

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

تخصص مالية المؤسسة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة

بـعـنـوان:

دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

الفترة من 2018-2021

تحت إشراف:

- أ.د. نعيمة عدي

من إعداد الطالبين:

- اسراء بوشريط

- وفاء عدي

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ تعليم عالي

د. أ علال بن ثابت

مقررا

أستاذ تعليم عالي

د. عدي نعيمة

مناقشا

أستاذ محاضر قسم أ

د. محمد السعيد سعيداني

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

الحمد لله حمدا كثيرا ، وصل اللهم وسلم على محمد تسليما كثيرا الحمد لله الذي
بنعمته تتم الصالحات ، اهدي ثمرة عملي الى :

من ساندتني في صلاتها ودعائها الى من سهرت الليالي لتنير دربي وشاركتني افراحي
واحزاني الى نبع العطف والحنان الى اجمل ابتسامة في حياتي واروع امرأة في الوجود

" أمي الحبيبة "

الى من علمني ان الدنيا كفاح وتعب من اجلي وسعى من اجلنا " ابي الغالي "

الى من كان لهم بالغ الاثر في حياتي اخواتي صبرين هبة وملاك واخي الحبيب عبد
المالك

الى من سأشدد به ازري واشركه في امري " زوجي العزيز سليمان " وعائلته الكريمة

الى جدتي الغالية خالاتي واخوالي الاعزاء الى عماتي الحبيبات

الى اخواتي وصديقاتي اللواتي شاركوني افراحي واقراحي " لينا ومريم "

الى استاذتي الغالية " هنية مايدي " وجميع رفيقات الطلائع

الى استاذتنا الفاضلة التي كانت سندنا لنا " سميرة مشراوي " والاستاذة " نعيمة عبدي "

الى زميلتي في عملي هذا " وفاء عبدي " ، ورفيقات الدراسة " فاطمة خديجة اشراق "

الى اسرة الكشافة تحية كشفية

اسراء بوشريط

اهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم

الصالحات الذي وفقنا في انجاز عملنا هذا .

اهدي ثمرة جهدي ال من كلالها الله بالوقار من علماني العطاء دون انتظار من

تطلعا الى نجاحي بنظرات الامل .

منبع الحنان " امي الغالية " سندي الذي لا يميل " ابي الغالي " الى من

احسست معهم شعور الامومة قبل اوانه اخواتي : "يسرى" محمد" مريية " عبد

الكريم " "فاطمة"

الى زوجي الغالي حفظه الله ورعاه " امين " وكل افراد عائلته الكريمة .

الى فلذت كبدي وسر سعادتي " محمد " و " هدى "

الى روح عمتي الغالية " نادية " رحمها الله واسكنها فسيح جنانه الى من

شاركتني العمل وكانت سندي المتألقة " اسراء بوشريط "

الى كل الاحبة الذين وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

عبدى وفاء

شكر و عرفان

قال تعالى : { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتِي الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل 19

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت، لك الحمد على توفيقك ايانا لإنجاز هذا العمل المتواضع .

أولا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان الى الاستاذة الفاضلة والمشرفة "نعيمة عبيدي"

لإشرافها على المذكرة، وعلى ملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة وتصويباتها الدقيقة ونصائحها الطيبة، و ان كان لها الفضل في اخراج هذه المذكرة الى حيز الوجود ...

ونتقدم بجزيل الشكر الى كافة اساتذة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط على رأسهم الاستاذة المحترمة "سميرة مشراوي"

على جهودها الطيبة التي بذلتها .

كما لا يفوتنا ان نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى العاملين بإدارة مؤسسة مولاي بن احمد واولاده ونخص بالذكر السيد "الحاج عيسى الزبير"، والى كل من يسعهم قلبنا ولم يسعهم قلمنا لكل من ساعدنا من قريب او بعيد لإنجاز هذه المذكرة .

وفاء عبيدي

إسراء بوشريط

ملخص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير تسيير الخزينة بطريقة مثلى على ادارة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية ، من خلال استخدام جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة بالإضافة الى كيفية ادارة المخاطر بمؤسسة مولاي بن احمد واولاده ، كما تم التعرض الى عملية ادارة المخاطر بشتى مراحلها ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لمعرفة كيفية تسيير الخزينة وادارة المخاطر بالمؤسسة .

وقد لخصت الدراسة ان التسيير الجيد للخزينة يساهم في ادارة المخاطر داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الخزينة ، تسيير الخزينة ، جدول تدفقات الخزينة ، ادارة المخاطر .

Cette étude visait à identifier l'ampleur de l'impact d'une gestion optimale de la trésorerie sur la gestion des risques auxquels peut être confrontée l'institution économique , à travers l'utilisation du tableau de financement et du tableau des flux de trésorerie , en plus de la manière de gérer les risques dans l'institution de MOULAY BIN AHMED ET FILS l'étude a utilisé la méthode analytique descriptive , et l'observation et l'entretien ont été gérés la trésorerie et la gestion des risques dans l'institution

Mots clés : la trésorerie , gestion de trésorerie , tableau des flux de trésorerie , gestion des risques .

فهرس المحتويات

1	مقدمة
7	الفصل الأول: الاطار النظري لدور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
8	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تسيير الخزينة
8	المطلب الأول: الوظيفة المالية
12	المطلب الثاني: الخزينة - اطار مفاهيمي
19	المطلب الثالث: تسيير الخزينة
23	المبحث الثاني :مؤشرات التوازن المالي وجداول الخزينة
23	المطلب الأول: تحليل راس المال العامل
25	المطلب الثاني : تحليل الاحتياج في راس المال العامل
29	المطلب الثالث : تحليل جداول تدفقات الخزينة
39	المبحث الثالث : ادارة المخاطر المرتبطة بالخزينة
39	المطلب الاول : المخاطر
43	المطلب الثاني : ادارة المخاطر النظامية
48	المطلب الثالث : ادارة المخاطر غير النظامية
51	الفصل الثاني : دراسة حالة - مؤسسة مولاي
52	المبحث الاول : تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة الميدانية
52	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الثاني: الوظيفة المالي بالمؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الثالث :تصميم الدراسة الميدانية
61	المبحث الثاني :مؤشرات التوازن المالي بالمؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الاول : عرض القوائم المالية بالمؤسسة محل الدراسة لسنوات 2021-2018

67	المطلب الثاني : تحليل مؤشرات التوازن المالي بالمؤسسة محل الدراسة
69	المطلب الثالث : التحليل باستخدام التدفقات بالمؤسسة محل الدراسة
78	المبحث الثالث : دراسة المخاطر المرتبطة بالخبزينة في المؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الاول : الية المؤسسة في تسيير الخبزينة
79	المطلب الثاني : ادار المخاطر النظامية في المؤسسة محل الدراسة
80	المطلب الثالث :ادارة المخاطر غير المنتظمة في المؤسسة محل الدراسة
81	الخاتمة
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	انواع جداول التدفق النقدي	29
2-1	جدول التمويل	31
3-1	القسم الاول من جدول التمويل	32
4-1	نموذج جدول تدفقات الخبزينة (الطريقة المباشرة)	37
5-1	نموذج جدول تدفقات الخبزينة (الطريقة غير المباشرة)	37
6-1	رقم اعمال المؤسسة	55
1-2	ميزانية الاصول سنة 2018 2019	61
2-2	ميزانية الخصوم سنة 2018 2019	63
3-2	جدول حسابات النتائج 2018 2019	64
4-2	ميزانية الاصول سنة 2020 2021	64
5-2	ميزانية الخصوم سنة 2020 2021	65
6-2	جدول حسابات النتائج 2020 2021	66
7-2	الميزانية المختصرة 2018	67

67	الميزانية المختصرة 2019	8-2
68	الميزانية المختصرة 2020	9-2
68	الميزانية المختصرة 2021	10-2
69	التغير في مؤشرات التوازن المالي بالمؤسسة محل الدراسة	11-2
70	القدرة على التمويل الذاتي	12-2
71	الجزء الاول من جدول التمويل	13-2
72	الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2019 2020 2021	14-2
73	الجزء الثاني من الخزينة	15-2
74	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العملية	1-3
74	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة الاستثمارية	2-3
75	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة التمويلية	3-3
75	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة) بالمؤسسة	4-3
76	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العملية	5-3
76	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة الاستثمارية	6-3
77	تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة التمويلية	7-3
77	جدول تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة بالمؤسسة	8_3

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	الوظيفة المالية	1-1
29	وضعية الخزينة	2-1
45	مراحل عملية ادارة مخاطر سعر الصرف	3-1
41	استراتيجية ادارة مخاطر اسعار الفائدة	4-1
56	المبكل التنظيمي لمؤسسة مولاي بن احمد واولاده	1-2
60	محاور الدراسة	2-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	ميزانية الاصول لسن 2019 2018	1-1
88	ميزانية الخصوم لسنة 2019 2018	2-1
89	جدول حسابات النتائج 2019 2018	3-1
90	ميزانية الخصوم لسنة 2021 2020	4-1
91	ميوانية الخصوم لسنة 2021 2020	5-1
92	جدول حسابات النتائج سنة 2021 2020	6-1

مقدمة :

ادت التغيرات الجديدة والمستقبلية الممكن حدوثها سواء بالنسبة للمؤسسة او محيطها المالي بالتركيز على المخاطر المالية وخاصة تلك المرتبطة بالخزينة حيث تلعب هذه الاخيرة دورا فعالا في المؤسسة من خلال تقنيات تسييرها فمجمل نشاطات المؤسسة ينعكس اثرها المباشر على الخزينة فهي تعد الصورة المترجمة لعمليات المؤسسة حيث ان تسيير الخزينة يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها وهي ذلك المصعب الذي تتجمع فيه كل التدفقات المالية الحقيقية من والى المؤسسة وبالتالي هي المرآة العاكسة والمحدد الرئيسي لكفاءة الوظيفة المالية ومن خلال ما سبق نتضح الاشكالية التي نحن بصدد دراستها :

" ما مدى مساهمة التسيير الجيد للخزينة في ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ؟ وما مدى تحقيق ذلك في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده ؟ "

وللإجابة على هذه الاشكالية ارتأينا طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية :

- كيف تتم عملية تسيير الخزينة ؟
- ماهي العلاقة التي تربط تسيير الخزينة بادارة المخاطر ؟
- كيف يساهم جدول تدفقات الخزينة في ادار المخاطر ؟

فرضيات الدراسة :

- تسيير الخزينة هي عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها .
- العلاقة بين تسيير الخزينة وادارة المخاطر علاقة تكاملية .
- يساهم جدول تدفقات الخزينة في معرفة مصدر المخاطر المرتبطة بالخزينة .

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل:

- التطرق الى أهم مفاهيم الخزينة وتسييرها وما يرتبط بها ؛
- معرفة مدى مساهمة تسيير الخزينة في ادارة المخاطر ؛
- التعرف على المخاطر المرتبطة بالخزينة ؛
- رؤية واقع المؤسسة محل الدراسة.

اهمية الدراسة :

- اظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل تسيير الخزينة والمتغير التابع ادارة المخاطر) ؛
- التعرف على كيفية التحكم في المخاطر المرتبطة بالخزينة ؛
- لفت نظر مسؤولي المؤسسة بأهمية تسيير الخزينة بطريقة جيدة ودورها في ادارة المخاطر المرتبطة بها .

المنهج المستخدم:

للإجابة عن اشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، لأنه يلائم تقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع و اعتمادنا على المنهج التحليلي فيما يخص الجانب الميداني من أجل اسقاط الدراسة على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تم اختيار مؤسسة مولاي بن أحمد واولاده كنموذج للمؤسسة الاقتصادية.

دوافع اختبار الموضوع :

- ابراز ادارة المخاطر كوظيفة من وظائف الخزينة ؛
- توضيح العلاقة بين تسيير الخزينة وادارة المخاطر المرتبطة بها ؛
- كون الموضوع له علاقة بمجال التخصص ؛
- كون الموضوع يتسم بالحدائثة النسبية في الواقع العملي للمؤسسات .

الدراسات السابقة :

- 1 / دراسة بعنوان : " اهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة _ مؤسسة la Gal plus " بوخالفة سفيان ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي

،جامعة المسيلة ، السنة الجامعية 2018 / 2019 ، " حيث تدور اشكالية هذه الدراسة " : هل هناك اهمية لتسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ؟ وتوصلت هذه الدراسة الى ان تحليل وتفسير تدفقات الخزينة المتأتية من الانشطة الاستغلالية والاستثمارية والتمويلية يساهم في اتخاذ القرارات المالية وذلك من خلال اعداد موازنة الخزينة بطرق علمية دقيقة والتي تساعد في تقليص الفجوة بين التقديرات والانجازات .

2/ دراسة بعنوان : " الأمثلية في تسيير الخزينة المؤسسة " دراسة حالة، مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة- ، بوخلوة باديس ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص ادارة اعمال بكاية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2002-2003 ، حيث تدور اشكالية هذه الدراسة حول : مدى تحكم في تسيير خزينتها تسييرا امثلا مما يؤثر ايجابا على سيولتها وارباحها ؟

ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة ان جدول تدفقات الخزينة مجلس خبراء المحاسبة الفرنسي يعتبر اداة هامة تبين كيف تشكل الخزينة وذلك بتقسيم نشاط المؤسسة الى ثلاث انواع من العمليات :عمليات الاستغلال ، الاستثمار ، التمويل ، وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف

Les études precedentes :

3/ Rabia houa , la gestion de risque lié à la trésorerie , Organisme d'accueil : Entreprise Portuaire de Béjaia (EBp , (En vue l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financière et Comptabilité , 2022-2021

4/ *La gestion du risque de trésorerie dans une entreprise ,Cas : SARL Groupe ZK Construction , BOUNAZOU Oumaima, Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité , Ecole Supérieure du Commerce Année universitaire ,2016/2017*

حدود الدراسة:

لقد قمنا بحصر دراستنا حول تسيير الخزينة وادارة المخاطر المرتبطة بها، كون ادارة المخاطر موضوع واسع يتطلب معالجته لوحده

الحدود المكانية لدراستنا التطبيقية احدى المؤسسات الاقتصادية الخاصة والمتمثلة في مؤسسة

مولاي بن احمد واولاده بمنطقة العسافية - الاغواط -

الحدود الزمانية :

فيما يخص الجانب الزمني للدراسة فقد تم الاعتماد على المعلومات الخاصة بسنوات 2018، 2019،

2020، 2021،

خطة وهيكل الدراسة

لقد قسمنا بحثنا الى فصلين :

الفصل الاول : الاطار النظري للدراسة

وقد تطرقنا في هذا الفصل الى الوظيفة المالية مهامها واهدافها بالإضافة الى مفهوم الخزينة ومكوناتها تسيير الخزينة و مهامه ومشاكله كما تناولنا مؤشرات التوازن المالي و كيفية اعداد جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة ، وفي الاخير تطرقنا الى المخاطر المرتبطة بالخزينة تصنيفها وكيفية ادارتها.

الفصل الثاني : دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن أحمد و أولاده

هنا قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة ، وانطلاقا من قوائم المؤسسة قمنا بإعداد الميزانيات الوظيفية و مؤشرات التوازن المالي ، واعداد جداول التدفقات ، وقمنا بدراسة المخاطر المرتبطة بالخزينة في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل النسب والنتائج .

الفصل الاول :

الاطار النظري لدور تسيير

الخزينة في ادارة المخاطر

بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد تسيير الخزينة جزء لا يتجزأ من التسيير المالي وقد اصبح يحتل مكانة معتبرة ضمن وظائف المؤسسة فقرارات المؤسسة المتعلقة بجوانب نشاطها ينعكس اثرها مباشرة على الخزينة كما تعد إدارة المخاطر من بين اهم اهداف التسيير المالي لذا فان التسيير الامثل للخزينة يجنب المؤسسة المخاطر التي تعيقها من تحقيق الأمتلية في قيمة المؤسسة ، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على المفاهيم الأساسية للوظيفة المالية والخزينة في المؤسسة من ثم سيتم التطرق على الجوانب الأساسية في تسيير الخزينة ، وكذا المخاطر المرتبطة بها .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الخزينة

ان الوظيفة المالية في المؤسسة تسعى دائما الى توفير ملائمة مالية وربحية دائمة لذلك من بين اهم مهامها تسيير الخزينة بطريقة مثلى لهذا وجب علينا في هذا المبحث عرض الوظيفة المالية و مهامها ، الخزينة ومكوناتها بالإضافة الى تسيير الخزينة .

المطلب الاول : الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية في المؤسسة الوظيفة الأكثر أهمية، من خلال ارتباطها المباشر بكل وظائف المؤسسة، الإنتاجية، التسويقية، البشرية،... وغيرها، وهذا لما توفره من أموال كافية لتمويل أوجه النشاط المختلفة، سواء كانت استثمارية أو استغلالية، ومختلف النفقات والمصاريف التي تواجه المؤسسة، نحاول من خلال هذا المطلب الإحاطة بالوظيفة المالية في المؤسسة من خلال التطرق للنقاط التالية:

اولا : تعريف الوظيفة المالية

تعريف 1 : الوظيفة المالية تكفل الاتفاق بين الجميع من خلال العمل في اطار الربحية والملائمة المالية والمرونة والتي تقيس اداء المؤسسة وهذا ما يشير الى التوازن المالي وهو الوضع المالي الذي يخلق الثقة لذا يجب ان تكون المؤسسة مرنة ومرنة رهنا بمستوى المخاطر الذي يقبله الجميع.¹

تعريف 2 : هي مجموعة من المهام والانشطة التي يتقوم بها عدد من المصالح والاقسام وتهدف الى ادارة التدفقات النقدية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الامثل لها.²

تعريف 3 : تتجسد الوظيفة المالية في خدمة السياسة العامة للمؤسسة من خلال تزويد الوظائف الأخرى بالوسائل المالية التي يحتاجونها لتحقيق اهدافهم الخاصة وبالتالي المساهمة في الهدف العام للمؤسسة حيث تضمن للوظيفة المالية اتساق الكل من خلال العمل تحت قيود الربحية والمرونة.³

ويتجسد نشاط الوظيفة المالية في :⁴

¹ Jean-Guy Degos stéphane Grrifiths; Gestion Financière de l'analyse à La stratégie ;Eyrolles edition d'organisation ;2011;p 4.5

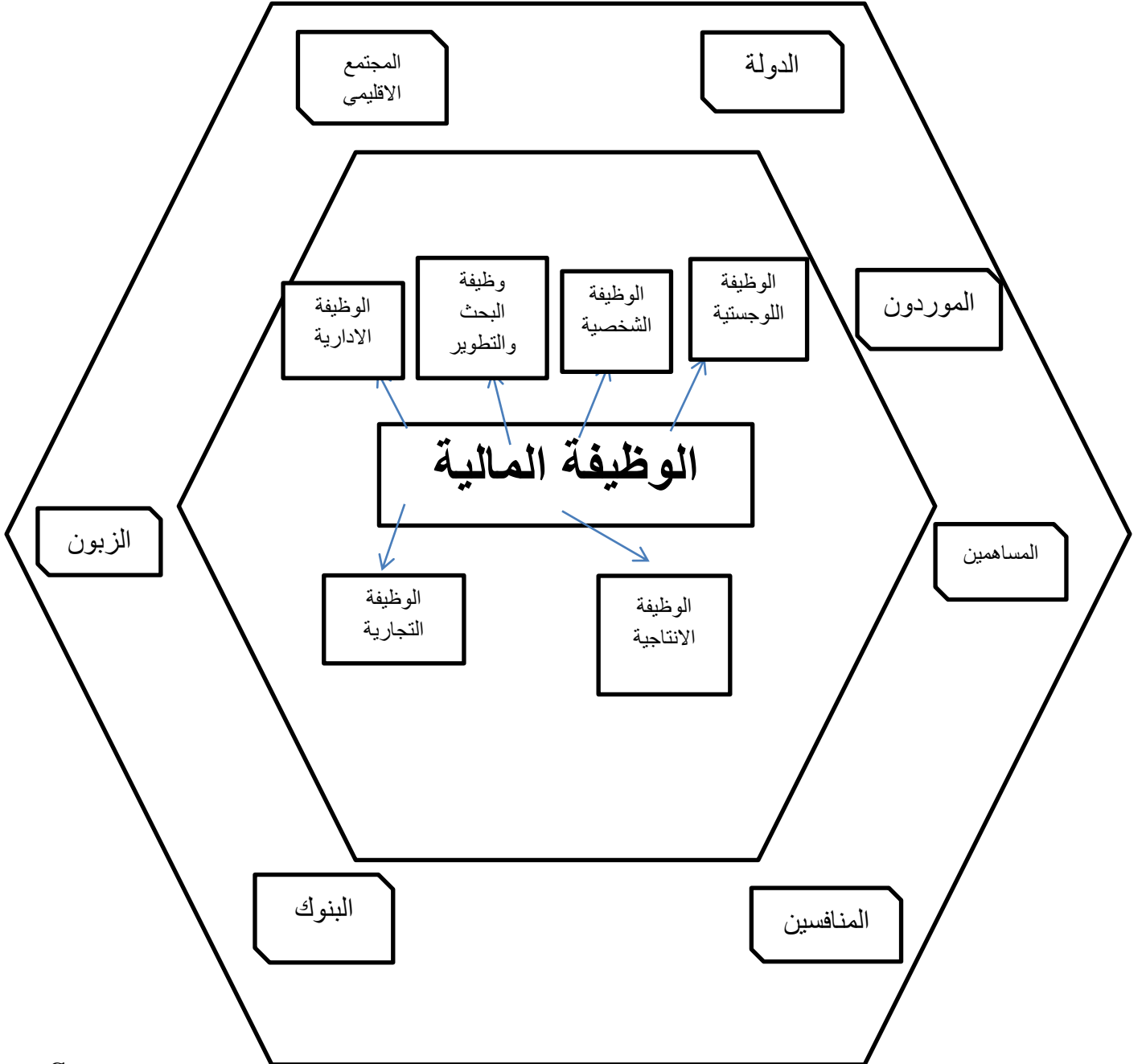
² إلياس بن الساسي ، يوسف قريشي ،التسيير المالي الادارة المالية . دروس تطبيقات ، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر ، 2006 ، ص33

³ Jeanry degos ,op.cit, p03

⁴ إلياس بن الساسي ، المرجع السابق ، ص 36

- ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة ؛
- التخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية ؛
- مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي ؛
- مساعدة المديرين في الادارة العليا على وضع الاستراتيجيات ورسم معالم السياسة المالية .

