 13 مارس 1982، تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (البنك الفلاحي)، حيث نشر هذا القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16/03/1982 وتم تحديد قانونه الأساسي. ظهر هذا البنك في تلك الفترة بالذات لسببين:

01- رغبة هذا البنك في تدعيم قطاع الفلاحة بهدف زيادة مردوديته، وبالتالي المساهم في تحقيق الأمن الغذائي للبلاد، رفع المستوى المعيشي وتحسين ظروف حياة سكان الأرياف.

02- الظروف الاقتصادية وإلحاح الاقتصاد أدى إلى نشوء هذا النوع من البنوك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني، إعادة تنظيم جهاز للإنتاج الفلاحي

تنمية الرعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة في مساحة الأراضي الصالحة للزراعة مع استصلاح أراضي جديدة، ولتحقيق هذا الهدف فانه من الضروري وضع تخطيط فلاحي حقيقي وهيئة مالية مستقلة بذاتها، وقادرة على تمويل نشاطات هذا القطاع.

انضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة في:  
أولاً: التكفل بتمويل الحاجيات المختلفة للقطاع الفلاحي، وكذا تطوير وتمويل النشاطات وهي:

- مزارع دولة الري (بناء السدود)
- المؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة.
- ديون الفلاحة والتنظيمات الفلاحية
- الدواوين وتنظيم الغابات
- قطاع الصيد البحري

ثانياً: تمويل كل المشاريع التي تساهم على تنمية الأرياف وهي:

- الأطباء الصيدليين، أطباء الأسنان، البيطريين.
- الصناعات التقليدية.

يتم تدخل الفلاحي في العنصرين السابقين:

- زيادة المساحات المستصلحة.
- رفع الإنتاج الفلاحي في جميع المنتجات.
- متابعة الإنتاج الفلاحي إلى آخر مرحلة.

### الفرع الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.

بنك البدر هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وكذا يتمتع بالاستقلال في التسيير ، إذن البنك يقوم بتقديم خدمات مختلفة للقروض يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لاقتراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات ) بفائدة محددة من طرف البنك ، بالإضافة إلى تجارة النقود ، شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض ، كما يمكن له إعادة استثمار رأس المال ، و أخذ حصص إلزامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري و الذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري .

أن تسمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس له علاقة فقط بالفلاحة والتنمية الريفية، وإنما هي تسمية عادية، كذلك رمز B.A.D.R وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثله مثل البنوك التجارية الأخرى C.P. A وB.N. A وB.D. L وB.E.A فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفق شروط معينة. كما يعتبر البنك صاحب أكبر شركة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1998 إلى حوالي 283 وكالة و33 فرع في سنة 2001، كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى، أما بالنسبة لبنك ولاية المدية فيتكون

من 07 وكالات متفرعة عبر مناطقها، بالإضافة إلى أن حجم القروض الممنوحة تتغير من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوظيفتين أساسيتين هما:

. بنك إيداع وتوزيع الاعتمادات.

. بنك التنمية الذي ينفذ المخططات وبرامج الفلاحة.

### الفرع الثالث: الهياكل المختلفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية A.D.R.B

تتكون شبكة البنك حسب القرار التنظيمي 2001/05 الصادر بتاريخ 14 مارس 2001

عن المديرية العامة والمتضمن التنظيم العام الجديد للبنك، ويتكون من عدة هياكل:

#### 1. هياكل التسيير:

تتكون هياكل التسيير من المديرية العامة، يرأسها الرئيس المدير العام وثلاثة مدراء نواب ومسئول تقييمي والمديريات المركزية، ويتمثل دورها في:

- تساهم في وضع السياسة العامة للبنك، وتطبيق الإستراتيجية الموقعة من طرف مجلس الإدارة والمديرية العامة.

- الحماية والمحافظة على فوائد المؤسسة.

- ترقية وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن باستمرار.

- تسهر على المردودية الكلية للمؤسسة وتحسينها.

#### 2. هياكل الرقابة الداخلية والاتصالات:

تتكون هذه الهياكل من المفتشية العامة ومديرية المراقبة العامة والتوجيه ودائرة الاتصالات

يتركز دور المفتشية ومديرية المراقبة والتوجيه فيما يلي:

- السهر على احترام السياسة الموقعة من طرف المديرية العامة في جميع المجالات.

- ضمان تطبيق التعليمات في كل هياكل البنك وتقييمها مع ما هو موجود في الواقع.

