

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

دور تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

الأستاذ المشرف:

صالح جيلح

إعداد الطالبان:

لطيفة بريك

سلسبيل فضيل

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	تومي إبراهيم	محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جيلح الصالح	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	قطاف نبيل	مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجاً ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَّوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴿٣﴾ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ

أَمْرِهِ ﴿٤﴾ فَذُجِعَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ فَدَرّاً ﴿٥﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة الطلاق (الآيتان: 2-3)

إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من جعل الله شكرهما من شكره، ورضاهما من رضاه، إلى من
اشتغل سنين عمره ليضيء لي الطريق، إلى أبي حفظه الله ورعاه.

إلى من وضعت تحت قدميها الجنة، إلى أماني ومنبع الحنان وسر
السعادة، إلى أُمِّي الحبيبة أطال الله في عمرها.

ولا أنسى من كان لهما الفضل الكبير في وصولي:

إلى أعمامي وأخواتي وأصدقائي؛

والى كل من تصفح مذكرتي.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

*** لطيفة بريك ***

إهداء

لله الحمد، حتى ترضى كما ينبغي بجلالك، والصلاة والسلام على خير الأنام.

إلى الراحلة منا عن الجسد والباقية في القلب، إلى الأبد إلى من تمنيت أن تكون معي في هذا اليوم، إلى من غمرتني بحنانها وحبها، إلى التي تستحق أن أناديها أمي وهي لم تنجبني، إلى أغلى إنسانة في الوجود، مربيتي وجدتي وأمي الثانية [يمينه]، رحمك الله يا أمي.

إلى العزيز الغالي، إلى الذي كان يسهر على دراستي، ويوبخني بشدة عند الفشل، إلى خالي عمر بن سمينة، لن انسي ماذا فعلت من اجلي.

إلى من أنجبني إلى الدنيا، إلى نبع الحنان والتي الجنة تحت إقدامها، إلى من باع راحة شبابه وعمل على راحتنا، أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

إلى زوجي الغالي الرتمي مخلوف، الذي دعم طريقي، وتفهم عزمي على مواصلة دربي.

إلى من ترعرعت معهم، ونما غصني بينهم، أخواتي وسام سارة هاجر محمد لخضر عائشة، حفظكم الله لي.

إلى الكتاكيت الصغار: اسكندر، عمار، محمد العايش، أمينة، هيثم، عمار، ميار، يوسف، وسندس، الحمد لله أنكم في حياتي.

وأخير إلى رفقات دربي وصديقاتي: إيمان، رجاء، هاجر، نعيمة، وحياء.

إلى كل من تصفح مذكرتي

سلسيل فضيل

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبك وخليتك الأمين عليه أزكى الصلاة والتسليم
أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان

إلى

المشرف الفاضل الأستاذ: صالح جيلح، الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وتشجيعاته العلمية القيمة، رغم انشغاله ووقته الثمين، أسأل الله أن يحقق له الريادة والزيادة وأن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي، وأن يجمعنا مع الحبيب المصطفى عليه أزكى الصلاة والتسليم.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات وطرق تشخيص وتسيير الخزينة، ومساهمتها في الحد من الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللدراسة التطبيقية للموضوع، تم اختيار مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة (ولاية بسكرة)، خلال الفترة (2015-2016).

وقد تم استخدام أدوات التحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسة في دراسة الموضوع، عبر حساب وتقييم مؤشرات التوازن المالي ونسب سيولة لتشخيص الخزينة، ونسب الهيكلية للتنبؤ بالفشل المالي، إضافة لمقابلة مع المدير المالي لاستكشاف أدوات تسيير الخزينة في حالتها الفائض والعجز، قصد التعرف على أساليب تدبير الاحتياجات، وتوظيف واستثمار الفوائض في الخزينة.

وقد خلصت الدراسة إلى أهمية التسيير الرشيد نقدية الخزينة، للوفاء بالاحتياجات المالية للنشاط الجاري والاستثماري من جهة، والوفاء بالالتزامات اتجاه الدائنين من جهة أخرى، إضافة لتحقيق مردودية مناسبة على الفوائض النقدية، من خلال توجيهها لتدعيم نشاط الاستغلال أو توظيفها في استثمارات قصيرة الأجل.

كما توصلت الدراسة إلى تحقيق مؤسسة مطاحن الزيبان لفائض مستمر في الخزينة، تجاوز المستويات المعيارية للسيولة، ارتفاع في مستوى الاستقلالية المالية، قدرة على تسديد ديون المالية في آجالها، ضعف احتمالات الفشل المالي في الفترة (2015-2016)، إلا عدم توظيف الفوائض النقدية للخزينة في فرص استثمارية مناسبة، يعتبر مؤشر على سوء تسيير الخزينة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الخزينة؛ الفشل المالي؛ مؤسسة مطاحن الزيبان (القنطرة).

Abstract:

This study aims to identify the tools and methods of diagnosing and managing the treasury, and their contribution to reducing the financial failure in the economic enterprise.

The financial analysis tools of the enterprise's financial statements were used in studying the subject, through calculating and evaluating indicators of financial balance and liquidity ratios to diagnose the treasury, and structuring ratios to predict financial failure, in addition to an interview with the financial manager to explore the treasury management tools in cases of surplus and deficit, in order to identify the methods of managing needs, and employing and investing surpluses in the treasury.

The study concluded the importance of rational management of treasury cash, to meet the financial needs of the current and investment activity on the one hand, and to fulfill the obligations towards creditors on the other hand, in addition to achieving an appropriate return on cash surpluses, through directing to support the exploitation activity or employ them in short-term investments.

The study also found that the Zayban Mills enterprise achieved a continuous surplus in the treasury, exceeding the standard levels of liquidity, an increase in the level of financial independence, the ability to pay off financial debts on their due deadlines, and the weakness of the possibilities of financial failure in the period (2015-2016), except for the non-utilization of cash surpluses to the treasury. In suitable investment opportunities, it is considered an indication of mismanagement of the treasury.

Keywords: treasury management; financial failure; Zayban Mills enterprise (Al-Qantara).

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
...	الإهداء
...	شكر وعرفان
...	ملخص
...	فهرس المحتويات
...	فهرس الجداول
...	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة	
17	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة
17	المطلب الأول: مفهوم الخزينة
17	أولاً: المفهوم التقليدي للخزينة
18	ثانياً: المفهوم النقدي للخزينة
18	ثالثاً: المفهوم التفاضلي للخزينة
19	رابعاً: المفهوم الديناميكي للخزينة
19	المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة
19	أولاً: عناصر الأصول
20	ثانياً: عناصر الخصوم
20	المطلب الثالث: حساب الخزينة ومؤشراتها
21	أولاً: حساب الخزينة
25	ثانياً: مؤشراتها (نسبة السيولة)
26	المطلب الرابع: وضعيات الخزينة
30	المبحث الثاني: أساليب تسيير الخزينة