الشكل رقم 1-1: الوظيفة المالية



Source : Jean-Guy Degos Stéphane Griffiths; Gestion Financière de l'analyse à La stratégie ;Eyrolles édition d'organisation ;2011

ثانيا : الوظيفة المالية في المؤسسات

1- في المؤسسة الصغيرة : تكون المخاطر في المنظمات الصغيرة منخفضة نسبيا وعلى مستوى الاستثمارات ومدير المؤسسة هو من يقوم بجميع القرارات .¹

2- في المؤسسة المتوسطة : هناك بداية لإضفاء طابع اللامركزية على القرارات ومع ذلك يحتفظ المالك بالسيطرة على الاهداف والوسائل ، يتم اتخاذ القرارات من قبل المدير الرئيسي وهي بصفة عامة مؤسسات عائلية ومع ذلك قد تتعارض دوافع المدير مع الضروريات الاقتصادية .

على سبيل المثال :

- يحصلون على ارباح على حساب التمويل الذاتي وبالتالي على حساب الميل المالي .
- السعي على الاستقلال الحفاظ على تمويل الاسرة وبالتالي التعارض مع النمو والاهداف الاقتصادية .
- ضعف المسؤولية الاجتماعية يمكن ان يؤدي الى نزاع اجتماعي التعرض والبقاء للخطر .

3- في المؤسسة الكبيرة :

قد يحدث تضارب بين الاهداف في ظل الحفاظ على مستوى معين من الربحية مع اهداف اخرى ، الحصة السوقية - اطلاق منتج جديد- استحقاقات ومن واجب القائمين على الوظيفة المالية ادارة الاتصال الداخلي و الخارجي .²

ثالثا : مهام الوظيفة المالية

- ضمان تعظيم قيمة الاعمال التجارية وتعظيم ثروة اصحابها ؛
- تعظيم السعر المعروف عن الاوراق المالية ؛
- تجنب تبديد الاصول في حالة الافلاس ؛
- الحفاظ على الملائة المالية او الرصيد المالي ؛
- انشاء ادوات التحوط المناسبة لضمان الحماية الكافية من هذه المخاطر .³

رابعا : أهداف الوظيفة المالية

1- الاهداف العامة :

² Jean-Guy Degos , op .cit , p 05 , p 06

³ Jean-Guy Degos , op .cit , p 15

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

1-1 **تعظيم الربح** : يعد تحقيق الربح هدف اي نشاط اقتصادي وفي هذا السياق تهدف الادارة

المالية الى تعظيم ارباح للمؤسسة لا سيما ان الربح هو مقياس لكفاء العمل . يتمتع هدف

تعظيم الربح من مجموعة من المزايا اهمها :

- يؤدي تعظيم الربح الى زيادة ربحية السهم .
- اذا كان الهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق ارباح ، فان المؤسسة تدرس جميع الطرائق الممكنة لزيادة ربحيتها .
- باعتبار ان الربح مقياس لكفاءة العمل للمؤسسة فهو يظهر المركز الكلي للمؤسسة .
- تعظيم ارباح المؤسسة يجعلها اكثر قدرة على مواجهة المخاطر التي تواجهها .
- الربحية تلبي الحاجات الاجتماعية .
- تعظيم الربح يعني زيادة مصادر التمويل بالنسبة للمؤسسة من خلال زيادة القدرة التمويلية الذاتية¹ .

2-1 **تعظيم الثروة** : او ما يعبر عنه بتعظيم قيمة المؤسسة تحقيق اعظم عائد على الاستثمارات

ويعد استراتيجية مثلى بالمقارنة باستراتيجية تعظيم الربح .

2-الاهداف الخاصة :

1-2 **هدف السيولة** : الاحتفاظ بجزء من موجودات المؤسسة في شكل نقدية وتتطلب هذه الاخيرة

ضرورة تكيف خزينة المؤسسة مع طبيعة ومستوى نشاطها وذلك بالشكل الذي يتضمن السيولة التي

تسعى لمواجهة المصاريف والنفقات وهي تتوقف على عاملين :

- المدة الزمنية لتحويل الاصل الى نقدية .
- التكلفة المترتبة عن ذلك .

2-2 **هدف الملاءة** : يعتبر احدى اهم اهداف المسير المالي فهي تترجم لتوازن المالي بتسوية

التدفقات النقدية وهي قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها لا سيما الديون .

2-3 **هدف المردودية** : تعرف المردودية على انها قدرة المؤسسة على توليد فائض وتعد المردودية

شرط ضروري لبقاء المؤسسة كونها تشكل مقياس فعالية وتتعدد انواعها حسب طبيعة الفائض واهم

انواع المردودية المستعملة في التحليل المالي :

المردودية الاقتصادية : (نتيجة الدورة الصافية / مجموع الموجودات) $\times 100$.

المردودية المالية : (نتيجة الدورة الصافية / الاموال الخاصة) $\times 100$.

¹ غذوان علي ، مبادئ الادارة المالية ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص02

المردودية التجارية : (نتيجة الدورة الصافية /رقم الاعمال) $\times 100$.

2-4 هدف الاستقلالية المالية : الهدف راجع الى لجوء المؤسسة لتمويل احتياجاتها من الدائنين الخارجيين الامر الذي يقلص من حريتها في عملية اتخاذ القرارات المالية بفعل الالتزامات التي تنشأ عن عقود الاستدانة.¹

المطلب الثاني : الخزينة – إطار مفاهيمي

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها .

أولا : التطور التاريخي لوظيفة الخزينة:

يعتبر التطور التاريخي لوظيفة الخزينة في المؤسسة، من خلال أهم المراحل الأساسية التي مرت بها، من الطرق الأكثر دلالة على تتبع التحولات السريعة التي طرأت على هذه الوظيفة، حيث يمكن تتبع مراحل تطور وظيفة الخزينة في المؤسسة، بدءا من فترة الغموض التي مرت بها، إلى أن عرفت مهام محددة بدقة، وحرية في اتخاذ القرارات المالية، خاصة منها ما يتعلق بالمردودية المالية، وما ينجم عنها من مخاطر.

ويمكن عرض مراحل تطور وظيفة الخزينة في السنوات الأخيرة الماضية من خلال النقاط التالية²:

سنوات الستينيات (1960) ، أمين الخزينة المحاسب:

لم تكن لوظيفة الخزينة بالمؤسسة الأهمية البالغة، حيث تميزت بالأصل بغموض كبير في المؤسسات، حتى أنه من النادر أن يتواجد قسم أو مسؤول مكلف بهذه الوظيفة، بالمقابل كانت ضرورة وضع رقابة على العلاقات البنكية بالمؤسسة من طرف شخص يتتبع ويراقب الحسابات موجودة ، بمعنى وجود وظيفة كلاسيكية لخزينة المؤسسة ملائمة للاستعمال العام لوسائل الدفع البنكية.

هذا ما أدى اعتبار أمين الخزينة في هذه المرحلة، بمثابة محاسب مكلف بالمتابعة اليومية لحالة

الحسابات البنكية للمؤسسة، ويعمل على وضع مقارنة بنكية يتم فيها المقارنة بين التسجيلات المحاسبية في المؤسسة، وما هو مسجل لدى البنك.

¹ محمد الامين خنيوة ، فعالية ادارة التدفقات النقدية من خلال ادوات السوق النقدية ، مذكرة لنيل شهاد الماجستير ، جامعة متنوري قسنطينة ،

2007-2008 ، ص 19 20 21 22

² Hubert de la Bruslerie et Cotherine Eliez : Trésorerie D'entreprise « Gestion des liquidités et des risques » , Edition DALLOZ ; Paris .1997 . p. 2.

هذا الدور المتعدد للمحاسب سمح له بتخطي حدود المعلومات المحاسبية التقليدية، التي تعمل على وضع أولوية لفكرة تواريخ التسجيل المحاسبي تواريخ العمليات المحاسبية (إلى فكرة تتبع الرصيد البنكي من خلال أيام القيمة والمحددة في الدفاتر البنكية، وبالتالي تحدد ارتباط أمين الخزينة) المحاسب (بالأقسام المحاسبية، أين يعمل على سحب المعلومات التي هو بحاجة إليها، لتوجيه عملياته البسيطة والمتمثلة في متابعة " السيولة في المؤسسة"¹، أين يعمل على تأمين سيولة موجبة كافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، من خلال الإعتماد المطلق على قروض الخزينة، والمفاوضات بشأن السحب على المكشوف مع المتعاملين البنكيين، لمواجهة الإحتياجات المستقبلية.

سنوات السبعينات (1970) ، الخزينة الصفرية

الدور الساكن الذي عرف به أمين الخزينة (المحاسب) في المؤسسة، من خلال إعتبره أمين على مستودع السيولة ومراقب للحسابات البنكية، عرف بعض التحولات بداية السبعينات (1970) ، أين شهدت بداياتها بعض الأزمات تعلقت أساسا بموارد الطاقة " البترول " التي أعلنت على صعوبات إقتصادية نجمت عنها إنخفاض في الوتيرة الإقتصادية، ونتائج المؤسسات ، التضخم ، إرتفاع في معدلات الفائدة... ، حيث عرف خلالها مبادئ "الخزينة الصفرية "والمتمثلة أساسا في² :

- دقة التقديرات، التي تعتبر القاعدة الأساسية المرتكز عليها في العمليات المالية؛
- توفر الأدوات القاعدية لتسيير التدفقات النقدية من طرف مسير الخزينة، من أجل تنظيم التسيير التقديري لها.

هذا ما أدى إلى تحديد هدف عملي واضح لأمين الخزينة، متمثل في جعل الرصيد البنكي الإجمالي أقرب ما يمكن للصفر، من أجل هدف تدنيه المصاريف المالية وتكاليف الفرصة الضائعة المرتبطة بالأرصدة المدينة والدائنة³.

¹ Hubert de la Bruslerie et Cotherine Eliez .op.Cit.p.3

² محمد الامين خنيوة، مرجع سبق ذكره ، ص 25

³ 24Hubert de la Bruslerie et Cotherine Eliez. ; Op.cit p

من ذلك العهد كان تاريخ ظهور مصطلح تسيير الخزينة « gestion de trésorerie »، الذي يسمح بعمليات توظيف السيولة النقدية أو التفاوض بشأن القروض الملائمة للأرصدة النقدية السالبة المتوقعة، وظهرت بذلك ضرورة تفاوض مسير الخزينة، مع المتعاملين البنكيين باستعماله نفس اللغة التقنية، خاصة ما يتعلق بفكرة أيام القيمة، و الإبتعاد عن أولوية المعلومات المحاسبية، والتوجه إلى المعلومات الخاصة والمؤسسة بمعطيات تقديرية، تأخذ في الحسبان التغيرات والأوضاع الإقتصادية المحيطة بالمؤسسة، لهدف نجاح مهمته.

وعرف بذلك قسم الخزينة إستقلال تنظيمي في الإدارة المالية في المؤسسة، وبالتالي أصبحت الوظيفة أكثر وضوحا من خلال وضوح دور أمين الخزينة في تسيير التدفقات النقدية والعلاقات البنكية وتمثل في " ضمان قدرة المؤسسة على التسديد. "

3 سنوات الثمانينات (1980) تسيير المخاطر:

كشفت سنوات الثمانينات عن تحولات سريعة وحادة في محيط خزينة المؤسسة، من خلال التطور السريع الذي طرأ على السوق المالي والنقدي، وظهور مختلف المنتجات المالية التي يوفرها. أصبح اليوم مصطلح " سوق " متداولا حيث لم يكن كذلك من بضع سنوات، أين كان خلالها التمويل المتوسط والطويل المدى للمؤسسات خاضعا لتوزيعا إنتقائيا من طرف هيئات مؤهلة، تقوم بمعالجة ودراسة الملفات خلال فترات طويلة، قد تضيع على المؤسسة جزء كبير من الإستثمارات.

هذه الوضعية غير العقلانية تطورت بسرعة ما بين سنوات 1983 و 1985 ، أين فتحت أسواق النقد أمام المؤسسات في بعض الدول فرنسا، (والتي قامت باستدراك جزء من الوقت الذي فاتها مقارنة ببعض الدول المعتادة على العمل في الأسواق المالية) الولايات المتحدة (، حيث عملت على الإنتقال للتخمين الإقتصادي والمالي المتميز بأقصى تغيرات أسعار الصرف ، ومعدلات الفائدة...)

أدى ظهور النظام المالي الجديد، والمعتمد أساسا على أسعار صرف متغيرة تتحكم فيها قوى التدفقات المرتبطة بالعملات الأساسية، إلى توقع أخطار مالية من طرف مسيري الخزينة، قد تؤثر على حالة ووضع المؤسسات، بمعنى تكبد المؤسسات خسائر ناتجة عن تغيرات أسعار الصرف غير المرتقبة

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

تؤدي إلى إلغاء الهامش الصناعي أو التجاري للمؤسسات، بالإضافة إلى رفع حساسية معدلات الفائدة الشيء الذي أدى إلى تطور أو بالأحرى توسع نطاق دور مسيري الخزينة، إلى ضرورة تسيير الأخطار، وبالتالي ظهرت جراء هذه التطورات ضرورة المشاركة والقياس والتحكم في أخطار الصرف ومعدلات الفائدة.

هذا التوسع في مسؤولية وظيفة الخزينة رافقه تحول تكنولوجي مهم حيث أن الخزينة ارتبطت بكل المنتجات المالية الجديدة والمتعددة، التي تسمح من خلال استخدامها إلى التقليل من الأخطار المالية، والرفع من المردودية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من أهمية مسير الخزينة، من خلال قدرته على الدخول المباشر في الأسواق المالية والنقدية، وقيامه بمختلف العمليات المالية، خاصة وأن هذا التوجه أدى إلى اعتبار الخزينة "مركزاً للأرباح".

وبالتالي عرف أمين الخزينة أهمية بالغة، من خلال اتساع دوره في جانب خصوم الميزانية، وتعدى بذلك دوره حدود المفاوضة وتحكيم التمويل القصير المدى، إلى المشاركة في طرق تمويل المؤسسة من خلال الدخول المباشر للأسواق والتعامل مع كل المخاطر المالية، من خلال الأدوات التي يوفرها السوق النقدي، الشيء الذي أدى إلى التطور السريع والمهم في وظيفة الخزينة التي نُظمت وتهيكلت في قسم خاص محدد المهام والوظائف¹.

4-الوضع الحالي لوظيفة الخزينة (التطورات الحديثة وإدارة التدفقات النقدية) :

أدت الأحداث التي هزت الأسواق المالية، إلى إعادة النظر في دور مسير الخزينة على مستوى مديريات المؤسسات، حيث عملت التغيرات التي حدثت على رسم محاور جديدة لوظيفة الخزينة، والتي كانت في اتجاه التوسيع.

-المحور الأول:مرتبط بالضرورة المطلقة بإقامة الجرد الكامل للأخطار المالية في المؤسسة، حيث أظهر مسير الخزينة استقطاباً وزيادة اهتمام بشكل كبير بأخطار الصرف وأخطار تغيرات

¹ محمد الامين خنيوة ، المرجع السابق، ص26

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

معدلات الفائدة، حيث من الضروري القيام به قبل أي لجوء لوسائل التغطية وتسيير الأخطار.

-**المحور الثاني** : وهو الرجوع إلى الفهم الأساسي للتوازنات الكبرى للمؤسسة، فعلى مسير

الخزينة ألا ينشغل بنشاطات السوق، التي قد يعزل فيها بحثا عن أقصى النتائج المربحة، وإنما البحث

عن أمثل مردودية تأخذ في الحسبان توازنات المؤسسة خاصة منها المالية.

هذا ما سمح لمسير الخزينة أن يكون الأفضل لتقدير الأخطار المالية، وتقديم إدارة لهاته الأخطار، من

خلال تقنيات التغطية المناسبة، وعليه أصبحت الخزينة في قمة إجراءات الموازنة، ومخطط التمويل

وقرارات التمويل...

هذا التطور أعطى للوظيفة دفعا جديدا، لاتساع مهامها إلى مهام جديدة مرتبطة بالتسيير الأمثل

للسيولة، واستغلال كل الفرص المتاحة على مستوى السوق المالي والنقدي، مع احترام قواعد السوق

والعمل على تسيير مختلف الأخطار، ومفاوضة أحسن الشروط التمويلية، وضمان التخصيص الأمثل

للموارد المتاحة وفق حدود السياسة المالية وأهداف المؤسسة في هذا المجال.

إن كل هذه الاهتمامات، المرتبطة بضمان السيولة، الملاءة، وتسيير الفوائض النقدية، تخفيض

المصاريف... والذي يمكن التعبير عنه بإدارة التدفقات النقدية استدعى ظهور، أهمية قصوى لتسيير

التدفقات النقدية، الشيء الذي سنحاول توضيحه في المطلب الثاني¹.

ثانيا : مفهوم الخزينة

يمكن النظر الى الخزينة بمفاهيم متعددة :

1-المفهوم التقليدي للخزينة:

ويتضح من خلاله ارتباط الخزينة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجات هذا الاخير تصنف

المصادر الممولة كما يلي²:

¹ محمد الامين خنيوة، المرجع السابق، ص 27

² شمس الدين التجاني، قياس اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 71

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

1-1 المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين وبعض الديون الاخرى قصيرة الاجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال .

2-1 المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال وهي الاحتياجات الدائمة او غير الدورية مثل : الاراضي ، المباني

كما تصنف الاحتياجات الناتجة عن النشاط الى :

- احتياجات مرتبطة اساسا بدورة الاستغلال الاحتياجات الدورية .
- احتياجات غير مرتبطة بدورة الاستغلال الاحتياجات غير الدائمة .

2-المفهوم النقدي للخزينة:

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة ويمكن تعريفه استنادا الى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف اقسام استخدامات وموارد المؤسسة

التقارب النقدي للاستخدامات يتميز ب : ¹

- السيولة : مدى سرعة تحول الاستخدام الى سيولة وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
- المتاح : قدرة عناصر الاصول على توفير النقدية دون احداث توقف في نشاط المؤسسة .

التقارب النقدي للموارد :

- الاستحقاق : ويتعلق بفترة تسديد القرض
- الاستمرار : يعبر عن امكانية سحب الموارد من دورة تمويل المؤسسة .

3- المفهوم التفاضلي للخزينة:

تعبر خزين المؤسسة عن رصيد مجموع الموارد ومجموع الاحتياجات فهي تتعرف اذا انها الفرق بين راس المال العامل واحتياجات راس المال العامل اي انها نقطة وصل بين الاجل الطويل والاجل القصير وفي هذا الجانب تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية :

- تدفقات نقدية المجمعدة لأجل طويل : (الاستثمارات نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية على تعديل راس المال العامل) .

¹ بوخلوة باديس ، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة ، مذكرة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، السنة الجامعية

- التدفقات النقدية المجمعة في الاجل القصير : نتيجة العمليات الخاصة بأسفل الميزانية وتعنى بتعديل مستوى احتياجات راس المال العامل .

4- المفهوم الديناميكي للخرينة:

مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة اساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ، حيث تشمل التدفقات الداخلة الاموال التي حصلت عليها المؤسسة من اطراف متعددة لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة .¹

5-المفهوم الحديث الخرينة :

يمكن تعريف الخرينة على انها مجموعة اموال التي هي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وهي تشمل صافي القيم الجاهزة اي ما هو متوفر فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال .²

ثالثا : مكونات الخرينة

تحدد مكونات الخرينة انطلاقا من الميزانية المالية ، وتتكون من عناصر أصول الخرينة وعناصر خصومها وهي كالتالي:

1-عناصر الأصول : وتضم كل أصل سائل أو متاح وهي :³

-الأوراق التجارية للتحويل : يعتبر تحويل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزيرتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال 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 قدمها.

-الخصم غير المباشر : هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا ، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم ، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفنتجة باسم المدين

¹ قمان مصطفى ، محاضرات مقياس تسيير الخرينة ، المحول الاول : مدخل لتسيير لخرينة ، مفاهيم اساسية حول الخرينة ، جامع المسيلة سنة ثالثة مالية وتسيير بنكي دولي ، 2014/2015 ، ص 1 ص2

² محمد الامين خنيوة ، فعالية ادارة التدفقات النقدية من خلال ادوات السوق النقدية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة متنوري قسنطينة ، 2007-2008 ، ص 28

³ بوخلوة باديس ، الامثلية في تسيير خرينة المؤسسة ، مذكرة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، السنة الجامعية

2002 / 2003 ، ص 11

وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ، ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها بنك العميل.

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

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

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

2-عناصر الخصوم: هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون ، وتتمثل في :¹

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

- 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 الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، و مقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها، ومقابلها يمنحها البنك تسهيلات بنكية.

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

المطلب الثالث : تسيير الخزينة

سنتطرق في هذا المطلب على مفهوم تسيير الخزينة والهدف من تسييرها ومهام مسير الخزينة والمشاكل التي قد يقع فيها .

¹ بوخلوة باديس ، المرجع السابق ، ص 12 ص 13

اولا : مفهوم تسيير الخزينة

تعريف 1:

نقصد بتسيير الخزينة عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها ويمثل ذلك الموقف حيرة للمدير المالي ولأمين الخزينة بين السيولة والربحية فزيادة الارصدة النقدية تزيد من مقدرتنا على سداد الالتزامات القصيرة لأجل فسي مواعيدها بسهولة ويسر ومن ناحية اخرى فان زيادة النقدية التي توجه الى الاستخدامات الفعالة المنتجة تؤدي الى زيادة الارباح الى ان نصل الى ضياع السيولة مما يؤدي الى خسارة تتمثل في فقدان الخصومات النقدية واحجام افضل للموردين من التعامل مع المؤسسة ،اي ان عدم التسيير السليم والفعال للخزينة تجعل المؤسسة تواجه احدى الحالتين :

- الحالة الاولى : زيادة تدفقات النقدية الخارجة عن الداخلة مما يوقع المؤسسة في العجز الذي يتفاقم عنه نتائج خطيرة لاسيما وان التدفقات النقدية الداخلة تقترن بعدم التأكد وتنسم بجمود نسبي .
- الحالة الثانية : الاحتفاظ برصيد نقدي اكبر من حاجة المؤسسة يمثل تجميد اموال كان يمكن استثمارها بدلا من بقاءها عاطلة مما يؤدي الى انخفاض معدل العائد عن الاستثمار¹.

