جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة مالية

بعنوان:

أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة المدية -
خلال فترة (2019-2021)

من إعداد الطالب :

- العربي عيسى حمزة .

تحت إشراف الأستاذ :

- دكتور بوعرار أحمد شمس الدين

أعضاء لجنة المناقشة :

- دكتور بن عيشوش	**جامعة يحيى فارس - المدية**	**رئيسا**
- دكتور بوعرار أحمد شمس الدين	**جامعة يحيى فارس – المدية**	**مشرفا و مقررا**
- دكتور يرقي كريم	**جامعة يحيى فارس - المدية**	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2023/2022

إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار

...أبي.

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ... وحنانها بلسم جراحي ... أمي.

إلى الزوجة الحبيبة التي عانت الصعاب و أمدتني بالإصرار على مواصلة الدراسة.

و إلى إخواني و أخواتي أحبتي الأعزاء.

إلى كل أصدقائي و زملائي في المشوار الدراسي والمهني إلى كل

من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

العربي عيسى حمزة





شكر وتقدير

نرى لزاما علينا تسجيل الشكر و إعلامه ونسب الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي ﷺ : **« من لم يشكر الناس لم يشكر الله ».**

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن أهدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم و إن كان بيننا وبينهم مفاوز.

نخص بجزيل الشكر أستذنا الكريم ومعلمنا الفاضل المشرف على هذا البحث

الدكتور بوعرار أحمد شمس الدين

فقد كان حريصا على توجهنا خلال مسار هذا البحث إلى ما يرى بأرق عبارة و ألطف إشارة، فله منا وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع السادة الأساتذة الأفاضل على كل ما قدموه لنا من معارف وعلى كل مجهود بذلوه تجاهنا طيلة مشوارنا الدراسي دون إستثناء.

شكرا جميعا.





العربي عيسى حمزة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى أبراز أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال البحث في العلاقة بين الخزينة والأداء المالي في المؤسسة من الجانب النظري.

تدعيما لذالك قمنا بإجراء دراسة حالة على شركة سونلغاز وحدة المدية ، لتحديد الأثر المترتب عن تسيير الخزينة على أدائها، بالاستعانة بالمنهج الوصفي في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة مختلف النسب والمؤشرات المالية، تحليل جدول تدفقات الخزينة لسنوات الدراسة

توصلت الدراسة من خلال تشخيص الوضعية المالية لشركة سونلغاز، والنتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تتمتع بأداء مالي يتماشى مع المركز المالي لها كون الشركة تتمتع بالاحتكار التام لمختلف نشاطاتها الاقتصادية، لكن وجب على المؤسسة إعطاء الأهمية البالغة للخزينة، تفاديا للوقوع في العجز.

الكلمات المفتاحية: خزينة ، أداء مالي ، جدول تدفقات الخزينة ، مردودية مالية ، مردودية اقتصادية.

Abstract :

This study aims to highlight the impact of treasury management on the financial performance of the economic institution through research into the relationship between the treasury and financial performance in the institution from the theoretical side.

To support this, we conducted a case study on Sonelgaz unit medea, to determine the impact of treasury management on its performance, using the descriptive approach in the theoretical side, while the application side relied on the study of various ratios and financial indicators, analysis of the table of treasury flows for the years of study.

The study concluded by diagnosing the financial situation of Sonelgaz Company and its findings that the institution enjoys a financial performance consistent with its financial position as the company enjoys full monopoly of various economic activities, but the institution must give the utmost importance to the treasury, in order to avoid falling into deficit.

Key words: Treasury-Financial performance-Profitability financial- Profitability economic

الفهرس

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء	
شكر و تقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
قائمة الملاحق	VII
مقدمة	ب
الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	7
المبحث الأول: عموميات حول الخزينة	8
المطلب الأول: مفهوم الخزينة	8
المطلب الثاني: مكونات الخزينة	10
المطلب الثالث: دوافع و مزايا الإحتفاظ بالنقدية	12
المطلب الرابع: مشاكل الخزينة	13
المبحث الثاني : جدول تدفقات الخزينة	15
المطلب الأول: مفهوم تدفقات النقدية و تصنيفاتها	15
المطلب الثاني: جدول تدفقات الخزينة	17
المطلب الثالث: أهمية و أهداف جدول التدفقات الخزينة	19
المطلب الرابع: تبويب و إعداد جدول التدفقات الخزينة	21
المبحث الثالث : الموازنة التقديرية للخزينة	27
المطلب الأول: مفهوم و مميزات موازنة الخزينة	27
المطلب الثاني: أهداف و أنواع موازنة الخزينة	28

المطلب الثالث: قواعد و إجراءات إعداد موازنة الخزينة	30
المطلب الرابع: كيفية مراقبة موازنة الخزينة	32
المبحث الرابع : عموميات حول تسيير الخزينة	32
المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها	33
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة	34
المطلب الثالث: نماذج تسيير الخزينة	36
المطلب الرابع: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة و إجراءات الرفع من كفاءتها	39
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	45
المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي	46
المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته	46
المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي و أهميته	47
المطلب الثالث: أهداف الأداء المالي	49
المطلب الرابع: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	51
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي	53
المطلب الأول: تقييم الأداء المالي أهميته وأهدافه	53
المطلب الثاني: عناصر و خطوات تقييم الأداء المالي	56
المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي	57
المطلب الرابع: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي	58
المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي بإستخدام النسب المالية	60
المطلب الأول: مفهوم النسب المالية و أهميتها	60
المطلب الثاني: نسب السيولة و نشاط	62
المطلب الثالث: نسب المردودية و الهيكل المالي	66
المطلب الرابع: النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة	70
المبحث الرابع: مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي	73
المطلب الأول: ماهية التوازن المالي	73

المطلب الثاني: رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل	75
المطلب الثالث: الخزينة الصافية	78
حلاصة الفصل	84
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة	
تمهيد	86
المبحث الأول: عرض عام للشركة محل الدراسة	87
المطلب الأول: عرض الشركة القابضة والمجمع سونلغاز	87
المطلب الثاني: عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC-SPA	92
المطلب الثالث: تقديم مديرية التوزيع بالمدية	93
المطلب الرابع: إعادة هيكلة مجمع سونلغاز	100
المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	102
المطلب الأول: عرض الميزانية الوظيفية خلال الفترة (2019-2021)	102
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي	104
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية	109
المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	114
المطلب الأول:عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة خلال الفترة (2019،2021)	114
المطلب الثاني: عرض و تحليل مقاييس جودة السيولة المالية	119
المطلب الثالث: عرض و تحليل مقاييس جودة الربحية	122
خلاصة الفصل	125
الخاتمة	127
قائمة المراجع	131
الملاحق	136

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	عناصر الأنشطة المكونة لقائمة التدفقات النقدية	22
(1-2)	قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة	24
(1-3)	قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة	26
(3-1)	جانب الإستخدامات للميزانية الوظيفية للفترة (2019-2021)	102
(3-2)	جانب الموارد للميزانية الوظيفية للفترة (2019-2021)	103
(3-3)	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة (2019)	103
(3-4)	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة (2020)	104
(3-5)	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة (2021)	104
(3-6)	تطور رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية للفترة (2019-2021)	105
(3-7)	تطور رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية للفترة (2019-2021)	105
(3-8)	تطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2019-2021)	106
(3-9)	تطور الخزينة الصافية للفترة (2019-2021)	108
(3-10)	تطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)	109
(3-11)	تطور نسب المردودية للفترة (2019-2021)	111
(3-12)	تطور نسب التمويل للفترة (2019-2021)	112
(3-13)	التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة للفترة(2019-2021)	115
(3-14)	نطور مقاييس جودة السيولة المالية للفترة (2019-2021)	119
(3-15)	تطور مقاييس جودة الربحية للفترة (2019-2021)	122

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	التركيبة الوظيفية للخزينة	9
(1-2)	تمثيل البياني لنموذج ميلر و أور	37
(1-3)	تمثيل البياني لنموذج "BOUMOL"	37
(2-1)	حالات الخزينة	79
(3-1)	بوابة على شركات المجمع سونلغاز	91
(3-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	94
(3-3)	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	99
(3-4)	تمثيل تطور رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2019-2021).	106
(3-5)	تمثيل بياني لتطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2019-2021)	107
(3-6)	تمثيل بياني لتطور الخزينة الصافية للفترة (2019-2021)	108
(3-7)	تمثيل بياني لتطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)	110
(3-8)	تمثيل بياني لتطور نسب المردودية للفترة (2019-2021)	112
(3-9)	تمثيل بياني لتطور نسب التمويل للفترة (2019-2021)	114
(3-10)	تمثيل بياني لتطور صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية للفترة (2019-2021)	116
(3-11)	تمثيل بياني لتطور صافي التدفقات النقدية للأنشطة الإستثمارية للفترة (2019-2021)	117
(3-12)	تمثيل بياني لتطور صافي التدفقات النقدية للأنشطة التمويلية للفترة (2019-2021)	117
(3-13)	تمثيل بياني لتطور صافي التغير للخزينة الإجمالية للفترة (2019-2021)	118
(3-14)	تمثيل بياني لتطور مؤشر تغطية النقدية للفترة (2019-2021)	119
(3-15)	تمثيل بياني لتطور نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد القروض للفترة (2019-2021)	120
(3-16)	تمثيل بياني لتطور نسبة صافي التدفقات التشغيلية إلى مدفوعات ديون طويلة الأجل للفترة (2019-2021)	121

(3–17)	تمثيل بياني لتطور نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية للفترة (2019–2021).	121
(3–18)	تمثيل بياني لتطور مقاييس جودة الربحية للفترة (2019–2021)	123

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جانب الاصول لميزانية 2019	137
02	جانب الخصوم لميزانية 2019	138
03	جانب الاصول لميزانية 2020	139
04	جانب الخصوم لميزانية 2020	140
05	جانب الاصول لميزانية 2021	141
06	جانب الخصوم لميزانية 2021	142
07	جدول تدفقات الخزينة 2020	143
08	جدول تدفقات الخزينة 2020	144
09	جدول النتائج 2019	145
10	جدول النتائج 2020	146
11	جدول النتائج 2021	147


مقدمة

تمهيد :

تحظى المؤسسة الاقتصادية باهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين و الممارسين ، كونها عصب الحياة الاقتصادية و النواة الأساسية داخل بنية النشاط الاقتصادي للدول ، لما تلعبه من أدوار رئيسية في خلق الثروة و تحقيق التنمية و الرفاهية للمجتمع ، و في ظل المنافسة الشديدة لم تعد غاية هاته المؤسسات تحقيق الربح و فقط ، بل هي تسعى جاهدة لتحقيق النمو و الاستمرارية و اتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها و تعزيز وضعيتها التنافسية.

إن وصول المؤسسة الاقتصادية إلى الأهداف المسطرة و تحقيق الخطط و الإستراتيجيات الموضوعة مسبقا بغية الاستمرارية و البقاء ، يتوقف على مدى كفاءة أدائها العام و بالأخص أدائها المالي، حيث يعد العنصر المالي سببا رئيسيا لنجاح أي شركة ، كما أن الحفاظ على المال و حسن استغلاله مطلب ضروري و مهم للحفاظ على قوتها من خلال الكفاءة في أداء الوظيفة المالية،التي تهتم بشكل أساسي بكيفية الحصول على الأموال و كيفية تسييرها.

تمثل الغاية من التسيير المالي السيطرة على التدفقات النقدية لتفادي حلات العسر المالي و توفير السيولة اللازمة، ما يمنح المؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها و التصدي للمشاكل و العراقيل التي قد تواجهها على المدى القصير و الطويل ، من بين الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية هي تحقيق التوازن المالي الذي يعتبر شرطا رئيسيا لنجاحها في ظل المنافسة و الصراع الاقتصادي ، ما يستوجب بالضرورة استخدام أساليب علمية و الرشاد في تدبير الأموال اللازمة و تسييرها تسييرا عقلانيا ، لأن مصدر تلك الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي و خاصة الخزينة ، التي تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية المحققة من طرف المؤسسة .

إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه خلل في تسيير الموارد المالية ، و عدم القدرة على المتابعة الجيدة لحركة التدفقات المالية الداخلة و الخارجة وبالتالي عدم التحكم في النقدية ، الأمر الذي قد يؤدي بالمؤسسة إلى وضعيات مالية صعبة و عدم الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة ، من هنا أصبحت مهمة تحسين الأداء المالي للمؤسسة مرتبطة بكيفية تسيير خزينتها تسييرا أمثل ما يكسبها فعالية في تحقيق أهدافها .

إن تقييم الأداء المالي للمؤسسة ما هو إلا انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الاقتصادية لمواردها المالية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، لذا كي تتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغها أهدافها فإنها تحتاج إلى قياس و تقييم النتائج بواسطة مؤشرات و معايير مالية ، كما أن اختلاف الأدوات التحليلية لتقييم الأداء المالي و مدى ارتباطها ببعضها البعض من شأنه أن يعطي صورة واضحة للحالة المالية للمؤسسة.

إشكالية الدراسة:

و في سياق ما تم ذكره تتجلى معالم إشكالية الدراسة لهذا البحث و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

– ما مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

الإشكاليات الفرعية:

و لمعالجة مختلف جوانب الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بالخزينة و ما الهدف من تسييرها ؟

– فيما تتمثل مؤشرات قياس الأداء المالي ؟

– هل تحقق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز توازن مالي خلال فترة الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

– يقصد بالخزينة مجموع التدفقات النقدية التي تمتلكها المؤسسة ، والغاية من تسييرها هو تجنب عدم الوفاء بالإلتزامات المستحقة؛

– يقصد بالأداء المالي مدى فعالية إستخدام الوسائل المالية المتاحة ، و تعتبر مؤشرات التوازن المالي و السيولة من أهم مؤشراته؛

– شركة (سونلغاز) تحقق توازن مالي بشكل عام و على المدى الطويل؛

مبررات إختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع ارتبط بعدة اعتبارات منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو ذاتي، فبالنسبة للاعتبارات الموضوعية تدور عموما حول:

– المكانة التي أصبحت تحتلها إدارة الخزينة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية؛

– معرفة أهمية تسيير خزينة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، خاصة الكبرى منها على مستوى الاقتصاد الوطني؛

– وضع مقاربة بين الجانب النظري للموضوع، وواقع تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

أما المبررات الذاتية فهي:

– الرغبة الشخصية في التعرف و الإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها و إ رتباطه بمجال تخصصنا إدارة مالية.

أهمية الدراسة:

- ✓ التعرف على طرق تسيير الخزينة بفعالية لرفع كفاءة الأداء المالي؛
- ✓ دراسة أحد أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة وهو جدول تدفقات الخزينة؛
- ✓ تركيز الإهتمام على إحدى مؤشرات التوازن المالي ألا وهي الخزينة.
- ✓ إظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل تسيير الخزينة و المتغير التابع الأداء المالي).

أهداف البحث:

- ✓ فهم الآليات و الأساليب العلمية لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي؛
- ✓ معرفة كيفية بناء جدول تدفقات الخزينة، و كيفية إعداد موازنة الخزينة؛
- ✓ تحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** سوف نتطرق لموضوع " أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" من خلال تسليط الضوء على الأداء المالي للمؤسسة والتركيز على مؤشر الخزينة، وماله من أهمية في تقييم وتحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.

- **الحدود المكانية:** تم تناول موضوع هذه الدراسة عبر إجراء دراسة ميدانية على مستوى "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – وحدة المدية".

- **الحدود الزمنية:** حدد الإطار الزمني للفترة الممتدة (2019-2021)

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و إختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس، أما في الجانب التطبيقي سيتم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتدعيم الدراسة النظرية من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية.

أدوات الدراسة:

لقد إعتمدنا في جمع مختلف المعلومات المستعملة في دراستنا بشقيها النظري و التطبيقي على عدة مصادر، كما استخدمنا لذلك جملة من الأدوات ، حيث إستعنا بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية للموضوع باللغتين العربية و الفرنسية و كذا المذكرات بالإضافة إلى المحاضرات و المجلات و الجرائد الرسمية.

هيكل الدراسة:

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة موضوع أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك بمعالجة الإشكالية "كيف و ما مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية؟" حيث قسمنا بحثنا هذا إلى 3 فصول رئيسية:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية وحاولنا التعرف على الخزينة من مختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهومها و مشاكلها بالإضافة إلى جدول تدفقات الخزينة و موازنتها ، ضف إلى ذلك تطرقنا بشكل عام إلى تسيير الخزينة.

كما سعينا في الفصل الثاني إلى إبراز الأداء المالي والمؤشرات المتعلقة به ولقد جاءت الدراسة الميدانية في الأخير بدراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية من خلال القيام بدراسة تطبيقية ، وقد خلصنا في الأخير إلى أن لتسيير الخزينة الفعال أهمية كبيرة في التأثير على مؤشرات تقييم الأداء المالي.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد ميدان تسيير الخزينة جزءا لا يتجزأ من التسيير المالي و من الوظائف المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية ، ذلك أن الخزينة لها أهمية كبيرة في تحقيق التوازن النسبي بين هدف السيولة وهدف المردودية و كونها أيضا مؤشر هام للحكم على التوازن المالي داخل المؤسسة .

تعد الخزينة عنصرا هاما يعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية ، كما تعتبر وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات اللازمة في التسيير المالي لها ، مما يستلزم وجود كفاءة في تسييرها لمواجهة مختلف الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة على مستوى خزينتها لتحقيق الأهداف المرجوة مما يضمن لها الحفاظ على استقرارها و إستمراريتها.

إن أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تسيير الخزينة هو توفير السيولة اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف أنشطتها اليومية و الوفاء بالتزاماتها ، لذلك أي إخلال في التسيير من شأنه أن يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها و يجعلها غير قادرة على توفير السيولة اللازمة لتمويل أنشطتها اليومية.

من خلال ما سبق سيتم في هذا الفصل توضيح مفاهيم أساسية حول الخزينة وتدفقاتها ، وسيتم التعرف على موازنتها وكيفية تشكلها ، وفي الأخير سنتطرق لعموميات حول تسيير الخزينة ، و هذا من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: عموميات حول الخزينة.

المبحث الثاني: جدول تدفقات الخزينة.

المبحث الثالث: الموازنة التقديرية للخزينة.

المبحث الرابع: عموميات حول تسيير الخزينة.

المبحث الأول: عموميات حول الخزينة

تعد الخزينة ذات أهمية بالغة داخل المؤسسة الاقتصادية كونها مركز التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة ، ما يسمح بتحديد وضعية المؤسسة اتجاه التزاماتها إذا ما كانت عاجزة أو قادرة على مواجهتها و الوفاء بها ، ما يضمن السير الحسن لمختلف أنشطتها اليومية خاصة على المدى القصير ، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى عموميات مفاهيمية حول الخزينة في المؤسسة الاقتصادية من خلال مفهوم الخزينة ، مكوناتها ، بالإضافة الى دوافع و مزايا الاحتفاظ بالنقدية و في الأخير سنتطرق للمشاكل التي تواجه الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة

تقوم الخزينة بدور مهم للغاية في المؤسسة حيث تساعد على اتخاذ مختلف القرارات المالية المتعلقة بها ، لذلك تعددت تعاريف الخزينة لاختلاف وجهات نظر الباحثين ، وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بها كمايلي:

- **التعريف الأول:** "الخزينة هي الأموال الجاهزة التي تعبر عن الأصول التي تمتلكها المؤسسة و الموجودة في الصندوق ، أو البنك أو في مركز الصكوك البريدية ، والتي تستطيع استخدامها فورا ، فهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من المبالغ السائلة خلال دورة الاستغلال".[1]

- **التعريف الثاني:** "على أنها مجموع حسابات الودائع و الصندوق (القيم الجاهزة) من جهة و من جهة أخرى الرصيد الدائن البنكي أو السحب على المكشوف و المساهمات البنكية العادية أو الجارية و الأوراق المالية التي تم خصمها قبل الأجل و الفارق بين هاتين الكتلتين يعرف بالخزينة الصافية".[2]

- **التعريف الثالث:** "تعتبر مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية".[3]

- **التعريف الرابع:** "على أنها ترجمة مالية لجميع عمليات إدارة المؤسسة، سواء كانت متعلقة بدورة الاستغلال، دورة الاستثمار، أو العمليات خارج دورة الاستغلال".[4]

كما ينظر للخزينة بمفاهيم أخرى متعددة ، بحيث يظهر من خلالها تطور مفهومها من مفهوم تقليدي إلى مفهوم نقدي و تفاضلي و ديناميكي إلى المفهوم الحديث ، وهو ما سنوضحه فيما يلي: [5]

---

[1] ناصر دادي عدون ، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ج 1 ، 1997 ، ص51.

[2] رجم نصيب ، **إدارة الخزينة (دروس و تطبيقات)** ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة، الجزائر ، 2013 ، ص 17.

[3] Michel LEROY, **Gestion de la trésorerie**, SEDFOR, Grenoble, 1993, P 15

[4] JOCK FORGET, **GESTION DE TRESORIE**, EDITION D'ORGANISATION, France, 2005, P 11.

[5] قماف مصطفى، **محاضرة بعنوان مفاهيم أساسية حول الخزينة** ، قسم العلوم التجارية ، تخصص مالية وتسيير بنكي دولي ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 1.

1.**المفهوم التقليدي للخزينة:** ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها "الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل النشاط المؤسسة و الإحتياجات الناتجة عن هذا النشاط".

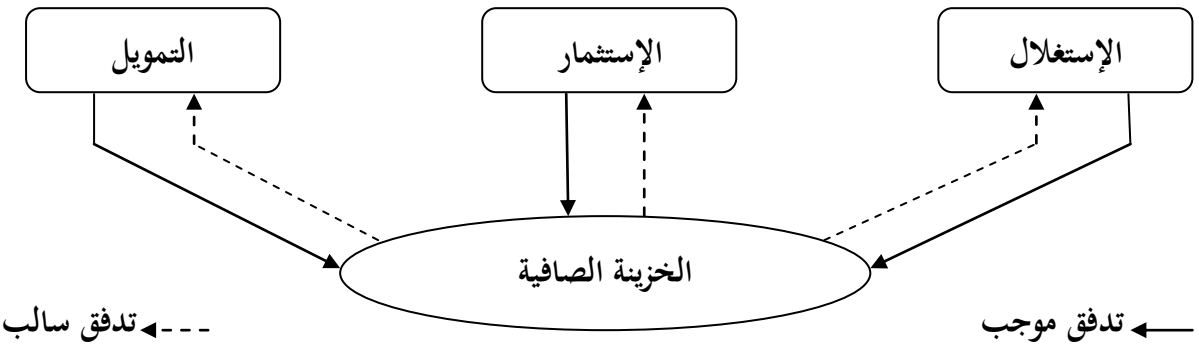
2.**المفهوم النقدي للخزينة:** فينظر للخزينة على أنها ": مخزون نقدي يتوقف مستواه على مدى التقارب النقدي الخاص بمختلف استخدامات و موارد المؤسسة ".

3.**المفهوم التفاضلي للخزينة:** "تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات ، فهي تعرف إذا بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجا ت رأس المال العامل".

4.**المفهوم الديناميكي للخزينة:** "وهو مقياس لحظي (فترة وجيزة جدا) ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ، فجوهر الخزينة إذا هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية"

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): التركيبة الوظيفية للخزينة



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 123.

تتمثل الأسهم المتقطعة في التدفقات النقدية السالبة من منظور الخزينة مثل: نفقات الإستغلال ، حيازة الاستثمار ، تسديد أقساط الديون، توزيع أرباح الأسهم وغيرها، أما الأسهم المتواصلة فتتمثل في النقدية الموجبة من منظور الخزينة مثل: تحصيلات الاستغلال ، التنازل عن الاستثمارات ، الاستدانة، الرفع في رأس المال وغيرها وبالتالي فالخزينة هي مركز جميع التدفقات النقدية وتعتبر المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على مستوى التوازن المالي ودرجة السيولة النقدية.[1]

5.**المفهوم الحديث للخزينة:** إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة و المساهمات البنكية فقط ، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من قبل المؤسسة ، و على هذا الأساس فإن الخزينة

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الإدارة المالية**، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006، ص 123.

تكتسي بعدا جديدا يضمن مرونتها و يحقق غايتها الإستراتيجية ، إلا أن هذا يثير صعوبات جديدة بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق فقط بقرارات بسيطة على المدى القصير، بل تصبح تخص التسيير طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، و على هذا يتلاشى الفرق بينها وبين الوظيفة المالية .[1]

من خلال ما تم تناوله من مفاهيم عامة ومختلفة حول الخزينة يمكن استنتاج مفهوم أكثر شمولا للخزينة ، حيث تعتبر الخزينة مورد لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء الطويلة أو القصيرة المدى وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة دائما لمواجهة متطلبات المؤسسة ، فهي إذن عبارة عن مجموعة من الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال ، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة ، أي السيولة التي تكون تحت تصرف المؤسسة من أجل تسديد التزاماتها أو لمواجهة احتياجاتها اليومية.

المطلب الثاني: مكونات الخزينة .

تعد خزينة المؤسسة من العناصر الأساسية التي تحتاجها أي مؤسسة أو شركة لتحقيق الاستقرار والاستمرارية في العمل، وتتكون خزينة المؤسسة عادة من مجموعة من العناصر التي تعمل معا لتحقيق الأهداف المالية والمحاسبية والإدارية للمؤسسة ، و يمكن تحديد هاته العناصر من خلال الميزانية المالية و هي كالآتي :

أولا: عناصر الأصول:

تتمثل أصول الخزينة في القيم الجاهزة كالتالي:

1.الودائع لأجل: تمثل الودائع لأجل اتفاق بين البنك والعميل ، يودع الأخير بموجبه مبلغا من النقود لدى البنك ، لا يجوز له سحبه أ و سحب جزء منه قبل تاريخ متفق عليه ، وفي مقابل ذلك يحصل المودع على فائدة بصفة دورية أو يحصل عليها في نهاية مدة الإيداع.[2]

2.الأوراق التجارية للتحصيل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالأموال وهذا عن طريق إتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها ، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي يقدمها.[3]

---

[1] شمس الدين التجاني، **قياس أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص دراسات مالية و اقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2016 ، ص 74.

[2] منير إبراهيم هندى، **إدارة البنوك التجارية(مدخل اتخاذ القرارات)**، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية،مصر،1996، ص 150.

[3] باديس بن يحي بوخلوة ، **الأمثلية في تسيير الخزينة** ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص30.

3.الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، فيمكن الإتصال بالبنك الذي تتعامل معه المؤسسة بخصم الورقة التجارية (أي تحل محل المؤسسة التي تبيع لزبونها)، وبالنسبة لعمولة البنك يدفعها الزبون.[1]

4.سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنك التي يطرحها للإكتتاب وهذه السندات تسدد قبل تاريخ الإستحقاق وعند حلول موعده يسدد البنك قيمة السند مضافا إليه معدل الفائدة.

5.الحساب الجاري: هو ذلك الحساب الذي تتم فيه العمليات المالية للزبون بدون قيود أو شروط ، فلا وقت يفرض عند السحب ، ولا إشعار يطلب من أجل ذلك ، يمكن للمؤسسة أن تسحب منه في أية لحظة ، وتمثل في حسابات الصندوق ، الحساب البريدي الجاري ، البنك وغيرها...[2]

ثانيا: عناصر الخصوم:

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

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

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

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

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **إعداد و عرض القوائم المالية على ضوء معايير محاسبية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.

[2] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 17.

[3] باديس بن يحيى بوخلوة، **مرجع سابق**، ص 31.

المطلب الثالث: دوافع و مزايا الإحتفاظ بالنقدية[1].

تحاول الإدارة المالية دائما أن توفر قدرا مناسبا من النقدية من أجل مواجهة الإلتزامات المالية للمؤسسة ، حيث تحل مواعيد إستحقاقها ثم تستبعد خطر العسر المالي، والذي يترتب عليه قيام الدائنين بالمطالبة القضائية لحقوقهم.

أولا: دوافع الإحتفاظ بالنقدية:

يحتفظ المشروع بالنقدية للأسباب التالية:

1. المعاملات: (Transactions)

يشير هذا الدافع إلى ضرورة الإحتفاظ برصيد من النقدية يكفي لإدارة نشاط المشروع وإتمام المعاملات الخاصة به من مدفوعات ومقبوضات مرتبطة بالعمليات التشغيلية.

2.الإحتياط: (Précaution)

تختلف درجة دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من منشأة لأخرى ومن صناعة لأخرى لذلك لابد من الإحتفاظ برصيد نقدي كإحتياطي لمواجهة التقلبات العشوائية الغير متوقعة ، وكلما قلت دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية كلما زادت الحاجة إلى الإحتفاظ برصيد نقدي أكبر إلا إذا كان في استطاعة المنشأة أن تحصل على ما تحتاج إليه من قروض بسرعة وبشروط ميسرة.

3.المضاربات: (Spéculations)

قد يتم الإحتفاظ ببعض الأرصدة النقدية لمساعدة المنشأة على انتهاز بعض الفرص المتاحة أمامها مثل: شراء المواد بكميات كبيرة للإستفادة من إنخفاض مفاجئ في الأسعار وهو ما يؤدي لزيادة الإرادات أو تخفيض التكاليف الإجمالية للمنشأة.

4.الرصيد المعوض: (Compensations to Banks)

يلتزم المشروع بالإحتفاظ بحجم معين من الرصيد النقدي في حسابه الجاري لدى البنك وذلك مقابل الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه مثل: تقديم المعلومات المالية وتحصيل الشيكات ، ويمثل هذا الرصيد مصدرا هاما للإرادات من وجهة نظر البنك حيث يستطيع إستثماره لتحقيق بعض المزايا (وذلك بدلا من قيام المشروع بدفع قيمة الخدمات التي حصل عليها نقدا).

[1] أمينة كعولة ، نخلة سعودي ، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2018/2017 ، ص 13.

ثانيا: مزايا الإحتفاظ بالنقدية:

تبتغي المؤسسة من خلال إحتفاظها بالنقدية (إستثمارات قصيرة الأجل، عالية السيولة وضئيلة المخاطر) إلى تحقيق المزايا الآتية ذكرها :

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

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

– يجب أن يتوافر لدى المؤسسة أرصدة من النقود وأشباه النقود لمواجهة الظروف الطارئة كالإضرابات الحرائق ، والحملات السوقية للمنافسين ، و الإنخفاض في النشاط.

المطلب الرابع: مشاكل الخزينة.

يواجه تسيير الخزينة عدة مشاكل لابد من الاهتمام بها و تتمثل هذه المشاكل في مشكلة المردودية و المخاطر[1] ، إضافة إلى المشاكل الظرفية و الهيكلية:

1.مشكل المردودية:

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

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

[1] باديس بن يحي بوخلوة ، **مرجع سابق** ، ص 34-35.

2.مشكل المخاطر:

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

إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

1) تقسيم احتياجا ت رأس المال العامل؛
2) تواجد عمليات خارج الإستغلال؛
3) تحولات المحيط(انخفاض القروض البنكية).

فإن إحتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الإحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي ، الشهر في معظم المؤسسات) كما أن إرتفاع إحتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن إرتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغيير شروط الإستغلال ، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الإحتياجات لتمويل دورة الإستغلال ، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة ؛ فيما يخص العمليات خارج الإستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقا على الأقل فيما يتعلق بحجمها ، أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في إحتياجات رأس المال العامل.

3.المشاكل الهيكلية و الظرفية للخزينة:[1]

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

وفي بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفيا (في المدى القصير) تنتج عنه تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات والمدفوعات مثل التغيرات الفصلية للنشاط ، تقود لإحتياجات مهمة آنية في الخزينة (حالة المنشآت الزراعية والغذائية). هذا ما نشير إليه بالمشاكل الظرفية للخزينة ، ويتم هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب.

[1] بشرى لعريبي و مريم عاشوري ، **دور تسيير الخزينة في تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ،كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قالمة ، الجزائر ، 2019/2018 ، ص 20.

المبحث الثاني: جدول تدفقات الخزينة.

إن الدارس لموضوع الخزينة يجد أن الخزينة هي الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاطها و الاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط ، أي بتعبير أخر هي الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة ، ومن هنا يلاحظ الإرتباط الوثيق بين الخزينة و التدفقات النقدية ، كما أن هذه الأخيرة تتطلب إعداد جدول لتقدير حجم المدفوعات و المقبوضات مما من شأنه أن يساعد في اتخاذ القرارات المالية السليمة و حسن تسيير موارد المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تدفقات النقدية و تصنيفاتها.

هناك عدة المفاهيم المتعلقة بالتدفقات النقدية كما لها عدة تصنيفات تختلف بإختلاف المعايير المعتمدة في ذلك.

أولا: مفهوم تدفقات النقدية:

يعرف التدفق النقدي بعدة تعاريف نذكر منها مايلي:

- **التعريف الأول**: "هو مقدار النقدي السائل أو شبه السائل الذي يدخل أو يخرج من صندوق المؤسسة أو من حساباتها الجارية في البنوك ".[1]

- **التعريف الثاني**: يقصد بالتدفق النقدي" كل عملية تعبر عن دفع أو استلام للنقدية ، وتكون التدفقات إما داخلة وهي عبارة عن عمليات التحصيل أو القبض أو خارجة وتتمثل في عمليات التسديد والدفع ".[2]

- **التعريف الثالث**: يعرف التدفق النقدي " كزيادة أو نقص في النقدية أو البنود شبه النقدية (النقدية و ما في حكمها) و هي الإستثمارات القصيرة الأجل عالية السيولة و التي يمكن تحويلها إلى مبالغ نقدية ، محددة دون إنذار و لا يتجاوز تاريخ إستحقاقها ثلاثة أشهر من تاريخ السلفية ، و نظرا لأن المقبوضات تمثل مبالغ داخلة إلى النشأة فتعتبر تدفقات نقدية داخلة كما يطلق على المدفوعات تعبير تدفقات نقدية خارجة لأنها تمثل مبالغ خارجة من المنشأة.[3]

---

[1] علي عباس ، **الإدارة المالية** ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ، ص5 .

[2] عاطف وليم أندراوس ، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات** ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص11.

[3] بوميمز فريد ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضع الملي للمؤسسة اقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 38.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدفق النقدي على أنه كل عملية تعبر عن مدفوعات أو مقبوضات نقدية و ما في حكمها الناتجة عن قيام المؤسسة بمختلف أنشطتها الاقتصادية و المرتبطة مباشرة بالخزينة حيث أي تغير في هذه الأخيرة بالزيادة أو النقصان يعبر عن تدفق نقدي داخل أو خارج على الترتيب.

ثانيا: تصنيف التدفقات النقدية:

تختلف أنواع التدفقات النقدية بناءا على إختلاف معايير التصنيف المستخدمة لذلك ونذكر منها الآتي:

1.تصنيف التدفقات النقدية حسب جهتها:[1]

بما أن التدفق هو كل حركة لقيمة نقدية تحدث على مستوى الخزينة نميز بين نوعين من التدفقات:

1-1.التدفقات النقدية الداخلة: هي إجمالي المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة من جهات داخلية أو خارجية خلال فترة تشغيلية ، وتتصف هذه العناصر كونها غير مؤكدة التحقيق لأن أغلبها يرتبط بقرارات خارجة عن إرادة المؤسسة ، وتتكون التدفقات النقدية الداخلة من مجموعة من العناصر تأتي في مقدمتها قرارات العملاء فيما يتعلق بالمبيعات النقدية وهو العنصر الأهم في هذه التدفقات ويعتمد مدى تحققها على طبيعة العملاء ، ودرجة الرضا التي تحققها المؤسسة وتليها عملية تحصيل الذمم المدينة التي ترتبط بالعملاء المستفيدين من عمليات البيع بالأجل ، وهو عنصر غير مؤكد أيضا لوجود إحتمال تحول أرصدة الذمم المدينة إلى ديون معدومة في حالة التعثر المالي لأي عميل ، وتأتي التدفقات النقدية الداخلة من المصارف أو زيادة رأس المال المشروع من خلال التعامل مع الأسواق المالية في حالة التمويل بإصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو التمويل بالدين من خلال إصدار سندات أو بيع الإستثمارات من الأوراق المالية المتاحة للمؤسسة إضافة إلى التنازل عن التثبيتات الأخرى المادية والمعنوية والحصول على قروض من البنوك.

1-2.التدفقات النقدية الخارجة: تكون طبيعة هذه التدفقات مؤكدة أكثر من التدفقات الداخلة كونها ترتبط بطبيعة عمل المشروع أو الأنشطة المنفذة وفق الخطط الموضوعة ، وتشمل هذه التدفقات تسديدات الرواتب والأجور ، المشتريات النقدية للبضاعة ، الإستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل ، تسديد حسابات الذمم الدائنة إلى الموردين ، دفع الفوائد المستحقة إلى حملة السندات ، إطفاء قيمة السند عند الإستحقاق أو التهيئة للإطفاء ، تسديد فوائد وأقساط والقروض المصرفية المختلفة ، تسديد قيمة الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين ودفع الضرائب والرسوم المستحقة.