- تقييم الأخطاء واقتراح تفاديه خاصة إذا كانت تمس سمعة البنك.

أما دائرة الاتصالات فيتركز دورها في:

- التعرف بالبنك داخليا وعالميا.
- تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية باستعمال الوسائل المتطورة..

### 3- هياكل الاستغلال:

تتمثل هياكل الاستغلال في الفروع، الوكالات التجارية، وكالات المكاتب المؤقتة ويتمثل دورها فيما يلي:

- تجسيد في أرض واقع السياسة العامة للبنك والمخطط الاستراتيجي
- جمع الموارد وتوزيع القروض وتحصيل المستحقات من الزبائن
- جلب أكبر قدر ممكن من المردودية للبنك

### 4- هياكل الوظيفية:

تتكون الهياكل الوظيفية من مجلس الإدارة الجمعيات واللجان ويتمثل دورها فيما يلي:

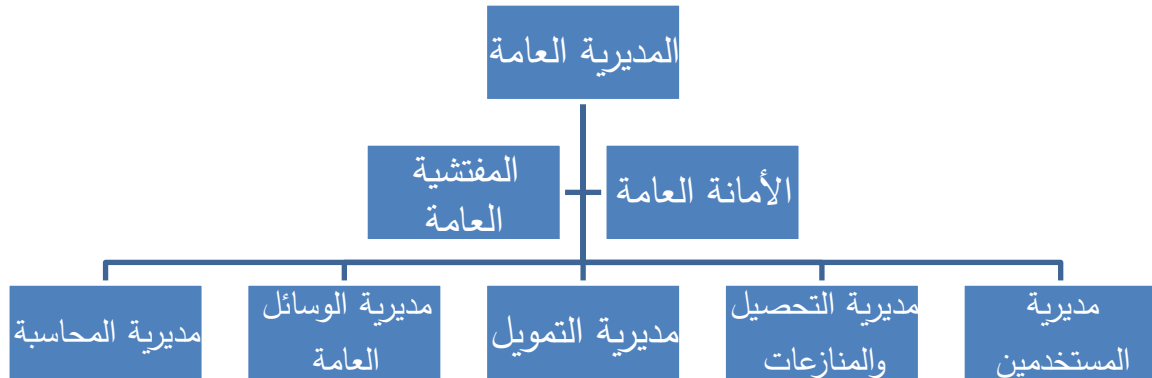
- مساعدة المديرية العامة في عدة مجالات محددة كالدراسات والاقتراحات.
- الاستعانة بالمختصين للقيام بأعمالهم.
- تقديم تقرير للمدير العام حول الأشغال التي تقوم بها.

بالإضافة إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينقسم إلى قسمين:

. تقسيم أفقي: حسب النشاط.

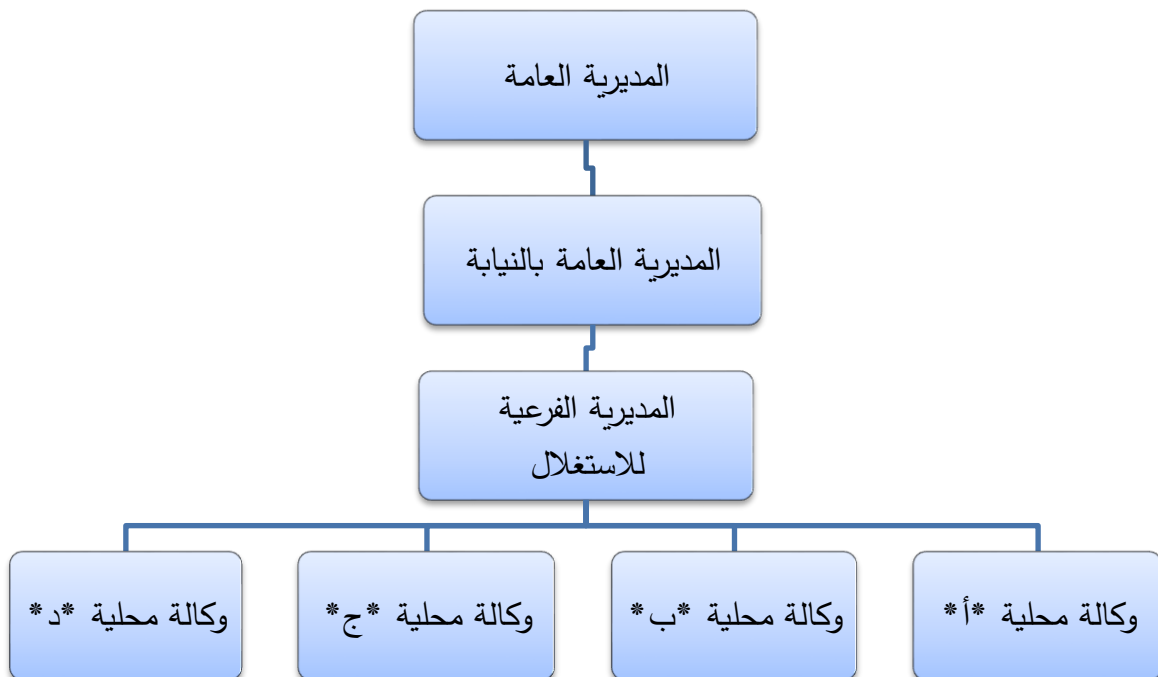
. تقسيم عمودي: حسب السلم.