ثانيا :اهداف تسيير الخزينة

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة وذلك من خلال مجموعة من الاهداف التالية:

2

- مواجهة الاحتياجات النقدية وذلك من خلال اعداد تنبؤات لتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوفير التمويل للاحتياجات المتوقعة والغير متوقعة .
- تقليل الاحتياجات النقدية وذلك من خلال تقليل التسرب النقدية من المؤسسة والاسراع في تحصيل ديون المؤسسة .
- تقليل تكلفة النقد وذلك من خلال تقليل الحاجة الى النقد والاقتراض بأفضل الشروط الممكنة .

¹ بلعباس ناي سيد احمد ، " تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد 1، العدد 2 ،

ديسمبر 2017 ، جامعة البليدة - الجزائر ، ص 197

² المرجع السابق ، ص 197 198

ثالثا : مهام مسير الخزينة

ظهرت وظيفة مسير الخزينة وتطورت خلال الربع الأخير من القرن السابق (19) ، حيث تطلب التطور الحاصل على مستوى الأسواق المالية والنقدية، وارتفاع وتيرة التطور التكنولوجي، والرفع من مستوى المؤسسات الاقتصادية مطلع سنوات الثمانينات، ضرورة النظر في وظيفة مسير الخزينة من خلال العمل على تحديد الإطار العملي الذي يوضح الدور والمهام الموكلة له.

من امثلة تلك المهام والمسؤوليات نجد ما يلي :¹

- تأمين السيولة .
- تسيير المخاطر المالية على المدى القصير .
- التدنية من تكاليف الخدمات البنكية .
- تطوير النتيجة المالية .

رابعا : مشاكل تسيير الخزينة

جميع المؤسسات بغض النظر عن الكفاءة في أي هيكل مالي يمكن ان تواجه مشاكل في تسيير تدفقات الخزينة مشاكل قصيرة الاجل او طويلة الاجل تسعى المؤسسة على أساس دائم التامين التمويل من خلال الانشطة المتداولة (المخزون ، الديون ، الزبائن).

1- مصدر مشاكل الخزينة :

مصدر مشاكل الخزينة الذي يمكن أن يواجه جميع المؤسسات يمكن ان نواجه مشاكل قصيرة الاجل وطويلة الاجل يمكن ان تشكل هذه الاخيرة مشاكل لأعلى الميزانية (رأس المال العامل) او لأسفل الميزانية (احتياجات رأس المال العامل) .

2- المشاكل طويلة ومتوسطة الاجل :

صعوبات عدم كفاية رأس المال العامل والراجعة الى :

- تدفق استثماري كبير محقق من حيازة الاصول المادية وغير المادية .
- الاستحواذ على استثمارات مالية كبيرة جدا ناتجة عن شراء الاوراق المالية .
- الافتقار الى راس المال الدائم .

¹محمد الامين خنيوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 39 40

- ضعف رأس مال الشركة .
 - بسبب ديون طويلة ومتوسطة الاجل للمنظمة .
 - خسائر متتالية بالتالي افتقار الا الربحية .
- وهذا يستوجب البحث عن حلول مالية لاستقرار على الميزانية والعمل على تحقيق الارباح .

هناك مجموعة ثانية من المشاكل مرتبطة باحتياجات رأس المال العامل :

- مستويات مخزون مرتفعة للغاية .
- ديون للعملاء طويلة الاجل .
- ائتمان للموردين قصيرة الاجل .

2 - مشاكل قصيرة الاجل :

المشاكل التي تؤثر على النتائج قصيرة الاجل هي التقلبات قصيرة الاجل لنشاط المؤسسة :

- الاختلافات الموسمية في النشاط تؤدي الى احتياجات نقدية كبيرة في اوقات معينة من السنة .
- تضخم المخزون العرضي نتيجة الغاء الطلب .
- تأخير او فشل العميل مما يتسبب في النقص الايرادات .
- تقلبات ذات طبيعة عشوائية غير متوقعة حروب ، صراعات اجتماعية ، اضرابات .

الحلول لمشاكل قصيرة الاجل قد تكون باختيار طلب تمويل ¹.

¹ Jean-Guy Degos , op.cit ,p 15

المبحث الثاني : مؤشرات التوازن وجداول الخزينة

تسمح مؤشرات التوازن بتقييم ملاءة المؤسسة والخطر المالي المتعلق بنشاطها ومن ابرز هذه المؤشرات اجمالي راس المال العامل و احتياجات راس المال العامل و الخزينة، بالإضافة الى جدول تدفقات الخزينة الذي يعد قائمة ابلاغ عن الانشطة المالية للمؤسسة وكيفية استخدامها لموارده المالية وهو يلخص مصادر واستخدامات الاموال وفي هذا المبحث نحاول عرض مايلي :

المطلب الاول : تحليل راس المال العامل

يقتضي تحديد مفهوم راس المال العامل التمييز بين مفهومين شائعين كثيرا ما نخلط بينهما : اجمالي راس المال العامل وصافي راس المال العامل ، وذلك رغم الفرق الكبير بين المفهومين .

اولا : تعريف راس المال العامل

1- إجمالي رأس المال العامل

يشير اجمالي رأس المال العامل الى مجموع استثمارات المؤسسة في الاصول المتداولة، أي تلك الاصول التي يتم تحويلها الى نقد خلال عام، وهذه الاصول تشمل النقد والاوراق المالية والحسابات المدينة والمخزون . يتجاهل هذا التعريف الخصوم المتداولة، ويقوم على اساس تقسيم الاصول الى اصول ثابتة تتصف ببطء السيولة، واصول متداولة تتصف بسرعة السيولة. ويجب الاشارة هنا الى ان سيولة الاصل تتحدد بتكلفة وسرعة تحويله الى نقد، حيث كلما قلت تكلفة تحويل الاصل الى نقد وزادت سرعة تحويله ، زادت درجة سيولة الاصل والعكس بالعكس.¹

2- صافي راس المال العامل

عبارة عن الفائض الاصول المتداولة(الموجودات) عن الخصوم المتداولة(المطلوبات) .² وبعبارة اخرى هو عبارة عن الاصول المتداولة مطروحا منها الخصوم المتداولة ، فكلما زادت قيمة الاصول المتداولة بالنسبة للخصوم المتداولة ، زادت درجة سيولة المؤسسة والعكس بالعكس.³

يقاس صافي راس المال العامل بطريقتين :

طريقة اعلى الميزانية :

¹غذوان علي ، مبادئ الادارة المالية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص 48

²أيمن الشنطي -زهر الحدرب- عامر عبد الله، مقدمة في الادارة والتحليل المالي ، دارا للبيداية ناشرون وموزعون ، طبعة 2010م/1431هـ، ص

104

³غذوان علي ، مرجع سبق ذكره ، ص48

يشير صافي رأس المال العامل بطريقة اعلى الميزانية الى ذلك الجزء من الاصول المتداولة الذي مول من خلال الاموال الدائمة (حقوق ملكية وخصوم متوسطة وطويلة الاجل) وبالتالي يكون :

صافي رأس المال العامل بطريقة اعلى الميزانية = الاموال الدائمة - صافي الاصول الثابتة¹

طريقة اسفل الميزانية :

يشير صافي رأس المال العامل بطريقة اسفل الميزانية الى الفرق بين الاصول المتداولة والخصوم المتداولة وبالتالي يكون :

صافي رأس المال العامل حسب طريقة اسفل الميزانية الاصول المتداولة - الخصوم المتداولة²

3- رأس المال العامل الصافي الإجمالي: FRNG

هو ناتج طرح الموارد الدائمة من الأصول الثابتة، ويعبر رأس المال العامل حسب هذا التعريف عن المفهوم الذي يرمي إلى التفريق - على مستوى الميزانية - بين العناصر الدائمة والعناصر المتداولة، فهو يقيس العلاقة الأفقية الموجودة بين درجة استقرار الأصول ودرجة استقرار الخصوم إلى جانب الأهمية الكبيرة التي يحظى بها في التحليل المالي، يعطينا صافي رأس المال العامل، مقياسا نوعيا لدرجة الثقة، من خلال تبيانه لمقدرة الأصول المتداولة على الوفاء بالالتزامات الجارية، وبالتالي فهو يرتكز أساسا على وجهة نظر خارج المؤسسة، أي الأطراف الخارجية التي يهتمهم مركز المؤسسة المالي، ومقدرتها على الوفاء بالتزاماتها عند توارخ الاستحقاق، وهذا ما يفسر أن رأس المال العامل من خلال هذه الوجهة، يمثل الجزء من الأصول المتداولة والتي تمول بالأموال الدائمة³.

رأس المال العامل الإجمالي الصافي = الأموال الدائمة - صافي الأصول الثابتة .⁴

ثانيا : انواع رأس المال العامل

1- رأس المال العامل الدائم : وينقسم الى رأس المال العامل المبدئي و رأس المال العامل العادي

وهذا النوع بقسميه يمثل الحد الأدنى من الاصول المتداولة الذي يجب وجوده في المؤسسة

يقال عنه دائم لأنه لا يمكن الاستغناء عنه.⁵

¹ .غذوان علي ، المرجع السابق ،ص 50

² محمد الامين خنيوة ، المرجع السابق ، ص51

³ محمد الامين خنيوة ، المرجع السابق ، ص54

⁴ محمد الامين خنيوة ، المرجع السابق ، ص54

⁵ د.ايمن الشنطي - د.زهر الحدرب- د.عامر عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 105

2- رأس المال العامل المتغير : و يعبر عن الجزء المتبقي من رأس المال العامل الإجمالي، اللازم لمقابلة الظروف المتغيرة (الدورية، الموسمية، الطارئة).

و يقسم هذا النوع بدوره إلى ثلاث أنواع فرعية¹:

- رأس المال العامل الموسمي؛
- رأس المال العامل الدوري؛
- رأس المال العامل للطوارئ.

يساعد هذا التقسيم الإدارة المالية مساعدة كبيرة في تحديد مصادر التمويل الخاصة بكل نوع، وبالتالي يمكنها من وضع خططها المالية على أساس سليم، فمصادر تمويل رأس المال العامل الدائم، تكون من خلال مصادر طويلة الأجل، أما المتغير فيمول بمصادر قصيرة الأجل (مؤقتة) .

المطلب الثاني : تحليل الاحتياج في رأس المال العامل

لا يمكن الوصول إلى قيمة موجبة أو سالبة لرأس المال العامل، وتحليله بشكل منعزل لا يقدم أي صورة

إلا إذا أكملنا التحليل باستخراج احتياجاته.

اولا : تعريف احتياج رأس المال العامل BFR

الحاجة إلى رأس المال العامل، هو مفهوم يأخذ طابع ديناميكي، على عكس رأس المال العامل، حيث يتغير خلال السنة تماشياً مع تغير نشاط المؤسسة.

إن الاهتمام بموضوع الاحتياج من رأس المال العامل يهدف لدراسة ومقارنة الاحتياجات المالية بالمؤسسة لدورة الاستغلال، والموارد المالية المتاحة لها، حيث يجمع الكل على أن الاحتياجات من رأس المال العامل هي احتياجات الدورة التي تنشأ لوجود فارق زمني بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة².

يمكن حسابها بالطريقة التالية :

الاحتياج في رأس المال العامل = الاصول المتداولة (ماعدا خزينة الأصول) - الخصوم المتداولة (ماعدا خزينة الخصوم)

¹محمد الامين خنيوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

²محمد الامين خنيوة، المرجع السابق، ص55

ثانيا : تحليل الاحتياج في رأس المال العامل BFR

- احتياج رأس مال العامل للمؤسسة هو الرصيد الضروري لبقاء الاعمال عند المستوى المعقول .
- BFR هو الاحتياج الى التمويل الذي يؤدي الى التطور المستمر لدورة الشراء / الانتاج / البيع وهو مرتبط بالنشاط الحالي للمؤسسة وتتخلص BFR في (مخزون + زبائن - موردون)
- BFR هو الفرق بين العناصر النشطة المتداولة والعناصر السلبية المتداولة .¹

1- تحليل الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR:

- يتحدد الاحتياج من رأس المال العامل للاستغلال، في وقت معطى من خلال حسابات المخزون المادة الأولية، المنتجات (وكذلك حقوق الاستغلال والديون الدورية للاستغلال) ؛ احتياج رأس المال العامل للاستغلال = المخزون + حقوق الزبائن - ديون الموردين .²

2- تحليل الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRHE

الاصول خارج الاستغلال - الخصوم خارج الاستغلال

بشكل عام يمكن الملاحظة ان BFR حساس لعنصرين :

- متوسط دوران المخزون : (المخزون الوسيط / المواد المستهلكة) $\times 360$ ؛
- نسبة دوران العملاء : (الزبائن / رقم الاعمال TTC) $\times 360$ ؛
- نسبة دوران الموردون : (الموردون / مشتريات المواد واللوازم) $\times 360$.

4- دور BFR في التوازن المالي :

لا يحدث اختيار لسياسة موازنة مالية تتوافق مع مستويات المخاطر التي تتوخاها المؤسسة بالضرورة. كما يمكن للمؤسسة اتخاذ خيارات السياسة المالية التي تؤثر على المخاطر .

4-1 السياسة الاولى (الاقصى $FR=BFR$):

¹ Philippe Rousselot ,jean-François verdié ,LA GESTION DE TRÉSORIE , 2^oédition , DUNOD , ,p16

² محمد الامين خنيوة ، مرجع سبق ذكره ، ص57

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

تتعكس هذه السياسة انعكاسا قويا للمخاطر وبالتالي تثبت انها عديمة الفائدة .

قد تختار المؤسسات هذه السياسة وتفضلها من حيث السعر الكمي لرأس المال الدائم وينطبق ذلك ايضا بصفة خاصة عندما تكون تعبئة رأس المال دائمة وأقل من المساعدة المصرفية قصيرة الاجل .

4-2 السياسة الثانية (الادنى BFR > FR) :

يقبل مستوى المخاطر لأن الميزانية تتأرجح على الاقل من الخزينة السالبة ففي حالة تجاوز BFR فإن المخاطر كبيرة على المؤسسة وتكون هذه الاخير تحت رحمة المصرف حيث يمكنه سحب ثقلته.

4-3 السياسة الثالثة :

يمكن تقديم هذه السياسة على انها الحل الامثل حيث نجد هنا حلا وسيطا لفترات معينة من السنة لمواصلة النشاط .

تستخدم المؤسسة ارصدة نقدية لموازنة الميزانية المالية $FR < BFR$.

وفي فترات اخرى تحقق المؤسسة فوائض نقدية قد تكون موضوع استثمار مالي $FR > BFR$.

حيث يتم قياس المخاطر واعتماد المؤسسة على مصرفيون دائمون¹.

ثالثا : وضعيات الخزينة

1- الشكل العام لوضعيات الخزينة : تعرف الخزينة بانها الفرق بين راس المال العامل و احتياجات راس المال العامل وانطلاقا من هذه الاخيرة يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة راس المال العامل مع احتياجات راس المال العامل فنجد²:

- الخزينة الموجبة : اذا كان راس المال العامل اكبر من احتياجات راس المال العامل هذا يعني ان المؤسسة تقوم بتجميد قسط او جزء من اموالها لتغطية احتياجات راس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية ، وعليه يجب على المؤسسة ان تعالج بعض التزاماتها او تعظم قيم استغلالها ، عن طريق شراء المواد الاولية او تمديد اجال الزبائن او تقديم تسهيلات في التسديد .

- الخزينة السالبة : اذا كان راس المال العامل اقل من احتياجات راس المال العامل هذا يعني ان موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها ، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز ، لذا

¹ Philippe Rousselot , Jean-François verdié , Ibid , p20 , 21

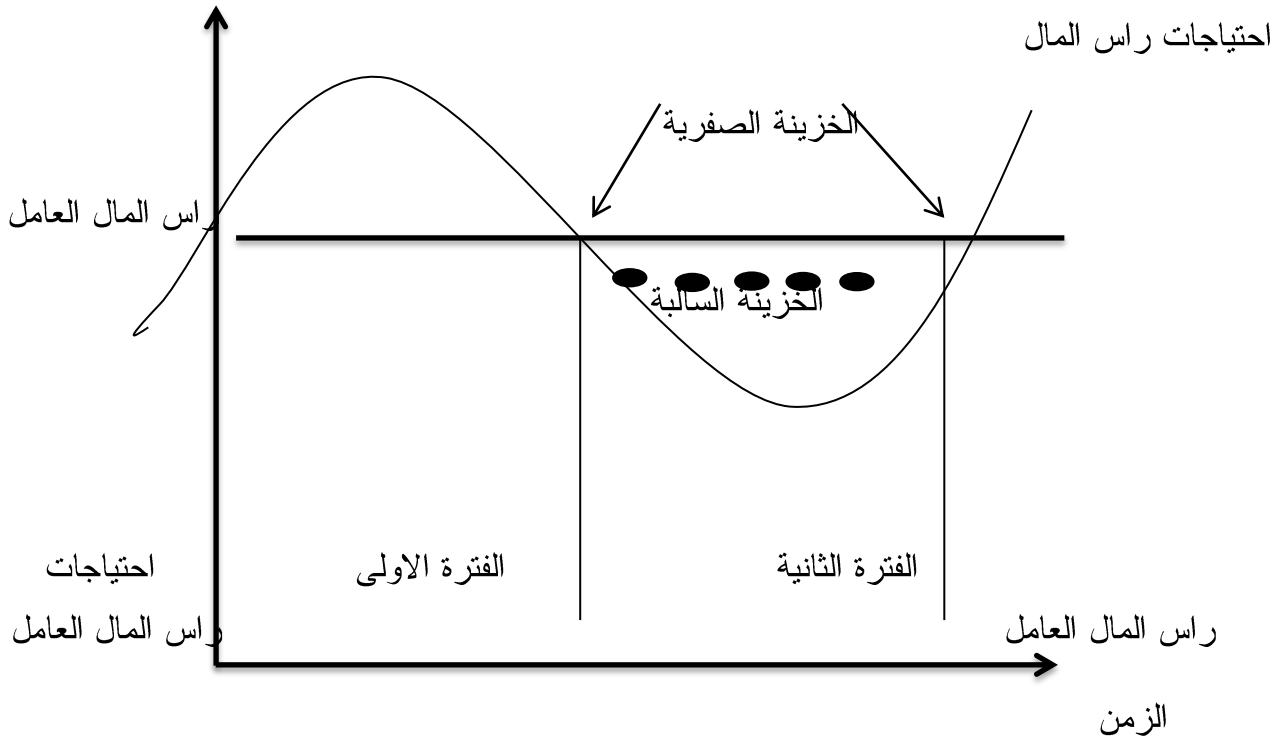
² قمان مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص5

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

يجب عليها ان تحصل حقوقها او تطلب قروضا من البنك او تتنازل بعض استثماراتها التي لا تأثر على طاقتها وسياستها الانتاجية او بعض من مواردها .

- الخزينة الصفرية (المثلى) : اذا كان راس المال العامل يساوي احتياجات راس المال العامل وهذا يعني ان المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول الى هذه الوضعية في المدى القصير جدا ، والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلات الخلل بين راس المال العامل واحتياجات راس المال العامل .
غير انه في التسيير اليومي للخزينة يمكن ايجاد عراقيل ومشاكل خلال فترات من السنة ، كان يكون النشاط موسمي نتيجة ارتفاع راس المال العامل او وجود احتياجات خارج الاستغلال .

الشكل رقم 1-2: وضعيات الخزينة



المصدر: بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 18

المطلب الثالث: تحليل جداول تدفقات الخزينة

نتطرق في هذا المطلب الى جدول التمويل وجول تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة

جدول رقم 1-1 : انواع جداول التدفق النقدي

جدول تدفقات الخزينة	جدول التمويل	
---------------------	--------------	--

<p>-يوضح التدفقات النقدية عن النشاطات والعمليات -يشرح التغير في هيكل الخزينة</p>	<p>يوضح الموارد والاستخدامات -يشرح التحولات في الميزانية اثناء الدورة</p>	
<p>التدفقات النقدية</p>	<p>التدفق المالي (التدفق المحتمل من الخزينة)</p>	<p>طبيعة العناصر المضبوطة</p>
<p>-جدول التدفقات بطريقة الجزاء المحاين -SFAS _ جدول نموذج بنك فرنسا _ جدول التدفقات السنوي</p>	<p>انطلاقا من الميزانية : -جدول التمويل الوظيفي -جدول تجمع الاموال</p>	<p>نموذج الجدول</p>

المصدر: Hubert de la Bruslerie , Analyse financière , 5 édition ,DUNOD , P 297:

اولا : جدول التمويل

يعتبر جدول التمويل من اهم الوسائل والوثائق التي تترجم السياسة المالية للمؤسسة وذلك من دورة مالية اخرى فهو يوضح لتغيرات في راس المال العامل الصافي ومصدر هذه التغيرات لذلك يعتبر هذا الجدول من الاليات التي يتم الاعتماد عليها في التشخيص المالي .

1- مفهوم جدول التمويل

يعتبر جدول التمويل قائمة مالية تتضمن الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها خلال فترة زمنية معينة، حيث يبين التغيرات في ثروة المؤسسة لنفس الفترة، ومنه جاء جدول التمويل ليحدد التدفقات المالية بين كل من الموارد والاستخدامات، اعتمادا على تحديد الفرق بين ميزانيتين وظيفيتين لسنتين متتاليتين، والذي ينتج عنه التغيرات في المعادلة الأساسية للخزينة¹.

هو جدول استخدامات والموارد يشرح مصدر الاموال استعمالاتها و يقيس تغيرات الناتجة عن مجموع عمليات المرتبطة بالنفقات والارادات اي انه يسمح بمعرفة الطريقة التي واجهت المؤسسة احتياجاتها للتمويل خلال مرحلة معينة عادة سنة².

1-1 الجزء الاول من جدول التمويل

¹الياس بن ساسي ، يوسف قريشي،التسيير المالي الادارة المالية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 126

²زغيب مليكة ، بوشنقر ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2011،

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

وضح هذا الجدول التغيير في راس المال العامل الصافي الاجمالي (FRNG) والعناصر التي كانت سببا في هذا التغيير، بحيث يرتبط بالجزء العلوي من الميزانية ويتكون من جزئين وهما :¹

- الموارد الدائمة التي تحصلت عليها المؤسسة خلال الدورة المالية؛

- الاستخدامات الثابتة (المستقرة) التي كونتها المؤسسة في الدورة نفسها .

