وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: علوم مالية

بعنوان:

دور تسيير الخزينة
في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مجمع صيدال – فرع المضادات الحيوية بالمدية

من إعداد الطالبين:

- **أمين عمي**
- **سيدعلي بن بريح**

تحت إشراف الدكتور:

- **سيد محمد**

السنة الجامعية: 2015 – 2016

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تبيين أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك اقتضى البحث دراسة مختلف الجوانب النظرية لطبيعة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، وكيف تقوم هذه الأخيرة بتسيير خزينتها، بالإضافة إلى ذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال- ، حيث عالجنا الفترة الممتدة من(2013-2015).

إن الاعتماد على منهج دراسة حالة و استنادا إلى النتائج المتوصل إليها نجد أن مؤسسة صيدال سجلت نتائج ايجابية خلال الفترة المدروسة، ولكنها تعاني من مشكل سيولة مجمدة،كما أنها لا تعطي اهتماما كبيرا بعملية تسير الخزينة، بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لخزينة سالبة الناتجة عن أنشطة الاستغلال،ونتيجة تحقيق خزينة سالبة وغير متوازنة انعكس ذلك بالسلب على أداء الفرع.

الكلمات المفتاحية :

تسيير الخزينة ، الأداء المالي، رأس المال العامل،الاحتياج في رأس المال العامل، جدول تدفقات الخزينة.

Abstract

This study aims to demonstrate the treasury impact on the financial balance in the economic institution and therefore this search required studying various theoretical aspects of the nature of The financial performance in the economic institution. And how the latter conduct its treasury, in addition to that we had a field study on the level of the directorate general of institution "saidal" Antibiotics Branch, where we treated the period (2011-2013).

And depending on the approach to the case and the study on the basis of the findings, we find that the district recorded positive results during the period studied, but it suffers from the problem of frozen liquidity, nor do they give great attention to the process of moving the Treasury, in addition to achieving the Foundation for treasury negative resulting from exploitation activities, As a result of achieving a negative and unbalanced Treasury reflected negatively on the performance of the branch.

key words:

Treasury governance, financial performance, working capital needs in working capital, treasury flows agenda.

	الصفحـة
الشكر	
إهداء	
ملخص الدراسة	
الفهرس	IV-I
قائمة الجداول و الأشكال	IIIV-V
قائمة الملاحق	IX
قائمة المختصرات و الرموز	X
المقدمــة العامة	أ - ز
الفصــل الأول **الفصــل الأول:تقنيات التحكم في تسيير الخزينة**	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: المبحث الأول:مدخل إلى الخزينة	**3**
المطلب الأول: تعريف الخزينة و مهامها	**3**
المطلب الثاني : حساب الخزينة و تفسير وضعياتها	**7**
المطلب الثالث: موازنة الخزينة	**8**
المطلب الرابع:اهمية الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	**14**
المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	**17**

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الخزينة	**17**
المطلب الثاني: دوافع ومزايا الاحتفاظ بالنقدية	**19**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة	**21**
المطلب الرابع: مشاكل تسيير الخزينة و كيفية التحكم فيها	**23**
المبحث الثالث: إجراءات وأساليب الفنية المتبعة لتسيير الخزينة	**28**
المطلب الأول: دوافع الاهتمام بالأساليب تسيير الخزينة	**28**
المطلب الثاني: الأساليب الفنية لتسيير الخزينة	**29**
المطلب الثالث. قرارات التحكم في الخزينة	**36**
خاتمة الفصل الأول	**47**
الفصل الثاني :الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد.....	**49**
المبحث الأول:الأداء في المؤسسة	**50**
المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء	**50**
المطلب الثاني: تقييم الأداء	**60**
المطلب الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء	**64**
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي	**67**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي	**67**
المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي	**72**

المطلب الثالث معايير الأداء المالي و الصعوبات التي تواجه تقييم الاداء :	**75**
المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي	**77**
المطلب الأول :التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية :	**77**
المطلب الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية.	**78**
المطلب الثاث :شروط التوازن المالي من منظور الخزينة .	**83**
خلاصة الفصل الثاني	**90**
الفصل الثالث :دراسة ميدانية لمؤسسة صيدال (فرع المضادات الحيوية) بالمدية	**92**
تمهيد.....	
المبحث الأول: تقديم عام لفرع المضادات الحيوية	**93**
المطلب الأول: تقديم فرع المضادات الحيوية	**93**
المطلب الثاني: تنظيم فرع المضادات الحيوية	**93**
المطلب الثالث: مديرية المحاسبة والمالية بفرع المضادات الحيوية	**100**
المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة صيدال فرع - أنتيبيوتيكال -	**105**
المطلب الأول: دراسة البنية المالية لفرع صيدال فرع أنتيبيوتيكال	**105**

المطلب الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للفترة(2013-2015)	**112**
المطلب الثالث : التحليل المالي لنتائج المؤشرات والنسب المالية للفترة(2013-2015)	**116**
المبحث الثالث: تقييم الاداء المالي بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة	**124**
المطلب الأول:: عرض جدول التمويل لسنة 2014-2015	**124**
المطلب الثاني: عرض جدول التدفقات الخزينة بطريقة مباشرة لفترة 2013-2015	**136**
المطلب الثالث : تحليل الأداء المالي باستخدام المؤشرات المشتقة من جدول تدفقات الخزينة لفرع خلال فترة 2013-2015	**150**
خلاصة الفصل الثالث	**161**
الخاتمة العامة	**163**
قائمة المراجع	**169**
الملاحق	**174**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم1	مكونات الخزينة	6
الجدول رقم2	تقديم موازنة المقبوضات	11
الجدول رقم3	تقديم موازنة المدفوعات	13
الجدول رقم4	تقديم الرصيد النقدي العام للخزينة	14
الجدول رقم5	خيارات التوظيف بالنسبة للمؤسسة	26
الجدول رقم6	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة	30
الجدول رقم7	التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدينة	31
الجدول رقم8	عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للإستغلال	81
الجدول رقم9	الجدول الموالي يوضح استخدامات وموارد خارج الاستغلال بشكل مفصل	82
الجدول رقم10	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013	106
الجدول رقم11	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014	108
الجدول رقم12	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015	110
الجدول رقم13	مؤشرات التوازن المالي خلال الفترة (2013-2015)	113
الجدول رقم14	نسب بنية الميزانية للفترة	115
الجدول رقم15	نسب المردودية لفترة 2014-2015	116
الجدول رقم16	جدول الميزانية التفاضلية لسنة 2014	125
الجدول رقم17	جدول الموارد والاستخدامات لكل من سنة 2014	127

الجدول رقم18	**جدول التغير في مؤشرات التوازن المالي**	129
الجدول رقم19	**الجدول النهائي لجدول التمويل**	130
الجدول رقم20	**جدول التمويل لسنة 2014**	131
الجدول رقم21	**الميزانية التفاضلية لسنة2015**	133
الجدول رقم22	**جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2015**	133
الجدول رقم23	**جدول التغير في مؤشرات التوازن المالي**	134
الجدول رقم24	**الجدول النهائي لجدول التمويل**	134
الجدول رقم25	**جدول التمويل لسنة 2015**	135
الجدول رقم26	**القسم الأول من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة دورة الاستغلال للفترة 2013–2015**	137
الجدول رقم27	**القسم الثاني من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة الجدول دورة الإستثمار للفترة 2013–2015**	142
الجدول رقم28	**الثالث من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة دورة التمويل للفترة 2013–2015**	144
الجدول رقم29	**تطور التغير في الخزينة الإجمالية لفرع صيدال للفترة 2015/2013**	147
الجدول رقم30	**تطور تدفقات الخزينة المتاحة لفرع صيدال للفترة 2013 –2015**	148
الجدول رقم31	**مقاييس جودة الربحية لفترة (2013–2015)**	149
الجدول رقم32	**مقاييس جودة السيولة لفترة (2013–2015)**	149
الجدول رقم33	**مقايس تقيم السياسات المالية لفرع للفترة (2015/2013)**	149

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم1	نشاط المؤسسة الاقتصادية	16
الشكل رقم2	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	54
الشكل رقم3	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي	71
الشكل رقم4	بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة	85
الشكل رقم5	بيان أثر المقص لحالة النمو غير المتحكم فيه	86
الشكل رقم6	بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر	87
الشكل رقم7	بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة	88
الشكل رقم8	بيان أثر المقص لحالتي تدهور في النشاط و إفلاس عميل مهم	89
الشكل رقم9	الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية	96
الشكل رقم10	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	104
الشكل رقم11	جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة لسنة 2013	107
الشكل رقم12	جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة لسنة2013	107
الشكل رقم13	الأصول للميزانية المالية المختصرة لسنة2014	109
الشكل رقم14	جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة لسنة2014	109
الشكل رقم15	جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة لسنة 2015	111
الشكل رقم16	جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لسنة 2015	111

الشكل رقم17	**تطور القسم الأول من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة(دورة الاستغلال) 2013–2015**	137
الشكل رقم18	**نسبة العناصر المكونة لخزينة الاستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2013**	138
الشكل رقم19	**نسبة العناصر المكونة لخزينة الاستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2014**	139
الشكل رقم20	**نسبة العناصر المكونة لخزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة2015**	140
الشكل رقم21	**تطور القسم الثاني من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة (دورة الاستثمار)**	141
الشكل رقم22	**نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار لسنة 2013**	142
الشكل رقم23	**نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار لسنة 2014و2015**	143
الشكل رقم24	**يوضح تطور القسم الثالث من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة (دورة التمويل)**	144
الشكل رقم 25	**تطور القسم الثالث من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة (دورة التمويل)**	145
الشكل رقم26	**نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل لسنة 2013**	145
الشكل رقم27	**نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل لسنة 2014**	146
الشكل رقم28	**نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل لسنة 2015**	146

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الجدول	الصفحة
الملحق رقم1	**جانب الأصول من الميزانية المالية2013**	166
الملحق رقم2	**جانب الخصوم من الميزانية المالية 2013**	167
الملحق رقم3	**جانب الأصول من الميزانية المالية 2014**	168
الملحق رقم4	**جانب الخصوم من الميزانية المالية2014**	169
الملحق رقم5	**جانب الأصول من الميزانية المالية 2015**	170
الملحق رقم6	**جانب الخصوم من الميزانية المالية2015**	171
الملحق رقم7	**جدول النتيجة لفرع صيدال 2013**	172
الملحق رقم8	**جدول النتيجة لفرع صيدال 2014**	173
الملحق رقم9	**جدول النتيجة لفرع صيدال 2015**	174
الملحق رقم10	**جدول تدفقات الخزينة لفرع صيدال 2013**	175
الملحق رقم11	**جدول تدفقات الخزينة لفرع صيدال 2014**	176
الملحق رقم12	**جدول تدفقات الخزينة لفرع صيدال 2015**	177

قائمة الرموز و المختصرات:

الرمز	الدلالة
BFR	**B**esoin en **F**onds de **R**oulement
ETE	**E**xcédent de **T**résorerie d'**e**xploitation
FR	**F**onds de **R**oulement
FRP	**F**onds de **R**oulement **P**ropres
FRE	**F**onds de **R**oulement **E**trange
FRG	**F**onds de **R**oulement **G**lobale
FTD	**F**lux de **T**résorerie **D**isponible
Rcp	**R**entabilité **F**inanciére
Re	**R**entabilité **E**conomiqu
TR	**T**résorer

المقدمة العامة:

بعد انضمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى اقتصاد السوق بات من الضروري على هذه المؤسسات أن تسعى للتأقلم مع المحيط الجديد بكل ما يحمله هذا النمط من تحديات، فالأهم ليس تحقيق النتائج الايجابية ولكن تحقيقها بأكثر فعالية مع ضمان استمرار المؤسسة في المستقبل.

ففي ظل المنافسة إن ما تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول إلى تحقيق أهدافها و ذلك من أجل بقائها و استمرارها،حيث تعتبر الخزينة عنصرا أساسيا في دورة حياة المؤسسة فالتمويل نشاطها يتوقف إلى حد كبير عليها ،وتعد كذلك المؤشر الأكثر أهمية للحالة المالية للمؤسسة نظرا للأهمية المعلومات التي تقدمها فعند الاهتمام بالتسيير الخزينة سينعكس إيجابا على المؤسسة وذلك من خلال معرفة الملاءة المالية ومدى قدرتها على مواجهة التزاماتها والاستمرار في النشاط ، ذلك أن تسيير الخزينة يرتكز على الربط بين المؤسسة ومحيطها المالي باستعمال مجموعة من التقنيات تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية المالية للمؤسسة.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا،وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقيم أدائها المالي حيث أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية أمرا ضروريا،ولتقيم أداء المالي لمؤسسة يواجه المسيرين إشكالية اختيار أو انتقاء المعايير والمؤشرات فهي بطبيعة الحال كثيرة،فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

بناءا على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

أ - الإشكالية الرئيسية :

*إلى أي مدى يساهم تسيير الخزينة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة صيدال - فرع انتيبيوتيكال- ؟

ب - التساؤلات الفرعية :

1-هل يساهم تسيير الخزينة في التأثير على باقي الأنشطة في فرع انتيبيوتيكال؟

2- ما هي الأساليب و المؤشرات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي ؟

3- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين تسيير الخزينة و الأداء المالي في مؤسسة صيدال- فرع انتيبيوتيكال- ؟

ج - فرضيات البحث:

على ضوء الإشكاليات المطروحة نقترح الفرضيات التالية :

- تسيير الخزينة تسييرا جيدا يؤثر في باقي الوظائف مؤسسة صيدال- فرع انتيبيوتيكال-.

- مصدر الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية هو عدم تحكمها في تحديد مؤشرات و الأساليب تقييم الأداء المالي .

- هناك علاقة تكامل وتداخل بين تسيير الخزينة والرفع من الأداء المالي في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال.

د- أهمية الدراسة :

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية نظرا لأهميته و التوجهات الحديثة له، حيث تعتبر اليوم إشكالية تسيير الخزينة عنصرا مهما في تسيير المؤسسات، وذلك بغية حصر كل من الأخطار المرتبطة بالجانب العملي او التنظيمي من حيث تحصيل الحقوق أو الوفاء بالتزامات،وحسن الاستغلال الفرص التي تتاح للمؤسسة،خاصة بالنسبة التي يمتاز نشاطها بالحركة وتدفق كبيرين لخزينتها.

كما تكمن أهمية هذا البحث في توضيح دور تسيير الخزينة على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نظرا لما تواجهه هذه الأخيرة من مشاكل على مستوى الخزينة المرتبطة بالتسيير و التنظيم و التي يمكن إبرازها عن طريق تقييم الأدائها المالي .

هـ- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالإضافة إلى الإجابة على تساؤلات البحث وإثبات صحة الفرضيات الموضوعة، إلى ما يلي:

- توسيع مفهوم تسيير الخزينة و آثرها الإيجابي على المؤسسة الاقتصادية.

- إضافة معلومات جديدة في هذا المجال ،وان تكون مرجعا علميا.

- محاولة الوصول إلى تحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

- معرفة مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

منهج الدراسة:

في الإطار هذه الدراسة ،و للإجابة على إشكالية البحث و محاولة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري لأنه ملائم لسرد الحقائق و فهم مكونات الموضوع،وعلى المنهج التحليلي فيما يخص الجانب الميداني، من أجال إسقاط الدراسة على الفرع وذلك من خلال القيام بالتحليل مختلف الوثائق الداخلية المتعلقة بالمؤسسة صيدال –فرع المضادات الحيوية– في ميدان تسيير الخزينة ،وأهم الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية هي:

- الميزانيات المالية المتعلقة بالفرع المضادات الحيوية و حسابات النتائج
- المقابلات الشخصية
- دليل الإجراءات

ز – مبررات اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع ما يلي :

- محاولة الربط بين موضوع الخزينة و الأداء المالي.
- محاولة معرفة العراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي .
- محاولة إبراز التأثيرات الناجمة عن الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ح- الدراسات السابقة :

- بوخلوة باديس، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة(2000-2001) مذكرة ماجاستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002-2003 ، حيث تدور إشكاالية 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 لمجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات : عمليات الاستغلال، الاستثمار، التمويل.

- حدة بخالد، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة 2005-2009، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر،2010-2011، حيث تدور إشكالية البحث حول : مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي لمؤسسة ليند غاز للفترة 2005-2009 ؟

و من أهم ما توصلت إليه أن كل من إدارة السيولة و الأصول تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

- بوزار السعيدي أسماء، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012 ، حيث تدور إشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة عملية تسير الخزينة في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمة جدول تدفقات الخزينة في الحكم على كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية للفترة 2007-2009 .

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في بحثها هو من أجل أن تقوم المؤسسة بإنعاش خزينتها لابد من الاستفادة من حالة يسر مالي .

– و في أخير ما يميز دراستا على الدراسات السابقة أن دراستنا حاولت إيجاد طبيعة العلاقة بين تسيير الخزينة و الأداء المالي و محاول الربط بينهما .

خ– صعوبات الدراسة:

لم تخل هذه الدراسة على غرار الدراسات السابقة من صعوبات، ويمكن حصراهم الصعوبات التي تعرضنا لها فيما يلي:

– قلة المراجع الجديدة والدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت الموضوع المتعلق بالتسيير الخزينة.

– صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بالأرقام والوثائق اللازمة للدراسة نتيجة تغيرات التي طرأت على الإدارة.

ك– هيكل الدراسة:

ينحصر هذا العمل في خطة ترمي إلى حصر عناصر الإشكالية في فصول تحاول دراسة كل ما يرتبط بالتسيير الخزينة والأداء المالي، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن التساؤلات المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية، في المبحث الأول تناولنا مدخل إلى الخزينة، و ذلك بالتطرق إلى مفهومها و مكوناتها، حسابها و وضعياتها، و موازنة الخزينة، أما في المبحث

الثاني تناولنا تسيير الخزينة و فهم مشاكلها، و ذلك بالتطرق إلى مفهوم وأهداف تسيير الخزينة، العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة، و أخيرا مشاكل تسيير الخزينة، و في المبحث الثالث تناولنا إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة و ذلك بالتطرق إلى التسيير اليومي للخزينة، تسيير مختلف عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، و أخيرا القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة.

و تطرقنا في الفصل الثاني إلى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث تحدثنا في المبحث الأول عن الأداء في المؤسسة بالشكل عام، و ذلك بالتطرق إلى مفهوم الأداء وخصائصه ، أما في المبحث الثاني تناولنا مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي وذلك بالتطرق إلى تعريف تقييم الأداء المالي و أسباب تباين المفاهيم، العوامل الداخلية و الإدارية و الفنية المؤثرة على الأداء المالي، و أخيرا معايير الأداء المالي، أما في المبحث الثالث تناولنا تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي و ذلك بالتطرق إلى التوازن المالي في المؤسسة، رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، و أخيرا الخزينة.

وفي الفصل الثالث تناولنا ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بتقديم عام لمؤسسة صيدال والذي تعرضانا فيه لتأسيسها، ثم تقديم عام لفرع المضادات الحيوية بالمدية، وشرح هيكلها التنظيمي، وتطرقنا إلى مصلحة المالية والمحاسبة على مستوى الفرع، كما خصصنا المبحث الثاني إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، و الذي تطرقنا فيه إلى إعداد الميزانية المالية، ثم دراسة البنية المالية، و بعدها قمنا بتحليل الأداء المالي للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي .و ضمن المبحث الثالث، قمنا بدراسة وضعية الخزينة للفترة (2013-2015)، حيث تطرقنا إلى كيفية إعداد جدول تمويل ،و بعدها قمنا بإعداد جدول تدفقات الخزينة لمعرفة كيفية تشكل الخزينة.

الفصل الأول

تقنيات التحكم في تسيير الخزينة

تمهيد :

إن ما تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول إلى تحقيق أهدافها و ذلك مرهون بالنتائج التي سوف تحققها في المستقبل من خلال ما يعرف بالمحافظة على مستوى اليسر المالي بغية ضمان بقائها و استمرارها ،و عكس ذلك فان العسر المالي يعتبر من المخاطر البالغة التأثير على نشاط المؤسسة الاقتصادية فمجهوداتها المالية ترتكز على جانب أساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي من خلال تحقيق حد الأدنى من السيولة النقدية ،حيث تعتبر الخزينة عنصرا أساسيا في دورة حياة المؤسسة فالتمويل نشاطها يتوقف إلى حد كبير عليها ، وتعد كذلك المؤشر الأكثر أهمية للحالة المالية للمؤسسة نظرا للأهمية المعلومات التي تقدمها فعند الاهتمام بالتسيير الخزينة سينعكس إيجابا على المؤسسة وذلك من خلال معرفة الملاءة المالية و مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها والاستمرار في النشاط، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقيم أداها المالي الذي يتأثر من خلال تحكم في الخزينة.

المبحث الأول: مدخل إلى الخزينة

إن من أهم مفاهيم وأهداف التسيير المالي في المدى القصير هو محاولة التحكم في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بغية الوصول بالمؤسسة الاقتصادية إلى حالة ا لملاءة و القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل،ذلك أن الخزينة هي المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تنمو النشاطات و لا أن تتطور المؤسسات نحو الأفضل.

من هنا فإنه يكون من الملائم أن نتعرض لدراسة الخزينة كمدخل عام، من خلال استعراض بعض المفاهيم الأساسية للخزينة وطرق حسابها وأيضا الدور الرئيسي الذي تلعبه في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف الخزينة و مهامها

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل الغير المستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن وظيفة الخزينة تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها و يحقق غايتها الإستراتجية.

أولا: مفهوم الخزينة

تؤدي دراسة رأس المال العامل واحتياجاته، إلى دراسة السيولة التي تسمى بالخزينة وهي التوازن الحالي، وتعتبر من أهم دلائل التوازن المالي لجمعها للتوازنين السابقين للمدى الطويل والمتوسط(أكثر من سنة وبين سنة وعدة أيام)، فهي تمثل الأموال الجاهزة التي تمتلكها المؤسسة وتتصرف فيها في أي لحظة، وذلك لأن رأس المال العامل لا يضمن للمؤسسة المرونة الكافية لتسديد التزاماتها كما يمكن تقديم على ضوء التعريف الذي سبق، عدة مفاهيم أخرى للخزينة أهمها:

"الخزينة هي مجموع الأموال السائلة التي هي تحت تصرف المؤسسة الاقتصادية[1]".

"الخزينة هي الفرق بين التدفقات الداخلة و التدفقات الخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (البنوك والمساهمون....) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون و الضرائب....).[2]

كما عرفها مجاس خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين بفرنسا الخزينة على أنها" الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية(القيم الجاهزة)والديون ذات الإستحقاقية الحالية(السلفات المصرفية)، فكل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة هو عنصر إيجابي في الخزينة، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاق هو عنصر سلبي لها."[3]

ومن هذه المفاهيم كلها نستنتج أن الخزينة هي مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، وهي تشمل ما في القيم الجاهزة أي ما يستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة، ومن هذا نستنتج أن الخزينة هي الفرق بين الموارد المستغلة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن استغلال نشاطها، وتمثل الخزينة الفائض أو العجز بعد تمويل الاستثمارات وكذا احتياجات التمويل المتعلقة بالنشاط .

ثانيا: مكونات الخزينة

يتم تحديد العناصر المكونة للخزينة انطلاقا من الميزانية المالية،و عليه فإن الخزينة تتكون من عناصر الأصول وعناصر الخصوم و التي يمكن عرضها كما يلي:

[1] بوشاشي بوعلام، **المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال**، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،1997،ص 15.

[2] بخلوة باديس، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف،2001 ،ص 16.

[3] نور الدين بن عمارة ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010 ،ص71.

1- عناصر الأصول

هي الأصول المتاحة في فترة قصيرة، والتي يمكن أن تستعملها المؤسسة في تمويل احتياجاتها، وتتكون من ما يلي:

أ- الأوراق التجارية: هي عبارة عن أوراق قابلة للتداول بالطرق التجارية وتمثل حقا موضوعه مبلغ من النقود، ومعنى ذلك أن الأوراق التجارية هي تلك السندات الإذنية التي تصدرها المؤسسة مقابل فائدة معينة تدفعها للمشترين القائمين بعملية الشراء.

ب- الودائع لأجل: تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي للمؤسسة الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة، بينما خاصية السيولة تعني أن المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة، بالإضافة إلى وجود إمكانيات سحبها في أي وقت ولكن بعد استيفاء بعض الشروط الضرورية مثل الإخطار المسبق.[1]

ج- الحسابات البريدية الجارية والمصرفية: هي الأموال الجاهزة التي يتاح للمؤسسة التصرف فيها في أي وقت وحسب شروط متفق عليها بين المؤسسة والبنك، وتتمثل في(حساب الصندوق، الحساب البريدي الجاري....[2]).

د- سندات الخزينة: و هي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي، عمليا مدة حياة سندات الخزينة قصيرة)لمدة سنة أو أقل وبمعدل ثابت.

ذ- سندات الصندوق: هو التزام مكتوب من طرف المؤسسة بدفع المبلغ المذكور في السند مبلغ القرض في تاريخ الاستحقاق، ومدة السند لا تتجاوز 12 شهراً.[3]

---

[1] هوام جمعة، **تقنيات المحاسبة المعمقة وفقا لدليل المحاسبي الوطني**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002،ص18.
[2] محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008 ،ص16.
[3] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،ص22.

2- عناصر الخصوم:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة الاقتصادية بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون المستحقة،[1] وتتمثل أساسا في العناصر التالية:

أ- تسهيلات الخزينة: هي عبارة عن قروض تمنح من قبل البنك للمؤسسة التي تعاني من صعوبات في السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا والتي ممكن أن تنتج عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات.

ب- السحب على المكشوف: هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول عادة ما تتراوح بين 15 يوما إلى سنة ويستعمل السحب على المكشوف لتمويل نشاط المؤسسة وللاستفادة من بعض الظروف الاقتصادية التي قد يتيحها السوق.

ج- السلفات المصرفية: من خلال اتفاق بين المؤسسة و البنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك[2].

جدول رقم 01 : مكونات الخزينة

عناصر الأصول	عناصر الخصوم
سندات الخزينة	تسهيلات الخزينة
سندات الصندوق	السحب على المكشوف
الأوراق التجارية	التسبيقات البنكية
الحسابات التجارية للتحصيل	السلفات المصرفية
الحسابات البريدية الجارية و المصرفية	
حساب الصندوق	

المرجع: بوزار السعيدي أسماء،اثر تسيير خزينةعلى الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نافطال،مذكرة ماسترفي مالية مؤسسة،2008،ص27.

[1] إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة (أهمية التنظيم، دينامكية الهياكل)**الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،ص16.

[2] أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008،ص17.

المطلب الثاني: حساب الخزينة و تفسير وضعياتها

حساب الخزينة ما هو إلا الفرق بين الموارد المستعملة لتحويل نشاط المؤسسة و الاحتياجات المتعلقة بذلك ومنه يمكن استخلاص العلاقة التالية:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل.

لقد ذكرنا سابقا أن الخزينة هي الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية و الديون ذات الإستحقاقية الحالية، أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها .إذن حسب هذا التعريف فإن الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة أما الديون ذات الإستحقاقية الحالية فتتمثل في السلفات المصرفية.

وعليه فالخزينة تحسب بالعلاقة التالية [1]:

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية.

ثانيا: التفسير المالي للخزينة (وضعية الخزينة)

يمكن استنتاج وضعية الخزينة أو التفسير المالي للخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد:

الخزينة موجبة TR>0: معنى هذه أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل أي هناك توازن مالي جيد، وتطرح المؤسسة مشكلة الربحية، أي فائض معطل و بالتالي عليها معالجة هذا الأمر إما بتعظيم قيم الاستغلال عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن عن طريق تسهيل التسديد.

[1] سالمي محمد الدينوري، **قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية**، مذكرة ماجستير، باتنة،2009،ص81.

الخزينة سالبة$TR<0$:في هذه الحالة نجد رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل و هذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها كليا و هي في حالة عجز،و لهذا يجب على المؤسسة تحصيل حقوقها و أموالها من الزبائن أو تطلب قرضا من البنك، مما يوجب عليها تقديم معلومات عن وضعيتها المالية أو يطلب منها تمديد آجال ديونها أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تأثر على نشاط المؤسسة.

الخزينة تساوي الصفر$TR=0$ هي الحالة المثلى وغير دائمة و من الصعب الوصول إليها خاصة في الأجل القصير جدا، وفي هذه الحالة نلاحظ أن رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على وضعيتها المالية[1].

المطلب الثالث: موازنة الخزينة

تساعد موازنة الخزينة في التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيتات حدوثها وهي بذلك تساعد المدير المالي في تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية كما أن هذه الموازنة تصور لنا مفردات ومكونات هذه المقبوضات والمدفوعات وأوقات الدفع والقبض وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة وهذا ما يساعدها على تحديد موقعها اتجاه التزاماتها حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها فهذا يعني أن المؤسسة ستكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها .

أولا : مفهوم موازنة الخزينة

تعتبر موازنة الخزينة بمثابة خطة مفصلة لتقديرات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية مستقبلية فهي تعرف على أنها "أداة لإحصاء مجموع المقبوضات والمدفوعات المقدرة عادة بسنة واحدة أو أقل من سنة".[2]

[1] لبيهي حسين، لخلف عثمان، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999،ص ص26-29.
[2] عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2008،ص32.

ثانيا: كيفية إعداد موازنة الخزينة

يمكن أن تعد الموازنة النقدية باعتبارها أداة توضح التدفقات النقدية المتوقعة الداخلة والخارجة للمؤسسة خلال فترة زمنية متوقعة على أساس سنوي أو شهري لأغراض تخطيطية أو على أساس يومي، وهي بذلك تعتبر أداة فاعلة في عملية تسيير الخزينة.

ولغرض إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية يفترض متابعة حركة المدفوعات والمقبوضات، وتقديرها للفترة اللاحقة أي محاولة معرف المبالغ المتوقع استلامها وكذلك المبالغ المتوقع دفعها خلال الفترة قيد الدراسة، فان هذا يستوجب دراسة ما يلي:

1- **المبالغ المتوقع استلامها(المقبوضات)**: تشمل على كافة المبالغ المتوقع استلامها خلال فترة الميزانية وتتكون بشكل رئيسي من المبالغ المستلمة من المبيعات سواء كانت نقدا أو من المبيعات الآجلة التي يستحق تسديدها.[1]

والتي يمكن حصرها فيما يلي:

ا- **المبيعات** :إن المبيعات هي من أهم مصادر المقبوضات النقدية ومن أعقد العناصر في التقدير، فقد يتم تحصيل المقبوضات النقدية أو جزء منها مباشرة مع أوامر البيع، كما تقتضي شروط البيع والتحصيل بالسداد بعد ثلاثين يوما ومعنى ذلك التحصيل من العملاء يعادل مبيعات الشهر السابق، وفي هذه الحالة يكون من السهل تقدير المقبوضات النقدية.

لكن في الحياة العملية نادرا ما يتم الأمر بانتظام والسهولة، حيث نجد بعض العملاء يسددون قبل انتهاء مدة الخصم النقدي والبعض الأخر يتأخر في الدفع حتى بعد تاريخ الاستحقاق، فبالاعتماد على الخبرة السابقة يمكن التوصل إلى التنبؤ بالتحصيلات في كل شهر.

[1] خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003،ص21.

ب- التنازل عن الاستثمارات :في حالة التنازل عن الاستثمارات كبيع أصول ثابتة أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية يجب تحديد ميعاد قبض قيمتها .

ج- مصادر نقدية أخرى :ومن أهم هذه المصادر نجد:

-إصدار أسهم جديدة.

-قروض طويلة الأجل.

-إعانات مستلمة.

-فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك.[1]

[1] فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،ص44.

والمهم في هذه المصادر هو التعرف على مواعيد الحصول عليها، ويمكن تمثيل المبالغ المتوقع استلامها (المقبوضات) وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم02: تقديم موازنة المقبوضات

المصدر: بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة،2011، ص49.

الأشهر / البيان	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة المتولدة عن												
مقبوضات الاستغلال (1)												
مبيعات على الحساب مبيعات على مدة 30 يوم مبيعات على مدة 60 يوم إعانات الاستغلال المستلمة حقوق الزبائن في الميزانية الافتتاحية												
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال(2)												
مقبوضات خارج الاستغلال												
زيادة رأس المال قروض مستلمة جديدة التنازلات عن القيم المنقولة إعانات مستلمة												
مجموع المقبوضات + (2)												

2- المبالغ الواجب تسديدها(المدفوعات):

بعد تقدير المقبوضات النقدية ننتقل إلى الخطوة التالية وهي تقدير المدفوعات النقدية .ومن 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 الأجور فيمكن تحديدها بسهولة وذلك بعد التعرف على تقديرات التوظيف وتقديرات التوقيف عن العمل بالنسبة لفترة الموازنة، وعند تقدير الأجور يجب أن نأخذ بعين الاعتبار جميع مراكز المسؤولية، كما يمكن التنبؤ بتواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد بسهولة .وبصفة عامة يجب تحديد مواعيد التسديد بدقة لجميع عناصر المدفوعات الأخرى، أما المدفوعات المتعلقة بالاستثمار فمواعيد تسديدها مرتبطة بالإستلامات الفعلية لها أو بشروط أخرى.[1]

[1] فركوس محمد، **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001 ،ص44.