شكل رقم (2-1): يمثل الهيكل التنظيمي الأفقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



ملاحظة: هذا التقسيم خاص بالمديرية المركزية للبنك لكنه نفسه الخاص بكل مديرية فرعية، إلا أنه في مكان المديرية نضع مفهوم الدائرة.

شكل رقم (2-2): يمثل التنظيمي العمودي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المطلب الثاني: نشاطات والمبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## B.A.D.R

الفرع الأول: نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

إن نشاط البنك يتمحور ويعتمد على نوعين أساسيين هما:

### 1-نشاطات التمويل: **Activité de financement**

- تمويل النشاط الفلاحي.
- تمويل المستفيدين الخواص ومختلف المساهمات الفلاحية والصناعية.
- تمويل تعاونية الخدمات وتقديم المساعدة لكل النشاطات والمؤسسات التي تساهم في التنمية الريفية.

### 2-النشاطات الاقتصادية: **Les articles économique**

- تحديد سير التخطيط المكلف من أجلها
- بذل مجهودات جد هامة من أجل تطوير الاقتصاد الوطني
- تطوير قدرات وكفاءات لتلبية رغبات الوطن، من جهة تقديم القروض وتمويل النشاطات الاقتصادية
- ربط العلاقات مع الدول الخارجية
- القيام بمفاوضات واتفاقيات وكفاءات خاصة يقوم فيها بضبط الحسابات وتطبيق العمليات البنكية مع الخارج
- تحليل حسابات كل فرع وكل ووكالة مركزية ولا مركزية وبعض النشاطات على مستوى مختلف مراكز الشبكة

الفرع 02: المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

تتمثل المبادئ في:

**1- مبادئ الاستغلال:** يهتم البنك عموماً بالزبون، يحرص على حسن استقباله، ويقدم له الخدمات، يبادر بإعطائه المعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يكون على علم بكل ما يحدث في الساحة الاقتصادية، مما يجعله مستقلاً عن الحكومة وعن الخارج

**2- مبدأ القرض والمخاطرة:** إن البنك حريص على أموال المودعين له حتى يكون في مستوى الثقة، كما أنه ملزم بإعادة الحق إلى أهله خاصة وإن هناك ضمانات التي يتطلبها البنك.

**3- مبدأ السيولة النقدية:** تتعامل المصرف بأموال الناس، الذين إذا رغبوا بسحب ودائعهم يكون البنك حاضراً لطلباتهم، أي المال النقدي يكون جاهزاً لمواجهة طلبات السحب الآتية من قبل الزبائن.

**4- مبدأ الخزينة:** يتمثل في وجوب ترك نسبة معينة في خزينة البنك المركزي.

**5- مبدأ الأمن:** يلجأ المواطن إلى المصرف من خلال تعاملاته التجارية وادخار أمواله تقادياً للمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها كالسرقة، إذن البنك يعمل كجهاز أمن مطالب بل ملزم بالمراقبة الصارمة كالإمضاءات وغيرها.