ومنه نلاحظ ان هذا الجدول مخصص لموارد واستخدامات الطويلة الاجل، ومن اجل اعداد

قائمة الموارد والاستخدامات يتم الاعتماد على المراحل التالية:²

- المرحلة الاولى: رصد التغييرات في بنود الميزانية التي حدثت خلال فترة زمنية معينة؛

- المرحلة الثانية : تصنيف التغييرات التي حدثت الى موارد واستخدامات استنادا للقاعدة التالية :

كل زيادة في عناصر الاستخدامات المستقرة او نقصان في الموارد الدائمة تعتبر استخدام، وكل زيادة في الاموال الدائمة وكل نقصان في عناصر الاصول الثابتة تعتبر مورد، كما يجب اظهار التمويل الذاتي خلال الفترة كعنصر اساسي في تمويل المؤسسة، حسب ما يظهره الجدول الموالي :

جدول رقم 1-2: جدول التمويل

الاستخدامات	الموارد
- الانخفاض في الخصوم	- الارتفاع في الخصوم
- الارتفاع في الاصول	- الانخفاض في الاصول

المصدر : زغيب مليكة ، بوشنقير ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2017، ص123

والجدول الموالي يوضح لنا محتوى القسم الاول من جدول التمويل :

جدول رقم 1-3: القسم الاول من جدول التمويل

الاستخدامات المستقرة	الموارد الدائمة
----------------------	-----------------

¹ زغيب مليكة ، بوشنقير ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2011، ص123

² زغيب مليكة ، بوشنقير ميلود ، المرجع السابق، ص123

<ul style="list-style-type: none"> - القدرة التمويل الذاتي - التنازل او الانخفاض في عناصر التثبيتات - رفع راس المال او المساهمات - الحصول على ديون مالية 	<ul style="list-style-type: none"> - حيازة استثمارات جديدة - مصاريف موزعة على عدة سنوات - تسديد الديون البنكية والمالية - التخفيض في الاموال الخاصة - توزيع الارباح (تسديد مكافآت راس المال)
التغير في الموارد المستقرة +	التغير في الاستخدامات المستقرة -
<p>← + FRNG ————— → -</p>	

المصدر : الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ،التسيير المالي الادارة المالية ،دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 128

ان الجزء الاول من جدول التمويل يهدف الى تقييم التغير في راس المال العامل الوظيفي وبالتالي فهو يعبر عن سياسة التمويل وسياسة الاستثمار المنتهجة من طرف المؤسسة وعندما يكون هذا التغير موجبا فهذا معناه ان نشاط الدورة نتج عنه مورد صافي، في المقابل عندما يكون هذا التغير سالب فهذا معناه ان نشاط الدورة نتج عنه استخدام صافي .

تحليل مكونات محتوى الجزء الاول من جدول التمويل :

ونلخصه في العناصر التالية:¹

الموارد الدائمة: تتكون العناصر التالية :

- القدرة على التمويل الذاتي: تعرف بانها الطاقة التمويلية الذاتية فهي عبارة عن مورد داخلي ناتج عن العمليات المسجلة من مداخيل مالية ونواتج خلال دورة معينة، القدرة على التمويل الذاتي تبين لنا قدرة المؤسسة على تمويل استثمارات جديد اعتمادا على مواردها المالية الذاتية وتحسب CAF من خلال العلاقة التالية :

القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك + المؤونات وخسائر القيمة - الاسترجاع في خسائر القيمة والمؤونات + ق م ص للتثبيتات المتنازل عنها - سعر التنازل للتثبيتات المتنازل عنها - القسط المحول من اعانات الاستثمار لنتيجة الدورة

¹ الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ،التسيير المالي الادارة المالية ،دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص128

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

القدرة على التمويل الذاتي = نتيجة الدورة الصافية + مخصصات الاهتلاكات + مخصصات المؤونات - استرجاع المؤونات + او - فائض او نقص قيمة التنازل عن الاستثمارات .

- التنازل او الانخفاض في عناصر التثبيات : ان التنازل عن التثبيات الملموسة و غير الملموسة والمالية تعتبر موارد دائمة ويتم احتسابها بسعر التنازل في جدول التمويل بحث يتم الاعتماد على جداول الاستثمارات من اجل الحصول على كل المعطيات المتعلقة بعملية التنازل، اضافة الى ذلك يتم اعتبار انخفاض الاستثمارات المالية والخاصة بالاسترجاع المحصل عن الحقوق المتعلقة بالمساهمات والاقراض والودائع والكفالات كمورد دائم؛
- رفع الاموال الخاصة : تعتبر هذه الوسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على اموال جديدة ويكون ذلك بواسطة قيام المؤسسة بطرح اسهم للاكتتاب من قبل الجمهور بالسوق المالي، فهذه الآلية تمكن المؤسسة من رفع راس مالها خصوصا اذا كانت تحقق ارباح معتبرة وهو الشيء الذي يجعل الافراد يقبلون بشكل كبير للاكتتاب في اسهمهم، وهناك آلية اخرى يتم من خلالها الرفع في الاموال الخاصة وهي اعانات استثمارات والتي تتلاقها المؤسسة خلال الدورة المالية بحيث يتم تسجيل هذه الاعانات كمورد وذلك بقيمتها الاجمالية؛
- الزيادة في الديون المالية : وتتمثل في الديون الجدة التي تحصل عليها المؤسسة خلال الدورة المالية والتي تتعدى درجة استحقاقها سنة، ويتم استثناء الاعتمادات البنكية الجارية .
- الاستخدامات المستقرة : وتتكون من عناصر التالية:
- حيازة تثبيات جديدة : قد تشكل العملية حيازة التثبيات الملموسة او غير الملموسة او التثبيات المالية و التي يتم تسجيلها بالقيم الاجمالية خلال الدورة ويتم حسابها اعتمادا على معطيات حركة الاستثمارات او بالعلاقة التالية :

مشتريات الاستثمارات = الاستثمارات الصافية + حصص الاهتلاكات للدورة + القيمة الباقية للتنازل

- المصاريف الموزعة على عدة سنوات : وهي عبارة عن مصاريف التي يتم توزيعها على السنوات الخمس القادمة فهي تؤدي دور الاهتلاكات في تخفيض المصاريف الحالية وزيادة النتيجة ويتم حسابها من خلال الميزانية والمعلومات المحاسبية المتممة لها .
- تخفيض الموال الخاصة : اي تخفيض في راس مال الشركة وقد يكون ذلك من خلال تخلي المساهم عن اسهم المؤسسة وبالتحديد عندما تكون المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة او عندما يتخذ قرار بإعادة هيكلتها .

- تسدي الديون : وهذه العملية خاصة بتسديد مختلف القروض البنكية والقروض الخاصة بعقود الايجار التمويلي ماعدا الاعتمادات البنكية الجارية ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية :¹

$$\text{ديون الدورة الحالية} = \text{ديون الدورة السابقة} + \text{الارتفاع افي الديون} - \text{التسديد}$$

- توزيع الارباح : وتخص ارباح خلال الدورة N-1 والتي يتم توزيعها خلال الدور N، فالارباح المحتجزة تعبر عن مقدار ما وزعته المؤسسة على شركائها او مساهميتها او عمالها من ارباح تحققت خلال الدورة المالية السابقة، ويمكن ان تحسب الارباح الموزعة حسب العلاقة التالية :²

$$\text{الارباح الموزعة} = \text{نتيجة الدورة السابقة} - \text{الارتفاع في الاحتياطات}$$

2-1 الجزء الثاني من جدول التمويل : يبين الجدول الثاني اي الجزء الثاني من جدول التمويل

التغيرات في الاحتياج في راس المال العامل الاجمالي والخزينة الصافية الاجمالية، فهو يبين لنا موارد دورة الاستغلال وخارج الاستغلال واستخداماتها .

ويتم الهدف من اعداد جدول التمويل من اسفل الميزانية في التعرف على كيفية التخصيص في راس المال العامل الوظيفي، حيث انه يمكن من مراقبة كيفية استغلال راس المال عامل الوظيفي علا مستوى حسابات اصول وخصم الاستغلال فهذا الجزء يبين لنا التغيرات في الاحتياج في راس المال العامل الاجمالي وتأثير هذا التغير على الخزينة الصافية الاجمالية .

اتجه التفكير والتحليل نحو جعل التدفقات النقدية نقطة التركيز في قوائم التغيرات في المركز المالي، حيث يتعين على المؤسسات اعداد كشف للتدفقات النقدية تساهم بمعلومات أكثر دقة وموضوعية للمسير المالي، وغيره من الأطراف الخارجية كالدائنين، كما يمكن التنبؤ بالتدفق النقدي في المستقبل لتحديد الفائض أو العجز المرتقب، وما إذا كانت هناك صعوبات متوقعة أو فرص يمكن أن تنشأ.

ثانيا: لمحة تاريخية عن نشوء قائمة التدفقات النقدية

¹ الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، المرجع السابق، ص129

² Hubert de la Bruslerie ,Analyse financière, 5^eédition, DUNOD,p308

تعتبر قائمة التدفقات النقدية حصيلة تطورات عرفت من حيث الشكل والمضمون، طيلة فترة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تمييز ثلاثة مراحل أساسية لهذا التطور اتخذت فيه قائمة التدفقات النقدية، نموذجاً يتناسب واحتياجات المؤسسة خلالها، وذلك على النحو التالي:¹

- قائمة مصادر الأموال واستخدامها، والتي تطلبها الرأي رقم 3 APB Opinion N° الصادر عن AICPA عام 1963؛
 - قائمة التغيرات في المركز المالي، والتي تطلبها الرأي رقم 13 APB Opinion N° الصادر عن FASB عام 1981؛
 - قائمة التدفقات النقدية، التي تطلبها المعيار رقم: 95 الصادر عن 1987 عام FASB ، وكذلك المعيار الدولي رقم 7، الصادر عن IASC عام 1999 ؛
- فبالنسبة لقائمة مصادر الأموال واستخداماتها فقد توقفت المؤسسات ، عن استخدامها منذ زمن، وذلك لمحدودية المعلومات التي تفصح عنها، بينما مازال البعض من المؤسسات يعد قائمة التغيرات في المركز المالي، أما الغالبية من المؤسسات فقد تبنت النموذج الثالث المتمثل في قائمة التدفقات النقدية.

ثالثاً: تعريف جدول تدفقات الخزينة

تعريف 1 :

هو تلك الاداء الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخدامها وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الاكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة.²

تعريف 2 :

يعتبر قائمة مالية أساسية من القوائم التي نص عليها المعيار المحاسبي الدولي الاول وحدد المعيار المحاسبي الدولي السابع القائمة ومحتواها وكذا طريقة عرضها والذي يسمح بإعطاء مستخدمي القوائم المالية أساس التدفقات.³

رابعاً : محتوى جدول تدفقات الخزينة

يقدم جدول سيولة الخزينة مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة اثناء السنة المالية وحسب منشئها (مصدرها) :¹

¹ محمد الامين خنيوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 62

² مليكاوي مولود ، الاستراتيجية والتسيير المالي ، دار هومة الطبعة الاولى ، 2018 ، ص 83 ص 84

³ بن ربيع حنيفة ، حسبان عبد الحميد ، صالح بوعلام ، الواضح في المحاسبة المالية وفق SCF والمعايير الدولية ، منشورات كليك ، الجزء الثاني ، ص

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

- التدفقات التي تولدها الأنشطة العملية (الأنشطة التي تتولد عنها منتوجات وغيرها من أنشطة غير المرتبطة لا بالاستثمار لا بالتمويل)؛
- التدفقات المالية التي تولدها أنشطة الاستثمار (عمليات سحب الاموال عن اقتناء؛ وتحصيل لأموال عن بيع اصول طويلة الاجل) ؛
- التدفقات الناشئة عن أنشطة تمويل (أنشطة تكون نتيجتها تغيير حجم وبنية الاموال الخاصة او القروض) ؛
- تدفقات اموال متأتية من فوائد وحصص اسهم، تقدم كلا على حدة وترتب بصورة دائمة من سنة مالية الى سنة مالية اخرى في الأنشطة العملية للاستثمار او التمويل ؛
- تقدم التدفقات الاموال الناتجة عن الأنشطة العملية اما بطريقة مباشرة او بطريقة غير مباشرة. فالطريقة المباشرة الموصى بها تتمثل في :
- تقديم الفصول الرئيسية بدخول وخروج للأموال الاجمالية (الزبائن الموردون، الضرائب) قصد ابراز تدفق مالي صاف؛
- تقريب هذا التدفق المالي الصافي الى نتيجة قبل ضريبة الفترة المقصودة .
- والطريقة غير المباشرة تتمثل في تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية مع الاخذ بالحسبان :
- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات، تغيرات الزبائن، مخزونات، تغيرات الموردون) ؛
- التفاوتات او التسويات (ضرائب مؤجلة)؛
- تدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار او التمويل (قيمة التنازل الزائدة او الناقصة) وهذه التدفقات تقدم كلا على حدى .

جدول رقم 1-4 : نموذج لجدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)

السنة المالية N	السنة المالية N	ملاحظة	
			تدفقات اموال خاصة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المدفوعة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الاخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة
			تدفقات اموال الخزينة قبل العناصر غير العادية

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 19 ، 25 مارس 2009 م، ص 26

الفصل الاول - الاطار النظري للدراسة

			تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			صافي تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العمليانية (أ)
			تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية او معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية او معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			صافي تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في اعقاب إصدار أسهم الحصص او غيرها من التوزيعات التي القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض او الديون الاخرى المماثلة
			صافي تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيوليات وشبه السيوليات تغير اموال الخزينة في الفترة (أ-ب-ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية اموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية تغير اموال الخزينة خلال الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 19 ، 25 مارس 2009م ، ص35

جدول رقم (5): نموذج جدول تدفقات الخزينة (للطريقة غير المباشرة)

السنة المالية N	السنة المالية N	ملاحظة	
			تدفقات اموال خاصة المتأتية من الانشطة العمليانية صافي نتيجة السنة المالية تصححات من أجل : - الامتلاكات والارصدة - تغير الضرائب المؤجلة

			<ul style="list-style-type: none"> - تغير المخزونات - تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى - تغير الموردين والديون الأخرى - نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			<p>تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)</p> <p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية عن عمليات الاستثمار</p>
			<p>مسحوبات عن اقتناء تسيّبات</p> <p>تحصيلات التنازل عن تسيّبات</p> <p>تأثير تغيرات محيط الادماج (أ)</p>
			<p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)</p> <p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</p>
			<p>الحصص المدفوعة للمساهمين</p> <p>زيادة راس المال النقدي (المنقودات)</p> <p>اصدار قروض</p> <p>تسديد قروض</p>
			<p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)</p>
			<p>تغير أموال الخزينة في الفترة (أ-ب-ج)</p>
			<p>أموال الخزينة عند الافتتاح</p> <p>اموال الخزينة عند الاقفال</p> <p>تأثير تغيرات سعر العملات الاجنبية (1)</p> <p>تغير اموال الخزينة خلال الفترة</p>

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 19 ، 25 مارس 2009م ، ص36

خامسا: اهمية جدول تدفقات الخزينة

إن الغرض الاساسي لكشف التدفقات النقدية هو اعطاء معلومات ذات اهمية عن التدفقات النقدية الداخلية والتدفقات النقدية الخارجية في المؤسسة خلال مدة زمنية معينة ، لذا تعتبر قائمة التدفقات النقدية اكثر ملائمة لتحديد نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة لما تشكل بما تحويه من معلومات وما يمكن اشتقاقه منها ممن مؤشرات كمية أداة فعال لتقييم مدى كفاءة السياسات التي تتبناها الادارة في مجال التمويل والاستثمار بالإضافة إلى استكشاف من المعلومات التي تعرضها قائمة النقدية في اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم اوجه النشاط المختلفة خاصة ما يتعلق منها في اختيار مدى ملائمة الموارد المالية لتوظيفاتها ومن اهم الاغراض التي تخدمها قائمة التدفقات النقدية ما يلي :¹

¹ محمد الامين خنيوة، مرجع سبق ذكره، ص 67

- تقييم جودة أو نوعية أرباح المؤسسة ؛
- تقييم السيولة ؛
- تقييم سياسات التمويل.

المبحث الثالث : ادارة المخاطر المرتبطة بالخرزينة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وبيئية ، هذا ما جعل المؤسسة تواجه مخاطر متعددة قد تكون سبب في ضعف أدائها بالإضافة الى ان نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز اشكال من المخاطر مما يفرض على المؤسسة ادراك مصادر المخاطر التي تهددها لتشخيصها والتعامل معها ، وادارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل الظروف المعقدة والمتقلبة ، لذا سيتم تناول ادارة المخاطر المتعلقة بالخرزينة و تصنيفها في هذا المبحث .

المطلب الاول : المخاطر

لقد وردت عدة تعاريف لتوضح ما المقصود بالمخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية ادارتها في هذا المطلب نحاول ان نتعرف عليها فيما يلي :

اولا : تعريف المخاطر

يعرفها جون داونز بأنها : " امكانية الخسارة او عدم الكسب والتي يمكن قياسها، وتختلف عن عدم التأكد الذي لا يمكن قياسه."¹

1- الخطر من المنظور المالي :

امكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع او عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على اساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة .²

ثانيا : تعريف ادارة المخاطر

¹ بن علي بعزوز عبد الكريم قندوز عبد الرزاق حبار، ادارة المخاطر،الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، 2013،ص31
² المهدي ناصر، الاهمية الاقتصادية لأساليب ادارة الخطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد8، ماي 2013،ص91

تعرف ادارة المخاطر بانها منهج او مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ اجراءات من شأنها ان تقلل امكانية حدوث الخسارة او الاثر المالي للخسائر التي تقع الى الحد الادنى، ما يميز هذا التعريف عنصرين اساسيين¹ :-
-الاول : ان ادارة الخطر هي منهج يستند على الاساليب والطرق العلمية، ويتبع مجموعة من الخطوات المعدة مسبقا (قبل حدوث الخطر وتجسد الآثار) ضمن خطط مدروسة تستخدم من خلالها المؤسسة مختلف الاساليب الكمية والنوعية لتقييم الخطر ومعالجته .

-الثاني : الاعتراف بان الهدف من ادارة الخطر ليس التخلص من المخاطر بل التقليل من آثارها السلبية ورغم اهمية العنصرين السابقين في التعريف السابق الا انه يعاب عليه حصر نتائج الخطر في الخسائر وهو ما انعكس في اهداف ادارة الخطر التي حصرها في تقليل امكانية حدوث الخسارة او تقليص الاثر المالي للخسائر الى الحد الادنى، كما انه اهمل عنصر التكلفة الذي يصاحب عادة ادارة المخاطر .

ثالثا : مراحل عملية ادارة المخاطر

1- تحديد الهدف :

ان اول خطوة في عملية ادارة المخاطر هي تحديد الاهداف و تقرير احتياجات المنشأة من برنامج ادارة المخاطر حيث تحتاج المنشأة الى خطة معينة للحصول على اقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر و تعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الاداء الهدف الاساسي لإدارة الخطر هو حماية كفاءة أنشطة المنشأة للتأكد من عدم وجود اخطار صافية او خسائر متوقعة تعيق من تحقيق اهداف المنشأة، و هذا الهدف يضمن امرين هما :

ا. تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن ان تعيق المنشأة من اداء انشطتها المختلفة او ينتج عنها

افلاس

ب. حماية العاملين بالمنشأة من اخطار الاشخاص مثل الوفاة او الاصابة او المرض.

اما اعتبارات التكلفة و كفاءة استخدام الموارد او تكوين علاقات عامة جيدة فيجب النظر اليها

على انها اهداف فرعية لإجارة المخاطر و ليست اهداف اساسية².

2- تحديد او اكتشاف الخطر :

¹ عادل زيات ، ادارة خطر الصرف وسبل تطوير تقنيات التحوط في البلدان الناشئة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ، 2016_2017، ص108

² شقيير نوري موسى ، د.محمود ابراهيم نور ، د.وسيم محمد الحداد ، د.سورزان سمير ذيب ، ادارة المخاطر ، الطبعة الاولى 2012 ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ص 31

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

و يتم ذلك من خلال وجود ادارة داخل وجود ادارة داخل المشروع « ادارة المخاطر » و تقوم هذه الادارة بدراسة اوجه النشاط المختلفة بالمشروع من انتاج و تخزين و شراء و بيع و تمويل و اختيار العاملين و تدريبهم و ذلك بهدف اكتشاف الاخطار التي يتعرض لها المشروع .

و لتسهيل عملية اكتشاف الخطر بالمشروع تقوم ادارة المخاطر بإعداد تبويب شامل للاخطار المختلفة التي يتوقع ان يواجهها المشروع من مراحل نشاطه المختلفة ، و قد يتم التبويب على اساس موضوع الخسارة اي الخطر « كأخطار الأشخاص، و اخطار الممتلكات، و اخطار المسؤولية المدنية » او نوع الخطر « كالأخطار البشرية، و الاخطار الغير مباشرة » اضافة الى تبويب لمسميات الخطر و العوامل المساعدة للخطر و اهمية الخطر و الطرق المختلفة لمواجهته و يتم ذلك في المشروعات الكبيرة عن طريق اعداد دليل للخطر Risk Code يتضمن توضيح الاخطار حسب نوعيتها و بيانات تفصيلية اخرى عن مسببات الخطر و العوامل المساعدة للخطر و انواع الخسائر و انساب الطرق لمواجهتها و من خلال الدليل تختار الادارة ما يتناسب مع حالها .¹

3-تقييم المخاطر و تصنيفها :

على ادارة المخاطر تقييم هذه الاخطار التي تم اكتشافها و تحديدها، و يقصد بتقييم الاخطار قياس احتمال المخاطر (معدل تكرار المخاطر) و كذلك قياس شدة الخسائر المادية المحتملة الناتجة عن وقوع المخاطر، و بذلك يتوجب على القائمين بتصميم برامج ادارة المخاطر و ضرورة التمييز بين المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المنشأة من حيث الاهمية و درجة الخطورة .²

مثال ذلك تبويب الخطار الى :

- ا. الاخطار الجسيمة : و تشمل الخطار التي قد تؤدي الى افلاس المشروع.
- ب. الاخطار المتوسطة : و تشمل الاخطار التي لا تؤدي الى الافلاس و لكن قد تؤدي الى الافتراض لغرض الاستمرار في الانتاج.
- ج. الاخطار القليلة : و تشمل الاخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة من الدخل الجاري للمشروع.³

4 -دراسة و تحليل السياسات المختلفة لإدارة المخاطر:

¹ المرجع السابق ، ص31

² لعروسي قرين زهرة، اهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة _ الجزائر المجلد 5 ، العدد 2 ، 2021\12\30 ، ص 65

³ د. شقيري نوري موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

بعد ان يتم تحديد المخاطر و اكتشافها تم تقييم و قياس هذه المخاطر، تأتي مرحلة تحليل السياسات و الوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر، حيث يقوم مدير ادارة المخاطر بالدراسة و المفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة المخاطر بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية المخاطر التي تتعرض لها المنشأة.¹

5- تحديد البدائل و اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر « اتخاذ القرار » :

بعد تحديد الاخطار و قياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة و هناك مدخلان اساسيان للتعامل مع الاخطار التي تواجه الفرد او المؤسسة هما :

ا. مدخل التحكم في الخطر « الوقاية و المنع » .