30	المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة
30	المطلب الثاني: أهداف تسيير الخزينة
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة
31	أولاً: حجم المؤسسة
31	ثانياً: نوع النشاط
31	ثالثاً: درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة
31	رابعاً: انتشار الأعمال خارج حدود الدولة
32	المطلب الرابع: مشاكل تسيير الخزينة
32	أولاً: مشكل المردودية
32	ثانياً: مشكل المخاطرة
32	ثالثاً: المشاكل الهيكلية والظرفية
33	المبحث الثالث: أدوات تحسين تسيير الخزينة
33	المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة
33	أولاً: متابعة تغيرات الخزينة
33	ثانياً: أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدفق النقدي)
33	ثالثاً: التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك
34	المطلب الثاني: تسيير عناصر احتياج رأس المال العامل
34	أولاً: تعريف الاحتياج من رأس المال العامل
34	ثانياً: عناصر احتياج رأس المال العامل
36	المطلب الثالث: قرارات تسيير الخزينة
36	أولاً: قرارات متعلقة بتوظيف الفائض
37	ثانياً: قرارات متعلقة بتمويل العجز
28	المطلب الرابع: أمين الخزينة في المؤسسة الاقتصادية
الفصل الثاني: الفشل المالي ومساهمة الخزينة في الخدمة	
39	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الفشل المالي

39	المطلب الأول: تعريف الفشل المالي
40	المطلب الثاني: تمييز الفشل المالي عن بعض المشابهة
40	أولاً: الفشل المالي
40	ثانياً: العسر المالي
40	ثالثاً: التعثر المالي
41	رابعاً: الإفلاس المالي
41	خامساً: التمييز بين الفشل المالي والتعثر المالي والعسر المالي والإفلاس
41	المطلب الثالث: مظاهر الفشل المالي
41	أولاً: المظهر المالي
41	ثانياً: المظهر الاقتصادي
42	المبحث الثاني: الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية
42	المطلب الأول: أسباب الفشل المالي
43	أولاً: أسباب الفشل الخارجية
43	ثانياً: أسباب الفشل الداخلية
43	المطلب الثاني: أنواع الفشل المالي
43	أولاً: الفشل الاقتصادي
44	ثانياً: الفشل القانوني
44	ثالثاً: الفشل الإداري
44	المطلب الثالث: مراحل عملية الفشل المالي
46	المبحث الثالث: أساليب إدارة الفشل المالي
46	المطلب الأول: الإجراءات الوقائية للحد من فشل المنشآت
46	المطلب الثاني: التنبؤ المالي
47	أولاً: مفهوم التنبؤ بالفشل المالي
47	ثانياً: أهمية التنبؤ بالفشل المالي
48	ثالثاً: خطوات التنبؤ بالفشل المالي
48	المطلب الثالث: علاج الفشل المالي

48	أولاً: إعادة الهيكلة
48	ثانياً: الاندماج
49	ثالثاً: الشكل القانوني
49	رابعاً: التصفية
49	خامساً: البيع
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان	
51	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
51	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
54	المطلب الثاني: تحليل نشاط مؤسسة الزيبان - القنطرة
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة
58	المبحث الثاني: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة
58	المطلب الأول: عرض القوائم المالية
60	المطلب الثاني: تحليل الخزينة من خلال مؤشرات التوازن المالي
60	أولاً: حساب رأس المال العامل الصافي لإجمالي سنتي 2015-2016
61	ثانياً: حساب احتياج رأس المال العام لسنتي 2015-2016
62	ثالثاً: الخزينة الصافية
63	رابعاً: دراسة التوازن المالي
64	المطلب الثالث: تحليل الخزينة من خلال نسبة السيولة
66	المبحث الثالث: تسيير الخزينة وعلاقته بالفشل المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة
66	المطلب الأول: حساب نسب التنبؤ بالفشل المالي
66	أولاً: نسبة الاستقلالية المالية
66	ثانياً: المدة المتوسطة لتسديد الديون المالية
67	ثالثاً: نسبة تغطية الاستخدامات المستقرة

67	رابعاً: نسبة تمويل الأصول المتداولة
68	خامساً: نسبة التمويل الخارجي للأصول
68	المطلب الثاني: أساليب تسيير الخزينة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة
68	المطلب الثالث: تشخيص الخزينة والفشل المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان
71	المطلب الرابع: أمين الخزينة في المؤسسة الاقتصادية
79	خلاص الفصل
81	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	تمثيل الخزينة الصافية	01
28	الوضعية الدقيقة للخزينة	02
53	منتجات مؤسسة الزيبان - القنطرة	03
58	الميزانية الوظيفية للسنة المالية المغلقة في 2015/12/31	04
59	الميزانية الوظيفية للسنة المالية المغلقة في 2016/12/31	05

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	التحديد البياني لـ (م ع ص إ)	01
23	الاحتياج في رأس المال	02
24	عملية حساب الاحتياجات لرأس العامل للاستغلال	03
27	الحالات الممكنة للخزينة الصافية الإجمالية	04
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة	05

مقدمة

أولاً: تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها، تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال نشاطها وتسييرها، يقع على رأسها البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب بدوره تحقيق الأرباح والنمو بما يزيد من ثروة ملاكها، كما يتطلب الوفاء بالاحتياجات المالية لأنشطتها التشغيلية والاستثمارية من جهة، والوفاء بالتزامات المالية اتجاه الدائنين، سواء كانوا بنوك أو موردين أو غيرهم، وعجز المؤسسة عن تسديد هذه الالتزامات وتغطية هذه الاحتياجات يهدد بقاءها ويعرضها للفشل المالي، وهذا يعني أن قدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو مرهون بأدائها بشكل عام، وأدائها المالي بشكل خاص، وأداء الوظيفة المالية يتوقف على استخدام الأساليب العلمية الرشيدة في تدبير الموارد المالية اللازمة، ثم استخدامها وتسييرها تسييراً عقلانياً في المدى القصير والطويل، أي في الأنشطة التشغيلية الجارية والأنشطة الاستثمارية.

وبما أن المؤسسات تعيش في بيئة اقتصادية مضطربة ومتغيرة باستمرار، لذا فإنها تتعرض لمخاطر متعددة ومتنوعة، تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تغطية احتياجاتها وتسديد التزاماتها المالية، مما يؤدي إلى تدهور وضعيتها المالية، وهذا يعني أنه على المؤسسات خلال فترة حياتها، أن تعمل بشكل مستمر على مواجهة جميع أنواع المخاطر، والتي يقع على رأسها التعثر والفشل المالي، الذي يتترجم في العجز عن الوفاء بالالتزامات والاحتياجات المالية الضرورية في وقتها، لأن ذلك يلحق بالمؤسسات أضراراً كبيرة وفادحة، فقد يؤدي إلى انخفاض قيمتها ومكانتها في السوق، وقد يصل بها الأمر في بعض الأحيان إلى الإعلان عن إفلاسها وتصفيتها، وبالتالي اختفائها من الوجود، وهو ما يبين أهمية اعتماد تسيير مالي محكم، من خلال التشخيص الدقيق للوضع المالي لاكتشاف أي مؤشرات للفشل المالي، ثم اتخاذ القرارات المالية الملائمة لمواجهته، سواء على المدى القصير أو الطويل.