**المطلب الثالث: الأهداف والخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية**

### الريفية B.A.D. R

#### الفرع 01: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

بعد دخول الجزائر عالم اقتصاد السوق أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث هذه المرحلة فرضت إعادة وسائل التسيير وتطويرها، وتوسيع الحرية في ممارسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة، كما فرضت أيضاً المنافسة الداخلية والخارجية بين المتعاملين من الاستثمارات الأجنبية، وقد عقدت دورة لمدراء الوكالات على مستوى المديرية العامة واقتُرحت فيها المحاور الإستراتيجية للبنك عن طريق وكالاته وتتمحور حول عدة أهداف هي:

- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه، والاستثمار في النشاطات الأكثر مردودية.
- تطوير المنتجات الزراعية الغذائية والصناعية وكذا مساعدة الفلاحين لترويج المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية ودعم المهن الحرة.
- تجديد الممتلكات والوسائل.
- إيجاد سياسة أكثر فعالية في جميع الموارد.
- تطوير نوعية الخدمات المقدمة.
- تطوير نوعية الخدمات المقدمة.
- التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن.
- المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.
- العمليات المتعلقة بالقرض بالاعتماد المستندي.
- العمليات المتعلقة بالسحب على الأجهزة التابعة للبنوك الأخرى.
- توسيع مجالات القرض في قطاعات أخرى غير المتعلقة بالفلاحة.
- المساهمة في تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل والمعيشة.

## الفرع 02: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

**1- حسابات إيداع الأجل:** هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

- حساب الأموال بالعملة الصعبة: توضع تحت تصرف العميل في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العاملة للبنك.
- حساب الأموال بالعملة المحلية (الدينار): يقدر المبلغ ب 10000 دج على الأقل بمعدل فائدة تدفع في آخر المدة الزمنية المحددة من طرف البنك.

2- **سند الصندوق:** إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين بصفة رسمية

أو للحامل، والمبلغ الأدنى يقدر ب 10000 دج بفائدة متغيرة.

3- **بطاقة البدر:** تسمح هذه البطاقة بالسحب نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية

متواجدة عبر الوكالات الجزائرية وتتمثل محاسن هذه البطاقات في:

- تسهيل عمليات السحب.

- تسمح لصاحبها السحب 24 ساعة وحتى في الأعياد والعطل.

- تجنب الانتظار الطويل في شباك البنك.

4- **بنك البدر** يسهل تغيير الحسابات عن بعد.

5- **معالجة العمليات البنكية** عن بعد وفي وقتها الحقيقي.

6- **دفتر التوفير لبنك البدر:** في إطار تشجيع الادخار والتوفير يفتح البنك للأشخاص

دفاتر تسجل فيها كل عمليات السحب والإيداع.

7- **تمويل الاستثمارات:**

- **تمويل قطاع الصيد البحري:** يمول قطا الصيد البحري وتربية الأسماك في شكل

قروض متوسطة الأجل (7 سنوات) وبفائدة تقدر ب 6.5% سنويا

- **تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات:** وتتمثل في الصناعات الصغيرة، التجارة،

سيارة الإسعاف، الفلاحين، ويكون تمويل هذه الاستثمارات في شكل قروض لمدة 3

سنوات.

- **تمويل قطاع الصحة:** يمول بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاستثمارات الخاصة بهذا

القطاع مثل فتح عيادة طبية، فتح مراكز تصوير طبي، صيدليات، مراكز التحاليل

وذلك في شكل قروض لمدة 5 سنوات بمعدل فائدة يقدر ب 3.5% سنويا

- **تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بالتطوير الريفي:** وتتمثل في تمويل قطاع النقل

وتدعيم مشروع تربية الحيوانات والمشاريع الزراعية وما يرافقها.

**المبحث الثاني: دراسة حالة تطبيقية للوكالة المحلية للاستغلال بالمسيلة 904**

سوف نحاول في هذا المبحث إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال إظهار المعلومات المالية وبعض المؤشرات في شكل جداول وتحليلها من أجل معرفة التغيرات الحاصلة في أداء هذه الوكالة حيث سوف نتطرق إلى المعلومات المتعلقة بالأداء المالي.