ب. مدخل تحويل الخطر .

اما مدخل التحكم في الخطر فيركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر.

بينما مدخل تحويل الخطر فيركز على ترتيب راس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الاخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر.

و تعد هذه المرحلة من مراحل ادارة المخاطر بمثابة مشكلة اتخاذ قرار حيث يجب على مدير

المخاطر اتخاذ القرار بشأن انسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة و احيانا يتخذ صاحب المشروع القرار بشأن ذلك و احيانا قد يوجد خطة مسبقة للتعامل مع الاخطار المختلفة او معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين و في هذه الحالات يعتبر مدير الخطر مسؤولا عن ادارة برنامج ادارة المخاطر اكثر من كونه صانع قرار، و لاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فلن مدير المخاطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، و حجم الخسارة المادية المحتملة، و العوامل المساعدة للخطر، و الموارد المتاحة لمواجهة الخسارة اذا تحققت و يتم تقييم المزايا و التكاليف لكل وسيلة.²

6- تنفيذ القرار :

ان قرار الاحتفاظ بالمخاطرة ينفذ اذا كانت تلط المخاطر تنطوي على خسائر معينة صغيرة نسبيا يمكن تغطيتها بوجود احتياطي او بدونها، اما اذا كان القرار هو استخدام منع الخسارة للتعامل مع

¹ د. لعروسي قرين زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص65

² د. شقيري نوري موسى ، مرجع سبق ذكره 32،33

مخاطر معينة في هذه الحالة يجب تصميم برنامج مناسب لمنع الخسارة، و يجب ان لعقب قرار تحويل المخاطرة اخيار شركة التامين و عقد مفاوضات للتعاقد .

7- التقييم و المراجعة :

تعتبر عملية التقييم و المراجعة عملية هامة يجب ادراجها في البرنامج و هذا لسببين هما :

- السبب الاول : هو ان المخاطر تتغير و لذلك فان التقنيات التي تم استخدامها للتعامل مع المخاطر في العام الماضي قد لا تكون مثلى هذا العام .

- السبب الثاني : فهو اجراء التقييم و المراجعة برنامج ادارة المخاطر يسمح لمدير المخاطر مراجعة القرارات و اكتشاف الاخطاء قبل ان تصبح باهظة التكاليف .¹

يجب على اي عمليات للرقابة و المراجعة ان تحدد فيما اذا كانت :

- الإجراءات المتبعة قد اعطت النتائج المخطط لها .
- الاجراءات المتبعة و المعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الاخطار كانت ملائمة .
- التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول الى قرارات افضل و تحديد الدروس المستفادة لفحص و ادارة الاخطاء مستقبلا .²

المطلب الثاني : ادارة المخاطر النظامية

هناك عدة تصنيفات للمخاطر التي تواجه المؤسسة وفي دراستنا هذه نحاول التعرف على المخاطر المرتبطة بالخرينة ومن بينها مخاطر سعر الصرف ومخاطر سعر الفائدة التي سنحاول التطرق لها في هذا المطلب .

اولا: مخاطر سعر الصرف

1-تعريف مخطر سعر الصرف

تعتبر مخاطر سعر الصرف من اكثر المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات الاعمال خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع للبيئة وزيادة وتيرة الازمات المالية، التي تعصف بالمؤسسات سواء الانتاجية او الخدمية ولهذا فقد حظيت هذه المخاطر باهتمام بالغ من الباحثين والهيئات

¹ د. لعروسي قرين زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 ، 66

² د . بن علي عزوز ، مرجع سبق ذكره ، ص62

والمنظمات المحلية ، اعطيت لمفهوم خطر الصرف تعريفات متعددة ومتكاملة ، تسمع بتحديد طبيعة هذا الخطر نذكر اهمها :¹

- خطر الصرف هو الحدث الذي يمكن ان تتعرض له المؤسسة ويترتب عليه ربح او خسارة، وتكون هذه الخسارة مرتبطة بالتغيرات التي تحدث في اسعار صرف العملات .²
- خطر سعر الصرف هو الخطر الذي تلاحظه المؤسسة من خلال التطور غير المتوقع لمعدلات الصرف والذي ينتج عنه آثار على الجانب التنافسي للمؤسسة .³

من خلال التعريفات السابقة يتبين ان خطر الصرف حادثة مالية للتغيرات الحاصلة في سوق الصرف، يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات المحتملة بالعملة الاجنبية والخاصة بصفقة مبرمة من طرف المؤسسة او ايراد ابرامها في المستقبل اي ان خطر الصرف يتعلق بالتغيرات غير الملائمة للعملة .⁴

2-انواع مخاطر سعر الصرف

ان ابرام المؤسسات لتعاملاتها بالعملة الاجنبية يعرض المؤسسة الى مخاطر الصرف التالية:⁵

- المخاطر المرتبطة بالصفقة المالية ؛
- المخاطر المرتبطة بالاستثمارات المباشرة في الخارج ؛
- المخاطر المنافسة .

2- تعريف ادارة مخاطر سعر الصرف

تندرج ادارة خطر الصرف ضمن وظيفة ادارة المخاطر وبالتالي فهي ليست قرارا وقتيا ولا ظرفيا، بل هي قرار قاعدي تفاعلي، قائم على ان هناك مجموعة من العناصر يجب التعامل معها والتأثير عليها لتجنب المؤسسة الدخول في نشاط هو بعيد عن صلاحياتها والسماح لها بالتفرغ لوظائفها من ايداع وانتاج وتسويق، ولا يعتبر الغاء خطر الصرف معيار للدلالة على كفاءة الادارة، ولا يمثل اساسا هدفا لها، بل ان غايتها هي التخفيف من وطأته والتحكم في

¹ نور الدين بوزياني، ادارة مخاطر سعر الصرف في المؤسسات الاقتصادية : الاستراتيجيات والوسائل، الخلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد01، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة الجزائر، ص84

² عبد الحق عتروس، "تقنيات ادارة مخاطر سعر الصرف"، مؤتمر ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة زيتونة الاردنية، 17 نوفمبر 2008، ص02

³ الياس بن الساسي يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص466

⁴ نور الدين مزياي، مرجع سبق ذكره، ص85

⁵ الياس بن الساسي، مرجع سبق ذكره، ص467

آثاره ، ولقد عرفت josette peyard هذه الإداري بانها وضع نظام معلومات، تحديد سياسة الصرف في المؤسسة واستراتيجيات التحوط واخيرا مراقبة الاجراءات.¹

3- دواعي واهمية ادارة مخاطر سعر الصرف

- لعل من ابرز دواعي الاهتمام بإدارة مخاطر سعر الصرف نذكر ما يلي:²
- ان التدفقات النقدية والمالية العديدة لمواجهة متطلبات التجارة او الاستثمار في الدول الناشئة سوف تولد الحاجة الماسة الى استراتيجيات جديدة لإدارة خطر اسعار الصرف ؛
 - تعدي تأثيرات تقلبات سعر الصرف على الوضعية المالية للمؤسسات؛
 - ان وضع منهجية واضحة وفعالة لإدارة مخاطر الصرف سيساهم في خلق قيمة للمؤسسة والمحافظة عليها وذلك ان مجرد هذه المنهجية سيمكن من تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة و سيقفل من المشاكل المرتبطة بخزينة المؤسسة.

الشكل رقم 1-3: مراحل عملية ادارة مخاطر سعر الصرف



² نور الدين مزياني، مرجع سبق ذكره، ص 87

المصدر : نور الدين مزياي، ادارة مخاطر سعر الصرف في المؤسسات الاقتصادية: الاستراتيجيات والوسائل

ثانيا : مخاطر سعر الفائدة

1- طبيعة سعر الفائدة

في فترة الظروف الاقتصادية المستقرة تكون مخاطر اسعار الفائدة هامشية، ولكن لمدة عشرين عاما اصبحت الاسعار غير مستقرة لأنها تحدد من قبل السوق ولم تعد كما في الماضي بالرجوع الى سعر رئيسي من البنك، كما انها اصبحت متقلبة بسبب مراكز امريكية التي دفعت المستوى المطلوب من السيولة قبل مستوى الاسعار تنتج مخاطر اسعار الفائدة من العلاقة بين قيمة الاصول المحتفظ بها وسعر الفائدة من جهة، ومن طبيعة مركز المؤسسة فيما يتعلق بهذا السعر من جهة اخرى.¹

2- تعريف مخاطر سعر الفائدة

هي المخاطر التي تسببها التقلبات في الاسعار عندما يرتفع السعر يخسر المتعاقد ذو السعر الثابت مالا، وذا رغب في بيع دينه فلا يمكنه بيعه بالقيمة الاسمية ولكن بقيمة اقل، بشرط خصم اذا كان العقد بسعر متغير يكون الدائن محميا، ولكن يجب على المدين دفع فائدة اعلى بشكل عام اذا ارتفعت الاسعار ، تنخفض القيمة الحالية للعقود واذا انخفضت تزداد القيمة الحالية لذلك يمكن القل باستثناء حالة استقرار الاسعار فان احد اطراف العقد يخضع بشكل منهجي لمخاطر اسعار الفائدة.²

- تطرح مخاطر اسعار الفائدة مشاكل مختلفة عن تلك المرتبطة بمخاطر سعر الصرف، يتعارض مفهومان تتبع كل واحدة من الهدف الرئيسي المرتبط بوظيفة امين الخزينة في المؤسسة.

¹ Jean-Guy Degas , Stéphane Griffiths , Gestion financière De l'analyse à la stratégie, EYROLLES, paris ,2011, p318.

² Jean-Guy Degas , Stéphane Griffiths , Gestion financière De l'analyse à la stratégie, EYROLLES, paris,2011, p304.

في النهج الاول، تتمثل مهمة امين الخزينة في التحكم في التدفقات المالية المتوقعة، هذا يعني انه يجب عليه التركيز على استقرار الايرادات والمصروفات المالية التي تدخل بيان دخل المؤسسة، المنظور هنا التركيز على تكلفة الموارد المالية وربحية الاستثمارات المالية على مدى افق زمني مرتبط ببيان الدخل، مخاطر اسعار الفائدة هي مخاطر الدخل.

في سياق مختلف يكون امين الخزينة مسؤول عن الحفاظ على الاصول المالية بالمؤسسة وهو الوصي على قيمة العناصر المالية للأصول والخصوم، المنظور هنا موروث ويتألف من تجنب الخسائر الرأس مالية من ناحية ومكاسب الرأس مالية من ناحية اخرى، تعتبر مخاطر اسعار الفائدة من مخاطر التقييم. هذان النهجان ليسا متعارضين تماما ولا بالضرورة متناقضين.¹

3- تعريف ادارة مخاطر سعر الفائدة

بالنسبة للمؤسسة، فان مخاطر اسعار الفائدة هي الخسارة المالية التي تتعرض لها من خلال التقلبات في اسعار الفائدة على قيم الاصول والخصوم والالتزامات المختلفة، الحالية والمستقبلية، وعلى الايرادات والمصروفات في فترة الظروف الاقتصادية المستقرة، تكون مخاطر اسعار الفائدة هامشية، ولكن مدة عشرين عاما، اصبحت الاسعار غير مستقرة، لانها تحددتها السوق ولم تعد كما في الماضي بالرجوع الى سعر رئيسي ، كما انها متقلبة بسبب المراكز الامريكية التي دفعت المستوى المطلوب من السيولة قبل مستوى الاسعار ، تنتج مخاطر اسعار الفائدة من العلاقة بين قيمة الاصول المحفوظ بها وسعر الفائدة من جهة ، ومن طبيعة مركز المؤسسة فيما يتعلق بهذا السعر من جهة اخرى . للتعامل مع هذه المخاطر ستخدم الممولون ثلاثة انواع من منتجات الدعم المالي الا وهي العقود الآجلة ؛ العقود المشروطة ؛ عقود الخيارات.²

ثالثا : مخاطر اسعار المواد الاولية

1- مفهوم مخاطر اسعار المواد الاولية

¹ Hubert de la Bruslerie et Coatherine Eliez : Trésorerie D'entreprise « Gestion des liquidités et des risques » Edition DALLOZ ; Paris .1997 . p356 .

² Jean-Guy Degas , Stéphane Griffiths , Gestion financière De l'analyse à la stratégie, EYROLLES, paris,2011, p319.

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

تتمثل مخاطر اسعار المواد الاولية في احتمال ان تؤدي تغيرات في اسعار المواد الاولية الى خسارة مالية لمشتري المواد او المنتج له ، يتعرض المشترون لخطر ارتفاع اسعار المواد الاولية على المتوقع مما يآثر سلبا على هوامش الربح.¹

2- ادارة مخاطر اسعار المواد الاولية

وكاستراتيجية لإدارة مخاطر المواد الاولية وكما هو الحال بالنسبة لعوامل الخطر الخارجية الاخرى، ينبغي مراعاة مخاطر المواد الاولية في عملية ادارة المخاطر المؤسسية الشاملة ، ومن شأن اتباع نهج من ثلاث خطوات ، يتسق مع النهج التقليدي لإدارة المخاطر ، ان يمكن ادارة المؤسسات من اختيار استراتيجية لإدارة مخاطر المواد الاولية.²

الشكل رقم 1-4 : استراتيجية ادارة مخاطر اسعار المواد الاولية



المصدر: <https://www.aon.com/france/produits-et-service/conseil-gestion-risques/risque-matieres-premiers>

المطلب الثالث : ادارة مخاطر غير نظامية

ان للخرينة مخاطر تواجهها و على غرار ما تناولناه في المطلب السابق هناك ايضا مخاطر الطرف المقابل و مخاطر الزبائن / الائتمان وكذلك مخاطر الاحتيال ننتاولها في هذا المطلب .

اولا : مخاطر الطرف المقابل

1- مفهوم مخاطر الطرف المقابل

¹ <http://theoressfree.com> , consulté le 11 juin à 10 :12

² <https://www.aon.com/france/produits-et-service/conseil-gestion-risques/risque-matieres-premiers> ; , consulté le 24 juin à 10 :12

الفصل الاول _____ الاطار النظري للدراسة

مخاطر التخلف عن السداد هي مخاطر افلاس المدين ، انها تعلب بشكل اساسي على المستحقات التجارية من العملاء ، ولكن يحدث ان الاسواق المالية تتأثر ، وخاصة سوق السندات بعض الادوات التي ذكرناها اعلاه ، مثل العولمة نجعل من الممكن منه هذا الخطر بطريقة تقليدية ، في البنوك ، في فرنسا ، بسبب التضامن المحلي للبنوك ، يكاد يكون معدوما ، وهو بعيد كل البعد عن ان يكون هو الحال في البلدان الاخرى ، في الولايات المتحدة على سبيل المثال ، حيث يوجد ، كل عام ، اكثر من الف بنك تجاري ومدخر ملف البنوك للإفلاس ، مخاطر الطرف المقابل هي المخاطرة بسبب نقص المقاول المشارك الذي يرفض احترام التزاماته ، اعتمادا على الحالة انها مخاطر التسليم (المدين غير قادر على تسليم الاوراق المالية او العملات على سبيل المثال) او خطر تسوية (استحالة تسلم المبلغ المتوقع في التاريخ المتفق عليه).

2-ادارة مخاطر الطرف المقابل

لحد من هذه المخاطر ، طورت الشركات الخاصة وخاصة الامريكية ، انظمة تصنيف للمدينين المحتملين .تتراوح الدرجات من AAA ، حالة ممتازة ، الى D للمدينين الذين يسددون مدفوعاتهم افتراضيا فقط في بعض الحالات ، هناك ايضا خطر البلد ، والذي لا يزال يمثل خطر التوقيع ، حتى ولم يؤثر على المدين على هذا النحو ، عندما تغلق دولة ما حدودها وتحذر حركة راس المال ، تكون النتيجة مماثلة لنتيجة الدفع تقصير.¹

ثانيا : ادارة مخاطر الزبائن / الائتمان

1-تعريف مخاطر الزبائن / الائتمان :

1-1 تعريف 01 :

هناك العديد من الشركات تقوم ببيع البضاعة لعملائها بنظام الاجل من خلال انها تمنح عملائها فترة من الزمن لسداد ثمن مشترياتهم من المؤسسة وبالتالي ينتج عنها ذمم مدينة في ميزانية المؤسسة وهي عبارة عن مبيعات اجله لم يتم تحصيلها ،

وقيام المؤسسة بمنح عملائها فترة من الزمن لسداد ثمن المبيعات يعتبر عملية ائتمانية لأنه الاصل ان يتم التبادل مقابل نقد و الائتمان التجاري يخضع لمجموعة من الشروط والمتطلبات من خلال ما يسمى بالسياسة الائتمانية للمؤسسة والائتمان التجار يعرض المؤسسة لمخاطر كبيرة تعرف

¹ Jean-Guy Degas , Stéphane Griffiths , Gestion financière De l'analyse à la stratégie, EYROLLES, paris,2011, p3.

مخاطر الائتمان وهي المخاطر التي تتعلق بعدم قدرة العملاء على سداد متعلق بأحوال العميل واطواع الصناعة او بالظروف الاقتصادية العامة ولذلك لا بد المؤسسة ان تقوم بإجراء تقييم وتحليل ائتمانية للعملاء قبل منحهم الائتمان ومعرفة قدرتهم على السداد من عدمه.¹

2-1 تعريف 02 :

تتم ملاحظة مخاطر العميل من خلال مراعاة شروط الدفع لعملاء المؤسسة التي توافق على منح ائتمان المورد لعملائها.²

2- ادارة المخاطر الزبائن / الائتمان

يجب اعتبار مخاطر العملاء قبل كل شيء كإجراء وقائي لهذا الغرض ، يجب ان يمكن تقييم مخاطر العميل من اتخاذ قرارات للتخلص من او تقليل تأثير هذه المخاطر ، اذا كانت المبادئ الاساسية التي يجب مراعاتها من قبل اي مسؤول ائتمان العميل قد تبدو واضحة ، حتى في التبسيط معرفتهم واحترامهم ضروريان لتجنب اي مخاطر ناشئة عن المورد ، مدة ومقدار ائتمان العميل هما العنصران اللذان تستند اليهما مخاطر العميل في الواقع ، لذلك من الضروري تحديدها وفقا للمصالح المشتركة من افضل وجه ، وفقا للنصوص التنظيمية ، مع الرغبة في توقع اي مخاطر محتملة لعدم السداد .

يمكن تقليل هذه المخاطر من خلال:³

- الحذر : انها عملية تضمن من خلالها مؤسسة مالية للدائن التقصير المالي للمدين (الكفالة) ، قبل منح خط الضمان ، تعمل المؤسسة المالي كمستشار وتقوم بإجراء تحليل فني ومالي للعميل .
- بطاقة التأمين : يوفر ثلاث فوائد :
- الوقاية من خلال المراقبة المنتظمة لجميع العملاء ؛
- يتم تحويل تحصيل الفواتير غير المسددة الى شركة التأمين ؛
- التعويض عن الديون المضمون التي لا يمكن استردادها .

¹ <https://ae.linkedin.com/pulse/-hesham-assal> , consulté le 07 juin à 11 :30

² GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} édition, Paris, 2007, P.217.

³ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), *Gestion de trésorerie*, Dunod, Paris, 2011, P.253.

ثالثا : مخطر الاحتيال

من الممكن ان ينشأ التحريف في البيانات المالية من الخطأ او الاحتيال ، والعامل الذي يميز بينهما هو ما اذا كان الاجراء المتسبب في التحريف مقصودا او غير مقصود ،يشير مصطلح " الاحتيال " حسب معيار التدقيق الدولي (ISA 240) الى فعل متعمد من قبل الادارة او الموظفين او المكلفين بالرقابة او اطراف اخرى ، وهذا الفعل يتضمن استخدام الخداع والتضليل للحصول على ميزة غير عادلة او غير قانونية .¹

يعد اكتشاف الاحتيال من المشكلات الرئيسية للمؤسسات ، لا سيما فيما يتعلق بإدارة المخاطر الائتمان ، بالإضافة الى تأثيره على سمعة المؤسسة من الواضح ان للاحتيال عواقب مالية خطيرة.²

خلاصة الفصل الاول :

لقد تم التركيز في هذا الفصل على الاطار النظري لتسيير الخزينة ودورها في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية حاولنا في هذا الفصل ان نبين اهمية الخزينة و تسييرها كونها ضمن اهم العناصر في الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية وذلك بالتطرق الى الوظيفة المالية و تقديم مفاهيم متعددة للخزينة منه المفهوم التقليدي الديناميكي والحديث ومكوناتها ووضعياتها ، كما تعرضنا الى مفهوم تسيير الخزينة من خلال عدة تعاريف ووصولنا الى مشاكل تسيير الخزينة التي تتمثل في

¹ حديبي عبد القادر ،فعالية التدقيق الداخلي في اكتشاف ومنع الاحتيال وانعكاسها على نظام حوكمة الشركات ، مجلة اقتصاديات شمال افريقية ،العدد 18 ، ص 243

² Jean-Guy Degas , Stéphane Griffiths , Gestion financière De l'analyse à la stratégie, EYROLLES, paris,2011, p27

الفصل الاول ————— الاطار النظري للدراسة

مشكلة المردودية ومشكلة المخاطر ، كما تطرقنا الى مؤشرات التوازن وجداول الخزينة ودورها في ادارة المخاطر المرتبطة بها والتي قسمت بدورها الى مخاطر منتظمة وغير منتظمة .