ويمكن تمثيل المبالغ الواجب تسديدها(المدفوعات)وهذا من خلال الجدول التالي :

جدول رقم03: تقديم موازنة المدفوعات

البيان / الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة المتولدة عن نشاط الاستغلال												
مدفوعات الاستغلال TTC (3)												
مشتريات على الحساب												
مشتريات على مدة 30 يوم												
مشتريات على مدة 60 يوم												
أجور المستخدمين والتكاليف الاجتماعية												
تكاليف الإنتاج الأخرى												
تكاليف التوزيع (TVA)للدفع												
مصاريف مالية أخر ى												
ديون الموردين في الميزانية الافتتاحية												
تدفقات الخزينة خارج الاستغلال												
مدفوعات خارج الاستغلال(4)												
الاستثمارات												
تسديد الديون متوسطة وطويلة الأجل												
توزيع الأرباح												
مصاريف مالية على القروض الطويلة الأجل												
ضرائب على الشركات												
(B) = (3) + (4)مجموع المدفوعات												

المصدر : **بلعباس نابي سيد أحمد**،مرجع سابق ذكره،ص50.

الرصيد النقدي:

يمثل الرصيد النقدي الفرق مابين المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة زائدا الرصيد المتوفر في بداية فترة الميزانية، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه التزاماتها دون أي مشكلة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها أن تبحث عن مصادر التمويل لمواجهة هذه التزامات خلال الفترة المذكورة[1].

ويمكن تمثيل الرصيد النقدي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم04: تقديم الرصيد النقدي العام للخزينة

الأشهر / البيان	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
مجموع المقبوضات A												
مقبوضات – مدفوعات – B)												
الخزينة في نهاية الشهر												

المصدر : بلعباس نابي سيد أحمد، مرجع سابق ذكر،ص51.

المطلب الرابع: أهمية الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الخزينة من الوظائف المهمة وعنصر ا حاسما في حياة المؤسسة حيث أن مستوى الخزينة يعبر عن قدرتها على مواجهة كل التزاماتها خاصة تلك المتعلقة بالاستغلال والتمويل الذاتي وهي بذلك المصب الذي تتجمع فيه كل التدفقات النقدية الحقيقية من وإلى المؤسسة، وبالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة كما تعتبر المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية الإدارة المالية.

[1] خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،ص46.

ومن الأمور المهمة والأساسية في الحياة الاقتصادية تواجد نقد لدى المؤسسة في الخزينة، وإن اختلفت كميته من وقت إلى آخر تبعا للظروف الاقتصادية، والنقد شأن أي أصل متداول يجب الاعتدال فيه، فإذا زاد رصيد النقد فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل جزء من الأموال، وإذا انخفض الرصيد النقدي عن الحدود المطلوبة فقد تعجز المؤسسة عن سداد التزاماتها و في هذه الحالة قد تتعرض المؤسسة إلى مخاطر لا تقل عن مخاطر تقليل العائد على الاستثمار.

دور الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

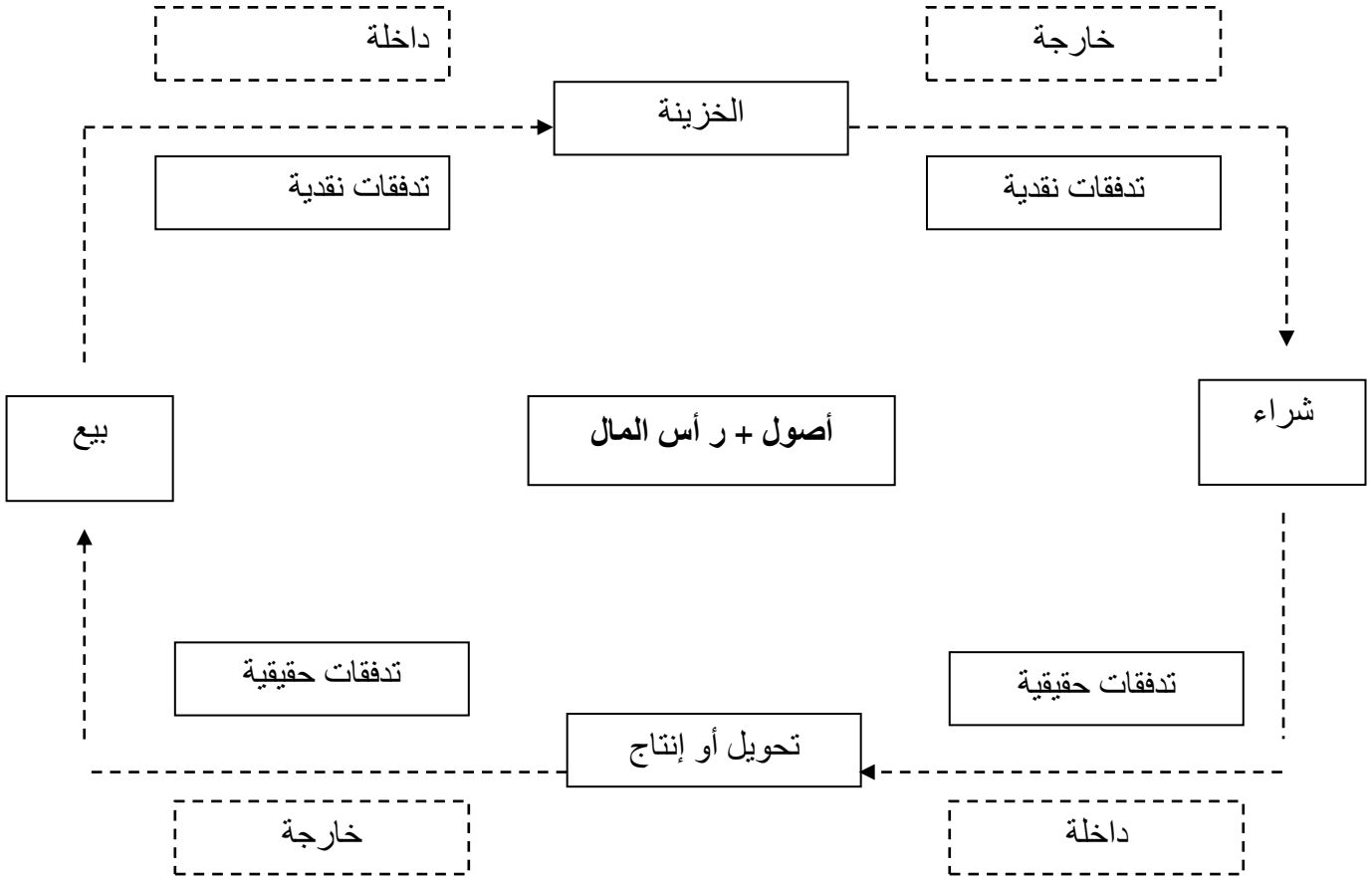
يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو وتبادل سلع أو وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.

ويتم هذا الاندماج) لعوامل الإنتاج (بواسطة تدفقات نقدية وحقيقية) سلع وخدمات(، وأخرى معنوية، وكل منهما يرتبط ارتباطا وثيقا بالأخر، إذ تتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى[1].

ويرتكز نشاط المؤسسة على نشاط إنتاجي وتبادلي، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] ناصر، دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002،ص19.

شكل رقم 01: نشاط المؤسسة الاقتصادية



المصدر : بلعباس نابي سيد أحمد، مرجع سابق ذكر،ص19.

ومن خلال الشكل رقم (01) يتضح، أن أي تدفق مادي أو معنوي في اتجاه معين إلى الداخل أو الخارج يقابله تدفق نقدي معاكس ، وهذه التدفقات ليست عفوية بل هي نتيجة لمجموعة متشابكة ومعقدة من العلاقات التقنية والاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسة.

ولكي تستطيع المؤسسة تسيير هذه التدفقات التي قد يكون جزء منها منتجات داخلية يجب أن تتوفر على هياكل ومصالح لتسيير ومراقبة هذه العلاقات من أجل تحديد تكاليفها وإيراداتها وهذا هو موضوع المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، أما حركة التدفقات النقدية فهي تتميز بالدقة ويجب أن تجري بصفة منظمة بحيث تسمح باستمرار نشاط المؤسسة و في ظروف ملائمة، ولا تكون مراقبة هذه التدفقات النقدية والحكم على السياسات المتخذة فيها إلا بواسطة مصلحة مكملة لمصلحة المحاسبة المحددة للتكاليف والإيرادات، وهذا هو موضوع التسيير المالي الذي يتخذ الخزينة كأساس ودعامة له بحيث تلعب الخزينة دور ا هاما في المؤسسة الاقتصادية من حيث التحكم في التدفقات النقدية.

المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

إن تسيير الخزينة أمر ضروري في كل مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها ونشاطها الاقتصادي، وهذا نظرا لتأثير الخزينة المباشر على الوضعية المالية للمؤسسة، فكل نشاط سواء نشاط الاستغلال أو الاستثمار أو نشاط التمويل هي من اختصاص وظيفة الخزينة، بحيث أنها تقوم بعملية متابعة لجميع تحركات التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من وإلى المؤسسة في كل لحظة، من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة أو حجم الاحتياجات أو الالتزامات.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الخزينة:

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

أولا: مفهوم تسيير الخزينة

إن أكثر الأصول القصيرة الآجال سيولة هو النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل حيث يعتبر النقد وسيلة التبادل في البيع و الشراء ويتألف من: النقد في صندوق المؤسسة، ومن الأموال المودعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك.

ويقصد بتسيير الخزينة عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها، ويمثل ذلك الموقف حيرة للمدير المالي و لأمين الخزينة بين السيولة والربحية فزيادة الأرصدة النقدية تزيد من مقدرتها على سداد الالتزامات القصيرة الأجل في مواعيدها بسهولة ويسر ومن ناحية أخرى فإن زيادة النقدية التي توجه إلى الاستخدامات الفعالة المنتجة تؤدي إلى زيادة الأرباح إلى أن نصل إلى ضياع

السيولة، مما يؤدي إلى خسارة تتمثل في فقد الخصومات النقدية، وامتناع أفضل الموردين عن التعامل مع المؤسسة.[1]

أي أن عدم التسيير السليم والفعال للخزينة، تجعل المؤسسة تواجه إحدى الحالتين:

الحالة الأولى: زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن الداخلة، مما يوقع المؤسسة في العجز الذي يتفاقم فيسفر عن نتائج خطيرة لاسيما وأن التدفقات النقدية الداخلة تقترن بعدم التأكد وتتسم بجمود نسبي.

الحالة الثانية: الاحتفاظ برصيد نقدي أكبر من حاجة المؤسسة، يمثل تجميد أموال كان يمكن استثمارها بدلا من بقائها عاطلة مما يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار[2]

ثانيا: أهداف تسيير الخزينة

إن الغاية من تسيير الخزينة هو إحكام السيطرة و الرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل، مثل دفع الأجور ورواتب العمال، وشراء المواد الخام، والموجودات الثابتة، ودفع الضرائب، ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية، والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية:[3]

1-للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها.

2-للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة.

3-لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية(الاحتياجات الطارئة) .

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره** ،ص 26.
[2] علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008 ، ص 323 .
[3] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن،2009 ، ص ص 187-188 .

ويتمثل الهدف الرئيسي لتسيير لخزينة، في تقليل مخاطر السيولة وذلك من خلال مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

– مواجهة الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال ما يلي:

– إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

–توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة

تقليل الاحتياجات النقدية :وذلك من خلال ما يلي:

–تقليل تسرب النقدية من المؤسسة.

–الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.

تقليل تكلفة النقد :وذلك من خلال القيام بما يلي:

–تقليل الحاجة إلى النقد.

–الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.

–البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائد النقدية[1].

–تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغيير في أسعار الصرف.[2]

المطلب الثاني: دوافع ومزايا الاحتفاظ بالنقدية

نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة على مستوى خزينتها كان من الضروري تسيير الخزينة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والطرق التي تقف على مراقبة التدفقات الحاصلة والمقبوضات، ثم أخذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب سواء تلك المتعلقة بتوظيف الفائض أو تمويل العجز.

[1] **عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول الطبع كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر،2003** ،ص65.
[2] مفلح محمد عقل، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص187-188.

أولا: دوافع الاحتفاظ بالنقدية

تحتفظ المؤسسة بأرصدة نقدية لأسباب عدة، أهمها ما يلي[1]:

1- دافع المعاملات:

ويرتبط هذا الدافع بضرورة توفير أرصدة نقدية لازمة لتنفيذ عمليات المؤسسة، إذ توجد مدفوعات يتعين على المؤسسة سدادها كما توجد متحصلات تتم نقدا، ويسمى الرصيد النقدي الناتج من مقابلة المدفوعات النقدية الدورية بالمتحصلات النقدية الدورية برصيد المعاملات.

2- دافع الاحتياط:

حيث تحتفظ المؤسسة برصيد نقدي لمواجهة أي تقلبات غير متوقعة تستلزم توافر نقدية.

3- دافع المضاربة:

تقرر المؤسسة في هذه الحالة الاحتفاظ بأرصدة نقدية إضافية تساعدها في اقتناص بعض الفرص المربحة، كشراء كميات كبيرة من السلع والأوراق المالية في فترات هبوط الأسعار على أن يتم بيعها عند ارتفاع الأسعار، وتحقق المؤسسة من وراء ذلك أرباح المضاربة.

4- الأرصدة التعويضية:

تحقق البنوك دخلا من خلال إقراض أموال الودائع التي لديها، وكلما زادت قيمة الودائع بالبنوك زادت مقدرة البنوك على الإقراض ومن ثم زادت ربحيتها .وعندما يقدم البنك لعميله خدمة فإنه يطلب منه الاحتفاظ برصيد نقدي صغير في شكل وديعة لدى البنك مقابل تكاليف تقديم الخدمة، وقد تلزم البنوك المقترضين منها بالاحتفاظ بودائع لديها، ويطلق على الشكلين السابقين من الودائع مسمى الأرصدة التعويضية وهي تشكل دافع للمؤسسة للاحتفاظ بالنقدية أو الودائع.

[1] عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 34

ثانيا: مزايا الاحتفاظ بالنقدية وأشباه النقدية

إلى جانب الدوافع الأربعة السابقة، تستلزم الإدارة النقدية لرأس المال العامل وجود رصيد أخر من النقدية وأشباه النقدية (كالودائع) لأسباب عديدة، أهمها ما يلي:

– من الضروري أن يتوفر لدى المؤسسة أرصدة نقدية كافية للاستفادة من الخصومات التجارية والنقدية على مشترياتهم، إذ يقدم الموردون خصومات لعملائهم عند قيامهم بالسداد المبكر لفواتير الشراء . ويشكل عدم الاستفادة من الخصومات تكلفة مرتفعة جدا على المؤسسة.

– يساعد الاحتفاظ المؤسسة بأرصدة كافية من النقدية وأشباه النقدية في الحفاظ على تصنيفها الائتماني، حيث يؤدي إلى ارتفاع نسب التداول والسيولة السريعة بالمؤسسة إلى المستويات السائدة على مستوى الصناعة .ويساعد المركز الائتماني القوي المؤسسة على الشراء من الموردين بشروط مناسبة، كما يتيح لها فرص جيدة للحصول على الائتمان المصرفي بتكلفة وشروط معقولة.

– يعطي توافر أرصدة من النقدية وأشباه من النقود ميزة للمؤسسة تساعدها في الحصول على فرص جيدة للتعامل والاستثمار، حيث تستطيع أن تحصل على شروط جيدة من الموردين، أو يمكنها أن تقتنص فرص جيدة للاستحواذ على المؤسسات.

– يجب أن يتوافر للمؤسسة أرصدة من النقود وأشباه النقود لمواجهة الظروف الطارئة كالإضرابات، والحرائق والحملات التسويقية للمنافسين، والأحوال الجوية غيرالعادية والانخفاض في النشاط.

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد .نتناول هذه العوامل فيما يلي:

1- حجم المؤسسة:

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

2- نوع النشاط

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

3- درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة

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

[1] باديس بوخلوة ، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003،ص22.

4- انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة

فإذا كانت الشركة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة و حقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية . وهذا لا ينفي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لان المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجاتها أكثر من ذلك[1].

المطلب الرابع: مشاكل تسيير الخزينة و كيفية التحكم فيها

أولا: مشاكل تسيير الخزينة

يمكن حصر المشاكل التي تواجه الخزينة إلى مشاكل مرتبطة بالمردودية وأخرى بالمخاطر إضافة إلى المشاكل الهيكلية و الظرفية.

1- مشكلة المردودية:

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى إختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج للسيولة 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 ثابتا 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 .

[1] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

2- مشكل المخاطر

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة،ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين .ونركز فيما يلي على تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخزينة:

- تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب حيث يتوقف على:
- تقييم احتياجات رأس المال العامل
- تواجد عمليات خارج الاستغلال
- تحولات 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)، كذلك 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 لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة.

أما السبب الأخير وهو الأخطر(تحولات المحيط)، فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

3- المشاكل الهيكلية و الظرفية للخزينة:

يقود فقدان التوازن في أعلى الميزانية الوظيفية إلى عدم كفاية رأس المال العامل وهذا يعتبر مشكل هيكلي متوسط وطويل الأجل و الحل في هذه الحالة هو البحث عن مصادر مالية طويلة الأجل.

في بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفية(في المدى القصير) تنتج عنه تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات والمدفوعات مثل التغيرات الفصلية للنشاط، تقود لاحتياجات مهمة آنية في الخزينة(حالة المنشآت

الزراعية والغذائية)، هذا ما نشير إليه بالمشاكل الظرفية للخزينة، ويتم تسوية هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب[1].

ثانيا: كيفية التحكم في تسيير الخزينة

إن الهدف من تسييرالخزينة الأساسي هو توقع مخاطر عدم السداد في مرحلة الرواج والنمو الاقتصادي، فكل مؤسسة لابد لها أن تتوقع تدفقاتها النقدية(مقبوضات –مدفوعات) من أجل تحديد الاحتياجات في الخزينة أو الفوائض .فحتى تطور ونمو المبيعات و زيادتها يمكن أن يجعل المؤسسة عاجزة عن التسديد في المستقبل ويوقعها في مشكلة الخلل في الخزينة.

وبالتالي مهمة ضمان الموارد المالية اللازمة في الوقت المناسب أو توظيف الفوائض مرهون بالقرارات التي يتخذها أمين الخزينة في كل حالات ووضعيات الخزينة، وبالتالي محاولة التحكم في تسيير الخزينة.

1– فائض دائم في الخزينة

إذا كان هناك فائض دائم في خزينة المؤسسة فعليها تعظيم هذه الفوائض من خلال السعي على تحقيق أكبر عائد ممكن من التوظيف المالي، و يمكن ذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية[2] :

1– التقليص قدر المستطاع من الأرصدة غير المنتجة.

2– اختيار التوظيفات الأكثر مردودية مع التأكيد من أن الهوامش تبقى دائما موجبة.

قبل اتخاذ قرار توظيف الفوائض لابد من تقدير بكل دقة مقدار ومدة الفوائض،لأن أي خطأ يمكن أن يؤدي إلى:

[1] حدة بخالد، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة**، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر ،2011 ،ص ص43-44.

[2] منتدى المركز الجامعي **البويرة، تسير خزينة** المؤسسة،

– إما اللجوء إلى قروض جديدة لتغطية احتياجات المؤسسة الناجمة عن التو ظيف الكبير للأموال، أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة وتحمل المؤسسة خطر خسارة الفائدة .ويمكن المقارنة بين مختلف التوظيفات في الجدول التالي:

جدول رقم05 : خيارات التوظيف بالنسبة للمؤسسة

شكل التمويل	الخصائص	المزايا	العيوب
ودائع لأجل وأذونات الصندوق	أجرة الفوائد حرة 1 > شهر.	لا يوجد خطورة على رأس المال	سيولة سيئة.
عمليات إعادة الشراء	بيع وشراء متتالية.	لا يوجد خطورة على رأس المال	**–**
سهم	طويل الأجل.	إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة	توظيف فيه خطورة كبيرة إذا ارتفع المعدل، ضياع رأس المال.
السندات	طويل الأجل، معدل ثابت، متغير.	التغيرات الجارية محدودة، سيولة عالية على الأسهم إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة.	ارتفاع المعدل، ضياع رأس المال.
سندات الحقوق المتداولة في السوق النقدي	الخصائص مذكورة سابقا.	لا يوجد خطورة على رأس المال إذا أحتفظ بالسند عند آجال الاستحقاق السيولة>ودائع للأجل.	**–**
SICAVوFCP	قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل.		**–**
خصم المورد، التوظيف في مؤسسة أخرى	قصيرة الأجل.	المردودية قد تكون عالية، المرونة.	**–**
التوظيف بالعملة	تجميد العملة أو سندات.	تلغى أو تخلق خطر الصرف.	**–**

المرجع :بوزار السعيدي أسماء، مرجع سبق ذكره ،ص30

2- عجز دائم في الخزينة

إذا كان هناك عجز دائم في خزينة المؤسسة على أمين الخزينة محاولة تخفيض إلى أقصى ما يمكن من تكلفة القروض .فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصر ا أساسيا في الاختيار، وبعكس بعض الأفكار السائدة فإن السحب على المكشوف ليس مصدر من مصادر التمويل الأكثر تكلفة.

3- التحكيم بين التوظيفات والتسهيلات على المدى القصير:

يكون التحكيم في غالب الأحيان في الحالتين التاليتين:

الحالة الأولى: القيام بتجميد الأموال الفائضة لمدة معينة شهر مثلا خلال تلك الفترة تسجل المؤسسة احتياج ناتج عن التأخير في تحصيل حق من الحقوق.

في هذه الحالة احتياج غير متوقع أمين الخزينة سيختار بين تحرير الأموال وبين السحب على المكشوف، من خلال مقارنة التكلفة المرتبطة باستعمال السحب على المكشوف أو أي قرض آخر قصير الأجل خلال تلك الفترة المعينة من جهة، ومن جهة أخرى خسارة العائد المرتبط بتحرير الأموال خلال الفترة المعتبرة.

الحالة الثانية: أمين الخزينة يتوقع أن رصيد الحساب البنكي سيكون دائنا خلال 14 يوم مثلا أومدين لمدة 08 أيام التي تتبع.

في هذه الحالة رصيد دائن لا يمكنه تغطية فترة شهر، يكون من الأجدر بأمين الخزينة أن يقوم بتجميد الأموال المتاحة إذا كان العائد الخام للتوظيف أكبر من تكلفة السحب على المكشوف الإضافي الذي تلجأ إليه المؤسسة بسبب التجميد الكبير للأموال.

المبحث الثالث: إجراءات وأساليب الفنية المتبعة لتسيير الخزينة

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

المطلب الأول: دوافع الاهتمام بالأساليب تسيير الخزينة

تغيرت أساليب واتجاهات تسيير الخزينة خلال العقود الأخيرة لأسباب أهمها[1]:

– الاتجاه الصعودي لسعر الفائدة خلال الفترة من بداية سبعينات القرن الماضي إلى منتصف الثمانينات منه، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة الفرص البديلة للاحتفاظ بالنقدية، وقد شجع ذلك المديرين الماليين على البحث عن أساليب أكثر كفاءة لتسيير الخزينة.

– أسهم التطور التكنولوجي خصوصا في أساليب تحويل النقود الإلكترونية عن طريق الكمبيوتر في تغيير أسلوب تسيير الخزينة.

– مجال الإعلام الآلي بدون شك أدى إلى تقدم المؤسسة، فقد أصبح الكمبيوتر وسيلة مهمة في تسيير الخزينة وهذا أدى إلى تطور تقنيات الحساب، وكنتيجة لذلك تحقيق السرعة والفعالية و المرونة في إعداد التنبؤات واتخاذ القرارات ومن جهة أخرى ساعدت كل من الجداول والبرامج المختصة على تفعيل وتحسين تسيير الخزينة في المؤسسة، فهذه البرامج تساعد على اتخاذ القرارات التدخلية الخاصة في اختيار مصادر التمويل و التحكيم فيها.

[1] بخلوة باديس، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف،2001،ص16.

المطلب الثاني: الأساليب الفنية لتسيير الخزينة

تنفذ معظم أنشطة الخزينة بشكل مشترك بواسطة المؤسسة والبنوك، وتتضمن أي عملية للإدارة الجيدة للخزينة إدارة مباشرة لكل من التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، الأمر الذي يستلزم الأتي:

أولا: توجيه الأموال المتاحة إلى أماكن الاحتياجات المناسبة

تنفذ معظم الأنشطة عن طريق المؤسسات الكبيرة حيث تعمل على عدة أصعدة :الصعيد المحلي، الصعيد الإقليمي والصعيد الدولي .وتبعا لذلك فهي تتلقى متحصلات نقدية من مصادر عديدة كما تسدد مدفوعات نقدية شتى في العديد من المدن والدول.

ونتيجة لهذا التشعب في العمليات واختلاف وتعدد أماكن التحصيل والدفع، أصبح لدى المؤسسات مئات إن لم يكن ألاف من لحسابات المصرفية، ونظر ا لأنه لا يوجد سبب منطقي يدعو إلى الاعتقاد بضرورة توازن أو تساوي التدفقات الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة لكل حساب مصرفي، لذلك فقد صار من المتعين أن يتواجد لدى المؤسسات نظاما يعمل على تحقيق الأتي:

- تحويل الأموال من بعض الحسابات إلى مواقع الاحتياج لها.
- ترتيب قروض يتم توجيهها لمعالجة أوجه العجز النقدي في بعض المناطق.
- استثمار الفوائض المالية الصافية المتاحة للمؤسسة بدون أي تأخير[1].

ثانيا: أيام القيمة

هي تواريخ تؤخذ فعليا في حسابات البنك من أجل حساب الفوائد الدائنة، فالعمليات الجارية بين المؤسسة والبنك تسجل محاسبيا في المؤسسة على أساس تاريخ العملية، أما البنك فيسجل كل التدفقات على

[1] عاطف وليم أندراوس،مرجع سبق ذكره،ص60.

أساس تاريخ القيمة، أما السبب الأساسي لاستعمال تواريخ القيمة من طرف البنك، هي حساب أجال الاستحقاق الممنوحة من البنك للتمويل خزينة المؤسسة، والموجه خصيصا لتغطية الحسابات الدائنة.

حيث آن التسيير بأيام القيمة يرتكز على تتابع المهام اليومية التالية[1]:

- متابعة حركة الحسابات يوميا.
- تسجيل حركة هذه الحسابات في وثيقة القيمة.
- إعادة تدوين الأرصدة وأخذ قرار :توازن، استدانة، أو توظيف.
- الاتصال بالبنوك لمناقشتهم بالقرار.

يوجد فرق بين تاريخ العملية و التاريخ الحقيقي للتدفق النقدي، محاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، حيث تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، لكن حسب المبادئ التي يقوم عليها الجهاز المصرفي، هذه المبالغ لا تودع في الحساب البنكي كما أنه لا تسحب منه إلا في تواريخ الحدوث الفعلي للتدفق النقدي حيث يكون دائنا أو مدينا فعلا.

فأيام القيمة عادة ما تكون قبل تاريخ العملية بالنسبة للعمليات المدينة وبعد تاريخ العملية بالنسبة للعمليات الدائنة ويمكن توضيح التواريخ الحقيقية للتدفقات النقدية بالجدولين التاليين:

جدول رقم06: التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات الدائنة.

العمليات الدائنة	أيام القيمة
الإيداع:	
- إيداع شيك في عين المكان.	- تاريخ العملية 2 + يوم عمل.
- إيداع شيك في أماكن مختلفة.	- تاريخ العملية 5 + يوم عمل.
- تحويل متحصل عليه.	- تاريخ العملية 1 + يوم عادي.
- عملية القبض.	- تاريخ الاستحقاق 4 + أيام عادية.

المرجع : أمال بالحمو، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة**،مذكرة ماستر في مالية مؤسسة،جامعة ورقلة،2011،ص54.

[1] Jacques Teuie, Patrick Topsacallan, Finance, 2ème édition, DUNOD, Paris, (1997), 54.

أما الجدول الثاني يبين التاريخ الفعلي الخاص بالعمليات المدينة.

جدول رقم07: التاريخ الفعلي للتدفق النقدي الخاص بالعمليات المدينة

العمليات المدينة	أيام القيمة
الدفع: - دفع في عين المكان. - تحويل من الحساب. - دفع شيك.	 - تاريخ العملية -1 يوم عادي. - تاريخ العملية -1 يوم عادي. - تاريخ المفاوضة -2 يوم عادي.

المرجع : أمال بالحمو، **مرجع سبق ذكره، ص56**.

حيث آن الخزينة لا تسير بفعالية إلا بأيام القيمة بناءا على أرصدة بالقيمة التي تقوم البنوك بحسابها على المكشوف. [1]

ثالثا: توافق وتزامن التدفقات النقدية

من خلال رفع قدرة المؤسسات على التنبؤ وإعداد تقديرات دقيقة، ومن خلال تر تيب أوضاعها بحيث يتحقق توافق زمني بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية، يمكن لهذه المؤسسات أن تخفض من مستويات الأرصدة المطلوبة لإتمام معاملاتها إلى أدنى حد ممكن.

وتقوم الشركات الكبيرة مثل شركات البترول وشركات المنافع العامة بترتيبات تضمن بمقتضاها تحقيق التوافق الزمني بين تحصيل لدى العملاء وسداد فواتيرها لدى الغير بشكل منتظم خلال الشهر ويضمن أسلوب تزامن وتوافق التدفقات النقدية توفير النقدية اللازمة في الوقت المناسب، ويكفل هذا للمؤسسة أن تخفض أرصدتها النقدية ويقلل من عمليات اللجوء إلى الاقتراض بما يخفض من مدفوعات الفوائد، الأمر الذي يؤدي مع بقاء العوامل الأخرى على حالها إلى رفع مستويات الأرباح.

[1] Georges Langlois, Michèle Mollet, Manuel de gestion financière, Bertiéditions, Alger, (2001),54

ومن جهة أخرى إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة لعملائها خصم لتعجيل الدفع، وذلك في محاولة لتشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين[1].

رابعا: تسريع عمليات مقاصة وتسوية الشيكات

حينما يحرر العميل شيكا للمؤسسة فلا يعني هذا أن الأموال باتت متاحة للمؤسسة، فكثيرا ما يقال للمؤسسة أن الشيك لم يزل في الطريق، أو أنه قد تم إيداعه في حساب المؤسسة لدى البنك، تم تفاجئ المؤسسة بأن الشيك لم يتم تحصيله أو تسويته بعد .لذلك يتعين أن يتأكد البنك أن الشيك المودع في حسابات المؤسسة له رصيد وأن أمواله متاحة وذلك قبل أن يتخذ إجراءات صرف قيمته للمؤسسة.

وخلاصة ما سبق أن طول الفترة الزمنية اللازمة لتسوية وتحصيل الشيكات ترتبط بالأتي :المسافة بين (المدين) مصدر الشيك (والدائن)، ومدى و جود نظام لمقاصة وتسوية الشيكات .فكلما طالت الفترة الزمنية لتحصيل الشيكات المحررة للمؤسسة أثر ذلك بالسلب على مركز السيولة في المؤسسة، وكلما زادت سرعة تحصيل الشيكات أدى ذلك إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة.[2]

خامسا: استخدام الشيكات الطافية

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المؤسسة ورصيد المؤسسة بسجلات البنك، وفي ظل ارتفاع قدرة المؤسسة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدقة،

[1] خالص صافي صالح، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،ص46.
[2] إبراهيم منير هندي، **الإدارة المالية" مدخل تحليلي معاصر"**، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2009،ص61.

تستطيع أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعليا من حساب المؤسسة لدى البنك.

كما تستفيد المؤسسة من فكرة الشيكات الطافية وذلك بسحب شيكات على حسابها لدى البنك رغم من أن دفاترها تظهر عدم كتابة رصيد ذلك الحساب، و بالطبع لا يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الشيكات الطافية ما لم تكن قادرة على التنبؤ بحركة حسا بها لدى البنك بدقة كافية تجنبها مخاطر عدم كفاية رصيد ذلك الحساب لسداد، شيكات سبق أن حررتها وذلك عندما يتقدم المستفيدون لسحب قيمتها.[1]

سادسا: تسريع عمليات التحصيل

تستخدم أساليب فنية عديدة لتعجيل وتسريع عمليات التحصيل وتوجيه الأموال إلى الاحتياجات المطلوبة، وثمة وسائل هامة لتحقيق ذلك أهمها :تطور وسائل الاتصال أصبحت هناك وسائل أكثر فعالية وسرعة تضمن تحصيل الشيكات في لحظات.

- إرسال الشيكات الواردة للمؤسسة مباشرة لصناديق البريد بدلا من إرسالها أولا إلى المركز الرئيسي، وذلك بهدف توفير الوقت الذي يتم فيه تحويل الشيكات إلى نقدية، ومع

- أحد أهم محاور تسريع تحصيل مستحقات المؤسسة، هو حث عملائها على سرعة السداد خصوصا بالنسبة للمستحقات الكبيرة.

- استخدام وسائل أخرى بجانب الشيكات لضمان سداد مستحقات المؤسسة أهمها:

- ❖ منح خصم تعجيل دفع لعملاء المؤسسة.
- ❖ إتباع سياسة صارمة في التحصيل.

[1] عبد الغفار حنفي وآخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،ص61.

سابعا: التروي في عمليات سداد الالتزامات:

إذا كانت عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة، فإن التروي في سداد الالتزامات المستحقة على المؤسسة يساعد على توفير أرصدة نقدية لفترة أطول .ولا يقصد هنا التروي في السداد تأخر أو تخلف المؤسسة في سداد التزاماتها إنما يعني استثمار كافة الأساليب المشروعة للتروي في السداد و أهمها :

- الاستفادة بفترة الائتمان التي يمنحها موردو ودائنو المؤسسة.
- الاستفادة من الخصومات التي يمنحها الموردون.
- السداد عن طريق بنوك محلية تبعد كثير ا عن مقر المؤسسة الدائنة حتى تستغرق عملية تحصيل وخصم الشيكات من حسابات المؤسسة في البنوك وقتا أطول.
- السداد بكمبيالات بدلا من الشيكات، حيث تتيح الكمبيالات فترة زمنية حتى تاريخ استحقاقها تتمكن المؤسسة من خلالها الاستفادة برصيدها النقدي.