2.تصنيف التدفقات النقدية حسب درجة تحققها:[2]

[1] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 349

[2] بوميمز فريد ، **مرجع سابق** ، ص 38.

على إعتبار أن كل تدفق نقدي (داخل أو خارج) يتميز بمتغيرين أساسيين هما المبلغ و تاريخ الدخول فإنه و على أساس هذين المتغيرين يمكن تصنيف التدفقات النقدية إلى أربعة أصناف:

- ✓ تدفقات نقدية متأكد من مبلغها؛
- ✓ تدفقات نقدية متأكد من تاريخ تحققها؛
- ✓ تدفقات متأكد من مبلغها و تاريخ تحققها؛
- ✓ تدفقات نقدية غير متأكد من مبلغها و لا تاريخ تحققها.

3.تصنيف التدفقات النقدية حسب منشئها:[1]

وتصنف إلى:

- ✓ تدفقات نقدية ناتجة عن دورة الإستغلال عن العمليات المرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة؛
- ✓ تدفقات نقدية خارجة عن دورة االستغال وتنتج عن عمليات لا ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة ، مثل مقبوضات تنازل المؤسسة عن إحدى إستثماراتها.

4.تصنيف التدفقات لأغراض إعداد قائمة التدفقات النقدية:[2]

ويتم تصنيفها ضمن ثلاث أنشطة هي:

- ✓ تدفقات نقدية تشغيلية؛
- ✓ تدفقات نقدية إستثمارية؛
- ✓ تدفقات نقدية تمويلية.

المطلب الثاني: جدول تدفقات الخزينة.

قبل تسليط الضوء على مفهوم جدول التدفقات الخزينة إرتأينا أن نتطرق في أول الأمر لما جاءت به معايير المحاسبة الدولية فيما يخص تسيير الخزينة.

أولا: المعيار المحاسبي لجدول تدفقات الخزينة:

1.محتوى معيار المحاسبي الدولي السابع:[3]

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص 39.

[2] عصمان إيمان ، **دور التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2011 ، ص 4.

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

إن مقدار السيولة لا يعكس دائما ربحية الأنشطة التجارية ، فإذا كان هناك نقص في السيولة ذلك لايعني أن الأنشطة التجارية غير مربحة ، وإذا كانت المؤسسة تحرز القليل من النقد من أنشطتها العماليةاتية فمن المؤكد أنه بإمكانها الحصول على النقد عن طريق زيادة الإقتراض أو إصدار أسهم أو محاولة التأثير على بعض عناصر الأصول أو الخصوم الجارية لضمان إستمرارها ، و المهم أنه عند تحديد المشكلة ، يمكن تحسين التدفق النقدي عن طريق إيجاد مصادر أخرى للنقدية.

و على هذا الأساس صدر المعيار المحاسبي الدولي السابع IAS 7 و الذي تضمن متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية ، حيث أن الغرض الأساسي من إعداد هذه القائمة يتمثل في إمداد المستخدمين بمعلومات عن التحصيلات و المدفوعات النقدية للمؤسسة ما خلال الدورة المالية ، و هذا تبعا للأنشطة الأساسية التي تمارسها المؤسسة (تشغيلية ، إستثمارية ، تمويلية).

2.نطاق المعيار:[1]

– يجب على المؤسسة أن تقوم بإعداد قائمة التدفقات النقدية و ذلك وفقا لمتطلبات هذا المعيار،ويجب عض تلك القائمة كجزء متمم لبيانتها المالية و ذلك لكل فترة من الفترات التي تقوم المؤسسة بإعداد بيانات مالية عنها.

– يهتم مستخدمو البيانات المالية للمنشأة بمعرفة كيفية قيامها بتوليد و إستخدام النقدية و ما يعادلها و ذلك بغض النطر عن طبيعة أنشطة المنشآت المختلفة و عما إذا كانت النقدية يمكن النظر إليها على أنها المنتج النهائي للمنشأة كما هو الحال بالنسبة لمنشآت المالية ، فالمنشآت رغم إختلاف أنشطتها الرئيسية المولدة للإيرادات و المصروفات تحتاج إلى النقدية و ذلك لتأدية وظائفها التشغيلية و سداد إلتزاماتها و لتوفير عائد للمستثمرين و بناء على ذلك فإن هذا المعيار يتطلب قيام كافة المنشآت بإعداد قائمة التدفقات النقدية.

ثانيا: مفهوم جدول تدفقات الخزينة:

توجد عدة تعاريف لقائمة التدفقات النقدية نذكر منها مايلي:

– **التعريف الأول:** عرفها النظام المحاسبي المالي الجزائري "FCS" من خلال هدفها على أنها "قائمة تهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد سيولة وكذلك المعلومات بشأن إستخدام هذه السيولة المالية ، وتقدم التدفقات الداخلة و الخارجة للسيولة أثناء السنة المالية حسب منشئها(مصدرها)".[2]

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

[2] الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، **قرار مؤرخ في 26 يوليو سنة 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19 ، المؤرخة في 25 مارس 2009 ، ص 26.

- **التعريف الثاني:** عرف المعيار الدولي الأول IAS 1 جدول التدفقات النقدية على أنه "قائمة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة ، وتبين مصادر هذه التدفقات و التي تشمل التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والتدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية، وتعتبر هذه القائمة مكملة للقوائم الأخرى كونها تقدم معلومات مبنية على الأساس النقدي".[1]

- **التعريف الثالث:** "هي تلك الكشوفات المالية المعنية ببيان الفرق بين التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج من عمليا ت التشغيل و الإستثمار والتمويل خلال فترة زمنية محددة و تساعد في التعرف على الأوضاع المالية للمشروع".[2]

- **التعريف الرابع:** قائمة التدفقات النقدية هي القائمة التي تفسر لنا المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية التي حدثت خلال الفترة ، أي توضح لنا من أين أتت النقدية وأين أنفقت ، وتفسر لنا أسباب التغير في رصد النقدية[3].

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن إعطاء مفهوم شامل لقائمة التدفقات النقدية باعتبارها القائمة الثالثة بعد كل من قائمة المركز المالي وقائمة الدخل ، وهي قائمة إلزامية لابد من إعدادها من طرف الشركات باعتبارها جزء لا يتجزأ من البيانات المالية لكل فترة ، وهي تظهر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من مدفوعات و مقبوضات حسب النشاط التشغيلي أو التمويلي أو الإستثماري خلال الفترات المالية المحددة.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف جدول التدفقات الخزينة.

أولا: أهمية جدول تدفقات الخزينة:[4]

تأتي أهمية إعداد قائمة التدفقات النقدية من أهمية ما تقدمه من معلومات ذات منفعة في اتخاذ القرار ويمكن تلخيص أهميتها كالأتي:

- ✓ تبرز أهمية قائمة التدفقات النقدية بالنسبة للأنشطة التشغيلية من خلال قدرتها على بيان مدى تغطية التدفقات النقدية الداخلة للتدفقات النقدية الخارجة اللازمة للتشغيل ، فعندما يكون صافي التدفق النقدي موجبا دل ذلك على جودة سيولة المنشأة وربحيتها، وهذا بدوره يساعد المنشأة على معرفة مدى قدرتها على توليد النقدية.

---

[1] محمد أبو نصار، جمعة حميدات ، **معايير المحاسبة و الإبلاغ المالي الدولية** ، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 ، ص 22.

[2] دريد كامل ال شبيب ، **مرجع سابق** ، ص 120.

[3] طارق عبد العال حماد ، **تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار ومنح الإئتمان** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2006 ، ص 176.

[4] عمي نور الهدى ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تحقيق جودة المعلومة المالية** ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2021/2020 ، ص 8.

- ✓ تظهر أهمية قائمة التدفقات النقدية في الأنشطة الإستثمارية في كون أن تصنيف العمليات المتعلقة بالنشاط الإستثماري لمنشأة في شكل تدفقات نقدية داخلة وخارجة يعطي مؤشرات عن درجة توسع ونمو المنشأة أو درجة إنكماشها ، فكلما زادت التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية عن التدفقات النقدية الداخلة من بيع الأصول المنتجة فإن ذلك يعد مؤشرا جيداً على توسع ونمو المنشأة.
- ✓ تظهر أهمية قائمة التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية والمتمثلة في العمليات المتعلقة بحقوق الملكية وعمليات التمويل و الإقتراض و توزيعات الأرباح من خلال إعطاء مستخدمي القوائم المالية صورة كاملة عن سياسات المنشأة المتبعة في تمويل عملياتها ، وكذلك بيان الحد الأقصى للتمويل بالإقراض ، الذي إذا تجاوزته المنشأة تواجه إعسارا ماليا في أغلب الأحوال.
- ✓ كما تكمن أهمية قائمة التدفقات النقدية في مساعدة مستخدمي معلومات هذه القائمة على تقييم القدرة و درجة التأكد المتعلقة بتوليد التدفقات النقدية ، خاصة أن هذه القائمة تعتبر مقياسا يخلو من أي تقديرات محاسبية ، لأنه يمثل التغير في النقدية خلال الفترة المحاسبية.
- ✓ و تكمن أهميتها في تقييم أو معرفة أسباب الفروقات بين صافي الدخل وصافي النقدية المقدمة من الأنشطة التشغيلية ، يقدم صافي الدخل معلومات عن مدى النجاح والفشل لمؤسسة الأعمال ، إلا أن البعض غير مطمئن من صافي الدخل ، الذي تخضع لأساس الإستحقاق ، بسبب التقديرات العديدة التي يتطلبها، لذالك يمكن القول أن هناك هامش من عدم الموثوقية ، في حين أن ذالك لاينطبق على النقدية ، إن معرفة أسباب الفروقات بين صافي الدخل والنقدية يقدم معلومات عن درجة الموثوقية للمعلومات المالية.

ثانيا: أهداف جدول التدفقات الخزينة:[1]

يهدف جدول تدفقات أو سيولة الخزينة إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة النقدية وما يعادلها ، وكذلك معلومات حول استخدام هذه السيولة ويقدم مدخلات ومخرجات السيولة الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها ، كما يمكن لهؤلاء المستخدمين و من خلال قائمة تدفقات النقدية تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الحصول على المعلومات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية و الإستثمارية و التمويلية على أساس النقدي؛
- ✓ تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح و مقابلة متطلبات الإستثمار و التمويل على سداد الخصوم؛
- ✓ تحديد مصادر الإختلاف بين صافي الدخل و صافي التدفقات النقدية؛

[1] بوميمز فريد ، **مرجع سابق** ، ص 40-41.

- ✓ صحة العمليات الحسابية لكل من المقبوضات و المدفوعات؛
- ✓ الفصل الواضح بين المسؤوليات الوظيفية للمقبوضات و المدفوعات؛
- ✓ المراجعة الفنية ومراجعة التوجيه المحاسبي لكل من المقبوضات و المدفوعات و التسويات المختلفة لها؛
- ✓ إجراء المقارنات بين قائمة التدفق النقدي للفترة الحالية مع الفترة السابقة من أجل الوقوف على مدى تطور السيولة للوحدة؛
- ✓ إستخدام المؤشرات المالية لتحليل قائمة التدفقات النقدية و إدراجها بتقارير من أجل تنفيذ الخطة و تقويم الأداء.

المطلب الرابع: تبويب و عرض جدول التدفقات الخزينة.

أولا: تبويب جدول تدفقات الخزينة:

حتى تتحقق الأهداف المرجوة من إعداد قائمة التدفقات النقدية فإن هذه القائمة تضم كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية ويتم تبويبها في مجموعات مختلفة و تشترك كل مجموعة في صفة تميزها عن باقي المجموعات الأخرى.

إن النظام المحاسبي المالي حدد شكل جدول التدفقات النقدية كما هو موضح في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 ، 25 مارس 2009 ، الصفحة 4 حيث تضم هذه القائمة كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية ، ويتم تبويبها ضمن ثلاثة أنشطة هي: التشغيلية ، الاستثمارية و التمويلية ، والهدف من هذا التصنيف هو تسهيل عملية القراءة والتحليل الاستنتاج ، ويمكننا شرح وتوضيح هذه الأنشطة من خلال ما يلي:[1]

1.الأنشطة التشغيلية:

تشمل الأثر النقدي للعمليات التي تدخل في تحديد صافي الربح أي الأثر النقدي لبنود قائمة الدخل وتتمثل في:

1-1.النقدية المقبوضة: كمبيعات السلع والخدمات أو من تحصيل الحسابات المدينة الخاصة بالعملاء (مدينون و أوراق قبض) وكذلك المقبوضات من عوائد الإستثمار في الأوراق المالية من أسهم و سندات.

1-2.النقدية المدفوعة: كشراء البضاعة ودفع الرواتب والأجور وباقي المصروفات التشغيلية وكذلك المدفوعات مقابل الحسابات الدائنة الخاصة بالموردين (دائنون و أوراق دفع) ومدفوعات فوائد القروض وسداد الضرائب.

[1] عمي نور الهدى ، **مرجع سابق** ، ص 09.

2.الأنشطة الإستثمارية: وتشمل عموما الأثر النقدي لعمليات الأصول طويلة الأجل وتتمثل في :

2-1.النقدية المقبوضة: المقبوضات من الإستثمارات في الأوراق المالية أو من بيع أصول ثابتة ملموسة أو غير ملموسة أو من عقود إقتراض من منشآت أخرى.

2-2.النقدية المدفوعة: المدفوعات مقابل زيادة الإستثمارات في الأوراق المالية من أسهم وسندات أو شراء أصول ثابتة ملموسة أو غير ملموسة أو منح عقود إقراض لمنشآت أخرى أو سداد القروض.

3.الأنشطة التمويلية: تشمل عموما الأثر النقدي للإلتزامات طويلة الأجل وحقوق الملكية والمتمثلة في:

3-1. النقدية المقبوضة: المقبوضات من إصدار الأسهم (زيادة رأس المال) أو إصدار السندات أو أي مصدر تمويلي آخر.

3-2. النقدية المدفوعة: المدفوعات في شكل توزيع الأرباح أو رد جزء من حقوق الملكية (تخفيض رأس المال) أو سداد القروض طويلة الأجل.

جدول رقم: (1-1) عناصر الأنشطة المكونة لقائمة التدفقات النقدية

تدفقات المؤسسة	التدفقات الداخلة	التدفقات الخارجة
الأنشطة التشغيلية	**– مبيعات السلع والخدمات** **– مصادر الإرادات الأخرى غير المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية.**	**– مشتريات البضاعة** **– الرواتب والأجور** **– الفوائد المدفوعة** **– المصاريف الأخرى** **– الضرائب على الأرباح**
الأنشطة الاستثمارية	**– بيع عقارات ومعدات** **– بيع الإستثمارات المالية** **– حصص الأرباح المستلمة**	**– شراء عقارات ومعدات** **– شراء الإستثمارات المالية**
الأنشطة التمويلية	**– إصدار أسهم رأس المال** **– إصدار سندات**	**– دفع الديون** **– دفع حصص الأرباح النقدية**

المصدر: منير شاكر محمد و آخرون ، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات** ، **الطبعة الثانية** ، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 ، ص 144

ثانيا: عرض جدول التدفقات الخزينة:

حسب المعيار الدولي السابع IAS 7 هناك طريقتين لإعداد وعرض قائمة التدفقات النقدية: الطريقة المباشرة و الطريقة غير المباشرة ، يكمن الفرق بينيما في التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية حيث يتم التقرير

في الطريقة الأولى عن الفئات الرئيسية لمتدفقات النقدية التشغيلية سواء المتحصلات أو المدفوعات (المحصل من العملاء والمدفوع للموردين و العاملين) ، ويتم في الطريقة الثانية تعديل صافي الدخل أو الخسارة عن الفترة بالبنود التالية (آثار العمليات غير النقدية ، البنود المؤجلة أو المستحقة ، التدفقات النقدية المتعلقة بأنشطة الإستثمار أو التمويل).[1]

1.الطريقة المباشرة:

تقوم هذه الطريقة على الإفصاح عن المكونات الرئيسية للتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بشكل إجمالي بالنسبة إلى المبالغ النقدية المدفوعة أو المقبوضة ، إذ يتم تحويل كل رقم موجود في قائمة الدخل مباشرة من أساس الإستحقاق المحاسبي إلى الأساس النقدي ولذلك سميت هذه الطريقة بالطريقة المباشرة .ويمكن تحويل الأرقام الواردة في قائمة الدخل والمعدة وفق أساس الإستحقاق إلى الأساس النقدي بالإستعانة بالتغيرات في أرصدة بعض حسابات الميزانية.[2]

و بما أننا نقوم بالدراسة داخل البيئة الجزائرية فإننا سنقوم بعرض جدول التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة حسب نظام المحاسبي المالي .

جدول رقم: (1-2) قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة

[1] طارق عبد العال حماد ، **مرجع سابق** ، ص 223.

[2] حسين أحمد دحدوح ، **دراسة تحليلية للمحتوى المعلوماتي لقائمة تدفقات النقدية ، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية** ، مجلد 24 ، العدد 02 ، جامعة دمشق ، سوريا ، ص 213.

جدول سيولة الخزينة
(الطريقة المباشرة)
الفترة من ..... إلى .....

	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N - 1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية			
التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن			
المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين			
الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة			
الضرائب عن النتائج المدفوعة			
تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار			
المسحوبات عن اقتناء تثبيتات عينية أو معنوية			
التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيتات عينية أو معنوية			
المسحوبات عن اقتناء تثبيتات مالية			
التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيتات مالية			
الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية			
الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل			
التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم			
الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			
التحصيلات المتأتية من القروض			
تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (جـ)			
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات			
تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + جـ)			
أموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية			
أموال الخزينة و معادلاتها عند إقفال السنة المالية			
تغير أموال الخزينة خلال الفترة			
المقاربة مع النتيجة المحاسبية			

المصدر : قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008 ، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19، 25مارس 2009 ، ص 35.

2. الطريقة غير المباشرة:

أطلق عليها أيضا طريقة التسوية إذ تبدأ هذه الطريقة بصافي الدخل كما يظهر في قائمة الدخل ويتم تعديله ببعض التسويات للوصول إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية وبمعنى آخر فإن هذه الطريقة تقوم على تعديل صافي الدخل للعناصر التي تدخل في احتساب صافي الدخل دون أن تؤثر في النقدية لذلك سميت بالطريقة غير المباشرة .حيث يتم إضافة العناصر النقدية التي طرحت لتحديد صافي الدخل وطرح الإيرادات غير النقدية التي أضيفت لتحديد صافي الدخل للوصول إلى صافي النقدية.[1]

جدول رقم: (1-3) قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة

[1] حسين أحمد دحدوح ، **مرجع سابق** ، ص 217.

جدول سيولة الخزينة
(الطريقة غير المباشرة)
الفترة من ..... إلى .....

	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N - 1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية			
صافي نتيجة السنة المالية			
تصحيحات من أجل :			
– الاهتلاكات و الأرصدة			
–تغير الضرائب المؤجلة			
–تغير المخزونات			
– تغير الزبائن و الحسابات الدائنة الأخرى			
–تغير الموردين و الديون الأخرى			
–نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب			
تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار			
مسحوبات عن اقتناء تثبيتات			
تحصيلات التنازل عن تثبيتات			
تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل			
الحصص المدفوعة للمساهمين			
زيادة رأس المال النقدي (المنقودات)			
إصدار قروض			
تسديد قروض			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (جـ)			
تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + جـ)			
أموال الخزينة عند الافتتاح			
أموال الخزينة عند الاقفال			
تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)			
تغير أموال الخزينة			

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة.

المصدر : قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008 ، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوفات المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19، 25مارس 2009 ، ص 36 .

المبحث الثالث : الموازنة التقديرية للخزينة.

إن الموازنة هي عبارة عن خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية ، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، حيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة، مقدما بأفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف، وفي هذا الصدد سندرس في هذا المبحث الموازنة التقديرية للخزينة من خلال التطرق لمفهومها و مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بها ، بالإضافة لقواعد و إجراءات إعداد موازنة الخزينة و كيفية الرقابة عليها.

المطلب الأول: مفهوم و مميزات موازنة الخزينة.

أولا:مفهوم الموازنة التقديرية للخزينة:

هناك عدة تعاريف لموازنة الخزينة نذكر منها مايلي:

- **التعريف الأول**: تعرف بأنها "الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة لفترة زمنية محددة".[1]

- **التعريف الثاني**: "تعبر موازنة الخزينة عن ورقة عمل تستخدم لإظهار التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، والأرصدة النقدية عبر فترة زمنية محددة أو وسيلة أو أداة لمساعدة المدير المالي لتخطيط استخدام النقد ومراقبته".[2]

- **التعريف الثالث**: "الموازنة التقديرية للخزينة تعتبر من أهم أدوات المدير المالي، حيث أنها تظهر حاجة المؤسسة من الأموال شهريا وأسبوعيا أو أحيانا يوميا[3] ، تستخدم في عملية التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة والخارجة منها، وهي بذلك تشير مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية الداخلة الكافية لتلبية متطلباتها و إلتزاماتها النقدية الخارجة[4]".

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الشامل للموازنات التقديرية للخزينة كما يلي:

الموازنات التقديرية للخزينة هي عبارة عن أداة من أدوات التسيير التي تستخدم على مستوى الإدارة المالية في مرحلة التخطيط من أجل وضع مخطط بالكميات والقيم للتدفقات النقدية الخارجة والداخلة من وإلى خزينة المؤسسة وتحديد حالة هذه الأخيرة مع معرفة قدرة المؤسسة على توليد التدفقات لتغطية الاحتياجات في كل فترة زمنية معينة.

---

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي ، **المدخل الحديث في إعداد و إستخدام الموازنات** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2001، ص 12 .

[2] محمد مطر ، **مرجع سابق** ، ص 169.

[3] بشرى لعربي و مريم عاشوري ، **مرجع سابق** ، ص 15.

[4] عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي :اتجاهات معاصرة** ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 ، ص 196.

ثانيا: مميزات موازنة الخزينة:

يتم إعداد موازنة الخزينة في إطار المسار التوازني للمؤسسة ، حيث تعتبر حوصلة لجميع الموازنات ، وتعد آخر مرحلة تصل إليها المؤسسة بعد ما تعد الموازنات التي ترتبط بنشاطها العادي المتعلق بدورة الاستغلال (موازنة المبيعات، الإنتاج، التوزيع..) أو النشاطات خارج دورة الاستغلال (موازنة الاستثمار ، التمويل...) ويمكن استخلاص مميزات موازنة الخزينة في:[1]

- ✓ توضع الحقوق المتحصل عليها في الشهر الحقيقي الذي يسدد فيه الزبون؛
- ✓ يجب أن يفرق بين عمليات الاستغلال وعمليات خارج الاستغلال حتى يمكن استخراج فائض الاستغلالية؛
- ✓ ترتيب الديون التي تظهر في الميزانية الأولية حسب الشهر الذي يتم تسديدها فيه.

المطلب الثاني: أهداف و أنواع موازنة الخزينة.

أولا: أهداف موازنة التقديرية للخزينة:

تهدف موازنة الخزينة إلى توفير السيولة الكافية لتغطية الإلتزامات القصيرة الأجل ، وكذلك الإلتزامات الطويلة الأجل التي تستحق السداد خلال فترة الموازنة ، لذلك تستخدم موازنة الخزينة لتحديد توقيت ومبلغ الإقتراض قصير الأجل اللازم للمحافظة على السيولة داخل المؤسسة ، كما تستخدم أيضا في تحديد توقيت توافر السيولة الزائدة عن الحاجة حتى تمكن المسير المالي في المؤسسة من وضع برنامج يضمن استثمار هذه السيولة بأعلى جدوى[2] . كما يمكن التعرف على أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح بدراسة الدور التي تقوم به الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة ، ذلك أن مرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة[3].

ثانيا :أنواع الموازنات التقديرية

تنقسم وتصنف الموازنات التقديرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية تبعا لعدة معايير ، من أهمها مايلي:

1.من حيث الفترة الزمنية: وفقا لهذا المعيار نجد التصنيف التالي:4

---

[1] باديس بن يحي بوخلوه ، **مرجع سابق** ، ص 66.

[2] لسلوس مبارك ، **التسيير المالي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004 ، ص 258.

[3] محمد سامي راضي ، وجدي حامد الحجازي، **مرجع سابق** ، ص 13.

[4] محمد فركوس ، **الموازنات التقديرية " أداة فعالة للرقابة"** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 7.

1-1.الموازنات التقديرية قصيرة الأجل: تختص هذه الموازنات بتحديد الأهداف المطلوبة وأساليب تحقيقها خلال فترة زمنية تبلغ سنة (دورة التشغيل) ، وعادة تقسم الموازنات السنوية إلى موازنات تغطي فترات زمنية أقصر.

1-2.الموازنات التقديرية الطويلة الأجل: وتختص هذه الموازنات للأهداف المراد تحقيقها ، والتي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة (عادة من سنتين إلى عشر سنوات) ويطلق على هذه الموازنات عادة "الموازنات الإستراتيجية".

1-3.الموازنات التقديرية المستمرة: وتعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم قدرة المؤسسة على إعداد تقديرات سليمة خلال فترة من الزمن وتعد كما يلي: يتم تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف سنوية وتعدل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنة و إضافة شهر آخر مقابل له في فترة مستقبلية ، وبذلك يتم الحصول على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أشهر وستة أشهر.

2. **من حيث مستوى النشاط:** تتمثل في:[1]

2-1.الموازنة الثابتة: هذا النوع من الموازنات يكون مبني على أساس إفتراض مستوى واحد من النشاط ، وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة حجم نشاط الفترة القادمة.

2-2.الموازنة المرنة و المتغيرة: الموازنات المرنة تعد على أساس تعدد الأسعار بينما الموازنات المتغيرة تعد على عدة مستويات من النشاط. ويمكن أن نعبر بالموازنة المرنة على نوعين (الموازنة المرنة المتغيرة) ويعتبر هذا النوع من الموازنات أداة فعالة لتقييم الأداء.

3.من حيث وحدة القياس المستعملة في الموازنة: وتنقسم الموازنات التقديرية وفق هذا المعيار إلى عدة أقسام هي:[2]

3-1.الموازنة العينية: تشمل تقديرات لأوجه النشاط المستقبلية في شكل كميات (سلع وخدمات) كما تتضمن تقديرات القوة العاملة.

3-2.الموازنة المالية: فهي التي تستخدم فيها وحدة نقدية للقياس حيث تمثل هذه التقديرات قيما مالية على أساس نظام مالي ومحاسبي محدد حيث ترتكز على مبدأ الإستقلال.

3-3.الموازنة النقدية: تتبع المبدأ النقدي ، أي تتضمن المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية.

ملاحظة: موازنة الخزينة يمكن أن تكون في أي نوع من أنواع المذكورة سابقا.

[1] محمد فركوس ، **نفس المرجع السابق** ، ص 8.

[2] كوثر بوغابة، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2012/2011 ، ص 17.

المطلب الثالث: قواعد و إجراءات إعداد الموازنة التقديرية للخزينة.

أولا: قواعد إعداد الموازنات التقديرية للخزينة:[1]

تتحكم في إعداد الموازنات التقديرية القواعد التالية:

1.قاعدة الشمولية: ينص هذا المبدأ أن تشمل الموازنة على جميع إرادات المؤسسة المختلفة و مراكز المسؤولية فيها ، و بذلك فإن أرقام الموازنة تغطي جميع أوجه النشاط باعتبار الموازنة شاملة لجميع أوجه النشاط ، وليست خطط فرعية كل منها قائمة بذاته ، و عليه يجب أن تكون بيانات الموازنة تشمل جميع أوجه النشاط في المؤسسة.

2.قاعدة الواقعية: تعتبر الموازنة ترجمة كمية لأهداف المؤسسة ، فهذا لا يعني أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، و يمكن تحقيق تلك الأهداف المحددة للإمكانيات و الموارد المتاحة للمؤسسة.

3.الربط بين معايير الموازنة و مراكز المسؤولية: إن التنسيق و ربط الموازنة بمراكز المسؤولية المختلفة في ظل هيكل تنظيمي معين ، يحقق كفاءة و فعالية الموازنة التقديرية كأداة تخطيط و رقابة ، حيث يسمح بتحديد نقاط الضعف و القوة في تلك المراكز ، و هذا يساعد الوحدة الاقتصادية على معرفة مدى مساهمة كل مركز في تحقيق أهدافها ، و من ثم تتكن من تبني الإستراتيجيات المناسبة للقضاء على نقاط الضعف و تعزيز القوة في هذه المراكز.

4.قاعدة المشاركة في الإعداد: إن مشاركة المستويات الإدارية في وضع الموازنة يعني تنمية الشروط بالمسؤولية خلال عملية تنفيذها و هذا يكون أفضل من فرض الموازنة عليها من طرف الإدارة العليا و في الواقع يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيه جميع المستويات و تؤدي مشاركتهم في إعدادها إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها على التنفيذ و إلى محاولتهم العمل على نجاحها بكل السبل.[2]

5.وحدة الموازنة: يقصد بها أن تطهر الموازنة على شكل موازنة شاملة واحدة تعمل على تحقيق التجانس بين الخطط الفرعية التي تتكون منها ، كما يجب أن تكون هناك ترابط تام و تنسيق بين تلك الخطط الفرعية حيث أن كل جزء من الموازنة يتأثر بالأجزاء الأخرى نتيجة العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة.[3]

---

[1] ماجدة بوالشعر ، منال بوبزاري ، **دور تسيير الخزينة في تحسين مؤشرات الأداء المالي** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016/2015 ، ص 39-40.

[2] محمد فركوس ، **مرجع سابق** ، ص 10.

[3] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي ، **مرجع سابق** ، ص 21.

ثانيا: إجرءات إعداد موازنة الخزينة:[1]

1.تقدير المقبوضات: يتم حصر مصادر الخزينة المتوقعة المتمثلة في المبيعات النقدية و المقبوضات من العملاء و من أوراق القبض و الفوائد من الإستثمارات و زيادة رأس المال و الموارد الأخرى، و نظرا لأهمية دقة المبيعات المتوقعة فإنه من الأفضل أن بتم إحتساب هذا الرقم إعتمادا على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنبا إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في ظلها، و التي سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة، و بعد تحديد رقم الأعمال المتوقع يجب تقسيمه إلى مبيعات نقدية و مبيعات آجلة، و بذلك فإن المؤسسة تحصل على قيمة المبيعات النقدية في الحال في حين تحصيل المبيعات الآجلة يتوقف على سياسات الإئتمان و التحصيل التي تتبعها المؤسسة[2].

2.تقدير المدفوعات: تتمثل مدفوعات الخزينة أساسا في مشتريات المواد الأولية و الإستثمارات التي يتوقع إنجازها بالإضافة إلى المدفوعات للموردين و الأرباح المتوقع دفعها للملاك و الفئات الأخرى المشتركة فيها ، و مصاريف الإيجار و التأمين ، الصيانة و مختلف أنواع أقساط القروض دون نسيان المصاريف المالية كعمولة الخصم و الفوائد البنكية[3] ، أما بالنسبة للأجور فيمكن تحديدها بسهولة وذلك من خلال التعرف على تقديرات التوظيف و تقديرات التوقف عن العمل بالنسبة لفترة الموازنة[4].

3.الرصيد النقدي: بعد القيام بعملية تقدير المقبوضات و المدفوعات النقدية ، نقوم بطرح المدفوعات من المقبوضات مع الأخذ بعين الإعتبار الرصيد النقدي في أول المدة حتى نستطيع التعرف على و ضعية سيولة المؤسسة هل تحدث زيادة أو نقصان في السيولة النقدية ، و لا نستطيع في الحين معرفة هل المؤسسة مرغمة على الإقتراض الأموال أم لا ، و بذلك وجب على المؤسسة الإحتفاظ بالحد أدنى من السيولة لإستعمالها في وقت العسر المالي ، و يمكن تحديد الحد من السيولة بدلالة رقم الأعمال أو بدلالة رأس المال العامل و مقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية مع الحد الأدنى للرصيد نتعرف على المبلغ الواجب إقتراضه و كذلك موعده.

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

---

[1] بشرى لعريبي و مريم عاشوري ، **مرجع سابق** ، ص 17.

[2] مفيدة يحياوي ، قرقب مبارك ، **تخطيط الحجم الأمثل للنقدية ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية** ، العدد 02 ، 2012 ، المركز الجامعي لتامنغست ، الجزائر ، ص 547.

[3] محمد فركوس ، **مرجع سابق** ، ص 219.

[4] مفيدة يحياوي ، قرقب مبارك ، **نفس المرجع السابق** ، ص547.

المطلب الرابع: كيفية مراقبة الموازنة التقديرية

يقوم أمين الخزينة بإستخراج العناصر اللازمة من خزينته اليومية من أجل المقارنة بين التقديرات و الإنجازات فكل عنصر مكون لموازنة الخزينة سيتم مقارنته مع الإنجازات بهدف تحليل الإنحرافات ويسمح تحليل الإنحراف بإعادة استحداث أو تكوين موازنة الخزينة ، وهدف موازنة الخزينة هو مراقبة نشاط المصالح المالية ونشاط المؤسسة ككل.[1]

تهدف الرقابة على موازنة الخزينة إلى تحقيق الرقابة على التدفق النقدي كما يلي:[2]

- ✓ إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المنشأة؛
- ✓ التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة من قبل إدارة المنشأة؛
- ✓ الرقابة على الإيرادات: على الرغم من صعوبة التحكم في الإيرادات بشكل كامل من قبل المنشأة إلا أن إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة يمكن أن يوجه إنذارات منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع أو توزيع ... الخ؛
- ✓ الرقابة على المصاريف: تعتبر المصاريف من أكثر العناصر عرضة للإنحرافات عن التقديرات الموضوعة مقارنة بغيرها من العناصر هذا فضلا على أنها قابلة للتحكم فيها بشكل كبير من داخل المنشأة.

ومما لا شك فيه أن الرقابة على التدفق النقدي المقدر يحقق رقابة دائمة ومستمرة على معدل وتوقيت التدفقات النقدية ، كما يؤدي إلى إيجاد إشارات تحذيرية بإحتمالات معينة نتيجة قيام المؤسسة بنشاطات تفوق ما يسمح به التمويل المتاح لها ...الخ.

المبحث الرابع : عموميات حول تسيير الخزينة.

تسعى المؤسسة من خلال تسيير خزينتها إلى التسيير الأمثل لمواردها وتقليل التكاليف المتعلقة بها وضمان عدم انقطاع الدفع و الوفاء بكل إلتزماتها ، هذه الأهداف تسمح للمؤسسة بالحفاظ على سمعتها في الوسط المالي وعند مختلف المتعاملين معها ما يضمن بقائها و إستمراريتها ، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الجوانب و العناصر التي تخص تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.

[1] ماجدة بوالشعر ، منال بوبزاري ، **مرجع سابق** ، ص 41.

[2] كوثر بوغابة ، **مرجع سابق** ، ص 62.

المطلب الأول مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها.

أولا: مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها:

لتسيير الخزينة عدة مفاهيم نذكر منها :

- **التعريف الأول:** "يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي ، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة ، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التمادي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة و يؤدي بها إلى فقدان الفرص".[1]

- **التعريف الثاني:** تعرف بأنها "تلك المصلحة التي تقوم بإدارة ومراقبة كل التدفقات النقدية للمؤسسة ، ويتم ذلك بضمان الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة وبأقل كلفة أي إدارة الخزينة بشكل أمثل".[2]

- **التعريف الثالث:** "بأنها فعالية الجمع و التوزيع للسيولة (النقديات) ، والتوظيف (الإستثمارات) المؤقت للسيولة ، المحافظة على المستوى الأمثل للنقدية".[3]

- **التعريف الرابع:** تسير الخزينة "هي مجوعة القواعد و القرارات و الإجراءات التي تجعل من الممكن ضمان أقل تكلفة للحفاظ على الرصيد المالي الفوري للشركة والغرض الرئيسي منه هو منع مخاطر التخلف عن السداد ، والثاني هو تحسين النتيجة المالية من خلال مهمتها التقليدية لتحقيق التوازن".[4]

ومنه و مما سبق فإن: إحتفاظ المؤسسة برصيد الخزينة أكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الإستغلال ، و الإحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم من فرصة الربح ، بينما النقص في قيمة الخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الإستغلال بدل إبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربح ، لكنها ضحت بالإحتفاظ بالسيولة أي بالوفاء بالديون المستحقة ، وقد ينتج عن هذا مشاكل سلبية تؤثر على قيمة المؤسسة ، ولذلك يتعين تسيير الخزينة ليتم الموافقة بين السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي انقضى أجلها.

وبالتالي يمكن القول أن تسيير الخزينة على أنها عملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالكتلة النقدية للمؤسسة ، وذلك من أجل التقليل من التكاليف وتوفير رصيد نقدي فوري لضمان تغطية العجز وتحقيق أفضل العوائد.