الفصل الثاني:

دراسة حالة –

مؤسسة مولاي

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق، سنحاول في هذه الفصل اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع، لمؤسسة مولاي احمد واولاده، للوقوف على كيفية تسيير الخزينة في المؤسسة مساهمتها في ادارة المخاطر للسنوات 2018 2019 2020 2021 اعتمادا على الوثائق المحصل من طرف المحاسبة بالمؤسسة .

لذلك تعتبر دراسة هذه الحالة المثال الأنجع في تأكيد أو نفي صحة الفرضيات التي تم تناولها في هذا البحث، فضلا عن القيمة العملية للنتائج التي يتم الوصول إليها، والتي قد تساهم في تصور الحلول الممكنة للوضعية التي تعيشها المؤسسة، وقد قسمنا هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و عرض منهجية الدراسة الميدانية

بعد اختيارنا لمؤسسة مولاي بن احمد واولاده كنموذج لإسقاط دراستنا النظرية على الجانب التطبيقي ، اصبح من الضروري التعريف بالمؤسسة محل دراستنا والتعرف على استراتيجيتها كما وجب توضيح كيفية سير دراستنا من خلال عرض منهجية الدراسة الميدانية وهذا ما صغناه على شكل مطالب تتمثل في :

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تقديم للمؤسسة والتعريف بها وكذلك امكانياتها المادية والبشرية بالإضافة الى التنظيم العام للمؤسسة بمختلف مصالحها .

اولا : تقديم المؤسسة

انشأت شركة الاخوة مولاي للمشروبات الغازية في بداية الامر سنة 1985 وكانت طبيعتها القانونية SNC، ذات راس مل اجتماعي 40000 دج، واسمها التجاري SODA SUD وبدأت الانتاج في سنة 1986، وبذلك فهي تكتسب الآن 37 سنة خبرة، غير انها لم تعد تستطيع التوفيق بين العرض والطلب ولم يعد في استطاعتها انتاج كل احتياجات كل السوق، وبسبب الوضع الجديد الذي آلت اليه الجزائر بدخولها اقتصاد السوق الحر، وتدعيم وتشجيع الاستثمار، اصبح من الضروري التفكير في تطوير المنتج، لذي تكونت مؤسسة اخرى للمشروبات الغازية مولاي مقرها بلدية العسافية، التي اخذت خبرتها واستراتيجيتها من الشركة الأم بوشاكر،

فأصبحت مؤسسة مولاي احمد واولاده وذلك بتاريخ 02 نوفمبر 2002 شركة ذات مسؤولية محدودة SARL مقرها في منطقة النشاطات بلدية العسافية ولاية الاغواط، راس المال الاجتماعي 561100000 دج مجال نشاطها يتمثل قي الصناعة الغذائية - مشروبات غازية - مياه معدنية، حيث تنتج 10 اذواق ، تراسها المدير العام بن احمد منذ تاريخ 2 نوفمبر 2002 الى غاية تاريخ وفاته لتنتقل رئاستها الى المسير مولاي خالد وليد .

ثانيا : امكانيات المؤسسة

تمتلك المؤسسة عدة امكانيات تؤهلها لتحقيق اجزاء كبيرة من اهدافها وهي كما يلي :

1- الامكانيات المادية

1-1 المصنع

يتكون لمصنع من ثلاث وحدات انتاجية :

- الوحدة الاولى : يتم فيها تنظيف القار ورات الزجاجية وتعبئتها وتغليفها .
- الوحدة الثانية : يتم فيها صنع العبوات البلاستيكية وتعبئتها وتغليفها.
- الوحدة الثالثة : عبارة عن مخبر متخصص في تحضير المنتج وتلقيمه ومراقبة موافقته للمعايير الصحية ونظافته .

2-1 المخزن

- تمتلك المؤسسة ثلاث مخازن كبرة تمتاز بالتجهيز الجيد حتى يتم تخزين كميات من العبوات المغلقة والمجهزة للشحن داخلها، وتشرف على ساحة كبيرة يتم فيها نقل المنتجات من المخازن الى شاحنات النقل ؛
- وتمتلك المؤسسة ايضا خزائين للماء بسعة 84 م³ بطول 14 م وعرض 4 م وارتفاع 3م، ويتم تعقيم هذه المياه وتجهيزها للاستخدام بطريقتين :

-الاولى : ان يجعل نسبة الكلس في الماء يعادل 0% للماء المستخدم في الآلات .

-الثانية : ان يجعل نسبة الكلس في الماء يعادل 12% للماء المستخدم في المنتج .

3-1 المقر الاداري

ويتكون من مصلحتين ومكتب للمدير وغرفة استقبال، ويتم في هذا المجمع معالجة ومتابعة الامور الادارية والفنية من تحديد النفقات وتسديد الفواتير وتوجيه العاملين ومراقبة السير الحسن للوحدات الانتاجية .

4-1 الآلات و وسائل النقل

تمتلك المؤسسة 3 آلات حديثة ومجهزة بتقنيات حديثة وتكنولوجيا عالية تم استيرادها من الخارج وهي كما ما يلي :

- آلة متخصصة في انتاج القار ورات البلاستيكية من المانيا.

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

- آلة مختصة في التعبئة والتغليف مستوردة من اسبانيا .
- وقد تم شراء هذه الآلات عن طريق ابرام عقود مع مؤسسة MAS الاسبانية والتي تتعهد عن طريق هذا العقد بتوفير قطع الغيار ومواد الصيانة، اضافة الى تمكين بعض الكفاءات العاملة في المؤسسة من الحصول على تكين خاص خارج الوطن في مجال تشغيل وصيانة هذه الآلات .
- اما بالنسبة للنقل والمناولة داخل المصنع الى المخازن، تتم يدويا وذلك بغرض اعطاء الفرصة للعمالة اليدوية حسب المسؤولين في المؤسسة.
- كان يتم تصنيع قارورات الزجاج في مؤسسة VSI للزجاج بقسنطينة، من خلال قالب بقارورات مؤسسة مولاي، عن طريق ابرام عقود تلتزم من خلالها بتمويل المؤسسة باحتياجاتها من القارورات الزجاجية اضافة الى استرجاع وتصليح القارورات المتضررة ، لكن الوقت الحاضر توقف تصنيعها واكتفت المؤسسة فقط بالقارورات البلاستيكية
- اما بالنسبة لوسائل النقل فان المؤسسة تمتلك ثلاث شاحنات نقل مجهزة وحديثة، تعنى بنقل المواد الاولية والقارورات الزجاجية المسترجعة .

5-1 المشاريع

وتتمثل نوعية زبائنها في :

- تجار جملة؛
- تجار تجزئة.
- من اهم مشاريعها :
- مشروع مصنع المشروبات الغازية (العسافية)؛
- مشروع مصنع المياه المعدنية (تاجموت).

6-1 الهياكل اللوجستية

- شاحنات لنقل البضائع؛
- عتاد الشحن والتفريغ؛
- مستودعات التخزين ؛
- منتوج جاهز/مواد اولية.

جدول رقم 1-6 : رقم اعمال المؤسسة

الجدول التالي يوضح رقم اعمال المؤسسة للسنوات الـ5 الاخيرة :

السنوات	رقم الاعمال
2016	95772132 دج
2017	118935117 دج
2018	67246002 دج
2019	51359535 دج
2020	68700804 دج

المصدر : ادارة المؤسسة

2- الامكانيات البشرية

1-2 المستخدمين

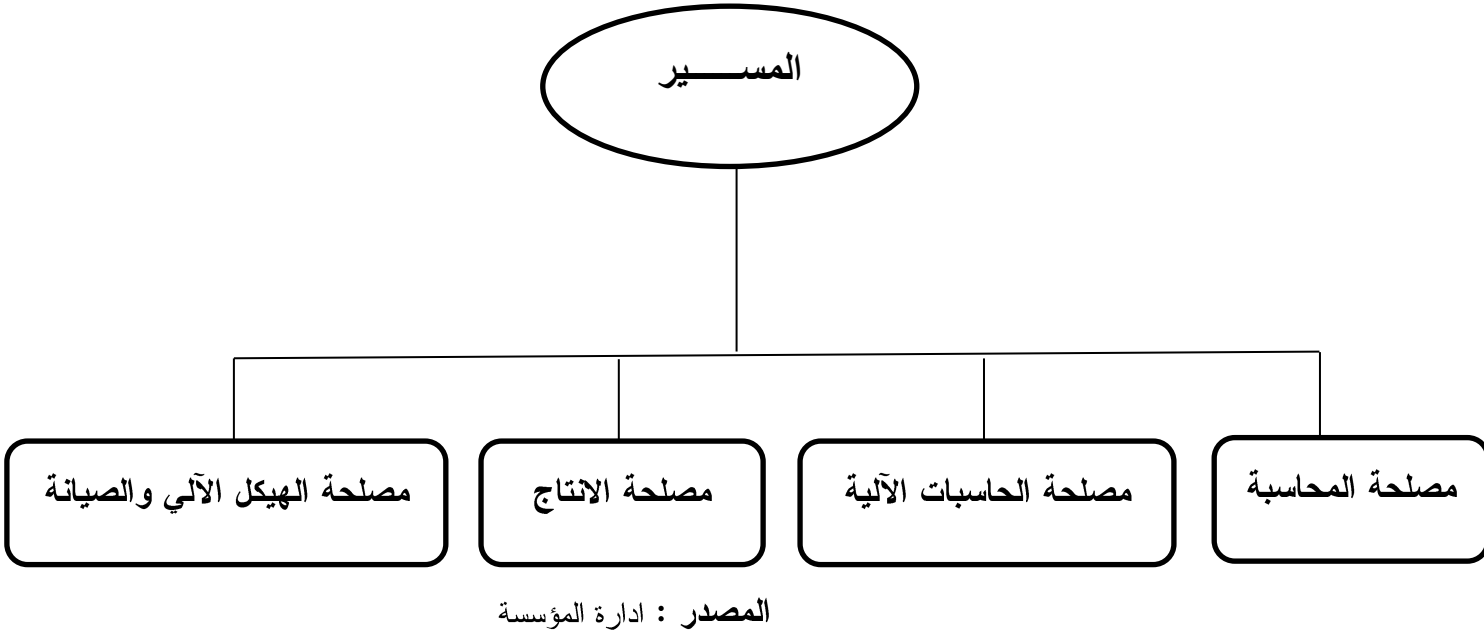
تتكون المؤسسة من 40 عاملا موزعين بين:

- عمال في شكل مستخدمين واعوان حراسة وسائقوا الشاحنات؛
- عمال لشغيل الآلات ؛
- عمال لصيانة الآلات ؛
- عمال اداريين ؛
- عمال كمهندسين مختصين .

مدة الدوام العادي للمستخدمين في المؤسسة هو 8 ساعات وفي حالة الانتاج المكثف في المواسم يصبح دوامين مدة كل واحد منهما 8 ساعات، وتوقف المصنع عن الانتاج ليوم واحد في الاسبوع لغرض صيانة الآلات و معاينتها والمحافظة عليها .

2-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مولاي بن احمد واولاده



ثانيا: التنظيم العام للمؤسسة

يتشكل الهيكل الوظيفي للمؤسسة من اطارين مسيرين هما:

1-المسير: توكل له مهمة التسيير الداخلي للمؤسسة، وضمان تطبيق خطة العمل والسهر على عدم توقف او وقوع خلفي مختلف مراحل الانتاج، وهو مكلف بتسيير شؤون المستخدمين واعداد برنامج للتموين بالمواد الاولية اللازمة، وسوف نتطرق بإيجاز الى بعض المصالح المكونة للشركة.

2- مصلحة المحاسبة: يتم مراقبة الحسابات من قبل شخص مفوض من الشركة وهو الخبير المحاسبي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، وهو يعطي نظرة دقيقة وموضوعية عن مصداقية الوثائق المحاسبية.

3- مصلحة الحاسبات الآلية: يقوم بمتابعتها أمين الصندوق، ويستخدم الاعلام الالي في:

- تسيير اجور العمال.

- مراقبة التسيير.

- متابعة الوضعيات المالية.

- برمجة طلبيات الزبائن، اعداد الزبائن واعداد الفواتير.

4- مصلحة الانتاج: يتم متابعة الانتاج في الشركة من خلال:

- المخبري الذي يحضر العصير ويقوم بمراقبته للتأكد من مطابقته للمواصفات.

- وعلى مستوى مصلحة الانجاز يتم مراقبتها من طرف: المسير، والمدير العام، اليد العاملة المتخصصة، اليد العاملة العادية.

5- مصلحة الهيكل الآلي والصيانة: هي مصلحة لمتابعة الآلات واصلاحها، وعملية الصيانة تكون بصفة منتظمة كل اسبوع مع جدول زمني لمراقبة الآلات.

المطلب الثاني: الوظيفة المالية في المؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض اهداف واهمية المؤسسة واستراتيجيتها بالإضافة الى الوظيفة المالية لديها .

اولا : اهداف و اهمية المؤسسة

كأي مؤسسة منتجة تسعى المؤسسة الى تحقيق العديد من الاهداف في مايلي :

- تحقيق اكبر قيمة من الارباح بغرض تسديد ديون المؤسسة ؛
- التوسع والمحافظة على موقعها ومركزها التنافسي الجيد وحصتها السوقية الحالية؛
- تحقيق الجودة الحالية من خلال تجديد وتطوير المنتجات؛
- تحقيق الخدمة الجيدة للمستهلكين وبالتالي الحصول على رضاهم ولائهم؛
- ارسال المنتج الى جميع ربوع الوطن والدخول الى المنافسة بقوة؛
- تحقيق الريادة والتميز في عالم المشروبات الغازية؛
- ابتكار خطوط انتاج جديدة.

وتتجلى اهمية المؤسسة في ما يلي :

- المساهمة في تخفيض نسبة البطالة في المنطقة، خصوصا ان 80% من اليد العاملة في المؤسسة هي يد عاملة محلية لبلدية العسافية ؛
- تعتبر هي المؤسسة الوحيدة في منطقة من حيث نوع النشاط وحجم العمل ؛
- تسعى المؤسسة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والصناعية في المنطقة ، مما تحققه من ارباح ونتائج ايجابية تعود بالخير على الولاية ؛
- تغطي المؤسسة احتياجات المواطنين في المنطقة بأسعار معقولة و تواجد مكثف وخدمات عالية الجودة؛
- تحقيق المؤسسة الريادة في انتاج و توزيع مشروبات تجارية وتمتلك مركز تنافسي جيد يسمح لها بالحصول على افضل المبيعات .

ثانيا : استراتيجية مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

ان ضمان السير الحسن والاستمرارية لأي مؤسسة اقتصادية يقوم على اساس وضع سياسة عامة جيدة، واستراتيجية محكمة تسير وفق خطط مسيرة وموضوعة من طرف مؤسسي الشركة، بشكل يسمح لها بتحقيق اهدافها الاستراتيجية وضمان قيامها بالمهام المنوطة بها. يقصد بالاستراتيجية وضع خطط مسبقة لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلا ، وهذه الخطط تتمثل في الخطة الرئيسية طويلة الاجل والخطط الجزئية المساعدة على نجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة وفق السياسات العامة المسطرة .

والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية اساسية تقوم على مستوى ادارة المؤسسة بغرض المحافظة على الوضع الاستراتيجي بشكل يلائم مواردها واهدافها، ويعمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات باعتبارها وسيلة لجمع المعلومات عن المنافسين والفرص التسويقية، والتنسيق مع الوظائف الاخرى لجعل هذه المعلومات اكثر نجاعة وفاعلية .

عموما التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة خطوات نذكرها في ما يلي :

- تحديد رسالة المؤسسة ؛
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ؛
- وضع اهداف المؤسسة ؛

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

- وضع الاستراتيجيات العامة ؛
- وضع البرامج ؛
- تنفيذ البرامج.

ثالثا : الوظيفة المالية وتسيير الخزينة في المؤسسة

- لا تقوم المؤسسة بإعداد القوائم المالية من ميزانية وجدول تدفقات الخزينة ، تقوم المؤسسة بتطبيق ابسط المفاهيم والمبادئ في اطار ممارستها :
- الوظيفة الانتاجية ؛
 - الوظيفة التسويقية ؛
 - الوظيفة المالية (محور الدراسة).

الوظيفة المالية تطبق بأبسط صورها في عمليات التحليل والتخطيط والتنبؤ والرقابة والادارة، بما في ذلك قرارات التمويل وقرارات الاستثمار بهدف الرفع من قيمة المؤسسة .

وواقع الحال في المؤسسة يفرض توفير السيولة والعمل بما يمكن بالموازنة بين السيولة والربحية .

توفير السيولة لتأمين :

- عملية التمويل للوظيفة الانتاجية ؛
- عملية الصيانة والتصليح لوسائل الانتاج ؛
- الاجور ومختلف النفقات من ضرائب وتأمين اجتماعي ونفقات النقل والتوزيع .

المطلب الثالث: تصميم الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنتطرق الى تصميم دراسة الحالة بالتطرق الى نموذج الدراسة وفرضيات الدراية ظروف وعملية اعداد وتنفيذ الدراسة الميدانية .

اولا: محاور الدراسة

بخصوص دراسة دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة اعتدنا المحاور التالية وبالشكل التالي :

الشكل رقم 2-2: محاور الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانيا : فرضيات الدراسة

بناء على محاور الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- تسيير الخزينة هي عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها .
- العلاقة بين تسيير الخزينة وادارة المخاطر علاقة تكاملية .

- يساهم جدول تدفقات الخزينة في معرفة مصدر المخاطر المرتبطة بالخزينة .

ثالثا : اساليب جمع البيانات

اعتمدنا على اسلوب المقابلة في معالجة الجزء المتعلق بالمخاطر المرتبطة بتسيير الخزينة حيث غطت المقابلة المخاطر المرتبطة بالخزينة وكيفية التحكم فيها من قبل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى استعانتنا بالقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة للسنوات 2018، 2019، 2020، 2021 .

رابعا : ظروف عملية تنفيذ واعداد دراسة الحالة

بعد قيامنا بعدة زيارات للمؤسسة محل الدراسة وبعد تعاملنا مع ماسك الحسابات لدى المؤسسة والذي بدوره وضح لنا خصوصية المؤسسة كونها مؤسسة صغيرة لا تحتوي على مصلحة خاصة بالوظيفة المالية على ما هو سائد في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة ومن خلال هاته الزيارات تبين لنا بان ماسك الحسابات لدى المؤسسة هو المسؤول عن الوظيفة المالية وهو القائم بعملية ادارة المخاطر .

كما واجهتنا عدة صعوبات منها :

- طبيعة حجم المؤسسة كونها من الحجم الصغير ؛
- نقص المعلومات ؛
- كون موضوع ادارة المخاطر حديث نسبيا بالنسبة للمؤسسات .

المبحث الثاني: دراسة مؤشرات التوازن المالي بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: عرض القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة للفترة من 2018-2021

اولا : قوائم سنة 2018 2019

1-جدول رقم 2-1 : ميزانية الاصول 2018 2019

الاصول المالية	الاجمالي 2019	الاجمالي 2018

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

		الاصول المثبتة (غير الجارية)
		فارق الشراء
		التثبيبات المعنوية
		التثبيبات العينية
		الاراضي
115491881.92	105546914.45	البناءات
43912617.79	43761528.45	التثبيبات العينية الاخرى
728508729.49	728508729.49	اهتلاك التثبيبات العينية الاخرى
11117035.49	11117035.49	التثبيبات الجاري انجازها
		التثبيبات المالية
		السندات الموضوعه موضع المعادلة
		المساهمات الاخره والحسابات الدائنة الملحقة
		السندات الاخرى المثبتة
		القروض والاصول المالية الاخرى غير الجارية
		الضرائب المؤجلة على الاصول
		حسابات الارتباط
899030264.69	888934207.88	مجموع الاصول غير الجارية
		الاصول الجارية
46026553.66	80289226.12	المخزونات والمنتجات قيد الصنع
		الحسابات الدائنة- الاستخدامات المماثلة
5543518.03	5552471.28	الزبائن
26362585.07	30048746.70	المدينون الاخرون
13845913.02	12434017.02	الضرائب
		الاصول الاخرى الجارية
		الموجودات وما يماثلها
27884783.05	8940002.02	اموال الخزينة
119663352.83	137264463.14	مجموع الاصول الجارية
1018693617.52	1026198671.02	المجموع العام للاصول

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

2-جدول رقم 2-2: ميزانية الخصوم 2018 2019

الاجمالي 2018	الاجمالي 2019	خصوم
		رؤوس الاموال الخاصة
56100000	56100000	راس المال الصادر (او حساب المستغل)
		راس المال غير المطلوب
24616628.42	24616628.42	العلاوات او الاحتياطات

الفصل الثاني دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

		فارق اعادة لتقييم
		فارق المعادلة
6286880.05	1301813.77	النتيجة الصافية(حصة المجمع)
11309176.85	17596056.90	رؤوس الاموال الخاصة الاخرى ترحيل من جديد
		حصة الشركة المدمجة
		حصة ذوي الاقلية
98312685.32	99614499.09	المجموع I
		الخصوم غير الجارية
		القروض و الديون المالية
685108441.38	685108441.38	الضرائب (المؤجلة والمرصود لها)
		الديون الاخرى غير الجارية
		المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا
		مجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
213370532.21	214166903.86	الموردون والحسابات الملحقة
16568693.09	17454326.27	الضرائب
5333265.52	9854500.42	الديون الاخرى
		خزينة الخصوم
2352724890.82	241475730.55	مجموع الخصوم الجارية III
1018693617.52	1026198671.02	المجموع العام للخصوم

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

3-جدول رقم 2-3: حسابات النتائج 2018 2019

2018	2019	حسابات النتائج
67426002.37	513595535	المبيعات والمنتجات الملحقة
		تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد المصنع
		الانتاج المثبت
		اعانات الاستغلال
67426002.37	51359535	1- انتاج السنة المالية
-31220196.40	-1779039.29	المشتريات المستهلكة
-2970955.83	-3555407	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى
-34191152.23	-21334446.29	استهلاك السنة المالية
33054850.14	30025088.71	2- القيمة المضافة للاستغلال
-18946549.74	-17843431.85	ايعاء المستخدمين
-1239461	-896823.46	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
-12868839.40	11284833.46	3- اجمالي فائض الاستغلال