ورغم أهمية القرارات المالية طويلة الأجل في مجال التمويل والاستثمار، في مواجهة مخاطر الفشل المالي، من خلال اختيار مصادر التمويل وأدوات الاستثمار المناسبة للمؤسسات، من خلال الأخذ في الاعتبار العائد، المخاطرة والتكلفة عند صنع واتخاذ هذه القرارات، مما يجنب المؤسسة موارد مالية عالية التكلفة أو استثمارات منخفضة الربحية، وبالتالي يجنب المؤسسات الفشل المالي على المدى الطويل، فإنه لا يمكن إهمال التسيير المالي قصير الأجل للنشاط الاستغلالي بمختلف أدواته، سواء على مستوى تغطية احتياج رأس المال العامل، والذي يعد المصدر الرئيسي للأرباح، التي ستستخدم في مواجهة مختلف الالتزامات المالية، وهنا يعتبر التسيير الكفء والفعال للخزينة محور الوفاء بالاحتياجات

والالتزامات المالية، حيث يرتبط بالسيولة والنقدية الجاهزة التي تسمح باستمرار النشاط وعدم توقفه وسداد المستحقات في وقتها المحدد بدون تأخير.

ونظرا لاعتبار الخزينة أحد أهم مؤشرات التوازن المالي وتجنب التعثر والفشل المالي، فإن تسييرها يعد أحد أهم انشغالات القائمين على الوظيفة المالية، وما يدل على ذلك هو أغلبية المؤسسات تعين أمينا للخزينة أو الصندوق يقع على عاتقه تسيير النقدية وتدفقاتها في الخزينة، خاصة وأن الخزينة الصافية وتطورها يعد أهم مؤشرات الصحة المالية للمؤسسات، من جهة أخرى نجد أن الباحثين في مجال التسيير المالي، أعطوا أهمية للتنبؤ بالفشل المالي وربطه بالوضع المالية، والتي على رأسها وضعية الخزينة وطريقة تسييرها.

وإذا كان تسيير الخزينة وعلاقتها بالفشل المالي من الانشغالات الرئيسية في المؤسسات بشكل عام، فإنها تقع على رأس الأولويات في المؤسسات الجزائرية، العمومية والخاصة، الكبيرة والصغيرة على حد سواء، بسبب ما تعانيه من اختلالات مزمنة في تسيير خزنتها، سواء بسبب عدم تطبيق المناهج العلمية السليمة لضمان الحصول على السيولة وتوظيفها بشكل أمثل، أو بسبب تخلف البيئة المالية والنقدية في الجزائر، مما يحد من قدرة المسيرين المالية في البحث عن مصادر التمويل المناسبة لتغذية الخزينة أو فرص الاستثمار لتوظيف الفوائض منها، وبالتالي تحقيق سيولة كافية تجعل مؤسساتهم قادرة على ضمان السير الحسن لمعاملاتها وعملياتها اليومية.

ثانيا: الإشكالية:

إن التسيير الجيد والفعال للخزينة، يحقق التوازن المالي للمؤسسات، مما يساعدها على تسديد التزاماته في آجالها المحددة، وبالتالي تجنب الفشل المالي، لذا فالخزينة تعبر عن الجانب الحقيقي لكل العمليات المالية للمؤسسة، وتمثل الحالة المالية التي تمر بها تمثيلا واقعيًا، وتبرز قدرتها على تغطية احتياجاتها والتزاماته المالية من جهة، واستثمار وتوظيف فوائضها المالية من جهة أخرى، وبالتالي تجمع بين أنشطة الاستغلال، التمويل والاستثمار في المدى قصير الأجل، وتحقيق هدفها تجنب الاختلالات في نشاط الاستغلال والفشل المالي في الوفاء بالتزامات في آجالها.

بناء على التحليل السابق لإشكالية الدراسة، يمكن ترجمتها في السؤال الرئيس التالي:

- كيف تساهم أساليب تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟

وحتى يتسنى للإمام بجوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية السابقة، نقوم بترجمتها في الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي خزينة المؤسسة؟ وكيف يمكن حسابها وتسييرها بكفاءة وفعالية؟
2. ما هو الفشل المالي؟ وكيف يمكن التنبؤ به، الوقاية منه، ومعالجته؟
3. كيف يساهم تسيير الخزينة في الحد من تعرض المؤسسة الاقتصادية للفشل المالي؟
4. ما هو واقع تسيير الخزينة في مؤسسة مطاحن الزيبان (الغنطرة)، بولاية بسكرة، ومدى مساهمته في الحد من وقوعها في الفشل المالي؟

ثالثا: الفرضيات:

وكمحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، التي سبق الإشارة إليها، نقترح الفرضيات التالية:

1. يتطلب تسيير الخزينة تحقيق هدف الربحية عبر استثمار النقدية الجاهزة، وهدف السيولة عبر الوفاء بالالتزامات وتوفير الاحتياجات المالية معا.
2. يشكل الفشل المالي تهديدا لبقاء المؤسسة واستمراريتها، مما يتطلب الجمع بين وسائل الوقاية والعلاج للحد منه.
3. يمكن لتسيير الجيد للخزينة الحد من الفشل المالي للمؤسسة وليس الحماية منه، كونه يتعلق فقط بالتسيير المالي قصير الأجل.
4. تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها بما يضمن تحقيق الربحية والأمان، مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير المالي والرشادة في اتخاذ القرارات المالية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية، دفعتنا لاختيار الموضوع لمعالجتها والبحث فيه، لعل أهمها:

- المكانة الهامة التي يحتلها تسيير الخزينة والفشل المالي في المؤسسات والدراسات الأكاديمية، حيث يقع الموضوع في قلب التسيير المالي للمؤسسات.
- محاولة الربط بين الجانب النظري لموضوع الخزينة والفشل المالي، ثم إسقاطه في المجال العملي على إحدى المؤسسات الجزائرية.

- إهمال المؤسسات الجزائرية لجانب تسيير الخزينة واعتباره أمرا ثانويا، والتركيز على المحاسبة العامة، مما جعلها تعاني إما من العجز عن تغطية احتياجاتها والتزاماتها المالية، أو توافر فائض نقدي كبير غير مستغل طوال السنة.
- عدم توفر مكتبة الكلية على القدر الكافي من البحوث والدراسات التي تعالج موضوعي تسيير الخزينة والفشل المالي.

خامسا: أهمية الدراسة:

يعتبر تسيير الخزينة والفشل المالي في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة في التسيير المالي، سواء في مجال البحث أو الممارسة، حيث أن الوضعية الجيدة للخزينة هي من أهم مؤشرات التوازن المالي والصحة المالية للمؤسسة، مما يتطلب العناية بتشخيصها وتسييرها، ومن جهة أخرى، يبقى الفشل المالي على رأس أولويات كل المؤسسات، من أجل التنبؤ بها والوقاية منه، لأنه يعني زوال المؤسسات واختفاءها، هنا يعتبر التسيير الفعال والكفء للخزينة، من خلال تغطية العجز أو توظيف الفوائض فيها، هو من أبرز أدوات الوقاية والحد من التعثر والفشل المالي.