---

[1] لسلوس مبارك ، **مرجع سابق** ، ص 249.

[2] رجم نصيب ، **مرجع سابق** ، ص8.

[3] **نفس المرجع السابق** ، ص9.

[4] بشرى لعربي و مريم عاشوري ، **مرجع سابق** ، ص 16.

ثانيا: أهداف تسيير الخزينة :

إن الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة يمكن في تقليل من مخاطر السيولة داخل المؤسسة ، يمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي:[1]

1.مواجهة الاحتياجات النقدية: ويتم ذلك من خلال:

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

2.تقليل الاحتياجات النقدية: ويتم ذلك من خلال مايلي:

- تقليل تسرب النقد من المؤسسة؛
- اللإسراع في تحصيل ديون المؤسسة؛
- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة الى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دون اللإضرار بسمعة المؤسسة الإئتمانية.

3.تقليل كلفة النقد: ويتم من خلال ما يلي:

- تقليل الحاجة الى النقد؛
- الإقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛
- البحث عن أفضل الفرص لإستثمار الفوائض النقدية.

4.تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الإلتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة.

هناك العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر إلى حد كبير على هيكل و مجال تسيير الخزينة.

أولا: العوامل الداخلية:

هناك عدة عوامل داخلية سنتناولها فيمايلي:[2]

1.حجم المؤسسة: حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة ، وبالرغم من أن هناك شك في أن المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات

[1] حنيني أحمد ، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2015/2014 ، ص 8-9.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 9-10.

الكبرى ولكن بصورة أقل لكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام عديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة لتسيير الخزينة ، وذلك نطرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.

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

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

4.إنتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة: فإذا كانت المؤسسة من المؤسسات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنهاا تحتاج إلى تسيير متخصص للخزينة ، وهذا لا ينفي أن المؤسسات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك.

ثانيا:العوامل الخارجية:[1]

و من أهم هذه العوامل "النظام المصرفي" و إمكانياته و الخدمات التي يقدمها للمؤسسات بخلاف الخدمات الإئتمانية ، و على هذا فعلى مسير الخزينة البحث عن إختيار البنك الذي يساعده في عملية تسيير الخزينة ، حيث تعتبر عملية التأكد من وجود أرصدة للشيكات و الوقت المستغرق فيها من أهم العوامل المؤثرة.

و ترتبط بعملية التأكد من وجود أرصدة للشيكات ما يعرف بالشيكات تحت التحصيل ، فكلما زاد الوقت اللازم في عملية التأكد هذه زاد رصيد الشيكات تحت التحصيل و العكس ، و تؤدي هذه العملية إلى بطئ عمليات تحصيل الشيكات المودعة من قبل الشركات التي تمارس عملية تأخير الشيكات تحت التحصيل.

[1] محمود عزت و آخرون ، **الإدارة المالية المعاصرة** ، مكتبة العربي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 ، ص 414.

المطلب الثالث: نماذج تسيير الخزينة.

لكي تتمكن المؤسسة من تحديد الحجم الأمثل للخزينة وجب على مسير الخزينة إتباع مجموعة من النماذج الرياضية ، حيث تعبر عن العلاقة النظرية بين عدد من المتغيرات .

أولا نموذج ميلر و أور:[1]

يعتبر نموذج" ميلر أور "لإدارة النقد هي واحدة من مختلف نماذج إدارة الخزينة، وهو نموذج هام يساعد على إدارة التدفقات النقدية مع أخد بعين الإعتبار التقلبات في التدفقات النقدية اليومية، ويطبق هذا النموذج لإدارة النقد على نطاق واسع من قبل معظم الكيانات التجارية ومع ذلك يجب إتباع ما يلي:

- تحديد المستويات الممكنة للرصيد النقدي المطلوب للتحقيق من معدل الفائدة؛
- حساب الإنحراف المعياري من التدفقات النقدية العادية.

يعتبر نموذج" ميلر "للخزينة جزء من الأصول، وبالتالي فإن ما ينطبق على إستثمار المحفظة المالية في الأجل القصير، ينطبق عليها(وهنا نقصد بها عملية المضاربة في سوق الأسهم والسندات للعمليات قصيرة الأجل)، ويوضع حدين للسيولة في الخزينة ، حد أقصى وحد أدنى ، فإذا تجاوزت السيولة الحد الأقصى، يستثمر الفائض في السيولة في توظيفات قصيرة الأجل، وعندما يقل مستوى الخزينة عن الحد الأدنى يجب تحويل جزء من الأصول المتداولة الموظفة لزيادة السيولة الجاهزة ويحسب النموذج بالعلاقة التالية:

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

حيث أن:

*St: الحجم الأمثل لرصيد الخزينة من السيولة الجاهزة، وهو يمثل نقطة انعطاف، فقد تك ون أقصى أو أدنى خزينة وعندها يتم إتخاذ قرار البيع أو الشراء للأصول المتداولة الموظفة.

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

σ^2: تباين أرصدة الخزينة.

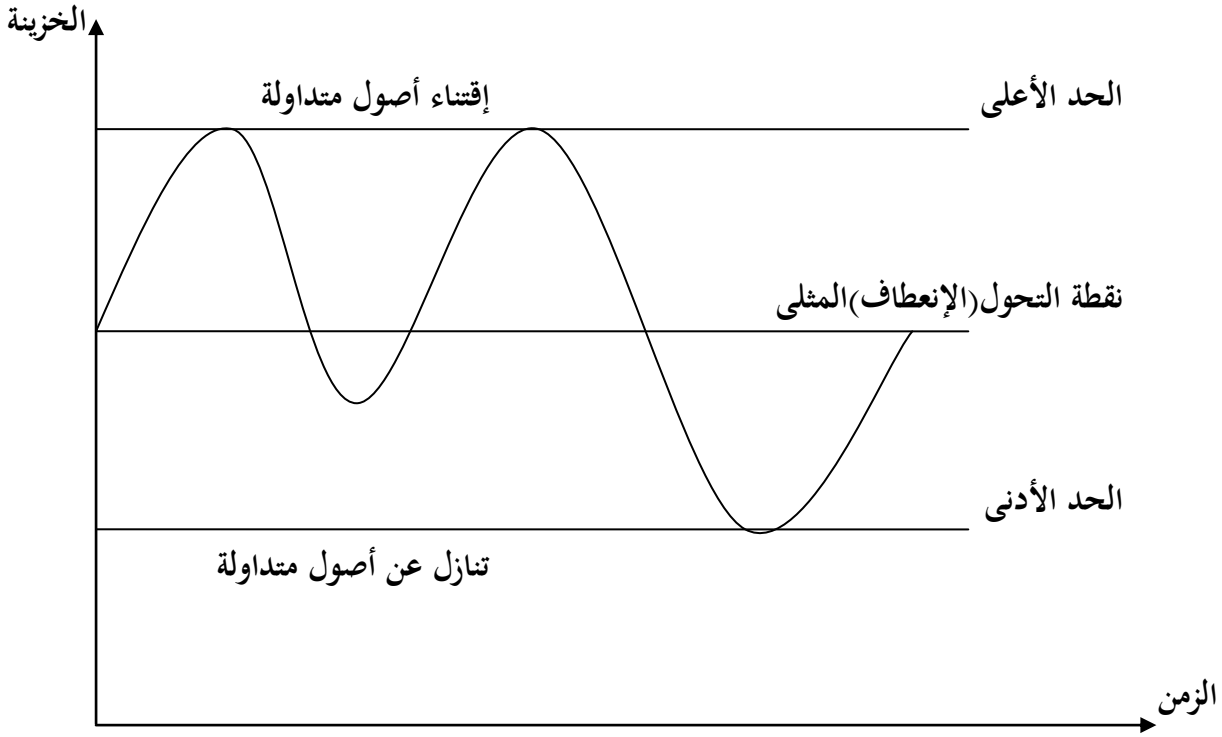
HC: تكلفة الفرصة البديلة وهي معدل الإيرادات المتوسط من توظيف السيولة الجاهزة ، وتؤخذ متوسط ما تعرضه البنوك من سعر فائدة على التوظيفات قصيرة الأجل.

360: عدد أيام السنة.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني نمودج ميلر و أور للخزينة:

[1] أمينة كعولة ، نخلة سعودي ، ص 21-22.

الشكل رقم(1-2): تمثيل البياني لنموذج ميلر و أور

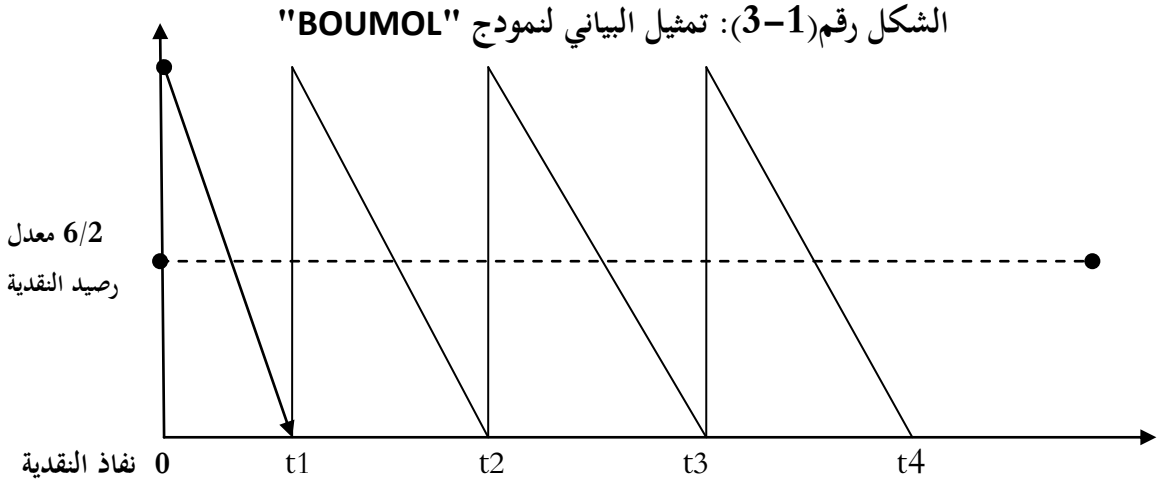


المصدر :مبارك لسلوس ، **التسيير المالي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2004 ، ص256 .

ثانيا: نموذج باومول "BOUMOL":[1]

ويسمى كذلك بنموذج التعديد الدقيق إذ يفترض النموذج بأن حالة الشركة مستقرة ، و إمكانية التنبؤ الدقيق بالتدفقات النقدية للشركة خلال عدد من الفترات الزمنية ، أي يفترض حالة التأكد ويسمى كذلك نموذج موازنة الكلف ، إذ يعد رصيد أمثل للنقدية تكون عنده الكلف الإجمالية في أدناها ، وهو نموذج بسيط نسبيا يتجاهل الإتجاهات الفصلية والدورية ويفترض أن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة تحدث بصورة مستقرة ، وفي ضوء إفتراضات هذا النموذج فإنه يطبق نموذج المخزون في إدارة النقدية.

الشكل رقم(1-3): تمثيل البياني لنموذج "BOUMOL"



المصدر: محمد علي العامري، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص256.

[1] أمينة كعولة ، نخلة سعودي ، **مرجع سابق** , ص 23-25.

يتبين من الشكل (1-3) بأنه عند الإستخدام لنموذج "BOUMOL" فإن الشركة تبدأ بمقدار من النقد مقداره C و عندما يصرف أو ينفق هذا المقدار فإن الرصيد النقدي يسترجع من خلال بيع الأوراق المالية القصيرة الأجل أو إقتراض مبلغ إضافي مقداره C ، وأن تحديد الرصيد النقدي الأمثل C ، يتضمن المبادلة بين تكاليف الإحتفاظ، من معدلات العائد لاستثمارات الفرص البديلة ، وتنجم هذه التكاليف عن الإحتفاظ برصيد نقدي كبير يزيد عن معدل رصيد النقدية المطلوب أما تكاليف المعاملات فهي تكاليف مصاحبة لعدم كفاية الأرصدة النقدية.

واستنادا إلى نموذج باومول فإن جمع تكاليف الإحتفاظ مع تكاليف المعاملات ينتج عنها إجمالي التكاليف وذلك حسب المعادلة التالية:

إجمالي التكاليف = تكاليف الإحتفاظ + تكاليف المعاملات

حيث أن:

C: مقدار النقد المطلوب للمعاملة الواحدة الناتج عن بيع استثمارات أو الاقتراض.

$C/2$: معدل الرصيد النقدي.

K: تكاليف الإحتفاظ (معدل العائد على الإستثمارات قصيرة الأجل أو كلفة القروض).

T : مقدار النقد السنوي المطلوب.

F: التكاليف الثابتة للمعاملة الواحدة لبيع الأوراق المالية.

T/C: عدد المعاملات خلال المدة.

نموذج "BOUMOL" يحمل الإفتراضات التالية:

- معدل الإستخدام النقدي ثابت ومعروف بيقين ، هذا النموذج محدود الإستخدام في أوقات عدم اليقين والشركات التي تكون تدفقاتها النقدية منقطعة أو واعدة؛

- يتم إستثمار الفائض النقدي في أوراق مالية قابلة للتداول ، ويتم التخلص من تلك الأوراق المالية مرة أخرى لتحويلها إلى نقد ، وتشمل معاملات الشراء و البيع؛

- يمكن شراء و بيع الأوراق المالية القابلة للتداول على المدى القصير ، وجود سوق حرة للأوراق المالية القابلة للتداول هو شرط أساسي لنموذج "BOUMOL".

المطلب الرابع: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة و إجراءات الرفع من كفاءتها.

تتضمن الموازنة النقدية عرض تفصيلي للمقبوضات و المدفوعات النقدية بما يحدد المتبقي من الخزينة آخر الفترة ، و بمقارنة هذا الأخير مع الحد الأدنى لرصيد الخزينة يمكن أن تظهر الحاجة لإتخاذ قرارات مالية فيما يخص تسيير النقدية ، حيث كفاءة تلك القرارات من شأنه أن يزيد في كفاءة إدارة الخزينة كما يمكن الرفع من كفاءتها أيضا بإتباع بعض الإجراءات التي تساعد في ذلك.

أولا: القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة:

1. القرارات المتعلقة بتوظيف الفائض: في حالة الفائض في النقدية يتم إتخاذ قرار توظيف لهذا الفائض بعد أن يقوم مسير الخزينة بدراسة الوسائل المتاحة لتوظيف أمثل لفائض خزينة المؤسسة و ذلك على المدى القصير و من أهم طرق التوظيف نجد التوظيف خارج السوق المالي و التوظيف عن طريق السوق المالي:[1]

1-1.توظيفات خارج السوق المالي: يمكن أن نذكر منها مايلي:

- ✓ شراء مواد أولية؛
- ✓ الودائع لأجل؛
- ✓ أذونات الخزينة؛
- ✓ سندات الإستحقاق.

1-2.توظيفات عن طريق السوق المالي: و نذكر منها:

- ✓ سندات الخزينة القابلة للتداول؛
- ✓ شهادات الإيداع؛
- ✓ سندات المؤسسات المالية المتخصصة و الشركات المالية؛
- ✓ سندات الخزينة؛
- ✓ شركات الإستثمارات ذات رأس مال متغير؛
- ✓ سندات التوظيف المشتركة.

[1] زينب زيان ، **تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2004 ، ص94 .

2.القرارات المتعلقة بتمويل العجز:[1]

يتم اتخاذ قرار تمويل العجز لعدم كفاية رأس المال العامل إذ عدم التوافق بين المدفوعات و المقبوضات يمكن أن يؤدي إلى نقص في السيولة و بتالي ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة و الذي يمكن تغطيته بإحدى طرق تمويل القصير الأجل و هي كالتالي:

2-1.التمويل الذاتي (الداخلي): معناه أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية من نشاطها و تتكون من مؤونات ، إهتلاكات و الأرباح غير الموزعة ، الإحتياطات ، التنازل عن الإستثمارات ، و هذا النوع غالبا غير كافي لتمويل المؤسسة لذلك تلجأ إلى التمويل الخارجي؛

2-2.التمويل الخارجي: ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة إلتزامات مالية (قروض ، سندات ، أسهم....) لمواجهة الإحتياجات التمويلية ، و ذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة.

نظرا لطبيعة المبادلات القائمة على أساس العقود و الدفع المؤجل ،أدى بالمؤسسات إلى اللجوء إلى مصادر خارجية من أجل تمويل احتياجاتها المالية ، ومن أنواع التمويلات قصيرة الأجل نجد:

2-2-1.الإئتمان التجاري: يمثل تلك التسهيلات الإئتمانية التي تحصل عليها المؤسسة من مورديها و يمثل هذا القرض في عدم دفع المؤسسة لقيمة المشتريات نقدا ، بحيث تتم عملية الدفع لاحقا ، أي بعد فترة يتفق عليها الطرفين و غالبا ما تكون قصيرة الأجل ، و من أشكال الإئتمان التجاري نذكر مايلي:

- ✓ الحساب الجاري المفتوح؛
- ✓ الأوراق التجارية.

2-2-2.الإئتمان المصرفي: هو إئتمان قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من البنك التجاري بهدف سد إحتياجات الآنية و لتمويل حاجاتها التشغيلية الطارئة ، هذا النوع من القروض كثير الإستعمال من طرف المؤسسات و يأخذ أشكال عدة نذكر منها:

- ✓ تسهيلات الصندوق؛
- ✓ السحب على المكشوف؛
- ✓ القروض الموسمية ....إلخ.

[1] رمال إيمان ، **تسيير الخزينة في مؤسسة اقتصادية** ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2018/2017 ، ص 56.

ثانيا: إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة:[1]

هناك عدد من الإجراءات التي يمكن استخدامها لرفع كفاءة إدارة النقدية ، منها إجراءات ذات صيغة تخطيطية و أخرى تنفيذية .

1.الإجراءات التخطيطية لرفع كفاءة تسيير الخزينة:

تتلق الإجراءات التخطيطية بتلك التي تتصل بعملية التنبؤ بالتدفقات النقدية ، و تتمثل أساسا في إعداد موازنة الخزينة ، هذه الأخيرة تسهم في كشف عن حجم الفائض أو العجز المتوقع في النقدية و توقيت حدوثه ، و بذلك تتيح للإدارة فرصة دراسة البدائل المتاحة لاستثمار ذلك الفائض و اختيار أفضلها ، أو المفاضلة بين المصادر البديلة لتمويل العجز و ذلك قبل أن يتحقق الفائض أو العجز بالفعل.

و في غياب موازنة الخزينة لن تكشف المؤسسة عن العجز أو الفائض إلا عندما يتحقق بالفعل ، و من ثم قد يمضي وقت طويل قبل الوصول إلى قرار بشأن كيفية استثمار هذا الفائض أو تمويل العجز ، و هو ما يعني زيادة متوسط الرصيد النقدي عما ينبغي أن يكون عليه أو يكون سالبا ، و لكي تزداد فعالية استخدام موازنة الخزينة ينبغي أن تراعي الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة التي تتضمنها ، إذ أن هذا من شأنه أن يقلل من الحاجة إلى الإحتفاظ برصيد نقدي لغرض الحيطة.

2.الإجراءات التنفيذية لرفع كفاءة تسيير الخزينة:

2-1.إدارة المخزون: و الذي يؤثر مباشرة على التدفقات النقدية ، و يزداد هذا التأثير في شدته كلما قلت سرعة دوران المخزون ، أي كلما طالت فترة تجميد المال المستثمر في المخزون ، كلما زادت تكلفة المخزون و الكميات المحتفظ بها ، لذلك تعمل المؤسسة على تقليل المخزون ، و المحافظة على مستوى يضمن الإحتياجات الإنتاجية ، من خلال تسريع عملية البيع ، و تمديد الفترة بين الإلتزام بأعباء الإنتاج و المبيعات و بالتالي التحصيل السريع.

2-2.الإسراع في تحصيل المقبوضات: و يتحقق ذلك من خلال حث العملاء على سرعة السداد ، كمنح خصم الدفع ، إتباع سياسة مشددة في التحصيل ، الإسراع في تحويل الشيكات المستلمة إلى نقدية و غيرها ، و هو ما يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة.

[1] بوخالفة سفيان ، **أهمية تسيير الخزينة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2019/2018 ، ص 32-33.

2-3.الإبطاء في سداد المدفوعات: و يعني أن تقوم المؤسسة بدفع إلتزاماتها للغير في وقت متأخر ودون الإساءة إلى سمعتها المالية ، و لكن عليها أيضا أن تستغل الخصم النقدي إذا كان متاحا ، و هو ما يؤدي إلى تخفيض حجم الأرصدة النقدية المطلوبة ، و من ثم تخفيض التكاليف.

2-4.الدفع للدولة و الهيئات الإجتماعية في الوقت المناسب: فالدولة تحدد قواعد الدفع للضرائب و الرسوم مثل الرسم على القيمة المضافة ، إذن يجب على المؤسسة أن تبعث بالشيكات الموافقة لمصالح الضرائب في الوقت المحدد لتجنب تكاليف التأخير.

2-5.مواءمة التدفقات النقدية: و يقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة ، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به.

خلاصة الفصل:

تعتبر الخزينة وظيفة أساسية واجبها توفير الوسائل المالية التي تكون بحاجة إليها في أقرب وقت وبأقل تكلفة، إذ تعتبر صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة دائما لمواجهة متطلبات المؤسسة، التي تنعكس على تسيير الخزينة، كما أن مؤشر وسلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان إستقرارها و إستمراريتها.

فتسيير الخزينة إذن أصبح أمرا ضروريا ولازما في كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، نظرا للتأثير المباشر على الوضعية المالية، فكل نشاطاتها سواء كانت هذه النشاطات مرتبطة بدورة الإستغلال أو خارج دورة الاستغلال تكون من إختصاص الخزينة، فالخزينة هنا تقوم بمتابعة التدفقات النقدية وحركتها من و إلى المؤسسة في كل لحظة من أجل الوقوف على حجم السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة، حيث أن الإهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر موضوعية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه أثار ايجابية للمؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، ومايترتب عن ذلك من مزايا، فالتحكم في الخزينة له مكانة هامة في إتخاذ القرارات، مع إنتهازها لفرص إستثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها أرباحا إضافية.

إن عملية تحديث طرق تسيير الخزينة تهدف أساسا إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها حيث أن بقاء أي مؤسسة مرهون بكفاءة أدائها و خاصة الأداء المالي حيث يعد هذا الأخير محور فصلنا الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

الأداء يختلف بإختلاف الجهة أو القطب المحدد له ، حيث يعد واحد من المواضيع الرئيسية في الفكر الإداري كون أن المؤسسة ، في تغير بسبب بيئتها المتغيرة بإستمرار فإن ذلك يلزم على المؤسسة ضرورة تغيير و تعديل مستمر لخططها و سياساتها و قراراتها كما يعتبر في الوقت نفسه المجال الذي ينطلق منه مختلف الممارسين الإداريين لتحديد ما يجب عمله في المؤسسة.

و في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد من شدة وحدة المنافسة و النمو الهائل للسوق أصبح لزاما على الباحثين المهتمين بالاقتصاد و الإدارة إلى البحث عن كيفية إعادة ضبط مستوى أداء المؤسسة الذاتي و المستوى السائد في الخارج لضمان الاستمرارية و البقاء.

كما أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع مستلزمات بقائها ، كونه مرتبط بعدد من مؤشرات التقييم و التي يظهر كيفية تفاعل المؤسسة مع بيئة اقتصادية معروفة بالتغير ، كما تعتمد المؤسسة على الأداء في تحديد مدى كفاية إمكانياتها الداخلية لمواجهة التزاماتها ، و يمكن من خلاله تقييم مدى قدرة المؤسسة على ترشيد استخداماتها للموارد المتاحة لديها ، حيث يعتبر الأداء المالي عنصر مهم و أساسي بالنسبة للمؤسسة لإظهار مدى كفاءة المؤسسة و نجاح السلوك الاستراتيجي الذي تبنته ، سنعالج في هذا الفصل الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي بإستخدام النسب المالية.

المبحث الرابع: مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي.

إن الأداء يعتبر المحور الأساسي لوجود المؤسسة من عدم وجودها فهدف المؤسسة الاقتصادية هو الرفع من أدائها بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة وهذا للتعزيز وتقوية وضعيتها في السوق ، سنركز في هذا المبحث على مفهوم الأداء المالي و تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته.

على الرغم من كثرة الدراسات و الأبحاث التي تناولت الأداء و تقييمه ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء ، و ذلك نظرا لاختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسته و قياسه.

أولا:تعريف الأداء:

قبل التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء يمكن الإشارة إلى أن الأداء يقابل اللفظة اللاتينية PERFORMARE التي تعني إعطاء ، وذلك بشكل كلي ، التي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية PERFORMANCE التي تعني إنجاز العمل أو كيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

و عليه هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- **التعريف الأول:** يعرف الأداء على أنه "سلوك يؤدي إلى نتائج ، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها ، وهذا قد يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج".[1]

- **التعريف الثاني:** كما يعرف الأداء على" أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة".[2]

- **التعريف الثالث:** كما يمكن القول أن "الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[3]

ونتوصل مما سبق إلى أن أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها ، فالأداء إذا الكفاءة والفعالية معا.

---

[1] أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة** ، مطابع دار الهندسة ، طبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص386.

[2] توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء مدخل جديد...لعالم جديد** ، دار الفكر العربي ، مصر 2004/2033 ، ص 3.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن** ، دار وائل للنشر ، طبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص 39.

ثانيا: مكونات الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بمفهومين و هم الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذين العاملين و تسيرهما بشكل جيد و عليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل:[1]

1.الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها".

الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة ، مما يدل على المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و الأهداف المنجزة فعليا و تقاس الفعالية بالنسب التالية:

الفعالية = النتائج المحققة/الأهداف المسطرة = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

2.الكفاءة: تعني" القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء وهو النشاط الأقل تكلفة".

الكفاءة تعرف على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة أي كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها وتقاس بالعلاقة التالية:

الكفاءة = المخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي و أهميته.

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

أولا: مفهوم الأداء المالي:

توجد عدة تعاريف للأداء المالي نذكر منها:

- **التعريف الأول:** "هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية ، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل ، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة و الإستقرار في مستوى الأداء".[2]

[1] كبابي سارة ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة قالمة ، الجزائر ، 2020/2019 ، ص4.

[2] إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، **مرجع سابق** ، ص 60.

- **التعريف الثاني:** يعرف الأداء المالي أيضا "بأنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة ، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة".[1]

- **التعريف الثالث:** يعرف الأداء المالي على أنه "النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها من المنظور المالي ، وهي بذلك الأهداف التي يمكن استخدامها كمعايير لقياس كفاءة الخطة المالية".[2]

- **التعريف الرابع** : يعرف أيضا "بمدى تحقيق القدرة الإيرادية و القدرة الكسبية في المؤسسة ، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية ، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة".[3]

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على توليد الإرادات من خلال الأنشطة التي تقوم بها وتحقيق الثروة وبلوغ الأهداف الموضوعة مسبقا.

ثانيا: أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد ، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية ، وفي التنبؤ باستمرار للأداء المالي المستقبلي ، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرون...الخ ، مما يضفي الصورة الشفافة للوضعية المالية التي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

---

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى ، الأردن ، 2010 ، ص45.

[2] السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال** ، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص31.

[3] عبد الغني دادن ، **قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية** ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007/2006 ، ص 34.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاءه الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة ، كل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.[1]

المطلب الثالث: أهداف الأداء المالي.

تكمن أهداف الأداء المالي فيما يلي:[2]

أولا: التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي ، و يمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت و الأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به و عبر فترة مالية ، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات و المتحصلات و بصفة عامة بين إستخدامات الأموال و مصادرها"، من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت و المتمثل عادة في الإستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة – رأس المال الخاص مضافا إليه الديون طويلة الأجل – و هذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات ، و تحقيق تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة يستوجب التعادل بين المقبوضات و المدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن الملي يساهم في توفير السيولة للمؤسسة ، و تكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- ✓ تأمين تمويل إحتياجات الإستثمارات بأموال دائمة؛
- ✓ ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير؛
- ✓ الإستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛
- ✓ تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

ثانيا: نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها و لهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية ، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية و هي ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الإستمرار، و بذلك يمكن إعتبار النمو وظيفة

[1] نجلاء نوبلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 141.

[2] دحماني هدى ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 23- 24.

إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الإستثمارات ، سياسات توزيع الأرباح ، و هيكل سياسات التمويل و تحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

ثالثا: الربحية : الربحية هي عبارة عن علاقة بين الأرباح التي حققتها المؤسسة و الإستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأهداف ، و تعتبر الربحية هدفا للمؤسسة و مقياسا للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

و تقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح و المبيعات و إما من خلال العلاقة بين الأرباح و الإستثمارات التي ساهمت في تحقيقها ، علما بأن المقصود بالإستثمارات هو إما الموجودات أو قيمة أصحاب المؤسسة.

رابعا: السيولة و توازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة إلى المؤسسة ، قدرتها على مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل ، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة – المخزونات و القيم القابلة للتحقيق – إلى أموال متاحة ، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة إلتزاماتها و تأدية بعض المدفوعات ، و يقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الإستخدامات الثابتة و الأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل و ذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين و عدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي ، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصص الأمثل للموارد المالية.

مما تقدم نخلص إلى القول بأن السيولة و الربحية هدفان متلازمان لكنهما متعارضان ، لذا على الإدارة المالية للمؤسسة إعطاء عناية خاصة للموازنة بين هذين الأمرين ، وذلك من خلال مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة حتى لا تكون هناك سيولة زائدة ، و في الوقت نفسه عليها أن توجه إستثماراتها إلى الغايات الأساسية التي قامت المؤسسة من أجلها دون المبالغة في التوسع على حساب السيولة.

و من المناسب الإشارة هنا إلى أنه ليس هناك تلازم دائم بين السيولة و الربحية ، إذ قد يتحقق كلاهما معا فتكون ربحية المؤسسة مرتفعة و سيولتها جيدة ، أو يتحقق إحداهما دون الأخرى فتكون ربحية المؤسسة مرتفعة و مع ذلك قد تعاني من أزمة سيولة و العكس قد يكون صحيح.

المطلب الرابع: معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

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

أولا: معايير الأداء المالي:

النسب المالية لا تعني شيئا بحد ذاتها ، لذا يقتضي الأمر مقارنتها مع معايير أو نسب أخرى ، حيث أن هذه المقارنة ستلقي الضوء على ما تعنيه كل نسبة من النسب التي تم استخراجها فيها إذا كانت مرتفعة أو منخفضة وهناك أربعة معايير للأداء المالي ، وهي كالآتي:[1]

1.المعايير التاريخية: تعتمد عمى النتائج التي حققتها المؤسسة خلال فترة أو فترات زمنية ماضية (تاريخية)، حيث يعتمد المحلل المالي على مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها عن الفترة المالية المعنية بالنتائج التي تم تحققها خلال الفترة المالية السابقة ، في سبيل تفسير النتائج و إعطاء الحكم على النتائج المحققة عن أي علاقة رياضية يمكن أن تنشأ بين البيانات المالية التي تحتويها القوائم المالية.

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

3.المعايير القطاعية (الصناعية): تمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دوريا ، خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به ، على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات موضوع المقارنة في القطاع الواحد من حيث مجموعة المنتوجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي،...الخ.

ويتم التوصل إلى هذا المعيار من خلال المتوسط الحسابي لنسب مجموعة من المؤسسات تنتمي إلى صناعة واحدة خلال فترة زمنية واحدة ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استعمالا.

4.المعيار المخطط أو المستهدف أو المعيار الموضوعي: نسبة أو رقم يوضع عادة من قبل لجان متخصصة في الإدارة لاستخدامه في قياس أنشطة معينة من خلال المقارنة بين هذا المعيار المتوقع تحقيقه وبين ما تم تحقيقه فعلا ، وذلك خلال فترة زمنية محددة.

[1] بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء** ، رسالة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2011/2010 ، ص 212.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

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

1.العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي في:[1]

1-1.الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرارات المالية ومدى ملاءمتها للأهداف المالية المسطرة ومدى تصحيحها لطبيعة الإنحرافات الموجودة.

1-2.المناخ التنظيمي: ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة ، و إدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي ، حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح، وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

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

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

2.العوامل الخارجية:

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

[1] نجلاء نوبلي ، **مرجع سابق** ، ص 37-38.

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

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

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

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

تهتم المؤسسات الاقتصادية بجميع أنواعها بتقييم الأداء المالي وذلك من اجل التعرف على كفاءتها المالية ومعرفة أدائها و تطوراته ، وهو يعتبر الحجر الأساس بالنسبة لها لأنه يعطي معلومات ويكشف عن أداء العاملين فيها، ويظهر من خلاله الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة ويساعدها في عملية اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى كل من مفهوم تقييم الأداء المالي ، أهميته و أهدافه و كذا الجهات المستفيدة منه بالإضافة إلى مصادر معلوماته.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي أهميته وأهدافه.

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت إلى تقييم الأداء المالي ومن بينها ما يلي:

- **التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء المالي للمؤسسة على أنه "تقديم حكم ذو قيمة حول تسيير إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية ، أي عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".[1]

[1] عبد الغني دادن ، **مرجع سابق** ، ص 34.

- **التعريف الثاني:** ويعرف تقييم الأداء المالي كذلك بأنه "مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل ، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه و مراقب وضابط لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية".[1]

- **التعريف الثالث:** ويعرف أيضا على أنه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة قدرتها على إنشاء القيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية التي تنتمي إليها المؤسسة".[2]

ومما سبق يتضح أن تقييم الأداء المالي هو عملية تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز وذلك من خلال إستخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية لإظهار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي:

حظيت عملية تقييم الأداء المالي بأهمية بالغة في الكثير من الدراسات والأبحاث فهي من جهة تساهم في التأكد من كفاءة الموارد المتاحة ومن جهة أخرى تساهم في التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة، ويستمد تقييم الأداء المالي أهميته من الفوائد التي يوفرها للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في:[3]

- ✓ يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛
- ✓ المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز وتحسين والمساهمة في تدنية التكاليف؛
- ✓ يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة عليها؛

وبشكل عام يمكن حصر أهمية تقييم الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب التالية:[4]

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهمين؛
- ✓ تقييم سيولة المؤسسة والهدف منه تحسين قدرة المؤسسة على الوفاء بالإلتزامات؛
- ✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة بغية معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح؛
- ✓ تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛

---

[1] مشعل جهز المطيري ، **تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية** ، رسالة ماجيستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2011/2010، ص 11.

[2] عبد الغني دادن ، **مرجع سابق** ، ص 36.

[3] نجلاء نوبلي ، **مرجع سابق** ، ص 165.

[4]

✓ تقييم تطور حجم المؤسسة من اجل تقييم القدرة الكلية للمؤسسة.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي:

تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق ما يلي:[1]

1.تقييم النشاط و النتائج: يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية وذلك بإستخدام الأرصدة الوسطية وهي أرصدة توضح المراحل التي يتشكل من خلالها الربح أو الخسارة ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة ومن ثم الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق.

2.تحليل الهيكل المالي: يتمثل الهيكل المالي في مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة في الأموال الخاصة ومصادر الإستدانة والهدف منه هو ضمان تمويل الإحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي ، المردودية والملاءة المالية وكذلك مراقبة مستويات الإستدانة والتمويل الذاتي ومساهمات الشركاء...الخ.

3.تقييم المردودية: تعتبر المردودية الأساس الرئيسي الذي يقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة ، كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو و الإستمرارية ، وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء المالي حيث يمكن الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي ويمكن من خلالها اتخاذ القرارات التمويلية.

4.تحليل التدفقات النقدية: حيث يمكن من إستخدام جداول التدفقات المالية تحليل التوازن المالي و الوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو الفائض ، كما يحتوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الإستراتيجي والتي لها دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمساعدة في تقييم الإستراتيجية.

كما يهدف تقييم الأداء المالي إلى:

- ✓ توضيح المسار المالي للشركة لمعرفة جوانب القوة و تدعيمها وجوانب الضعف ومعالجتها؛
- ✓ إبراز مدى إدراك الشركة على إستيعاب الخسائر الناتجة؛
- ✓ معرفة مدى سلامة السياسات و الإستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية.

[1] مجيد الكرخي ، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 31.

المطلب الثاني: عناصر و خطوات تقييم الأداء المالي.

إن لتقييم الأداء المالي مجموعة عناصر و عدد من الخطوات سنتناولها في هذا المطلب.

أولا: عناصر تقييم الأداء المالي:

تقوم عملية تقييم الأداء المالي على عدد من العناصر و هي كالآتي :[1]

1.عنصر الفاعلية: وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها الوحدة تحقيق أهدافها.

2.عنصر الكفاءة: وهو مصطلح يتعلق بتحقيق النتائج "أي المخرجات" بإستخدام أقل قدر من الموارد "المدخلات" كما تعرف بأنها العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات والموارد التي إستخدمت في إنتاجها.