الفصل الثاني دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

	504000	المنتجات التشغيلية الاخرى
	-11291	الاعباء التشغيلية الاخرى
-10115238	-10096056.81	المخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة
217414.54		استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
2971015.88	1681485.65	-4 النتيجة التشغيلية
		المنتجات المالية
-171949.78	-74307.88	الاعباء المالية
-171949.78	-74307.88	-5 النتيجة المالية
2799066.10	160717177.77	-6 النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
-531823	-305364	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
67463416.91	51863535	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-65196173.81	-50561721.23	مجموع اعباء الأنشطة العادية
2267243.10	1301813.77	-7 النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
		عناصر غير عادية (اعباء) (يجب تبيانها)
		-8 النتيجة غير العادية
2267243.10	1301813.77	-9 صافي نتيجة السنة المالية

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

ثانيا : القوائم المالية سنة 2020 2021

1- جدول رقم 2-4: ميزانية الاصول 2020 2021

الاجمالي 2020	الاجمالي 2021	الاصول المالية
		الاصول المثبتة (غير الجارية)
		فارق الشراء
		التثبيات المعنوية
		التثبيات العينية
		الاراضي
95601946.98	85769479.51	البناءات
28065798.37	27692148.13	التثبيات العينية الاخرى
728508792.45	728508729,49	اهتلاك التثبيات العينية الاخرى

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

11117035.49	11117035.49	التثبيات الجاري انجازها
		التثبيات المالية
		السندات الموضوعه موضع المعادله
		المساهمات الاخره والحسابات الدائنه الملحقه
		السندات الاخرى المثبته
		القروض والاصول الماليه الاخرى غير الجاريه
		الضرائب المؤجله على الاصول
		حسابات الارتباط
863293510.33	853087392.62	مجموع الاصول غير الجاريه
		الاصول الجاريه
		المخزونات والمنتجات قيد الصنع
101380154.44	119016169.90	الحسابات الدائنه- الاستخدامات المماثله
		الزبائن
5401325.87	5401325,87	المدينون الاخرون
1974987	872131890	الضرائب
		الاصول الاخرى الجاريه
		الموجودات وما يماثلها
11202033.55	5779073.61	اموال الخزينه
119958500.86	132328459.47	مجموع الاصول الجاريه
983252011.19	985415852.09	المجموع العام للأصول

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

2-جدول رقم2- 5: ميزانية الخصوم سنة 2020 2021

الاجمالي 2020	الاجمالي 2021	خصوم
		رؤوس الاموال الخاصة
56100000	56100000	راس المال الصادر (او حساب المستغل)
		راس المال غير المطلوب
24616628.42	24616628.42	العلاوات او الاحتياطات
		فارق اعاده لتقييم
		فارق المعادله
1717149.65	3666380.51	النتيجه الصافيه (حصه المجمع)
18897870.67	18897870.67	رؤوس الاموال الخاصة الاخرى
		ترحيل من جديد
		حصه الشركه المدمجه
		حصه ذوي الاقليه
101331648.74	103280879.60	المجموع ا

الفصل الثاني دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

		الخصوم غير الجارية
684634979.02	684634979.02	القروض و الديون المالية
		الضرائب (المؤجلة والمرصود لها)
		الديون الاخرى غير الجارية
		المؤونات والمنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا
684634979.02	684634979.02	مجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
166262186.40	160659072.41	الموردون والحسابات الملحقة
1491579.67	4228425.70	الضرائب
29519621.74	32600499.74	الديون الاخرى
11995.62	11995,62	خزينة الخصوم
197285383.43	19749993.47	مجموع الخصوم الجارية III
983252011.19	985415852.09	المجموع العام للخصوم

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

3-جدول رقم 2-6: حسابات النتائج 2021 2020

2020	2021	حسابات النتائج
68700804	72718450.05	المبيعات والمنتوجات الملحقة
		تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة
		والمنتجات قيد المصنع
		الانتاج المثبت
		اعانات الاستغلال
686700804	72718450.05	1- انتاج السنة المالية
-27405529.60	-32722466.50	المشتريات المستهلكة
-4273558.65	-9078464.46	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى
-31679088.25	-41800930.96	2- استهلاك السنة المالية
37021715.75	30917519.09	3- القيمة المضافة للاستغلال
-16028016.80	-16832097.58	ايعاء المستخدمين
-1275597.17	-1419088.80	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
19718101,78	12666332.71	4- اجمالي فائض الاستغلال
9191000		المنتجات العملياتية الاخرى
-16397790.86		الاعباء العملياتية الاخرى
-10133150.29	-10206117.71	المخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة
		استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
2378160.63	2460215.00	5- النتيجة العملياتية
		المنتوجات المالية
-108286.02	-53756.14	الاعباء المالية
-108286.02	-53756.14	6- النتيجة المالية

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

2269874.61	2406458.86	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
-431277	-457228	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
77891804.00	72718450.05	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-76053206.39	-70769219.19	مجموع اعباء الأنشطة العادية
1838597.61	1949230.86	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
-121447.96		عناصر غير عادية (اعباء) (يجب تبيانها)
-121447.96		9- النتيجة غير العادية
1717149.65	1949230.86	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

المطلب الثاني : تحليل مؤشرات التوازن المالي بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المطلب سنحاول عرض مؤشرات التوازن المالي بمؤسسة مولاي أحمد و أولاده، و ذلك بإعداد الميزانية المختصرة، دراسة تطورات رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG، الاحتياج في رأس المال العامل BFR بهدف استخراج التغير الإجمالي في الخزينة.

أولا: إعداد الميزانية المختصرة للمؤسسة خلال الفترة المدرسة

في هذا العنصر سيتم إعداد الميزانية المختصرة للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة 2018 - 2021.

1- جدول رقم 2-7: الميزانية المختصرة لسنة 2018

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
98312685 685108441	رؤوس الاموال الخاصة القروض طويلة الاجل	899030264	الاصول المثبتة (غير الجارية)
235272490	الخصوم الجارية	91778569	الاصول الجارية
	الخصوم الجارية الاخرى		الاصول الاخرى الجارية

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

	خزينة الخصوم	27884783	اموال الخزينة
1018693617	المجموع	1018693617	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

2- جدول رقم 2-8 :الميزانية المختصرة لسنة 2019

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
99614499	رؤوس الاموال الخاصة	888934207	الاصول المثبتة (غير الجارية)
685108441	القروض طويلة الاجل		
241475730	الخصوم الجارية	128324460	الاصول الجارية
	الخصوم الجارية الاخرى		الاصول الاخرى الجارية
	خزينة الخصوم	8940002	اموال الخزينة
1026198671	المجموع	1026198671	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

3- جدول رقم 2-9:الميزانية المختصرة لسنة 2020

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
101331648	رؤوس الاموال الخاصة	863293510	الاصول المثبتة (غير الجارية)
684634979	القروض طويلة الاجل		
197273388	الخصوم الجارية	108756467	الاصول الجارية
	الخصوم الجارية الاخرى		الاصول الاخرى الجارية
11995	خزينة الخصوم	11202033	اموال الخزينة
983252010	المجموع	983252010	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

4- جدول رقم 2-10:الميزانية المختصرة لسنة 2021

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
103280879	رؤوس الاموال الخاصة	853087392	الاصول المثبتة (غير الجارية)
684634979	القروض طويلة الاجل		
197487998	الخصوم الجارية	126549386	الاصول الجارية
	الخصوم الجارية الاخرى		الاصول الاخرى الجارية
11995	خزينة الخصوم	5779073	اموال الخزينة
985415851	المجموع	985415851	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

ثانيا : التغير في مؤشرات التوازن المالي لسنوات 2018 2019 2020 2021

راس المال العامل الصافي الاجمالي FRNG = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة

الاحتياج في راس المال العامل BFR = الاحتياج في راس المال العامل للاستغلال + الاحتياج في راس

المال العامل خارج الاستغلال

الخزينة الصافية TN = اموال الخزينة - خزينة الخصوم

5-جدول رقم 2-11: التغير في مؤشرات التوازن المالي

2021	2020	2019	2018	
-65171534	-77326883	-104211267	-115609138	FRNG
-70938612	-88516921	-113151270	-143493921	BFR
5767078	11190038	894002	27884783	TR
12155349	26884384	11397871	-	ΔFRNG
17578303	24634349	30342651	-	ΔBFR
-5422960	10296036	-26990781	-	ΔTN

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

نلاحظ ان راس المال اعامل الصافي الاجمالي سالب وفي تناقص وهذا يعني ان المؤسسة لم تتمكن من تكوين استخدامات مستقرة اعتمادا على الموارد الدائمة اي تمويل استثماراتها اعتمادا على الموارد الطويلة والمتوسطة الاجل .

بمعنى اخر ان الموارد الدائمة لم تغطي بالكامل الاستخدامات المستقرة .

إن خزينة المؤسسة موجبة وهذا ارجع كون المؤسسة استطاعت تمويل احتياجاتها عن طريق راس المال العامل الصافي .

المطلب الثالث : التحليل باستخدام جداول التدفقات بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر جدول تدفقات الخزينة الحجز الأساسي للتحليل المالي، كما يكتسي أهمية كبيرة في تقدير الأخطار والتنبؤ بالمشاكل التي سوف تواجه المؤسسة وذلك بالاعتماد على تحليل خزينة كل وظيفة من وظائفها، في هذا المطلب سنحاول إعداد جداول التدفقات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بإعداد جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة بالطريقتين المباشرة وغير المباشرة، وذلك للسنوات 2020-2021.

أولاً: إعداد جدول التمويل الخاص بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا الجزء إعداد جدول التمويل تمهيدا لإعداد جدول تدفقات الخزينة، وذلك بتقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول والجزء الثاني.

1- الجزء الأول من جدول التمويل

يرتبط الجزء الأول من جدول التمويل بحساب التغيرات التي تحدث في مكونات رأس المال العامل من أعلى الميزانية، أي بالاعتماد على الاستخدامات الثابتة والموارد الثابتة.

1-1- الموارد الثابتة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل كل مكون من مكونات الموارد الثابتة.

- القدرة على التمويل الذاتي

الجدول رقم 2-12- القدرة على التمويل الذاتي

البيان	2020	2021
النتيجة الصافية	1.717.149	1.949.230
مخصصات الإهلاكات و المؤونات	10.133.150	10.206.119
نواقص القيم عن خروج أصول مثبت غير مالية	16.397.790	-
فوائض القيم عن خروج أصول مثبت غير مالية	9.191.000	-
مؤونات مسترجعة	-	-
أقساط إعانات الاستثمار المحولة لنتيجة السنة المالية	-	-
القدرة على التمويل الذاتي CAF	19.057.089	12.155.349

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

- الرفع في الديون المالية

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

إن مبلغ ديون مؤسسة مولاي بن أحمد وأولاده كبير جدا بالمقارنة مع رأس المال حيث أنه يفوق رأس المال ب 5 مرات تقريبا، كما أن نسبة الاستدانة في ارتفاع من سنة إلى أخرى، وبالنسبة للرفع في الديون لسنة 2021 فلم تسجل المؤسسة أي ارتفاع في مبلغ الديون المالية، ونفس الملاحظة بالنسبة لسنة 2020.

- الرفع في الأموال الخاصة

عرف رأس مال المؤسسة ارتفاعا خلال سنوات 2019-2020-2021، لكن هذه الزيادة لم تكن بإصدار نقدي، أي أن هذا الرفع كان من خلال تحويل جزء من النتيجة إلى حساب الاحتياطات وحساب الترحيل من جديد، وليس له أي أثر نقدي، بالنسبة لسنة 2021-2020.

- التنازل عن الاستثمارات

من خلال ملاحظة الجدول المتعلق بحركة أصول المؤسسة نلاحظ: في سنة 2021 لم تقم المؤسسة بأي تنازل عن الاستثمارات سواء كانت مادية أو معنوية. أما بالنسبة لسنة 2020 فقد قامت المؤسسة بالتنازل عن استثمارات عينية بمبلغ 9.9191.000 .

1-2- الإستخدامات الثابتة

في هذا العنصر سنقوم بتحليل كل مكون من مكونات الموارد الثابتة.

- حيازة استثمارات جديدة

من خلال ملاحظة الجدول المتعلق بحركة أصول المؤسسة نلاحظ: بالنسبة لسنة 2021 و 2020 لم تقم المؤسسة بحيازة أي استثمارات جديدة.

- تسديد مكافآت رأس المال

بالنسبة لسياسة المؤسسة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح، فيلاحظ خلال السنوات 2019-2020-2021 أن المؤسسة تعتمد سياسة الترحيل من الجديد، ولم تظهر أي أرباح موزعة بالنسبة لسنة 2021، أما بالنسبة لسنة 2020 فقط تم حساب الأرباح الموزعة باستخدام العلاقة التالية: الأرباح الموزعة لسنة 2020 = النتيجة الصافية لسنة 2019- التغير في الإحتياطات - التغير في حساب الترحيل من جديد

$$= 1.301.813 - 0 - (17.596.056 - 18.897.870)$$

$$= 00$$

أي لا يوجد هناك أي توزيع للأرباح خلال سنتي الدراسة 2020-2021.

الفصل الثاني — دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

- تسديد الديون البنكية والمالية

بالنسبة لسنة 2021 لم تسدد المؤسسة أي مبلغ من الديون المالية، أما بالنسبة لسنة 2020 فقد قامت المؤسسة بتسديد ما قيمته 1.363.702 دج من الديون البنكية والمالية.

- التخفيض في الأموال الخاصة

لم تسجل البيانات المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة أي انخفاض في رؤوس الأموال الخاصة بالنسبة لسنتي 2020-2021.

الجدول رقم 2-13 الجزء الأول من جدول التمويل

2020	2021	الموارد الثابتة	2020	2021	الإستخدامات الثابتة
19.057.089	12.155.349	القدرة على التمويل الذاتي CAF	-	-	حيازة إستثمارات جديدة
9.191.000	-	التنازل عن الإستثمارات	-	-	مصاريف موزعة على عدة سنوات
-	-	الرفع في الأموال الخاصة	1.363.702	-	تسديد الديون البنكية والمالية
-	-	الرفع في رؤوس الأموال الخاصة الأخرى	-	-	التخفيض في الأموال الخاصة
-	-	الحصول على قروض جديدة	26.884.387	12.155.349	تسديد مكافأة رأس المال
					ΔFRNG
28.248.089	12.155.349	المجموع	28.248.089	12.155.349	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

وفي الأخير نقوم بالتأكد من النتائج السابقة بحساب التغير في مؤشرات التوازن المالي للسنتين محل الدراسة.

الجدول رقم 2-14 الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2019-2020-2021

2019	2020	2021	الخصوم	2019	2020	2021	الأصول
99.614.499	101.331.649	103.280.880	رؤوس الأموال الخاصة	888.934.209	863.293.511	853.087.393	الأصول غير الجارية
685.108.441	684.634.980	684.634.980	الديون طويلة الأجل	128.324.460	108.756.467	126.549.386	المخزونات و حقوق الاستغلال
231.621.231	167.753.765	164.887.497	ديون الاستغلال	0	0	0	حقوق خارج الاستغلال
9.854.500	29.519.622	32.600.500	ديون أخرى للاستغلال	8.940.002	11.202.033	5.779.073	خزينة الأصول
0	11995	11995	خزينة الخصوم				
1.026.198.671	983.252.011	985.415.852	المجموع	1.026.198.671	983.252.011	985.415.852	المجموع
				-104.211.269	-77.326.882	-65.171.533	FRNG
				-	26.884.387	12.155.349	ΔFRNG
				-113.151.271	-88.516.920	-70.938.611	BFRE
				-	24.634.351	17.578.309	ΔBFRE
				0	0	0	BRRHE
				0	0	0	ΔBRRHE
				8.940.002	11.190.038	5.767.078	TR
				-	2.250.036	-5.422.960	ΔTR

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

حيث تظهر النتائج توافقها مع النتائج المتحصل عليها في جدول التمويل بالنسبة للتغير في رأس المال العامل الصافي.

2- الجزء الثاني من جدول التمويل

يتناول الجزء الثاني من جدول التمويل التدفقات قصيرة الأجل، وذلك من خلال الفرق بين موارد الاستغلال وخارج الاستغلال والخزينة من جهة واستخدامات كل منهم على حدي من جهة أخرى ويتمثل هذا الفرق في التغير في رأس المال العامل من أدنى الميزانية، حيث يحوي الجزء الثاني على التغيرات التالية:

- التغير في عناصر الاستغلال ΔBFR_{ex}
- التغير في العناصر خارج الاستغلال ΔBFR_{hex}
- التغير في الخزينة الصافية الإجمالية ΔT_g

الجدول رقم 2-15 الجزء الثاني من جدول التمويل

2020		2021		
الموارد (2)	الإحتياجات (1)	الموارد (2)	الإحتياجات (1)	
			17.636.016	- التغير في عناصر الإستغلال: - التغير في المخزونات 101.380.154 - 119.016.169 80.289.226 - 101.380.154
40.658.922	21.090.931		156.903	- التغير في حقوق الاستغلال 7.376.312 - 7.533.215 48.035.234 - 7.376.312
	44.202.342	214.610		- التغير في ديون الاستغلال 197.273.387 - 197.487.997 241.475.729 - 197.273.387
	24.634.351		17.578.309	ΔBFR_{ex}
/	/	/	/	- التغير في العناصر خارج الاستغلال - التغير المدينون الآخرون - التغير في الدائنين الآخرون
/	/	/	/	ΔBFR_{hex}
		5.422.960		- تغيرات الخزينة - التغير في المتاحات 11.202.033 - 5.779.073 8.940.002 - 11.202.033
11.995	2.262.031	-		- التغير في ديون الخزينة 0 11995
	2.250.036	5.422.960		ΔT_g

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

ثانيا: إعداد جدول تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة وغير المباشرة

نحاول في هذا العنصر يقدم جدول تدفقات الخزينة مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة

أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية؛
- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية؛
- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية؛

وذلك بطريقتين المباشرة وغير المباشرة.

1- إعداد جدول تدفقات الخزينة بالطريقة غير المباشرة

1-1- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية

الجدول رقم: 3-1 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
	1.717.149	1.949.230	صافي نتيجة السنة المالية
	10.133.150	10.206.119	تصححات من أجل
	16.397.790		- الإهلاكات والأرصدة
	9.191.000		
	-	-	- تغير الضرائب المؤجلة
	21.090.931	17.636.016	- تغير المخزونات
	(40.658.922)	156.903	- تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى
	(44.202.342)	214.610	- تغير الموردين و الديون الأخرى
	-	-	- نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
	-5.577.262	-5.422.960	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

1-2- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية

الجدول رقم 3-2 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
		/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تقييدات تحصيلات التنازل عن تقييدات
	9.191.000		
	9.191.000	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

1-3- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية

الجدول رقم: 3-3 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
		/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار قروض تسديد قروض
	1.363.702		
	-1.363.702	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل (ج)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 3-4 جدول تدفقات الخزينة بالطريقة غير المباشرة

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
	1.717.149	1.949.230	صافي نتيجة السنة المالية
	10.133.150	10.206.119	تصحيحات من أجل
	16.397.790		- الإهلاكات والأرصدة
	9.191.000		
	-	-	- تغيير الضرائب المؤجلة
	21.090.931	17.636.016	- تغيير المخزونات
	(40.658.922)	156.903	- تغيير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى
	(44.202.342)	214.610	- تغيير الموردين و الديون الأخرى
	-	-	- نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
	-5.577.262	-5.422.960	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

		/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تسيئات تحصيلات التنازل عن تسيئات
	9.191.000		
	9.191.000	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
		/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار قروض تسديد قروض
	1.363.702		
	-1.363.702	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل (ج)
	2.250.36	-5.422.960	تغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
	8.940.002	11.190.038	أموال الخزينة عند الإفتتاح
	11.190.038	5.767.078	أموال الخزينة عند القفال
	2.250.36	-5.422.960	تغير أموال الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

2- إعداد جدول تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة

2-1- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليانية

الجدول رقم : 3-5 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليانية

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليانية التحصيلات المقبوضة من عند العملاء المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة
	109.359.726	72.561.549	
	114.275.978	77.473.521	
	121.447+108.286	53.756	
	431.277	457.228	
	-5.577.262	-5.422.960	تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
	/	/	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
	-5.577.262	-5.422.960	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليانية (أ)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

2-2- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية

الجدول رقم 3-6 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
	9.191.000	/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
	9.191.000	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

3-2 - تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية

الجدول رقم : 3-7 تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
	1.363.702	/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
	-1.363.702	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل (ج)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 3_8 جدول تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة

ملاحظة	السنة المالية 2020	السنة المالية 2021	البيان
	109.359.726	72.561.549	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المقبوضة من عند العملاء
	114.275.978	77.473.521	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
	121.447+108.286	53.756	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
	431.277	457.228	الضرائب عن النتائج المدفوعة
	-5.577.262	-5.422.960	تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
	/	/	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
	-5.577.262	-5.422.960	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
		/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار

الفصل الثاني — دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده

9.191.000		مسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
9.191.000	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
1.363.702	/	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
-1.363.702	/	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل (ج)
		تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات
2.250.36	-5.422.960	تغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
8.940.002	11.190.038	أموال الخزينة عند الإفتتاح
11.190.038	5.767.078	أموال الخزينة عند القفال
2.250.36	-5.422.960	تغير أموال الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة

بملاحظة النتائج المتحصل عليها يظهر أن المؤسسة حققت تدفقات سالبة لأموال الخزينة المتعلقة بالأنشطة العملية، بالنسبة لسنتي 2020-2021 وهنا يظهر جليا تأثر المؤسسة بجائحة كورونا، من خلال انخفاض في عدد عملاتها بداية من سنة 2020 الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى اللجوء للتنازل عن بعض أصولها، وتحت ضغط البنك فقد اضطرت المؤسسة أيضا في هذه السنة إلى تسديد جزء من ديونها، الأمر الذي أثر سلبا على خزينتها، لتستدرك الأمر في 2021 و هي السنة التي تحاول المؤسسة فيها استرجاع نشاطها، حيث لم يلاحظ أي نشاط استثماري و لا تمويلي، و هي بمثابة فترة نقاهة بعد التأثير الذي أحدثته جائحة كورونا.