**المطلب الأول: تحليل تسيير خزانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

**الفرع 01: جدول الأعباء والنواتج للوكالة المحلية بالمسيلة 904:**

تعد المعلومات المالية التي تتوفر في المؤسسات ذات أهمية كبرى من أجل قياس الأداء وتقييم كفاءة رأس المال المستهلك وكذلك السيولة، وعملية تفرض الحكومة على هذه المؤسسات شروط معينة تتضمن الكشف عن هذه المعلومات ومن بينها جدول حسابات النتائج TCR:

**جدول رقم (3-1): جدول أعباء ونواتج وكالة BADR المسيلة 904:**

البيان	منجزات 2017	منجزات 2018	توقعات 2019
<u>النواتج البنكية</u>			
- فوائد	14881308	19012270	19871442
- عمولات	14920103	24035243	27664800
- نواتج أخرى للاستغلال البنكي	32208707	21954690	24109000
	82094865	90757904	5506000
- مؤونة الديون المشكوك فيها.	-	2000000	8000000
	1250	840	1000

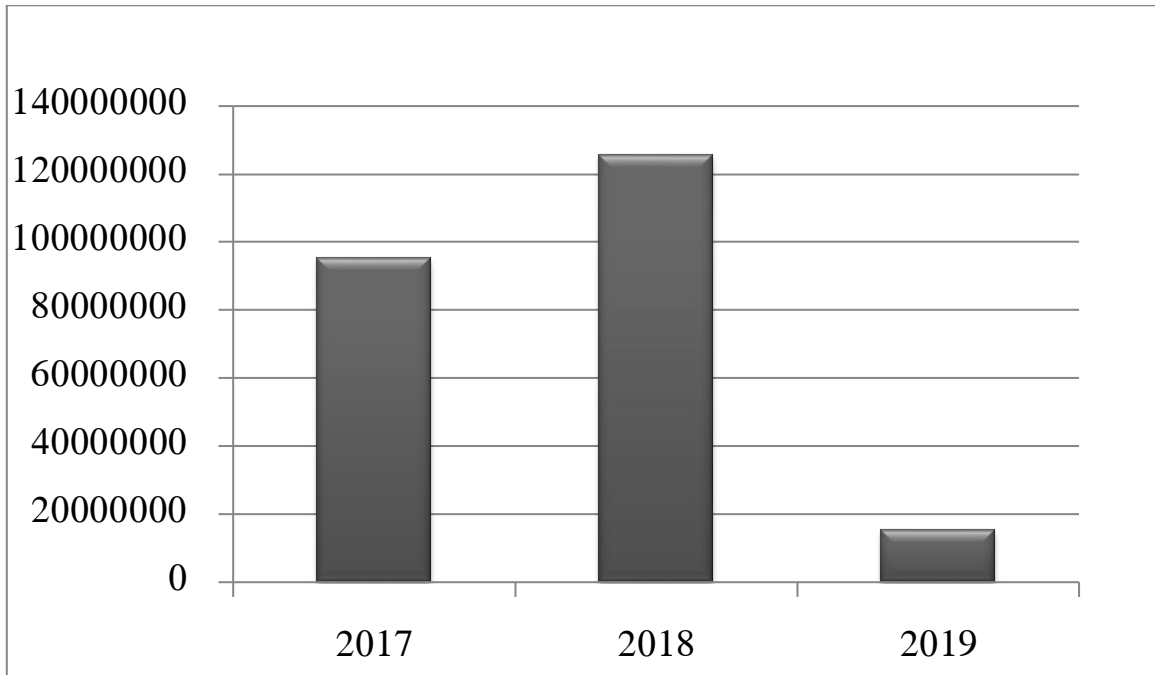
الفصل الثاني: .... دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

			- مؤونة الديون المشكوك فيها.
			- نواتج أخرى
69152242	153760947	144106233	مجموع النواتج البنكية
			<u>الأعباء البنكية</u>
0	0	0	- فوائد بنكية
190	0	190	- عمولات
18032000	0	20401977	- أعباء أخرى للاستغلال
34218511	26642346	27596036	البنكي
1600000	1455079	949216	- نفقات المستخدمين
			- أعباء الأعمال السابقة
53850701	28097425	48947419	مجموع الأعباء البنكية
15301541	125663522	95158814	نتيجة الدورة

المصدر: جدول حسابات النتائج TCR لوكالة

المسيلة 904

التمثيل البياني رقم (2-3): يمثل نواتج وأعباء الوكالة المحلية للمسيلة 904.



- بناءات على المعطيات المقدمة في جدول الأعباء والنواتج للوكالة نجد أن الوكالة قد حققت ارتفاعا ملحوظا في نواتج سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 وذلك بقيمة قدرها 9654714 دج وبنسبة 6.69 %، ورافقه انخفاض في الأعباء التي تتحملها بقيمة قدرها 20849994 دج بنسبة 42.59%.
- هذه التغيرات في الأعباء والنواتج أدى الى ارتفاع نتيجة الدورة وتحسنها سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 وهو ما جعل الوكالة تتنبأ بنسبة أعلى منها لسنة 2019<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الوكالة المحلية للمسيلة 904.