3.عنصر الاقتصادية: وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة ، كما أن الاقتصادية تشير إلى ضمان أن موارد الوحدة تستخدم بأقل كلفة ممكنة مع الأخذ بعين الإعتبار الجودة المطلوبة ، إلا أنه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة.

4.عنصر الأداء الإجتماعي: وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية الوحدات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة على البيئة وتحقيق أمان المنتجات والمحافظة على العاملين والموارد الطبيعية ، إذ أضحى الأداء الإجتماعي يشكل أحد التحديات الهامة التي تواجهها الوحدات الاقتصادية ، بحيث أصبح إستمرار وازدهار الوحدة الإقتصادية في الأمد البعيد مرهونا بمدى تحقيقها لهذا العنصر.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي:

تتم عملية تقييم الأداء المالي عبر ثلاث مراحل أساسية هي:[2]

1.تجميع البيانات: يبدأ إجراء تقييم الأداء المالي بجمع كافة المعلومات المتعلقة بالشركة موضوع الدراسة و يتم ذلك طبعا بالرجوع إلى الوثائق المحاسبية و المالية التي تعكس أوجه النشاط الفعلي للشركة ، مع مراعاة الإهتمام بكافة البيانات التي تساعد في حساب المؤشرات المختارة لقياس الأداء المالي للشركة.

2.تحليل البيانات: بعد جمع البيانات تأتي مرحلة التحليل ، أي حساب كافة المؤشرات المختارة لدراسة جميع جوانب المالية للشركة بمعنى القيام بعملية التحليل المالي، و تعتبر هذه المرحلة أساسية لإصدار الحكم على النتائج ، فهي تصور لنا مجريات الإنجاز و مستوياته.

---

[1] أمينة كعولة ، نخلة سعودي ، **مرجع سابق** ، ص 48-49.

[2] عادل قرقاد ، **أثر حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2012/2011 ، ص 67.

3.مرحلة الحكم على النتائج: يجب أن يستند إصدار الأحكام إلى دعائم متينة بالرجوع إلى معايير و الأهداف المسطرة ، و مادام الإهتمام هنا ينصب على الأداء المالي فلا بد من الإطلاع على المخطط المالي الذي يحدد الأداء المطلوب إذ يتم تشخيص وضعية المؤسسة من خلال المقارنة بين ما هو مخطط م ما تحقق فعلا للوقوف على أسباب الضعف و محاولة تجنبها أو التقليل منها مستقبلا ، أما إذا كان الحكم إيجابيا فتتخذ القرارات اللازمة للمحافظة على نلك النتائج.

المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي.

بالنظر لأهمية عملية تقييم الأداء المالي نستنتج أن هناك العديد من الأطراف التي تهمها هذه العملية وتستفيد منها وذلك لاستعماله في أغراض مختلفة ولاتخاذ قرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات ومن بين الأطراف المستفيدة من نتائج التقييم نذكر:[1]

1.المستثمرون: يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية بالعائد على المال المستثمر ، والقيمة المضافة ، والمخاطر التي تنطوي عليها الإستثمارات بالمؤسسة ، لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم في تقييم هذه الجوانب ، وقد يختلف هذا قليلا عن المساهم المرتقب ، والذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم المؤسسة أم لا ، إلا أن كل منهما يهتم بماضي الشركة والمخاطر التي تعرضت لها ، والأسلوب الذي اتبع في معالجتها ، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في المدى القصير والطويل.

2.إدارة المؤسسة: يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصل إلى نتائج الأعمال ، وهذا التقييم يتم عرضه على أصحاب حقوق الملكية أو الجمعية العامة ، حيث يظهر هذا التقييم مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها.[2]

3.الدائنون: الدائن هو الشخص المكتتب في سندات المؤسسة أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض المؤسسة ، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية ، وتختلف وجهة نظر الدائنين باختلاف مدة القرض، ومن هنا فإن اهتمامهم بتقييم الأداء المالي سيركز على معرفة القيمة الحالية للأصول الثابتة ، الربحية ، كفايتها في تغطية الفوائد السنوية ، أي أن اهتمامهم بالأداء المالي سيركز على رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة.

---

[1] جمال الدين المرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، **الإدارة المالية مدخل لإتخاذ القرارات** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 97-98.

[2] منير شاكر محمد وآخرون ، **التحليل المالي : مدخل صناعة القرارات** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 18.

4.الموردون: يمنح الموردون آجالا لإستفاء حقوقهم من عملائهم ، ولكن قبل ذلك يتم التأكد من إستقرار الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي عندهم ، ويتم اتخاذ قرار المنح من عدمه أو التخفيض فيه على ضوء ذلك ، ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء في التحقق ما إذا كانت الآجال التي يمنحها لعملائه مماثلة لذلك التي يمنحها المنافسون الآخرون.[1]

5.العملاء: يتطلع العملاء للحصول على أفضل الشروط لأداء إلتزاماتهم اتجاه الموردين ، ومن خلال المعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الآجال التي يحصل عليها مماثلة أو أفضل من ما يحصل عليه الآخرون ، ويتم معرفة ذلك من خلال حساب متوسط آجال الموردين باستخدام القوائم المالية ، ومن ثم بناء تفضيلاته في التعامل مع أي المصادر ، كذلك قد يقوم العميل بمتابعة مراكز الموردين ومنهم المنشأة موضع التقييم ، للتأكد من ضمان إستمرارها وفرص تخفيض التكلفة.

6.الهيئات الحكومية: تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في إدارة الضرائب والمصالح الأخرى بمراقبة النشاط الاقتصادي وتحصيل الضرائب المفروضة على المؤسسات الاقتصادية ، لذلك يمكن القول أن إهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي ذو دواعي رقابية وضريبية بالإضافة إلى أهداف أخرى مثل مراقبة الأسعار، إحصاء النشاطات...الخ.

7.جهات أخرى: هناك جهات أخرى مهتمة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة مثل الأفراد والجهات المتعاملة في سوق الأوراق المالية حيث تقوم بدراسة وتحليل التغيرات السريعة في الأسعار، من أجل متابعة توظيفاتها في السوق المالية.

المطلب الرابع: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

تعتبر عملية جمع المعلومات أول المرحلة في عملية تقييم الأداء فيجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها أن تتميز بالمصداقية و الموثوقية ، ويجب أن تتوفر في الوقت المناسب من أجل الإعتماد عليها في تقييم الأداء وهي تتوفر في عدة مصادر متمثلة في:[2]

أولا: مصادر خارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

1.المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية الحالية للإقتصاد في فترة زمنية معينة، وسبب إهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي. كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

[1] منير شاكر محمد وآخرون ، **مرجع سابق** ، ص 20.

[2] كبابي سارة ، **مرجع سابق** ، ص 22-24.

2.المعلومات القطاعية: تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء الدراسات المالية و الاقتصادية ، فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية ، النشرات الاقتصادية ، المجالات المتخصصة ، بعض المواقع على الانترنيت...، من أجل المقارنة بين المؤسسات بواسطة النسب.

ثانيا: مصادر داخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية ، جدول حسابات النتائج ، الملاحق ويمكن توضيح هذه المصادر كما يلي:

1.الميزانية: تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الإعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

2.جدول حسابات النتائج: يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص المؤسسة دوريا ، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف و الإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة دون تحديد تواريخ تسجيل لها أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة ، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

3.قائمة تدفقات النقدية: وهي تلك الأداة الدقيقة المستخدمة في الحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها ، وذلك إعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على نجاعة التسيير المالي للمؤسسة.

4. الملاحق: الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج ، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي يحتويها هذين الأخيرين بأسلوب أخر.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي بإستخدام النسب المالية.

يعد التحليل بأسلوب النسب المالية من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال ، لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الإستفادة منها في تقييم أداء الشركة ، وهي من أقدم هذه الأدوات حيث ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر عندما كان يستعين فيها آنذاك المستخدمون وأصحاب الصلة لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية ، ولعل أهم ما ساعد على إنتشار النسب بين المحللين والمستخدمين سهولة إستخراجها وفهمها وإمكانية الإعتماد عليها في تقييم الأداء وأوجه النشاط المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم النسب المالية و أهميتها.

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

أولا: مفهوم النسب المالية:

- **التعريف الأول:** تعرف النسبة المالية على أنها "إيجاد علاقة حساسة نقدية بين متغيرين أحدهما بسط والآخر مقام ، يمثل كل منها فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية ، فالأرقام التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئا ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي وشكل الأداء في منشأة الأعمال ، مما يستدعي ربط بعضها مع الآخر بشكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء".[1]

– التعريف الثاني: النسب المالية ما هي إلا "علاقة بين بسط ومقام ، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية العمومية أو قائمة الدخل ، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء ومرتبطة به ومفسرة له , وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الإخلال بمكونات البسط أو بمكونات المقام . ومن جانب أخر فإن نتائج كل نسبة مالية لا يمكن أن يفهم مدلولها أو كيفية الحكم على الأداء إلا بمقارنتها ببعض المعايير القياسية ومن خلال المقارنة بين نتيجة النسبة وقيمة المعيار المستخدم يمكن الحكم على الأداء".[2]

---

[1] صافية بومصباح ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بإستخدام النسب المالية** ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، جامعة برج بوعريريج ، الجزائر ، 2021 ، ص 223.

[2] زهرة حسن العامري ، علي خلف الركابي ، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء** ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 63 ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2007 ، ص 114.

- **التعريف الثالث:** كما تعرف بأنها "علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية ، وقد تتواجد البنود التي تدخل في إشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين".[1]

- **التعريف الرابع:** كما تعرف أيضا بأنها "العلاقة القائمة بين عنصر(أو عدة عناصر) والعنصر الآخر (أو عناصر أخرى) وتكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل بسيط أو كسر عشري".[2]

من خلال التعاريف السابقة النسب المالية هي دراسة علاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام ، أي دراسة علاقة بين قيمة عنصر وعنصر آخر في القوائم المالية بهدف إضفاء دلالات ذات مغزى على البيانات المالية الواردة بهذه القوائم وتفسيرها بشكل جيد للحصول على نتائج محددة تساعد على تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

و يمكن القول بأن النسب المالية التي تستخدم في التحليل ليست هي الغاية و إنما هي في الواقع نتائج أو تصورات تعطي الإجابة لكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والنقدي و تقييم الأداء.[3]

ثانيا: أهمية النسب المالية:[4]

تتلخص أهمية النسب المالية فيما يلي:

- ✓ تحديد قدرة المنشأة على مواجهة الإلتزامات الجارية؛
- ✓ قياس درجة نمو المنشأة والكشف عن مواطن الضعف والقوة؛
- ✓ توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات و إعداد الموازنات التقديرية؛
- ✓ قياس الفعالية الكلية للمنشأة ومستوى أدائها؛
- ✓ قياس الفعالية التي تحصل عليها المنشأة باستغلالها لمختلف موجوداتها لتحقيق الربحية.

و لتحقيق هذه الجوانب لابد أن يتوفر بالنسب المالية ما يلي:

- ✓ أن تكون النسب المالية قادرة على كشف وقياس نقاط الضعف والقوة؛
- ✓ أن تكون النسب المالية ذات دلالات واضحة يمكن من خلالها المقارنة بالنسب المالية السابقة أو بالمتوسط العام للنسب المالية في صناعة ما.

---

[1] محمد الصيرفي ، **إدارة المال وتحليل هيكله** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 31.

[2] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة ، **تحليل القوائم المالية ، مدخل نظري وتطبيقي** ، طبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 127.

[3] زهرة حسن العامري ، علي خلف الركابي ، **مرجع سابق** ، ص 114.

[4] صافية بومصباح ، **مرجع سابق** ، ص 223.

المطلب الثاني: نسب السيولة و نشاط.

تعتبر نسب السيولة والنشاط من أهم النسب المالية لتقييم مدى نجاح المؤسسة في مواجهة إلتزاماتها وإدارة أصولها وخصومها ، و سنتطرق إليها من خلال ا المطلب.

أولا: نسب السيولة:

تقيس هذه النسب الملاءة المالية للمنشأة بالأمد القصير أو بمعنى أخر مقدرة المنشأة على تسديد الالتزامات المالية القصيرة الأجل ، والملاءة المالية للمنشأة في الأمد القصير تبين مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات المنشأة المتداولة ويمكن لهذه المنشأة من تحويل هذه الموجودات إلى نقد في فترة زمنية مساوية لاستحقاق المطلوبات المتداولة ، و بصورة عامة قد يكون هذا النقد ناجم عن تحويل المخزون إلى مبيعات أو تحصيل الذمم المدينة ، أو مصادر عديدة أخرى بهدف تعزيز ثقة الآخرين بإمكانية المؤسسة على تسديد في الوقت الملائم ، إذ الحكم على سيولة الأصل تكون من خلال وقت تحويله إلى نقد دون تحمل الخسائر[1]، إن عدم توفر السيولة الكافية لدى المنشأة يعني احتمال الخطر التمويلي و بالتالي تدهور ترتيبها الإئتماني.

يمكن القول باختصار بأن هذه المجموعة تهدف إلى " تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير، وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل ومجموع إلتزاماتها القصيرة" .[2]

1.نسبة السيولة العامة (نسبة التداول):

تقيس هذه النسبة مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة ، أي مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية متطلبات الدائنين القصيرة الأجل ، و يجب أن تكون هذه النسبة أكبر أو يساوي الواحد (≥ 1) و كل نسبة تزيد عن ذلك تعتبر هامش أمان بالنسبة للمؤسسة و تحسب كما يلي: [3]

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

تعتبر نسبة السيولة العامة مؤشرا عاما لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة و إستحقاق ديون قصيرة الأجل.

---

[1] خالد الراوي ، يوسف سعادة ، **التحليل المالي للقوائم المالية و الإفصاح المحاسبي** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 61.

[2] مفلح عقل ، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي** ، الطبعة الثانية ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 365.

[3] أسعد حميد العلي ، **الإدارة المالية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2013 ، ص 81.

2.نسبة السيولة السريعة:

تلجأ الإدارة المالية إلى النسب السريعة لتعزيز دراسة نسبة السيولة العامة ، بشأن تقييم موقف السيولة و تحسب النسب السريعة من خلال العلاقة النسبية الآتية[1]:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويرجع إستبعاد المخزون السلعي من بسط النسبة لكونه أقل الموجودات المتداولة سيولة بسبب بطيء تحويله إلى النقد أو بسبب عدم التأكد من بيعه ، والأكثر من ذلك فإن النسبة السريعة بدون المخزون السلعي تعبر بدقة عن قدرة الإدارة المالية في تسديد ما عليها من إلتزامات دون أن تلجأ إلى تصفية المخزون السلعي ، و عادة ما يفضل أن تكون هذه النسبة في المجال 0,3 و 0,5 .

3.نسبة السيولة الجاهزة:

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل والاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها فقط ، و عليه فهي تبين للمؤسسة هل يجب أن تحصل جزءا من الذمم ، أم هي مجبرة على بيع البعض من مخزونها حتى تتمكن من تسديد الديون قصيرة الأجل ، و يجب أن تكون هذه النسبة :

- تساوي على الأقل 1 : في حالة تسديد المؤسسة ديونها لبضعة أيام فقط؛

- محصورة بين 0,2 كحد أدنى و 0,3 كحد أقصى : عندما تزيد مدة إستحقاق الديون عن أسبوع أو أشهر لأنه لا يجب تجميد الأموال بدون إستعمال و إنما يجب إستخدامها لتحقيق مردود من ورائها ، و تحسب بالعلاقة التالية:[2]

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ثانيا: نسب النشاط:[3]

تستخدم هذه النسب في قياس أداء المؤسسة المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل ،كمؤشر على نشاط المؤسسة في تاريخ معين أو فترة زمنية معينة ، و تعرف أيضا بنسب إدارة الموجودات ، لأنها تقيس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير أصولها من خلال توزيع مواردها المالية ، و كفاءتها في إستخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن

[1] دحماني هدى ، **مرجع سابق** ، ص 33.

[2] مبارك لسلوس ، **مرجع سابق** ، ص 48.

[3] د.باصور ، **التشخيص المالي بواسطة النسب المالية** ، مطبوعة محاضرات في مقياس التشخيص المالي ،المحاضرة رقم 6 ، سنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2022/2021 ، ص 4-5.

من السلع و الخدمات و بالتالي زيادة المبيعات ، أي تفيد نسب النشاط في الحكم على مدى كفاءة المؤسسة في استثمار أموالها و هل نساهم هذه الأموال بشكل فعال في توليد المبيعات الكافية ، أم هناك زيادة أو نقص في الإستثمارات ، الأمر الذي يؤثر على كفاءة المشروع في توليد المبيعات اللازمة ، و هو ما يفيد أيضا في الحكم على درجة مخاطر التشغيل.

1.مدة إحتياج رأس المال العامل للإستغلال(BFRex):

مادام رأس المال العامل متعلق و مرتبط بنشاط المؤسسة الرئيسي فهو ما يعني أنه مرتبط برقم الأعمال، فالنسبة التي تبين لنا هذه العلاقة تمكن المشخص المالي من مقارنة حجم الإحتياج في رأس المال العامل بمستوى نشاط المؤسسة ، أي كم يوما من مبيعات المؤسسة يمثل هذا الإحتياج الهيكلي ، و يحسب هذا المعدل كما يلي:

مدة احتياج ر م ع إ=(احتياجات رأس المال العامل للإستغلال) \ رقم الأعمال)×360

هذه النسبة يمكن مقارنتها مع نسب المؤسسات الأخرى لنفس القطاع أو مع النسب المتحصل عليها في السنوات الماضية ، فإرتفاع هذه النسب في المؤسسة مقارنة مع السنوات الماضية معناه يا إما هناك زيادة في مدة التخزين أو الزيادة في مهلة التحصيل للزبائن أو التخفيض في مدة تسوية ديون الموردين.

2.معدل و مدة دوران المخزون:

تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات و كلما انخفض هذا المعدل دل على أن المؤسسة تعاني من بطئ في تصريف مخزوناتها و هو ما يؤدي إلى تجميد جزء من الأموال على شكل مخزون ، ومن جهة أخرى فإن زيادة هذا المعدل قد تعني زيادة نشاط المؤسسة ة كفاءة إدارة المبيعات في تسويق و التفاوض مع العملاء ويحسب كمايلي:

بالنسبة للبضاعة أو المواد الأولية:

دوران البضاعة/مواد أولية= تكلفة شراء البضاعة أو مواد أولية \متوسط المخزون.

بالنسبة للمنتجات التامة:

دوران منتجات تامة الصنع=تكلفة إنتاج المنتجات المباعة \متوسط المخزون.

علما أن:

متوسط المخزون=(مخزون أول المدة+مخزون آخر المدة) \2.

أما مدة دوران المخزون فتحسب كمايلي:

مدة دوران المخزون أو مدة تصريف المخزون=360\معدل دوران المخزون

3.مدة تحصيل الزبائن:

تعبر هذه النسبة عن المدة المتوسطة لتحصيل الحقوق من الزبائن و تحسب كمايلي:

مدة التحصيل من الزبائن=[(الزبائن+أوراق القبض)\رقم الأعمال السنوي الآجل]×360

و يقصد بفترة التحصيل تلك الفترة الممتدة من تاريخ تكوين الحسابات المدينة إلى تاريخ تحصيلها ، لذلك فإنها تعبر عن سرعة تحرك الحسابات المدينة بإتجاه التحصيل ، تتبع هذه المدة سياسة المؤسسة التجارية في التعامل مع زبائنها و عموما كلما كانت أقل كان ذلك دليلا على ترصيدها السريع لحقوقها من المبيعات الآجلة.

كما يمكن حساب معدل دوران الحسابات المدينة (بالمرات خلال السنة) من خلال مقلوب فترة التحصيل، وهذا حسب العلاقة التالية:

معدل دوران الحسابات المدينة=رقم الأعمال السنوي الآجل\(الزبائن+أوراق القبض).

و كلما كان هذا المعدل أكبر دل على سرعة تحصيل المؤسسة لديونها على الزبائن.

4.مدة التسديد للموردين:

تعبر هذه النسبة عن المدة المتوسطة التي تسدد فيها المؤسسة ديونها تجاه مورديها و تحسب كمايلي:

مدة التسديد=[(الموردون+أوراق الدفع)\المشتريات السنوية الآجلة]×360

و يقصد بفترة التسديد تلك الفترة الممتدة من تاريخ تكوين الحسابات الدائنة إلى تاريخ تسديدها، لذلك فإنها تعبر عن سرعة تحرك الحسابات الدائنة بإتجاه الدفع ، تتبع هذه المدة سياسة المؤسسة التجارية في التعامل مع مورديها و عموما كلما كانت أكبر كان ذلك أفضل.

كما يمكن حساب معدل دوران الحسابات الدائنة (بالمرات خلال السنة) من خلال مقلوب فترة التسديد حسب العلاقة التالية:

معدل دوران الحسابات الدائنة=المشتريات السنوية الآجلة \(الموردون+أوراق الدفع).

كلما كان هذا المعدل أقل كلما دل ذلك على فترة أطول يمنحها الموردون لصالح المؤسسة من أجل تسديد قيمة مشترياتها الآجلة.

5.معدل دوران الأصول:

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق المبيعات، وتحسب هذه النسبة كمايلي:

معدل دوران الأصول = المبيعات / إجمالي الأصول

6. معدل دوران الأصول الثابتة:

يشير هذا المعدل إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في توليد المبيعات و يحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات / صافي الأصول

7.معدل دوران الأصول المتداولة:

يشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويشير المعدل المرتفع للنسبة إلى كفاءة، ويحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / الأصول المتداولة

المطلب الثالث: نسب المردودية و الهيكل المالي.

سنتناول من خلال هذا المطلب كل من نسب المردودية بدراستنا للمردودية التجارية و المالية إضافة إلى المردودية الاقتصادية ، أما نسب الهيكل المالي فسنتطرق لنسبة المديونية الكاملة ، المديونية طويلة الأجل ، المديونية قصيرة الأجل و نسبة الإستقلالية المالية.

أولا: نسب المردودية:

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها ، إن الهدف من وراء إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق أرباح صافية عن طريق الأموال المستثمرة عند تأسيس هذه المؤسسة ، الأمر الذي يسمح بتطويرها ورفاهية الأطراف المستثمرة بها ، والمردودية عامل أساسي لتسيير أي مؤسسة وتقاس عن طريق مجموعة من المؤشرات[1]، و الهدف منها هو تقدير قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح و الإستمرارية في تطوير المؤسسة و سعي إلى أعلى النسب للوصول إلى نتائج جيدة و مردودية أكبر ، و تتمثل هذه نسب في مايلي:[2]

1.معدل المردودية الاقتصادية:

تبين هذه النسبة العائد من وراء إستخدام كل دينار من مجموع أصول المؤسسة[3]، أي ما يعطيه الدينار الواحد من الأصول الثابتة و الجارية من عائد ، و يحسب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

[1] ماجدة بوالشعر ، منال بوبزاري ، **مرجع سابق** ، ص 75.

[2] محمد صالح الحناوي ، **الإدارة المالية و التمويل** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 78.

[3] زغيب مليكة ، بو شنقير ميلود ، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 87.

تهتم الإدارة المالية بمؤشر المردودية الاقتصادية و تتابع تغيراته عبر السنين ، باعتباره أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم لتقييم الأداء المالي في المؤسسة ، و من خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة و الضعف للمؤسسة ، فيدل إرتفاعه على كفاءة السياسات التشغيلية و القرارات التي إتخذتها الإدارة المالية في المؤسسة ، و كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الإجمالية نتيجة استخدام أصولها ، يدل إرتفاع هذه النسبة على الإستخدام الأمثل للأموال.

2.معدل المردودية المالية:

تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة ، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من إستحدام أموال المساهيمين ، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة من اموال المساهمين في ربح الصافي ، كما تمثل أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين ، و كلما كانت هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية و جاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم [1]، تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

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

يدل إرتفاعها عى قدرة المؤسسة من ناحية الأداء و الذي هو انعكاس لكل سياستها و قراراتها ، و في حالة الإنخفاض يدل على ضعفها[2]، حيث بناءا على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائدا مناسبا.

3.معدل المردودية التجارية:

تبين هذه النسبة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية ، وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة[3]، فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية ، و تتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري ، و بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية و كفاءة النشاط التجاري الصناعي الذي تمارسه المؤسسة[4]، و يمكن حسابها بالعلاقة التالية:

---

[1] مبارك لسلوس ، **مرجع سابق** ، ص 52.

[2] اليمين سعادة ، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 ، ص 39.

[3] زغيب مليكة ، بو شنقير ميلود ، **مرجع سابق** ، ص 87.

[4] عادل عشي ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم** ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2001 ، ص 82.

$$\text{معدل المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

لا يتوقف إستخدام هذه النسب على دراسة المؤسسة بذاتها فقط بل تتعدى إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لأن ضعف هذه النسبة أمام نسب المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

ثانيا: نسب التمويل (الهيكل المالي):

تمثل هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها طويلة الأجل ، وكذا مدى نجاح السياسة التمويلية لها في الموازنة بين مصادر التمويل الخارجية والداخلية، حيث "تقيس نسب التمويل درجة إعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها و يكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الإقتراض إذ أن التمويل بإستخدام الإقتراض قد يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال الملكية غير أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تتمثل في تزايد الإعتماد على القروض في تكويل الأنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على تسديد القروض و فوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة ، فنسب التمويل تكتسب أهمية خاصة عند الأطراف المعنية بالمؤسسة"[1].

ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم مؤشرات الهيكل المالي:

1.نسبة التمويل الدائم:

يدل هذا المؤشر على نسبة التغطية المالية للأصول الثابتة بواسطة الأصول الدائمة فتسجيل نسبة موجبة (أكبر من 1) يعني وجود رأس مال عامل صافي إجمالي موجب وتغطية كاملة للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة مع تسجيل هامش أمان مالي يمكن المؤسسة مواجهة احتياجات المؤسسة عند دورة الاستغلال ، أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد (سالبة) يعني و جود رأس مال عامل صافي إجمالي سالب وتمويل نسبي للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة والاعتماد على مصادر التمويل الدورية في تمويل الأصول الثابتة ويحسب وفق الصيغة التالية:[2]

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

[1] مبارك لسلوس ، **مرجع سابق** ، ص 48.

[2] شيخة خميسي ، **التسيير المالي للمؤسسة** ، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2010 ، ص 83.

2.نسبة التمويل الخاص:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة ، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كاملا دل ذلك على أن المؤسسة تمول أصولها بواسطة أموالها الخاصة ، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك والعكس صحيح وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

3.نسبة الإستقلالية المالية:

من الطبيعي أن إستقلالية المؤسسة تتعلق بمديونيتها إذن في هذه النسبة يجب مقارنة الأموال الخاصة بالأموال الأجنبية بالعلاقة التالية:[1]

$$\text{نسبة الإستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

إن الهدف من هذه القاعدة هو جعل المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية بمعنى أن لا يفوق مجموع ديونها حجم رؤوس الأموال الخاصة ، أي أن يكون ملاك المؤسسة مساهمين في إحتياجاتها أكثر من مقرضيها ، وهو شيء مهم خصوصا إذا ما تعلق الأمر بحالات التوقف عن الدفع و العسر المالي و مخاطر الإفلاس ، فنلاحظ أنه إذا كان قرار الإستدانة يجعل أموال المقرضين أعلى من مساهمة المالكين فهو قرار غير رشيد من منظور الإستقلالية المالية و لا بد أن يعوض بقرار آخر مثل الزيادة في رأس المال للمساهمة أو التخلي عن بعض النشاطات أو التنازل عن بعض الاستثمارات...الخ.[2]

4.نسبة المديونية (نسبة قابلية السداد):

تعتبر السياسة المالية للمؤسسة من أبرز العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق التوازن المالي فيها ، فإفراط المؤسسة في إستعمال الديون المالية مؤشر خطير لأنه يؤدي إلى الوقوع في مشاكل مالية عسيرة و ذلك بسبب تزايد المصاريف الثابتة و الناجمة عن تسديد القروض و الفوائد ، لذلك يعتمد على نسبة الإستدانة من أجل معرفة معدل الإستدانة المالية للمؤسسة و التي تحسب كمايلي:

[1] ناصر دادي عدون ، **التحليل المالي** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، بدون سنة نشر ، ص 54.

[2] د.باصور ، **مرجع سابق** ، ص 3.

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

تعتبر نسبة 0,4 نسبة معقولة في معظم الكيانات الاقتصادية لا سيما الصناعية منها ، و كلما انخفضت كان ذلك في صالح المؤسسة ، و تستخدم نسبتي الديون الطويلة و القصيرة الأجل ، المشتقتين من نسبة المديونية لتحليل المركزين الماليين القصير و الطويل الأجل ، و ذلك من خلال قابلية أصول المؤسسة على تغطية الالتزامات المالية عند إستحقاقها.[1]

المطلب الرابع: النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة.

تعد المعلومات التي توفرها قائمة التدفقات النقدية معلومات مهمة و ضرورية للمنشأة بها يمكن الإسترشاد والكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية، هذه المعلومات يمكن إستعمالها في إستخلاص العديد من المؤشرات المالية. إن الأمور المرغوب فيها ضمن قائمة التدفقات النقدية هي أن تكون التدفقات النقدية موجبة وكبيرة و متزايدة مع الزمن ، كذلك ينبغي التدقيق في الأنشطة الثلاثة الواردة في قائمة التدفقات النقدية (التشغيلية، الإستثمارية، التمويلية) ومحاولة التعرف على أداء الوحدة الاقتصادية المستقبلي من خلالها، فالوحدات الاقتصادية التي تحتفظ بإحتياطي كبير من النقد قادرة على سداد إلتزاماتها وتوزيع أرباح ، و قادرة على تجاوز المشاكل المالية الطارئة دون اللجوء إلى الإقتراض أو بيع بعض أصول.

وتشكل النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية أسلوبا مهما من أساليب تحليل التدفقات النقدية وتقييم الأداء للوحدة الاقتصادية ، إذ ثبتت أهمية إستعمال النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في كثير من الحالات، لاسيما عندما تنبأت هذه النسب بإفلاس بعض الشركات، و تتمثل أهم هذه النسب في مايلي:

أولا: مقاييس جودة الربحية:

إن ربحية المؤسسة هي محصلة لمختلف السياسات التي تتخذها الإدارة ، وتعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها التشغيلية و الإستثمارية و تقيس نسب الربحية كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأرباح ، وهي تقدم معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين النتيجة الصافية التي يتم تحديدها بموجب أساس الإستحقاق وصافي التدفقات النقدية التي يتم تحديدها بموجب الأساس النقدي ، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المؤسسة لرقم مرتفع من النتيجة الصافية لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس بالعكس[2]. ومن بين النسب التي يمكن إشتقاقها لقياس جودة الربحية مايلي:[1]

[1] نفس المرجع السابق ، ص 2.

[2] كبابي سارة ، **مرجع سابق** ، ص59.

1.نسبة النقدية التشغيلية:

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

يفيد هذا المؤشر في بيان نسبة الأرباح النقدية من أصل صافي الأرباح السنوية المحتسبة على أساس الإستحقاق فهو يبين مدى قدرة أرباح الوحدة على توليد تدفق نقدي تشغيلي صافي.

2.نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المبيعات:

$$\text{نسبة صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية غلى المبيعات} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{المبيعات}}$$

تعتبر المبيعات النقدية مصدرا أساسيا للتدفقات النقدية الواردة للمؤسسة ، والحصول على مؤشر عال لهذه النسبة يثبت كفاءة سياسة الإئتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها.

3.نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:

$$\text{نسبة العائد على الاصول من التدفق النقدي التشغيلي} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

توضح هذه النسبة مدى مقدرة موجودات المؤسسة من توليد تدفق نقدي تشغيلي.

4.مؤشر النشاط التشغيلي:

$$\text{مؤشر النشاط التشغيلي} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{صافي الدخل من الأنشطة قبل الفوائد و الضريبة}}$$

يوضح هذا المؤشر مدى مقدرة الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي ، كلما إرتفعت هذه النسبة دل ذلك على إرتفاع أرباح المؤسسة و العكس بالعكس.

[1] منير شاكر محمد و آخرون ، **مرجع سابق** ، ص 174.

ثانيا: مقاييس جودة السيولة المالية:

إن قياس وتقييم السيولة ذو أهمية كبيرة في تقييم الحالة المالية للمؤسسة ، فالمؤسسة ذات السيولة المرتفعة هي التي لديها نقدية كافية لسداد ديونها المستحقة ، وعند تقييم السيولة يتم الاهتمام بدراسة مدى ملاءمة وكفاية النقدية التي لدى المؤسسة لدفع ديونها ، وتقسم التدفقات النقدية للمؤسسة الى تدفقات نقدية من الأنشطة التمويلية وتدفقات نقدية من الأنشطة الاستثمارية وتدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية ، وهذا يوفر مقياسا أفضل لتوافر أو عدم توافر السيولة.[1]

ومن أهم النسب المفيدة في تقييم سيولة المؤسسة ما يلي:[2]

1. مؤشر تغطية النقدية:

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالإلتزامات الإستثمارية والتمويلية الضرورية ، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات، و تحدد بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر تغطية احتياجات النقدية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الإستثمارية و التمويلية}}$$

2. نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد الديون:

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

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

3.نسبة التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال إلى مدفوعات الديون طويلة الأجل:

توضح هذه النسبة مدى كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على تسديد الديون طويلة الأجل، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان مؤشرا إيجابيا على قدرة المؤسسة على الوفاء بالإلتزاماتها طويلة الأجل، و تحسب بالعلاقة التالية:

---

[1] حمزة بن خليفة ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة** ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012/2011 ، ص 31.

[2] كبابي سارة ، **مرجع سابق** ، ص 60-61.

نسبة التدفقات النقدية أنشطة الإستغلال إلى مدفوعات الديون طويلة الأجل

=

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

مدفوعات الديون طويلة الأجل

4. نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية الى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية:

توضح هذه النسبة مدى مساهمة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية على تمويل الإستثمار في الأصول طويلة الأجل، وكذلك تعتبر مؤشرا جيدا على مدى إسهام المصادر الخارجية في تمويل الإستثمار في الأصول طويلة الأجل ، وتحدد بالعلاقة التالية:

نسبة التدفقات الخارجة للأنشطة الإستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية

=

التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية

التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الإستثمارية

المبحث الرابع: مؤشرات التوازن المالي كأداة لتقييم الأداء المالي.

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

المطلب الأول: ماهية التوازن المالي.

إن السهر على الإستعمال الجيد للإمكانيات المتاحة والتحكم في الجانب المالي يضمن للمؤسسة تفاد الإختلالات التي تواجه توازنها المالي ، حيث يعد هذا الأخير المرحلة الأساسية والضرورية لكل إدارة مالية وهذا إنطلاقا من الميزانية المالية التي هدفها التحليل بالدرجة الأولى عن طريق مؤشرات التوازن المالية ومعرفة حالة المؤسسة من جانب السيولة.

أولا:تعريف التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بإستقرار المؤسسة المالي، حيث "تنطلق فكرة التوازن المالي من الميزانية المالية بإعتبار أنها تعتمد على التوازن بين الخصوم و الأصول أي مدى إمكانية المؤسسة من دفع ديونها اللازمة و القدرة على الوفاء عند تاريخ الإستحقاق و أن تكون أصولها تسمح بدفع ديونها اللازمة على أساس أن الأموال التي تبقى في المؤسسة لمدة أكثر من سنة هي التي ستمول الإستعملات في المدى الطويل و كذلك الأمر بالنسبة للأصول المتداولة التي ستمول ديون أو إلتزامات المؤسسة في الآجال القصيرة"[1].

كما يمكن تعريف التوازنات المالية بأنها "التقابل القيمي و الزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة ، و إستعمالاتها من جهة ثانية ، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة إستعمالها التي ترافق إستحقاقها و كذلك تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها"[2]

ويعرف التوازن المالي أيضا بأنه : "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال و مصادرها"[3].

ثانيا: أهمية التوازن المالي:

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق التوازن المالي بين السيولة والربحية – المردودية – و أن تحافظ على التوازن باستمرار، حيث أن المؤسسة بصفة عامة تجبذ أن تتوفر لديها سيولة كبيرة للقيام بمصاريفها من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تعمل جاهدة على تحقيق مردودية عالية اعتمادا على الديون القصيرة الأجل تجنبا لأخطار عدم القدرة على سداد الديون في مواعيدها، وبالتالي تكمن أهمية التوازن المالي في[4]:

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

---

[1] ناصر دادي عدون ، محمد فتحي نواصر ، **دراسة الحالات المالية** ، دار الأفاق للنشر ، الجزائر ، 2011 ، ص 22.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 22.

[3] عادل عشي ، **مرجع سابق** ، ص 36.

[4] العالية غالمي ، **التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة** ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية ، العدد الأول ، جامعة الأغواط ، 2018 ، ص 171.