ثامنا: اختيار البنك الذي تتعامل معه المؤسسة:

إن من أهم العوامل المؤثرة في اختيارات البنك نجد:

حجم البنك: حيث تميل معظم المؤسسات إلى التعامل مع البنوك الكبيرة القادرة على تلبية احتياجاتها ولاسيما أن هناك قيود اقتصادية وقانونية على مقدار القروض التي يمكن لأي بنك منحها للعميل الواحد.

السياسة الائتمانية للبنك :حيث تحدد هذه السياسة ما يلي:

- المبلغ الذي يمكن للبنك أن يمنحه للمؤسسة، و مدة القرض الممكن الحصول عليه.
- نسبة الفائدة التي يحددها البنك للمؤسسة.

– مدى المخاطر التي يمكن أن يتقبلها البنك: حيث نجد أن بعض البنوك تتبع سياسات متحفظة والبعض يتبع مخاطر مرتفعة.

درجة الولاء للعملاء: فهناك بعض البنوك تدعم عملائها في المواقف الصعبة، والبعض الأخر قد يضع ضغوطا على عملائها لتسديد قروضهم لها إذا ما ظهرت عليهم بعض بوادر الضعف[1].

1– أساسيات التفاوض مع البنك

من غير المهم التفاوض على جميع الشروط البنكية ولكن الهدف من عملية التفاوض هو قيادة المؤسسة إلى الاقتصاد في التكاليف المالية، لهذا يجب أن تكون المفاوضات حول العمليات الأكثر أهمية من حيث الحجم و المدة. ومن جهة أخرى لابد أن تتوفر في المؤسسة أيضا العناصر والشروط التالية:

أ– وضعية القوة: جميع المفاوضات مع البنك لا تكون فعالة إلا إذا كانت المؤسسة في وضعية اقتصادية قوية، وهذا من خلال تحقق الشروط التالية :

– وضعية مالية جيدة.

– أفاق واسعة للنمو الاقتصادي.

– حساب بنكي يعمل على أساس قواعد مدينة.

– استعمال فعال ودقيق للقروض البنكية.

ب– الوقت المناسب: بعض أوقات السنة تعد غير مناسبة للمفاوضات حول الشروط البنكية، وبالتالي لابد من التفاوض عندما تتوفر المعطيات الأساسية الخاصة بالمؤسسة مثل :خروج الميزانية المالية أو جدول موازنة الخزينة.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره،ص62.

المطلب الثالث: قرارات التحكم في الخزينة

إن ميدان تسيير الخزينة يهدف إلى ضمان الموارد المالية للمؤسسة في المدى القصير، ونقصد هنا القدرة على مواجهة الاستحقاقات والالتزامات، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تحقق فوائض مالية في فترة قصيرة نتيجة الرواج الاقتصادي، وهذا هو المهم بحيث أن هذه الفوائض قد تستغل لتوفير أرباح من عملية التوظيف المالي القصير الأجل عوضا على تجميدها في المؤسسة، وبالتالي قد تحقق خسارة وفوات فرص التوظيف وتعظيم الأرباح.

أولا: قرارات توظيف فائض الخزينة

يعمل أمين الخزينة على استعمال الوسائل المالية المتوفرة لتحقيق توظيف مناسب لفوائض الخزينة وذلك لمدة تكون قصيرة الأجل عادة، كما أن لتوظيف المالي عدة أشكال وهذا حسب المدة والحجم .ويعتمد رئيس قسم الخزينة على معيارين أساسيين في اختيار التوظيف وهما:

1- المردودية :وهو العائد الفعلي أو المحتمل الذي تحصل عليه المؤسسة من التوظيف القصير الأجل، وهو أيضا العلاقة بين فائض الخزينة و ما يعود به هذا التوظيف المالي.

2- الأمن: و نقصد هنا إمكانية المؤسسة على استرجاع النقدية بسرعة ودون تحقق خسائر فادحة من جراء التوظيف المالي القصير الأجل، مثل التوظيف في الأسهم الذي يشكل خطر على رأس المال المؤسسة، أما التوظيف في سندات تشكل حقيقة الأمان بالنسبة إليها، كما أن التوظيف بمعدل ثابت يمثل خطر المعدل إذا ارتفع الحقوق المتداولة فإن المعدل في السوق الثانوي، أما التوظيف بمعدل متغير فالخطر هنا في انخفاض المعدل وبالتالي فإن معيار المردودية يتناسب عكسيا مع معيار الأمن[1].

[1] Georges Langlois, Michèle Mollet, Manuel de gestion financière, Berti éditions, Alger, (2001) ,p65.

إن توظيف الفوائض المالية يمكنها أن تأخذ أشكالا متعددة، وسنتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في عملية التوظيف.

أولا: أشكال توظيف الفوائض:يمكن استخدام فوائض الناجمة عن الخزينة فيما يلي:

1- تجميد الأموال لمدة معلومة:

ا- الودائع لأجل.

ب- أذونات الصندوق: هي سندات تصدر مقابل قرض قصير الأجل أو متوسط يحمل تعهد من المحرر بالتسديد في التاريخ المحدد و تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكينه من الحصول على الأموال، معدل الفائدة في هذا الشكل يتفاوض عليه، كما يوجد أيضا أذونات ذات الاستحقاق المحدد والثابت وأذونات الادخار ذات معدل فائدة تدريجي، أما المدة فهي تتراوح ما بين شهر إلى 5سنوات.

1- التوظيفات في القيم المنقولة:

أ- التوظيف في الأسهم: السهم هو عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة التي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل كل الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة،وعليه فإن التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة، كما أن التوظيف في الأسهم يعتبر خطر على المؤسسة[1].

ب- التوظيف في السندات :بالموازاة مع الأسهم، توجد أمام المؤسسة فرص أخرى للتوظيف المالي والمتمثلة في السندات .وهذه الأخيرة عبارة عن ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها و على هذا الأساس فالسند هو عبارة عن إثبات لعملية قرض، ويستفيد حامل السند من كل الحقوق التي يستفيد

[2] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره ،ص63.

منها دائنو المؤسسة الآخرين وخاصة الاستفادة من الفائدة السنوية التي قد تكون بمعدل ثابت عادة أو متغير وبآجال محددة، كما أن هذا التوظيف يمثل بالنسبة للمؤسسة عملية قليلة المخاطر إلا من حيث خطر المعدل.

ج- عمليات إعادة شراء السندات: البيع بخاصية إعادة الشراء، وهي عملية يقوم بها البنك وذلك ببيع السندات للمؤسسة التي تشتريها مع الاحتفاظ بميزة القدرة على إعادة شرائها خلال تاريخ محدد و بسعر متفق عليه .وتشمل هذه العملية كل من السندات والسندات الحقوق المتداولة، كما يوجد عدة أنواع من هذه العملية:

(عملية بمعدل ثابت، بمعدل متغير مع تاريخ الخروج معلوم، و بمعدل متغير مع تاريخ الخروج غير معلوم[1]).

3- التوظيف عن طريق الوساطة المالية :

والتي تتكون خاصة من:

أ- شركة الاستثمار ذات رأس المال متغير(Les SICAV): هي هيئة قانونية تسير عامة من طرف مؤسسة قرض، و ضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة. التوظيف في أسهم (SICAV) يعطي ميزة السيولة للمبالغ الموظفة حيث يمكن إعادة بيعها في أي وقت، ويكون المردود قليلا نظرا لتكاليف التسيير المعتبرة.

ب- صناديق التوظيف المشتركة (FCP): هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية وتعتبر ملكية مشتركة للقيم المنقولة، وتتوزع عن طريق حصص اسمية وعدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة.

[1] Georges Langlois, Michèle Mollet, Manuel de gestion financière, Berti éditions, Alger, (2001) ,p65.

ج– صناديق المشتركة للحقوق (FCC): هي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية وتعتبر ملكية مشتركة للحقوق. وعموما الاختيار بين مختلف هذه التوظيفات الممكنة يتوقف على المكافآت ومخاطرة السيولة وأيضا الاستثمار في مختلف هذه القيم يكون وفق مؤشر البورصة، مثل :مؤشر باريس(CAC 40).

كما يعتبرا لتوظيف عن طر يق الوساطة المالية من الأنماط الحديثة، بحيث تقوم هذه الشركات ببيع وشراء الأسهم والسندات عن طريق خبراء مختصين في السوق المالية، فبدلا أن تشتري وتبيع المؤسسة الأسهم والسندات بنفسها فإنها تستعين بصناديق التوظيف لتفادي الأخطار.

4– التوظيف في سندات الحقوق المتداولة:

وهي سندات متداولة في سوق منظمة مختلفة عن البورصة وتمثل حقوق ذات أجال محددة كما تنتقل الملكية في سندات الحقوق المتداولة عن طريق التحويلات من حساب إلى حساب. ويمكن تصنيفها كما يلي[1]:

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

ب– سندات الخزينة القابلة للتداول: الدولة تقوم بإصدار هذه السندات بحيث أن الفوائد تدفع سنويا وبمعدل ثابت، غير أن أهمية ميزة التداول لهذه السندات هي ضمان سيولة بالأحجام الصغيرة و المتوسطة.

ج– سندات الخزينة :توظف المؤسسة أموالها في سندات الخزينة المذكورة سابقا.

[1] Cohen Elie, Gestion de l'entreprise et développement financière, édition EDICF, Paris,p67.

أذونات متوسطة الأجل قابلة للتداول: هي سندات حقوق متداولة تصدر من طرف البنك والمؤسسات المالية والمؤسسات الاقتصادية و توفر سيولة خارج السلك البنكي وتتميز بمعدل ثابت أو متغير، كما أن مدتها تتراوح ما بين سنة أو أقل .

5 – التوظيف في مؤسسة أخرى :أهم الطرق المستعملة في هذه العملية نجد ما يلي:

ا– خصم المورد :تقوم المؤسسة بتسديد ديون الموردين على الحساب عوضا أن تؤجل السداد في الآجال الطويلة، ويسمى هذا النوع أيضا" بخصم التسوية"، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالاقتصاد في التكاليف من خلال تقليل خدمة الدين وامتصاص الفوائض المالية.

ب– تسبيق على الحساب الجاري للمؤسسة :يتم هذا التسبيق في الحساب الجاري للمؤسسة إلا في

إطار مجموعة من المؤسسات المشتركة في نشاط اقتصادي ما.

قروض لأكثر من سنتين :هي ممكنة في حالة ما إذا كانت إحدى المؤسستين عبارة عن مؤسسة مالية مثل(مؤسسة القرض ألإيجاري) و تعتبر حالة استثنائية حيث أن المؤسسة توافق على منح قرض إلى مؤسسة أخرى من أجل تقوية وتنمية العلاقات التجارية فيما بينهما.

ج– التوظيف بالعملة: يعتبر توظيفا مهما خاصة في حالة احتمال ارتفاع أسعار الصرف في المستقبل، وهي تستعمل من أجل الاحتياط من مخاطر الصرف والتي تتم على شكل تجميد العملات في حسابات بنكية أو شراء سندات بعملة أجنبية تكتتب لفترة قصيرة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن فائض الخزينة والذي يعتبر كسيولة يمكن أن يكون كمستوى هامش أمان من الأموال الدائمة، يصبح من الأجدر على المؤسسة استخدام تلك السيولة في توظيفات منتجة، إلا أن

هذه السيولة التي هي على شكل فوائض مالية متوفرة لدى المؤسسة لفترة قصيرة، وتوظيفها بشكل سليم هو مهمة صعبة تقع على عاتق أمين الخزينة الذي لا يقرر عملية التوظيف إلا إذا قدر بكل دقة المعطيات التالية:

- المحيط المالي الحالي :ويعني مراقبة تغيرات أسعار الفائدة.
- المعطيات الخاصة بالمؤسسة: ونقصد بها العناصر التالية:
- حجم المؤسسة :مؤسسة صغيرة ومتوسطة تختار التوظيفات البسيطة والأكثر مرونة والأقل مخاطرة .
- مؤهلات المؤسسة في مجال التوظيف والمراقبة المالية .
- سياسة المؤسسة اتجاه خطر رأس المال[1].

ثانيا: قرارات التمويل الداخلي

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل الداخلية التي تلعب دور ا هاما في تنمية المؤسسة وتطويرها من حيث أنه يضمن زيادة الأصول الاقتصادية دون اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الموارد المالية لاقتنائها .وبالتالي تحمل أعباء مالية مباشرة كالفوائد ودفع أقساط الديون، وهذا من شأنه أن يزيد من القدرة الإقتراضية للمؤسسة ويشارك بصفة مباشرة في العملية التوسعية لها من خلال استحداث استثمارات جديدة.

أولا :مفهوم التمويل الداخلي (التمويل الذاتي):

إن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة، تعني إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها وهذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة، وهذه النتيجة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران موردا داخليا للمؤسسة، وهما" :الإهتلاكات والمؤونات."

[1] Georges Langlois, Michèle Mollet, Manuel de gestion financière, Berti éditions, Alger, (2001) ,p65.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن التمويل الداخلي للمؤسسة يمثل التمويل المتولد عن مجموع النشاط الاستغلالي والمالي وكذا الاستثنائي للمؤسسة خلال الدورة الإنتاجية والمعبر عنها بقدرة التمويل الذاتي، ويختلف مفهوم قدرة التمويل الذاتي عن مفهوم التمويل الذاتي الذي يمثل الفائض النقدي الصافي الذي تحققه المؤسسة بعد طرح توزيع أرباح الشركاء واقتطاع جميع المصاريف المالية والجبائية .حيث يمكن إظهار ذلك من خلال العلاقة التالية [1]:

قدرة التمويل الذاتي = نتيجة الدورة الصافية + حصص الإهتلاكات + حصص المخصصات والمؤونات ذات الطابع الاحتياطي.

أما التمويل الذاتي فهو المبلغ النقدي المتبقي لدى المؤسسة من قدرة التمويل الذاتي بعد توزيع الأرباح على أصحاب المؤسسة، ومنه يمكن التعبير عنه بالعلاقات التالية:

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي—ا لأرباح المو زعة.

التمويل الذاتي = الإهتلاكات + المؤونات + أرباح صافية غير موزعة.

ثانيا : مزايا استخدام التمويل الذاتي في عملية التمويل

لاستخدام التمويل الذاتي في عملية تمويل المؤسسة عدة مزايا يمكن إيجازها في النقاط التالية:

– التمويل الذاتي يزيد في رأس المال الخاص للمؤسسة ويجنبها الوقوع في أزمات السيولة الطائلة، أو الناتجة عن زيادة الأعباء الثابتة، كتسديد فوائد وأقساط القروض.

– توفير الحرية والاستقلالية لمسير المؤسسة في اتخاذ قراراته الاستثمارية والتمويلية.

– يرفع من القدرة المالية والإقتراضية للمؤسسة كما يكسبها حرية واسعة في التصرف في أموالها الخاصة.

[1] احمد بوراس،مرجع سبق ذكره، ص69.

– يشجع المؤسسة على القيام باستثمارات جديدة، وخاصة الاستثمارات التي تكون تكاليفها مرتفعة وإمكانيات إنجازها تتطلب خبرات فنية مما يجعل درجة المخاطر فيها مرتفعة[1].

ثالثا: قرارات التمويل الخارجي لدورة الاستغلال:

إن عدم قدرة المؤسسة علي تمويل احتياجاتها من خلال التمويل الذاتي يجعلها تلجأ إلى طرق أخرى للتمويل القصير تمويل احتياجا الأجل، والذي يقصد به تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية من الغير، وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن سنة .و يأخذ التمويل الخارجي لدورة الاستغلال عدة أشكال، يمكن إظهار أهمها فيما يلي:

1– الائتمان التجاري: يعرف الائتمان التجاري على أنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية

2– الائتمان المصرفي: يقصد بالائتمان المصرفي القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك بغرض تمويل التكاليف العادية والمتجددة للإنتاج و تغطية متطلبات الخزينة، والتي تستحق عادة عندما تحصل المؤسسة على عوائد مبيعات منتجاتها هذا بالإضافة إلى وجود صور أخرى للائتمان المصرفي يمكن إيجازها كما يلي :

ا– قروض الخزينة التي تقوم على الحقوق التجارية

1– الخصم التجاري: شكل من القروض قصيرة الأجل التي يمنحها البنك التجاري لزبائنه عموما والمؤسسات الاقتصادية خصوصا، والمتمثل في قيام البنك بشراء الورقة التجارية عن حاملها قبل تاريخ الاستحقاق، ومن ثم فهو يحل محل الدائن في تحصيل قيمتها عند هذا التاريخ .بمعنى أخر يقوم البنك بتقديم

[1] احمد بوراس،مرجع سبق ذكره، ص73.

سيولة أنية لحامل الورقة التجارية قبل موعد استحقاق مقابل عمولة يتحصل عليها، ويتولى هو تحصيل قيمتها الاسمية في تاريخ استحقاقها[1].

2- قرض تعبئة الحقوق التجارية: يسمح هذا القرض للمؤسسة بجمع و تعبئة جميع حقوقها على الزبائن المتولدة خلال عشرة أيام، واكتتابها في ورقة وحيدة ثم خصمها لدى البنك.

3- تحويل عقد الفاتورة: تتيح هذه العملية للمؤسسة الحصول على نقدية جاهزة ومستمرة دون الحاجة إلى انتظار تواريخ الاستحقاق وتحصيل ديون من العملاء والمدينين.

ب- القروض الأخرى للخزينة

1- قروض الخزينة :وهي عبارة عن قروض غير مشروطة وتتمثل في شكل قروض بيضاء، وهذا يعني أن المؤسسة المستفيدة من هذا القرض ستستعمل القرض كما تشاء بدون تقديم الأسباب والتوضيحات للبنك.

2- قرض الصندوق :تتمثل هذه الوضعية في قيام البنك بالسماح للمؤسسة صاحبة الحساب الجاري بتجاوز رصيدها الدائن لدى البنك إلى حد متفق عليه دون أن يتر تب ذلك على المؤسسة أضرارا، أي أن رصيد المؤسسة لدى البنك ممكن أن يكون مدينا إلى حد معين .

3- قرض السند :المؤسسة المستفيدة من هذا النوع من القرض تحرر سند لأمر للبنك المقرض، هذا الأخير يخصم السند ويحول حساب المؤسسة في البنك من دائن إلى مدين .

ج- مخاطر قروض الخزينة :هذه القروض تمثل مخاطرة بالنسبة للبنك بسبب غياب الضمانات، لهذا يشترط البنك عادة ضمانات إضافية مثل :الكفالة أو إمضاء سند لأمر قابل للخصم في بنك أخر . قروض الخزينة تمثل خطر أيضا بالنسبة للمؤسسة، وذلك في حالة حصول هذه الأخيرة على وعد أو موافقة

[1] شلهوب علي محمد، **شؤون النقود وأعمال البنوك**، شعاع للنشر والعلوم، حلب،2007،ص75.

كلامية بقبول البنك بمنحها القرض، بحيث يمكن أن يقوم البنك بعدها بإلغاء هذه الموافقة بدون سابق إشعار أو إنذار، وبالتالي من الأحسن على المؤسسة اتخاذ الحيطة والحذر والحصول على موافقة كتابية من البنك من أجل تفادي الأخطار .

رابعا: قرارات التمويل عن طريق العمليات الخارجية والأنشطة الخاصة

أولا: التمويل عن طريق العمليات الخارجية

1– **الاعتماد المستندي** :يعتبر الاعتماد المستندي من أشهر الوسائل المستعملة في تمويل الواردات نظر ا لما يقدمه من ضمانات للمصدرين والمستوردين على حد السواء. و يتخذ شكل وثيقة مصرفية يرسلها البنك بناءا على طلب من الزبون إلى بنك آخر في الخارج، بهدف تسديد ثمن الصفقة، فهو تعهد البنك بتسديد ثمن الصفقة للبائع الأجنبي إذا قام بإرسال البضاعة ، وذلك موجود ببلاده.

2– **القروض الخاصة بتعبئة الديون الناشئة عن التصدير**: يقترن هذا النوع من التمويل بالخروج الفعلي للبضاعة من المكان الجمركي للبلد المصدر .وتسمى بالقروض الخاصة بتعبئة الديون لكونها قابلة للخصم لدى البنك، ويخص هذا النوع من التمويل الصادرات التي يمنح فيها المصدرون لزبائنهم أجلا للتسديد لا يزيد عن 18 شهرا كحد أقصى. [1]

3- **عملية تحويل الفاتورة** :تحويل الفاتورة هي آلية تقوم بواسطتها مؤسسة متخصصة تكون في غالب الأمر مؤسسة قرض، بشراء الديون التي يملكها المصدر على الزبون الأجنبي. ولكن مقابل ذلك فإنها تحصل على عمولة مرتفعة نسبيا قد تصل إلى 4% من رقم الأعمال الناتج عن عملية التصدير.

4– **التسبيقات بالعملة الصعبة** :يمكن للمؤسسات التي قامت بعملية التصدير مع السماح بأجل للتسديد لصالح زبائنها، أن تطلب من البنك القيام بتسبيق بالعملة الصعبة. وبهذه الكيفية تستطيع المؤسسة

[1] توفيق حسون، **الإدارة المالية" قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي"**، الطبعة الحادية عشر، مطبعة قمحة إخوان، دمشق،2001 ص 73.

المصدرة أن تستفيد من هذه التسبيقات في تغذية خزينتها، حيث تقوم بالتنازل عن مبلغ التسبيق في سوق الصرف مقابل العملة الوطنية .وتقوم هذه المؤسسة بتسديد هذا المبلغ إلى البنك بالعملة الصعبة حالما تحصل عليها من الزبون الأجنبي في تاريخ الاستحقاق .

ثانيا: التمويل عن طريق الأنشطة الخاصة

ا- قروض الربط :هو عبارة عن قرض يمنح إلى المؤسسة لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب تحققها شبه مؤكد، ولكنه مؤجل فقط لأسباب خارجية، ويقرر البنك هذا النوع من القروض عندما يكون هناك شبه تأكد من تحقق العملية محل التمويل، ولكن هناك أسباب معينة أخرت تحقيقها.

ب- قروض موسمية :القروض الموسمية هي نوع خاص من القروض البنكية، وتنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد المؤسسات الاقتصادية، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال،.فهنا المؤسسة تقوم بإجراء النفقات خلال فترة معينة يحصل أثناءها الإنتاج، ويقوم ببيع هذا الإنتاج في فترة خاصة.

ج- الكفالات المدفوعة :الكفالة هي عبارة عن التزام مكتوب من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين) المؤسسة في حالة عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحدد في هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها.[1]

[1] مروان عطون، **الأسواق النقدية والمالية" البورصات ومشكلاتها في عالم النقد"**، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005ص73.

خاتمة الفصل :

تعتبر الخزينة إحدى الوسائل المهمة والأساسية لعمل المسير المالي خاصة في تحديد الاحتياجات والاستحقاقات، وبالتالي فهي مركز جميع التدفقات النقدية و تعتبر المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على درجة سيولة المؤسسة الاقتصادية، كما أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التوازن المالي يتم من خلال التسيير الفعال للمؤسسة، و استعمال طرق تساهم في التحكم في الخزينة، هذا الأخير لن يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، و يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية في مواعيدها، والتسيير الجيد والسليم للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقي التوازن المالي للمؤسسة.

ويعتبر التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجال تحقيق الأمان للمؤسسة، لذا سيتم التطرق في الفصل الموالي إلى تحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

الفصل الثاني
الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يحظى الأداء المالي في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين والمستثمرين، لأنه هو السبيل للحفاظ على البقاء والاستمرار، وعليه يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولان مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد بمختلف أنواعها لا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص إلا بتحديد خططها المستقبلية عن طريق تقييم أدائها خاصة الأداء المالي، إذا يعبر هذا الأخير على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة لديها أفضل استغلال، مع تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى موضوع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في المباحث التالية:

المبحث الأول:الأداء للمؤسسة

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأنواع الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه وعرض أنواعه ثم يتم دراسة تقييم الأداء من حيث المفهوم وعملية التقييم، خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء وأخيرا الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء

ونذكر كل منهما فيما يلي:

أولا : مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد ، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلا عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.

يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.[1]

[1] Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P310.

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصرالأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج

المحققة "هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، ومن جهة أخرى القيمة المضافة و التي تعكس الفعالية من خلال تحقيق النتائج المتوقعة.

يرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا. بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة.

– **الهدف** :هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي[1]:

– **الوضوح** :الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.

– يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.

– **الواقعية**: تعني قابلية التحقيق.

– **المرونة**: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

– أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.

هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف

– أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.

– أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.

– أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر :الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

الموارد المالية : هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

الموارد البشرية : تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

الموارد المادية : تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي...الخ.

[1] عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة2006 ، رقم4 ،ص 56

ثانيا : أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي :معيار مصدرا لأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

أولا : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما :الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية[1]:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي:

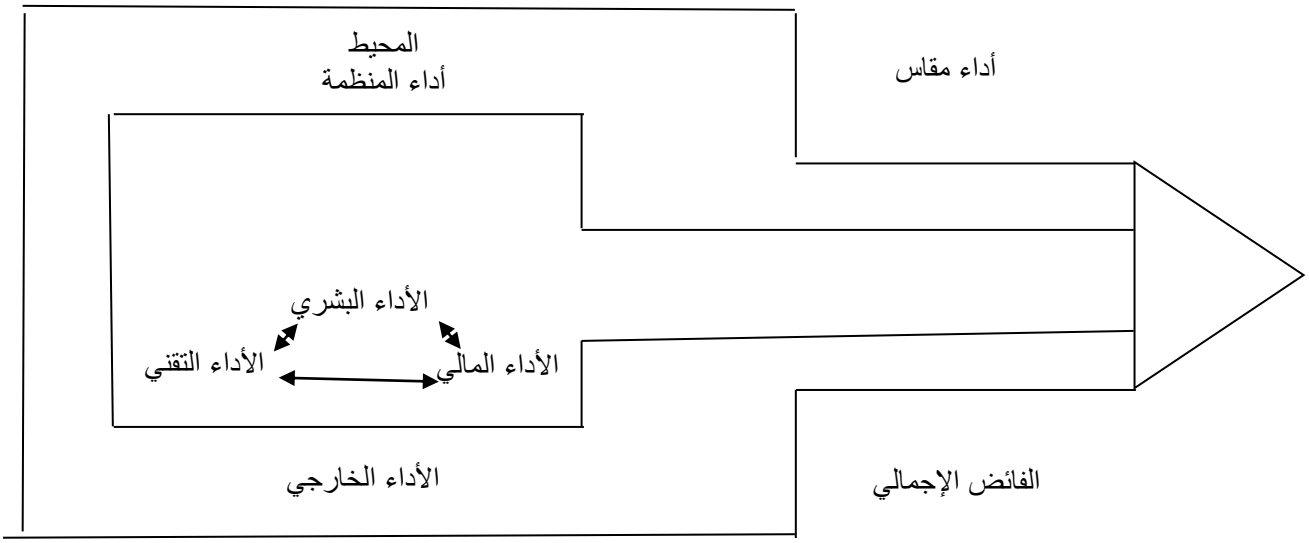
« هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة »[2] فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل

[1] Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 2009, P236.
[2] Bernard Martory, OP,cit ,P236

عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب او بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

رقم الشكل: 02 : الأداء الذاتي والأداء الخارجي



source: Bernard Martory, op, cit, p 236

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة[1].

[1] Bernard Martory, OP,cit ,P236
[2] Abdellatif KhemaKhem, op, cit, p320.

ثانيا : حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي[2]

1- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات

التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها

في الوظائف التالية :وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق ، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة[1]

2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.

3- أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم

[1] محمد إبراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص150

تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

4- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين[1].

5- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

6-أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

حصة السوق :مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة /المبيعات الإجمالية.

- إرضاء العملاء :يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد

[1] السعيد عبد الرزاق بن حسين، **"اقتصاد وتسيير المؤسسة"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ، ص14

مقدار مردودات المبيعات.

– **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

– مردودية كل منتوج.

7– أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل فيحين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

رابعا :حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.[1]

الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الإنتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال،

حصة السوق، المردودية[1]...الخ) تدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ).

2- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثاني وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.

الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجيه نظرا لأهمية التكنولوجيا.

الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات :تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

1 -عبد الرزاق بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص ،20 .

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة وإيضاح معناه وأنواعه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة وأهداف التقييم.

أولا : مفهوم تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا، من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسين هما :القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه.

تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما « كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية» .[1]

من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد) .

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور ، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.[2]

حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحرف تحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة« من الاجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم ».بأعلى درجة من الكفاءة [3]

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

[1] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000 ، ص30 .
[2] صالح مهدي محسن العامري، **إدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص602
[3] عبد الحق بوعتروس، **معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة**، رسالة ماجستيرفي المالية،غير منشورة، جامعة عنابة، 2009،ص41 .

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

ثانيا : عملية تقييم الأداء (مراحل)

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشتقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي :أولا جمع البيانات و المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، ثالثا إجراء عملية التقييم، رابعا اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، خامسا تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

1- جمع المعلومات الضرورية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات

عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات[1].

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

إن نشاط الوحدة يرتكز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها و بتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص39.

وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

أولا : خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، التي تتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

1- الصدق أو السلامة:

تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يرتكز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

2- الثبات أو الوفاء:

« إن وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء »هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين

نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء و تعطي فعليا نفس النتائج.

3- **الحساسية**: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

4- الكفاية : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...الخ.[1]

ثانيا : شروط التقييم الجيد للأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

1- توفر المعلومات الكافية:

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات و هي تعد الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة ولتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

[1] صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 2007 ، ص102 .

2- تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

- توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

3- استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا[1].

[1] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص138

المبحث الثاني :تقييم الأداء المالي

سيتم في هذا المبحث التركيز على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرض إلى : الأداء المالي وتقييم الأداء المالي ومؤشرات قياسه و معايره.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي .

من خلال هذا المطلب سوف نتناول مفهوم تقييم الأداء المالي.

أولا : تعريف الأداء المالي

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي لا بد أن نشير لمفهوم الأداء المالي، حيث يعبر هذا الأخير عن " تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنيه التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والإستقرار في مستوى الأداء[1].

توجد عدة تعاريف للأداء المالي حسب كل منظور ، ويعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية، و إلى تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة، كذلك تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية. ومن هذه التعاريف ما نوضحه في مايلي: [2].

يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وحققي فائض من أنشطتها من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي، أو ظاهرة الإفلاس، بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر و الصعاب المالية.

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي : الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ، ص60

[2] عبد الغي دادن، **قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية** : دراسة حالة بورصتي الجزائر و فرنسا، أطروحة لنيل شكهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006،ص35.

و يعي الأداء بمفهوم ماكينزي اختيار التمويل وتحليل كل من رافعة خلق القيمة، ومعدل النمو، ومعدل مردودية الأموال المستثمرة.

والأداء المالي حسب سيرج إفرايرت " SERGE EVRAERT " هو فحص المحاور التالية من خلال عملية التحاكي:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وحققي فوائض من الأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ومفهوم الأداء المالي حسب مبدأ تقييم المؤسسة فيرى بعض المهتمين على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة، ونأخذ من هذا التعريف الظرف الاقتصادي بعين الاعتبار الذي يشير إلى عنصرين مهمين، العنصر الأول يتمثل في الميزانية الاقتصادية أما العنصر الثاني يتمثل في متغيرات الاقتصاد الكلي وانعكاسها على أداء المؤسسة إلى جانب متغيرات الاقتصاد الجزئي.

ومما سبق فإن الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة، يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بالفرص الاستثمارية.

-ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- ✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية .
- ✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

- ✓ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

أسباب تباين مفهوم الأداء المالي

يعود تباين مفهوم الأداء المالي إلى جملة من الأسباب منها[1]:

2. 1 اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد الوظيفة المالية:

تباينت نسبيا رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء المالي نظرا لتباين وجهات النظر حول تحديد الوظيفة المالية، فبعض التعاريف أسندت الوظيفة المالية إلى القرارات المالية المتخذة، إستراتيجيات الخطط، الأهداف، السياسات المالية، و أيضا مواجهة المصاعب والعقبات المالية.

2.2 تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة:

اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية بأنه للوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة دور المزود بالأموال وتسييرها، لان سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وظروف عدم التأكد، التظليل المعلوماتي، التحديات التي تواجهها المؤسسات، ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر، التقدم التكنولوجي ،حدة المنافسة، وندرة الأموال. ووفقا لرؤية البروفيسور كونسو "CONSO" تعد النظرية المالية المالية المعاصرة نموذجا خارجيا للمؤسسة خاضعا لقوانين سوق الأصول، وذلك بالفصل بين رأس مال اقتصادي ورأس مال مالي.

3.3 تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية و اقتصادية:

تداركت النظرية المالية أهمية مدلول المؤشرات الاقتصادية جانبا و موازاة مع المؤشرات السوقية (البورصة)، لما تكتسبه هذه الأخيرة من قوة و تفسير البيئة الاقتصادية و الضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة،

[1] عبد الغي دادن، **قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة الباحث، العدد الرابع، 0226 ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص40

الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط و الوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي و ذات تأثير فعال على مركزها الداخلي بالإضافة إلى الوسائط الداخلية ذات الصلة المباشرة بسوق البورصة ألا و هي قيمة المؤسسة الناتجة عن الثروة الداخلية المتراكمة.