المبحث الثالث: دراسة المخاطر المرتبطة بالخزينة في المؤسسة محل الدراسة

في مقابلة مع السيد ماسك الحسابات حول طبيعة المخاطر بتسيير الخزينة التي تواجهها المؤسسة وكيفية ادارتها افادنا بما يلي :

المطلب الاول : آلية المؤسسة في تسيير الخزينة

من بين اهم التدابير التي تقوم بها المؤسسة في تسيير خزينتها وتقاديا للمخاطر التي يمكن ان تلحق بها ، انشاء صندوق ثانوي ملحق خارج الخزينة الرئيسية مخصص لعمليات الصيانة و التصليح

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده
للتجهيزات الانتاج تحسبا لأي عطل قد يلحق بالتجهيزات الانتاجية بالإضافة الى صندوق اخر يطلق
عليه اسم صندوق النقد وهذا الاخير خاص بتغطية العمليات اليومية والمصاريف البسيطة كالبانكين
المتعلق بحافلات بنقل العمال كما تعمل على مراقبة الحسابات البنكية كون المؤسسة تمتلك عدة
حسابات في مختلف البنوك .

ليس للمؤسسة مسير خاص بالخزينة بل توزع المهام على مجموعة من المستخدمين متمثلة في

- مكلف بالفوترة والتحصيل اليومي للزبائن ؛
- مكلف بمتابعة الزبائن للتحصيل لأجل ؛
- مكلف بمتابعة سجل متابعة الموردين ؛
- مكلف بمتابعة حركة الحسابات البنكية .

بالإضافة الى ان واقع المؤسسة يفرض توفير السيولة والعمل قدر الامكان على الموازنة بين السيولة
والربحية كون طبيعة النشاط انتاجي

المطلب الثاني : ادارة مخاطر النظامية في المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى ادارة المخاطر النظامية في مؤسسة مولاي بن احمد
واولاده ، حيث ستناول ادارة مخاطر سهر الصرف وادارة مخاطر سعر الفائدة وادارة مخاطر اسعار
المواد الاولية في المؤسسة محل الدراسة .

اولا : ادارة مخاطر سعر الصرف

لم تحسن المؤسسة ادارة خطر سعر الصرف حيث منذ زمن ليس بالبعيد اقتنتت المؤسسة
تجهيزات من اجل مشروع جديد يتمثل في مصنع مياه معدنية وتم احتساب سعر الصرف يوم
استقبال التجهيزات وليس يوم وقع العقد بين المؤسسة والبنك والمورد الخارجي واستلمت هذه المعدات
بعد سنة وثلاث اشهر من اقتناءها حيث شهدت هذه الفترة ارتفاع في سعر الصرف مما كلف المؤسسة
خسارة الارتفاع في سعر الصرف التي قدرت ب 5 مليار دج .

ثانيا : ادارة مخاطر سعر الفائدة

الفصل الثاني ————— دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده
اما بالنسبة لخطر سعر الفائدة فيتعلق بنفس المشروع حيث ان المؤسسة ونظرا لتأخر اقتناءها
للمعدات وبعض العراقيل الاخرى التي واجهتها تأخرت في الانطلاق في المشروع وبالتالي تأخر في
تسديد الديون الذي ادى الى تراكم الفائدة الناتجة عن اقساط البنك وبالتالي ظهور خطر سعر الفائدة
وعدم قدرة المؤسسة على التحكم فيه

ثالثا : ادارة مخاطر المواد الاولية

1- حساب دوران المخزون 2019

$$\text{دوران المخزون} = \frac{\text{المخزون الوسيط}}{\text{مشتريات المواد المستهلكة}} \times 360 \text{ يوم}$$

$$0.96 = \frac{17131336.23}{17779039.29} \times 360$$

المطلب الثالث : ادارة المخاطر غير المنتظمة في المؤسسة محل الدراسة

ان المؤسسة لا تتوفر لديها مخاطر الاحتيال وكذا مخاطر الطرف مقابل وبالتالي لا تقوم بإدارتها
لهذه سنتطرق في هذا المطلب الى مخاطر الزبائن / الائتمان فقط .

اولا : ادارة مخاطر الزبائن / الائتمان

تراعى المؤسسة في خطر ائتمان العميل تحقيق التوافق بين التدفق الخارج والتدفق الداخل نظرا
لحاجة المؤسسة لتغطية الاعباء التشغيلية في صلب العملية الانتاجية فعلى سبيل المثال توافق المؤسسة
تدفق شهري زبون كبير وفي مع عملية تموين بالمادة الاولية الاساسية في عملية الانتاج و المتمثلة في
قارورة بلاستيكية وهذا لضمان عدم تعطل العملية الانتاجية ، والمحافظة على حجم المبيعات كما تقوم
المؤسسة بالتحصيل من زبون كبير شهريا في الفترة ما بين 25 و 30 من كل شهر وهي الفترة التي
توافق صب اجور المستخدمين ،

اما النفقات اليومية والتي تعد ضرورية تتم من خلال التعامل مع الزبائن الصغار والتي يمول من
خلالها صندوق النقد .

1- حساب دوران الزبائن سنة 2019: من الكشوفات المحاسبية لمؤسسة محل الدراسة وبعد

التعرف على قيمة الزبائن والتي تقدر ب 28.5552471.28 دج ورقم الاعمال الذي يقدر ب

51359535 دج فان معدل دوران الزبائن

$$\text{يوم } 360 \times \frac{\text{الزبائن}}{\text{رقم الاعمال}} = \text{دوران الزبائن}$$

$$38.91 \text{ يوم} = \frac{5552471.28}{51359535} \times 360$$

3- حساب دوران الموردين 2019 : المعرفة المدة التي يتحصل عليها الموردون

بحساب معدل دورانهم وبعد التعرف على قيمة الموردين والتي تقدر ب

214166903.86 دج ومشتريات المواد المقدر ب 17779039.29 دج تم

الحصول على ما يلي :

$$\text{يوم } 360 \times \frac{\text{الموردون}}{\text{مشتريات المواد}} = \text{دوران الموردون}$$

$$29.88 \text{ يوم} = \frac{214166903.86}{17779039.29} \times 360$$

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي دراسة كيفية تسيير الخزينة في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده وادارة المخاطر المرتبطة بخزيرتها وذلك من خلال عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت اعتمادا على البيانات المالية للمؤسسة والمقابلة معتمدين في ذلك على المنهج التحليلي لقوائم مؤسسة مولاي بن احمد واولاده ، ودراسة وتحليل المخاطر المرتبطة بالخزينة التي واجهتها المؤسسة وكيفية حلها او التحوط منها ، حيث وجدنا ان المؤسسة كونها ذات الحجم الصغير ليس لديها مصلحة او قيم خاص بتسيير الخزينة فقمنا باعداد جداول تدفقات الخزينة من ثم تحليلها وجدنا ان المؤسسة لديها استدانة كبيرة وبالتالي مخاطر كثيرة حيث وقعت في مخاطر تشغيلية ومخار اسعار المواد الاولية ومخاطر سعر الصرف وسعر الفائدة اما بالنسبة لمخاطر ائتمان الزبائن فقد استطاعت التحكم فيها بشكل جيد .

الخاتمة

ان تناولنا لهذا الموضوع دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية جاء كمحاولة للإجابة على اشكالية البحث التي تدور حول ما مدى مساهمة التسيير الجيد للخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية وما مدى تحقيق ذلك في مؤسسة مولاي بن احمد واولاده، وذلك انطلاقا من الفصلين اللذان تناولتهما هذه المذكرة والتي حاولت الاجابة على الفرضيات الاساسية للبحث باستخدام الادوات السابق ذكرها

حيث تعتبر عملية تسيير الخزينة من اولويات المؤسسة والتي تضمن تحقيق التوازن المالي وبالتالي ضمان استمراريتها كما تعد عملية ادارة المخاطر من اهم الادارات بالمؤسسة خاصة تلك المرتبطة بالخزينة .

وكخلاصة لهذه الدراسة نقول ان عملية تسيير الخزينة و ادارة المخاطر المرتبطة بها يمثلان علاقة تكاملية فالتسيير الجيد للخزينة يضمن التحكم في المخاطر المرتبطة بها والعكس صحيح فالادارة الجيدة للمخاطر تقلل من مشاكل تسيير الخزينة وبالتالي تضمن تسيير امثل لها .

اختبار الفرضيات :

انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية التي اعتمدت في هذه المذكرة تم التوصل اثناء اختبار الفرضيات الى النتائج التالية :

- فيما يتعلق بالفرضية الاولى المتعلقة بكون تسيير الخزينة يعد عملية الاحتفاظ بسيولة مناسبة وكافية للوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيد استحقاقها ، فقد تحققت نتيجة ان المؤسسة تقوم بعملية تسيير الخزينة الاصة بها على مبدأ الموافقة بين تواريخ الاستحقاق وتواريخ الالتزام وذلك لضمان سيولة كافية لمواجهة الالتزامات.
- انا بخصوص الفرضية الثانية والمتعلقة بكون التسيير الامثل للخزينة يؤدي الى التحكم الجيد بالمخاطر المرتبطة بها فقد تحقق ايضا ذلك لان التحكم في المخاطر المرتبطة بالخزينة يتم من خلال التسيير الجيد للخزينة

نتائج الدراسة:

دراستنا لموضوع دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ومن خلال دراسة حالة لمؤسسة مولاي بن احمد واولاده الاغواط توصلنا الى :

- العلاقة بين تسيير الخزينة وادارة المخاطر علاقة تكاملية فلتسيير الجيد للخزينة يمكن من التحكم بالمخاطر والادارة الجيدة للمخاطر تمكن من التسيير الامثل للخزينة .
- ان من بين اهم وظائف تسيير الخزينة ادارة المخاطر .
- عملية التسيير الجيد للخزينة تضمن تحقيق التوازن المالي وبالتالي استمرارية المؤسسة .
- عدم احتواء المؤسسة على مصلحة خاصة بالوظيفة المالية ومسير خاص بالخزينة .
- استنادة المؤسسة في ارتفاع من سنة الى اخرى .
- منسوب الاستنادة يفوق راس المال ب 5 مرات .
- اغلب تدفقات المؤسسة ناتجة عن الانشطة التشغيلية .
- احسنت المؤسسة التحكم في مخاطر اسعار المواد الاولية ومخاطر ائتمان / الزبائن .
- لم تحسن المؤسسة التحكم في مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف .

التوصيات والاقتراحات :

يعد عرض النتائج المتوصل اليها ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات و الاقتراحات وهي :

- ضرورة احتواء جميع المؤسسات على غرار حجمها لمصلحة خاصة بالوظيفة المالية ؛
- ضرورة احتواء المؤسسة على قسم خاص بتسيير الخزينة واعدادها جدول تدفقات الخزينة وذلك ليسهل عليها معرفة مصادر تدفقاتها ومن ثم تسهيل معرفة مصدر المخاطر التي قد تواجهها .
- عمل المؤسسة محل الدراسة على خلق نشاط استثماري وتمويلي كون المؤسسة على النشاط التشغيلي فقط .

آفاق الدراسة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع دور تسيير الخزينة في ادارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة مولاي بن احمد واولاده وهذا في اطار دراسة المخاطر المرتبطة بتسيير الخزينة وكيفية تأثيرها في تسيير الخزينة وهي بذلك دراسة شاملة للمخاطر المتعلقة بتسيير الخزينة وهو ما يفتح المجال لدراسات اكثر والتركيز على علاقة كل مخطر بتسيير الخزينة على انفراد ودور كل مخطر في تسيير الخزينة .

وفي الاخير نرجو من المولى عز وجل ان يتقبل منا جهدنا و ان نكون قد وفينا الموضوع حقه وان نكون قد اضعنا شيئاً في هذا المجال

قائمة المراجع

الكتب

- (1) الياس بن الساسي ، يوسف قريشي ،التسيير المالي الادارة المالية . دروس تطبيقات ، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر ، 2006
- (2) ايمن الشنطي -زهر الحدرب- عامر عبد الله، مقدمة في الادارة والتحليل المالي ، دارا للبداية ناشرون وموزعون ، طبعة 2010م/1431هـ
- (3) بن علي بعزوز عبد الكريم قندوز عبد الرزاق حبار، ادارة المخاطر ،الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، 2013
- (4) زغيب مليكة ، بوشنقىر ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2011
- (5) شقىري نوري موسى ، د.محمود ابراهيم نور ، د.وسيم محمد الحداد ،د.سورزان سمير ذيب ، ادارة المخاطر ، الطبعة الاولى 2012 ، دار المسرة للنشر والتزيع والطباعة ، الاردن
- (6) غذوان علي ،مبادئ الادارة المالية ، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020
- (7) لعروسي قرين زهرة، اهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة _ الجزائر المجلد 5 ، العدد 2 ، 2021\12\30
- (8) مليكاوي مولود ، الاستراتيجية والتسيير المالي ، دار هومة الطبعة الاولى ، 2018
- (9) ن ربيع حنيفة ، حساباني عبد الحميد ، صالح بوعلام ، الواصح في المحاسبة المالية وفق SCF والمعايير الدولية ، منشورات كليك ،الجزء الثاني

الاطروحات والرسائل

- (1) بوخلوة باديس ،الامتلية في تسيير خزينة المؤسسة ،مذكرة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،السنة الجامعية 2002 /2003.

(2) شمس الدين التجاني، قياس اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2016-2017 .

(3) عادل زيات ، ادارة خطر الصرف وسبل تطوير تقنيات التحوط في البلدان الناشئة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ، 2016_2017،

(4) محمد الامين خنيوة ، فعالية ادارة التدفقات النقدية من خلال ادوات السوق النقدية ، مذكرة لنيل شهاد الماجستير ،جامعة متتوري قسنطينة ، 2007-2008

مقالات

(1) المهدي ناصر، الاهمية الاقتصادية لأساليب ادارة الخطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد8، ماي 2013 .

(2) بلعباس نابي سيد احمد ، " تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد 1، العدد2 ، ديسمبر 2017 ، جامعة البليدة - الجزائر.

(3) بن سليم محسن بن رجم محمد خميسي ، الاساليب الحديثة لادارة المخاطر السيولة ،مجلة الاقتصاد والمالية ، لعدد 03 ، السداسي الثاني، 2016 .

(4) عبد الحق عتروس، "تقنيات ادارة مخاطر سعر الصرف"، مؤتمرا ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة زيتونة الاردنية ، 17 نوفمبر 2008.

(5) نور الدين بوزياني، ادارة مخاطر سعر الصرف في المؤسسات الاقتصادية : الاستراتيجيات والوسائل، المحلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد01، جامعة 20

اوت 1955،سكيكدة الجزائر

محاضرات

(1) قمان مصطفى ، محاضرات مقياس تسيير الخزينة ، المحول الاول : مدخل لتسيير لخزينة ، مفاهيم اساسية حول الخزينة ، جامع المسيلة سنة ثلاثة مالية وتسيير بنكي دولي ،

2015/2014

1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 19 ، 25 مارس 2009م

المواقع الالكترونية

- 1) <https://swiver.io/blog/risque-de-liquidite>
- 2) <https://wholesale.banking.societegenerale.com/fr/lexique-financier/gestion-liquidite-liquidity-management/> ,
- 3) <https://ae.linkedin.com/pulse/-hesham-assal>

الكتب بالفرنسية

- 1) GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} édition, Paris, 2007
- 2) Hubert de la Bruslerie , Analyse financière , 5 édition ,DUNOD ,
- 3) Hubert de la Bruslerie et Cotherine Eliez : Trésorerie D'entreprise « Gestion des liquidités et des risques » ،Edition DALLOZ ; Paris .1997
- 4) Jean-Guy Degos stéphane Grrifiths; Gestion Financière de l'analyse à La stratégie ;Eyrolles edition d'organisation ;2011
- 5) Philippe Rousselot ,jean-François verdié ,LA GESTION DE TRÉSORIE , 2^oédition , DUNOD
- 6) ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), *Gestion de trésorerie, Dunod, Paris, 2011*

الملاحق

الملحق رقم 1-1 : ميزانية الاصول 2020 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000303200233669

Désignation de l'entreprise: MOULAI B & FILS

Activité: LIMONADRIE

Adresse: EL ASSAFIA LAGHOUAT

Exercice clos le 31/12/21

BILAN (ACTIF)

مركز الضرائب الاعوانة
البريد الوارد (03)
الرقم
30 جوان 2022
التاريخ

ACTIF	2021			2020
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	198 899 348	113 129 869	85 769 479	95 601 946
Autres immobilisations corporelles	140 472 298	112 780 150	27 692 148	28 085 798
Immobilisations en concession	728 508 729		728 508 729	728 508 729
Immobilisations encours	11 117 035		11 117 035	11 117 035
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 078 997 412	225 910 019	853 087 392	863 293 510
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	119 016 169		119 016 169	101 380 154
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	5 401 325		5 401 325	5 401 325
Impôts et assimilés	2 131 890		2 131 890	1 974 987
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	5 779 073		5 779 073	11 202 033
TOTAL ACTIF COURANT	132 328 459		132 328 459	119 958 500
TOTAL GENERAL ACTIF	1 211 325 871	225 910 019	985 415 852	983 252 011

BOUZIANI Mohamed
EXPERT - COMPTABLE
Commissaire Aux Comptes
LAGHOUAT - ALGERIE

الملحق رقم 1-2 : جدول حسابات النتائج 2020 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 3 2 0 0 2 3 3 6 6 9

Désignation de l'entreprise: MOULAI B & FILS

Activité: LIMONADRIE

Adresse: EL ASSAFIA LAGHOUAT

مركز الفحص والتدقيق
البريد الإلكتروني
M.B.F.
المارج 3.0. جوان 2022

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		72 718 450		68 700 804
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		72 718 450		68 700 804
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		72 718 450		68 700 804
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	18 451 434		17 432 020	
Autres approvisionnements	12 035 499		7 582 124	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	2 235 533		2 634 602	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				243 216
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance	256 475		104 566	
Primes d'assurances			416 020	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	55 000		50 000	
Publicité				
Déplacements, missions et réceptions			28 173	
Autres services	8 766 989		3 674 797	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	41 800 930		31 679 088	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		30 917 519		37 021 715

BOUZIANI Mohamed
EXPERT - COMPTABLE
Commissaire Aux Com
LAGHOUAT - ALGERIE

... la suite sur la page suivante

الملحق رقم 1-3: ميزانية الخصوم 2018 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 3 2 0 0 2 3 3 6 6 9

Désignation de l'entreprise: MOULAI B & FILS

Activité: LIMONADRIE

Adresse: EL ASSAFIA LAGHOUAT

Exercice clos le 31/12/19

مركز الضريبة الاضواء
الرقم: 721
التاريخ: 30 جوان 2020

BILAN (PASSIF)

	2019	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Capital non appelé	56 100 000	56 100 000
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation	24 616 628	24 616 628
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1 301 813	6 286 880
Autres capitaux propres - Report à nouveau	17 596 056	11 309 176
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	99 614 499	98 312 605
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	685 108 441	685 108 441
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	685 108 441	685 108 441
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	214 166 903	213 370 532
Impôts	17 454 326	16 568 693
Autres dettes	9 854 500	5 333 265
Trésorerie passif		
TOTAL III	241 475 730	235 272 490
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	1 026 198 671	1 018 693 617

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

الملحق رقم 1-4 : ميزانية الاصول 2019 2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 3 2 0 0 2 3 3 6 6 9

Désignation de l'entreprise: MOULAI B & FILS

Activité: LIMONADRIE

Adresse: EL ASSAFIA LAGHOUAT

مركز الضرائب الاغواط
البريد الوارد
721
الرقم
التاريخ 30 جوان 2020

Exercice clos le 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	198 899 348	93 352 434	105 546 914	115 491 881
Autres immobilisations corporelles	199 986 809	156 225 280	43 761 528	43 912 617
Immobilisations en concession	728 508 729		728 508 729	728 508 720
Immobilisations encours	11 117 035		11 117 035	11 117 035
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 138 511 922	249 577 714	888 934 207	899 030 264
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	80 289 226		80 289 226	46 026 553
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 552 471		5 552 471	5 543 518
Autres débiteurs	30 048 746		30 048 746	26 362 585
Impôts et assimilés	12 434 017		12 434 017	13 845 913
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	8 940 002		8 940 002	27 884 783
TOTAL ACTIF COURANT	137 264 463		137 264 463	119 663 352
TOTAL GENERAL ACTIF	1 275 776 386	249 577 714	1 026 198 671	1 018 693 617

الملحق رقم 1-5 : ميزانية الخصوم 2020 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 3 2 0 0 2 3 3 6 6 9

Désignation de l'entreprise: MOULAI B & FILS

Activité: LIMONADRIE

Adresse: EL ASSAFIA LAGHOUAT

المرکز القسرا لال لاسفيا
البريد الولد
الرقم
3 جوان 2021
السالج

Exercice clos le 31/12/21

BILAN (PASSIF)

	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		
Capital non appelé	56 100 000	56 100 000
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation	24 616 628	24 616 628
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 666 380	1 717 149
Autres capitaux propres - Report à nouveau	18 897 870	18 897 870
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	103 280 879	101 331 648
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)	684 634 979	684 634 979
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	684 634 979	684 634 979
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	160 659 072	166 262 186
Impôts	4 228 425	1 491 579
Autres dettes	32 800 499	29 519 621
Trésorerie passif	11 995	11 995
TOTAL III	197 499 993	197 285 383
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	985 415 852	983 252 011

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

بوزياني محمد
خبير في المحاسبة
محافظ حسابات
BOUZIANI Mohamed
EXPERT - COMPTABLE
Commissaire Aux Comptes
LAGHOUAT - ALGERIE

الملحق رقم 1-6 : جدول حسابات النتائج 2018 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 0 3 2 0 0 2 3 3 6 6 9

Désignation de l'entreprise: MOULAI B & FILS

Activité: LIMONADRIE

Adresse: EL ASSAFIA LAGHOUAT

مركز التجارة الدولية للشمس
البريد الإلكتروني: 033
الرقم: 721

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

التاريخ: 30 جويلية 2020

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		51 359 535		67 246 002
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		51 359 535		67 246 002
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		51 359 535		67 246 002
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	14 210 090		29 545 902	
Autres approvisionnements	1 252 002			
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	2 541 611		1 914 995	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		224 663		240 701
Services				
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance	25 947		1 018 605	
Primes d'assurances	2 156 319			
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	50 000		50 000	
Publicité				
Déplacements, missions et réceptions	15 076		31 640	
Autres services	1 308 064		1 870 710	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	21 334 446		34 191 152	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		30 025 088		33 054 850

... la suite sur la page suivante