جدول رقم (3-2): الأرصدة الوسيطة لوكالة المسيلة 904 لسنتي 2018/2017

توقعات 2019	منجزات 2018	منجزات 2017	البيان
			<u>النواتج البنكية</u>
19871442	19012270	14881308	- فوائد
27664800	24035243	14920103	- عمولات مقبوضة
24109000	21954690	32208707	- نواتج أخرى للاستغلال البنكي
71645242	65002203	62010118	مجموع النواتج البنكية
			<u>الأعباء البنكية</u>
0	0	0	- فوائد
190	0	190	- عمولات مدفوعة
18032000	0	20401977	- أعباء أخرى للاستغلال البنكي
18032190	0	20402167	مجموع أعباء الاستغلال البنكي
53613052	65002203	41607951	الناتج الصافي البنكي
1000	840	1250	نواتج أخرى
34218511	26642346	27596036	أعباء أخرى (نفقات المستخدمين)
19395541	38360697	14013165	النتيجة الخام للاستغلال
5506000	90757904	82094865	مؤونة الديون المشكوك فيها
8000000	2000000	-	مؤونة الديون الغير المغطاة
1690541	127118601	96108030	نتيجة الاستغلال الخاصة
1600000	1455079	949216	أعباء خاصة بالأعباء السابقة

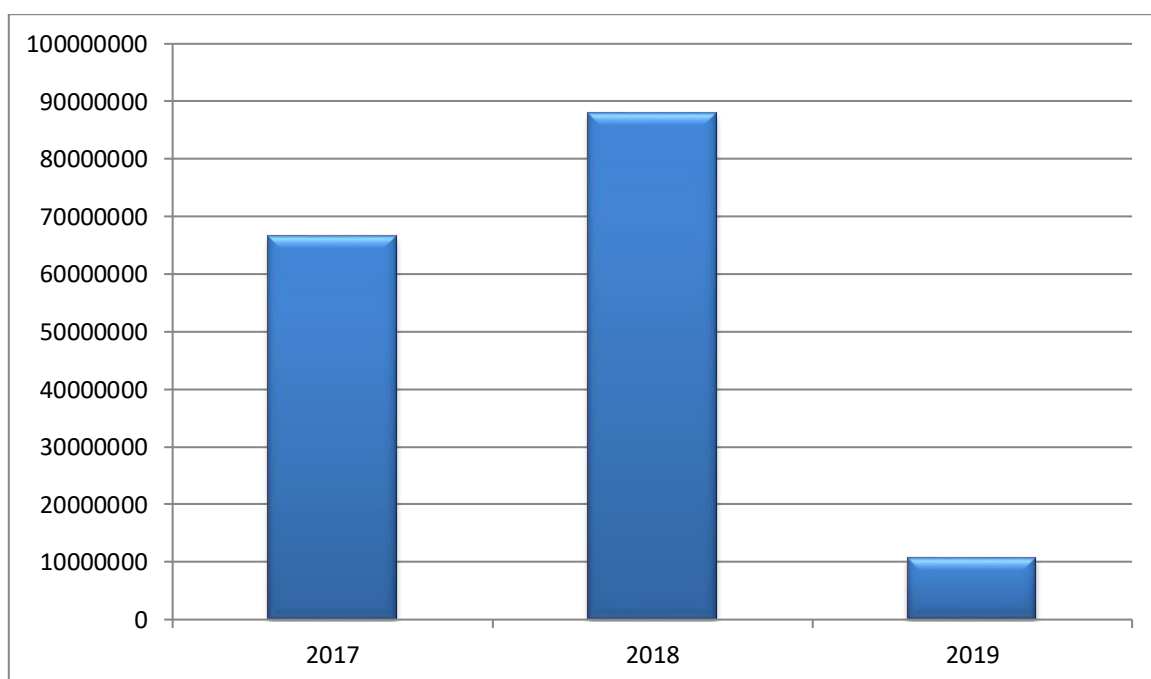
## الفصل الثاني: .... دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

1530154	125633522	125633522	النتيجة الجارية قبل الضريبة
45904062.3	37690056.6	37690056.6	ضريبة على الأرباح
10711078	87943465.4	87943465.4	النتيجة الصافية

المصدر: جدول حسابات النتائج TCR لوكالة المسيلة 904 لسنتي

2018/2017

التمثيل البياني رقم (2-4): يمثل الأرصدة الوسطية للوكالة المحلية للمسيلة 904.