ثانيا: تقيم الأداء المالي

ويعرف تقييم الأداء المالي على انه:

نظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على انه عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين.[1]

يدل تقييم الأداء المالي للمؤسسة على تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية، أي أن تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعلية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[2].

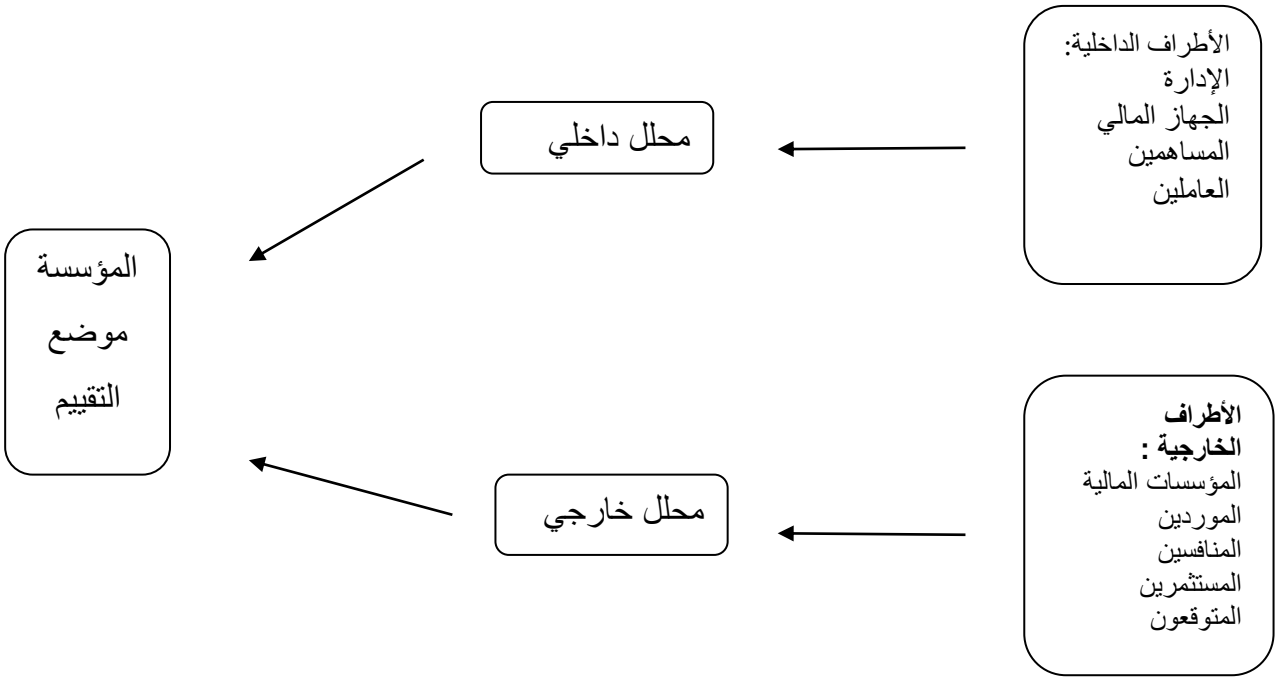
وحسب هذه التعريف فإن تقييم الأداء المالي يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر،وتشمل مجموعة من الاجراءت التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة[3].

[1] توفيق محمد عبد المحسن، توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة...لعالم جديد**، دار الفكر العربي، مصر،2003 -2004،ص3.
[2] عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحوإرساء نموذج للأنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية (حالة بورصتي الجزائر وباريس)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر،2006-2007،ص41.
[3] عشي عادل، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، مذكرة ماجستر، غ منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2001-2002،ص27.

من خلال الإطلاع على عدة تعاريف لتقييم الأداء المالي نستنتج أن " تقييم الأداء المالي للمؤسسة هو عبارة عن وصف لوضعيتها المالية الحالية، وتحديد الاتجاهات التي ستخدمها بغية الوصول لتحقيق أهدافها المسطرة، بالاستعانة بالقوائم المالية."

هناك عدة أطراف تستفيد من عملية تقييم الأداء المالي، منها الأطراف الداخلية و أخرى خارجي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم03:الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي



المصدر : جمال الدين المرسي وآخرون،(**الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار**)، الدار الجامعية، 2006 ، ص98 .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك عدة أطراف تستفيد من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة، منها الأطراف الداخلية كالإدارة و المساهمين...الخ، و أطراف خارجية كالمؤسسات المالية والمنافسين.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تعد مؤشرات تقييم الأداء المالي من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال وذلك لأنه يوفر عداد كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسات في مجال الربحية و السيولة و الكفاءة[1].

فيمكن تعريف النسب المالية على علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن أن تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى، وتسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة[2].

حيث توجد عدة نسب تختلف باختلاف فروع ونشاط وحجم المؤسسة، ومن بين أهم النسب المستعملة لتقييم أداء المؤسسة مايلي:

1- التحليل العمودي:

تعبر الميزانية عن عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر، أي حسب مبدأ السيولة-الاستحقاق،[3] حيث هذا النوع من التحليل ينقسم إلى نسب هيكلة الأصول ونسب هيكلة الخصوم و ذلك كمايلي:

[1] زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية**، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الثالث والستون/ 2007، ص113.

[2] PATRIK VIZZAVONA, **Gestion Financiére**, 8eme edition, Alger 1995, P 141.

[3] http://www.startimes.com/f.aspx?t=21076895;20/04/2013.

1.1.نسب هيكلة الأصول : ترتبط بطبيعة المؤسسة و بقطاعها الاقتصادي ويمكن تقسيمها إلى قسمين

✓ **نسبة الأصول الثابتة** : تعبر هذه النسبة عن الأصول الثابتة بالنسبة لإجمالي أصول المؤسسة في تاريخ معين ويمكن حسابها بالعلاقة التالية[1] :

نسبة الأصول الثابتة = الأصول الثابتة / إجمالى الأصول

✓ **نسبة الأصول المتداولة** : تقيس هذه النسبة قدرة المشروع على تشغيل الأموال في الأنشطة الجارية وتحدد وفق العلاقة التالية:

نسبة الأصول المتداولة = الأصول المتداولة / إجمالي الأصول

2.1.نسبة هيكلة الخصوم : تبين هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة وذلك بتوضيح مدى ميول المؤسسة إلى الديون سواء طويلة أوقصيرة الأجل وتتمثل فيما يلي[2]:

نسبة الأموال الدائمة = الأموال الدائمة / إجمالي الخصوم
نسبة الديون قصيرة الأجل = الديون قصيرة الأجل / إجمالي الخصوم

2-التحليل الأفقي:

ينقسم التحليل الأفقي إلى مجموعة من النسب المالية و من بينها مايلي:

معدلات السيولة : تقيس نسب السيولة الملاءة المالية للمؤسسة في المدى القصير، أي مقدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وبالتالي تظهر إلى أي مدى تكون الأصول المتداولة مغطاة بخصوم يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تعادل تقريبا فترة استحقاق الأصول المتداولة.

✓ **نسبة قابلية التسديد** : وتشير هذه النسبة إلى النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى إجمالي الأصول ويستحسن أن تكون هذه النسبة بين (0.5 – 1%) وتحتسب كالتالي :

[1] ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الأول، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص5

4 بن عمارة نور الدين، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر ، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2009-2010،ص ص116،115.

نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون / إجمالى الأصول

✓ **نسبة الاستقلالية المالية** : وهي أهم نسب من النسب الهيكلة المالية التي تعطي صورة عن الهيكل المالي للمؤسسة، فنسبة الاستقلالية المالية توضح مدى اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية لتمويل أصولها ويستحسن أن تكون هده النسبة أقل من 0.5 وتحسب بالعلاقة التالية:

الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الأموال الدائمة

2.2 معدلات المردودية : تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تقييم مختلف الأنشطة والعمليات الاقتصادية، وتعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة فالمردودية هي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة والوسائل المستخدمة في ذلك، فقياسها يسمح للمسيرين بمعرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها .ولدراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على نوعين رئيسين للمردودية وهما:

✓ **المردودية الاقتصادية**

تعرف على أنها العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها ومجموع رؤوس الأموال المستعملة للحصول عليها[1] ، أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال .وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية الاقتصادية = نتيجة الإستغلال / الأصول الاقتصادية

✓ **المردودية المالية(Rcp)**:

حيث تحدد هذه العلاقة مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، وتقيس مردودية الأموال الخاصة مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح

[1] Patrice Vizzavona, **Gestion financier, "Analyse financiers, analyse prévisionnelle**", 8ème édition, Berti éditions, 1993.

ومكافأة المساهمين ولهذا يهتم المساهم بالمردودية المالية كونها تحدد مصيره فيما يتعلق بالارباح[1]،كما تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة[2] ،وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

المطلب الثالث :معايير الأداء المالي و الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

أولا :معايير الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة معايير التي تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات ونشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس التي يستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس و تفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات و هو كالآتي:[3]

المعايير التاريخية : وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

المعايير المطلقة : وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول(1)مرة والنسبة السريعة (2) مرة.

المعايير القطاعية : يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير المالية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **مرجع سبق ذكره**، ص283 .
[2] جليلة بن خروفة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأنجاز القنوات**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة بومرداس،2008،ص75.
[3] أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2010،ص78.

المعايير المستهدفة : و هي نسب تستهدف إدارة المؤسسة حققيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) بالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الإبتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط، بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثانيا : الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي

1. قصور نظام المعلومات في بعض المؤسسات:

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات ركيزة أساسية يقوم عليها تقييم الأداء المالي، إذ تبذل العديد من المؤسسات محاولات جادة في تطويربهدف إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الادراة، ويساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين لا تملك بعض المؤسسات نظام للمعلومات وذلك يرجع إلى :

- ✓ ضعف نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ قصر نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها.
- ✓ عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المؤسسات.

2. صعوبة قياس وتحديد معايير الأداء في الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض المؤسسات صعوبة عند قياس وتحديد بعض المؤشرات المتعلقة بالنتائج المحققة للمؤسسة وبتقييم الأداء المالي لها، وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط الذي تمارسه المؤسسة، ومن بين هذه الصعوبات نجد:

- ✓ صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي، ويرجع ذلك أما لتعدد نوعيات المنتج أو لاختلاف وحدة القياس.
- ✓ صعوبة التعبير الكمي لبعض أهداف منظمات الأعمال، كتنمية وتطوير العاملين لرفعة مستوى خدمة عملاء[1].

[1] شهرازاد قاسمي، **الرفع المالي كمؤشر لقياس الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سلامة للتأمينات الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، الجزائر،2011-2012،ص23

المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

تقييم الأداء المالي يعني تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية، أي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية والحكم على درجة الكفاءة، وسنتناول في هذا المبحث تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي(رأس المال العامل، الاحتياج لرأس المال العامل، الخزينة) .

المطلب الأول : التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية

تهدف المؤسسة من خلال تحقق التوازن المالي إلى توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة وبأدنى، تكلفة، واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها عامة و ديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها، تجنبا لوقوعها في عسر مالي الذي يؤدي بها إلى الإفلاس و خروجها من دائرة الأعمال.

والتوازن المالي هو التقابل ألقيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة، واستعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها، وكذلك عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها، وتنطلق فكرة التوازن المالي من الميزانية المالية باعتبار أنها تعتمد على مبدأ التوازن بين الخصوم والأصول على أساس أن الأموال التي تبقى في المؤسسة لمدة أكثر من سنة هي التي ستمول الاستعمالات في المدى الطويل، وكذلك الأمر بالنسبة للأصول المتداولة التي ستمول الديون في المؤسسة في المدى القصير ومنه فإن قاعدة التوازن المالي ترتكز على ما يلي[1]:

– **التوازن من أعلى الميزانية** : إن التوازن من أعلى الميزانية سهل التحقيق في المؤسسة باعتبار أن الوقت في صالحها و أن الأصول الثابتة يمكن أن تتحول إلى سيولة نقدية قبل تاريخ استحقاق الديون.

[1] .نور الدين بن عمارة ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر،جامعة ورقلة، الجزائر ، ص ص 53-54

– **التوازن من أسفل الميزانية** : هذا الأخير صعب التحقيق لأن الوقت ليس في صالح المؤسسة باعتبار أن استحقاقية الديون قصيرة الآجال لا تتماشى مع سيولة الأصول المتداولة، لأن بعض أقسام الأصول المتداولة لا تتمتع بدرجة الدوران المطلوب، وينتج عنه عدم تمكن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها، وعليه يصبح من الضروري أن يخصص المحلل المالي هامش الأمان المعبر عنه برأس المال العامل لتغطية هذه الالتزامات.

وتكمن أهمية التوازن المالي في ما يلي[1]:

–التنبؤ بالنتائج المستقبلية للخزينة العامة للمؤسسة وتقييم المخاطر المرتبطة بها؛

–تقدير العائدات من فرص الاستثمار المتاحة؛

–يستعمل لفرض الرقابة الداخلية على تدفقات الأموال الداخلية والخارجية من حيث مجالات استعمالها؛

– تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتعرف على مدى الاستخدام العقلاني للموارد.

المطلب الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر التوازن المالي أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، والذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة تقابل قيمة مصادر التمويل ومدة وجودها بالمؤسسة، وحسب النظام المحاسبي المالي فان عناصر القوائم المالية مرتبة ترتيبا عاكس للوضعية المالية مما يسهل عملية احتساب و التحليل للأداء المالي للمؤسسة الآجر بمؤشرات التوازن المالي التالية:

- **رأس المال العامل Fonds de Roulement**

وهو عبارة عن جزء من الأموال المتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة والذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة،

[1] .نفسه، ص56.

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الدائمة – لاستخدامات المستقرة

يعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى، حسب حالاته نذكرها كالآتي:[1]

– **رأس مال عامل صافي إجمالي** (**FRng > 0**) : يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على

المدى الطويل، حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى و حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛

– **رأس مال عامل صافي إجمالي معدوم** (**FRng = 0**): يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل،لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا عجز؛

– **رأس مال عامل صافي إجمالي سالب** (**FRng < 0**) : يشير ذلك إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات، بالتالي فهي بحاجة لمصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

إن و جود رأس المال العامل الإجمالي غير كافي ينتج عنه وضعية مالية هشة، وذلك بالنظر إلى العوامل التالية[2]:

[1] اليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره،**ص287.**
[2] ضايف إبراهيم، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جداول التدفقات، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة2004، ص45 .

-تأخر في تحصيل الديون(créances).

-إفلاس بعض الزبائن؛

-موردون لا يمنحون آجال دفع طويلة.

-تناقص حجم النشاط.

لهذا كان رفع رأس المال العامل أمرا حيويا و يتحقق بتطوير الموارد الدائمة(الرفع من رأس المال).

- **الاحتياجات في رأس المال العاملBesoins Fonds de roulement**

يظهر احتياج في رأس المال العامل نتيجة الفرق الزمني بين جهة الأعباء المحملة للمؤسسة لأجل الإنتاج، ومن جهة أخرى النتائج المحصل عليها من بيع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة[1].

ويمكن التفريق بين جزأين من الاحتياج في رأس المال العامل وهما [2]:

الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال :حيث يشتمل على العناصر الأكثر أهمية في الاحتياج لرأس المال العامل، و يتميز بانتماء جميع عناصره سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، كما يفترض ارتباطه مباشرة مع رقم الأعمال، و يحسب بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال.

- **استخدامات الاستغلال** :و هي متمثلة في احتياجات لتمويل دورة الاستغلال من أجال الزيادة في دوران هذه الدورة.

- **موارد الاستغلال** :و هي متمثلة في موارد لتمويل دورة الاستغلال بواسطة قروض مقدمة من طرف الموردين.

و الجدول الموالي يوضح استخدامات و موارد الاستغلال

[1] Annie BELLIERDLIENNE, Sarun KHATH, **Op-cit**, p 32.

[2] مقدم ليلى، **سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر،2008 ، ص11

جدول رقم08:يمثل عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال

استخدامات الاستغلال	موارد الاستغلال
1مخزونات 2 تسبيقات و حسومات مدفوعة على دوران الطلبيات 3 حقوق العملاء و الحسابات الملحقة 4 أعباء محققة مسبقا مرتبطة بدورة الاستغلال	1 تسبيقات و حسومات مدفوعة على د وران الطلبيات 2 ديون الاستغلال *ديون الموردين *ديون جبائية و اجتماعية 3 نواتج محققة مسبقا مرتبطة بدورة الاستغلال

المصدر :مقدم ليلى، **سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر،2008 ، ص11

ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال انطلاقا من العلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال = استخدامات الاستغلال- موارد الاستغلال

- **احتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال** : يتمثل في الاحتياج المالي المولد خارج نشاطات دورة الاستغلال، يحسب بالفرق بين الاستخدامات خارج الاستغلال(حقوق متنوعة)، وموارد خارج الاستغلال (ديون متنوعة)، يعتبر عموما كعنصر ثانوي في الاحتياج في رأس المال العامل[1].

[1] مقدم ليلى، مرجع سبق ذكره، ص12-13.

الجدول رقم 09: الجدول الموالي يوضح استخدامات وموارد خارج الاستغلال بشكل مفصل.

استخدامات خارج الاستغلال	موارد خارج الاستغلال
✓ حقوق متنوعة -حسومات مدفوعة للضرائب -حسابات دوران الشركاء -حقوق على التنازل عن الاستثمارات ✓ أعباء محققة مسبقا خارج الاستغلال	✓ ديون متنوعة -ديون الاستثمارات -ديون جبائية -ديون أخرى خارج الاستغلال ✓ نواتج محققة مسبقا خارج دورة الاستغلال

المصدر :مقدم ليلى، مرجع سبق ذكره، ص 12.

و يمكن حساب الاحتياج في رأس العامل خارج الاستغلال من خلال العلاقة الرياضية التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال- موارد خارج الاستغلال

الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

وهو مجموع الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال و الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال[1]

الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال + الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال

حالات الاحتياج في رأس المال العامل[2]:

[1] Hubert de la Bruslerie , Analyse financière information financière et Diagnostic, 3éme, Dunod, Paris, 2006, p 240.

✓ الحالة الأولى(احتياجات رأس المال العامل > 0) :معناه احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة، والمؤسسة بحاجة إلى رأس المال فيجب عليها إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال.

✓ الحالة الثانية(احتياجات رأس المال العامل $=0$) : يعني أن موارد دورة الاستغلال تغطي احتياجات الدورة وهي حالة عابرة.

✓ الحالة الثالثة(احتياجات رأس المال العامل $0 <$) :يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات ويبقى فائض.

➢ **الخزينة :**

بعد أن نستعرض العوامل التي تجعل الخزينة في حالة توازن، سنقوم بسرد السيناريوهات المحتملة و المسببة للعجز في الخزينة حسب المنظور الوظيفي :و هي ست حالات.

أولا : شروط التوازن المالي من منظور الخزينة

كما سبق و أن عرفنا الخزينة على أنها الفرق بين الموارد التي تضعها المؤسسة لتمويل نشاطها، و الاحتياج المتولد عن هذا النشاط، فانطلاقا من المعادلة الأساسية يتم حسابها كما يلي:

الخزينة الصافية الإجمالية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي – الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

أو:

الخزينة الصافية الإجمالية = خزينة الأصول– خزينة الخصوم

والتوازن المالي يحدث عندما تكون الخزينة الصافية أكبر أو تساوي الصفر حسب الحالات، وهاذا ينطلق مفهوم التوازن المالي الأساسي المقدم من قبل التحليل الوظيفي، من ضرورة وجود رأس مال عامل يكفي لتغطية الاحتياج في رأس المال العامل الوظيفي.

هذه المعادلة الأساسية تفترض وجود حالتين[1]:

✓ الحالة الأولى : و هي حالة $\mathbf{FRng - BFR = TN \geq 0}$

و هي حالة التوازن المرجوة، رغم أن الحالة المثلى حسب المنظور الوظيفي هي($T=0$)، لأن أي فائض في الخزينة يمثل تعطيلا لموارد مالية، وبالتالي تتحمل المؤسسة تكلفة سعر الفائدة إذا كانت الأموال مقترضة، أو تتحمل تكلفة الفرصة البديلة إذا كان الفائض متأتي من أموال خاصة.

✓ الحالة الثانية : وهي حالة $\mathbf{FRng - BFR = TN < 0}$

و هي حالة أزمة الخزينة المتعلقة بوجود مشالة العسر المالي و اختلال التوازن المالي الأساسي الذي يعتبر من بين الأعراض التي تهدد المؤسسة بالإفلاس.

ثانيا : حالات العجز في الخزينة و كيفية معالجته:

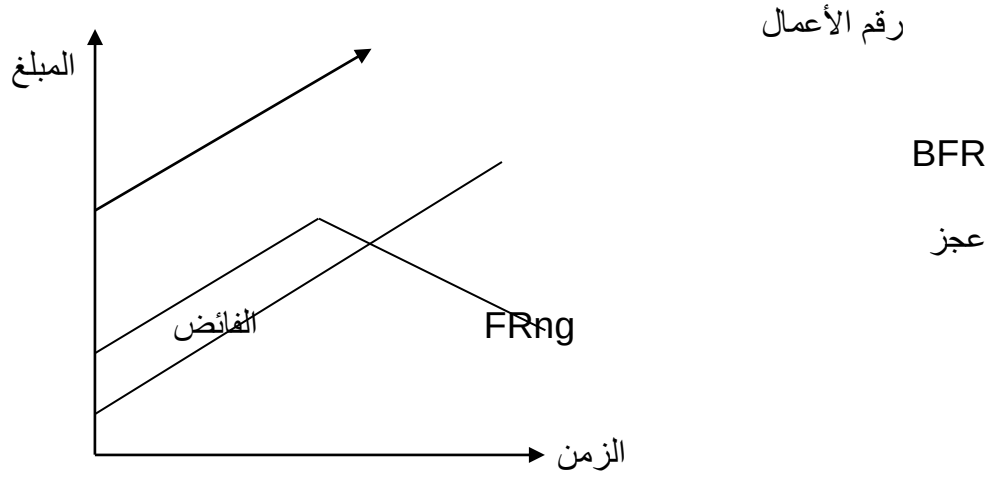
نحاول سرد السيناريوهات المسببة للعجز حسب المنظور الوظيفي و هي ست حالات أساسية[2]:

– حالة خطأ في السياسة المالية للمؤسسة : يحدث عجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدى، أو الأعلى و قامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الآجال(اعتمادات بنكية جارية)، هذا يؤدي إلى انكسار في رأس المال العامل مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، و تكون النتيجة خزينة إجمالية سالبة.

تتم معالجة هذا الوضع بتصحيح الخطأ عن طريق مجموعة من الإجراءات منها :التنازل عن جزء من الاستثمارات أو الحصول على قرض طويل الأجل و ذلك لتصحيح مسار رأس المال العامل.

[1] .ضيف إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص49-50.
[2] إلياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص ص89-92.

الشكل رقم04: بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة

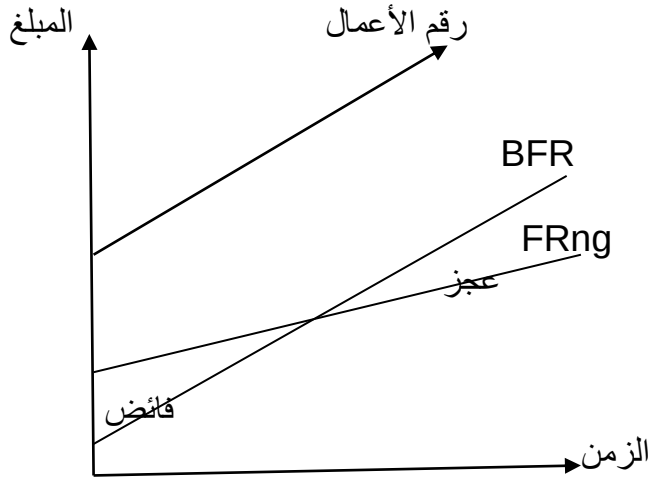


المصدر :أليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره :ص :89

–حالة نمو سريع و غير متحكم فيه : إذا قدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من إمكانيتها المالية الحالية فإن ذلك يؤدي إلى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، و بالتالي تستهلك الفوائض المالي ويحدث عجز في الخزينة.

يمكن إعادة التوازن المالي من خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة، بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية، و تركيز الجهود التجارية و الاستثمارية و الصناعية على حصة سوقية تتناسب و الإمكانيات المالية للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال و تنخفض الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال، بحيث يمكن تغطيتها برأس المال العامل.

الشكل رقم05:بيان أثر المقص لحالة النموغير المتحكم فيه

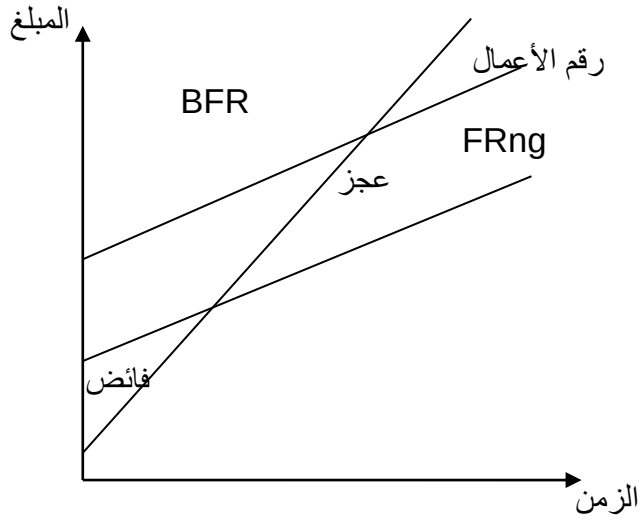


المصدر :أليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره :ص:90

–حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال : أحيانا يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون و منح آجال طويلة للعملاء، وقبول آجال قصيرة للموردين، هذا التسيير يؤدي إلى تضخم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العامل، يؤدي لاستهلاك رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة، ومن ثم يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة.

للخروج من هذا المأزق على المؤسسة بناء سياسة علمية دقيقة وصارمة تمكن من تسيير المخزونات، والعلاقة الدائنية مع العملاء والموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى، من السيولة النقدية في الخزينة.

الشكل رقم06: بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر



المصدر :أليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره :ص:90

– حالة الخسائر المتراكمة : إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية، مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر، و هذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلبي احتياجات في رأس المال العامل الإجمالي، بالتالي تتحقق خزينة سالبة و المعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.

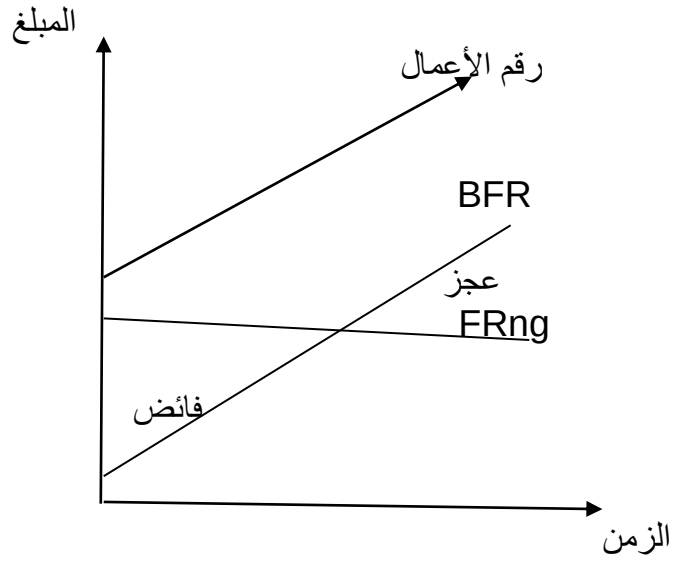
لا يمكن للمؤسسة إنعاش رأس المال العامل إلا بخطة طويلة الأجل تتضمن إجراءات صارمة لتحسين النتيجة، و ذلك على مستويين:

- ✓ **مستوى داخلي** : و ذلك بترشيد الإنفاق و تدنية التكاليف بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك

باستخدام النظم المتخصصة في ذلك، و ذلك دون التأثير على قيود الجودة و النوعية.

- ✓ **مستوى خارجي** : و ذلك بمحاولة إنعاش رقم الأعمال يبين طريقة مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

الشكل رقم07:بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة

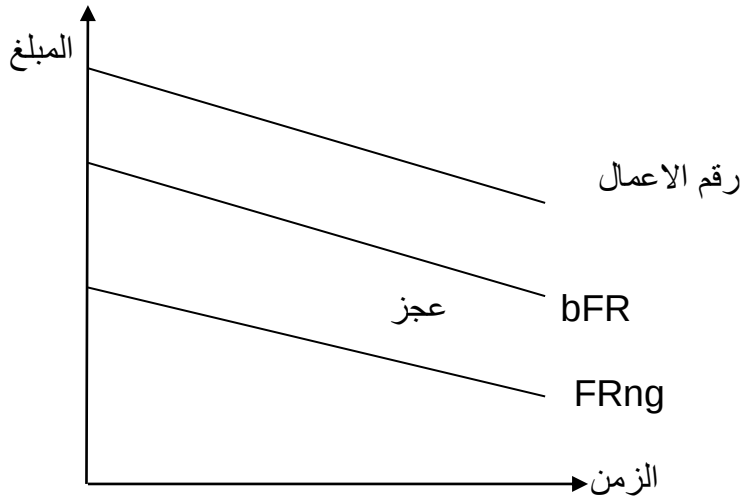


المصدر :أليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره :ص:91

– حالة تدهور في النشاط(انخفاض في رقم الأعمال) :في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن معطيات المحيط، فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات و ارتفاع في التكاليف، حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل، و تتحول هذه الحالة إلى حالة الخسائر المتراكمة.

حالة إفلاس عميل مهم : إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات عميل وحيد، فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث آثارا مباشرة على وضعية المؤسسة، مثل حالة الإفلاس و اختفاء هذا العميل، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال، و ننتقل إلى حالة تدهور في النشاط.

الشكل رقم 08:بيان أثر المقص لحالتي تدهور في النشاط و إفلاس عميل مهم



المصدر :أليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره :ص:94

خلاصة الفصل:

ومن خلال العرض السابق يتضح أن تقييم الأداء المالي يقيس حالة التقدم او التأخر في المؤسسة باعتبار أن الأداء الجيد يعتبر شرطا أساسيا لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، بحيث تسمح مؤشراته المتوقعة بالحكم على درجة الثقة والأمان في البيانات والمعلومات المقدمة والمعتمد عليها في ظل أهداف وأبعاد إستراتيجية واضحة، وتعتبر مؤشرات التوازن المالي من أهم الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي بحيث تمكن المقيم المالي من القراءة الصحيحة لمعطيات بالتالي إعطاء صورة أدق عن واقع المؤسسة كونها تعتبر مرآة عاكسة للوضعية المالية للمؤسسة ونستطيع القول أن أهمية هذه المؤشرات تكمن في معرفة مدى تسديد المؤسسة لديونها اتجاه الغير في المدى القصير .

وفي الفصل الموالي سنحاول تقييم الأداء المالي ميدانيا في مؤسسة اقتصادية مستخدمين في ذلك جدول تدفقات الخزينة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لموضوع البحث بمجمع صيدال- فرع المضادات الحيوية بالمدية-

مقدمة الفصل:

بعد تناولنا للجانب النظري للبحث موضوع الدراسة، سيكون من المفيد إسقاط ذلك على الواقع، كما أن طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أن يتبع بعملية اختبارها و تجريبها ،لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي يبرز أهمية تسيير الخزينة في تقييم الاداء المالي .

إن المكانة الكبيرة و السمعة الطيبة التي يحظى بها فرع انتيبيوتيكال كان لها الأثر البالغ في توجيه اختيارنا له لإجراء تربصنا الميداني الذي دام فترة زمنية معتبرة مكنتنا من جمع المعلومات اللازمة أبرزها تلك المتعلقة بالجانب المالي الذي ركزنا فيها على عملية تسيير الخزينة .

إن أي دراسة ميدانية تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة و تطور المؤسسة و الوضعية الحالية لنشاطها بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لذلك تناولت دراستنا الجوانب التالية:

المبحث الأول: فرع المضادات الحيوية – أنتيبيوتيكال – المدية .

المبحث الثاني: تحليل الأداء المالي لمؤسسة صيدال

المبحث الثالث: تسيير الخزينة على مستوى فرع صيدال للفترة (2013 -2015)

المبحث الأول: فرع المضادات الحيوية – أنتيبيوتيكال – المدية .

سنتطرق في ما يلي لتعريف فرع أنتيبيوتيكال و إظهار مختلف وحداته التنظيمية ،وذلك على أساس أنه المؤسسة التي أجرينا بها الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم فرع المضادات الحيوية

أنتيبيوتيكال هو فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال يقع بولاية المدية، على بعد 15 كلم على مقر الولاية يبعد عن العاصمة 80 كلم جنوبا، ويتربع على مساحة تقدر بـ 25 هكتار ، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحول اسمه من مركب إلى فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال، دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 02 فيفري 1998 .

اولا:نشأة فرع المضادات الحيوية :

لقد تم إنشاءه من طرف الدولة الجزائرية عبر المراحل التالية :

- في 1972/06 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، ولقد وقع الاختيار على المؤسسة الإيطالية C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.
- في 1977/05/05، تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية .
- في 1977/06/30، تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع .
- في 1978/02/12، باشرت هذه المؤسسة بإنجاز الأشغال .

وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ .
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C .
- المؤسسة الوطنية للكيمياء E.D.I.C.

وبعد تسليم المشروع في 1982 وضع هذا الأخير تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

وفي سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية بموجب الرخصة الإيطالية.

وكانت الانطلاقة الفعلية لنشاط المركب بتاريخ 1988/10/04 .