ثالثا: أنواع التوازن المالي:[1]

يتمثل التوازن المالي في نوعين أساسين هما:

1.التوازن المالي قصير الأجل: هو جزء من موجودات المؤسسة المحتفظ بها على شكل سائل، إذ يعتبر المقياس الأساسي الأمثل لتسيير الخزينة ومؤشر المراقبة للوضع النقدي للمؤسسة بتاريخ معين إذ يجب أن تبقى الأموال المستخدمة من قبل المؤسسة لتمويل قيمة الموجودات المتاحة لها خلال فترة زمنية ، و بموجبها تتحدد حاجة المؤسسة للأموال السائلة أهمها تحريك الدورة ؛ التشغيلية وتسديد الإلتزامات بتواريخ استحقاقها.

2.التوازن المالي طويل الأجل: يكون التوازن المالي طويل الأجل للمؤسسة جيدا من حيث إمكانية التوسع المستقبلي الذي يتطلب استثمارات رأسمالية طويلة الأجل، ومقدرة المؤسسة على تسديد ديونها بتواريخ استحقاقها بطريقة مستمرة .

رابعا: شروط التوازن المالي:

لكي يتحقق التوازن المالي وجب توفر ما يلي:[2]

- **الشرط الأول:** يجب أن يكون رأس مال العامل موجب ، ويتحقق ذلك عندما تتمكن المؤسسة من تمويل الأصول الثابتة اعتمادا على الموارد الدائمة ، أي تمويل استثمارات المؤسسة باللجوء إلى الموارد الطويلة والمتوسطة الأجل ، والمتمثلة في رأس المال والديون المتوسطة وطويلة الأجل.
- **الشرط الثاني:** يجب يغطي رأس مال العامل الاحتياج في رأس مال العامل ، أي أن BFR<FR إذ لا يكفي أن يكون رأس مال العامل موجب بل يجب أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات دورة الاستغلال.
- **الشرط الثالث:** خزينة موجبة ، ويتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين ، وبذلك تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الإعتمادات البنكية الجارية وبواسطة استخدامات الخزينة والمتمثلة في المتاحات.

المطلب الثاني: رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل.

يعتبر التوازن المالي مقياس لمعرفة وضعية المؤسسة و بالتالي لا بد من دراسة المؤشرات الخاصة بالتوازنات المالية و سنتطرق في هذا المطلب إلى رأس المال العامل و الإحتياج في رأس المال العامل.

أولا: رأس المال العامل الصافي الإجمالي (FRng):

[1] توايمي سمير ، رواط أحمد ، **دور سلوك الخزينة في تحقيق التوازن المالي** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، ص 8.

[2] إلياس بن ساسي ، **مرجع سابق** ، ص 106-107.

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

- من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة– **من أسفل الميزانية:**

يعبر رأس المال العامل من الأسفل الميزانية عن الفرق بين الأصول المتداولة و الموارد المتداولة، أي مدى قدرة المؤسسة على تغطية الاحتياجات القصيرة الأجل المرتبطة بدورة الإستغلال.

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل

يعتبر رأس المال العامل الصافي الإجمالي هامش الأمان الذي تتوفر عليه المؤسسة، الموجه لتغطية الإحتياجات الطارئة المرتبطة بدورة الإستغلال بما يسمح عدم وقوع المؤسسة في حالة نقص من السيولة، بسبب وجود فارق زمني بين التحصيل و التسديد الذي يمكن أن ينشأ نتيجة الحالات التالية[2]:

- ✓ الشراء و البيع و المتمثل في تكوين المخزون؛
- ✓ البيع و التحصيل و يتمثل في نشأة الحقوق؛
- ✓ الشراء و التسديد و يتمثل في نشأة الديون.

- الحالات التي يمكن أن يأخذها الرأس المال العامل الصافي الإجمالي:

تقسم حالات رأس المال العامل الصافي إلى ثلاث حالات، وهي كالتالي:[3]

FRng > 0 (سياسة المحافظة): يتحقق ذلك عندما تكون الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة و بالتالي فإن المسير المالي يجعل المؤسسة تبتعد عن خطر نقص السيولة و التعثر المالي ما يعني أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، أي أن المؤسسة تمكنت من تمويل إحتياجاتها الطويلة الأجل باستخدام مواردها الطويلة الأجل، و حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الإحتياجات المالية المتبقية، و هذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

---

[1] اليمين سعادة ، **مرجع سابق** ، ص 59.

[2] د.باصور ، **التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي** ، مطبوعة محاضرات في مقياس التشخيص المالي ،المحاضرة رقم 5 ، سنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2022/2021 ، ص 1.

[3] عيسي سهام ، عيسي يونس ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص 47.

FRng < 0 (سياسة جريئة): يتحقق ذلك عندما تكون الأموال الدائمة أصغر من الأصول الثابتة و بالتالي فإن المسير المالي يجعل المؤسسة تقترب من خطر العسر المالي بسبب أن المؤسسة قامت بتمويل الإستخدامات المستقرة ذات العمر الاقتصادي الطويل بموارد الدورة القصيرة الأجل المؤسسة في هذه الحالة عاجزة عن تمويل إستثماراتها و باقي الإحتياجات المالية بإستخدام مواردها المالية الدائمة، و بالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى إستثمارها إلى الحد الأدنى الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

FRng = 0 (حالة التوازن المالي الأدنى): في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط ، أما باقي الأصول فتغطى عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل ، و تترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

ثانيا: إحتياجات رأس المال العامل (BFR):

إحتياج رأس المال العامل هو "ذلك الجزء من حاجات تمويل دورة الإستغلال التي لا يتم تغطيتها عن طريق الديون المتعلقة بدورة الاستغلال، وتنتج هذه الحاجة عن التفاوت الزمني بين المشتريات، المبيعات، المقبوضات أو المدفوعات، وكما يعتبر إحتياجات رأس المال العامل بمثابة المحدد لرأس المال العامل، أو هو رأس المال العامل الأمثل للبنية المالية للمؤسسة، أي هو الحجم من الأموال الدائمة الواجب توفيره لتمويل الموجودات المتداولة والذي يضمن تحقيق التوازن المالي الضروري للمؤسسة"[1]

ويحسب إحتياج رأس المال العامل كمايلي:

إحتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة- موارد الدورة

إحتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة – النقدية) – (ديون قصيرة الأجل- السلفيات المصرفية)

و يتكون هذا الإحتياج من:

- الاحتياج رأس المال العامل للإستغلال: إستخدامات الإستغلال – موارد الإستغلال
- الاحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال: إستخدامات خارج الإستغلال – موارد خارج الإستغلال

و منه فإن:

إحتياج رأس المال العامل

=(إستخدامات الإستغلال+إستخدامات خارج الإستغلال)

-(موارد الإستغلال+موارد خارج الإستغلال)

[1] لزعر محمد سامي ، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي** ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2012/2011 ، ص 95.

- الحالات التي يمكن أن يأخذها احتياج رأس المال العامل:[1]

BFR > 0 : إذا كانت قيمة BFR كبيرة و موجبة، فإن المؤسسة في هذه الحالة لم تؤمن الموارد قصيرة الأجل الكافية و التي تكون غالبا تكلفتها منخفضة لتغطية مختلف إحتياجات دورة الإستغلال (حالة اختلال).

BFR < 0 : في هذه الحالة تكون إحتياجات الدورة أقل من موارد الدورة في هذه الحالة لم تستخدم تلك الموارد في توسيع دورة الاستغلال و الزيادة في الطاقة الإنتاجية أي وجود إختلال في إستغلال الموارد المتاحة بما يؤثر على زيادة التكلفة و التقليل من الأرباح (حالة اختلال).

BFR = 0 : موارد الدورة تساوي إحتياجات الدورة، و هي حالة مثالية تعبر عن حسن تسيير الموارد قصيرة الأجل من أجل الإستجابة لإحتياجات الدورة.

المطلب الثالث: الخزينة الصافية.

تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة ، وهذا ما تم تطرق إليه سابقا بالإضافة إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالخزينة ، إلا أنه سنتاول في هذا المطلب كيفية حساب الخزينة و وضعياتها ، بإعتبارها مؤشرا من مؤشرات التوازن المالي، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة لإعادة التوازن.

أولا: حساب الخزينة الصافية وضعياتها:

1. حساب الخزينة الصافية: تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين الاستخدامات الخزينة و موارد الخزينة ، وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة الأساسية عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي.

الخزينة الصافية (TN) = موارد الخزينة – إستخدامات الخزينة

الخزينة الصافية (TN)= رأس المال العامل الصافي الإجمالي (FRng)

– إحتياجات رأس المال العامل (BFR)

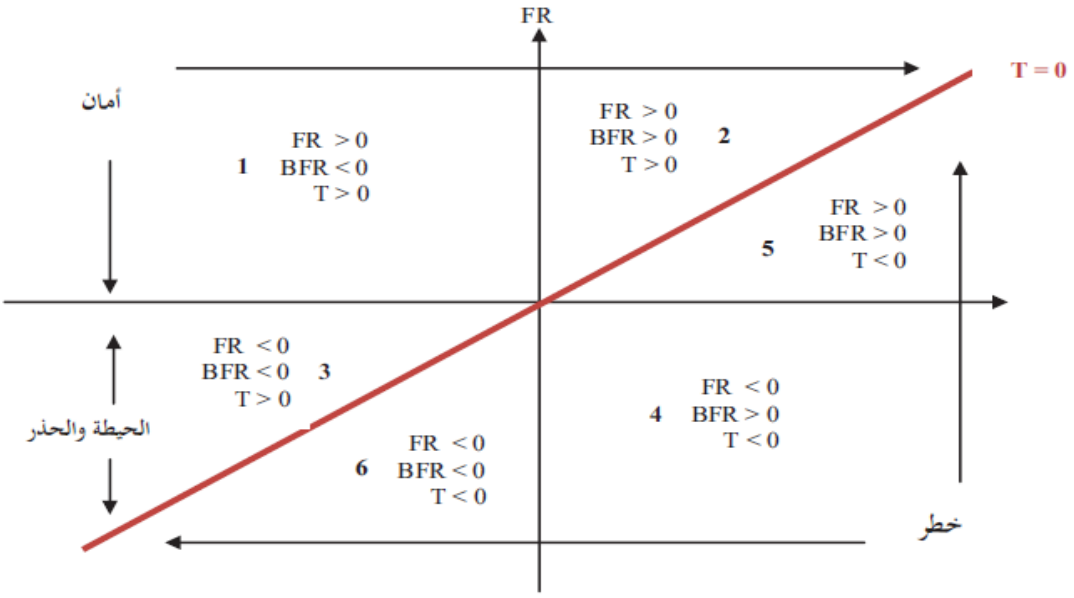
من خلال الخزينة تستطيع المؤسسة تحديد حالة التوازن المالي ، فإذا تمكنت من تغطية مختلف إحتياجاتها، يكون رصيد الخزينة موجب و هي حالة فائض و في العكس تكون الخزينة سالبة و هي حالة عجز.

[1] عيسي سهام ، عيسي يونس ، **مرجع سابق** ، ص 50.

2. وضعيات الخزينة:[1]

يعبر الفرق بين رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل بالشكل العام لوضعية الخزينة ، ولتوضيح الوضعية الدقيقة لها يجب الأخذ بعين الإعتبار قيمة رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل اللتان يمكنهما أن تكونا موجبتين أو سالبتين ، والتي تنتج عنها الحالات التالية لوضعيات الخزينة المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): حالات الخزينة



المصدر: توايمي سمير ، رواط أحمد ، **دور سلوك الخزينة في تحقيق التوازن المالي** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، ص 15.

من الشكل رقم (**2-1**) يتضح لنا:

1.**القطب الموجب** (**TN**) **> 0** : يظهر في الحالات التالية:

- **الحالة** (**1**): الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر و إحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر، أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.

- **الحالة** (**2**): الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل موجبة و رأس المال العامل أكبر من إحتياجات رأس المال العامل ، وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.

[1] توايمي سمير ، رواط أحمد ، **مرجع سابق** ، 15-16.

- **الحالة (3)**: الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل سالب لكن القيمة المطلقة لرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لإحتياجات أرأس المال العامل وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل و إحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة.

2.**القطب السالب (TN) < 0** : يظهر في الحالات التالية:

- **الحالة (4)**: الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من الصفر و إحتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر ، و ذلك يبين أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل دورة الإستغلال و الذي يحتاج إلى تمويله بمصادر أخرى.

- **الحالة (5)**: الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من إحتياجات رأس المال العامل ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية إحتياجات رأس المال العامل.

- **الحالة (6)**: الخزينة سالبة لأن كلا من رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل سالب والقيمة المطلقة لرأس المال العامل أكبر من القيمة المطلقة لإحتياجات رأس المال العامل ، في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.

3. **TN = 0** : الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر ما يعني رأس مال العامل الصافي يساوي إحتياجات رأس المال العامل ، أي الإستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات و هو الهدف في كل المؤسسات ، خاصة مدة إستحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) والسيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى ، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية ، وهذا انطلاقا من التأثير على رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل.

ثانيا: الإجراءات المختلفة من أجل إعادة التوازن:

يحدث إختلال في التوازن المالي عندما تكون إحتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل الصافي، وبالتالي تكون الخزينة سالبة، و من أجل إعادة التوازن المالي لا بد من القيام بإحدى الإجرائين التاليين أو كليهما:[1]

- ✓ الرفع من رأس المال العامل؛
- ✓ التخفيض من احتياجات رأس المال العامل.

[1] اليمين سعادة ، **مرجع سابق** ، ص 72.

1.الرفع من رأس المال العامل: يتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها:

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

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

1-3.الحصول على القروض جديدة طويلة الأجل: يؤدي الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل إلى زيادة في الأموال الدائمة و هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل.

1-4.الرفع في مخصصات الإهتلاكات و المؤونات: إن الرفع في مخصصات الإهتلاكات يؤدي إلى تحقيق القيمة الكلية للإستثمارات و بالتالي الأصول الثابتة، من جهة أخرى تؤدي الزيادة في الإهتلاكات إلى زيادة حجم الأصول الخاصة، وهذا ما سيؤدي إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل

2.تخفيض احتياجات رأس المال العامل: من أجل التخفيض من إحتياجات رأس المال العامل لا بد من القيام بإحدى الإجراءات التالية:

2-1.التخفيض من كمية المخزونات: و ذلك بالعمل من أجل الزيادة في سرعة دورانها من أجل تحويلها إلى سيولة، وبالتالي تغطية إحتياجات الدورة.

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

2-3.الرفع من ديون الموردين: يجب على المؤسسة السعي من أجل تحصيل موارد أكبر لفترة أطول ، فذلك سيوفر لها الوقت من أجل إسترجاع حقوقها و تحويل مخزوناتها إلى سيولة.

ثالثا: علاقة الخزينة بمؤشرات الأداء المالي:[1]

سنحاول في مايلي إبرازز العلاقة بين الخزينة و كل من التوازن المالي، المردودية والعلاقة العكسية بين المردودية والسيولة.

1. علاقة الخزينة بالتوازن المالي:

يقتضي مبدأ التوازن في موضوع الخزينة تحقيق السيولة في كل وقت و بأقل تكلفة، بإعتبار أن سبب الصعوبات

[1] ماجدة بوالشعر ، منال بوبزاري ، **مرجع سابق** ، ص 74-75.

التي تواجه المؤسسة هو نقص السيولة لعدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة، إذ يعتبر التوازن المالي مبتغى كل مؤسسة تسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و أقل قدر من التكاليف و بالتالي ضمان إستمراريتها.

التوازن المالي يحدث عندما تكون الخزينة الصافية أكبر أو تساوي الصفر، ومن هذا المنطلق يجب ضرورة وجود رأس المال العامل يكفي لتغطية الاحتياج في رأس المال العامل، و من المنظور الوظيفي فإن الحالة المثلى للتوازن هي كون الخزينة مساوية للصفر، لأن فائض في الخزينة يمثل تعطيلا لموارد مالية و بالتالي تتحمل المؤسسة تكلفة سعر الفائدة إذا كانت الأموال مقترضة أو تتحمل تكلفة الفرصة البديلة إذا كان الفائض متأتي من الأموال الخاصة.

بإعتبار الهدف الأساسي للمصالح المالية في أي مؤسسة هو كيفية الحصول على الأموال و كيفية تسييرها من أجل ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة بإعتبار تشكل المردودية الاقتصادية لأي مؤسسة ما من مؤشرات الكفاءة و الفعالية للمؤسسة، و من أهم العناصر التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في تسيير أموالها هي الخزينة التي تعتبر عنصرا هاما تضبط المؤسسة من خلالها تدفقاتها الداخلة و الخارجة من خلال المؤشرات الهامة لقياس التوازن المالي و هي الخزينة و التي تكتسي أهمية كبرى في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة بإعتبارها ذلك المصب التي تتجمع فيه كل التدفقات المالية من و إلى المؤسسة و بالتالي فهي المرآة العاكسة لكل القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة من أجل تسييرها و بالتالي ينعكس التوازن المالي على المؤسسة.

2. علاقة الخزينة بالمردودية:

تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تقييم مختلف الأنشطة و العمليات الاقتصادية التي تقوم بها، و تعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة، فالمردودية هي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة و الوسائل المستخدمة في ذلك، فقياسها يسمح للمسيرين بمعرفة كفاءة و رشد المؤسسة في إستخدام مواردها.

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة و مردودية الأموال المستثمرة، لذلك 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 الإحتفاظ بصفة دائمة من الأموال، و قد يكون الإحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية و من ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الإحتياجات الدائمة.

3. العلاقة العكسية بين السيولة والمردودية:

إن هدف تحقيق السيولة الملائمة و تحقيق الربح هدفان متعارضان فسعي المدير المالي للحصول على الربح من توظيف الأموال و إستثمارها يجب أن لا يلفت انتباهه عن هدف السيولة علما بأنه من المعروف أن سيولة الأصل تتناسب عكسيا مع ربحيته فالنقد الجاهز في الخزينة أصل في منتهى السيولة و لكنه عقيم بمعنى أنه لا يحقق أي ربح و تتدرج سيولة الأصل تنازليا إبتعادا عن النقد الجاهز من حيث السيولة فالذمم المدينة أصول أقل سيولة و لكنها ذات أرباح.

أما من حيث الربح فهناك مصلحة اقتصادية كبيرة للمنشأة في زيادة حجم عملياتها من شراء بضائع أو مواد خام لتخزينها في أوقات الحاجة إليها أو لغايات المضاربة، و هكذا فإن دافع الربح قد يغري المنشأة بزيادة إستثماراتها في هذه الأصول و لكنها لا تستطيع التمادي في ذلك لأن هناك حدود إن تخطتها فإن كيانها المالي و قدرتها على السداد يضعفان لأن ذلك قد يزيد من الحجم الإلتزامات التي عليها و يجمد الكثير من أموالها على شكل موجودات غير سائلة أو ذات سيولة متدنية.

تهدف الإدارة المالية إلى الحفاظ بقدر محدد من النقدية بشكل مدروس مسبقا لأغراض النشاط التجاري، و عند تحديد رأس المال العامل فإنه يجب دراسة عملية المبادلة بين السيولة النقدية و المخاطرة من جهة و بين الربحية من جهة أخرى، من أجل التوصل إلى القدر الذي يمكن أن يحدثه مقدار صافي رأس المال العامل على مستوى الربحية و على المخاطرة في المنشأة ، و المخاطر هي حجم الضرر الذي يمكن أن يحصل من جراء العسر المالي أو عدم توفر النقدية اللازمة.

من هنا فإن الإدارة المالية للمنشأة تواجه مشكلة الموازنة بين عوامل الربح و عوامل السيولة ، و لا توجد هناك معادلة لتحقيق هذا التوازن ، لذلك فإن التوازن بين الربحية و السيولة يعتمد على مهارة المدير المالي في توجيه الاستثمارات و استغلال فوائض الأموال و توظيفها دون المساس بسمعة المشأة الإئتمانية و دون تجميد لا ضرورة له لهذه الأموال.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، والأداء المالي هو السبيل للحفاظ على البقاء و الإستمرار وعليه يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة.

أما عملية تقييم الأداء المالي هو مزيج بين الكفاءة والفعالية فهو يعتبر من العمليات التي تمكن الوصول إلى معرفة واقع الأداء داخل المؤسسة، وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة حيث يعتبر مقياس ليس فقط لأداء الفرد فحسب بل لجميع سياسات المؤسسة المتبعة بشكل عام.

تعد المؤشرات والنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية وكذا الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج وسيلة هامة في تشخيص الخزينة التي تساهم في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءة المؤسسة في تنفيذ أعمالها وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الإلتزامات و مستوى النشاط فيها ومدى إمكانية استعمالها لاتخاذ قرارات رشيدة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إنطلاقا من الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة التي تطرقنا إليها في الفصل الأول و الثاني ، التي حاولنا من خلالها إبراز العلاقة بين تسيير الخزينة ، والأداء المالي لمؤسسة اقتصادية ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي أو الدراسة الميدانية ، إسقاط ما تم تناوله في الجزء النظري ، وهذا من خلال إجراء دراسة حالة على "مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بالمدية " –سونلغاز– لمدة ثلاثة سنوات بغرض معرفة أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي ، وذالك بالتطرق إلى مختلف النسب المالية و التوازن المالي.....إلخ ، وبالتالي إمكانية تحقيق الشركة للتوازن المالي على المدى المتوسط.

و لما سبق إرتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سنتناول و من خلالها العناصر التالية:

المبحث الأول: عرض عام للشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية

المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية

المبحث الأول: عرض عام للشركة محل الدراسة:

سنقدم في هذا المبحث عرض عام للشركة محل الدراسة في إطار منهجي، وذلك من خلال عرض الشركة القابضة ومجمع سونلغاز، عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC-SPA (فرع سونلغاز) والتعرف على مهامها وإسناداتها، وفي الأخير تقديم مديرية التوزيع بالمدية (وحدة تابعة لـ SDC-SPA) من خلال عرض الهيكل التنظيمي للمديرية والتعرف على كل قسم، وصولا إلى قسم المالية والمحاسبة مكان إجراء هذه الدراسة.

المطلب الأول : عرض الشركة القابضة والمجمع سونلغاز:[1]

أولا : عرض الشركة القابضة (Le Holding SONELGAZ):

تكرّس القوانين الجديدة للشركة القابضة سونلغاز مبدأ المجمع الصناعي، ويتكون من سونلغاز **SPA** وشركاتها التابعة. وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها ، فإن شركة **Sonelgaz** القابضة (**Holding**) الآن تقود المجمع من خلال ممارسة مهام السياسة والإستراتيجية، على هذا النحو فإنها تضع وتنفذ إستراتيجية التنمية للمجمع ككل والسياسة المالية والموارد البشرية. كما تهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.

إذا، ولضمان مهامها الجديدة، لدى **Sonelgaz** بنية ماكرو جديدة ومنظمة جديدة ، وتنقسم كما يلي:

[1] الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz.

- **تقسيم صناعات الطاقة (PIE) Le Pôle des Industries Energétiques**:

المسؤول عن مراقبة الشركات **SPE، SKTM، GRTE، GRTG، OS، CEEG، SDC، SKS، SKT، SKB، SKD، AOMc**، وكذلك المساهمات في الشركات **AEC، TMBT ، SKH و NEAL**.

- **تقسيم الأنشطة الصناعية والأشغال والخدمات Le Pôle des Activités Industrielles, Travaux et Services (PITS)**:

المسؤول عن مراقبة الشركات **KAHRAKIB، KAHRIF، KANAGHAZ، INERGA، ETTERKIB، SOPIEG، TRANSMEX، SAT INFO، SMT، SOGC، MPV، HMP IFEG، ELIT، CREDEG، AMC، ROUIBA ECLAIRAGE، MEI، CASEG، GEAT، HYENCO** والمساهمات في الشركات **ALGESCO، BAOSEM، COMINTAL**.

- **مديرية الأمن الداخلي La Direction de Sûreté Interne (DSI)**:

مسؤولة عن مراقبة الشركات **SWAT، SAR، SAT، SAH،**

- وعلاوة على ذلك، **إدارة الموارد البشرية** أصبحت **الإدارة التنفيذية لقطاع الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH)**، وتأخذ تحت رعايتها أنشطة تطوير الأنشطة.

وتتمثل المهمة العامة لـ (**DCH**) في:

- ✓ تحديد وإدارة سياسات الموارد البشرية، وكذلك الرسوم المتحركة لقسم الموارد البشرية والدراسات التنظيمية لشركات مجمع **Sonelgaz**.
- ✓ تحديد ونشر سياسات الموارد البشرية والتنظيم بطريقة مجتمعة لجميع أنشطة وشركات المجمع.
- ✓ إدارة المواهب.
- ✓ الحوار الاجتماعي حول التوجهات الإستراتيجية.
- ✓ تنمية الموارد البشرية والتدريب، وأنظمة التقييم، والتعويض.
- ✓ مصاحبة للتحولات والمنظمات وظروف العمل.
- ✓ إدارة تنفيذ أدوات وعمليات الموارد البشرية المشتركة بالإضافة إلى تلك الخاصة بالمنظمة في جميع أنحاء شركات المجمع.

ثانيا : عرض المجمع (Le Groupe SONELGAZ):[1]

خلال السنوات القليلة الماضية، كانت **SONELGAZ** تعيش مرحلة مهمة بشكل خاص في تاريخها. ومن الآن فصاعدا، انتهت إعادة هيكلة سونلغاز، بعد صدور القانون رقم 01/02 في 05 فبراير2002، مع إنشاء جميع الشركات التابعة.

التنظيم الجديدة الذي تم تحقيقه في فبراير2017، أُنشِأَ **Sonelgaz** كمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية. ونتيجة لذلك، تشكلت قطاعات أعمالها الأساسية: إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز عبر القنوات.

ولتحقيق ذلك يعول المجمع على الشركات الآتية:

[1] الموقع الإلكتروني: www.Sonelgaz.dz، مرجع سبق ذكره.

- شركة إنتاج الكهرباء (**SPE**)،
- شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (**SKTM**)،
- شركة هندسة الكهرباء والغاز (**CEEG**)،
- شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (**GRTE**)،
- شركة تسيير شبكة نقل الغاز (**GRTG**)،
- النظام الكهربائي للمشغل (**OS**)، المسؤول عن إجراء نظام إنتاج / نقل الكهرباء،
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(**SDC**)،

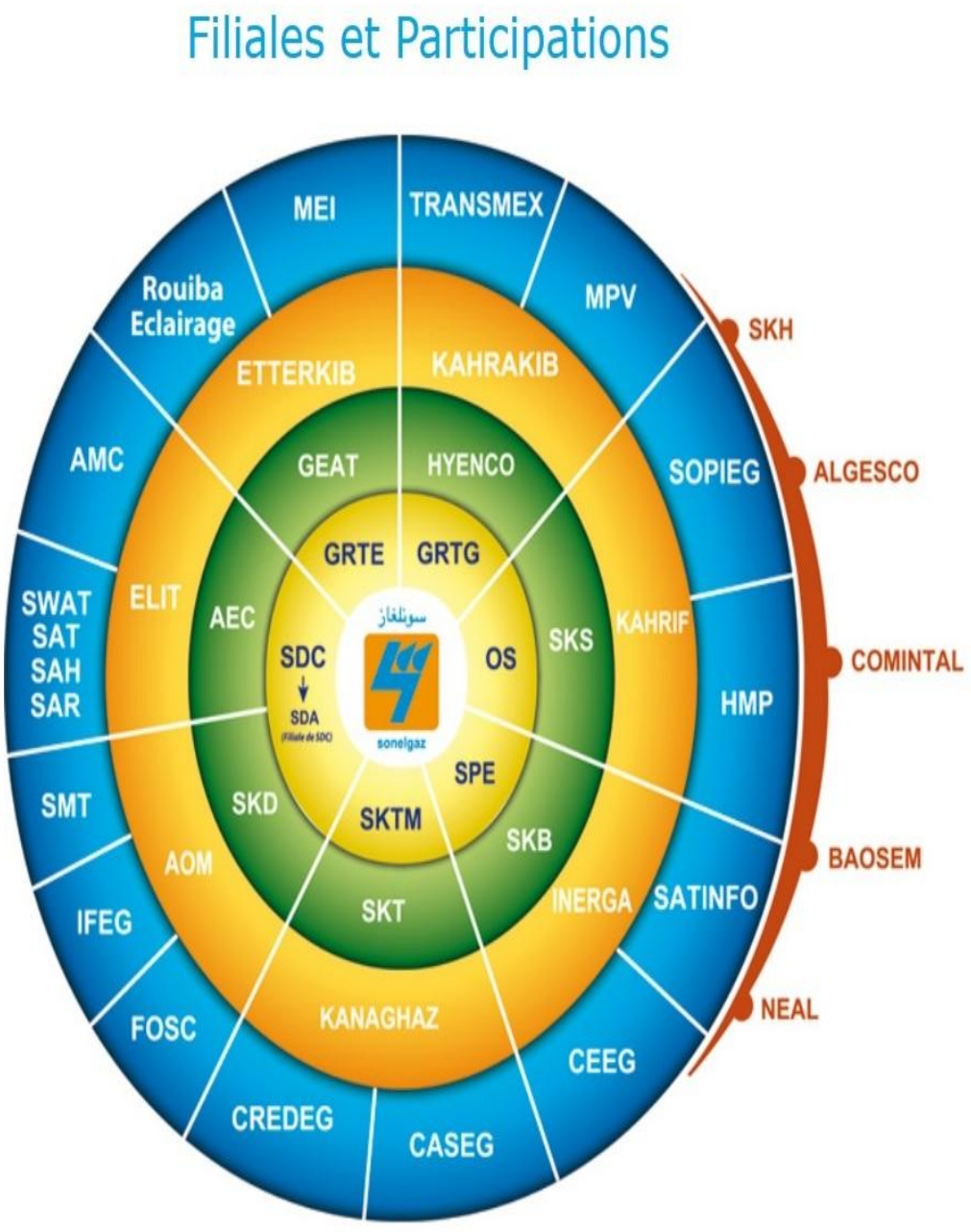
تختص الشركات **Kahrif**، **Kahrakib**، **Etterkib**، **Inerga** و **Kanaghaz** في مجال إنجاز البنية التحتية للطاقة (الهندسة والتركيب الصناعي وإنجاز الشبكات ...).

إضافة إلى ذلك، فإن الفروع المتخصصة في الأعمال الجانبية مسؤولة عن الأنشطة المساعدة ، مثل صيانة معدات الطاقة، وتوزيع معدات الكهرباء والغاز، والنقل والمناولة الاستثنائيين،...إلخ.

بالإضافة إلى ذلك ، تمتلك **Sonelgaz** أيضًا حصصًا في الشركات التي يرتبط نشاطها التجاري بقطاع الكهرباء والغاز.

ويحتل المجمع مركزًا متميزًا في اقتصاد الدولة ، بصفته المسؤول عن تزويد أكثر من ستة ملايين أسرة بالكهرباء وثلاثة ملايين بالغاز الطبيعي، وهي تغطية جغرافية لأكثر من 99٪ في معدل الكهرباء و59 ٪ لتغلغل الغاز.

الشكل(3–1): بوابة على شركات المجمع سونلغاز



المطلب الثاني: عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC-SPA:[1]

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (بالاختصار SDC-SPA)، هي شركة فرعية من بين الـ16 فرع لمجمع سونلغاز.

وتتكون من 53 مديرية توزيع (في شكل وحدات)، تغطي إقليم 47 ولاية باستثناء ولاية الجزائر العاصمة التي تغطى من طرف شركة التوزيع الجزائر SDA-SPA، والتي تعتبر بدورها فرع من المجمع، وتحتوي هذه الأخيرة على أربعة مديريات للتوزيع.

أولا:تاريخ الإنشاء:

إن إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرتبط بتفعيل نظم القانون 01/02 في 2002/02/05 المذكور سابقا، والمتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عبر القنوات.

وسمحت التغيرات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق هذا القانون بمرور سونلغاز إلى قابضة شركات (Holding de Societies) تمارس مهن مختلفة. وبدخول سونلغاز في إجراءات التفرع

(Processus de filialisation) أنشأت الشركة الفرعية – سونلغاز التوزيع للوسط

– Sonelgaz Distribution Centre – بالاختصار **SDC** في جانفي 2006 في شكل – شركة ذات أسهم فرع من مجمع سونلغاز، ومقرها الاجتماعي متواجد بشارع محمد بوضياف، بالبليدة.

وعرف شهر أفريل 2009 المرحلة الثانية من إجراءات إعادة الهيكلة والتي مست شعار الشركة:

(**Le logo**) وتغيير اسم الشركة ليصبح: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

[1] الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz، مرجع سبق ذكره.

Société de **D**istribution de l'**E**lectricité et du **G**az du **C**entre, par abréviation **SDC**"، والإبقاء عليها كفرع من مجمع سونلغاز.

بعد ذلك وكمرحلة أخيرة من مراحل تطبيق إعادة الهيكلة، تم في مطلع سنة 2017 ضم شركة التوزيع للغرب وكذا شركة التوزيع للشرق الى شركة التوزيع للوسط، لتصبح: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " **S**ociété **A**lgérienne de **D**istribution de l'**E**lectricité et du **G**az **– SDC– SPA** "

ثانيا : المهام

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC–SPA، مكلفة في إطار المهام المسندة إليها ، بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية ، وبتلبية حاجيات الزبائن وفقا لشروط التكلفة ، نوعية الخدمة والأمان.

ثالثا : الإسنادات

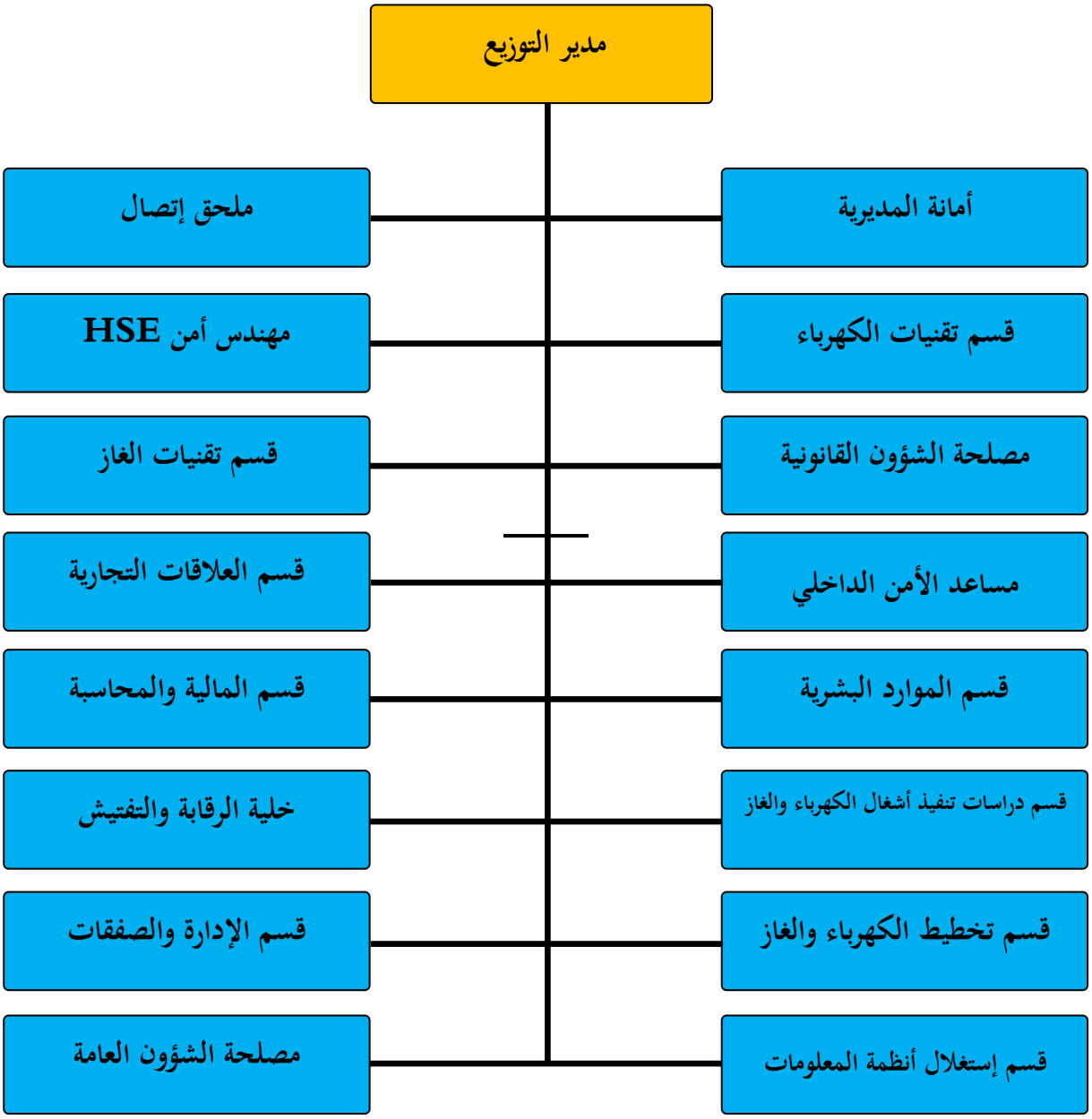
- ✓ ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- ✓ استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز؛
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز لما يسمح بربط زبائن جدد؛
- ✓ ضمان الأمان والفعالية لهذه الشبكات؛
- ✓ ضمان التوازن بين العرض والطلب فيما يخص الطاقة؛
- ✓ تسويق الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: تقديم مديرية التوزيع بالمدية:[1]

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة الشؤون القانونية لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية ، السيد: هارون محمد.