سيبين لنا هذا الجدول أهم النتائج الوسطية التي تتحصل عليها المؤسسة قبل الوصول الى النتيجة النهائية أو النتيجة الصافية التي يتم من خلالها الحكم على أداء الوكالة أي هل تحقق ربح أم خسارة.

من خلال معطيات الجدول نجد أن الوكالة قد حققت ارتفاع كبير في نتيجة الدورة لسنة

2018 مقارنة بسنة 2017 بمقدار 30474708 أي بنسبة 32.02 %.

هذا الارتفاع الراجع الى زيادة الاستغلال البنكية بمقدار 2992085 دج وبنسبة 4.82 %، وانخفاض في أعباء الاستغلال البنكية بمقدار 2042167 دج بنسبة 100% يدل على زيادة حجم الفوائد المقبوضة من طرف الوكالة من خلال منحها للقروض والائتمان وزيادة الفوائد يقيم بزيادة عدد الزبائن المتعاملين مع الوكالة، أما زيادة حجم العمولات المقبوضة فيدل على زيادة عدد الخدمات التي تقدمها للآخرين.

في مقابل ذلك يقسم انخفاض الأعباء الى نقص العمولات المدفوعة بمقدار 190 دج ونقص أعباء الاستغلال الأخرى بقيمة قدرها 204021670 دج أي بنسبة 100% لكل القيمتين، يدل على نقص الخدمات المقدمة للبنك والتي كانت تزيد من أعبائه وتكاليفه، وهذا أثر على نتيجة الدورة والنتيجة الصافية لسنة 2018.

#### الفرع 02: مؤشرات ونسب الأداء المالي للوكالة المحلية بالمسيلة 904:

من خلال المعلومات السابقة المقدمة في الجداول نستطيع حساب هذه المؤشرات من أجل إبراز دور كل عنصر في تحقيق الربح للنتيجة المالية المحققة ومن بين هذه المؤشرات نجد:

#### جدول رقم (3-3): يبين نسب المؤشرات المالية لوكالة المسيلة 904.

2018	2017	نسب ومؤشرات الأداء المالي
		النتيجة الصافية
%135.29	%160.09	النتيجة المالية = الناتج الصافي البنكي
		النتائج الصافي البنكي
%231.34	%85	مؤشر الإيرادات على الأعباء = أعباء الاستغلال + الاستملاكات
		الهامش الخام البنكي
%5.96	% 4.56	= الناتج الصافي البنكي القروض الممنوحة
		مؤشر الهامش الصافي الكلي = النتيجة الصافية

8.07%	7.30%	القروض الممنوحة	=
		نفقات الاستغلال	مؤشر الخام للاستغلال
84.27%	33.96%	إيرادات الاستغلال	

#### المصدر: من إعداد الطالبتين

حسب المؤشرات المالية للوكالة فإننا نستطيع استخلاص ما يلي:

- حسب مؤشر الربحية الذي يقيس كفاءة وفعالية المؤسسة في تولد الأرباح نجد أن قدرة الوكالة على توليد الأرباح قد انخفضت في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، وهذا راجع الى زيادة الناتج الصافي البنكي بنسبة كبيرة مقارنة بالنتيجة الصافية، حيث نجد النتيجة الصافية لسنة 2017 تمثل 160.09% من الناتج الصافي البنكي وفي سنة 2018 تمثل 135.29%.
- حسب مؤشر الإيرادات على الأعباء نجد أن الناتج الصافي البنكي يمثل 85% من أعباء الاستغلال لسنة 2017 وفي سنة 2018 تمثل 231.34% وهذه الزيادة تمثل نقص الوزن النسبي للأعباء مقارنة مع الإيرادات وهذا ما لحضناه في جدول حسابات النواتج والأعباء.
- زيادة مؤشر الهامش الخام الكلي لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017 دليل على نقص قيمة القروض الممنوحة حيث نجد في سنة 2017 أن الناتج الصافي البنكي يمثل

## الفصل الثاني: .... دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

---

4.56 % من القروض الممنوحة أما في سنة 2018 نجد الناتج الصافي البنكي

تمثل 5.96 % من القروض الممنوحة.

حسب مؤشر الهامش الصافي الكلي فهو تبين بالمؤشر السابق الهامش الخام أما

مؤشر الخام للاستغلال فقد انخفضت من 33.96 % الى 18.27% وهذا دليل على

انخفاض إيرادات ونواتج الاستغلال مقارنة بالنفقات.