سادسا: أهداف الدراسة:

قصد دراسة الموضوع، والإجابة على الإشكالية التي ننطلق منها، سنحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية الخزينة في المؤسسة، وأساليب تحليلها وتشخيص وضعيتها من جهة، ثم معرفة طرق التسيير الفعال لها.
- التعرف على ظاهرة الفشل المالي في المؤسسات من حيث الأسباب، الآثار، طرق التشخيص وأساليب الوقاية والعلاج.
- التعرف على مدى مساهمة التسيير الكفء والفعال لخزينة، من خلال الأدوات والأساليب المناسبة، في التنبؤ بالفشل المالي قبل وقوعه، وبالتالي الوقاية منها ومعالجتها.
- تطبيق المفاهيم النظرية لتسيير الخزينة وتشخيص الفشل المالي في مؤسسة اقتصادية، من خلال استخدام أدوات التحليل المالي المناسبة.

سابعا: منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، والربط فيما

بينها، وذلك بجمع المعلومات النظرية من المراجع المتوافرة حول متغيري الدراسة (تسيير الخزينة والفشل المالي)، ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً.

واتبعنا منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي، من خلال محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة مطاحن الزيبان (القنطرة) بولاية بسكرة، وذلك باستخدام أدوات التحليل المالي، لتشخيص الخزينة بواسطة مؤشرات التوازن المالي ونسب السيولة من جهة، وتشخيص الفشل المالي بواسطة نسب الهيكل المالية من جهة أخرى.

ثامناً: الدراسات السابقة:

1- دراسات حول تسيير الخزينة:

أ. دراسة زيتوني هند: أهمية تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، العلمة- سطيف (AMC)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس (سطيف)، 2007 - 2008. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أدوات وأساليب التسيير الفعال للخزينة في المؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمته في تعظيم الربحية وتحقيق البقاء، ثم محاولة تطبيق تلك المفاهيم النظرية على أجهزة القياس والمراقبة AMC؟

اعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق والقوائم المالية في المؤسسة محل الدراسة عبر حساب المؤشرات والنسب المالية الفعلية أو التقديرية قصد إصدار أحكام موضوعية على مدى تطبيق الأدوات العلمية في تسيير الخزينة، مثل مؤشرات التوازن المالي، نسب السيولة المالية، الموازنة التقديرية للخزينة، مقاييس التنبؤ المالي في مجال التحليل المالي للخزينة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تواجه المؤسسة عدة صعوبات تحول دون التسيير الفعال للخزينة: الاعتماد على تواريخ تنفيذ العمليات، تسبب في وجود انحرافات بين الخزينة الفعلية والأرصدة البنكية، وهو ما أدى إلى وجود فائض كبير من النقدية غير مستثمر في الحساب البنكي (تكلفة الفرص الضائعة).
- عدم دقة التنبؤ بالتحصيلات والتسديدات النقدية بسبب غياب الأسس العلمية في إعداد التنبؤات المالية للخزينة، والاعتماد على خبرة والملف بإعداد التقديرات، ومما زاد الأمر سوءاً غياب الرقابة المتابعة للموازنات التقديرية، من خلال عدم حساب الإنحرافات وتفسيرها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

▪ ضعف التغطية الجغرافية للنظام البنكي يتسبب في ارتفاع عدد الأيام التي تبقى فيها الأموال عائمة حتى تدخل فعلا إلى أرصدة الحسابات البنكية للمؤسسة، ضف إلى ذلك بطء إدارة السيولة النقدية ووسائل الدفع، وعدم فعالية شبكة نقل المعلومات الأمر الذي يضعف من قدرة المؤسسة على المتابعة اليومية لأرصدها في البنك.

▪ غياب أسواق نقدية ومالية كفؤة، لا يوفر البدائل الإستثمارية والتمويلية التي تسمح للمؤسسة بتعظيم عوائدها المالية.

وقد قامت الدراسة بإدراج مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المؤسسة في تحسين تسيير الخزينة، والمتمثلة فيما يلي:

- ضرورة جعل نظام تسيير الخزينة نظام آلي Informatisé، مما يسمح بالانتقال الآلي من تواريخ العملية إلى تواريخ القيمة.

- تحقيق رقابة آلية للشروط البنكية المطبقة؛ والحساب الآلي لسلم الفوائد ومصاريف الآجيو؛ المعالجة الإحصائية لتدفقات الخزينة.

- المراجعة الآلية بين مختلف بدائل توظيف فوائض الخزينة؛ الكشف الآلي عن أخطاء تسيير الخزينة وأثرها على المصاريف المالية؛ حساب الانحرافات الناجمة عن أخطاء التنبؤ؛ إعداد قاعدة بيانات مشتركة لقسمي الخزينة وقسم المحاسبة.

- ضرورة قيام المؤسسة بالتفاوض حول الشروط البنكية التي تراها ملائمة لاحتياجاتها، وهذا يتطلب إعداد ملف يتضمن كل الشروط البنكية؛ وتحديد النقاط التي تركز عليها المؤسسة عند التفاوض.

- ضرورة إسناد مهمة تسيير الخزينة لشخص ذو خبرة في خبرة في المالية، إضافة إلى توفير دورات تدريبية للإطلاع على آخر المستجدات في المجال، وخاصة طرق استخدام البرمجيات الآلية في تسيير الخزينة.

ب. دراسة **حدبي عبد القادر**: تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010/2011.

تهدف الدراسة إلى الاستحداث التي جاء بها النظام المحاسبي المالي فيما يتعلق بتسيير خزينة المؤسسة، وما مدى مساهمتها في ترشيد تسييرها، من خلال التطرق إلى طرق إعداد وتحليل قائمة التدفقات النقدية (جدول تدفقات الخزينة) باعتباره قائمة مالية جديدة تمت إضافتها في المخطط المالي

المحاسبي الجديد، ومدى مساهمتها في التحكم في تسيير الخزينة، عبر تحقيق التوازن المال وتجنب العسر والفشل المالي.

رغم غياب دراسة حالة تطبيقية في الدراسة، فقد تمت استعاضتها بدراسة نظرية للمخطط المالي المحاسبي، وما جاء به من جديد في مجال تحليل وتسيير الخزينة، فتطرق لمبررات الانتقال للمخطط المالي المحاسبي الجديد، المرجعية القانونية والفكرية له، المبادئ والقواعد المحاسبية التي يستند عليها، محتوى قائمة تدفقات الخزينة وطرق إعدادها وتحليلها، ومدى مساهمتها في تسيير الخزينة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

• تبني النظام المالي المحاسبي الجديد كان استجابة من الجزائر للمستجدات الدولية المتعلقة بالعملة المالية والتوحيد المحاسبي، مما تطلب ضرورة التوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، سواء من حيث الإطار المفاهيمي أو المعالجة العملية لبعض المسائل المطروحة بحددة في المحاسبة، مع أخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة الجزائرية في إعدادها.

• يعتبر جدول تدفقات الخزينة من بين القوائم المالية الهامة على مستوى محيطي المؤسسة الداخلي والخارجي، فالمسير المالي يعتمد على هذا الجدول لتسيير الاحتياجات الآلية للمؤسسة، والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة، ولتفادي خطر الإفلاس وتكاليفه، هذا على مستوى المحيط الداخلي، كما يجب على المسير المالي تقييم الأوراق المالية بفعالية آخذا في الحسبان التدفقات النقدية إضافة إلى النتيجة والميزانية، وذلك لتفادي الأزمات والمساهمة في رفع كفاءة الأسواق الدالية.