يتوفر فرع المضادات الحيوية على:[1]

- ورشتين لإنتاج منتجات تامة الصنع ذات تخصص صيدلاني ، الأولى مكرسة لعائلة البينيسيلين والأخرى للمنتجات غير البينيسيلينية .
- ورشة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة .
- ورشة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة والتغليف.
- مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة .

بدأ مركب المضادات الحيوية بالإنتاج سنة 1988، واختص في إنتاج الأشكال الجنيسة المتمثلة في الحقن، الكبسولات، المراهم، الأقراص، المساحيق .

وهو مركب ضخم يتميز بالمؤهلات التالية:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة على شكل التجزئة في مختلف التخصصات الصيدلانية .
- قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية، كالأخلاط والمستحضرات الطبية.

[1]. http://www.Saidalgroup.dz/ Filial – antibiotical. Asp ? Siege=ATIBIOTICAL. consulting le 11/04/2016.

- قدرات عالية تتمتع بها موارده البشرية المميزة بالكفاءة بتصنيع منتجات ذات جودة عالية.
- مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية .
- مهارات عالية في تكنولوجيا التجزئة والأشكال الصيدلانية المعقدة.

لقد تحصل فرع أنتيبيوتيكال على شهادة الجودة USO 9002 نسخة 1994 وشهادة الجودة USO 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة .A.F.A.P.

- العنوان ص-ب- 33 – طريق الخميس – المدية 26000.
- رقم التسجيل التجاري : R.C: 99B0342252 .
- رقم الحساب البريدي الجاري : C.C.P 3539 – 56 / 91 .
- رقم الحساب المصرفي : 86 / 01 . 776 . 70 . 401 . 110 : C.P.A.
- رقم الهاتف : 43 . A .41. 56. 58. 025 .
- رقم الفاكس : 00. 16. 58. 025 .
- البريد الإلكتروني: .antibiotical @ hotmail. Com.
- الموقع الإلكتروني: www.Saidalgroupe .dz [1] .

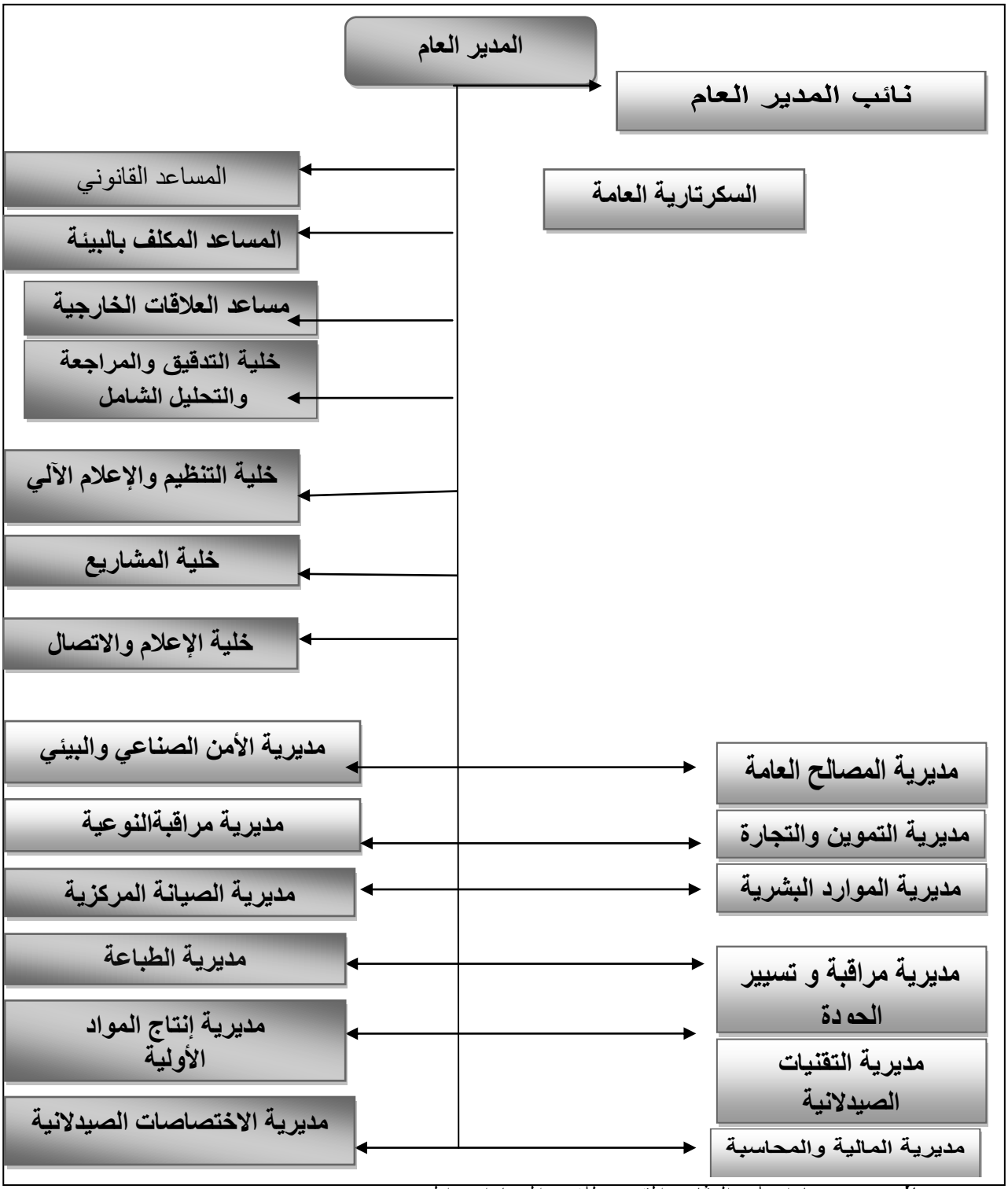
[1]. Plan biennal 2008 / 2009 de la Filiale Antibiotical, P 01 .

المطلب الثاني: تنظيم فرع المضادات الحيوية:

اولا:الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية .



المصدر: بناءا على الوثائق المقدمة للفرع المضادات الحيوية.

ثانيا:مكونات الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية مما يلي :

1. **الإدارة العامة للفرع** : تشمل : [1]

ا– المدير العام :مهمته إدارة ووضع سياسات منبثقة من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال على المدى القصير، المتوسط ، والطويل من أجل ضمان نمو الفرع وتطوره .

ب– المساعد القانوني: مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة القضايا القانونية والمنازعات الخاصة به.

ج–المساعد المكلف بالبيئة: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات.

د–مساعد العلاقات الخارجية: مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم المعلومات عن المؤسسات المنافسة والمتعاقد معها وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.

2. **الخلايا**: تشمل:

ا–خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات.

ب–خلية التنظيم والإعلام الآلي : وهي مكلفة بضمان تطوير وتكييف الهياكل التنظيمية طبقا للتوجيهات والقرارات العامة لمجمع صيدال والمساهمة في تحديد سياسة الإعلام والتنظيم .

ج–خلية المشاريع : متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع، خاصة مشاريع الشراكة .

د–خلية الاتصال والإعلام : تضع خطط اتصالية وإعلامية خاصة بالفرع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجتمع.

[1] http://www.Saidalgroup.dz/ Filial – antibiotical. Asp ? Siege=ATIBIOTICAL.. consulting le 11/04/2016.

3. **المديريات:** تشمل:

ا–مديرية المصالح العامة: تضم منشآت صناعية ضخمة تزود مختلف مديريات الفرع بجميع أنواع الطاقة اللازمة، ويتم فيها أيضا توليد و تحويل وتوزيع الكهرباء، وكذا معالجة المواد وتكيفها مع معايير الصناعة الصيدلانية.

ب–مديرية التموين والتجارة: تعتبر من جهة الشريان الأساسي الذي يهتم بتموين الفرع بما يحتاجه من مواد أولية مختلفة لإنتاج الأدوية على اختلاف مصادر التموين بها، كما تعتبر من جهة أخرى المسؤولة عن تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع وكذا العلاقات مع الزبائن .

ج–مديرية الموارد البشرية : هي المسؤولة عن تسيير العناصر البشرية في الفرع، حيث أنها تهتم بالتوظيف، الأجور، التدريب، التكوين وتقييم الأداء ...الخ .

د–مديرية مراقبة و تسيير الجودة : تتمثل مهمتها في العمل على ضمان جودة المنتجات .

هـ–مديرية التقنيات الصيدلانية : مهمتها الأساسية مراقبة و فحص المواد و المنتجات الصيدلانية التي ينتجها الفرع، وإعداد الدراسات والاقتراحات الأولية للملفات التقنية للمنتجات الجديدة المقرر إنتاجها في هذا الفرع.

و–مديرية المالية والمحاسبة : هي المسؤولة عن التكفل المالي بأنشطة الفرع كما تهتم بالقيام بالمحاسبة العامة وتقييم المخزون .

ح–مديرية الأمن الصناعي والبيئي : وظيفتها الأساسية ضمان الأمن الصناعي والاستقرار في الفرع بالإضافة إلى كونها مسؤولة عن تلك التجهيزات التقنية لمعالجة النفايات والمياه .

خ–مديرية مراقبة النوعية: وهي مكلفة بمراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات الصيدلانية النهائية.

ر–مديرية الصيانة :تعمل على صيانة ومراقبة التجهيزات الإلكترونية والميكانيكية لجميع مديريات ووحدات الفرع،حيث تضم هذه المديرية عددا من المصالح المتخصصة في الميكانيك العامة والدقيقة ،التلحيم والكهرباء .

ز–مديرية الطباعة : تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية ومنشورات استعمال الأدوية (NOTICES)، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة تغليف و 140 مليون منشورة دواء سنويا .

ص–مديرية إنتاج المواد الأولية (VARC) : مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجي) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلية أو غير بنيسيلية نصف مصنعة .

ض–مديرية التخصصات الصيدلانية: وظيفتها الإنتاج النهائي والمتخصص وتشتمل على ورشتين:

- **الورشة A** : وظيفتها إنتاج وتعبئة المنتجات الصيدلانية البنسيلية .
- **الورشة B**: وظيفتها إنتاج وتعبئة المنتجات الصيدلانية غير البنسيلية .

المطلب الثالث:مديرية المالية و المحاسبة بالفرع :

هي المسؤولة عن الوظيفة المالية ، حيث أنها تعمل على تقييم المخزونات وكذا التكفل المالي بمختلف مشتريات الفرع ، كما أنها تعتبر همزة وصل بين مختلف المديريات والمصالح ، وتتجلى أهميتها من خلال العلاقات التالية مع المديريات:

◈ مع مديرية الإدارة العامة: إرجاع ما يتعلق بالعمليات المحاسبية إلى مديرية المالية ، وتهتم بإعداد كشوفات الأجور لكل عمال الفرع الذين هم تحت إشراف المديرية العامة.

◈مع مديرية التجارة أو التسويق: هي مكلفة ببيع مختلف الأدوية التي أنجزها الفرع ، وأسعار هذه الأدوية تحدد من طرف المديرية المالية والمحاسبية ، ففي السنوات الأخيرة قامت الوحدة بدراسة لميزانياتها الخاصة بالسنوات الثلاث السابقة ، وعلى أساس هذه الدراسة قسمت التكاليف إلى نسب مختلفة متناسبة والمكونات الأساسية للمنتج ، فغالبية المنتجات تشمل على 18% من تكلفة المواد الأولية ، وهذه النسبة هي نسبة نظرية أجمع عليها كل من المحاسب والمنتج ومن له علاقة بالمنتوج.

◈مع مديرية التموين: ترسل تقارير لعملية الإنتاج التي ستنجز خلال السنة ، وهو ما يعرف بخطة الإنتاج إلى مديرية التموين التي تبني احتياجاتها بناء على هذه الخطة.

◈مع مديرية المخابر: إذا نظرنا لمصلحة المالية نرى أنها لا تمد بصلة لإدارة المخابر لارتباطها الغير مباشر معها ، فبعد القيام بالتحليل ترسل كشف التحليل للمطبعة أولمخازن والتي ترافق على استيراد الكمية المطلوبة بنفس العينة ، إذا كانت نتائج التحليل إيجابية ، أما تكاليف هذه الطلبية فستدفع من قبل المصلحة المالية.

تحضى هذه المديرية بأهمية بالغة فهي تقوم بالوظائف التالية:

*تسيير الخزينة. *المحاسبة العامة. *مراقبة التسيير.

وتتكون هذه المديرية من دائرتين دائرة المالية ودائرة المحاسبة:

أولا: دائرة المالية: هذه الدائرة تتكون من أربعة مصالح هي:

1- **مصلحة الخزينة:** تضم المصلحة رئيس الخزينة ، أمين الصندوق، ومحاسب وتتمثل مهامها في:

- استقبال جميع الملفات وطلبات التسديد للقيام بعملية الدفع.
- استقبال مختلف الأوراق التجارية لارسالها إلى البنك.
- العلاقة مع البنك.
- تمويل الصناديق الفرعية لمختلف المديريات.
- مراقبة المطعم.
- وضع مخطط للخزينة.

2- **مصلحة الموردين الأجانب:** تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة ومحاسبين مكلفين بتنفيذ المهام التالية:

- استقبال ملفات الاستيراد.
- تسيير ملفات الموردين الأجانب.
- تطبيق الإجراءات.

3- **مصلحة الجباية:** هذه المصلحة تضم إطار من أجل القيام بالمهام التالية:

- جمع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري أو السنوي المتعلق بمختلف الضرائب والرسوم.
- الاتصال بمديرية الضرائب.
- حساب النتيجة الجبائية.
- متابعة ملفات المنازعات الجبائية.

ثانيا: دائرة المحاسبة العامة: تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

1- **مصلحة الاستثمارات:** تتكون هذه المصلحة من إطارين من أجل القيام بالمهام التالية:

- تسجيل العمليات المتعلقة بالاستثمارات.
- معالجة الجرد المادي.
- التكفل المالي بمختلف الاستثمارات ومشتريات الفرع.
- وضع حسابات خاصة بالاستثمارات.
- تطبيق الإجراءات.

2- **مصلحة المحاسبة العامة:** تتكون من رئيس المصلحة وثلاث محاسبين للقيام بالمهام التالية:

- التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة.
- تسجيل العمليات اليومية التي يقوم بها المركب محاسبيا.
- المحاسبة العامة وتقييم المخزون.
- التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة.
- التسجيل المحاسبي للأجور ، حساب النتيجة الصافية للسنة المالية.
- تسجيل العمليات التي تتم بين الفروع.
- تسجيل العمليات المختلفة ، إعداد الميزانية الختامية وتقييم السنة المالية.

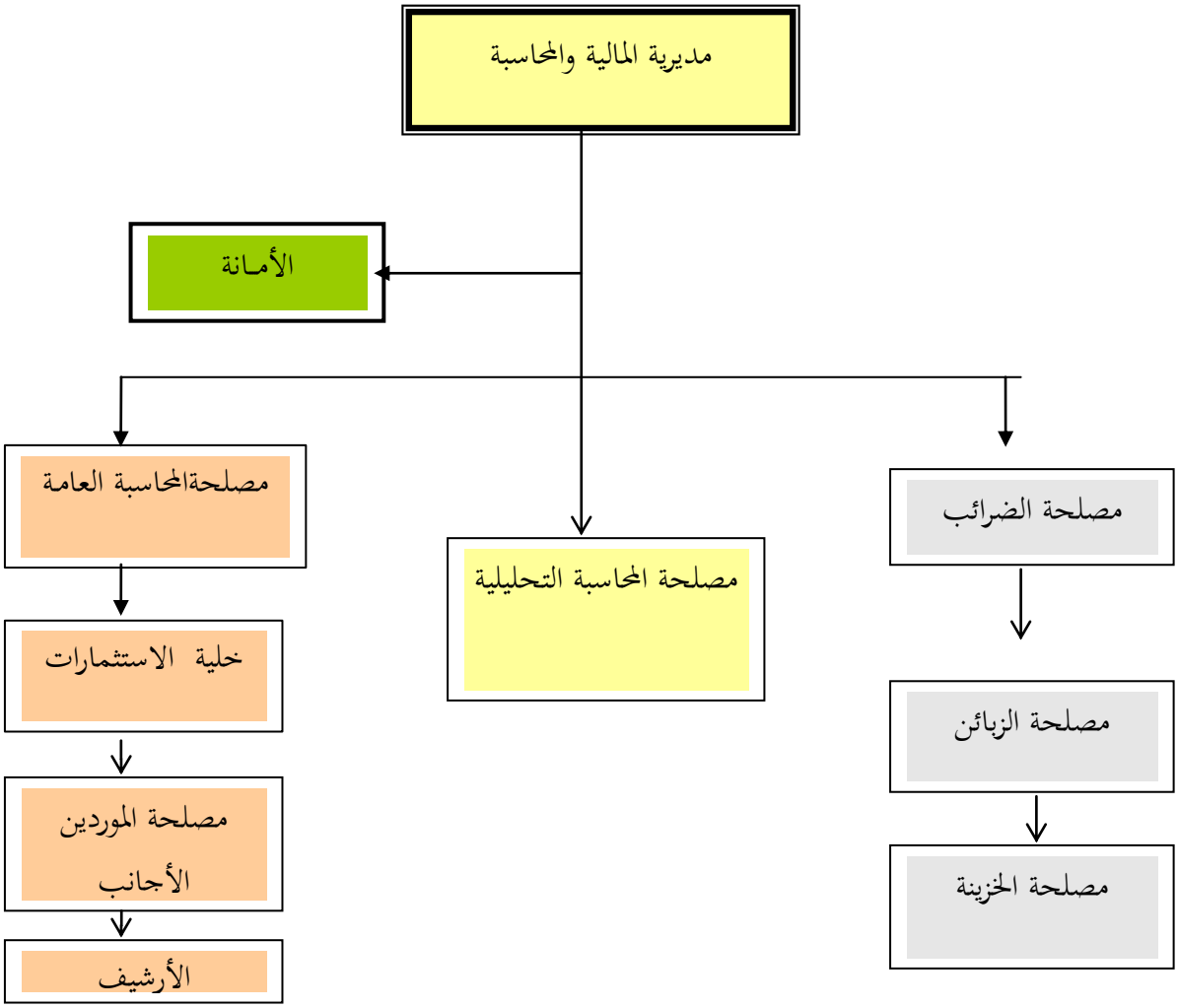
3- **مصلحة المخزونات:** تتكون هذه المصلحة من رئيس للمصلحة ومحاسبين ، وتتولى هذه المصلحة المهام التالية:

- التسجيل المحاسبي للمدخلات.
- التسجيل المحاسبي لعمليات الشراء المحلية والأجنبية.

- تسجيل عمليات البيع والخدمات.
- تطبيق الإجراءات.

4- الأرشيف: كل الأرشيف (مديرية المالية والمحاسبة) يعتبر تحت مسؤولية دائرة المحاسبة العامة .

شكل رقم10: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة:



*المصدر :مديرية المالية و المحاسبة لفرع أنتيبيوتيكال –المدية

المبحث الثاني : تحليل الأداء المالي لمؤسسة صيدال

سنقوم في هذا البحث بدراسة البنية المالية لفرع "صيدال " وذلك من خلال دراسة عناصر الميزانية الأصول و الخصوم أو بعبارة أخرى مصادر التمويل التي مولت بها الشركة أصولها و هيكل الأصول (لاستخدامات) بغية تقييم الأداء المالي لفرع ، و من اجل اخذ صورة واضحة سنقوم باستعراض الميزانيات المالية لفرع للفترة الممتدة من (2013-2015) وذلك من خلال تحليل الميزانيات المالية

المطلب الأول :دراسة البنية المالية لفرع صيدال

أولا :عرض الميزانيات المالية للفترة الممتدة من(2013-2015)

- الميزانية المالية لسنة 2013 ، **انظر الملاحق رقم (01-02)**
- الميزانية المالية لسنة 2014 ، **انظر الملاحق رقم (03-04)**
- الميزانية المالية لسنة 2015 ، **انظر الملاحق رقم (05-06)**

ثانيا :عرض الميزانيات المالية المختصرة للفترة الممتدة من(2013-2015)

1-الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013.

يقصد بدراسة الميزانية المالية المختصرة للفرع ، إظهار المجاميع الكبرى للميزانية والمرتبة حسب مبدأ الإستحقاقية للخصوم والسيولة للأصول ويؤخذ في عين الاعتبار في عملية التقسيم، التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع من أجل عملية التحليل.

أ- إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة2013

جدول رقم10: يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013

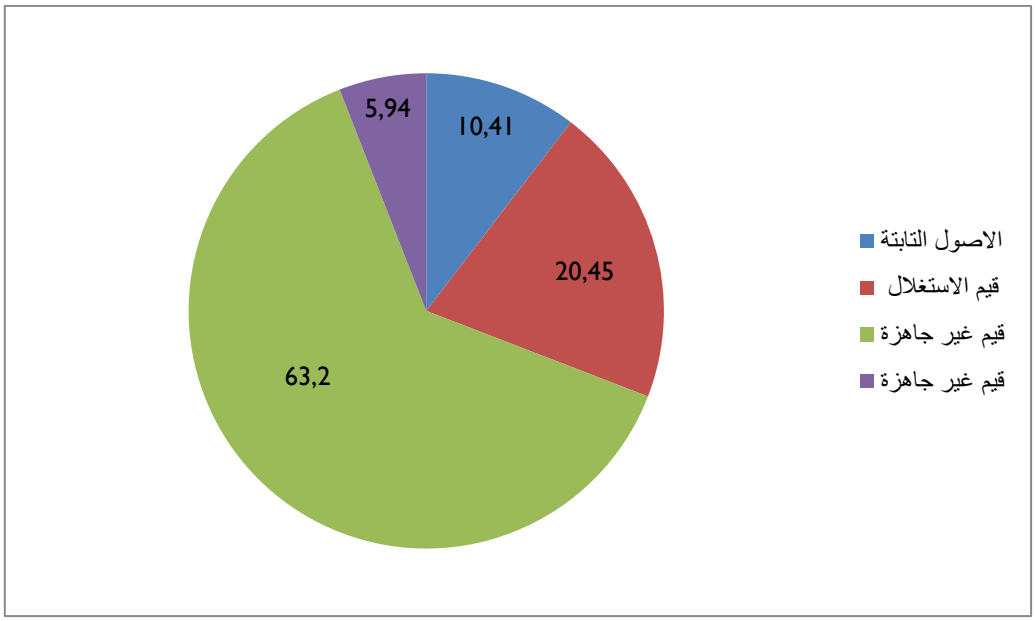
الاصول	المبالغ (دج)	%	الخصوم	المبالغ (دج)	%
الاصول التابتة	746835359.96	10.41	الأموال الدائمة	4615109641.98	64.34
الأصول المتداولة	6426412553.18	89.59	الأموال الخاصة	3641547217.22	50.77
قيم الاستغلال	1466713387.31	20.45	ديون طويلة الأجل	973562424.76	13.57
قيم غير جاهزة	4533857604.25	63.20	ديون قصيرة الأجل	2558138271.16	35.66
قيم غير جاهزة	425841561.62	5.94	-	-	-
مجموع الاصول	7173247913.14	%100	مجموع الخصوم	7173247913.14	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية لسنة 2013 (انظر الملحق رقم 01-02).

ب- التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2013

ب-1) جانب الأصول.

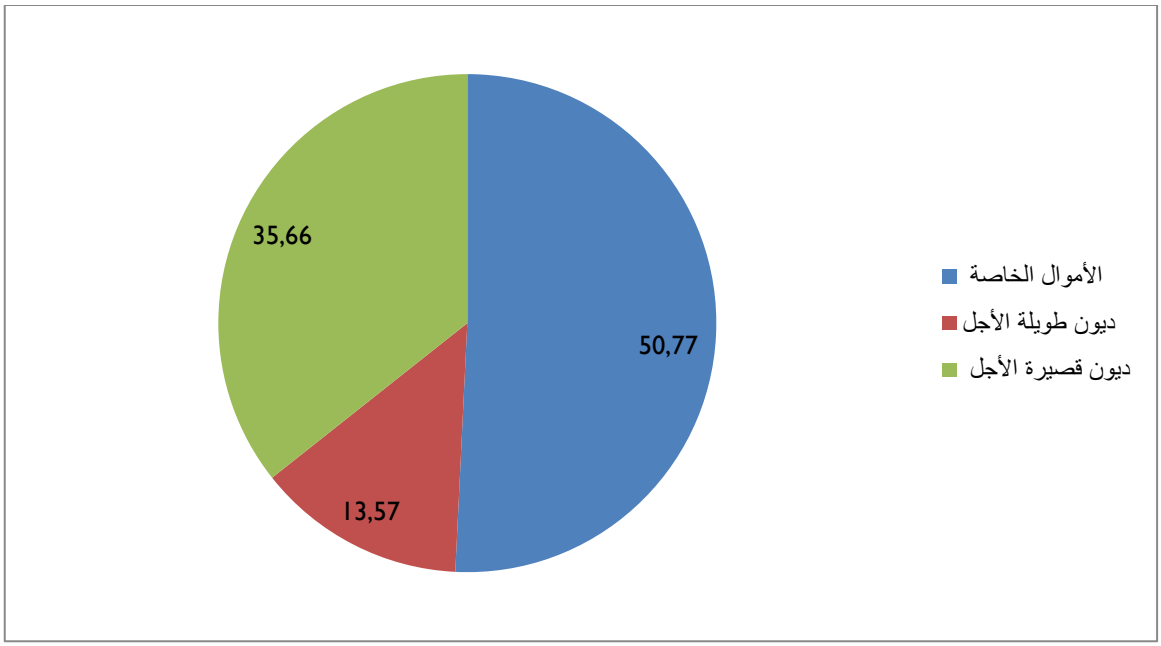
الشكل رقم 11 : جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة لسنة 2013.



المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لسنة2013.

ب-2) جانب الخصوم.

الشكل رقم 12: جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013.



المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لسنة2013.

2- الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014.

أ- إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة2014

جدول رقم11: يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014

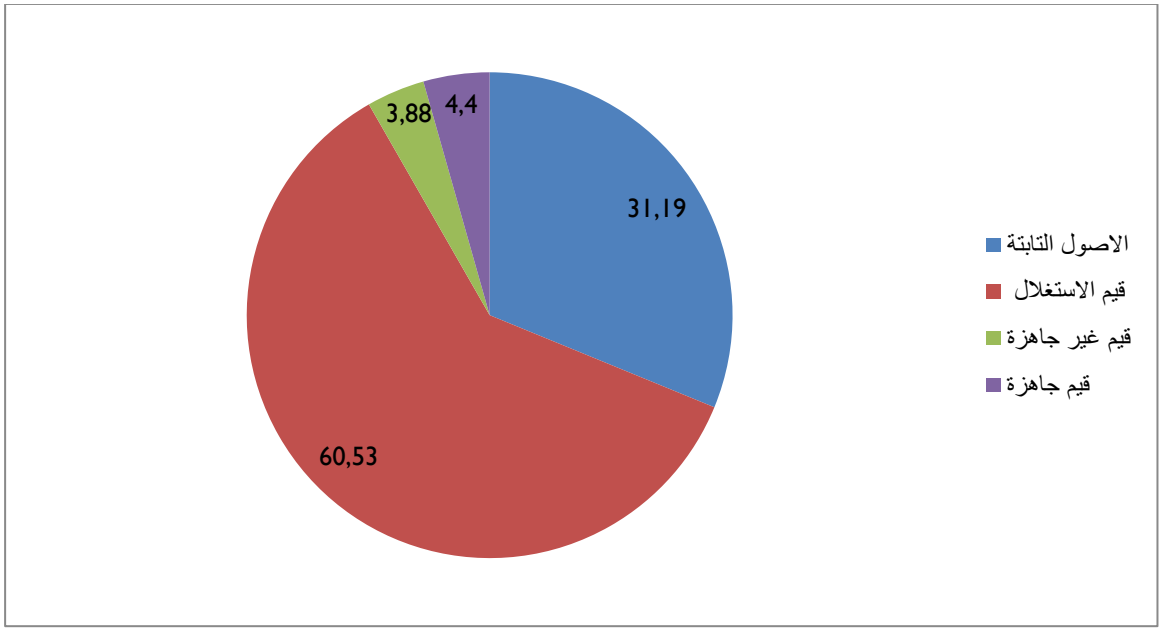
الاصول	المبالغ (دج)	%	الخصوم	المبالغ (دج)	%
الاصول التابتة	563310664.67	**31.19**	الأموال الدائمة	1520009631.38	**84.17**
الأصول المتداولة	1242672712.50	**68.81**	الأموال الخاصة	1079010551.70	**59.75**
قيم الاستغلال	1093137316.33	**60.53**	ديون طويلة الأجل	440999079.68	**24.42**
قيم غير جاهزة	70150257.59	**3.88**	ديون قصيرة الأجل	285973745.79	**15.83**
قيم جاهزة	79385138.58	**4.40**	-	-	-
مجموع الاصول	**1805983377.17**	**%100**	مجموع الخصوم	**1805983377.17**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية لسنة 2014(انظر الملحق رقم 03-04).

ب- التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2014

ب-1) جانب الأصول.

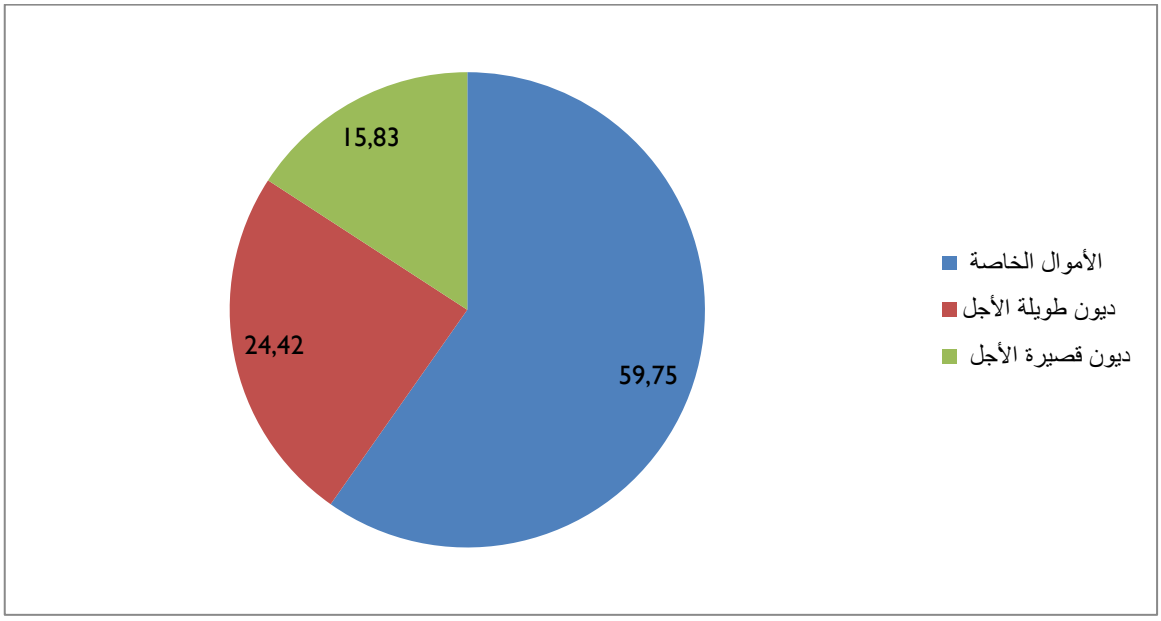
الشكل رقم 13: جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة لسنة 2014



المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لسنة2014.

ب-2) جانب الخصوم.

***الشكل* رقم 14: جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014.**



المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لسنة2014.

3- الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.

أ- إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة2015 .

جدول رقم12: يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.

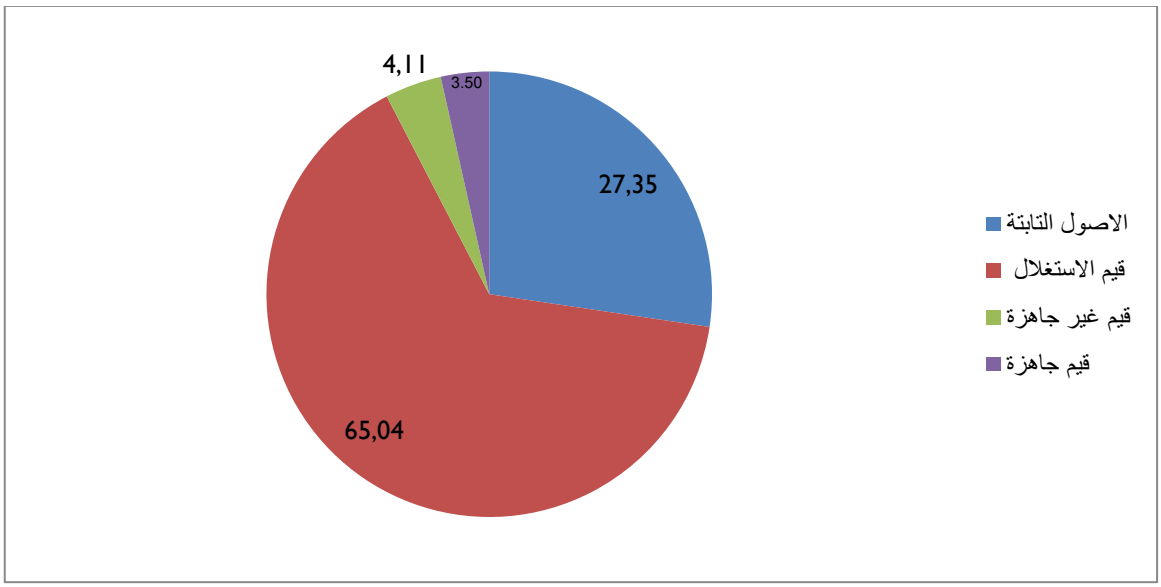
الاصول	المبالغ (دج)	%	الخصوم	المبالغ (دج)	%
الاصول التابتة	410069691.78	**27.35**	الأموال الدائمة	1283443968.45	**85.60**
الأصول المتداولة	1089253390.88	**72.65**	الأموال الخاصة	969822761.24	**64.68**
قيم الاستغلال	975129165.41	**65.04**	ديون طويلة الأجل	313621207.21	**20.92**
قيم غير جاهزة	61637098.34	**4.11**	ديون قصيرة الأجل	215879114.21	**14.40**
قيم جاهزة	52487127.13	**3.50**	_	_	_
مجموع الاصول	1499323082.66	**%100**	مجموع الخصوم	1499323082.66	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية لسنة 2015(انظر الملحق رقم 05-06).