### خلاصة الفصل:

يعتبر القطاع البنكي أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث يقوم بدور الوساطة المالية بين المستثمرين والمدخرين، فهو يساهم بشكل جوهري في تصعيد وتائر التنمية الاجتماعية والاقتصادية وهذا الأمر إنما يتطلب تفعيل المؤسسات التابعة لهذا القطاع لزيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية؛ ودور البنوك هو دور حساس نتيجة ارتفاع نسبة المخاطرة في نشاطها ما يعني بأن انخفاضها لا يؤدي إلى خسارة أصحاب الأسهم بل يتعدى ذلك إلى خسارة المدخرين لودائعهم.

تسيير الخزينة مدخل اقتصادي يساهم في العملية الإنتاجية لكافة القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومؤشراً هاماً للاستثمار الذي هو سبب الدورات الاقتصادية وأساس بناء تراكم رأسمالي يساهم في توسيع وتوزيع القاعدة الإنتاجية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة. وتعتبر عملية تسيير الخزينة فعالية بنكية غاية في الأهمية ومن أكثر الفعاليات البنكية جاذبية لإدارة البنوك التجارية والمؤسسات المالية الوسيطة الأخرى، ولكنه في ذات الوقت يعتبر من أكثر الأدوات الاقتصادية حساسية إذ لا تقف تأثيراتها الضارة على مستوى البنك والمؤسسات المالية الوسيطة وإنما تصل بأضرارها إلى الاقتصاد الوطني ككل إذا لم يحسن استخدامها.

# الخطامة

حاولنا في هذا البحث معالجة موضوع أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث اتضح أن الخزينة تمثل عنصرا مهما لتحقيق التوازن المالي في البنك، وذلك من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة كافة المتطلبات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهو ما يتطلب ضرورة وجود تسيير كفاء للخزينة.

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

- 1- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011.
- 2- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، مصر.
- 3- أمين السيد احمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2005.
- 4- باديس بن يحيى بخلوه، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 5- صادق الحسني، التحليل المالي والمحاسبي دراسة معاصرة في الأصول العلمية وتطبيقاتها الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 6- عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جائد العامري، الإدارة المالية نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 7- عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، بدون دار النشر، صنعاء.
- 8- مبارك لسوس، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2012.
- 9- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- محمد صالح الحناوي، نهال جلال ابراهيم العبد، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 2005.
- 11- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2010.

12- محمد علي العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

13- محمود صبح، رأس المال العامل وتمويل المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، البيان للطباعة والنشر، سنة 1999.

14- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان . سنة 2009.

15- منير شاكر محمد، وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، سنة 2005.

16- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير تحليل مالي، دار المحمدية العامة، سنة 2000.

17- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.

#### المذكرات والرسائل الجامعية:

18- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء دراسة حالة اسمنت السعودية، مذكرة ماجستير، إدارة مالية، جامعة منثوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2010-2011.

19- بوخلوة باديس، المثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لمسيلة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية، 2002-2003.

20- بودجه أمينة، أثر سلوك الخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة  
ماستر تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية  
2008/2007.

21- بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير،  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة الدراسية  
2008/2007.

22- جهيدة عواريب، استخدام التحليل المالي الديناميكي لتشخيص التوازن المالي حالة  
مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير (2011-2012)، مذكرة ماستر، تخصص مالية  
المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2013-2014.

23- حنان سيد روحو، دور سلوك الخزينة لتحقيق التوازن المالي "حالة مؤسسة السيارات  
الصناعية SNVI وحدة ورقلة " (2010-2013)، مذكرة ماستر تخصص مالية المؤسسة،  
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2013-2014.

#### مصادر أخرى:

24- الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

25- مقابلة شفوية مع بعض إطارات قسم العلوم الاقتصادية .

# الملاحق





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): رضيح صالح ..... المولود(ة) بتاريخ: 1991/1/1 بـ: مسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20090049 الصادرة بتاريخ: 2017/01/16 عن: بصرح المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: العلوم الاقتصادية تخصص: دكتوراه و ماستر خلال السنة الجامعية: 2021-2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
أشرف بوسبيير (الجنز بنية على الإداء المالي للمؤسسة الائتمانية  
(دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B A D R

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

حرر بتاريخ: 2022/06/06

التوقيع و البصمة

Fahin



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