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع:

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع.



المصدر: وثائق الشركة، مقدمة من طرف رئيس مصلحة الشؤون القانونية.

ثانيا :شرح الهيكل التنظيمي للشركة:

❖ **مدير التوزيع**: يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

❖ **الأمانة العامة**: دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

❖ **مصلحة الشؤون القانونية**:

- تعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛
- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

❖ **مهندس الأمن HSE**: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

❖ **ملحق الإتصال**: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

❖ **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات**: ويقوم بالمهام التالية:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛
- تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

❖ **قسم تقنيات الكهرباء**: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

❖ **قسم تقنيات الغاز**: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

❖ **قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز**: وأغلب مهامه بالميدان:

- فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.

❖ **قسم الإدارة والصفقات**:

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

❖ **قسم العلاقات التجارية**: يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ- مصلحة تطوير المبيعات: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- مصلحة التحصيل: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت- مصلحة الحسابات الكبرى: تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

❖ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي**: يقوم هذا القسم بـ :

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
- تطوير المعلوماتية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

❖ **قسم الموارد البشرية**: يهتم بـ :

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

❖ **مصلحة الشؤون العامة:** وتتمثل مهامها في:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.

- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

❖ **قسم تخطيط الكهرباء والغاز**: وتتمثل مهامه في:

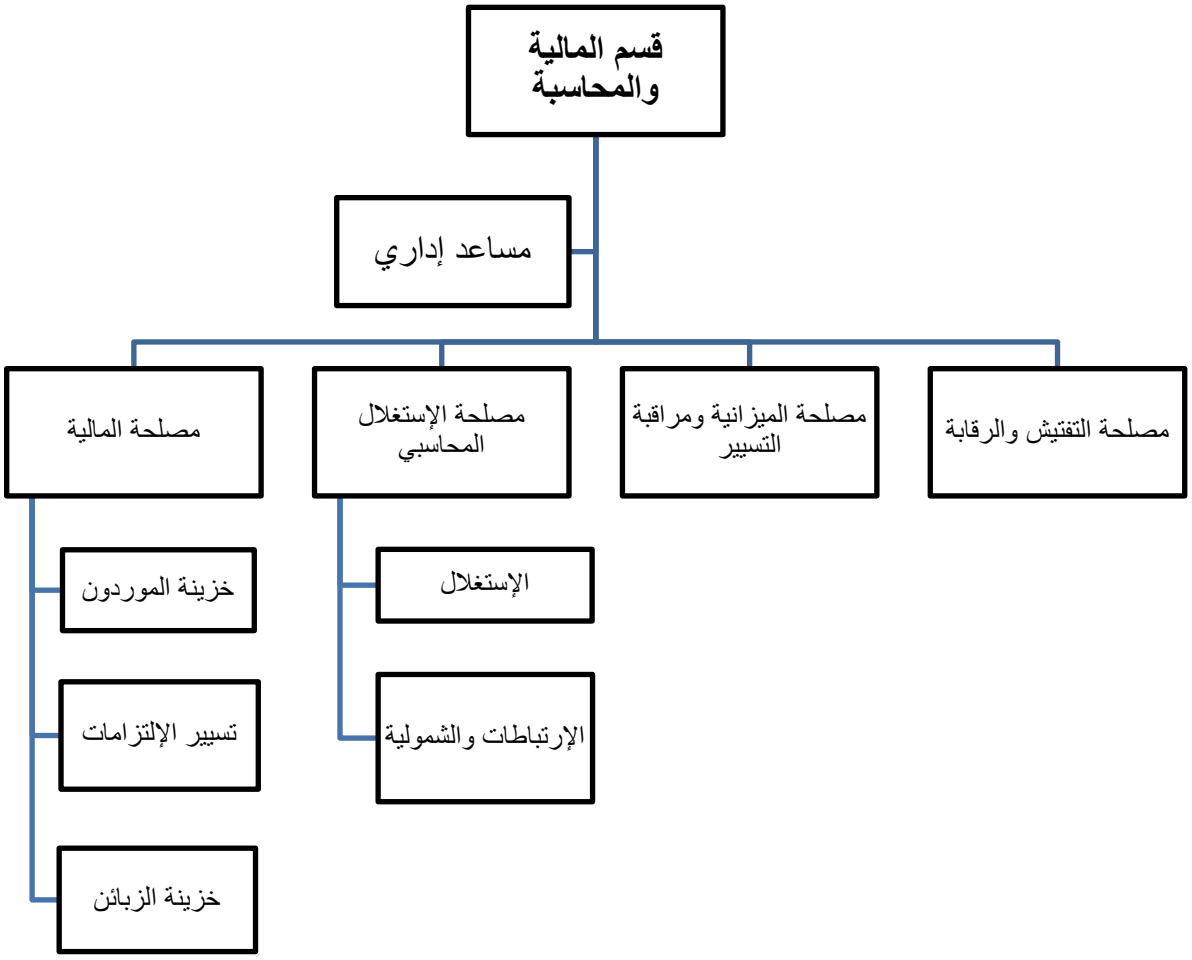
- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

❖ **قسم المالية والمحاسبة:** ويقوم بالمهام التالية:

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

بما أن دراستنا الميدانية أجريت على مستوى قسم المالية والمحاسبة، سنقوم بعرض هيكل القسم، وهو كالتالي:[1]

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: وثائق الشركة، مقدمة من طرف رئيس قسم المالية والمحاسبة.

[1] مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

المطلب الرابع:إعادة هيكلة مجمع سونلغاز

(تقليص عدد الشركات التابعة لسونلغاز من 26 إلى 14 شركة)

تطبيقا لتعليمات السلطات العمومية ، باشرت سونلغاز عملية إعادة هيكلة شاملة ، تهدف أساسا إلى ترشيد النفقات و التحكم في التكلفة و رفع الكفاءة في ممارسة مختلف المهن و تجميع الموارد ، من شأنها استحداث هيئات أكثر قوة ذات قيمة مضافة قادرة على ضمان التنمية الاقتصادية على المدى الطويل.

و لهذه الغاية ، تقرر إعادة هيكلة الشركة القابضة سونلغاز لتمكينها من ممارسة دورها كمراقب عملياتي أكثر فعالية ، و تكرس مبدأ العودة إلى التركيز على مهنها الأساسية القاعدية و إعادة تنظيم شركات الأشغال و شركات الخدمات و الصناعات.

كل هذه العمليات ، التي تم الشروع فيها منذ جانفي 2022 ، سمحت بتخفيض عدد الشركات التابعة لمجمع سونلغاز بشكل كبير ، و التي إنتقلت من 26 شركة في 31 ديسمبر 2021 إلى 14 شركة تحوز سونلغاز على نسبة 100% من رأس مالها.

و قد أدت هذه التحولات الهيكلية إلى إعادة التركيز الأمثل للأنشطة على المهن الأساسية للمجمع ، و كذا تحقيق تنظيم قادر على جعلها أكثر حيوية و نجاعة.

للتذكير ، فقد كان مجمع سونلغاز يتكون من 44 شركة في عام 2017ن بما فيها شركات بمساهمة و أخرى بالشراكة.

و من أجل تنفيذ هذه العملية وفرت سونلغاز أفضل الظروف لإحداث تحول إيجابي لروح المبادرة لدى موظفيها و لتحسين ممارسة الخدمة العمومية ،كما شرعت الشركة في عملية تشبيب الإطارات المسيرة لشركاتها و تحسين ظروف الوصول لمناصب المسؤولية.

و في هذا الشأن ، يعد تحسين كفاءة التسيير و البحث عن قيادة أفضل لشركات المجمع من بين أولويات المخطط الإستراتيجي لسونلغاز.

و من أجل التقرب أكثر من زبائنها و تلبية متطلباتهم و لتثمين خبرتها المهنية ، قررت سونلغاز و على غرار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SADEG) التي أصبحت "سونلغاز- التوزيع" تغيير تسميات شركات الفروع على النحو التالي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) ، التسمية الجديدة "سونلغاز- لإنتاج الكهرباء"
- شركة كهرباء و الطاقات المتجددة (SKTM)، تم تغيير تسميتها لتصبح "سونلغاز- طاقات متجددة"

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكو نقل الكهرباء (GRTE)، تم تغيير تسميتها لتصبح "سونلغاز – نقل الكهرباء"
- الشركة الجزائرية لتسيير نقل الغاز (GRTG)، تم تغيير تسميتها لتصبح "سونلغاز- نقل الغاز"

و تجدر الإشارة، إلى أن غعادة هيكلة المجمع أفضت إلى نشأة شركتي (Kahragaz) "شركة الأشغال الكبرى للكهرباء و الغاز" و (Inerkib) "شركة إنجاز المنشآت الطاقوية و الصناعية" الناتجة على التوالي عن الإدماج و الإستيعاب من قبل (Kahrakib) لـ (Kahrif) و (Kanaghaz) و إدماج و إستيعاب (Etterkib) من قبل (Inerga)، تهدف هذه العمليات غلى تعزيز نموها و زيادة الفعالية و الكفاءة و الأداء و ذلك من خلال تحسين و توحيد مواردهما و وسائلهما و إكتساب الجاذبية الاقتصادية و الحصول على حصص أوفر في السوق.

كما تم نقل أنشطة شركة صيانة المركبات و الخدمات (MVP) إلى سونلغاز- التوزيع بالإضافة إلى شركات فرعية أخرى.

في مرحلة لاحقة ، تقرر إدماج ة إستيعاب شركات (Eit) و (Transmex) من طرف (Sopieg) و بالتالي نشأة شركة جديدة تحت تسمية "سونلغاز- خدمات" كما سيتم إلحاق أنشطة طب العمل و التوريدات و تأهيل المعدات و المخابر و كذا خدمات النقل و أعمال الطباعة و النسخ و النشاط السمعي البصري يهذه الشركة.

كما تقرر إنشاء الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية و الغازية، المسماة (SAIEG)، الناتجة عن إدماج و إستيعاب (MEI) و (AMC) من قبل (Rouiba Eclairage)، كما سيتم إلحاق أنشطة تصنيع لوحات الضغط المنخفض بهذه الأخيرة.

و فيما يخص شركة "عزبة المزارعين"(Mas des Planteurs)، فسيتم حلها و تحويلها إلى مركز عائلي تابع لصندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية (Focs).

و على مستوى الشركة القابضة ،و بغرض ممارسة دورها كمراقب عملياتي و مخطط للسياسات العامة بالمجمع ، قررت سونلغاز إستحداث المديرية المركزية للبحث و التطوير و المديرية المركزية للممتلكات.

المبحث الثاني:دراسة الوضعية المالية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية.

يعد التحليل المالي من أهم الأدوات المستخدمة لمعرفة مستوى الأداء المالي لشركة ما، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تشخيص الوضعية المالية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية و ذلك بحساب مؤشرات التوازن المالي ، و أهم النسب المالية.

المطلب الأول: عرض الميزانية الوظيفية خلال الفترة (2019-2021).

قبل تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل المالي لا بد من إعداد الميزانية الوظيفية لفترة الدراسة (2019-2021)، لذا سيتم من خلال هذا المطلب و انطلاقا من الميزانية المالية إعداد الميزانية الوظيفية المفصلة والمختصرة.

أولا: الميزانية الوظيفية المفصلة لفترة (2019-2021):

الجدول رقم: (3-1) يوضح جانب الإستخدامات للميزانية الوظيفية للفترة (2019-2021)

البيان / السنوات	2019	2020	2021
الإستخدامات المستقرة	**30 793 859 425,35**	**32 120 679 956,58**	**34 827 574 603,32**
برمجيات المعلوماتية و ما شابهها		4 421 910,41	4 421 910,41
مباني	10 034 098,58	10 034 098,58	10 034 098,58
عمليات ترتيب و تهيئة الأراضي	75 461 600,00	77 634 388,00	77 634 388,00
البناءات	572 238 896,27	587 456 171,54	608 202 863,54
المنشآت التقنية، المعدات و الأدوات	26 763 644 708,13	27 494 311 301,59	28 421 620 977,48
التثبيتات العينية الأخرى	2 193 868 637,69	2 307 213 100,14	2 493 388 862,67
تثبيتات جاري إنجازها	1 178 611 484,68	1 639 608 986,32	3 212 271 502,64
إستخدامات الإستغلال	**2 806 839 523,40**	**4 290 139 744,08**	**4 524 635 539,69**
المخزونات و الجاري إنجازها	977 850,99	73 924 408,56	648 665,84
الزبائن	2 805 861 672,41	4 216 215 335,52	4 523 986 873,85
إستخدامات خارج الإستغلال	**78 570 860,15**	**177 034 363,11**	220 102 647,38
مدينون آخرون	31 765 146,56	46 134 136,68	49 431 062,77
الضرائب	46 805 713,59	130 900 226,43	170 671 584,61
إستخدامات الخزينة	**104 771 186,66**	**138 322 309,72**	**86 654 728,39**
الخزينة	104 771 186,66	138 322 309,72	86 654 728,39
مجموع الإستخدامات	**33 784 040 995,56**	**36 726 176 373,49**	**39 658 967 518,78**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق (1،2،3).

الجدول رقم: (3-2) يوضح جانب الموارد للميزانية الوظيفية للفترة (2019-2021)

البيان / السنوات	2019	2020	2021
الموارد الدائمة	**31 349 895 591,27**	**34 107 935 229,64**	**36 019 926 011,01**
الأموال الخاصة	**27 233 334 703,02**	**29 863 083 179,11**	**31 291 993 912,44**
رأس المال غير المطلوب	0,00	0,00	0,00
فرق إعادة التقييم	609 178 902,10	609 178 902,10	609 178 902,10
النتيجة الصافية	0,00	0,00	0,00
الترحيل من جديد	-10 201 486,06	-10 201 486,06	-10 201 486,06
حسابات الإرتباط	11 487 292 354,69	13 299 619 139,93	13 673 643 654,52
الإهتلاكات و المؤونات	15 147 064 932,29	15 964 486 623,14	17 019 372 841,88
الخصوم غير الجارية	**4 116 560 888,25**	**4 244 852 050,53**	**4 727 932 098,57**
القروض و الديون المالية	98 725 220,81	96 466 801,17	108 133 755,58
المؤونات المدرجة في الحسابات سلفا	4 017 835 667,44	4 148 385 249,36	4 619 798 342,99
موارد الإستغلال	**830 848 412,12**	**770 312 201,91**	**1 768 636 434,17**
الموردون و الحسابات الملحقة	775 309 444,31	615 394 542,58	1 496 295 851,89
الضرائب	55 538 967,81	154 917 659,33	272 340 582,28
موارد خارج الإستغلال	**1 603 296 992,17**	**1 847 928 941,94**	**1 870 405 073,60**
ديون أخرى	1 603 296 992,17	1 847 928 941,94	1 870 405 073,60
موارد الخزينة	**0,00**	**0,00**	**0,00**
تسبيقات الخزينة	0,00	0,00	0,00
مجموع الموارد	**33 784 040 995,56**	**36 726 176 373,49**	**39 658 967 518,78**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق (1،2،3)

ثانيا: الميزانية الوظيفية المختصرة لفترة (2019-2021):

الجدول رقم: (3-3) يوضح الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة (2019)

الإستخدامات			الموارد		
البيان	المبالغ	النسبة	البيان	المبالغ	النسبة
الإستخدامات المستقرة	30 793 859 425,35	91,15%	**الموارد الدائمة**	31 349 895 591,27	93%
إستخدامات الإستغلال	2 806 839 523,40	8,31%	**موارد الإستغلال**	830 848 412,12	2%
إستخدامات خارج الإستغلال	78 570 860,15	0,23%	**موارد خارج الإستغلال**	1 603 296 992,17	5%
إستخدامات الخزينة	104 771 186,66	0,31%	**موارد الخزينة**	0,00	0%
مجموع الإستخدامات	**33 784 040 995,56**	**100%**	**مجموع الموارد**	**33 784 040 995,56**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (3-1) و (3-2).

الجدول رقم: (3-4) يوضح الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة (2020)

الإستخدامات			الموارد		
البيان	المبالغ	النسبة	البيان	المبالغ	النسبة
الإستخدامات المستقرة	32 120 679 956,58	87,46%	الموارد الدائمة	34 107 935 229,64	93%
إستخدامات الإستغلال	4 290 139 744,08	11,68%	موارد الإستغلال	770 312 201,91	2%
إستخدامات خارج الإستغلال	177 034 363,11	0,48%	موارد خارج الإستغلال	1 847 928 941,94	5%
إستخدامات الخزينة	138 322 309,72	0,38%	موارد الخزينة	0,00	0%
مجموع الإستخدامات	**36 726 176 373,49**	**100%**	**مجموع الموارد**	**36 726 176 373,49**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (3-1) و (3-2).

الجدول رقم: (3-5) يوضح الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة (2021)

الإستخدامات			الموارد		
البيان	المبالغ	النسبة	البيان	المبالغ	النسبة
الإستخدامات المستقرة	34 827 574 603,32	87,82%	الموارد الدائمة	36 019 926 011,01	91%
إستخدامات الإستغلال	4 524 635 539,69	11,41%	موارد الإستغلال	1 768 636 434,17	4%
إستخدامات خارج الإستغلال	220 102 647,38	0,55%	موارد خارج الإستغلال	1 870 405 073,60	5%
إستخدامات الخزينة	86 654 728,39	0,22%	موارد الخزينة	0,00	0%
مجموع الإستخدامات	**39 658 967 518,78**	**100%**	**مجموع الموارد**	**39 658 967 518,78**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (3-1) و (3-2).

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

من أهم المؤشرات التي يستخدمها المسيرين في تقييم التوازن المالي للمؤسسة رأس المال العامل، إحتياج رأس المال العامل و الخزينة الصافية، و التي يمكن حسابها إنطلاقا من الميزانية الوظيفية، و هذا ما سيتم دراسته في هذا المطلب.

أولا: حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2019-2021):

بالإعتماد على الميزانيات الوظيفية المعروضة سابقا قمنا بحساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2019-2021) من خلال أعلى الميزانية و أسفل الميزانية:

1. من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الدئمة – الإستخدامات المستقرة

الجدول رقم:(3-6) تطور رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية للفترة (2019-2021).

البيان	2019	2020	2021
الموارد الدائمة	31 349 895 591,27	34 107 935 229,64	36 019 926 011,01
الإستخدامات المستقرة	30 793 859 425,35	32 120 679 956,58	34 827 574 603,32
رأس مال العامل الصافي الإجمالي	**556 036 165,92**	**1 987 255 273,06**	**1 192 351 407,69**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة.

2. من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأصول الجارية – الخصوم الجارية

الجدول رقم:(3-7) تطور رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية للفترة (2019-2021).

البيان	2019	2020	2021
الاصول الجارية	2 990 181 570,21	4 605 496 416,91	4 831 392 915,46
الخصوم الجارية	2 434 145 404,29	2 618 241 143,85	3 639 041 507,77
رأس مال العامل الصافي الإجمالي	**556 036 165,92**	**1 987 255 273,06**	**1 192 351 407,69**

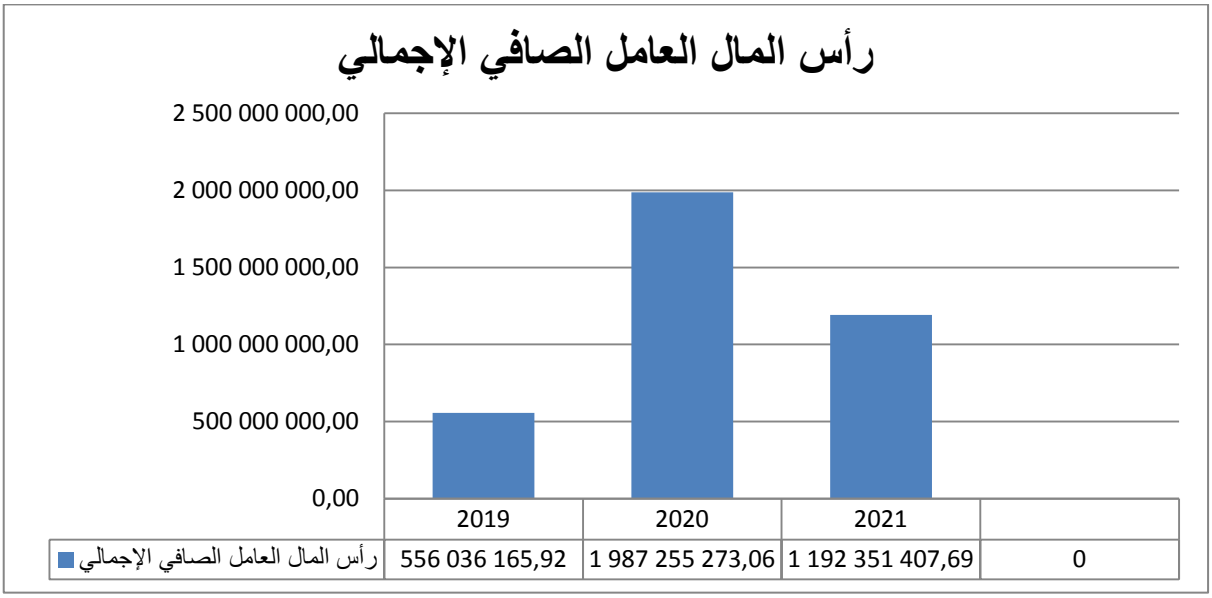
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة.

3. التعليق:

من خلال الجدول (3-6) و (3-7) نلاحظ أن رأس المال العامل موجب ما يؤكد أن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى و جزء من الأصول المتداولة باستخدام مواردها الدائمة ، و هذا ما يحقق توازن مالي على المدى القصير والمتوسط ، و هو يعني أن المؤسسة تملك هامش أمان يمكنها من مواجهة صعوبات دورة الإستغلال التي تمس السيولة ، كما يدل على أن هناك إرتفاع في قدرة المؤسسة على مواجهة الإلتزامات قصيرة الأجل عن طريق أصولها الجارية ، و نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي حقق أكبر قيمة له سنة 2020 بـ 1.987.255.273,06 دج و ذلك راجع للزيادة في الأموال الخاصة ثم في سنة 2021 و برغم من تسجيل زيادة أخرى في الأموال الخاصة إضافة إلى حصول المؤسسة على قروض طويلة الأجل إلا أنه تراجع إلى 1.192.351.407,69 دج و هذا راجع إلى زيادة المؤسسة في إستثماراتها .

و فيما يلي نقدم شكل بياني لتطور الرأس المال العامل الصافي خلال فترة الدراسة (2019-2021):

الشكل رقم:(3-4) تمثيل بياني لتطور رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-6).

ثانيا: حساب إحتياجات رأس المال العامل:

يتمثل في رأس المال العامل الأمثل الذي تحتاج إليه المؤسسة لتغطية إستخداماتها و يحسب كما يلي:

إحتياج رأس المال العامل = إحتياج رأس المال العامل للإستغلال+إحتياج رأس المال العامل خ الإستغلال

إحتياج رأس المال العامل للإستغلال = إستخدامات الإستغلال - موارد الإستغلال

إحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال = إستخدامات خارج الإستغلال - موارد خارج الإستغلال

الجدول رقم:(3-8) تطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2019-2021).

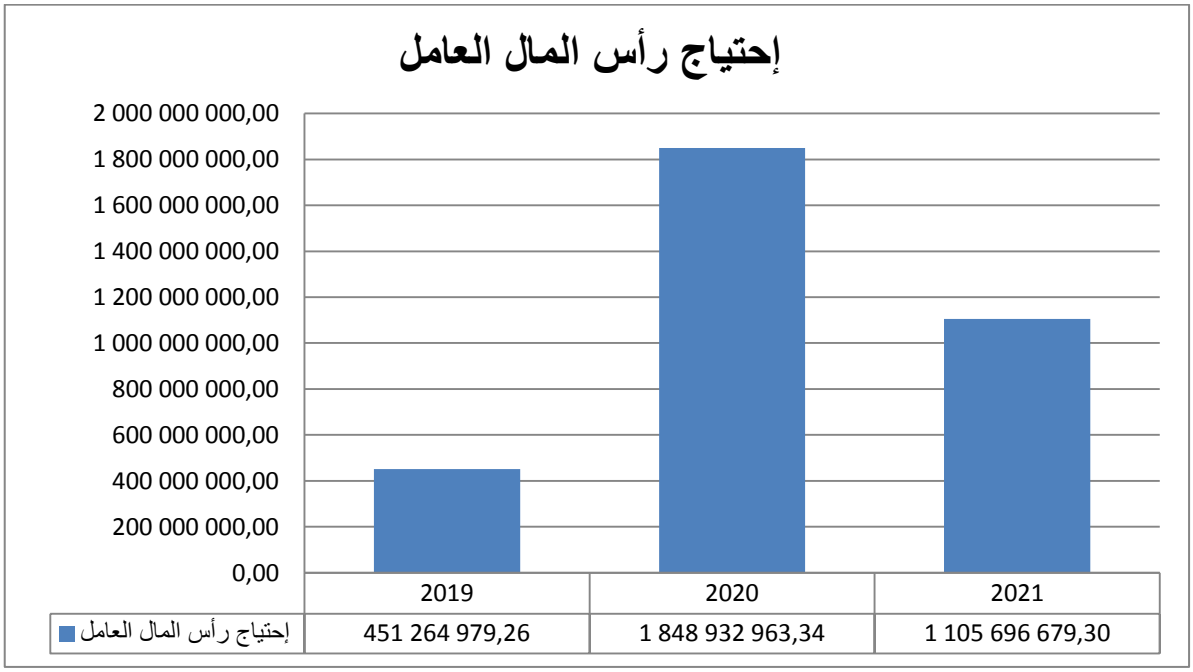
البيان / السنوات	2019	2020	2021
إستخدامات الإستغلال	2 806 839 523,40	4 290 139 744,08	4 524 635 539,69
موارد الإستغلال	830 848 412,12	770 312 201,91	1 768 636 434,17
الإحتياج في رأس المال العامل للإستغلال (1)	**1 975 991 111,28**	**3 519 827 542,17**	**2 755 999 105,52**
إستخدامات خارج الإستغلال	78 570 860,15	177 034 363,11	220 102 647,38
موارد خارج الإستغلال	1 603 296 992,17	1 847 928 941,94	1 870 405 073,60
الإحتياج في رأس المال العامل خ الإستغلال (2)	**-1 524 726 132,02**	**-1 670 894 578,83**	**-1 650 302 426,22**
الإحتياج في رأس المال العامل (1)+(2)	**451 264 979,26**	**1 848 932 963,34**	**1 105 696 679,30**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة.

- **تعليق:**

من خلال الجدول نلاحظ أن الإحتياج في رأس المال العامل كان موجبا خلال سنوات الدراسة مما يدل أن هناك إحتياجات تمويلية فعلية يجب على المؤسسة أن تقوم بتمويلها ، بمعنى أنه المؤسسة لم تؤمن الموارد قصيرة الأجل الكافية و التي غالبا تكلفتها منخفضة لتغطية إحتياجات الدورة، مما إستدعى الإعتماد على رأس المال العامل ، حيث نلاحظ أن إحتياج رأس المال العامل لسنة 2019 قدر بـ 451.264.979,26 **دج** ليرتفع سنة 2020 و ترتفع معه الإحتياجات التمويلية إلى 1.848.932.963,34 دج وذلك راجع أساسا لزيادة حساب الزبائن و تسجيل إنخفاض في حسابات الموردون، لينخفض بعد ذلك سنة 2021 إلى 1.105.696.697,30 **دج** بعد توفير بعض الموارد من خلال زيادة حساب الموردون و الحسابات الملحقة، وبما أنه كان موجبا خلال فترة الدراسة وبقيم كبيرة فيدل على أن المؤسسة استثمرت في الأجل القصير أكثر مما تملكه من موارد في نفس الأجل.

الشكل رقم:(3-5) تمثيل بياني لتطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-8).

ثالثا: حساب الخزينة الصافية:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي – إحتياج رأس المال العامل

الجدول رقم:(3-9) تطور الخزينة الصافية للفترة (2019-2021)

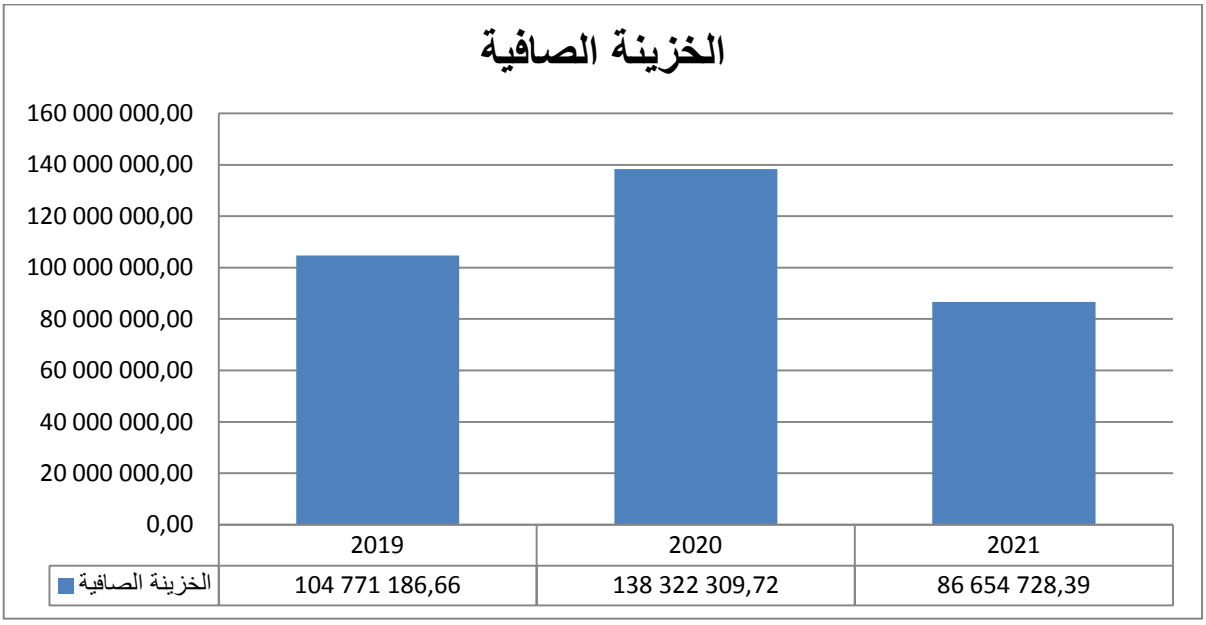
البيان / السنوات	2019	2020	2021
رأس مال العامل الصافي الإجمالي	556 036 165,92	1 987 255 273,06	1 192 351 407,69
الإحتياج في رأس المال العامل	451 264 979,26	1 848 932 963,34	1 105 696 679,30
الخزينة الصافية	**104 771 186,66**	**138 322 309,72**	**86 654 728,39**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول (3-7) و (3-8).

- تعليق:

نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال السنوات الدراسة و هذا راجع لكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الإحتياجات في رأس المال العامل، أي أنه كان كافيا لتغطية الإحتياجات التمويلية للإستغلال مما أدى إلى توفير سيولة نقدية للمؤسسة، حيث في سنة 2019 كانت قيمة الخزينة صافية 104.771.186,66 دج لترتفع بعد ذلك سنة 2020 أين بلغت قيمتها 138.322.309,72 دج، و يعود سبب إرتفاعها إلى زيادة الأموال الخاصة التي أدت بدورها إلى زيادة رأس المال العامل الصافي و هو ما يؤثر بالزيادة على الخزينة الصافية، بالرغم من أن احتياج رأس المال العامل هو الآخر عرف ارتفاعا و الذي يؤثر سلبا على الخزينة إلا أن نسبة الزيادة في رأس المال العامل كانت أكبر من نسبة الزيادة في الاحتياجات التمويلية ما يفسر زيادة الخزينة الصافية، لتنخفض بعد ذلك سنة 2021 إلى 86.654.728,39 دج بسبب إنخفاض رأس المال العامل الصافي و بدرجة أكبر مقارنة مع احتياجات رأس المال العامل،حيث يرجع سبب هذا الإنخفاض إلى زيادة إستثمارات المؤسسة.

الشكل رقم:(3-6) تمثيل بياني لتطور الخزينة الصافية للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-9).

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

سنقوم فيما يلي بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة بالإعتماد على مجموعة من النسب و التي تساعد في تشخيص الخزينة وتسييرها و إتخاذ القرارات المالية الناسبة.

أولا: نسب السيولة:

الجدول الموالي يوضح تطور هذه النسب خلال الفترة (2019-2021).

الجدول رقم:(3-10) تطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)

	السنوات / العلاقة	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل	122,84%	175,90%	132,77%
نسبة السيولة السريعة	الأصول المتداولة – المخزونات / الخصوم المتداولة	122,80%	173,08%	132,75%
نسبة السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	4,30%	5,28%	2,38%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة.

- **التعليق :**

1. نسبة السيولة العامة: النسبة المرجعية لها تكون أكبر من (1):

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة تفوق الواحد للسنوات الثلاث وهذا يدل على أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل ويدل أيضا عل وجود رأس مال عامل موجب، لذا فان المؤسسة لها القدرة على تسديد إلتزاماتها قصيرة الأجل من خلال أصولها المتداولة، بمعنى أن الديون قصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول المتداولة و هذا ما يجعل المؤسسة تلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز وهذه سياسة تعد تجميد للأموال في الأصول المتداولة، و عرفت هذه النسبة إرتفاعا سنة 2020 مقارنة مع سنة 2019 حيث إرتفعت من 1,2284 (122,84%) إلى 1,7590 (175,90%) و يرجع ذلك أساسا لزيادة المبيعات الآجلة (الزبائن) و تسديد بعض ديون الموردين ، لتنخفض بعد ذلك سنة 2021 إلى 1,3177 (132,77%) بسبب ارتفاع في حساب الموردون و الضرائب أي تم توفير موارد جديدة للدورة.

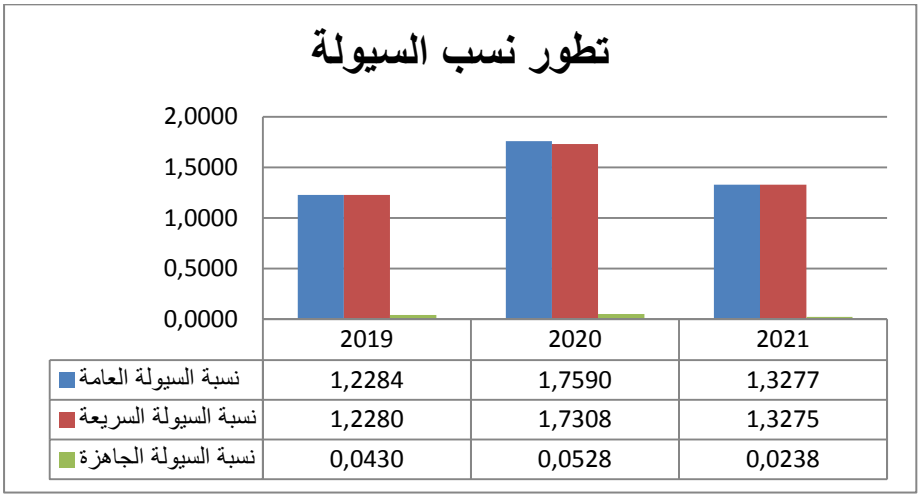
2.نسبة السيولة السريعة: النسبة المرجعية هي بين (0,3 و 0,5):

تقوم هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه كما سبقت الإشارة إليه أن هذا الأخير أقل عناصر أصول متداولة وسرعة في التحول إلى نقدية، ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج أن نسب السيولة السريعة تختلف بالنقصان و بشكل طفيف عن نسب السيولة العامة و ذلك لكون المؤسسة ليس لها حجم كبير من المخزون السلعي لأن نشاطها رئيسي هو خدماتي ، و نلاحظ أن هذه النسبة خلال فترة الدراسة تجاوزت الواحد (1) و النسبة المعيارية المحددة لها [0,3 ، 0,5] ، حيث بلغت 1,2280 (122,80%) سنة 2019 و إرتفعت سنة 2020 إلى 1,7308 (173,08%) لتسجل بعدها إنخفاضا خلال سنة 2021 أين بلغت 1,3275 (132,75%) و هي نسبة عالية جدا تدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل ، في نفس الوقت تعبر عن سيولة مجمدة و من أجل الوصول إلى نسبة نموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل حقوقها لدى الغير و البحث عن موارد قصيرة الأجل لتغطية الاحتياجات قصيرة الأجل.