ب-التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.

ب-1) جانب الأصول.

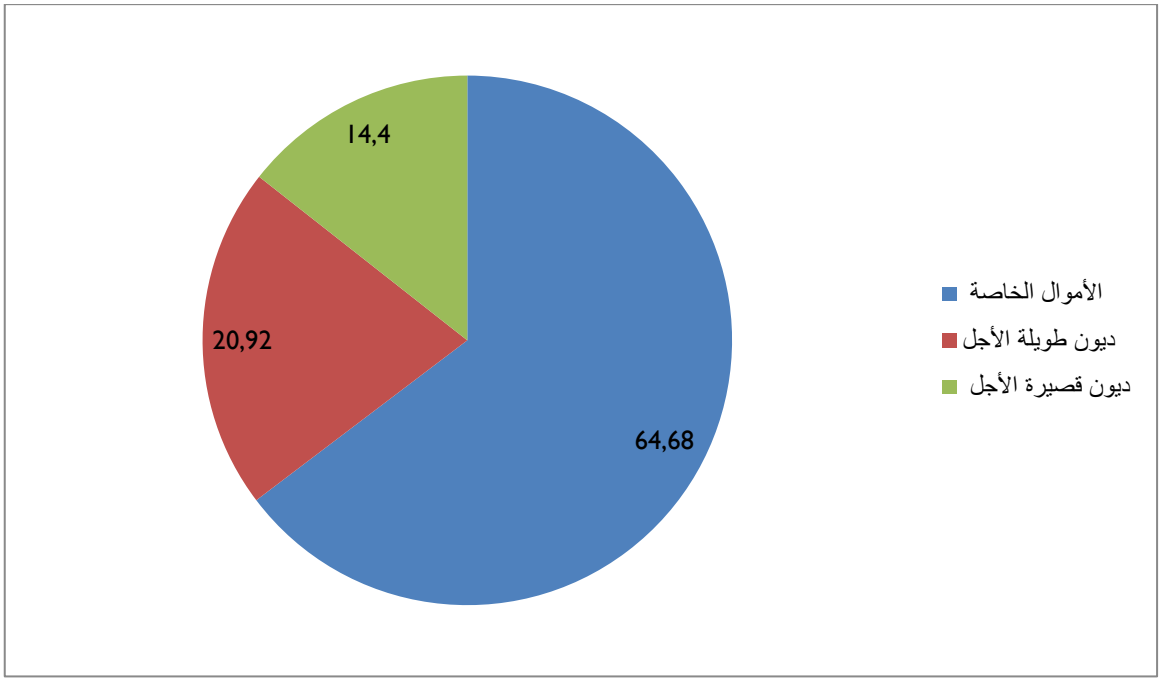
الشكل رقم 15: جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.



المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لسنة2014.

ب-2): جانب الخصوم.

الشكل رقم 16: جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.



المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.

المطلب الثاني :حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للفترة(2013-2015)

سنقوم في هذا المطلب بتشخيص الوضعية المالية لفرع" المضادات الحيوية "، وذلك عن طريق حساب كل من المؤشرات والنسب المالية للفترة (2013-2015) اعتمادا على الميزانيات المالية المختصرة للفترة (2013 -2015).

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية للتوازن المالي استعملت من طرف المحللين الماليين، وتتمثل أساسا فيما يلي:

رأس المال العامل الدائم ، احتياجات رأس المال العامل و مؤشر الخزينة .

أولا:حساب مؤشرات التوازن المالي للفترة(2013-2015:

والجدول التالي يعكس مختلف مؤشرات التوازن المالي :

جدول رقم 13 : مؤشرات التوازن المالي خلال الفترة (2013-2015).

السنوات	2013	2014	2015
رأس المال العامل الدائم= الأموال الدائمة – أصول ثابتة	-4615109641.98 =746835359.96 3868274282.02	-1520009631.38 =563310664.67 956698966.71	-1283443968.45 =410069691.78 873374276.67
رأس المال العامل الصافي= الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل	-6426412553.18 =2558138271.16 3868274282.02	-1242672712.50 =285973745.79 956698966.71	-1089253390.88 =215879114.21 873374276.67
رأس المال العامل الخاص(FRP = أموال خاصة – أصول ثابتة	-3641547217.22 =746835359.96 2894711857.26	-1079010551.70 =563310664.67 515699887.03	-969822761.24 =410069691.78 559753069.46
رأس المال العامل الخاص= الأصول المتداولة – مجموع الديون	-6426412553.18 =3531700695.92 2894711857.26	-1242672712.50 =726972825.47 515699887.03	-1089253390.88 =529500321.42 559753069.46
رأس المال العامل الإجماليFRG = مجموع الأصول المتداولة	6426412553.18	1242672712.50	1089253390.88
رأس المال العامل الإجمالي= قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة +القيم الجاهزة	1466713387.31 +4533857604.25 +425841561.62= 6426412553.18	1093137316.33 +70150257.59 +79385138.58= 1242672712.50	975129165.41 +61637098.34+ +52487127.13= 1089253390.88
رأس المال العامل الأجنبيFRE = مجموع الديون	3531700695.92	726972825.47	529500321.42
رأس المال العامل الأجنبي= رأس المال العامل الإجمالي– رأس المال العامل الخاص	-6426412553.18 =2894711857.26 3531700695.92	-1242672712.50 =515699887.03 726972825.47	-1089253390.88 =559753069.46 529500321.42

	رأس المال العامل الأجنبي= **مجمع الخصوم – الأموال** **الخاصة**	-7173247913.14 =3641547217.22 3531700695.92	**-1805983377.17** =1079010551.70 726972825.47	-1499323082.66 =969822761.24 529500321.42
	احتياجات رأس المال العامل BFR = **(قيم الاستغلال + قيم غير** **الجاهزة) – (ديون قصيرة** **الأجل –السلفات المصرفية)**	-6000570991.56 =2558138271.16 3442432720.40	-1163287573.92 =285973745.79 877313828.13	-1036766263.75 =215879114.21 820887149.54
	الخزينة TR = **رأس المال العامل الدائم–** **احتياجات رأس المال العامل**	-3868274282.02 =3442432720.40 425841561.62	-956698966.71 =877313828.13 79385138.58	-873374276.67 =820887149.54 52487127.13
	الخزينة= **القيم الجاهزة – السلفات** **المصرفية**	=0-425841561.62 425841561.62	=0-79385138.58 79385138.58	=0-52487127.13 52487127.13

المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على والميزانية المالية،انظر الملحق(01-06).

ثانيا:حساب نسب بنية الميزانية للفترة (2013-2015).

الجدول الموالي يوضح نسب بنية الميزانية لفرع صيدال:

الجدول رقم14: نسب بنية الميزانية للفترة (2013-2015)

السنوات / النسب	2013	2014	2015
نسب التمويل الدائم=	/4615109641.98	/1520009631.38	/1283443968.45
الأموال الدائمة/الأصول الثابتة> 1	746835359.96 = 6.18	2.70=563310664.67	3.13=410069691.78
نسبة التمويل الذاتي=	/3641547217.22	/1079010551.70	/969822761.24
الأموال الخاصة/الأصول الثابتة >1	746835359.96 = 4.88	1.92=563310664.67	2.36=410069691.78
نسبة التمويل الأجنبي=	/3531700695.92	/726972825.47	/529500321.42
مجموع الديون/مجموع الاصول	0.49=7173247913.14	0.40=1805983377.17	0.35=1499323082.66
نسبة السيولة العامة=	/6426412553.18	/1242672712.50	/1089253390.88
الأصول المتداولة/الديون.ق .أ> 1	2.51=2558138271.16	4.35=285973745.79	5.05=215879114.21
نسبة الخزينة العامة = قيم غيرالجاهزة +	/4959699165.87	/149535396.17	/114124225.47
القيم الجاهزة/د.ق .أ	1.94=2558138271.16	0.52=285973745.79	0.53=215879114.21
حدود النسبة : 0.5>x>0.3			
نسبة الخزينة الحالية=	/425841561.62	/79385138.58	/52487127.13
القيم الجاهزة /د.ق.أ	0.17 =2558138271.16	0.28=285973745.79	0.24=215879114.21
حدود النسبة :0.3>x>0.2			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على والميزانية المالية،انظر الملحق(01-06).

ثالثا: حساب نسب نسب المردودية للفترة (2013-2015).

يمكن توضيح نسب المردودية من حلال الجدول التالي:

الجدول رقم 15: يمثل نسب المردودية لفترة 2014-2015

السنوات / النسب	2013	2014	2015
نسبة المردودية الاقتصادية(RE)= فائض الاجمالي الاستغلال / مجموع الاصول الاقتصادية	/2457144490.97 6747406351.52 %38=	/1703141691.75 1726598238.59 %99=	/1681410369.34 1446835955.53 %116=
المردودية التجارية(RC)= النتيجة الصافية/رقم الأعمال	/832915127.65 3329644038.98 %25=	/693114297.35 1246420 %55608.40=	957948968.49 1424700 %67238.64=
المردودية المالية (**Rcp**)= النتيجة الصافية /الأموال الخاصة	/ 832915127.65 3641547217.22 %23=	/693114297.35 1079010551.70 %64=	/ 957948968.49 969822761.24 %99=

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على جدول النتيجة ،والميزانية المالية،الملحق(01-09).

المطلب الثالث :التحليل المالي لنتائج المؤشرات والنسب المالية للفترة(2013-2015)

أولا: مؤشرات التوازن المالي

1- رأس المال العامل الدائم:

من خلال الجدول رقم(14) يظهر أن رأس المال العامل الدائم موجب خلال السنوات الثلاثة، و يفسر ذلك على أن الأموال الدائمة قادرة على تغطية الأصول الثابتة، أو بمعنى أخر أن الأصول المتداولة كافية لتغطية الديون القصيرة الأجل. حيث يتبين لنا أن المؤسسة صيدال تحقق توازن مالي على المدى الطويل و قادرة على سداد ديونها، ولها هامش أمان لكل من سنوات الثلاث، كما يمكن ملاحظة أيضا أن رأس المال العامل الدائم قد

انخفض مقارنة بالسنة 2013، ففي سنة 2014 بلغ956698966.71 د.ج، أما في سنة 2013فقد سجل مبلغا قدره 3868274282.02،ويرجع هذا الانخفاض إلى نقص الاستثمارات من جهة و انخفاض رأس المال الشركة من جهة أخرى.

وانطلاقا من مبدأ التوازن بين الموارد الدائمة والاستعمالات الثابتة يظهر أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة في كل من السنوات الثلاث .فمن خلال الجدول رقم (14) يظهر أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد في كل من السنوات الثلاث غير أن رأس المال العامل يشهد ارتفاعا كبيرا ،وذلك وبالنظر إلى نسبة التمويل الدائم التي تبلغ 600.18% لسنة 2013 تشهد هذه النسبة ارتفاعا كبيرا وتعتبر هذه حالة غير جيدة بنسبة لمؤسسة هذا ما يفسر وجود أموال غير مستغلة ،غير أن هذه النسبة شهدت تحسنا في سنة 2014حيث بلغت 200.70 %و التي تعتبر أحسن نسبة مقارنة بالسنتي2013و2015، في حين بلغت نسبة تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة 300.13% سنة 2015و هي نسبة مرتفعة .

2- رأس المال العامل الخاص:

من خلال العلاقة نستنتج أن رأس المال العامل الخاص موجب خلال السنوات الثلاثة، ويعني ذلك أن الأموال الخاصة تغطي الأصول الثابتة، أو بمعنى أخر الأصول المتداولة تغطي جميع الديون الطويلة والقصيرة الأجل.

فقد سجل رأس المال العامل الخاص سنة 2013 مبلغ 2894711857.26د.ج ثم انخفض في سنة2014إلى مبلغ515699887.03د.ج، ليرتفع مجددا سنة2015 إلى559753069.46 ، وهذا سببه انخفاض قيمة الأصول الثابتة بنسبة أكبر من انخفاض الأموال الخاصة، أو الأصول المتداولة أكبر من مجموع الديون .وعموما المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، بحيث أن هذه النسب كلها أكبر من الواحد وأحسنها السنة الثانية، ففي سنة2014 الأموال الخاصة مولت الأصول الثابتة بنسبة 92 % والباقي مول بالديون الطويلة الأجل ويمكن إظهار ذلك من خلال العلاقة الحسابية التالية:

$$\%92 = 100*0.92 = (1-1.92)$$

وهذا يعني أن هناك فائض من هذه الأموال إضافة إلى الديون الطويلة الأجل تمول الأصول المتداولة، وبالتالي وجود رأس مال العامل الخاص إيجابي و عموما فإن الفرع يتميز بالاستقلالية المالية اتجاه الغير وهي قادرة على تمويل إستثماراتها بأموالها الخاصة.

3-رأس المال العامل الإجمالي:

من خلال الجدول رقم (14) يظهر أن رأس المال العامل الإجمالي انخفض من6426412553.18 سنة 2013 إلى 1242672712.50 د.ج سنة 2014 لينخفض إلى 1089253390.88سنة 2015ذ، وهذا سببه انخفاض في قيم الاستغلال من جهة، وانخفاض القيم القابلة للتحصيل من جهة أخرى،ويمكن تفسير هذا الارتفاع في تطبيق الفرع برامج الاستكشاف جديدة في مجال الأدوية و الذي يتطلب تجهيزات مهمة لتحقيق الاستثمارات المطلوبة.

وكهدف أساسي لدراسة رأس المال العامل الإجمالي فإننا نستنتج أن الأموال التي مولت بها الأموال المتداولة يمكن استرجاعها في فترة قصيرة.

4- رأس المال العامل الأجنبي:

يظهر أن رأس المال العامل الأجنبي انخفض سنة 2015 إلى 529500321.42 د.ج، و هذا بسبب انخفاض ضرائب في إطار ما يسمى بمركزية الضرائب على مستوى الشركة الأم.

كما يمكن استنتاج أن المؤسسة لا تعتمد بنسبة كبيرة على رأس المال الأجنبي خلال السنوات الثلاثة في تمويل استخداماتها، وأن هذه الديون قصيرة الأجل خالية من السلفات المصرفية، و التي هي عبارة عن ديون الشركاء و ضرائب على الرواتب والأجور و وكذا ديون الاستثمارات وديون خارج الاستغلال.

وتعتبر هذه النسبة محل اهتمام المقرض، وهذا لمعرفة مدى ضمان أمواله فكلما كانت هذه النسبة منخفضة، كانت الضمانات أكثر للديون، ويستحسن أن لا تزيد عن 0.5 و عليه أن نسبة التمويل الأجنبي لفرع صيدال سجلت نسب اقل من 0.5 خلال كل من الثلاث سنوات، وهذا يدل على قدرة ضمان الديون للغير، كما تعتبر سنة2015 هي الأحسن من بين النسب الأخرى،حيث تغطي الديون طويلة الأجل نسبة 20.90% من مجموع الأصول،في حين أن ديون قصيرة الأجل تغطي نسبة 14.10% أي أن مجموع الديون يغطي نسبة 35% من إجمالي الخصوم،وهذا يعني أن المؤسسة لديها القدرة على الحصول على قروض إضافية.

5- احتياجات رأس المال العامل

يجب مقارنة رأس المال العامل الدائم باحتياجات رأس المال العامل، فرأس المال العامل وحده غير كافي للحكم على وضعية المالية الشركة.

و من خلال العلاقة يظهر أن احتياجات رأس المال العامل كانت موجبة مما يدل على أن فرع صيدال في حاجة إلى تمويل الاحتياجات الدورية بمقدار 3442432720.40سنة2013 و 877313828.13 سنة 2014 و 820887149.54سنة 2015 ،و بمقارنة مؤشر احتياجات رأس مال العامل لسنة 2013 مع مؤشر احتياجات رأس مال العامل لسنتي 2014 و يتضح لنا أن مؤشر احتياجات رأس مال العامل قد انخفض بمقدار 2565118892.27 أي بالنسبة74.51 % لينخفض سنة2015 بمقدار56426678.59اي بالنسبة 6.43% وهذا راجع إلى:

-انخفاض قيم الاستغلال و خاصة القيم القابلة للتحصيل إلا أن انخفاض الديون القصيرة الأجل لسنة 2015 لم تؤثر في استخدامات الدورة، أي الزيادة في العناصر المكونة لاستخدامات الدورة أكبر من موارد الدورة.

-عدم الاعتماد على السلفات المصرفية من قبل الفرع.

6- الخزينة:

من خلال التعاريف السابقة عرفنا أن الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل وتمثل القيم الجاهزة لفرع صيدال وتعكس بذلك التوازن المالي للشركة، كما يمكن من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم ملاحظة أن الخزينة موجبة خلال الثلاث السنوات، حيث أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل مما أدى إلى توفير سيولة نقدية (هامش مرونة) للشركة خلال السنوات الثلاثة و بالتالي فالمؤسسة في حالة يسر مالي أني حيث نجد في سنة 2013 أن رأس المال العامل الدائم موجب و احتياجات رأس المال العامل موجبة والفرق بينهما موجب، أي أن الشركة تحقق فائض في التمويل يوجه إلى تدعيم الخزينة لذلك تظهر الخزينة موجبة بمقدار 425841561.62أي قيمة رأس المال العامل مطروحا منه احتياجات رأس المال العامل.

وفي سنة 2014 يلاحظ أن هناك انخفاض في قيمة الخزينة بمقدار346456426.04 نظر ا لازدياد رأس المال العامل بنسبة أكبر من ازدياد احتياجات رأس المال العامل، حيث تظهر الخزينة موجبة بمقدار79385138.58.

كما انخفضت قيمة الخزينة في سنة 2015 بمقدار 26898011.45اي بالنسبة 34.31 % حيث تظهر الخزينة موجبة52487127.13 .

ثانيا: تحليل نسب المالية

1- **نسبة الخزينة الحالية(نسبة السيولة الآنية)**

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد جميع ديونها القصيرة الأجل، بحيث يلاحظ أن القيم الجاهزة تغطي 0.17% من الديون قصيرة الأجل سنة 2013 وبالتالي هي غير قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل أما في سنة2014 فقد ارتفعت هذه النسبة إلى 0.28% و هذا يعني أن القيم الجاهزة قادرة على تغطية ديون

قصيرة الأجل ،أما سنة 2015 فتعتبر السنة المثلى لمؤسسة حيث بلغت النسبة 0.24 % وهذا يدل على أن الفرع له القدرة على التسديد الفوري على الأقل 24 % من الديون القصيرة الأجل وهي تعد أحسن نسبة.

و منه يمكن أن نضيف توصية مهمة أنه لكي تكون النسبة جيدة على القائمين بإدارة المؤسسة محاولة جعلها محصورة بين[0.2 – 0.3] بحيث ارتفاعها عن هذا المجال يعد تجميد للأموال،و انخفاضها على المجال السابق الذكر يعرض الشركة لصعوبات مالية فورية(ضائقة مالية).

2– نسبة الخزينة العامة:

الفرع له القدرة على تسديد ديونه قصيرة الأجل عن طريق ا لقيم القابلة للتحصيل و القيم الجاهزة وقد حدد لها الحد الأدنى 0,3 والحد الأقصى 0,5 وهو حد الضمان.

ومن خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن المؤسسة تعاني من وجود قيم غير جاهزة مرتفعة خلال سنوات الثلاث فقد سجلت سنة2013نسبة 1.94، أما في سنة 2014 نسبة 0.52 وقد ارتفعت سنة 2015 إلى 0.53 وذلك لزيادة الديون القصيرة الأجل في ا لمؤسسة وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تعرف تجميد لسيولة المالية.

ثالثا :تحليل نسب المردودية

1–المردودية الاقتصادية

تعتبر المردودية الاقتصادية نسبة من خلالها يمكن معرفة فعالية المؤسسة في استخدام وسائل الإنتاج حيث بلغت هذه النسبة لفرع سنة 2013 0.38% لترتفع سنة 2014 إلى 0.99 % بزيادة قدرها 0.61%و هذا يدل على أن الفرع حسن في استخدام وسائل إنتاج مقارنة مع السنة الماضية كما نلاحظ ان هذه النسبة في ارتفاع مستمر حيث بلغت سنة 2015 1.16% أي بمقدار زيادة قدرها 0.17% مقارنة مع السنة الماضية.

2-المردودية التجارية

تساعد هذه النسبة في تحديد سعر البيع من اجل معرفة هاش الربح المحقق كما تعبر هذه النسبة عن الربح المحقق عن كل دينار مباع ولقياس مردودية التجارية لمؤسسة ما، عادة ما يتم بمقارنة نتيجة الصافية برقم الأعمال، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة حيث نلاحظ أن نسبة بلغت لفرع سنة 2013 0.25 % أي أن الفرع كلما يبيع وحدة يحقق ربح بمقدار 20%،كما نلاحظ أن نسبة ارتفعت بنسبة كبيرة سنة 2014 و2015 لتصبح على التوالي 55608.40% و67238.64% ويفسر هذا الارتفاع إلى الانخفاض في رقم الأعمال المحقق مقارنة مع سنة 2013حيث قدر ب 1246420لسنة 2014 و 1424700كما نجد أن الفرع يعاني من ارتفاع في ح/ 72.

3-المردودية المالية:

تعتبر هذه النسبة أهم نسبة في نسب المردودية حيث تعبر عن مقدار الربح المحقق عن كل دينار مستثمر وقدرت هذه النسبة سنة 2013 ب 23% وهذا معناه أن الفرع يحقق ربح مقداره 23% عن كل دينار مستثمر ، و نلاحظ أن هذه النسبة قد ارتفعت في سنة 2014 لتصل إلى 64% أي بفارق زيادة قدره 41% مقارنة مع السنة الماضية كما ارتفعت سنة 2015الى 99% أي بمقدار زيادة بلغ 35% وعموما نلاحظ أن هذه النسبة في ارتفاع مستمر وهذا يعتبر مؤشر جيد لمساهمين .

رابعا :شروط التوازن المالي

لكي يتحقق التوازن المالي داخل المؤسسة لابد من تحقق الشروط التالية:

***الشرط الأول** :يجب أن يكون رأس المال العامل موجب FR >0:

نجد في السنوات الثلاث لفرع أن رأس المال العامل الدائم موجب حيث قدر في سنة 2013 ب3868274282.02و في سنة 2014 ب956698966.71 و في سنة 2015 ب ب873374276.67 و بالتالي فان الشرط الأول محقق .

***الشرط الثاني** :يجب أن يغطي رأس المال العامل الاحتياج في رأس المال العاملFR >BFR: إذ لا يكفي أن يكون رأس المال العامل موجب بل يجب، أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات دورة الاستغلال.و حسب الجدول فان هذا الشرط محقق.

***الشرط الثالث** :خزينة موجبة، ويتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين حيث تظهر الخزينة موجبة لسنوات الثلاث و بالتالي فالشروط التوازن المالي لفرع محققة .

المبحث الثالث: تسيير الخزينة على مستوى فرع صيدال للفترة (2013 –2015).

أي تغير سواء بالزيادة أو بالنقصان في أصول المؤسسة ومواردها تتم بدراسة تغير الميزانية، و عناصر الميزانية بمقارنتها مع الميزانية السابقة لها.

إن المحاسبة المالية في تاريخ معين تبين استخدامات المؤسسة ومواردها في ذلك التاريخ ومن أجل القيام بمقارنة وتحديد التغيرات الطارئة في ميزانية المؤسسة، فهذا يتم عن طريق إعداد جداول الموارد والاستخدامات (جدول التمويل).

فإذا تقدمت المؤسسة لطلب قرض من البنك، يطلب هذا البنك الذي يسمح له بمعرفة نفقات المؤسسة باستخدام الموارد المالية التي كانت بحوزتها ، وبالتالي يمكن له معرفة أو تقييم كيف هذه المؤسسة سوف تستخدم الموارد المالية الجديدة التي بحوزتها .

المطلب الأول:عرض جدول التمويل(2014-2015).

أولا :إعداد جدول التمويل

يتكون جدول التمويل من عدة جداول بحيث يبحث فيها عن الاستخدامات والموارد، التي يتطلب إعدادها المقارنة بين الميزانيتين على الأقل .ويتم ذلك بعد تحديد التغيرات الطارئة على كل عنصر من عناصر الميزانية، تم تسجيل كل التغيرات كاستخدام أو كمورد، ويمكن إظهار ذلك في الجداول التالية:

1- إعداد الميزانية التفاضلية لسنة 2014:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 16: الميزانية التفاضلية لسنة 2014.

الأصول	2013	2014	التغير	الخصوم	2013	2014	التغير
تثبيتات معنوية	168620946.76	168620946.76	0	رأس المال تم إصداره	1187500000	-	-1187500000
الاراضي	125595404	125595404	0	علاوات وإحتياطات	1109770060.47	-	-1109770060.47
مباني	3019187581.84	3019187581.84	0	فارق إعادة التقييم	427898054.65	211470238.71	-216427815.96
تثبيتات عينية اخرى	8128181592.91	8248476481.79	120294888.88	ترحيل من جديد	83463974.45	83934974.12	470999.67
تثبيتات جاري انجازها	-	1478061	1478061	نتيجة الصافية	832915127.65	693114297.35	-139800830.3
اصول مالية اخرى	2442500	2442500	0	حسابات الإرتباط الخاصة بالمؤسسات و الشركات	-	90491041.52	90491041.52
الضرائب المؤجلة	73061945.94	85430759.28	12368813.64	الاهتلاكات	10770254611.52	11087921070	317666458.48
-	-	-	-	المؤونات	970129446.21	947535811.20	-22593635.01
مخزونات الجارية	1758244569.71	1361024058.40	-397220511.31	قروض و ديون مالية	95062971.67	69355112.21	-25707859.46

الزبائن	3775820173.36	394099911.20	-3381720262.16	الديون الأخرى غير الجارية	493645268.24	-	-493645268.24
المدينون اخرون	1091987315.47	2529028.87	-1089458286.6	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	384854184.85	371643967.47	-13210217.38
الضرائب و ماشبهها	344648379.23	353170386.65	8522007.42	موردون وحسابات ملحقة	1725238356.17	122678409.19	-1602559946.98
الخزينة	425841561.62	79385138.58	-346456423.04	ضرائب	201892921.35	3788	-201889133.35
				ديون اخرى	567511341.52	120739548.60	-446771792.92
				خزينة سلبية	63495652.12	42552000	-20943652.12
المجموع			-5072191712.52	المجموع			-5072191712.52

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على الميزانية المالية (01-02-03-04).

2- إعداد جدول الموارد والاستخدامات لسنة2014.

يتم استخراج الموارد والاستخدامات الدائمة وهذا لدراسة تغيرات مؤشرات التوازن المالي ،ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 17: يمثل جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2014

الاستخدمات	المبالغ	الموارد	المبالغ
تثبيتات عينية اخرى	120294888.88	مخزونات الجارية	397220511.31
تثبيتات جاري انجازها	1478061	الزبائن	3381720262.16
الضرائب المؤجلة	12368813.64	المدينون اخرون	1089458286.6
الضرائب و ماشبهها	8522007.42	الخزينة	346456423.04
رأس المال تم إصداره	1187500000	ترحيل من جديد	470999.67
علاوات وإحتياطات	1109770060.47	حسابات الإرتباط الخاصة بالمؤسسات و الشركات	90491041.52
فارق إعادة التقييم	216427815.96		295072823.47
نتيجة الصافية	139800830.3	-	-
قروض و ديون مالية	25707859.46	-	-
ديون أخرى غير جارية	493645268.24	-	-
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	13210217.38	-	-
موردون وحسابات ملحقة	1602559946.98	-	-
ضرائب	20188913335	-	-
خزينة سلبية	446771792.92	-	-
	20943652.12	-	-
المجموع	5600890347.77	**المجموع**	5600890347.77

المصدر:من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق(01-02-03-04).

3-حساب التغير لمؤشرات التوازن المالي

بعد استخراج الموارد والاستخدامات الدائمة،يتم **حساب التغير في** FR، BFr، TR ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم18:جدول التغير في مؤشرات التوازن المالي

	2014	2013	التغير
FR	12044620036.71	14638528893.54	-2593908856.83
BFr	1824849639.33	4412562166.61	-2587712527.28
TR	79385138.58	425841561.62	-346456423.04

المصدر:من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق(01-02-03-04).

جدول رقم19:يمثل الجدول التوضيحي لجدول التمويل

البيان	2013	+	-	2014
تثبيتات	11517089971.48	134141763.19	00	11651231734.67
د.ط.أ	973562424.76	120342000	652905345.08	440999079.68
الاهتلاكات	10770254611.52	317666458.48	00	11087921070
المؤونات	970129446.21	00	22593635.01	947535811.20

المصدر:من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق(01-02-03-04).

4-اعداد جدول التمويل بالشكله النهائي:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 20: جدول التمويل لسنة 2014

الاستخدامات	المبالغ	الموارد	المبالغ
الاستخدامات الثابتة		الموارد الثابتة	
الارباح الموزعة في 2013	1026000	قدرة التمويل الذاتي:	
+ الزيادة في تثبيتات	134141763.19	نتيجة الدورة الصافية	693114297.35
+انخفاض في رأس المال	00	+اهتلاكات الدورة 2013	317666458.48
+تسديد د.ط.أ	652905345.08	+مؤونات الدورة 2013	00
+منح قروض جديدة	00	-فائض قيمة لتنازل عن التثبيتات	00
+انخفاض في الاحتياطات	00	+ سعر التنازل عن تثبيتات	00
		+ رفع في رأس المال	00
		+ الحصول على قروض جديدة	120342000
		+الحصول على اعانات	2250859209.27
مجموع الاستخدامات الثابتة	788073108.27	مجموع الموارد الثابتة	3381981965.1
تغير في FR مورد	2593908856.83		
الاستخدامات المتداولة		الموارد قصيرة الاجل	
+ارتفاع في المخزونات	00	+انخفاض في المخزونات	397220511.31
+ارتفاع ق.غ.ج	8522007.42	+انخفاض في ق.غ.ج	4471178548.76
+انخفاض د.ق.أ(ماعدا السلفات المصرفية)	2272164525.37	+ زيادة في د.ق.أ (ماعدا السلفات المصرفية)	00
مجموع الاستخدامات المتداولة	2280686532.79	مجموع الموارد قصيرة الاجل	4868399060.07
تغير في BFRمورد	2587712527.28		
استخدامات الخزينة		موارد الخزينة	
+ارتفاع في القيم الجاهزة	00	+انخفاض في القيم الجاهزة	346456423.04
+انخفاض في السلفات المصرفية	00	+ارتفاع في السلفات المصرفية	00
مجموع استخدامات الخزينة	00	مجموع موارد الخزينة	346456423.04
تغير في TR مورد	346456423.04		

المصدر:من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات و الوثائق المقدمة.

1- إعداد الميزانية التفاضلية لسنة 2015:

جدول رقم 21: الميزانية التفاضلية لسنة2015

الأصول	2014	2015	التغير	الخصوم	2014	2015	التغير
تثبيتات معنوية	168620946.76	169868946.76	1248000	فارق إعادة التقييم	211470238.71	138087928.15	-73382310.56
الاراضي	125595404	125595404	0	ترحيل من جديد	83934974.12	-13646644.84	-97581618.96
مباني	3019187581.84	3026021416.28	6833.834.44	نتيجة الصافية	693114297.35	957948968.49	264834671.14
تثبيتات عينية اخرى	8248476481.79	8257190826.83	8714345.04	حسابات الإرتباط الخاصة بالمؤسسات و الشركات	90491041.52	-11256490.56	-203058532.08
تثبيتات جاري انجازها	1478061	-	-1478061	المؤونات	947535811.20	920989703.43	-26546107.77
اصول مالية اخرى	2442500	2442500	0	الاهتلاكات	11087921070	11236102693	148181623.29
الضرائب المؤجلة	85430759.28	65053291.20	-20377468.08	قروض و ديون مالية	69355112.21	48015076.13	-21340036.08
مخزونات الجارية	1361024058.4	1215658433.55	-145365624.85	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	371643967.47	265606131.08	-106037836.39
الزبائن	394099911.20	394249440.70	149529.5	موردون وحسابات ملحقة	122678409.19	82473949.45	-40204459.74

المدينون اخرون	2529028.87	722001.69	-1807027.18	ضرائب	3788	1311	-2477
الضرائب و ماشبهها	353170386.65	347026091.24	-6144295.41	ديون اخرى	120739548.60	132784131.11	12044582.51
الخزينة	79385138.58	52487127.13	-26898011.45	خزينة سلبية	42552000	619722.65	-41932277.35
المجوع			-185124778.99	المجموع			-185124778.99

المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على والميزانية المالية، انظر الملحق(01-06).

2- إعداد جدول الموارد والاستخدامات لسنة2015

يتم استخراج الموارد والاستخدامات الدائمة وهذا لدراسة تغيرات مؤشرات التوازن المالي ،ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 22: يمثل جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2015

الاستخدمات	المبالغ	الموارد	المبالغ
تثبيتات معنوية	1248000	تثبيتات جاري انجازها	1478061
مباني	6833834.44	الضرائب المؤجلة	20377468.08
تثبيتات عينية اخرى	8714345.04	مخزونات الجارية	145365624.85
الزبائن	149529.5	المدينون آخرون	1807027.18
الديون للأجل	73382310.56	الضرائب و ماشبهها	6144295.41
ترحيل من جديد	97581618.96	الخزينة	26898011.45
مصاريف اخرى	203058532.08	نتيجة الصافية	264834671.14
قروض و ديون مالية	21340036.08	الاهتلاكات	121535515.52
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	106037836.39	ديون أخرى	12044582.51
موردون وحسابات ملحقة	40204459.74	-	-
ضرائب	2477	-	-
خزينة سلبية	41932277.35	-	-
المجموع	600485257.14	المجموع	600485257.14

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق(03-04-05-06).