وفي نهاية الدراسة، قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتفعيل تطبيق النظام المالي المحاسبي

الجديد، والاستفادة منه في المؤسسات الجزائرية، ومن هذه المقترحات:

- تكوين ورسكلة الإطارات والأكاديميين وتأهيلهم لهذا النظام المحاسبي الجديد، مع تجديد البرامج البيداغوجية الخاصة بالمحاسبة العامة، وتشجيع الكتابات في هذا الشأن للمساعدة في تكوين الإطارات قصد التحكم في زمام الأمر مستقبلا، وهو ما قامت به الجزائر في نظامها التعليمي والجامعي بداية من 2009.

- ضرورة الاهتمام بقائمة التدفقات النقدية كإحدى القوائم الآلية المستخدمة في توفير أساس صلب لعملية المقارنة بين أداء المؤسسات، ولمقارنة أداء المؤسسة نفسها في فترات مالية متتالية، إضافة إلى توجيه المستثمرين إلى الاستعانة بها في القرارات التشغيلية والاستثمارية، كونها توفر معلومات مالية خالية من التضليل.

ج. دراسة بوخلة باديس: الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2002-2003.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب والأدوات التي تسمح للمؤسسة بالتسيير الأمثل للخزينة، وتأثير ذلك على الربحية والسيولة. وهذا بالتركيز على الأساليب العلمية الحديثة، والتي تتمثل في نماذج رياضية تستخدم في تحديد الحجم الأمثل للنقدية، إضافة إلى الأساليب التقليدية كمؤشرات التوازن المالي والنسب المالية والموازنات التقديرية.

وقد تم عرض وتوظيف كل أدوات التحليل والتسيير المالي المتعلقة بالخزينة في هاته الدراسة، سواء في الجزء النظري أو التطبيقي، من خلال تحليل تطور الوضعية المالية للمؤسسة للفترة (2000-2002)، وذلك باستخدام الميزانية المالية، حساب النتائج وجدول التدفقات النقدية، مع تحليل وتفسير المؤشرات والنسب المالية التي توفرها هاته القوائم المالية، كما تم تحليل الموازنة التقديرية للخزينة لسنة 2002، بشكلها الإجمالي والشهري، مع المقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية، من خلال استخراج الانحرافات وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج معتدة في الجانب النظري والتطبيقي لعل أهمها:

- رغم التوازن المالي على المدى الطويل، رغم ارتفاع احتياج رأس المال العامل بسبب التسهيلات الكبيرة الممنوحة للزبائن، بسبب المؤسسات المنافسة في القطاع، إلا أن تضخم رصيد النقدية المحتفظ به، وعدم تجديد الاستثمارات رغم الاهتلاكات الضخمة فيها، كل ذلك أثر سلبا على مردودية المؤسسة.
- خزينة الاستغلال سالبة بسبب ضعف القيمة المضافة بسبب انخفاض مستوى النشاط وتراجع رقم الأعمال من جهة، وارتفاع مصاريف المستخدمين، بسبب تضخم القوة العاملة وعدم تناسبها مع مستوى النشاط.
- لا تسعى المؤسسة لأي مصادر تمويل لتجديد الاستثمارات المتهالكة، وإنما تكتفي بسداد أقساط القروض السنوية، كما أن الاحتفاظ بفائض نقدي معتبر دون توظيفه يؤكد السياسة الاستثمارية السيئة التي تنتهجها المؤسسة.
- التنبؤات في الموازنة التقديرية للخزينة غير مبنية على أسس علمية، حيث تنطلق من النتائج السابقة مع إضافة نسبة معينة على أساس الخبرة، إضافة لصعوبة التنبؤ بالمبيعات والإيرادات الناتجة عنها

- بسبب غياب دراسات السوق، وإذا أضفنا لذلك غياب الرقابة والمتابعة على الموازنة من خلال عدم أخذ الانحرافات للتعديل والتصحيح، تبين لنا فشل التسيير التقديري ورقابة التسيير.
- وبعد عرض الكثير من النقائص في تسيير الخزينة بالمؤسسة، عرضت الدراسة مجموعة من الاقتراحات العملية المفيدة في خلال اختلالات تسيير الخزينة، لعل أهمها:
- ضرورة تخفيض احتياجات رأس المال العامل عبر تخفيض العمالة الزائدة، وتنشيط المبيعات حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق فائض. في خزينة الاستغلال، مع تفعيل دورتي الاستثمار والتمويل من خلال الاستعانة بالفائض النقدي الراكد في الخزينة.
 - بناء التنبؤات في التحصيلات والتسديدات على أساس القيمة، على أن تكون مدروسة بشكل علمي يعتمد على دراسات السوق، مع الأخذ الانحرافات بين المقادير المستهدفة والفعلية من أجل التصحيح والتعديل.
 - تحديد الحجم الأمثل للنقدية باستخدام النماذج الرياضية الذي يحقق الربحية والأمان، مع البحث عن توظيف الفوائض النقدية واختيار أفضل مصدر التمويل لتغطية العجز في الخزينة.
- د. دراسة محمد الأمين خنيوة: فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان (CSHB)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2007-2008.
- قامت هاته الدراسة بتقييم دور السوق النقدي من خلال أدواته في تحقيق فعالية إدارة التدفقات النقدية، ثم محاولة تطبيق هاته الإشكالية على السوق النقدي الجزائري ومؤسسة حامة بوزيان، أما هدف الدراسة فيتمثل في تقديم تحليل إدارة التدفقات النقدية، ومحاولة إسقاطها على المؤسسات الوطنية، السوق النقدي الجزائري ومختلف الإمكانيات التي يمكن أن يقدمها هذا الأخير، والمتعلقة بتوسيع نشاطه وتنويع منتجاته، بحيث يساهم في تمويل عجز الخزينة وتوظيف الفوائض، بعد التحكم والتسيير الداخلي لخزينة المؤسسة.
- وقد استخدمت الدراسة في جانبها التطبيق أدوات التحليل المالي المختلفة: التحليل الساكن للميزانية من خلال حساب وتشخيص مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية بمختلف أنواعها، إضافة للتحليل المالي الديناميكي لجدول تدفقات الخزينة.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها:

- يبقى السوق النقدي الجزائري ضيقا من خلال العمليات والأدوات، والمنتجات المالية المتاحة، نتيجة للقوانين التي تحكمه، ولضعف السوق المالي والنظام البنكي، وكذلك الإختلالات الهيكلية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات العمومية والتي تتطلب تصحيحا هيكليا، ورفع مستوياتها حتى تتمكن من التكيف والتأقلم والتعامل مع ميكانزمات السوق النقدي.
- مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان تقوم بتسيير حجم كبير من التدفقات النقدية بشكل وظيفي، لا يركز على التقدير اليومي أو الشهري وفق القيمة، وإنما وضعية القيمة تحضر على أساس إشعار المدين أو الدائن الذي يرسله البنك بصفة متأخرة، الشيء الذي لا يسمح بالحصول على المعلومات المناسبة في اتخاذ القرارات.

2- دراسات حول الفشل المالي:

أ. دراسة زياني سفيان: أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزنك (ALZINC)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013-2014.