3.نسبة السيولة الجاهزة: النسبة المرجعية هي بين (0,2 و 0,3):

هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة ، و تبين لنا من خلال الجدول أن نسب السيولة منخفضة وضعيفة مقارنة مع النسبة المرجعية [0,2 ، 0,3] حيث بلغت هذه النسبة خلال سنوات الدراسة 0,0430 سنة 2019 و 0,0528 سنة 2020 و 0,0238 سنة 2021 ، و تدل هذه النسبة على تغطية النقدية الجاهزة للديون قصيرة الأجل و هي ضعيفة و تبين انخفاض النقدية لدى المؤسسة أي عدم احتفاظها بقدر معقول من النقدية ما يجعلها تواجه صعوبات في الوفاء بالتزاماتها المستحقة على المدى القصير، كما يجب على المؤسسة تحصيل جزء من ذممها.

الشكل رقم:(3-7) تمثيل بياني لتطور نسب السيولة للفترة (2019-2021).



	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	1,2284	1,7590	1,3277
نسبة السيولة السريعة	1,2280	1,7308	1,3275
نسبة السيولة الجاهزة	0,0430	0,0528	0,0238

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-10).

ثانيا: نسب المردودية:

تعتبر المردودية مؤشر هام لقياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة ، و الجدول التالي يبين أهم مؤشرات و نسب المردودية .

الجدول رقم:(3-11) تطور نسب المردودية للفترة (2019-2021)

	السنوات / العلاقة	2019	2020	2021
نسبة المردودية الاقتصادية	نتيجة الدورة الصافية / مجموع الأصول	-0,044	-0,034	-0,035
نسبة المردودية المالية	نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة	-0,055	-0,042	-0,044
نسبة المردودية التجارية	نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال	-0,303	-0,253	-0,252

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانية الوظيفية و الملاحق رقم:(4،5،6).

- تعليق:

1.نسبة المردودية الاقتصادية:

يلاحظ من خلال الجدول أن المردودية الاقتصادية سالبة خلال سنوات الدراسة ، حيث في سنة 2019 قدرت قيمة العجز بـ (0,044-) لينخفض سنة 2020 إلى (0,034-) ثم ارتفع سنة 2020 إلى (0,035-) وهذا راجع إلى أن المؤسسة قد حققت نتيجة صافية سالبة مقارنة مع الارتفاع في حجم الأصول.

2.نسبة المردودية المالية:

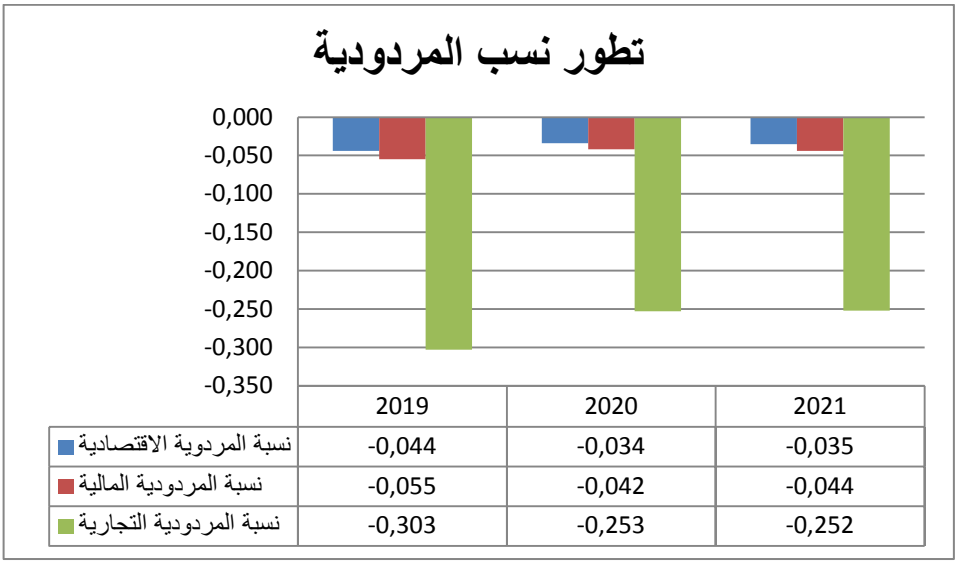
نلاحظ من الجدول أن المردودية المالية للمؤسسة خلال فترة الدراسة أخذت القيمة السالبة و هذا بسبب الخسارة المتأتية من النتيجة الصافية، و قد قدرت بـ (0,055-) سنة 2019 و يدل على أن واحد دينار (1دج) مستثمر يحقق خسارة قدرها 0,055 دج ، إلا أن هذه النسبة انخفضت سنة 2020 و قدرت بـ (0,042-) و السبب في ذلك الزيادة في الأموال الخاصة، وفي سنة 2021 نلاحظ إرتفاع هذه النسبة إلى (0,044-) رغم زيادة الأموال الخاصة حيث صاحبتها زيادة في النتيجة الصافية (خسارة) ، و هذا راجع إلى غياب الكفاءة في إستغلال الأموال الخاصة و وجود تسيير سيئ من طرف المؤسسة لمواردها المالية.

3.نسبة المردودية المالية:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المردودية التجارية سالبة خلال سنوات الدراسة حيث سجلت أكبر نسبة سنة 2019 بـ خسارة قدرها 0,303 دج لكل 1 دج من المبيعات وهذا دليل على عدم كفاءة

المسيرين في إدارة رقم الأعمال للمؤسسة لتنخفض بعد ذلك سنة 2020 و 2021 حيث بلغت (0,253-) و (0,252-) على التوالي وذلك بسبب الزيادة في رقم الأعمال.

الشكل رقم:(3-8) تمثيل بياني لتطور نسب المردودية للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-11).

ثالثا: نسب التمويل (الهيكل المالي):

الجدول رقم:(3-12) تطور نسب التمويل للفترة (2019-2021)

	السنوات / العلاقة	2019	2020	2021
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	1,018	1,062	1,034
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	0,884	0,930	0,898
نسبة الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون	4,157	4,351	3,740
نسبة المديونية	مجموع الديون / مجموع الأصول	0,194	0,187	0,211

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانية الوظيفية.

- **تعليق:**

1.نسبة التمويل الدائم:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة ، و نلاحظ من الجدول أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد (1) خلال سنوات الدراسة ، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تمكنت من تغطية أصولها الثابتة بإستخدام أموالها الدائمة و حققت هامش أمان يغطي بعض الأصول المتداولة وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل ، حيث في سنة 2019 بلغت نسبة التمويل الدائم 1,018 لترتفع بعد ذلك سنة 2020 إلى 1,062 نظرا للزيادة في الأموال الخاصة و الخصوم غير الجارية بنسبة فاقت الزيادة في إستثمارات المؤسسة، ثم سجلت تراجعا طفيفا سنة 2021 حيث قدرت بـ 1,034 نظرا لزيادة الإستثمارات بنسبة تفوق زيادة الأموال الدائمة ما يوضح سياسة المؤسسة التوسعية.

2.نسبة التمويل الخاص:

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة ، و نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص خلال الفترة المدروسة أقل من الواحد (1) ، و يعني ذلك أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية كل أصولها الثابتة عن طريق أموالها الخاصة ، حيث بلغت تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة سنة 2019 نسبة 0,884 (88,4%) أما باقي النسبة (11,6%) تم تغطيتها عن طريق ديون طويلة الأجل ، و في سنة 2020 بلغت نسبة التمويل الخاص 0,930 (93%) مسجلة نموا سببه زيادة أكبر في الأموال الخاصة مقارنة بالزيادة في إستثمارات المؤسسة ، أما سنة 2021 فبلغت التغطية 0,898 (89,8%) مسجلة تراجعا نظرا لزيادة الكبيرة الإستثمارات مقارنة مع الأموال الخاصة.

3.نسبة الإستقلالية المالية:

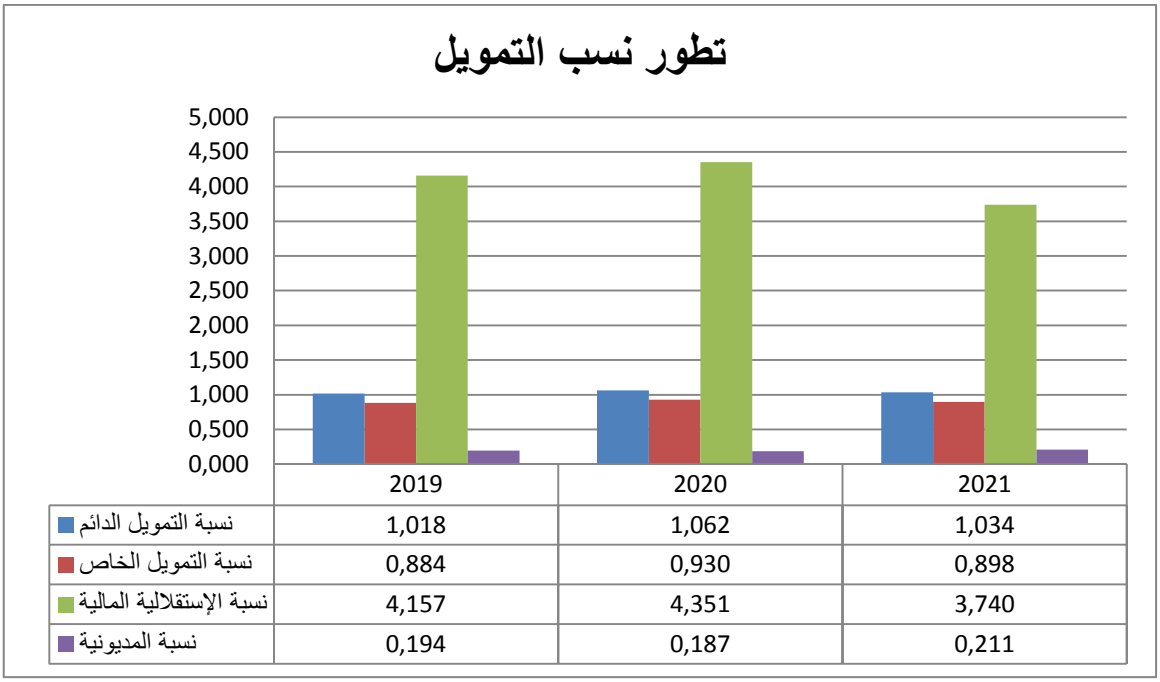
نلاحظ من الجدول أن نسبة الإستقلالية المالية أكبر من الواحد (1) خلال فترة الدراسة و سجلت أقل نسبة سنة 2021 بـ 3,740 ، و بما أن النسب المسجلة أعلى من النسبة المعيارية على طول فترات الدراسة فهذا يؤكد أن المؤسسة في حالة مالية جيدة تسمح لها بالإعتماد على أموالها الخاصة في التعامل مع الدائنين ، كما يمكنها الحصول على قروض إضافية أخرى طالما لديها ضمانات تمكنها من تسديدها .

4.نسبة المديونية:

تمثل هذه النسبة مدى إعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية في تمويل احتياجاتها ، و نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد و بشكل ضئيل جدا على الموارد الخارجية مقارنة مع الموارد الداخلية ، ما يجنبها مختلف المخاطر المالية التي قد يتعرض لها المقرضون و الملاك، إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في تسديد قيمة

القروض والفوائد عندما يحين موعد استحقاقها ، و بلغت نسبة المديونية سنة 2019 نسبة 0,194 في حين إنخفضت سنة 2020 إلى 0,187 بسبب الزيادة كبيرة في مجموع الأصول مع الزيادة الموازية في الديون طويلة الأجل بالإضافة لتسديد جزء من ديون قصيرة الأجل ، أما في سنة 2021 إرتفعت نسبة المديونية إلى 0,211 و ذلك راجع أساسا لحصول المؤسسة على قروض مالية طويلة الأجل و قروض قصيرة الأجل (الموردون).

الشكل رقم:(3-9) تمثيل بياني لتطور نسب التمويل للفترة (2019-2021).



	2019	2020	2021
نسبة التمويل الدائم	1,018	1,062	1,034
نسبة التمويل الخاص	0,884	0,930	0,898
نسبة الإستقلالية المالية	4,157	4,351	3,740
نسبة المديونية	0,194	0,187	0,211

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-12).

المبحث الثالث: دراسة وضعية الخزينة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية.

إن دراسة وضعية الخزينة يعد أمرا ضروريا للحكم على الأداء المالي و قد تطرقنا سابقا إلى وضعية الخزينة من خلال المعادلة الأساسية للخزينة، بإعتبارها أحد مؤشرات التوازن المالي لتقييم الأداء، أما في هذا المبحث سنتطرق لجدول تدفقات الخزينة و مدى مساهمته في تسيير الخزينة و تقييم الأداء المالي بإعتباره أحد أدوات التحليل المالي الديناميكي.

المطلب الأول: عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة خلال الفترة (2019-2021).

يعد جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية في التحليل المالي ، و الغاية منه توفير معلومات عن كافة المقبوضات و المدفوعات النقدية للشركة.

أولا: عرض جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة للفترة(2019-2021):

جدول رقم:(3-13) التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة للفترة(2019-2021)

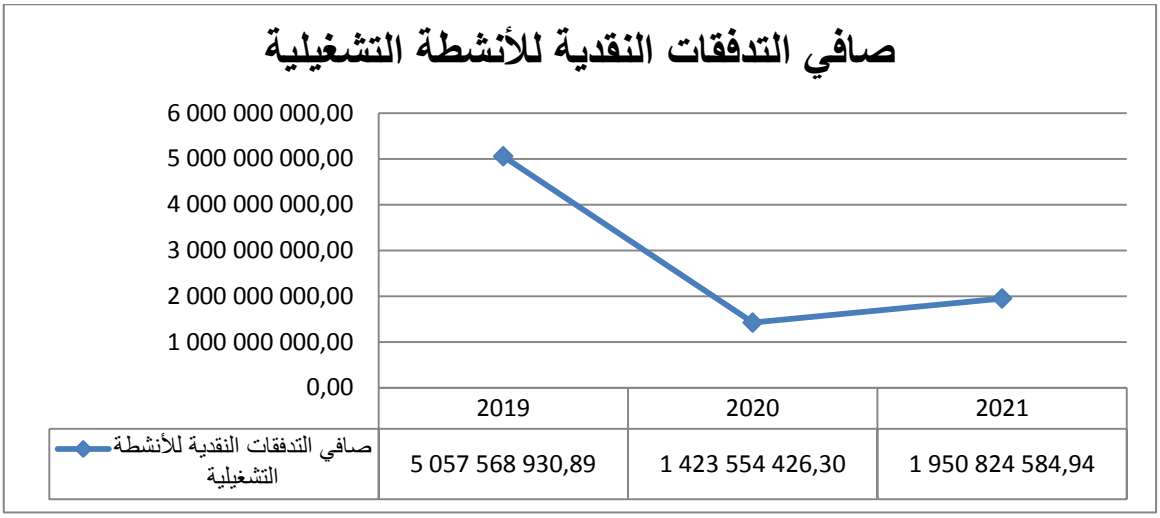
البيان / السنوات	2019	2020	2021
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية			
(+) التحصيلات المقبوضة من الزبائن	5 918 147 567,11	2 341 406 363,27	3 176 677 405,78
(+) تحصيلات أخرى	12 132 138,72	60 676 325,99	148 372 573,28
(-) المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين	750 507 145,52	744 540 906,09	1 143 975 579,86
(-) تسديدات أخرى	14 880 390,36	100 786 156,06	138 535 509,89
(-) الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة	491 676,05	20 914 994,81	985 235,87
(-) ضرائب أخرى مدفوعة	106 831 563,01	112 283 206,00	90 729 068,50
تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية	5 057 568 930,89	1 423 557 426,30	1 950 824 584,94
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (A)	**5 057 568 930,89**	**1 423 557 426,30**	**1 950 824 584,94**
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الإستثمار			
(-) تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية	1 030 227 083,44	1 509 443 309,42	1 945 491 660,38
(+) تحصيلات عمليات التنازل عن قيم ثابتة مادية و معنوية			
(-) تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية			
(+) تحصيلات عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية			
(+) إعانات الإستثمار المحصلة			
(+) أرباح الأسهم و الحصص			
(+) منتوجات مالية أخرى محصلة			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الإستثمارية (B)	**-1 030 227 083,44**	**-1 509 443 309,42**	**-1 945 491 660,38**
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية			
(+) التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم			
(-) حصص الأرباح و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			
(+) التحصيلات المتأتية من القروض			
(-) تسديدات القروض أو الديون الاخرى المماثلة			
(+) إعانات الإستغلال المستلمة			
(+) تحصيلات بين الوحدات	1 903 840 014,08	2 496 253 556,51	4 911 691 484,04
(-) تسديدات بين الوحدات	5 940 056 574,96	5 082 189 310,97	8 393 051 948,03
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية (C)	**-4 036 216 560,88**	**-2 585 935 754,46**	**-3 481 360 463,99**
الفروق الناجمة عن الأخطاء المحاسبية			
تغير الخزينة للفترة (A+B+C)	**-8 874 713,43**	**-2 671 821 637,58**	**-3 476 027 539,43**
الخزينة و معادلتها عند إفتتاح السنة المالية	113 645 900,09	104 771 186,66	138 322 309,72
الخزينة و معادلتها عند إقفال السنة المالية	104 771 186,66	138 322 309,72	86 654 728,39
تغير الخزينة خلال الفترة	**-8 874 713,43**	**33 551 123,06**	**-51 667 581,33**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق (7،8).

ثانيا: تحليل جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة للفترة(2019-2021):

1.تحليل التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية:

الشكل رقم:(3-10) تمثيل بياني لتطور صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية للفترة (2019-2021).



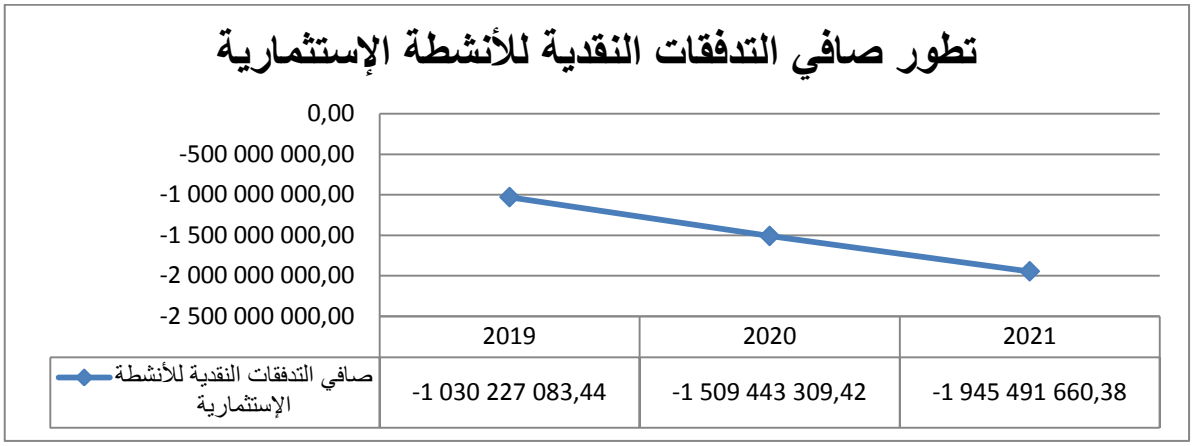
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-13).

- تعليق:

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية في حالة تذبذب إلا أنها موجبة في كل السنوات، ما يعني أن المقبوضات كانت أكبر من المدفوعات وهو ما يوضح قدرة المؤسسة على خلق تدفقات من خلال نشاطها الإستغلالي و أن المؤسسة تمكنت من تمويل إحتياج رأس المال العامل من جهة و يمكنها الوفاء بإلتزاماتها المرتبطة بأنشطتها التشغيلية من جهة أخرى ، حيث سجلت صافي التدفقات الأنشطة التشغيلية سنة 2019 أكبر قيمة لها بـ 5.057.568.930,89 **دج** و ذلك لأن تحصيلات الزبائن كانت أكبر من المبالغ المدفوعة للموردين و الضرائب و المصاريف المالية الأخرى، وفي سنة 2020 عرفت إنخفاضا كبيرا بنسبة 71,85 % عن سنة 2019 حيث بلغت 1.423.557.426,30 **دج** ، و يرجع ذلك أساسا للإنخفاض الكبير في المبالغ المحصلة من الزبائن حيث تراجعت بنسبة 60,44 % ضف إلى ذلك تسجيل إرتفاع طفيف في المبالغ المدفوعة كالضرائب و المصاريف المالية، لتسجل بعد ذلك إرتفاعا ملحوظا سنة 2021 بنسبة 37,04 % عن سنة 2020 بسبب الزيادة في تحصيلات الزبائن و التحصيلات الأخرى رغم أن المبالغ المدفوعة للموردين سجلت نسبة نمو قدرت بـ 53,65 % عن السنة السابقة ، و قد قدرت التدفقات الصافية للأنشطة تشغيلية سنة 2021 بـ 1.950.824.584,94 **دج**.

2.تحليل التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الإستثماتورية:

الشكل رقم:(3-11) تمثيل بياني لتطور صافي التدفقات النقدية للأنشطة الإستثماريةللفترة (2019-2021).



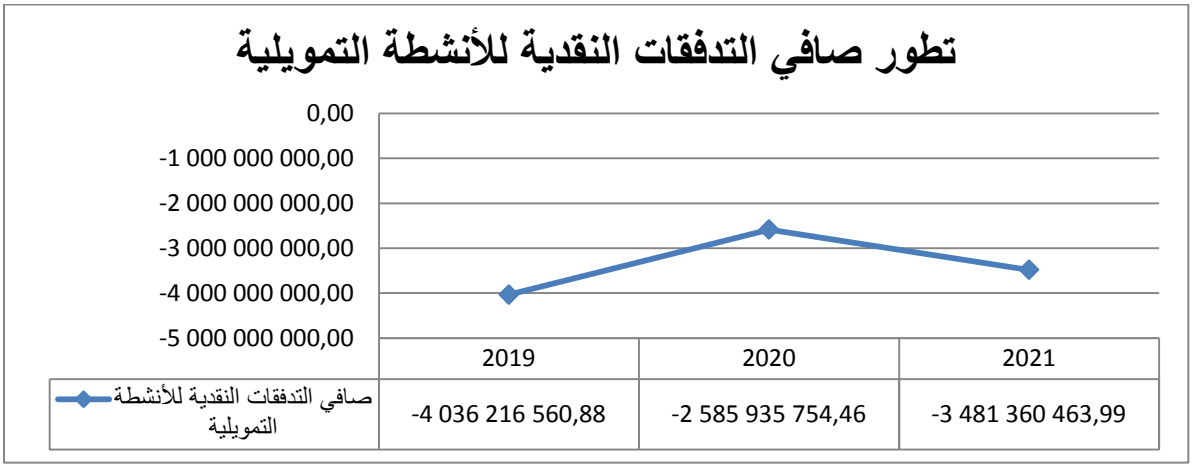
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-13).

- تعليق:

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة الإستثمارية سالب في كل السنوات و متزايدة من سنة إلى أخرى و هذا مؤشر على توسع ونمو المؤسسة ما يؤدي إلى زيادة قدرتها على توزيع الكهرباء والغاز و التحسين من أداء شبكة التوزيع و هو ما يشير الى زيادة عدد الزبائن والمشتركين ما يعني زيادة في الأرباح مستقبلا ، حيث تمثل قيمة التدفقات الصافية للأنشطة الإستثمارية للمؤسسة مدفوعات حيازة القيم الثابتة المادية و المعنوية فقط خلال فترة الدراسة ، و لم تقم بأي حيازة أو تنازل لأي نوع من الإستثمارات المالية، و بالتالي جهود المؤسسة المبذولة في مجال الإستثمار مجسدة في شكل نمو داخلي (الحيازة على الإستثمارات المادية و المعنوية).

3.تحليل التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية:

الشكل رقم:(3-12) تمثيل بياني لتطور صافي التدفقات النقدية للأنشطة التمويلية للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-13).

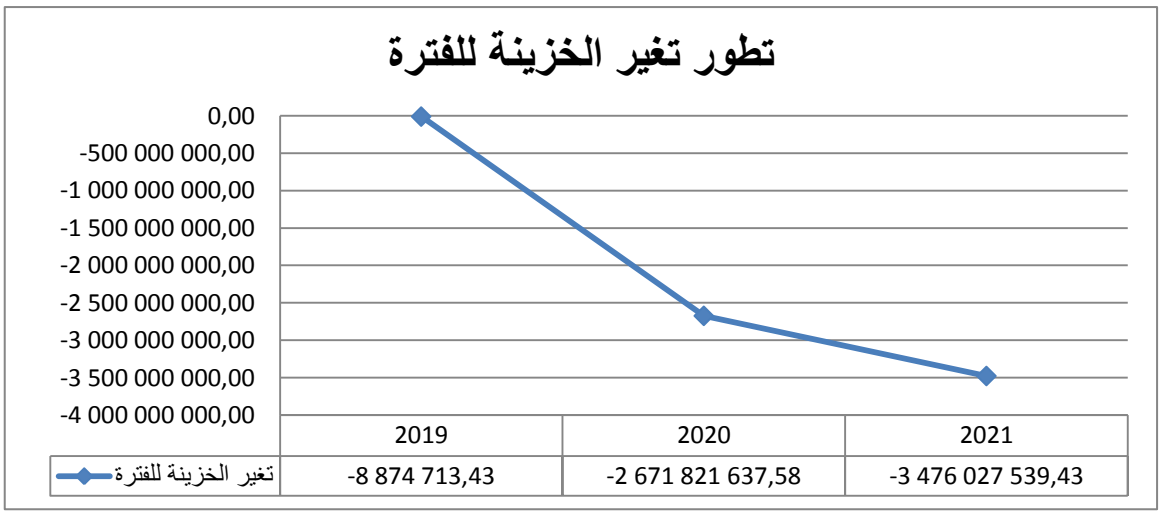
- **تعليق:**

نلاحظ من خلال الشكل البياني أن صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة التمويلية سجلت عجزا خلال فترة الدراسة حيث في سنة 2019 بلغ العجز قيمة (4.036.216.650,88 **دج**) ليتراجع سنة 2020 بنسبة 35.93% مسجلا عجزا بقيمة (2.585.935.754,46 **دج**) ، ثم إرتفع سنة 2021 أين وصل لقيمة (3.481.360.463,99 **دج**) .

إن العجز المسجل في تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة التمويل مرده إلى أن المؤسسة في هذه السنوات قامت بتسديد مبالغ مالية للوحدات التابعة لمؤسسة الأم على شكل تسديدات القروض المتحصل عليها في فترة نشاط المؤسسة ، وبالتالي ظهر حجم التدفقات الخارجة من دورة التمويل أكبر من التدفقات النقدية الداخلة ، أي مبالغ الأموال المحولة من وحدة التوزيع بالمدية إلى و حدات أخرى أكبر من التي إستلمتها من طرف هذه الأخيرة (التسديدات بين الوحدات أكبر من التحصيلات بين الوحدات) .

4.تحليل التغير في الخزينة الإجمالية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية:

الشكل رقم:(3-13) تمثيل بياني لتطور صافي التغير للخزينة الإجمالية للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-13).

- **تعليق :**

من خلال الشكل نلاحظ أن صافي التدفقات النقدية للمؤسسة عرفت عجز طيلة الدراسة وفي تزايد مستمر من سنة لأخرى ، حيث لم تتوفق المؤسسة في تغطية العجز في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية رغم أن تدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية كانت موجبة ، ولكن كانت بنسبة أقل من أن تغطي عجز الأنشطة الأخرى، وهذا ما جعل المؤسسة غير قادرة على مواجهة الظروف المالية الطارئة التي قد تتعرض لها.

المطلب الثاني: عرض و تحليل مقاييس جودة السيولة المالية.

تمثل نسب قائمة التدفقات النقدية أسلوبا مهما من أساليب تحليل التدفقات النقدية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية حيث تضم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها بشكل أفضل من المعلومات الساكنة التي تضمها القوائم المالية التقليدية وخاصة فيما يتعلق بمجالات الحكم على جودة سيولة المالية.

أولا: حساب و عرض مقاييس جودة السيولة المالية:

سنلخص أهم نسب جودة السيولة المالية من خلال الجدول الموالي الذي يوضح نسب المالية للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم: (3-14) نطور مقاييس جودة السيولة المالية للفترة (2019-2021)

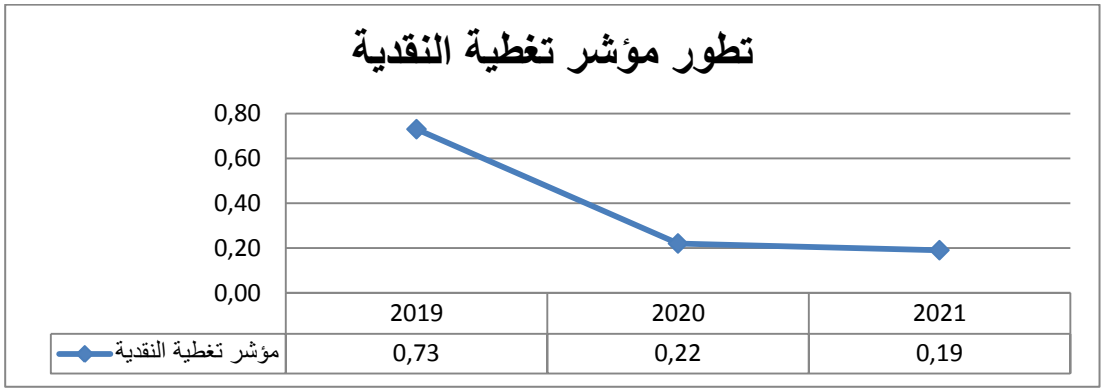
العلاقة / السنوات	2019	2020	2021
مؤشر تغطية النقدية	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الإستثمارية و التمويلية	0,73	0,22	0,19
نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد الديون	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / فوائد الديون	10 286,38	68,06	1 980,06
نسبة صافي التدفقات التشغيلية إلى مدفوعات ديون طويلة الأجل	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / مدفوعات ديون طويلة الأجل	41,70	14,76	18,04
نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية / التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الإستثمارية	1,85	1,65	2,52

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-13) .

ثانيا: تحليل النتائج:

1.مؤشر تغطية النقدية:

الشكل رقم:(3-14) تمثيل بياني لتطور مؤشر تغطية النقدية للفترة (2019-2021).

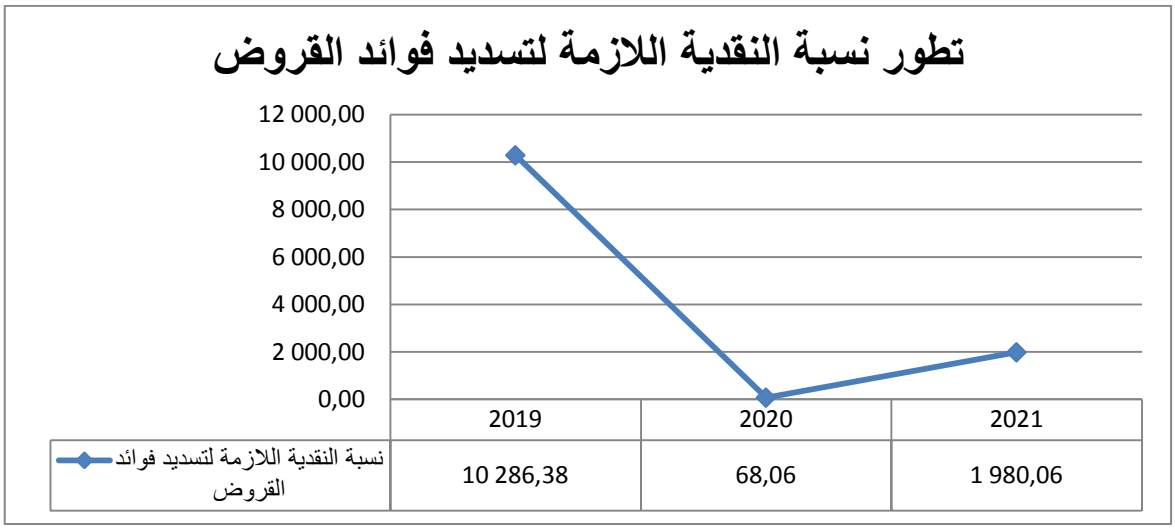


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-14) .

نلاحظ من خلال مؤشر تغطية النقدية أن المؤسسة لم تستطع مواجهة إلتزاماتها المالية (التدفقات النقدية الخارجة) المتعلقة بكل من دورة الإستثمار وكذا دورة التمويل، إعتمادا على صافي أموال خزينتها المتأتية من أنشطة الإستغلال خلال فترة الدراسة و ذلك لتسجيل نسبة تغطية أقل من الواحد (1)، وهذا المؤشر يعتبر ضعيف ويعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة غير المريحة ، حيث بلغت التغطية سنة 2019 نسبة 0,73 لتنخفض بشكل كبير سنة 2020 و 2021 حيث سجلت نسبة 0.22 و 0.19 على التوالي و يعود ذلك إلى تراجع صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إضافة إلى الإرتفاع المستمر للتدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية و التمويلية.

2.نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد القروض:

الشكل رقم:(3-15) تمثيل بياني لتطور نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد القروض للفترة (2019-2021).

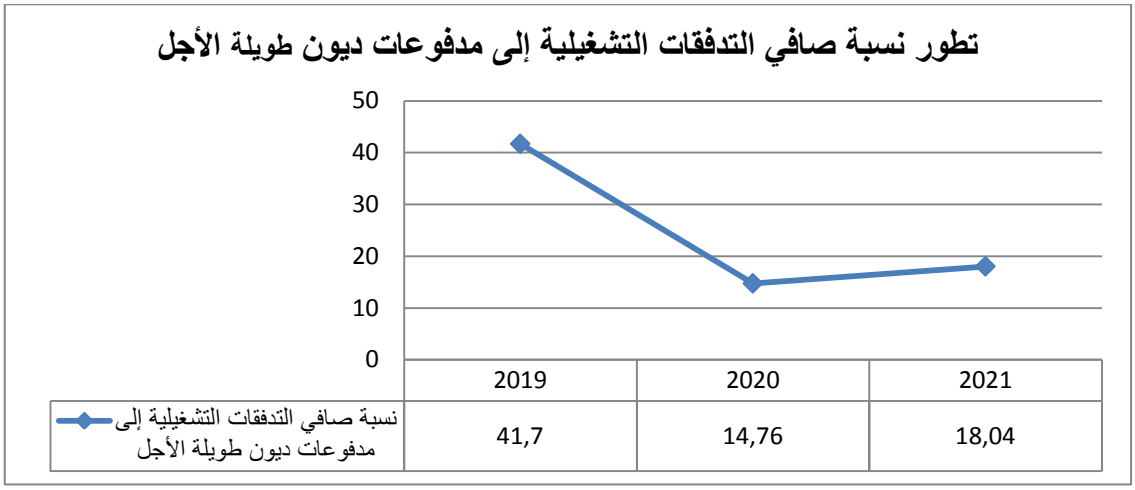


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-14) .

من خلال الشكل نلاحظ نسبة النقدية اللازمة لتسديد فوائد القروض مرتفعة و بشكل كبير ، و تشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة قادرة على تغطية فوائد الديون من خلال تدفقات الصافية للأنشطة التشغيلية حيث سجلت هذه النسبة أقل قيمة لها سنة 2020 حيث بلغت التغطية 68,06 مرة من فوائد الديون المدفوعة ، ويرجع إرتفاع هذه نسبة خلال فترة الدراسة لعدم إعتماد المؤسسة على الموارد الخارجية بصفة كبيرة في تمويل إحتياجاتها مما يعني أنها لا تدفع فوائد كبيرة ، و هذا ما يعكس النتائج التي توصلنا إليها سابقا من خلال دراستنا لنسب اللإستقلالية المالية و المديونية.

3.نسبة صافي التدفقات التشغيلية إلى مدفوعات ديون طويلة الأجل:

الشكل رقم:(3-16) تمثيل بياني لتطور نسبة صافي التدفقات التشغيلية إلى مدفوعات ديون طويلة الأجل للفترة (2019-2021).