3-حساب التغير لمؤشرات التوازن المالي

بعد استخراج الموارد والاستخدامات الدائمة،يتم **حساب التغير في** FR، BFr، TR ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم23:جدول التغير في مؤشرات التوازن المالي

	2014	2015	التغير
FR	12044620036.71	12109476969.96	-64856933.25
BFr	1824849639.33	1741776852.97	83072786.36
TR	79385138.58	52487127.13	26898011.45

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق(03-04-05-06).

جدول رقم24:يمثل الجدول النهائي لجدول التمويل

البيان	2014	+	-	2015
التثبيتات	11651231734.67	18216675.95	23276025.62	11646172385.07
د.ط.أ	440999079.68	1284552145.5	141193018.04	313621207.21
الاهتلاكات	11087921070	171457648.91	23276025.62	11236102693.29
المؤونات	947535811.20	00	26646107.77	920889703.43

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق(03-04-05-06).

4-إعداد جدول التمويل بالشكله النهائي:

جدول رقم 25: جدول التمويل لسنة 2015

الاستخدامات	المبالغ	الموارد	المبالغ
الاستخدامات الثابتة		الموارد الثابتة	
الارباح الموزعة في 2014	00	قدرة التمويل الذاتي:	
+ الزيادة في تثبيتات	18216675.95	نتيجة الدورة الصافية	832915127.65
+انخفاض في رأس المال	00	+اهتلاكات الدورة 2015	171457648.91
+تسديد د.ط.أ	141193018.04	+مؤونات الدورة 2015	00
+منح قروض جديدة	00	-فائض قيمة لتنازل عن	00
+انخفاض في الاحتياطات	2064658294,89	التثبيتات	00
		+ سعر التنازل عن تثبيتات	00
		+ رفع في رأس المال	00
		+ الحصول على قروض جديدة	1284552145.57
		+الحصول على إعانات	00
مجموع الاستخدامات الثابتة	2224067988.88	مجموع الموارد الثابتة	2288924922.13
تغير في FRمورد	64856933.25		
الاستخدامات المتداولة		الموارد قصيرة الاجل	
+ارتفاع في المخزونات	00	+انخفاض في المخزونات	145365624.85
+ارتفاع ق.غ.ج	149529.5	+انخفاض في ق.غ.ج	7951322.59
+انخفاض د.ق.أ(ماعدا	82139214.09	+ زيادة في د.ق.أ (ماعدا	12044582.51
السلفات المصرفية)		السلفات المصرفية)	
مجموع الاستخدامات المتداولة	82288743.59	مجموع الموارد قصيرة الاجل	165361529.95
تغير في BFRمورد	83072786.36		
استخدامات الخزينة		موارد الخزينة	
+ارتفاع في القيم الجاهزة	00	+انخفاض في القيم الجاهزة	26898011.45
+انخفاض في السلفات المصرفية	00	+ارتفاع في السلفات المصرفية	00
مجموع استخدامات الخزينة	00	مجموع موارد الخزينة	26898011.45
تغير في TR مورد	26898011.45		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات و الوثائق المقدمة.

المطلب الثاني : عرض جدول التدفقات الخزينة بطريقة مباشرة

خصص هذا القسم لعرض تحليل أرصدة جدول تدفقات الخزينة المتمثلة في تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات الإستغلال، فهي توضح مدى قدرة المؤسسة على خلق تدفقات للخزينة من النشاط الرئيسي لها، أما تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار فهي توضح مدى قدرة المؤسسة على خلق تدفقات للخزينة من النشاط الاستثماري،كما يوضح القسم الأخير من جدول تدفقات الخزينة أي من أشكال التمويل التي قد تم اعتمادها من قبل المؤسسة لخلق تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (اللجوء إلى القرض أو رفع رأس المال) في حالة عدم كفاية الخزينة المتولدة عن الإستغلال في تغطية عمليات الإستثمار إضافة إلى القيم المتعلقة بتسديدات القروض.

أولا: تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال:

تمثل تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال، الجزء الأول من جدول تدفقات الخزينة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

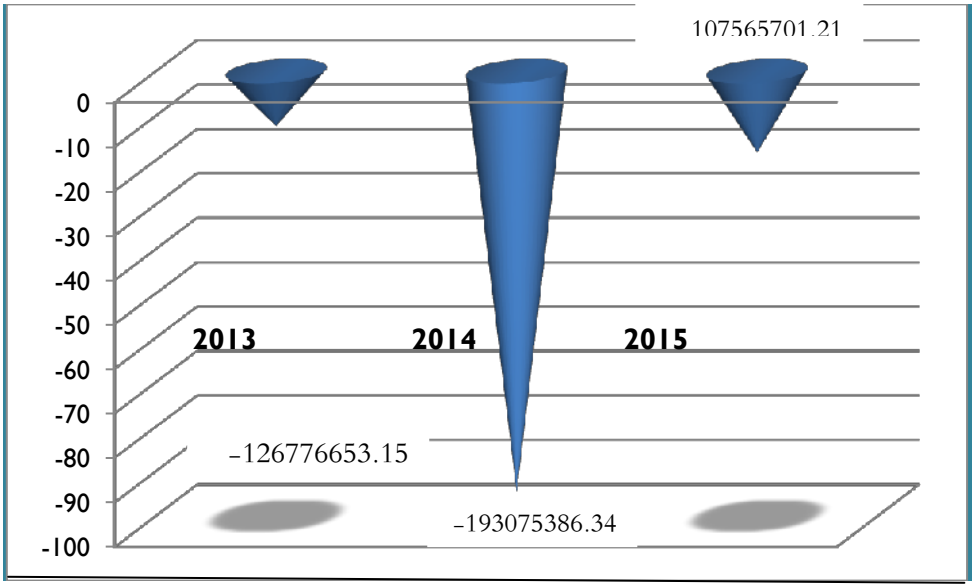
الجدول رقم 26 : يوضح القسم الأول من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة دورة الاستغلال للفترة (2013-2015)

البيان	2013	2014	2015
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة العملياتية			
+تحصيلات المقبوضة من الزبائن	2688004575.72	1469012641.42	1775687092.58
-المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين	2601152251	1636015467	1651300006.47
+الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة	33776076.91	26057145.76	16812348.90
-الضرائب على النتائج المدفوعة	179852900.96	15415	9036
تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)	-126776653.15	-193075386.34	107565701.21
-/ +تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة العملياتية (أ) ETE	-126776653.15	-193075386.34	107565701.21

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم (10-11-12)

وفيما يلي يمكن توضيح مساهمة عناصر استغلال في جدول تدفقات الخزينة من خلال الشكل التالي:

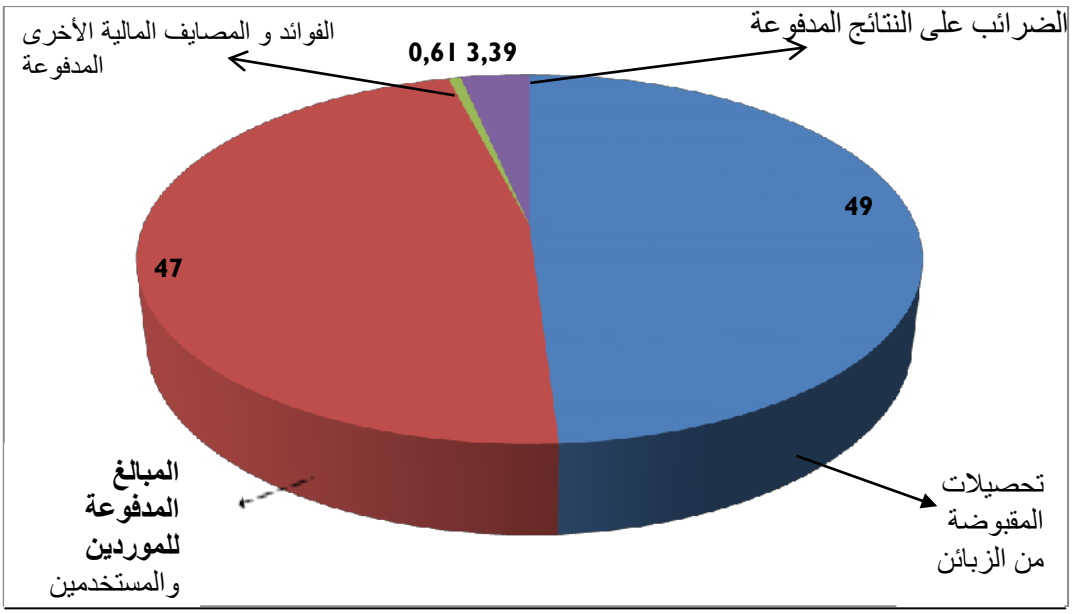
الشكل رقم 17 : يوضح تطور القسم الأول من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة(دورة الاستغلال)



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 10-11-12.

كما يمكن توضيح أسباب العجز في خزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2013، وذلك من خلال الشكل التالي:

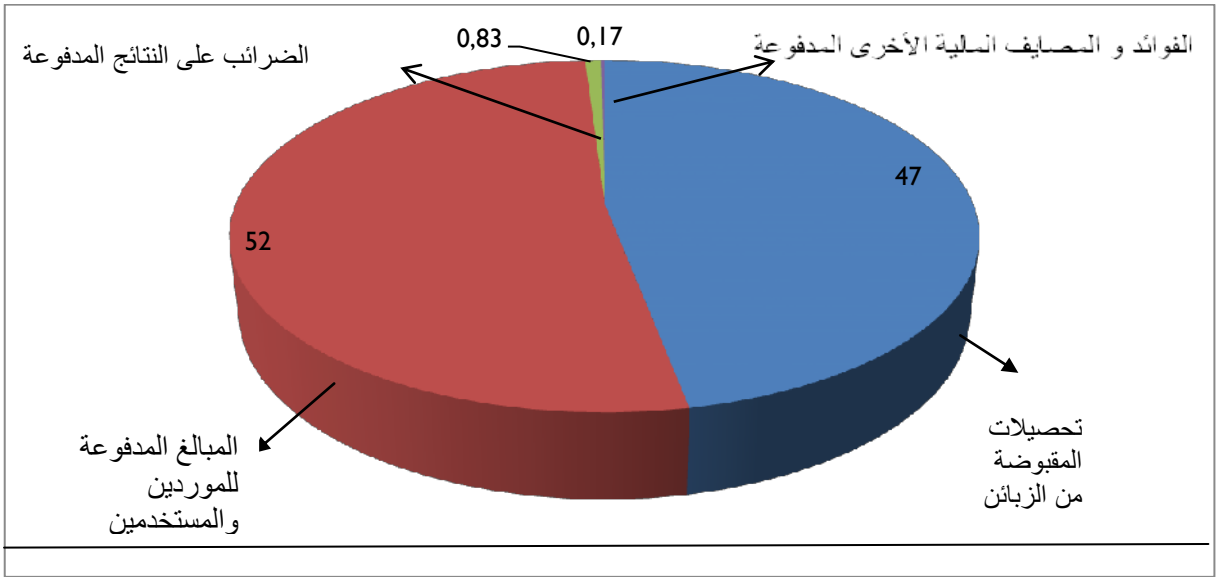
الشكل رقم 18: يوضح نسبة العناصر المكونة لخزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2013



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 11

أما أسباب العجز في خزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2014 يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

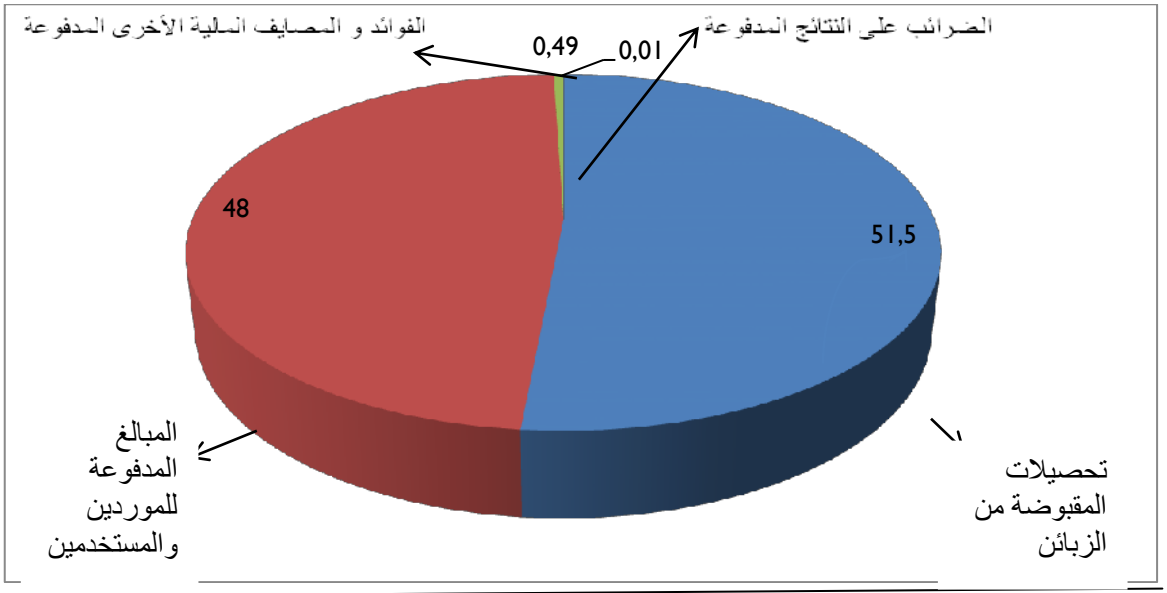
الشكل رقم 19: يوضح نسبة العناصر المكونة لخزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2014



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 11

أسباب الفائض في خزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2015

الشكل رقم 20: يوضح نسبة العناصر المكونة لخزينة الإستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة2015



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 12

ثانيا: تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار

تمثل تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار، الجزء الثاني من جدول تدفقات الخزينة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

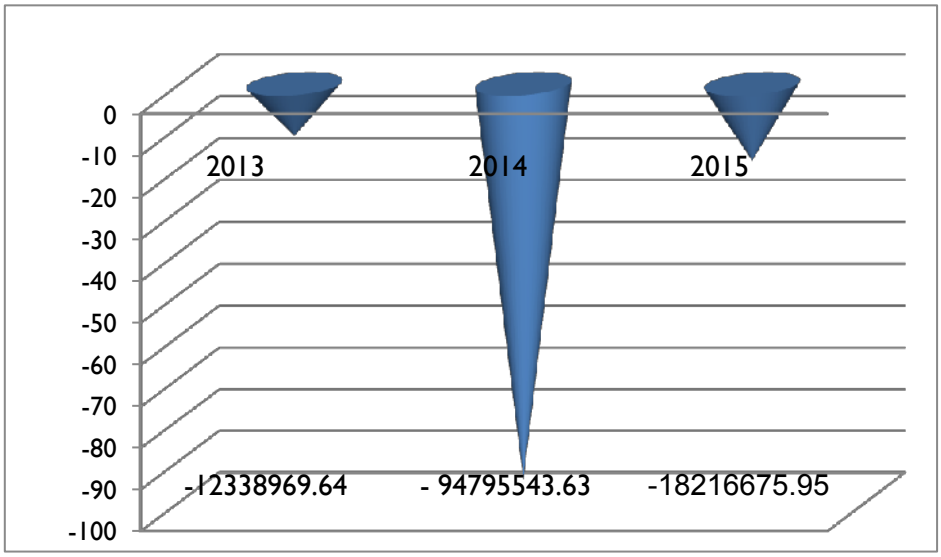
جدول رقم 27 : يوضح القسم الثاني من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة الجدول دورة الإستثمار للفترة 2013-2015

البيان	2013	2014	2015
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار			
– المسحوبات عن اقتناء إستثمارات عينية أو معنوية	12338969.64	94795543.63	18216675.95
+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن إستثمارات مادية و معنوية			
– المسحوبات عن اقتناء إستثمارات مالية			
+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن إستثمارات مالية			
+ الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية			
+الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار(ب)	-12338969.64	-94795543.63	18216675.95-

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم (10-11-12)

وفيما يلي يمكن توضيح مساهمة عناصر استثمار في جدول تدفقات الخزينة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم21 : يوضح تطور القسم الثاني من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة دورة الاستثمار

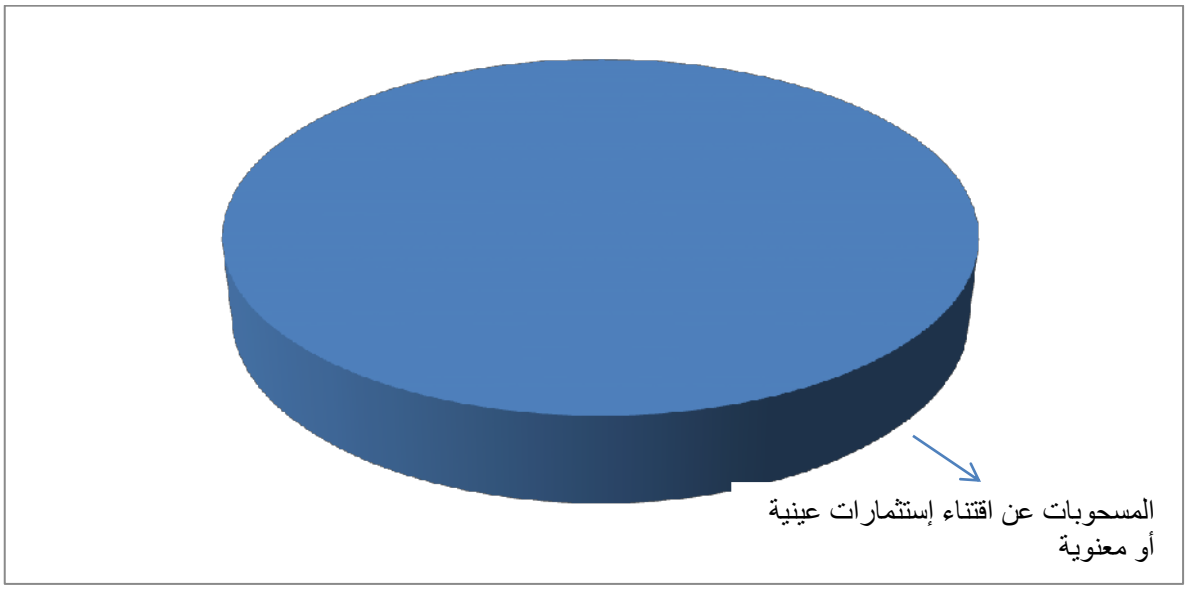


المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 10-11-12

أسباب العجز في خزينة الإستثمار لسنة 2013

يمكن ابراز أسباب العجز في خزينة الإستثمار من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم22: يمثل نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار لسنة 2013

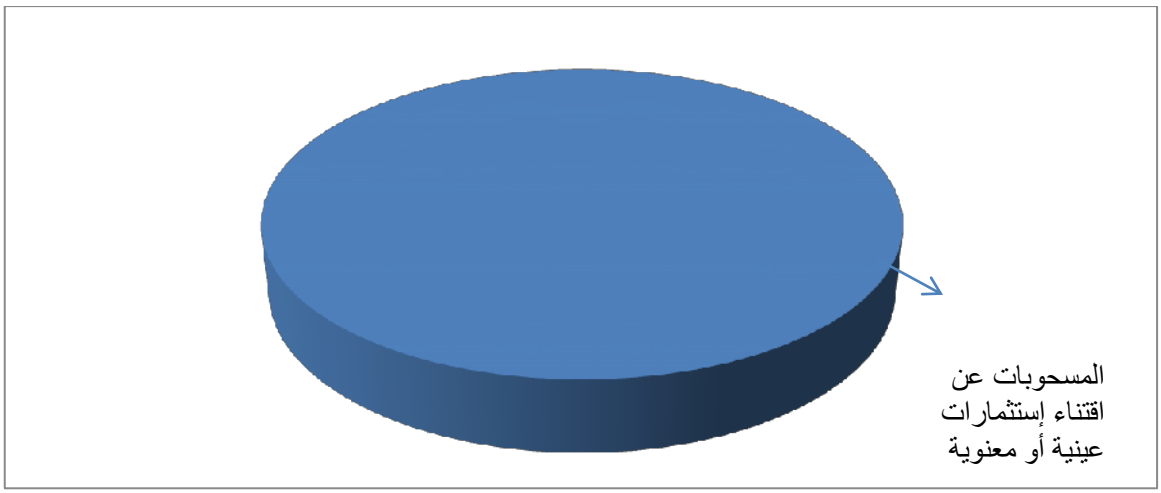


المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم 10

أسباب العجز في خزينة الإستثمار لسنة 2014 –2015

يمكن توضيح أسباب العجز في خزينة الإستثمار لسنة 2014 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم23 : يمثل نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار لسنة 2014و2015



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم11

ثالثا: التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل

تمثل تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل، الجزء الثالث من جدول تدفقات الخزينة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

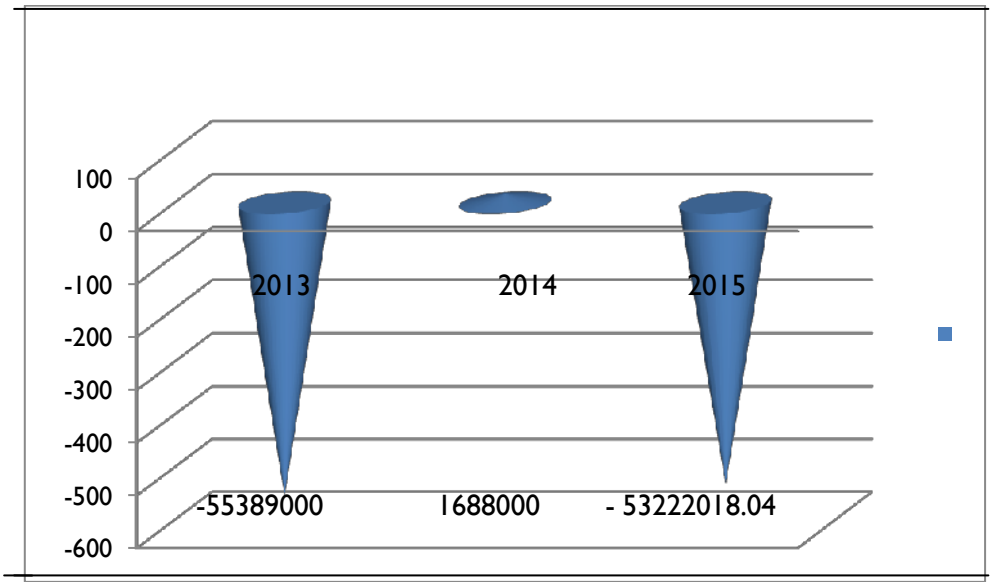
الجدول رقم28: يوضح القسم الثالث من جدول تدفقات الخزينة المتعدد السنوات حسب الطريقة المباشرة (دورة التمويل) للفترة 2013-2015

البيان	2013	2014	2015
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل			
+التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم	-	-	-
- حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام	1026000	-	-
+التحصيلات المتاتية من القروض	227613900	120342000	87971000
- تسديدات القروض أوالديون الأخرى المماثلة	281976900	118654400	141193018.04
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)	-55389000	1688000	-53222018.04

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم (10-11-12)

وفيما يلي يمكن توضيح مساهمة عناصر التمويل في جدول تدفقات الخزينة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم24: يوضح تطور القسم الثالث من جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة (دورة التمويل)

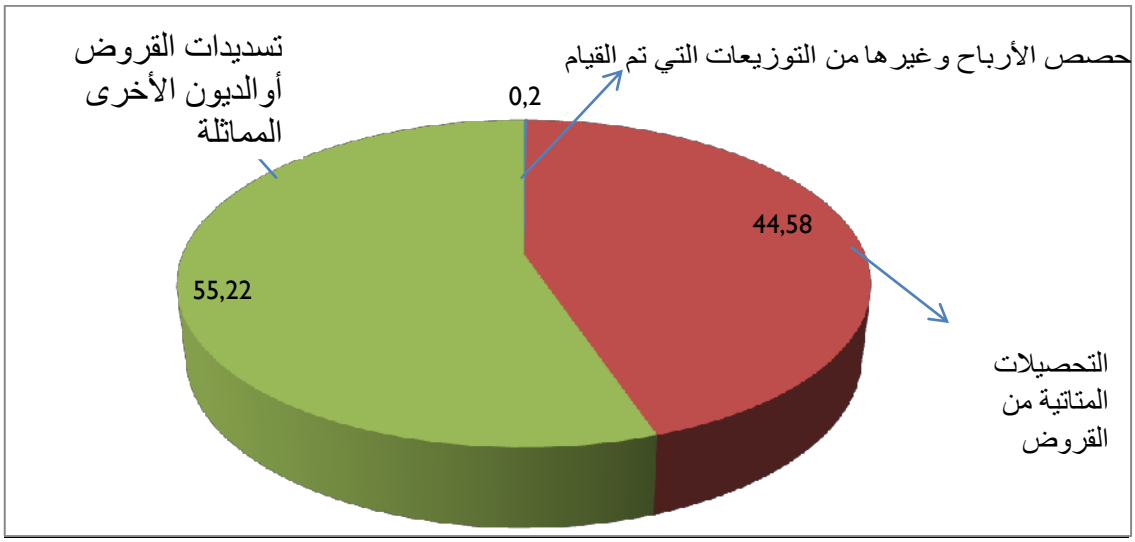


المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم10-11-12

1- أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2013

يمكن إبراز أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2013 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم25: يمثل نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل لسنة 2013

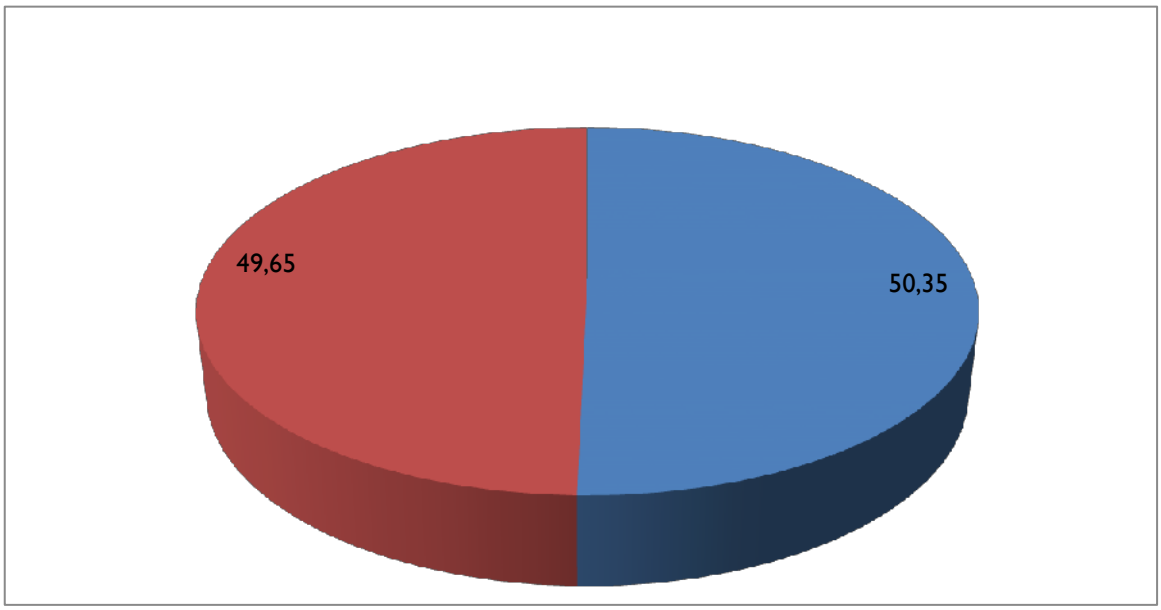


المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم10

2-أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2014

يمكن توضيح أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2014 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم24:يمثل نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل لسنة 2014

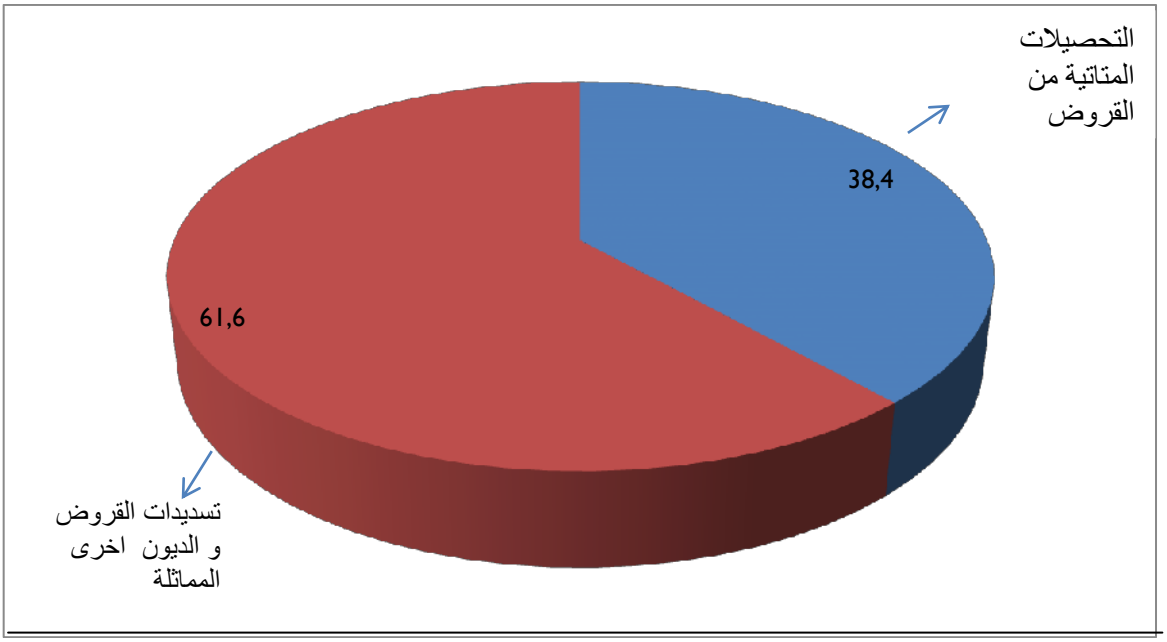


المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم11.

3-أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2015

كما يمكن توضيح أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2015 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم25:يمثل نسبة مكونات صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل لسنة 2015



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، أنظر الملحق رقم12

الجدول رقم 29: يوضح تطور التغير في الخزينة الإجمالية لفرع صيدال للفترة 2015/2013

البيان	2013	2014	2015
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستغلال (أ)	-126776653.15	-193075286.34	107565701.21
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار (ب)	-12338969.64	-94795543.63	-18216675.95
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل(ج)	55389000	1688000	53222018.04
تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)	-194504622.79	-286182929.97	36127007.22

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة،بالاعتماد على الملحق (10-11-12).

ولمعرفة أسباب التغير في الخزينة الإجمالية للمؤسسة نقوم بحساب تدفقات الخزينة المتاحة والتي تأخذ العلاقة التالية:

تدفقات الخزينة المتاحة = صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال – صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 30: تدفقات الخزينة المتاحة

البيان	2013	2014	2015
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستغلال (أ)	-126776653.15	-193075386.34	107565701.21
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار(ب)	-12338969.64	-94795543.63	-18216675.95
FTDتدفقات الخزينة المتاحة(أ–ب)	-114437683.51	-98279842.71	125782377.16

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة،،بالاعتماد على الملحق (10-11-12).

رابعا:حساب النسب المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة لمؤسسةصيدال-فرع انتيبيوتيكال-للفترة (2013-2015).

بعد إعداد جدول توضيحي لعناصر الأنشطة المكونة لجدول تدفقات الخزينة، وتوضيح كل من التدفقات الداخلة والخارجة لهذه الأنشطة،سوف نحاول حساب أهم النسب المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة.

1-مقاييس جودة الربحية

من أجل تقييم وقياس مقاييس جودة الربحية لفترة (2013-2015) ، نستخدم النسب التاليةو ذلك حسب الجدول الموالي:

جدول رقم 31: مقاييس جودة الربحية لفترة (2013-2015)

البيان / السنوات	العلاقة	2013	2014	2015
نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية /التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغلية	% 95.50	%83.38	%106.45
مؤشر النقدية التشغيلية	صافي تدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية /صافي ربح	%-15.22	%-27.85	%11.23
نسبة التدفق النقدي نسبة العائد على	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية/ رقم الأعمال	%80.72	%117858.55	%12463585.95
الأصول من التدفق النقدي التشغيلي	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / إجمالي الأصول	%-1.76	%-10.69	%7.17

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لفترة (2013-2015).

2-مقاييس جودة السيولة .

أهم النسب التي تقيس جودة السيولة يمكن حصرها في الجدول الموالي:

جدول رقم 32: مقاييس جودة السيولة لفترة (2013-2015)

البيان / السنوات	العلاقة	2013	2014	2015
نسبة تغطية الخزينة	صافي تدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية و التمويل	%-42.92	% -90.45	% 64.48
نسبة تغطية النقدية	صافي تدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ احتياجات النقدية الاساسية	%-6.44	%-11.61	% 4.50

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة (انظر الملحق 10-11-12)

3-مقاييس تقييم السياسات المالية للمؤسسة.