تهدف الدراسة إلى تحليل ظاهرة العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الأسباب، الآثار)، إضافة لعرض وتقييم أساليب الوقاية والعلاج المعتمدة: سياسة التأهيل وإعادة الهيكلة، برامج التطهير المالي، مخطط التصحيح الداخلي، الاندماج، التأجير، تغيير الشكل القانوني، فتح رأس المال للخواص، البيع والتصفية، وإن كان الجانب التطبيقي اقتصر على مؤسسة واحدة (ALZINC)، أما طرق علاج العجز المالي.

اعتمدت الدراسة على أدوات التشخيص والتحليل المالي للمؤسسة، بغرض إبراز جوانب العجز المالي التي تعاني منها، ومدى نجاعة الحلول التي استخدمتها، ومن هاته الأدوات نسب الهيكلة المالية، تطور حسابات النتائج.

من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- طبيعة تسيير المؤسسات العمومية كانت أحد أهم أسباب وقوعها في العجز المالي، فمن خلال إخضاعها للجات متعددة من جهة، قواعد تسييرية موحدة من جهة أخرى، دون مراعاة الاختلاف في الحجم والنشاط، إضافة لإدارة بيروقراطية معقدة، تسبب في تنامي العجز المالي.

- رغم اعتماد إعادة الهيكلة والتطهير المالي كسياستين للإصلاح المالي، إلا أنها فشلتا في علاج العجز المالي، حيث بقيت المؤسسات العمومية تعاني من العز المالي المتكرر والمزمن.
 - الاعتماد على التمويل البنكي بدل التمويل الذاتي أدى إلى تفاقم العجز، كما أن ضعف القطاع البنكي وغياب السوق المالية، أدى إلى محدودية مصادر التمويل وصعوبة الوصول إليها.
 - فشل الإصلاحات الحكومية في القطاع المصرفي والجمركي والجبائي...، زاد من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات العمومية في مزاولة نشاطها، وبالتالي تعرضها للعجز المالي المزمن.
- ومن المقترحات التي قدمتها الدراسة لعلاج ظاهرة العجز المالي في المؤسسات العمومية نذكر:
- تشجيع الشراكة الأجنبية عبر توفي الحوافز الملانمة، حتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة من تكنولوجيا وأساليب تسيير جديدة ومتطورة.
 - الأخذ بالنماذج العلمية الحديثة لقياس والتنبؤ بالفشل المالي وقياسه، حتى تتمكن فهمه وتقييمه بشكل صحيح، ثم استخدام التقنيات الحديثة في الوقاية منه ثم علاجه.
- ب. دراسة بوضياف صفاء:** دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي، دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، مالية وتدقيق، جامعة فرحات عباس بسطيف 1، 2017-2018.
- تهدف الدراسة لتقييم وقياس مساهمة المعلومات المالية في التنبؤ والتفسير لظاهرة الفشل المالي من جهة، والتمييز بين المؤسسات الفاشلة والناجحة عن طريق مؤشرات قياس الأداء المالي (النسب المالية)، مع دراسة تطبيقية على مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته.
- وقد اعتمدت الدراسة على أدوات التحليل المالي، من خلال قياس 4 مؤشرات لحدوث لفشل المالي هي مؤشرات: السيولة، المردودية، المديونية، تغطية المديونية، النشاط كما تم اختبار قدرة نماذج التنبؤ بالفشل المالي المعتمدة على المعلومات المالية على: التنبؤ بالفشل المالي، والتمييز بين المؤسسات الفاشلة والناجحة ماليا في قطاع الحليب ومشتقاته.
- وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:
- ◀ الفشل المالي في قطاع الحليب ومشتقاته يعود بالدرجة الأولى لعوامل مالية (إدارة السيولة، المردودية، مستوى المديونية، كفاءة النشاط)، كما أن النماذج المبنية على المعلومات المالية كان لها القدرة على التنبؤ بالفشل المالي والتمييز بين المؤسسات الفاشلة والناجحة مالية.

◀ رقم تقدم الطرق الحديثة في تقييم الأداء والتحليل المالي، إلا أن الطرق الكلاسيكية التي استخدمتها الدراسة، تبقى ذات كفاءة عالية في التنبؤ بالفشل المالي.

◀ الفشل المالي في قطاع الحليب ومشتقاته يتعلق بخصائص المؤسسات، ولا علاقة له بخصائص القطاع، مما يبرز أن العوامل الداخلية (بنية الهيكل المالي، القرارات الاستثمارية، الكفاءة التشغيلية، فعالية التخطيط المالي... إلخ)، هي أكثر أهمية في تفسير ظاهرة الفشل المالي من العوامل الخارجية. ◀ أهمية المعلومات المالية في الكشف المالية في التنبؤ بالفشل المالي، مما يتطلب الاهتمام بطرق ومبادئ إعداد وتحليل القوائم المالية.

ج. دراسة أحمد صويلح طرخ الجميلي: التحفظ المحاسبي وأثره على التنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة تحليلية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.

تهدف الدراسة لقياس وتقييم درجة التحفظ المحاسبي التي تلتزم بها الشركات الصناعية في سوق عمان المالي، ومدى تأثيره على التنبؤ بالفشل المالي، وتم التركيز على التحفظ المحاسبي في مجال الأرباح وعائد السهم باعتبارهما من أهم المجالات التي تتباين الشركات في مستوياتهما.

اعتمدت الدراسة على تحليل القوائم المالية لـ 60 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان (الأردن)، وذلك للفترة (2008-2012)، كما استعانت بنموذج BASU 1997، لقياس التحفظ المحاسبي بواسطة نسبة الربحية وعائد السهم كمتغير مستقل، وقياس الفشل المالي بواسطة مجموعة من النسب المالية التي تطرقت لها دراسات سابقة متعددة (نسبة صافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول، نسبة الأرباح المحتجة إلى مجموع الأصول، نسبة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة إلى إجمالي الأصول، نسبة القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى إجمالي الخصوم)، ثم تم تحليل البيانات والنسب المالية بواسطة برنامج SPSS، وباستخدام نموذج الارتباط المتداخل.

من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- التزام الشركات المدروسة بالتحفظ المحاسبي في مجال الأرباح وعائد السهم، لما لهما من دور في الفشل المالي.
- وجود أثر للتحفظ المحاسبي في إمكانية التنبؤ المالي في الشركات محل الدراسة، وإن كان لعائد السهم أثر أكبر من الربح في التنبؤ بالفشل المالي.

▪ ضرورة إدراج التحفظ المحاسبي ضمن مؤشرات التنبؤ المالي، سواء من طرف الشركات أو مكاتب التدقيق أو البورصة.

د. دراسة انتصار سليمان: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية، تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد مالي، جامعة باتنة 1، 2015-2016.

تهدف الدراسة إلى تفسير أسباب وقوع المؤسسات الجزائرية في التعثر المالي، ومحاولة بناء نماذج تنبؤية للتعثر المالي، تسمح بالتمييز بين المؤسسات المتعثرة وغير المتعثرة، ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لمواجهته في الوقت المناسب.

وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال اختيار عينة مكونة من 30 مؤسسة جزائرية، وانطلاقاً من البيانات المالية لها، وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، تم بناء نموذجين تمييزيين، يهتمان بالفصل بين المؤسسات المتعثرة وغير المتعثرة، وهما أسلوب التحليل التمييزي لفشير وأسلوب الانحدار اللوجستي للتنبؤ بالتعثر المالي مستقبلاً.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أبرزها:

▪ تمكن النموذجين الذين تم بناؤهما من كشف التعثر المالي في المؤسسات المدروسة قبل حدوثه، بنسبة 96%، وهي نسبة جيدة تؤكد فعاليته.

▪ ثبت أن نسب كل من المبيعات، حقوق الملكية، وصافي الربح قبل الفوائد إلى إجمالي الموجودات في النموذج التمييزي الخطي، هي من أهم النسب التي تسمح بالتنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات المدروسة.

▪ ثبت أن نسبي المبيعات ورأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات في نموذج الانحدار الخطي، هي من أهم النسب التي تسمح بالتنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات المدروسة.

هـ. دراسة مصطفى طويطي: دور التحليل النوعي في التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، 2031-2014.

تهدف الدراسة لقياس مدى إمكانية تقدير نماذج للتنبؤ بفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام تحليل الانحدار اللوجستي، وقد اعتمدت على منهج القياس والنمذجة الإحصائية، من خلال النماذج النوعية ثنائية الاستجابة، مع التركيز على نموذج الانحدار اللوجستي.

وقد تم الاعتماد على تقنية الاستبيان في جمع البيانات الأولية، حيث يتكون من فقرات وفق طريقة (Likert)، تتوزع على المتغيرات التفسيرية لفشل المالي (المستقلة)، وهي الهيكلية المالية، الجوانب الإدارية، الفنية، الموارد البشرية، السياسات التسويقية، المرافقة والدعم، المؤثرات الخارجية، وعلاقتها بالوضع المالية للمؤسسة (المتغير التابع) الذي يهتم التمييز وفقه بين المؤسسات الفاشلة وغير الفاشلة. تم توزيع الاستثمارات على كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مزار عملها بالمنطقة الصناعية بولاية غرداية، وبلغ حجم العينة 217 مسير في هاته المؤسسات، وبعد جمع الاستثمارات تم معالجتها بواسطة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

ومن أبرد النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثيرات ذات أهمية نسبية عالية للعوامل المدروسة بصفة مستقلة وكلا على حداء، وبالتالي تم اعتبارها كمؤشرات تساعد على التنبؤ بفشل المؤسسة ذات الظروف المماثلة للعينة المختبرة.
- تم التوصل لنماذج للتنبؤ بفشل المؤسسة المصغرة، الصغيرة أو المتوسطة من خلال معيار حجمها، اعتمادا على المتغيرات المستقلة المدروسة.
- تأكدت الدراسة من أن لمعيار الحجم تأثير على احتمالية فشل المؤسسة، حيث كلما قل حجم المؤسسة، كلما كان احتمال فشلها أكبر والعكس صحيح، إذ تنخفض احتمالية الفشل في المؤسسات ذات الحجم الكبير.
- رغم استحداث الدولة لهيئات مرافقة وداعمة، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تعاني من ضعف التمويل المصرفي بسبب الضمانات المطلوبة، إلى جانب غياب سوق مالية تسمح بتعدد البدائل التمويلية، وبذلك فإن هياكل تمويل هذه المؤسسات مفروضة لا مخيرة.

3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- رغم تناول العديد من مذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه التي اطلعنا عليها، سواء على المستوى الوطني أو الأجنبي، والتي استعنا ببعضها في الجانب النظري، فإن ما يميز دراستنا عنها هو:
- الدراسات السابقة لم تجمع بين متغيري الدراسة (تسيير الخزينة والفشل المالي)، حيث ربطت تسيير الخزينة بالأداء المالي، التوازن المالي، القرارات المالية... إلخ، أو ركزت على التنبؤ بالفشل المالي.
 - تطرقت كل الدراسات السابقة في مجال الفشل المالي لنماذج التنبؤ به، ولم تتطرق لأدوات الحد منه، وهو ما أضافته الدراسة الحالية، من خلال استخدام تسيير الخزينة في حالتها الفاض والعجز.

تاسعا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، بولاية بسكرة.
- الحدود الزمنية: تمر الاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة خلال الفترة الممتدة السنتين الماليتين 2015 و2016.
- الحدود الموضوعية: تم التطرق إلى متغير أساسيين: تسيير الخزينة كمتغير مستقل، الفشل المالي كمتغير تابع، والعلاقة بينهما، أي دور تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي (علاقة عكسية).

عاشرا: هيكل الدراسة:

- قصد الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية واختيار الفرضيات تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كمايلي:
- **الفصل الأول:** يتضمن أهم الجوانب النظرية المتعلقة بتسيير الخزينة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الخزينة، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى أساليب تسيير الخزينة، أما المبحث الثالث تم عرض أدوات تحسين تسيير الخزينة.
 - **الفصل الثاني:** حاولنا من خلاله التطرق للفشل المالي ومساهمة تسيير الخزينة في الحد منه، حيث تم عرض ماهية الفشل المالي في المبحث الأول، والمبحث الثاني تضمن الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث تم عرض أساليب إدارة الفشل المالي.
 - **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة الزيبان القنطرة حيث قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة وقمنا بدراسة وضعية الخزينة للمؤسسة وتحليلها كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى تسيير الخزينة وعلاقته بالفشل المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير الخزينة

تمهيد:

يعد تسيير الخزينة من الوظائف المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية، ذلك أن الخزينة كما يجمع عليه كتاب الإدارة المالية هي المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تتم النشاطات ولا تتطور المؤسسات نحو الأفضل، ولذلك لا بد من وجود تسيير كفؤ تضع في اعتباراتها أهداف رئيسية، لذا سيتم التعرف في هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الخزينة وأساليب تسييرها وكذلك أدوات تحسين الخزينة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة

تعتبر الخزينة عنصراً أساسياً في دورة حياة المؤسسة، فتمويل نشاطها واستمرارها يتوقفان على حد كبير عليها، وتعد كذلك المؤشر الأكثر أهمية للحالة المالية للمؤسسة، فعند الاهتمام بتسيير الخزينة ينعكس إيجاباً على المؤسسة خاصة في مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات المناسبة لفرض استثمار الفوائض النقدية في مختلف المجالات لتحقيق أرباح إضافية، لهذا سنتطرق في هذا المبحث على مفهوم الخزينة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسنتطرق إلى مكونات الخزينة، وبالنسبة للمطلب الثالث سندرس حساب الخزينة ومؤشراتها، وبالنسبة للمطلب الرابع سنتطرق لوضعيات الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة

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

أولاً: المفهوم التقليدي للخزينة:

ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة، والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجات هذا الأخير.

ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كمايلي:

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

2. المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون طويلة والمتوسطة الأجل. (باديس بن يحي بوخلوقة، 2013، ص26)

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

أ. الاحتياجات المرتبطة أساساً بدورة الاستغلال، وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات...
ب. الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال، وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل: الأراضي، المباني...

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

ثانياً: المفهوم النقدي للخزينة:

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكل استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة. (البحري رشيدة، بوسنة فريدة، 2016/2017، ص06)

ثالثاً: المفهوم التفاضلي للخزينة:

تعتبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل مالياً برأس المال العامل، والأجل القصير الممثل مالياً باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما:

▪ التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية، والقائمة على تعديل رأس المال العامل.