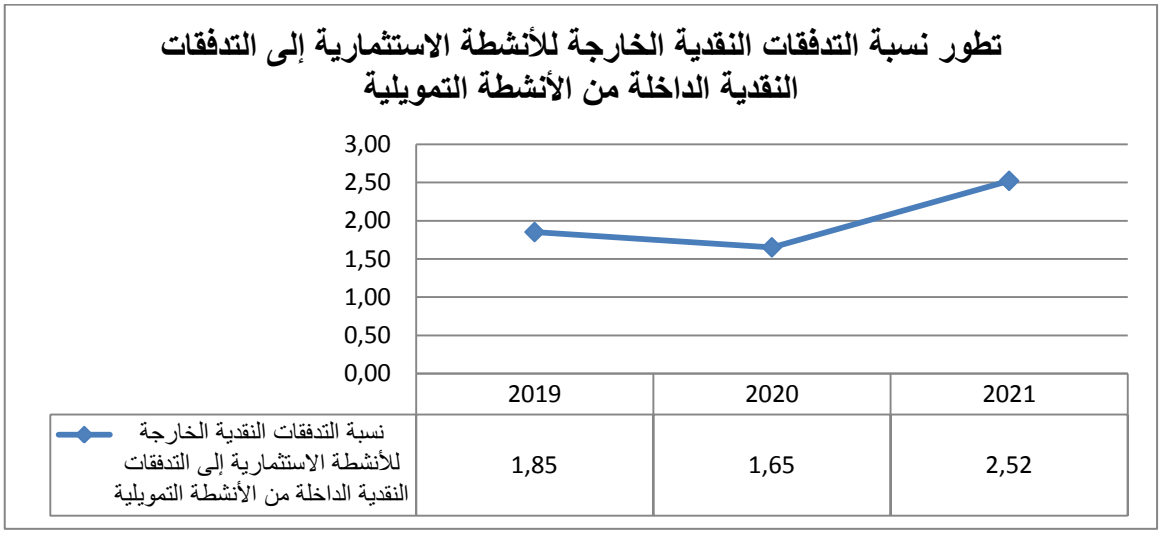


المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-14)

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى مدفوعات الديون طويلة الأجل كانت أكبر من الواحد (1) خلال فترة الدراسة،أي أن المؤسسة قادرة على تغطية ديونها طويلة الأجل من خلال صافي تدفقاتها المتأتي من الأنشطة التشغيلية و خاصة سنة 2019 سجلت المؤسسة أكبر نسبة و التي تعني تغطية الديون بـ 41.7 مرة ثم إنخفضت إلى 14.76 سنة 2020 بسبب تراجع صافي تدفقات الأنشطة التشغيلية لترتفع بعده سنة 2021 إلى 18.04 و هذه المرة بسبب إرتفاع في صافي تدفقات الأنشطة التشغيلية.

4.نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية:

الشكل رقم:(3-17) تمثيل بياني لتطور نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية للفترة (2019-2021).



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-14)

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية أكبر من الواحد (1) ، أي المؤسسة إستطاعت تغطية الإنفاق الإستثماري من خلال المصادر الخارجية و هذا يعتبر مؤشرا جيدا ، حيث بلغت هذه النسبة 1.85 سنة 2019 لتنخفض سنة 2020 إلى 1.65 بسب أن الإنفاق الإستثماري عرف نمو بنسبة 47% مقارنة مع التدفقات التمويلية الداخلة (تحصيلات بين الوحدات) التي إرتفعت بنسبة 31% فقط ، غير أنه و في سنة 2021 سجلت نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية إرتفاعا حيث بلغت 2,52 أي بنسبة نمو 53% بسبب أن تحصيلات بين الوحدات إرتفعت بنسبة 97% بينما الإنفاق لحيازة الإستثمارات إرتفع بـ 29% .

تفيد هذه النسبة في الحكم على كفاءة الإدارة في إستخدام الموارد الخارجية في تمويل المشاريع الإستثمارية ، وبالتالي تحقق النسبة خاصية الملائمة من خلال مساعدة المستثمرين على إتخاد قرار الإستثمار في المؤسسة و تحديد المخاطر المحيطة بهذه العملية ، ومساعدة البنوك على إتخاد قرار منح قروض للمؤسسة من خلال المساعدة على معرفة قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها.

المطلب الثالث: عرض و تحليل مقاييس جودة الربحية:

أولا: حساب و عرض مقاييس جودة الربحية:

يبين الجدول التالي أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم جودة الربحية:

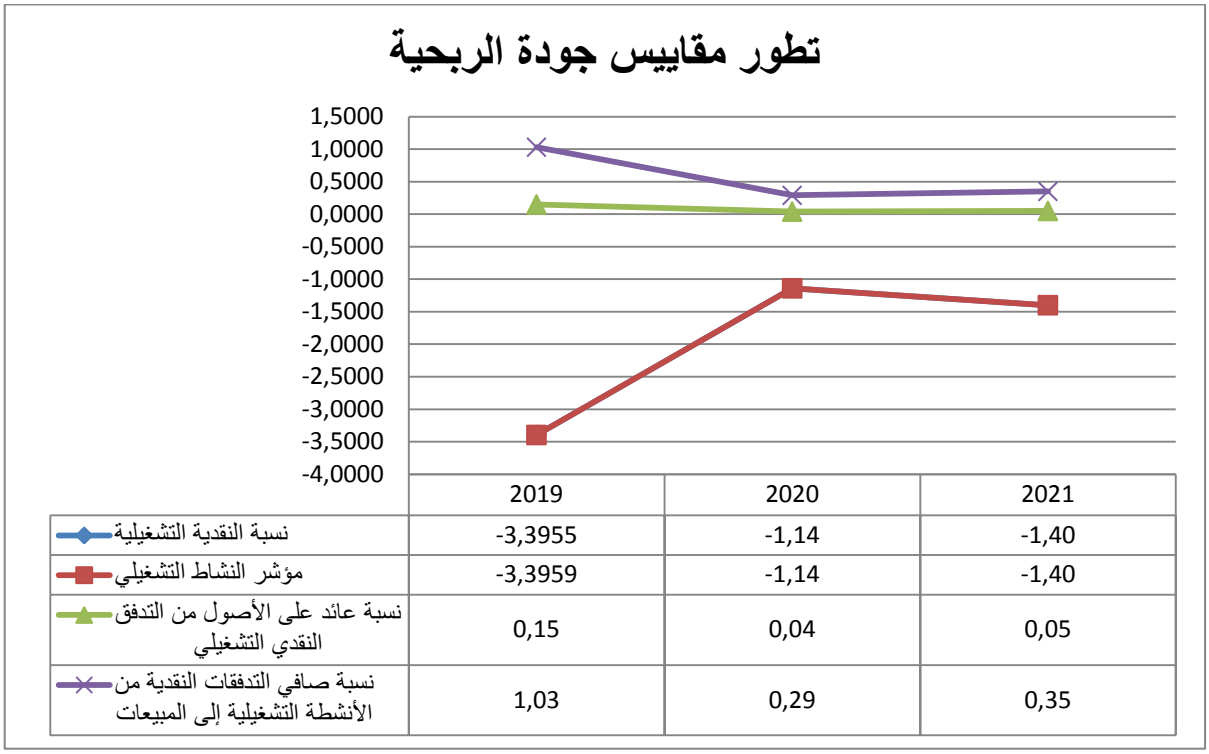
جدول رقم: (3–15) تطور مقاييس جودة الربحية للفترة (2019–2021)

	العلاقة / السنوات	2019	2020	2021
نسبة النقدية التشغيلية	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / النتيجة الصافية	-3,3955	-1,14	-1,40
مؤشر النشاط التشغيلي	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / صافي الدخل من الأنشطة قبل الفوائد و الضريبة	-3,3959	-1,14	-1,40
نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / إجمالي الأصول	0,15	0,04	0,05
ننسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المبيعات	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / المبيعات	1,03	0,29	0,35

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3–13) .

و يمكن توضيح تطور هذه النسب من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم:(3-18) تمثيل بياني لتطور مقاييس جودة الربحية للفترة (2019-2021)



	2019	2020	2021
نسبة النقدية التشغيلية	-3,3955	-1,14	-1,40
مؤشر النشاط التشغيلي	-3,3959	-1,14	-1,40
نسبة عائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي	0,15	0,04	0,05
نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المبيعات	1,03	0,29	0,35

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم:(3-15) .

ثانيا: تحليل النتائج:

1. نسبة النقدية التشغيلية:

نلاحظ من الشكل رقم:(3-18) أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة نسبة نقدية نشغيلية سالبة و هذا راجع لتحقيقها نتيجة صافية خسارة ، حيث سجلت سنة 2019 نسبة 3,3955- بعدها سنة 2020 سجلت إنخفاضا و قدرت بـ 1,14- و هذا راجع أساسا لإنخفاض في صافي التدفق التشغيلي بـ 71,85% عن السنة السابقة ، أما سنة 2021 قدرت نسبة النقدية التشغيلية بـ 1,41- أي بنسبة نمو 22,39% و هذه المرة بسبب إرتفاع صافي التدفق التشغيلي بنسبة نمو 37.04% بالرغم من إرتفاع النتيجة الصافية خسارة بنسبة 10,69%.

رغم تحقيق نتيجة صافية خسارة إلا أن المؤسسة قادرة على توليد الأموال من النشاط التشغيلي وهذا ما يمكنها مستقبلا من تحقيق أرباح عن طريق الاستغلال الأمثل والرشيد لصافي التدفق النقدي التشغيلي في الأنشطة الإستثمارية والتي من المحتمل تحقيق عوائد وتدفقات نقدية مستقبلية ، كما يجدر ذكر هنا أنه من أهداف إعادة هيكلة المجمع هو تخفيض من الأعباء و رفع من رقم الأعمال.

2.مؤشر النشاط التشغيلي:

نلاحظ من الشكل رقم:(3-18) أن مؤشر النشاط التشغيلي يأخذ نفس قيم و سلوك نسبة النقدية التشغيلية بسبب أن النتيجة العملياتية هي نفسها النتيجة الصافية خسارة،و ذلك لعدم وجود مصاريف مالية و ضرائب ماعدا في سنة 2019 كانت هناك مصاريف مالية صغيرة وأثرت بشكل طفيف جدا يكاد يكون معدوم.

إن النتيجة العملياتية السالبة خلال سنوات الدراسة تعني أن المؤسسة حققت خسارة وهذا راجع إلى ضعف القيمة المضافة المحققة من طرفها مرده سياسة الدولة في تدعيم سعر الكهرباء لهذا فرقم الأعمال المحقق بالكاد يغطي إستهلاكات السنة المالية فالخسارة المحققة تعوضها الدولة لمؤسسة سونلغاز غير أن إعانات الإستغلال لإعادة التوازن المالي للمؤسسة لا تظهر في القوائم المالية الخاصة بمديرية التوزيع بالمدية بينما تظهر على مستوى قوائم المديرية العامة في الميزانية المجمعة.

3.نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:

نلاحظ من شكل رقم:(3-18) أن خلال سنة 2019 كانت نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي ضعيفة جدا قدرت بـ 0,15 ، و هذا ما يدل على كبر حجم الأصول للمؤسسة من جهة و ضعف جودة الربحية للأصول من جهة أخرى ، حيث إنخفضت هذه نسبة سنة 2020 إلى 0,05 و إستمرت في ذلك سنة 2021 أين إنخفضت إلى 0,04 و هذا مرده أساسا لزيادة الكبيرة في إستثمارات المؤسسة ، الأمر الذي يوضح أن كل دينار مستثمر في أصول المؤسسة يحقق تدفق نقدي يقدر بـ 0.04 دج ، ما يدل على ضعف قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من خلال الأصول أي عدم كفاءة المؤسسة في إستخدام أصولها.

4.نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المبيعات:

نلاحظ أن هذه النسبة قدرت سنة 2019 بـ 1,03 ، بمعنى أن كل دينار محقق من رقم الأعمال تحصل منه المؤسسة على 1,03 دينار كتدفق نقدي تشغيلي ، و توضح هذه النسبة مدى كفاءة سياسات الإئتمان التي تتبعها المؤسسة في تحصيل النقدية ، و سجلت هذه النسبة إنخفاضا سنة 2020 و قدرت بـ 0,29 وذلك رغم نمو رقم الأعمال بنسبة 0,12% حيث يعود أساسا سبب الإنخفاض لتراجع قيمة التدفق الصافي التشغيلي و بنسبة سالب 71,85% عن السنة السابقة ، أما في سنة 2021 بلغت نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المبيعات 0,35 رغم زيادة المبيعات بنسبة 12,34% حيث صاحبتها زيادة أكبر في صافي تدفقات التشغيلية بنسبة 37,07% .

إن النسب المسجلة في سنة 2020 و 2021 هي نسب ضعيفة ويعود سبب انخفاض هذه النسبة إلى ضعف سياسة الإئتمان المتبعة من طرف المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية للفترة (2019-2021) والتي كان الهدف منها هو إسقاط ما تم التوصل له من الجانب النظري ، و اختباره مع ما مدى تطابقه مع الواقع الفعلي و بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة المتمثلة في الميزانية ، وجدول حساب النتائج و جدول تدفقات الخزينة ، و من خلال التحليل المالي الساكن و بعد حساب و تحليل بعض النسب المالية ، تم التوصل إلى أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بالسيولة والربحية غير أن التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي أثبت أن للمؤسسة وضعية مالية جيدة خلال الفترة المدروسة وذلك لتحقيقها خزينة موجبة وهذا يدل على أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل.

ومن خلال التحليل الديناميكي بإستخدام جدول تدفقات الخزينة وتحليله تبين أن للمؤسسة لها قدرة على توليد خزينة موجبة على مستوى خزينة الاستغلال ، بالرغم من أن خزينة الإستثمار و التمويل للمؤسسة سالبتان خلال فترة الدراسة.

الخاتمة

حاولنا في هذا البحث معالجة موضوع أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز – وحدة المدية ، حيث تبين أن الخزينة عنصر مهم و أساسي في تحقيق التوازن المالي من خلال توفير السيولة اللازمة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة لمواجهة مختلف الإحتياجات المالية اليومية .

و حتى يتحقق هذا كله يستوجب توفر تسيير فعال للخزينة ، حيث أصبح أمرا ضروريا و في غاية الأهمية داخل المؤسسة الاقتصادية نظرا لتأثيره على الوضعية المالية للمؤسسة ، بإعتبار أن الأداء المالي الجيد من أهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقه ، و الوصول إلى هذه الوضعية مرهون بمختلف القرارات المالية التي يتخذها مسير الخزينة في كل حالة من الحالات التي تعترض الخزينة.

لقد تم الإعتماد في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي ، و ذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار الفرضيات.

ففي الفصل الأول و الثاني تطرقنا لعرض أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الموضوع ، تسيير الخزينة و تقييم الأداء المالي ، أما في الفصل الثالث قمنا بتعريف عينة الدراسة مع عرض النتائج و مناقشتها للوصول إلى الإجابة على الفرضيات المقترحة من خلال المعلومات التي نم جمعها ، حيث توصلنا إلى تحديد مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي للشركة ، وذلك بعد دراسة موجزة لمختلف النسب المالية ، مؤشرات التوازن المالي ، و تحليل جدول تدفقات الخزينة.

- **إختبار الفرضيات:**

من خلال النتائج المتوصل إليها:

- تمثل الخزينة مجموعة القيم المالية الجاهزة التي تحت تصرف المؤسسة ، و الهدف من تسييرها هو تحقيق الملاءة المالية لمواجهة الإلتزامات الضرورية ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- يقصد بالأداء المالي مدى قدرة المسيرين على إنجاز الأهداف المنشودة و ذلك من خلال مؤشرات التوازن المالي و السيولة ، من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيزها و إبراز نقاط الضعف لتفاديها مستقبلا ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- نجد أن شركة سونلغاز حققت توازن مالي على المدى الطويل ، و هو ما تعكسه الخزينة الموجبة خلال فترة الدراسة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

النتائج:

النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة هي :

- عملية تقييم الأداء المالي مهم لما يقدمه من معلومات لأطراف ذات الصلة مما يسمح بالحكم على فعالية و كفاءة المركز المالي؛

- يمكن جدول تدفقات الخزينة من تقييم الوضعية المالية والتي تظهر من خلال الأنشطة الرئيسية؛

- تتمتع الشركة باستقلالية مالية إتجاه دائنيها إستنادا للمؤشرات المالية المدروسة، و تعتمد الشركة أساسا على المصادر التمويل الداخلية؛

- الشركة تتمتع بأداء مالي يتماشى مع المركز المالي لها بالرغم من تسجيل قيم سالبة من حيث نتائج الدورة بحسب جدول حسابات النتائج؛

- تحقيق مردودية مالية و إقتصادية سالبة طيلة فترة الدراسة وهذا راجع إلى النتائج السلبية التي حققتها المؤسسة في الثلاثة السنوات الأخيرة (النتيجة الصافية)؛

- تحقيق نتائج وقيم سالبة في خزينة الإستثمار، وخزينة التمويل في جدول التدفقات الخزينة خلال سنوات الدراسة.

غير أن الشركة إستطاعت أن تحقق خزينة موجبة على غرار خزينة الإستغلال طيلة فترة الدراسة، بالرغم من أن خزينة الإستثمار للمؤسسة سالبة، وخزينة التمويل سالبة هي أيضا، ذلك لأنها تعمل على توسيع نشاطها وتمويل إستثماراتها.

- **توصيات:**

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح التوصيات التالية:

- يجب على الشركة إعطاء أهمية لجدول تدفقات الخزينة مما يساعدها على إتخاذ القرارات؛

- بذل مجهودات من أجل تفعيل دورتي الإستثمار والتمويل والتي تؤثر إيجابا على خزينة المؤسسة؛

- الإهتمام أكثر بدورة الإستغلال من خلال تسيير عناصر الإستغلال بصورة جيدة و التحكم الجيد في الآجال الممنوحة و المقبوضة؛

- البحث عن مصادر جديدة في جدول تدفقات الخزينة من الأنشطة التمويلية؛

- يجب على المؤسسة الحرص على تحقيق نتيجة مالية جيدة لأن ذلك يؤثر إيجابيا على ربحيتها.

- **أفاق الدراسة:**

هناك جوانب أخرى لم يتم التطرق إليها يمكن أن تكون كمواضيع لدراسات و أبحاث مستقبلية منها:

- دور النماذج الرياضية في تسيير خزينة المؤسسة الاقتصادية؛
- دور الموازنات التقديرية في الحكم على الأداء المالي للمؤسسة؛
- مدى تأثير مصداقية المعلومات المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة؛
- إعادة الدراسة الميدانية على مؤسسة مسعرة في البورصة.

المـــراجع

أولا: مراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1.ناصر دادي عدون ، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ج 1 ، 1997.

2.رجم نصيب ، **إدارة الخزينة (دروس و تطبيقات)** ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة، الجزائر ، 2013.

3.إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الإدارة المالية**، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006.

4.منير إبراهيم هندى، **إدارة البنوك التجارية(مدخل اتخاذ القرارات)**، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية،مصر،1996.

5.باديس بن يحي بوخلوة ، **الأمثلية في تسيير الخزينة** ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

6.أمين السيد أحمد لطفي، **إعداد و عرض القوائم المالية على ضوء معايير محاسبية**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008 .

7.الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

8.علي عباس ، **الإدارة المالية** ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 .

9.عاطف وليم أندراوس ، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات** ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.

10.دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.

11.حمد أبو نصار، جمعة حميدات ، **معايير المحاسبة و الإبلاغ المالي الدولية** ، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

12.طارق عبد العال حماد ، **تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار ومنح الإئتمان** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2006 .

13.محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي ، **المدخل الحديث في إعداد و إستخدام الموازنات** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2001.

14.عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي :اتجاهات معاصرة** ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 .

15.لسلوس مبارك ، **التسيير المالي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004.

16.محمد فركوس ، **الموازنات التقديرية " أداة فعالة للرقابة"** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

17.محمود عزت و آخرون ، **الإدارة المالية المعاصرة** ، مكتبة العربي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 .

18.أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة** ، مطابع دار الهندسة ، طبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 2008.

19.توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء مدخل جديد...لعالم جديد** ، دار الفكر العربي ، مصر 2004/2033 .

20.طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر ، طبعة الأولى ، الأردن ، 2009 .

21.محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى ، الأردن ، 2010 .

22.السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال** ، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ، 2002 .

24.مجيد الكرخي ، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

25.جمال الدين المرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، **الإدارة المالية مدخل لإتخاذ القرارات** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2010 .

26.منير شاكر محمد وآخرون ، **التحليل المالي : مدخل صناعة القرارات** ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .

27.محمد الصيرفي ، **إدارة المال وتحليل هيكله** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .

28.مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة ، **تحليل القوائم المالية ، مدخل نظري وتطبيقي** ، طبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 .

29.خالد الراوي ، يوسف سعادة ، **التحليل المالي للقوائم المالية و الإفصاح المحاسبي** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2000 .

30.مفلح عقل ، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي** ، الطبعة الثانية ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 .

31.أسعد حميد العلي ، **الإدارة المالية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2013 .

32.محمد صالح الحناوي ، **الإدارة المالية و التمويل** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000 .

33.شيخة خميسي ، **التسيير المالي للمؤسسة** ، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2010 .

34.ناصر دادي عدون ، **التحليل المالي** ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، بدون سنة نشر .

35.ناصر دادي عدون ، محمد فتحي نواصر ، **دراسة الحالات المالية** ، دار الأفاق للنشر ، الجزائر ،2011 .

- **الرسائل الجامعية:**

1.شمس الدين التجاني، **قياس أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص دراسات مالية و اقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2016.

2.بشرى لعربي و مريم عاشوري ، **دور تسيير الخزينة في تحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ،كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قالمة ، الجزائر ، 2019/2018 .

3.بوميمز فريد ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضع الملي للمؤسسة اقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 .

4.عصمان إيمان ، **دور التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة** ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2011 .

5.عمي نور الهدى ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تحقيق جودة المعمومة المالية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2021/2020 .

6.كوثر بوغابة ، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2012/2011 .

7.حنيني أحمد ، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2015/2014 .

8. أمينة كعولة ، نهلة سعودي ، **أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2018/2017 .

9.زينب زيان ، **تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة مهندس دولة في العلوم التجارية ، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر ، 2004 .

10.بوخالفة سفيان ، **أهمية تسيير الخزينة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2019/2018 .

11.عبد الغني دادن ، **قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية** ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007/2006 .

12.نجلاء نوبلي، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية** ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014.

14.دحماني هدى ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2015/2014 .

15.بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء** ، رسالة ماجيستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، الجزائر .

16.مشعل جهز المطيري ، **تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية** ، رسالة ماجيستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت ، 2011/2010.

17.عادل قرقاد ، **أثر حوكمة المؤسسة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2012/2011 .

18.كبابي سارة ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة قالمة ، الجزائر ، 2020/2019 .

19.ماجدة بوالشعر ، منال بوبزاري ، **دور تسيير الخزينة في تحسين مؤشرات الأداء المالي** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016/2015 .

20.اليمين سعادة ، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008.

21.عادل عشي ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم** ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2001.

22.حمزة بن خليفة ، **دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012/2011.

23.توايمي سمير ، رواط أحمد ، **دور سلوك الخزينة في تحقيق التوازن المالي** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر.

24.عيسي سهام ، عيسي يونس ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2017/2016.

25.لزعر محمد سامي ، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي** ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2012/2011.

- **المحاضرات:**

1.قماف مصطفى، **محاضرة بعنوان مفاهيم أساسية حول الخزينة** ، قسم العلوم التجارية ، تخصص مالية وتسيير بنكي دولي ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2015/2014 .

2.د.باصور ، **التشخيص المالي بواسطة النسب المالية** ، مطبوعة محاضرات في مقياس التشخيص المالي ، سنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2022/2021

- **المجلات:**

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

2.مرازقة صالح و بوهرين فتيحة ، **المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية** ، مجلة الاقتصاد و المجتمع ، العدد 06 ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2010.

3.حسين أحمد دحدوح ، **دراسة تحليلية للمحتوى المعلوماتي لقائمة تدفقات النقدية** ، **مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية** ، مجلد 24 ، العدد 02 ، جامعة دمشق ، سوريا.

4.مفيدة يحياوي ، قرقب مبارك ، **تخطيط الحجم الأمثل للنقدية** ، **مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية** ، العدد 02 ، 2012 ، المركز الجامعي لتامنغست ، الجزائر .

5.صافية بومصباح ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بإستخدام النسب المالية** ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، جامعة برج بوعريريج ، الجزائر ، 2021 .

6.زهرة حسن العامري ، علي خلف الركابي ، **أهمية النسب المالية في تقويم الأداء** ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 63 ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2007.

7.العالية غالمي ، **التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة** ، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية ، العدد الأول ، جامعة الأغواط ، 2018 .

- **القوانين:**

1. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، **قرار مؤرخ في 26 يوليو سنة 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 19، المؤرخة في 25 مارس 2009.

ثانيا:مراجع باللغة الفرنسية

- **الكتب:**

1.Michel LEROY, **Gestion de la trésorerie**, SEDFOR, Grenoble, 1993.

2.JOCK FORGET, **GESTION DE TRESORIE**, EDITION D'ORGANISATION, France, 2005.

الملاحق

ملحق رقم : 01

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2019

CENTRE DD MEDEA **DATE** 10/05/2023 10.49.21

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		75 461 600,00	48 170 458,15	27 291 141,85	23 345 018,05
Constructions (Batiments et ouvrages		572 238 896,27	156 827 433,33	415 411 462,94	427 333 345,55
Installations techniques, matériel et outillage		26 763 644 708,13	13 740 173 274,62	13 023 471 433,51	12 643 999 554,00
Autres immobilisations corporelles		2 193 868 637,69	999 015 364,35	1 194 853 273,34	1 165 643 392,88
Immobilisations en cours		1 178 611 484,68		1 178 611 484,68	1 401 445 706,58
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		30 793 859 425,35	14 944 186 530,45	15 849 672 894,90	15 671 801 115,64
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		977 850,99		977 850,99	1 934 100,99
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 805 861 672,41	194 428 198,16	2 611 433 474,25	2 682 873 265,31
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		31 765 146,56	7 375 365,66	24 389 780,90	21 628 977,48
Impôts		46 805 713,59		46 805 713,59	63 429 365,75
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		104 771 186,66	1 074 838,02	103 696 348,64	112 558 458,45
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		2 990 181 570,21	202 878 401,84	2 787 303 168,37	2 882 424 167,98
TOTAL GENERAL ACTIF		33 784 040 995,56	15 147 064 932,29	18 636 976 063,27	18 554 225 283,62

ملحق رقم : 02

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2019

CENTRE DD MEDEA **DATE** 10/05/2023 10.43.09

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		609 178 902,10	609 178 902,10
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 10 201 486,06	0,00
compte de liaison**		11 487 292 354,69	11 207 980 443,33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12 086 269 770,73	11 817 159 345,43
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		98 725 220,81	92 300 488,76
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 017 835 667,44	3 825 382 556,07
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 116 560 888,25	3 917 683 044,83
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		775 309 444,31	575 542 771,46
Impôts		55 538 967,81	52 558 873,82
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 603 296 992,17	2 191 281 248,08
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 434 145 404,29	2 819 382 893,36
TOTAL GENERAL PASSIF		18 636 976 063,27	18 554 225 283,62

ملحق رقم : 03

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 10/05/2023 10.51.29

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	1 473 970,14	2 947 940,27	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 634 388,00	49 674 463,60	27 959 924,40	27 291 141,85
Constructions (Batiments et ouvrages		587 456 171,54	169 146 562,21	418 309 609,33	415 411 462,94
Installations techniques, matériel et outillage		27 494 311 301,59	14 506 983 761,73	12 987 327 539,86	13 023 471 433,51
Autres immobilisations corporelles		2 307 213 100,14	1 095 496 578,72	1 211 716 521,42	1 194 853 273,34
Immobilisations en cours		1 639 608 986,32		1 639 608 986,32	1 178 611 484,68
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		32 120 679 956,58	15 822 775 336,40	16 297 904 620,18	15 849 672 894,90
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		73 924 408,56		73 924 408,56	977 850,99
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 216 215 335,52	113 224 147,28	4 102 991 188,24	2 611 433 474,25
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		46 134 136,68	27 351 725,40	18 782 411,28	24 389 780,90
Impôts		130 900 226,43		130 900 226,43	46 805 713,59
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		138 322 309,72	1 135 414,06	137 186 895,66	103 696 348,64
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		4 605 496 416,91	141 711 286,74	4 463 785 130,17	2 787 303 168,37
TOTAL GENERAL ACTIF		36 726 176 373,49	15 964 486 623,14	20 761 689 750,35	18 636 976 063,27

ملحق رقم : 04

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 10/05/2023 10.53.03

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		609 178 902,10	609 178 902,10
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 10 201 486,06	- 10 201 486,06
compte de liaison**		13 299 619 139,93	11 487 292 354,69
TOTAL CAPITAUX PROPRES		13 898 596 555,97	12 086 269 770,73
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		96 466 801,17	98 725 220,81
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 148 385 249,36	4 017 835 667,44
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 244 852 050,53	4 116 560 888,25
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		615 394 542,58	775 309 444,31
Impôts		154 917 659,33	55 538 967,81
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 847 928 941,94	1 603 296 992,17
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 618 241 143,85	2 434 145 404,29
TOTAL GENERAL PASSIF		20 761 689 750,35	18 636 976 063,27

ملحق رقم : 05

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA **DATE** 20/02/2023 10.35.10

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	2 947 940,27	1 473 970,14	2 947 940,27
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 634 388,00	51 178 469,08	26 455 918,92	27 959 924,40
Constructions (Batiments et ouvrages		608 202 863,54	181 880 624,94	426 322 238,60	418 309 609,33
Installations techniques, matériel et outillage		28 421 620 977,48	15 312 693 267,68	13 108 927 709,80	12 987 327 539,86
Autres immobilisations corporelles		2 493 388 862,67	1 190 397 599,48	1 302 991 263,19	1 211 716 521,42
Immobilisations en cours		3 212 271 502,64		3 212 271 502,64	1 639 608 986,32
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		34 827 574 603,32	16 739 097 901,45	18 088 476 701,87	16 297 904 620,18
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		648 665,84		648 665,84	73 924 408,56
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 523 986 873,85	267 777 253,75	4 256 209 620,10	4 102 991 188,24
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		49 431 062,77	11 798 327,05	37 632 735,72	18 782 411,28
Impôts		170 671 584,61		170 671 584,61	130 900 226,43
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		86 654 728,39	699 359,63	85 955 368,76	137 186 895,66
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		4 831 392 915,46	280 274 940,43	4 551 117 975,03	4 463 785 130,17
TOTAL GENERAL ACTIF		39 658 967 518,78	17 019 372 841,88	22 639 594 676,90	20 761 689 750,35

ملحق رقم : 06

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA **DATE** 20/02/2023 10.35.16

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		609 178 902,10	609 178 902,10
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 10 201 486,06	- 10 201 486,06
compte de liaison**		13 673 643 654,52	13 299 619 139,93
TOTAL CAPITAUX PROPRES		14 272 621 070,56	13 898 596 555,97
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		108 133 755,58	96 466 801,17
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 619 798 342,99	4 148 385 249,36
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 727 932 098,57	4 244 852 050,53
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 496 295 851,89	615 394 542,58
Impôts		272 340 582,28	154 917 659,33
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 870 405 073,60	1 847 928 941,94
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 639 041 507,77	2 618 241 143,85
TOTAL GENERAL PASSIF		22 639 594 676,90	20 761 689 750,35

ملحق رقم : 07

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 18/05/2023 14.46.37

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE) **Définitif**

	note	2020	2019
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		2 341 406 363,27	5 918 147 567,11
Autres encaissements		60 676 325,99	12 132 138,72
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		744 540 906,09	750 507 145,52
Autres décaissements		100 786 156,06	14 880 390,36
Intérêts et autres frais financiers payés		20 914 994,81	491 676,05
Autres impôts payés		112 283 206,00	106 831 563,01
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 423 557 426,30	5 057 568 930,89
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		1 423 557 426,30	5 057 568 930,89
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 509 443 309,42	1 030 227 083,44
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 509 443 309,42	- 1 030 227 083,44
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		2 496 253 556,51	1 903 840 014,08
inter-unité décaissements		5 082 189 310,97	5 940 056 574,96
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 2 585 935 754,46	- 4 036 216 560,88
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 2 671 821 637,58	- 8 874 713,43
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		104 771 186,66	113 645 900,09
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		138 322 309,72	104 771 186,66
Variation de trésorerie de la période		33 551 123,06	- 8 874 713,43

ملحق رقم : 08

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA **DATE** 18/05/2023 14.46.59

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE) **Définitif**

	note	2021	2020
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 176 677 405,78	2 341 406 363,27
Autres encaissements		148 372 573,28	60 676 325,99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		1 143 975 579,86	744 540 906,09
Autres décaissements		138 535 509,89	100 786 156,06
Intérêts et autres frais financiers payés		985 235,87	20 914 994,81
Autres impôts payés		90 729 068,50	112 283 206,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 945 491 660,38	1 509 443 309,42
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 945 491 660,38	- 1 509 443 309,42
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		4 911 691 484,04	2 496 253 556,51
inter-unité décaissements		8 393 051 948,03	5 082 189 310,97
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 481 360 463,99	- 2 585 935 754,46
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 476 027 539,43	- 2 671 821 637,58
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		138 322 309,72	104 771 186,66
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		86 654 728,39	138 322 309,72
Variation de trésorerie de la période		- 51 667 581,33	33 551 123,06

ملحق رقم : 09

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2019

CENTRE DD MEDEA **DATE** 10/05/2023 10.43.23

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		4 909 295 145,57	4 997 104 574,49
Production immobilisée		3 988 328,64	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 913 283 474,21	4 997 104 574,49
Achats consommés		- 82 436 323,03	- 62 671 652,77
Prestations reçues production energie et matériel		- 3 097 643 437,13	- 2 851 305 967,13
Services extérieures et autres consommations		- 389 672 566,72	- 364 605 221,13
Prestations reçues services		- 919 653 360,97	- 872 535 810,91
II - Consommation de l'exercice		- 4 489 405 687,85	- 4 151 118 651,94
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		423 877 786,36	845 985 922,55
Charges de personnel		- 1 161 074 364,78	- 941 875 481,88
Impôts, taxes et versements assimilés		- 92 248 457,43	- 95 107 502,31
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 829 445 035,85	- 190 997 061,64
Autres produits opérationnels		193 798 862,09	169 738 070,32
Autres charges opérationnelles		- 8 268 953,29	- 618 716,43
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 058 455 822,17	- 1 050 655 839,35
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		213 064 559,98	66 784 472,97
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 489 306 389,24	- 1 005 749 074,13
Charges financières		- 176 697,39	- 455 996,73
VI - RESULTAT FINANCIER		- 176 697,39	- 455 996,73
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 489 483 086,63	- 1 006 205 070,86
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 320 146 896,28	5 233 627 117,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6 809 629 982,91	- 6 239 832 188,64
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 489 483 086,63	- 1 006 205 070,86
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 489 483 086,63	- 1 006 205 070,86

ملحق رقم : 10

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 10/05/2023 10.58.20

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		4 915 011 179,63	4 909 295 145,57
Production immobilisée		364 798,29	3 988 328,64
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 915 375 977,92	4 913 283 474,21
Achats consommés		- 41 379 795,02	- 82 436 323,03
Prestations reçues production energie et matériel		- 3 055 607 727,33	- 3 097 643 437,13
Prestations fournies production energie et matériel		234 327 180,07	0,00
Services extérieures et autres consommations		- 421 738 698,61	- 389 672 566,72
Prestations reçues services		- 773 847 783,97	- 919 653 360,97
II - Consommation de l'exercice		- 4 058 246 824,86	- 4 489 405 687,85
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		857 129 153,06	423 877 786,36
Charges de personnel		- 1 297 933 773,71	- 1 161 074 364,78
Impôts, taxes et versements assimilés		- 98 907 541,52	- 92 248 457,43
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 539 712 162,17	- 829 445 035,85
Autres produits opérationnels		216 611 598,28	193 798 862,09
Autres charges opérationnelles		- 20 693 336,60	- 8 268 953,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 127 100 321,71	- 1 058 455 822,17
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		227 433 133,96	213 064 559,98
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 243 461 088,24	- 1 489 306 389,24
Charges financières		0,00	- 176 697,39
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	- 176 697,39
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 243 461 088,24	- 1 489 483 086,63
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 593 747 890,23	5 320 146 896,28
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6 837 208 978,47	- 6 809 629 982,91
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 243 461 088,24	- 1 489 483 086,63
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 243 461 088,24	- 1 489 483 086,63

ملحق رقم : 11

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA **DATE** 03/05/2023 09.21.18

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		5 521 408 863,16	4 915 011 179,63
Production immobilisée		0,00	364 798,29
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		5 521 408 863,16	4 915 375 977,92
Achats consommés		- 71 861 126,09	- 41 379 795,02
Services extérieures et autres consommations		- 370 382 076,98	- 421 738 698,61
II - Consommation de l'exercice		- 4 064 821 556,23	- 4 058 246 824,86
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 456 587 306,93	857 129 153,06
Charges de personnel		- 1 494 368 672,67	- 1 297 933 773,71
Impôts, taxes et versements assimilés		- 102 347 753,06	- 98 907 541,52
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 140 129 118,80	- 539 712 162,17
Autres produits opérationnels		225 987 914,61	216 611 598,28
Autres charges opérationnelles		- 25 911 884,38	- 20 693 336,60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 477 109 876,32	- 1 127 100 321,71
Reprise sur pertes de valeur et provisions		24 877 983,67	227 433 133,96
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
Charges financières		0,00	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 142 698 156,58	5 593 747 890,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 534 983 137,80	- 6 837 208 978,47
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24