أهم النسب التي تقيم السياسات المالية للمؤسسة هي:

الجدول رقم33 : مقاييس تقييم السياسات المالية لفرع للفترة (2015/2013)

البيان / السنوات	العلاقة	2013	2014	2015
نسبة التوزيعات النقدية	التوزيعات النقدية للمساهمين/صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	%-0.80	-	-

المصدر :من إعداد الطلبة اعتمادا على جدول تدفقات الخزينة للفترة(2015/2013).

المطلب الثالث :تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المشتقة من جدول تدفقات الخزينة لفرع خلال فترة 2013-2015.

إن تحليل أرصدة جدول تدفقات الخزينة باستخدام المؤشرات المستخرجة منه، و الذي يعتبر أداة ضرورية توضح كيفية تشكيل الخزينة، وذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع من العمليات : عمليات الاستغلال،عمليات الاستثمار،وعمليات التمويل، وهو ما يسمح بتقييم و إعطاء حكم على وضعية الأداء المالي للمؤسسة.

أولا: تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال

يمثل الجزء الأول تدفق الخزينة المتولد عن الأنشطة العملياتية تدفق الخزينة الناجم عن دورة الاستغلال، و يترجم هذا التدفق المقبوضات الفعلية لعناصر الاستغلال المتمثلة أساسا في المخزونات و حساب العملاء و حسابات الحقوق الأخرى، و المدفوعات الفعلية مثل حساب الموردين و الديون الأخرى، وبالتالي فقد حققت الفرع تدفقا سالبا لدورة الاستغلال خلال سنة 2013 ويرجع هذا التدفق السلبي المتأتي من دورة الاستغلال إلى النتائج السلبية التي حققتها المؤسسة في هذه الفترة، هذا التدفق السلبي شهد ارتفاع سنة 2014 بالنسبة 34.33% و يرجع هذا الارتفاع إلى زيادة في التغير في حساب العملاء و حسابات الملحقة الأخرى، إلا أن الفرع حقق فائض في الخزينة المتأتية من عمليات الاستغلال سنة 2015 بحيث قدر ب:107565701.21 أي بالمقدار زيادة قدر ب 300641087.55 أي بالنسبة 279.49% و يعود الارتفاع في التدفقات المتولدة عن خزينة الاستغلال لسنة 2015 إلى زيادة الحسابات الملحقة الأخرى و الزيادة في رقم العملاء، إلا انه على العموم كان التدفق متذبذب خلال فترة الدراسة

1-أسباب العجز في خزينة الاستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2013:

نلاحظ أن نسبة التحصيلات المقبوضة من العملاء تقدر ب : 47%، وهي نسبة أكبر من المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين المقدرة ب 49%، أي بنسبة فارق 2% ، أما بالنسبة لنسبة الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة تقدر ب 0.61% وهي نسبة ضعيفة جدا، أما بالنسبة للضرائب على النتائج المدفوعة فهي 3.39% وبالتالي يرجع سبب العجز في خزينة قبل العناصر غير العادية للاستغلال لسنة 2013 إلى أن تحصيلات الاستغلال لم تغطي كل نفقات الاستغلال.

2-أسباب العجز في خزينة الاستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2014:

نلاحظ أن نسبة التحصيلات المقبوضة من العملاء تقدرب : 47%، وهي نسبة أقل من المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين المقدرة ب52%، أي بنسبة فارق 5%، أما بالنسبة لنسبة الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة تقدر ب 0.17 %وهي نسبة ضعيفة جدا، أما بالنسبة للضرائب على النتائج المدفوعة فهي 0.83% وبالتالي يرجع سبب العجز في خزينة قبل العناصر غير العادية للاستغلال لسنة 2013 إلى أن تحصيلات الاستغلال لم تغطي كل نفقات الاستغلال.

3-أسباب الفائض في خزينة الاستغلال قبل العناصر غير العادية لسنة 2015:

نلاحظ أن نسبة التحصيلات المقبوضة من العملاء تقدر ب : 51.5 % وهي نسبة أكبر من نفقات الاستغلال المقدرة ب:48% ، أما بالنسبة لنسبة الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة تقدر ب : 0.49% وهي نسبة ضعيفة جدا، أما بالنسبة للضرائب على النتائج المدفوعة فهي 0.01 وبالتالي يرجع سبب الفائض في خزينة قبل العناصر غير العدية للاستغلال لسنة 2011 إلى أن تحصيلات الاستغلال غطت كل نفقات الاستغلال .

ثانيا:تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار:

الجزء الثاني من الجدول يمثل الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار، وهذا يعني جميع المتحصلات المتعلقة بالاستثمارات المادية والمعنوية أي زيادة في الأصول الثابتة إضافة إلى عمليات التنازل عن هذه الاستثمارات ويعني النقص في الأصول الثابتة.

إذا تحليل هذا الجزء يسمح بمعرفة الجهود المبذولة من طرف الشركة في مجال الاستثمار هل هو نمو داخلي (الحيازة على استثمارات مادية ومعنوية) أو هو نمو خارجي (استثمار ات مالية).

ما يمكن ملاحظته أن تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار حققت خزينة سالبة خلال الفترة لسنة 2013و 2014و 2015 ، وهذا راجع إلى أن الفرع أقبل على حيازة استثمارات ولم تقم بالتنازل، مع العلم أن الفرع لم تقم بأي تنازل لأي نوع من الاستثمارات المالية.

إذا يمكن القول أن المؤسسة حققت خزينة متذبذبة على مستوى عمليات الاستثمار خلال هذه الفترة، أي ليس لها القدرة على التحكم أكثر في تسير استثماراتها المادية و المعنوية.

حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت عجزفي صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار خلال فترة المدروسة،و قدر العجز في سنة 2013 بـ 12338969.64 ليرتفع العجز بنسبة 86.98% سنة 2014 أي بمقدار 82456573.99، لينخفض في 2015 بنسبة 420.37% بمقدار76578867.68.

1- أسباب العجز في خزينة الاستثمار لكل من سنة 2013- 2014- 2015 :

نلاحظ أن نسبة المسحوبات عن اقتناء استثمارات عينية أو معنوية تقدر 100% لكل من السنوات الثلاث مقارنة بالعناصر الأخرى المعدومة، مما يعني أن المؤسسة تقوم بحيازة الاستثمارات بشكل كبير سواء كانت عينية أو معنوية،كما أنها لم تقم بتنازل عن الاستثمارات المعنوية أو العينية واكتفت فقط باقتناء الاستثمارات.

وبالتالي هذا العجز الكبير في خزينة الاستثمار لسنة 2013 ناتج عن عملية التوسع في النشاط الذي تقوم به خلال السنة.

إن سبب قيام المؤسسة بعملية حيازة الاستثمارات في السنوات الثلاث ، بأنها قررت التوسع في الاستثمارات بزيادة و تحسين نوعية المنتوج و زيادة القدرات الإنتاجية مما يدل على أن المؤسسة في مرحلة النمو بالإضافة أنها احتفظت باستثماراتها السابقة، مما يتضح لنا أن السياسة الاستثمارية في المؤسسة ترتكز بالدرجة الأولى على تلبية طلبات زبائنها المتزايدة.

ثالثا:تحليل تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل :

الجزء الثالث من الجدول يشمل الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل من رفع أو خفض من رأس المال أو الزيادة في الديون الطويلة الأجل .كما يبين هذا الجزء الأخير المبالغ المخصصة لتسديدات الديون، وكذلك توزيع الأرباح.

ما يمكن قوله أن دراستنا تمت على مستوى الفرع و ليس المؤسسة الأم هذا يعني أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن التمويل الخاص بالمقاطعات التابعة لها.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن تغير الخزينة للفترة كان سالب خلال سنة 2013و 2015، وهذا راجع لتدفقات السالبة المحققة على مستوى خزينة الاستغلال، أما سنة 2014 كانت الخزينة موجبة حيث نلاحظ عجز في خزينة التمويل لسنة 2013 الذي قدر ب :55389000 لترتفع سنة 2014 بنسبة 3381.33% أي بمقدار 57077000 مقارنة بالسنة الماضية، بينما حققت عجز في سنة 2015 قدرب 53222018.04 مما يدل على الدخول في العجز من جديد بنسبة 103.17% أي بمقدار 54910018.04 مقارنة بالسنة الماضية.

1- أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2013:

نلاحظ أن نسبة تسديدات القروض أو الديون الأخرى تقدر ب 55.22% وهي نسبة اكبر من التحصيلات المتأتية من القروض المقدرة ب 44.58%، أي بنسبة فارق 10.64% ، مما يعني أن الفرع قام بتسديد قروضه، كما انه قام بطلب قروض جديدة ،أما بالنسبة لنسبة حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها فهي تقدر ب: 0.2% .

وبالتالي يعود سبب العجز في خزينة التمويل لسنة 2013 نتيجة عملية تسديد القروض السابقة أكبر من الاستعانة بتمويلات خارجية.

2- أسباب الفائض في خزينة التمويل لسنة2014 :

نلاحظ أن نسبة التحصيلات المتأتية من القروض تأخد النسبة الأكبر في هذه السنة بحيث قدرت ب 50.35 % أي بملغ قدر ب120342000 ، أما بالنسبة إلى تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة فقد قدرت بنسبة 49.65% أي بملغ قدر ب 118654000، أما بقية العناصر الأخرى فهي معدومة لهذه الفترة، مما يعني أن المؤسسة قامة بتمويل خارجي عن طريق البنك، بالإضافة إلى قيامها بشراء أجهزة أخرى.

وبالتالي يعود سبب الفائض في خزينة التمويل لسنة 2011 إلى نتيجة التباعد الزمني بين فترة تمويل البنك للمؤسسة وبين تسديد ثمن الأجهزة إلى الخارج، أي اعتماد المؤسسة على التمويلات خارجية لتمويل استثمار.

3- أسباب العجز في خزينة التمويل لسنة 2015:

نلاحظ أن نسبة تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة تأخد النسبة الأكبر في هذه السنة بحيث قدرت ب 61.6% أي بملغ قدر ب141193018.04، أما بالنسبة إلى التحصيلات المتأتية من القروض فقد قدرت بنسبة 38.4 % أي بملغ قدر ب 87971000 ، أما بقية العناصر الأخرى فهي معدومة لهذه

الفترة، مما يعني أن المؤسسة قامة بتسديد مبلغ كبير من ديونها الخارجية من البنك، بالإضافة إلى قيامها بشراء أجهزة أخرى.

وبالتالي يعود سبب العجز في خزينة التمويل لسنة 2015 إلى التسديدات المقدمة للبنك.

نفسر سبب الفائض في صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل إلى التحصيلات المتأتية من القروض، مما يدل على تنويع مصادر الأموال من طرف المؤسسة بإضافة اعتمادها على الأموال من القروض الطويلة الأجل لتوسيع نشاطها، أما في سنة 2015 فقد حققت عجز في صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل ناتج عن تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة وتقليلها بدرجة كبيرة في الاعتماد على التحصيلات المتأتية من القروض كما أنها لا تسعى إلى تدعيم أموالها من خلال إدخالها مساهمين مما يؤدي بها إلى عدم منح مكافآت رأس المال ولا الرفع في رأس المال، لذلك ظهر العجز رغم المركز المالي القوى لدى المؤسسة.

رابعا: تحليل التغير في الخزينة الإجمالية باستخدام جدول تدفقات الخزينة:

نلاحظ أن المؤسسة حققت عجز في الخزينة الإجمالية لكل من سنتي 2013و2014 بحيث قدرت على التوالي ب 194504622.79و286183929.97 لسنة 2014 ، أما في سنة 2015 فقد حققت فائض قدرب36127007.22 أي بنسبة ارتفاع 892.57% بالمقارنة مع السنة الماضية،أي بمبلغ قدره 322309937.19.

نلاحظ أن المؤسسة حققت تدفق خزينة متاح سالب خلال سنتي 2013و2014 بمبلغ قدر على التوالي ب114437683.51 و98279842.71، ليصبح موجب سنة 2015 بمقدار 125782377.16مرتفعا بنسبة178.13 % أي بمبلغ قدر ب224062219.87 بالمقارنة مع السنة الماضية .

ولكي يتمكن فرع صيدال من توظيف كامل الأموال بأكبر فعالية ممكنة عليها المحافظة على مستوى سيولة يقارب الصفر، حيث أن جدول التدفقات الخزينة تظهر فيه علاقة أساسية ، A-B+C=D ومنه فإن التغير الإجمالي للخزينة سيؤول في فترة معينة إلى الصفر، ومنه العلاقة السابقة تصبح كما يلي :

أ+ب-ج=0 ويمكننا التعبير وبالاعتماد على وثائق المؤسسة بأن مبالغ تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل "ج " تعتمد على الكيفية التي تمر بها تغطية احتياجات الاستثمار "ب " بواسطة خزينة الاستغلال "أ " وعليه لمعرفة قدرة المؤسسة سنقوم بدراسة الرصيد"أ-ب" ،كما يلي:

1- بالنسبة لسنة 2013:

نلاحظ أن تدفقات الخزينة المتاحة سالبة أي **أ – ب** <0 (114437683.51) مما يعني أن صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال أصغر من صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار، وبالتالي فإن الأداء المالي لفرع غيرجيد خلال سنة 2013،وهذا يعني أن الفرع مضطر للبحث عن موارد مالية خارجية لتمويل عمليات الاستثمار من اجل توليد فائض في الخزينة الإجمالية.

2- بالنسبة لسنة 2014:

نلاحظ أن تدفقات الخزينة المتاحة سالبة أي **أ – ب** < 0 (98279842.71)مما يعني أن صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال أصغر من صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار، و بالتالي فإن الأداء المالي لفرع غير جيد خلال سنة 2014 ، وهذا يعني أن الفرع مضطر للبحث عن موارد مالية خارجية لتمويل عمليات الاستثمار من اجل توليد فائض في الخزينة الإجمالية.

بالنسبة لسنة 2015 :

نلاحظ ان تدفقات الخزينة المتاحة موجبة أي **أ – ب**>0 ، 125782377.16مما يعني أن صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال أكبر من صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار، وبالتالي

فإن الأداء المالي للفرع جيد خلال سنة 2015 لتوليدها فائض من السيولة بعد تمويل الاستثمارات مما سمح لها بتسديد ديونها بالتالي فهي ليست مضطرة للبحث عن موارد مالية خارجية لتمويل عمليات الاستثمار سنة 2015 مما أدى إلى توليد فائض الخزينة الإجمالية.

خامسا:تحليل أهم المؤشرات المشتقة من جدول تدفقات الخزينة:

1- تحليل مقايس جودة الربحية لفترة 2013-2015

تقيس لنا كل من نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية، مؤشر النقدية التشغيلية، ونسبة التدفق النقدي لجودة الأرباح المحققة من طرف الفرع ، حيث تعكس لنا نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية حجم تغطية التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية للتدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية، حيث قدرت سنة 2013 ب 95.50 %و هذا يعني ان الفرع ليس له قدرة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة للأنشطة التشغيلية للتدفقات النقدية الخارجة ويعود هذا إلى أن التحصيلات المقبوضة من الزبائن كانت اقل من المبالغ المدفوعة من الموردين و الفوائد المالية و الضرائب وبالنظر لسنة 2014 نجد أن هذه النسبة قد انخفضت إلى 83.38% أي بمقدار انخفاض قدره 12.12% وهذا راجع إلى انخفاض في التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن و ارتفاع في التدفقات الخارجة ،وبالنظر إلى سنة 2015نجد أن هذه النسبة قد تحسنت بالمقارنة مع سنتي 2013و2014 حيث قدرت ب 106.45% وبالنظر إلى مؤشر النقدية التشغيلية لسنة 2013 ، نجد أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لم تغطي ما نسبته 15.22% من صافي الربح لسنة 2013 ، وهذا ما يفسر لنا عدم قدرة أرباح الفرع على توليد تدفق نقدي تشغيلي، ونلاحظ أن هذه النسبة قد ارتفعت لتصبح 27.85-% أي بمقدار زيادة قدر ب 12.65% ويعود هذا إلى الانخفاض في النتيجة الصافية ، كما نلاحظ أن هذه النسبة أصبحت موجبة أي أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية غطت ما نسبته 11.23% ويعود هذا الارتفاع إلى زيادة في التحصيلات المقبوضة من الزبائن و الانخفاض في التدفقات الخارجة

،و بالنظر إلى نسبة التدفق النقدي لسنة 2013 نجد أن التدفقات النقدية الداخلة غطت ما نسبته 80.72% من رقم الأعمال المحقق لسنة 2013 ، وهذه النسبة جيدة كونها تترجم لنا سياسة الائتمان المطبقة من قبل الفرع وتتجسد في أن الفرع يقوم بتحصيل حقوقه من عند زبائنه قبل تسديد ديون الموردين و نلاحظ ان هذه النسبة قد ارتفعت ارتفاعا كبيرا ويرجع ذلك إلى الانخفاض في رقم الأعمال بنسبة قدرت ب267036.60% أي بانخفاض قدره 3328397618.98 مقارنة بالسنة الماضية وكما يعود الارتفاع النسبة إلى سياسة التي تنتهجها المؤسسة حيث نجد أن ح/72 ساهم في ارتفاع هذه النسبة ،كما ارتفعت هذه النسبة سنة 2015 لتصل إلى 12463585.95% و هذا ما يفسر وجود خلل في ح/72 .

ومن النتائج المتحصل عليها من نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية، مؤشر النقدية التشغيلية، ونسبة التدفق النقدي، نستنتج أن الفرع لا يطبق سياسة ربحية فعالة وذلك بالنظر إلى نشاطه الرئيسي ،حيث نجد انه يعاني من صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية سالبة وهذا يقودنا إلى أن الأداء المالي لفرع غير جيد .

2- نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:

بلغت النسبة 1.76-% خلال سنة 2013 و هي نسبة غير جيدة حيث نلاحظ أن الأصول المؤسسة غير قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من خلال استخدام موجوداتها ، أما في سنة 2014 قدرت بنسبة 10.69-%أي زيادة انخفاض بنسبة 8.93% بالمقارنة مع السنة الماضية، أما في سنة 2015 فقد ارتفعت إلى 7.17% أي بنسبة زيادة قدرها 17.86% بالمقارنة مع السنة الماضية، فهذا يعني أن أصول المؤسسة قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من خلال استخدام موجوداتها .

3- تحليل مقاييس جودة السيولة الفترة (2013-2015)

ا- نسبة التغطية النقدية :

حيث نلاحظ من خلال هذه النسبة أن المؤسسة لم تحقق خلال سنتي2013 و 2014 تغطية الاحتياجات الأساسية عن طريق التدفقات النقدية التشغيلية حيث قدرت النسبة ب 6.44- %لسنة 2013لترتفع سنة 2014 إلى 11.61-%، وهي نسبة غير كافية أي أن المؤسسة لا يوجد لديها سيولة كافية لتسديد احتياجاتها ، وفي سنة 2015 حققت المؤسسة تغطية لاحتياجاتها الأساسية عن طريق التدفقات النقدية سب التشغيلية حيث قدرت النسبة ب 4.50 % ،وهي تعد نسبة كافية ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة مقارنة مع سنتي 2013و2014 إلى انخفاض الاحتياجات النقدية والمتمثلة في انخفاض قيمة التدفقات النقدية المدفوعة للموردين وخاصة انخفاض الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة كفوائد البنك، في حين ارتفعت التدفقات النقدية التشغيلية لكن بنسبة ضعيفة، وهذا بسبب ارتفاع بنسبة ضعيفة لقيمة التحصيلات المقبوضة من العملاء.

ب- نسبة تغطية الخزينة:

بلغت نسبة تغطية الخزينة لسنة 2013 42.92-% وهذا ما يفسر لنا آن الفرع غير قادر على تغطية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بواسطة التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية للوفاء بالتزاماته التمويلية والاستثمارية الضرورية.كما ارتفعت سنة 2014 إلى90.45-% أي زيادة انخفاض بنسبة 47.53% و هي نسبة غير جيدة أما في سنة 2015 فقد ارتفعت إلى64.48 % أي بنسبة زيادة قدرها 154.93% بالمقارنة مع السنة الماضية، فهذا يعني أن الفرع قادر على تغطية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بواسطة التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية للوفاء بالتزاماته التمويلية والاستثمارية الضرورية.

4- تحليل نسبة التوزيعات النقدية:

تقيم لنا نسبة التوزيعات النقدية نوعية السياسات المالية المنتهجة من قبل المؤسسة، حيث تعكس لنا نسبة التوزيعات النقدية حجم تغطية التوزيعات النقدية للمساهمين لصافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية، حيث قدرت ب 0.8-% وهذا ما يفسر لنا السياسة المالية الخاطئة المنتهجة من قبل الفرع في مجال توزيع الأرباح نظرا لان صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية يظهر لنا بمقدار سالب ، ونلاحظ أن هذه النسبة كانت معدومة في كل من سنة 2014 و2015 هذا راجع إلى أن الفرع لم يقم بأي توزيعات.

خلاصة الفصل:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لفرع المضادات الحيوية خلال الفترة (2013-2015)، و بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف الفرع و المتمثلة في الميزانيات و جدول حسابات النتائج لثلاث سنوات متتالية ومن خلال ما تقدم فيها تم حساب و تحليل بعض النسب و المؤشرات المالية، تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الفرع المضادات الحيوية يتمتع بتوازن مالي على المدى الطويل وقادرة على سداد ديونها، وأن مواردها قادرة على تغطية احتياجاتها،إلا أنها تعاني من وجود أموال غير مستغلة ،و خزينة مرتفعة و هذا يعني وجود سيولة مجمدة،وقبل دراسة جدول تدفقات الخزينة كانت وضعية الأداء المالي للمؤسسة غير واضحة بالتحليل الساكن نظرا للان رأس المال العامل موجب والخزينة موجبة كل هذه المؤشرات تبين أن وضعية الأداء المالي حسنة لوجود خزينة موجبة ،ولكن عند دراسة النقدية الحقيقية باستخدام جدول تدفقات الخزينة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة بطريقة دينامكية خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة ،نكتشف جملة من الملاحظات :

-عدم تحقيق الفرع لنتائج ايجابية طيلة السنوات الثلاث محل الدراسة في الخزينة الإجمالية

- التدفقات النقدية التشغيلية سالبة لكل من سنة 2013و2014 وهي التدفقات الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة بحيث لم تغطي التدفقات النقدية التشغيلية الاحتياجات النقدية للفرع وبالتالي تعد غير كافية بالنسبة للمؤسسة.

الخاتمة العامة:

إن إدارة الخزينة وتسييرها وظيفة من وظائف المؤسسة، حيث أصبحت من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالتغيرات وهي السيولة والتدفقات النقدية ،إذ أن عملية تسيير الخزينة تهدف أساسا إلى التحكم في اختيار أفضل أدوات التحكم التسييرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، حيث بقاء أي مؤسسة و استمرارها مرهون بكفاءة أدائها بصف عامة و الأداء المالي بصفة خاصة.

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة موضوع تسيير الخزينة و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن تسيير الجيد للخزينة من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق،وقد تم من خلال هذا البحث الاعتماد على الجانب المالي والمحاسبي، من اجل معرفة قدرة الفرع على التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة مؤشر الخزينة، و للوصول إلى التوازن المالي حسب المنظور الوظيفي لابد من تحقيق رأس مال عامل صافي إجمالي موجب، وكذلك أن يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، و عند تحقق الشرطين السابقين تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة بواسطة استخدامات الخزينة و المتمثلة في المتاحات، وبالتالي تحقيق خزينة موجبة تؤثر إيجابا على الأداء المالي.

من خلال دراستنا للتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية،نستنتج أن الخزينة هي إحدى الوسائل المهمة والأساسية لعمل المسير المالي خاصة في تحديد الاحتياجات والاستحقاقات، وبالتالي فهي مركز جميع التدفقات النقدية و تعتبر المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على درجة سيولة المؤسسة الاقتصادية، كما أن التسيير الجيد والسليم للخزينة لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبقي التوازن المالي للمؤسسة.

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال يحقق التوازن المالي ،و ذلك بالاعتماد على المؤشرات المالية والنسب المالية،غير أن تحليل مختلف رؤوس الأموال العاملة بالإضافة إلى تحليل الخزينة لا تعطي قراءة صحيحة للوضعية المالية للمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال،لذلك تم تدعيم هذه الأدوات

بالتحليل المالي الديناميكي المتمثل في جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة،الذي مكننا من الوصول إلى أن هناك سوء تسيير للخزينة رغم الأرباح المحققة خلال فترة

2013-2015،كما أن أدائها المالي غير جيد،نظرا لأنها غير قادرة على توليد تدفق نقدي تشغيلي موجب.

نتائج اختبار الفرضيات

على ضوء ما تم تناوله في الدراسة النظرية، و ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية ،تم التوصل إلى النتائج التي نقدمها من خلال اختبار صحة الفرضيات التي أوردناها في المقدمة :

الفرضية الأولى :

و المتمثلة في " **تسيير الخزينة تسييرا جيدا يؤثر في باقي الوظائف المؤسسة** " ،إذ توصلنا من خلال الدراسة النظرية لإثبات صحة و قبول هذه الفرضية ، وهذا نظرا لتأثير الخزينة المباشر على كل نشاط سواء نشاط الاستغلال أو الاستثمار أونشاط التمويل ، بحيث أنها تقوم بعملية متابعة لجميع تحركات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة في كل لحظة، من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة أو حجم الاحتياجات أو الالتزامات.

الفرضية الثانية :

و المتمثلة في : "**مصدر الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية هو عدم تحكمها في تحديد مؤشرات و الأساليب تقييم الأداء المالي** "، إذ توصلنا من خلال الدراسة النظرية من خلال الفصل الثاني إلى عدم قبول و صحة هذه الفرضية ،حيث أن مصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي وخاصة مؤشر الخزينة.

الفرضية الثالثة :

و المتمثلة في : " **هناك علاقة تكامل و تداخل بين تسيير الخزينة و الرفع من الأداء بين تسيير الخزينة المالي في مؤسسة صيدال –فرع انتيبيوتيكال–**"،فقد تم إثباتها تبعا لنتائج الدراسة الميدانية،وذلك أن التدفق المتاح للفرع تحسن في سنة 2014 مقارنة مع 2013، ليستمر هذا التحسن في سنة 2015، وبالرجوع

إلى مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية، نجد أن مؤشرات الفرع في تحسن من سنة إلى الأخرى،حيث يمكن القول أن التدفق المتاح في ارتفاع وهو ما يعبر عن تسيير الخزينة ،و مؤشرات التوازن المالي للفرع في ارتفاع وهو ما يعبر عن الأداء المالي،وبالتالي هذا ما يقودونا إلى إثبات صحة الفرضية من خلال العلاقة الطردية بين تسيير الخزينة والأداء المالي.

النتائج

– المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية اتجاه دائنيها قبل الإقتراضها، وهذا حسب ما أثبتته المؤشرات المالية.

– رغم الأرباح المعتبرة التي حققها الفرع خلال الفترة الممتدة 2013-2015، ورغم تحقيقها للتوازن المالي، إلا أنها تعاني مشاكل في الخزينة، وهذه المشاكل مصدرها السيولة المجمدة.

– حقق الفرع توازنا خلال الفترة الممتدة من 2013-2015 ماليا من أعلى الميزانية، وذلك بقدرتها على تغطية أصولها الثابتة بواسطة الأموال الدائمة، وتحقق توازنا ماليا من أسفل الميزانية، وذلك بقدرتها على تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة.

– فيما يخص مؤشر الخزينة وحسب النتائج المتوصل إليها، نجد أن الخزينة كانت موجبة خلال الفترة المدروسة، وهذا يرجع إلى أن رأس المال العامل كان أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل، وبالتالي نجد أن الخزينة تمثل القيم الجاهزة لأن التسبيقات البنكية معدومة لدى الفرع .

– التدفقات النقدية التشغيلية هي التدفقات الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة.

– يتضح من خلال دراسة خزينة الفرع و بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة ، نجد أن المؤسسة ليس لها القدرة على توليد خزينة موجبة على مستوى خزينة الاستغلال ما عدا في سنة 2013، و يرجع هذا إلى النتائج السلبية المحققة من سنة لأخرى، أما خزينة الاستثمار كانت سالب لأن جهود المؤسسة المبذولة في مجال الاستثمار كانت مجسدة في شكل نمو توسعي(المسحوبات عن اقتناء الاستثمارات العينية أو المعنوية)، وعلى هذا الأساس حققت المؤسسة خزينة سالب على مستوى عمليات الاستثمار،كما أنها لم تقم بأي تنازل عن الأصول الثابتة، أما فيما يخص عمليات التمويل فقد سجلت على مستواها خزينة متذبذبة .

– هناك تحسن في أداء المؤسسة خلال السنة الأخيرة، هذا ما تم ملاحظته من خلال تحليل جدول تدفقات الخزينة.

– يعد الأداء المالي أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة.

الاقتراحات

على ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نجتهد في تقديم بعض التوصيات حيث أن تحسينها من شانه أن يحسن من تسير الخزينة تسيرا جيدا مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي للفرع:

– نوصي بإعادة الاستقرار إلى خزينة الفرع ، عن طريق توظيف السيولة المجمدة من خلال شراء استثمارات جديدة .

– من أجل إنعاش خزينة المؤسسة أكثر نقترح الاستفادة من حالة اليسر المالي الذي تتمتع به المؤسسة وذلك بخوض تجربة الاستثمار في القيم المالية.

–كما ننصح الفرع بإعطاء جدول تدفقات الخزينة المزيد من الاهتمام والدراسة لإبراز دورها لمتخذي القرارات وللجهات المستخدمة للقوائم المالية المنشورة، لما تتضمنه من معلومات تعكس قدرة الفرع على مواجهة الظروف الاقتصادية المحيطة.

– محاولة تحسين مردودية المؤسسة.

آفاق الدراسة

تعتبر دراستنا في هذا الموضوع مجرد محاولة متواضعة ،لأنها لا تلم في كل حال من الأحوال بجميع زوايا الموضوع وبالتالي فهو بحاجة إلى إثراء و توسع و تفصيل ، كما أردنا التحسيس بأهمية بعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث في المستقبل نتطرق لها في النقاط التالية:

- أهمية تسيير خزينة المؤسسات في ظل الاقتصاد السوق.

- استخدام النماذج الرياضية في تسيير خزينة المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولا: مراجع اللغة العربية

1. الكتب:

1. إبراهيم منير هندي، **الإدارة المالية" مدخل تحليلي معاصر"**، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2009
2. أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
3. أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،2010.
4. إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة (أهمية التنظيم، دينامكية الهياكل)**الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2004.
5. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي : الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،2006 .
6. بوشاشي بوعلام، **المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال**، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،1997.
7. توفيق حسون، **الإدارة المالية" قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي"**، الطبعة الحادية عشر، مطبعة قمحة إخوان، دمشق،2001.
8. توفيق محمد عبد المحسن، توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة...لعالم جديد**، دار الفكر العربي، مصر،2003 -2004.
9. خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003
10. زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية**، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الثالث والستون/2007.
11. السعيد عبد الرزاق بن حسين، **"اقتصاد وتسيير المؤسسة"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

12. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض،2000 .

13. شلهوب علي محمد، **شؤون النقود وأعمال البنوك**، شعاع للنشر والعلوم، حلب،2007

14. صالح مهدي محسن العامري، **إدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2007 .

15. صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 2007.

16. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

17. عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي الإسكندرية،2008.

18. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول الطبع كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر،2003.

19. عبد الغفار حنفي وآخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

20. علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008

21. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة2006 .

22. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003

23. لبيهي حسين، لخلف عثمان، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

24. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007 .

25. محمد إبراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007 .

26. محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008 .

27. مروان عطون، **الأسواق النقدية والمالية" البورصات ومشكلاتها في عالم النقد**"، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005.

28. مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي**، الطبعة الأولى، ماتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن،2009.

29. ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الأول، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998 .

30. ناصر، دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2002

31. هوام جمعة، **تقنيات المحاسبة المعمقة وفقا لدليل المحاسبي الوطني**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002.

32. البحوث الجامعية

1-الدكتوراه

1- عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحوإرساء نموذج للأنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية (حالة بورصتي الجزائر وباريس)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر،2006-2007

2- -الماجستير

1- باديس بوخلوة ، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.

2- بخلوة باديس، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف،2001.

3- جليلة بن خروفة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأنجاز القنوات**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة بومرداس،2008.

4- سالمي محمد الدينوري، **قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية**، مذكرة ماجستير، باتنة،2009.

5- ضايف إبراهيم، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة باستعمال جداول التدفقات، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة2004.

6- عبد الحق بوعتروس، **معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة**، رسالة ماجستيرفي المالية،غير منشورة، جامعة عنابة، 2009 .

7- عشي عادل، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، مذكرة ماجستر، غ منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2001-2002.

8- مقدم ليلى، **سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر،2008.

3- ماستر

1- نور الدين بن عمارة ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

2- حدة بخالد، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة**، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر ،2011.

3- شهرازاد قاسمي، **الرفع المالي كمؤشر لقياس الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سلامة للتأمينات الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، الجزائر،2011-2012.

4- نور الدين بن عمارة ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر،جامعة ورقلة، الجزائر ، ص ص 53-54.

4- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976.

2- Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 2009.

3- Cohen Elie, Gestion de l'entreprise et développement financière, édition EDICF, Paris.

4- Georges Langlois, Michèle Mollet, Manuel de gestion financière, Bertiéditions, Alger, (2001).

5- Hubert de la Bruslerie , Analyse financière information financière et Diagnostic, 3éme, Dunod, Paris, 2006.

6- PATRIK VIZZAVONA, **Gestion Financiére**, 8eme edition, Alger 1995.

5- - المراجع من الشبكة العنكبوتية

1- http://www.startimes.com.1

2- http://www.Saidalgroup.dz

الملاحق