▪ التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

رابعاً: المفهوم الديناميكي للخزينة:

وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساساً بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية. حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون...).
(بوسكين نور الدين، 2016/2015، ص ص 2-3)

المطلب الثاني: العناصر المكونة للخزينة

تحدد مكونات الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها وهي كالتالي:

أولاً: عناصر الأصول:

وتتضمن كل أصل سائل أو متاح وهي:

- الأوراق التجارية للتحويل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزيتها 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. (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص 30)
- الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون في هذا النوع لمدين هو الذي يقدم الورقة للنقدي لدينه. (تارقة عائشة، عبد الله وردة، 2019/2018، ص 06)

- الودائع لأجل: تنقسم الودائع إلى قسمين هما:

- الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة: وهي تمثل الأموال التي يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامة في إيداعها في المصارف لمدة محددة قدرها (15 يوماً، ثلاث أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة مثلاً)، على أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل انقضاء الأجل المحدد لإيداعها. (محمد الصيرفي، 2016،

ص 109)

- الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك والحساب البريدي الجاري. (يونسى طريق، دحماني يسري، 2015/2014، ص33)

- **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. (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص31)

ثانيا: 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:

- **السحب على المكشوف:** يستخدم لفترة زمنية أصول من تسهيلات الصندوق قد تصل إلى سنة كاملة وهو أكثر نظامية منه، حيث أن البنك يخصص حسابات مدينا للمؤسسة التي تتعامل ضمن حساباته الجارية، ونظراً لطبيعة مخاطر هذه القروض غير مغطاة بالأرصدة، فالبنك يخصص لكل زبون سقفا للسحب لا يتعداه ويتغير هذا السقف حسب طبيعة الزبون وطبيعة الظروف. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2019، ص52)

- **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. (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص31)

- **تسهيلات الخزينة:** توجه عادة التسهيلات إلى استكمال مستوى الخزينة نتيجة تحديد الأصول المتداولة، وتمثل دعما مصرفيا يهدف أساس إلى تغطية الفروق الزمنية للخزينة.

وتسجل هذا الوضع في بعض الفترات، مداخل المؤسسة موزعة خلال هذه الفترة الزمنية المتتالية، وتكون غير كافية لمواجهة في بعض الأحيان المصاريف التي قد تكون بمبالغ باهظة، فالتغطية لها لا تكون سوى جزئية. (نصيب رجم، 2012، ص18)

المطلب الثالث: حساب الخزينة ومؤشراتها

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال واحتياجات رأس المال العامل، وانطلاقا من هذا يمكن استنتاج مؤشرات الخزينة بمقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل.

أولاً: حساب الخزينة:

يتم حساب الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، في حين أن حساب الخزينة من وجهة نظر التدفقات يتم إدراجها في مبحث تدفقات الخزينة نظراً لأهميتها. وكما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعيتها. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (01): تمثيل الخزينة الصافية

المصادر	الاحتياجات
المصادر غير الدورية	الاحتياجات غير الدورية
المصادر الدورية	الاحتياجات الدورية
الخزينة الصافية (عجز)	الخزينة الصافية (فائض)

Source: Omar Boukhezar: **La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision)**, OPU, Alger, 1981, p.71.

إن الفرق بين الاحتياجات غير الدورية والمصادر غير الدورية- محاسبياً- هو الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، وهو ما يمثل رأس المال العامل الدائم. والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية- محاسبياً- هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل. مما سبق يجب تعريف رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص32)

1- رأس المال العامل (م ع ص إ):

يعرف (م ع ص إ) قسط الأموال الدائمة التي تخصصها المؤسسة لتمويل أصولها المتداولة (الاستخدامات الدورية)، بعبارة أخرى، يعرف بقسط المورد (ذات درجة استحقاق ضعيفة)، التي تخصص للتغطية المالية للأصول (ذات درجة سيولة مرتفعة)، غير أن يفضل المساواة بين الأصول المالية والخصوم المالية، يتم حساب (م ع ص إ) وفق طريقتين:
أ- الطريقة الساكنة:

يحسب (م ع ص إ) من خلال الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة:

$$(م ع ص إ) = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة$$

مع: * الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + الديون طويلة ومتوسطة الأجل

* الأصول الثابتة = القيم الثابتة + القيم الثابتة مؤقتا

ب- الطريقة الحركية:

يحسب (م ع ص إ) من خلال الفرق بين الأموال المتداولة (ذات درجة سيولة مرتفعة) والديون

قصيرة الأجل (ذات درجة استحقاق مرتفعة).

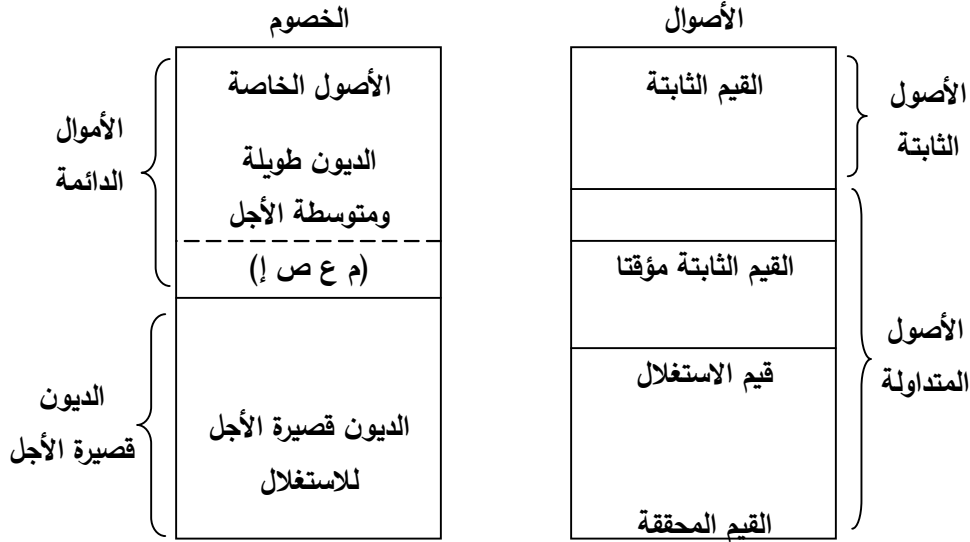
(م ع ص إ) = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

مع: * الأصول المتداولة = قيم الاستغلال + القيم المحققة + القيم الجاهزة

* الديون قصيرة الأجل = ديون الاستغلال + ديون خارج الاستغلال.

بيانيا يمكن حساب (م ع ص إ) حسب الشكل أدناه. (خميسي شيخة، 2010، ص 70)

الشكل (01): التحديد البياني لـ (م ع ص إ)



المصدر: خميسي شيخة، 2010، التسيير المالي للمؤسسة، الجزائر: دار هومة، ص 71.

يعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى وذلك حسب حالاته

التي نذكرها كالتالي:

• رأس مال عامل صافي إجمالي موجب: ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة مالية على

المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة

المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحقت فائض مالي، يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

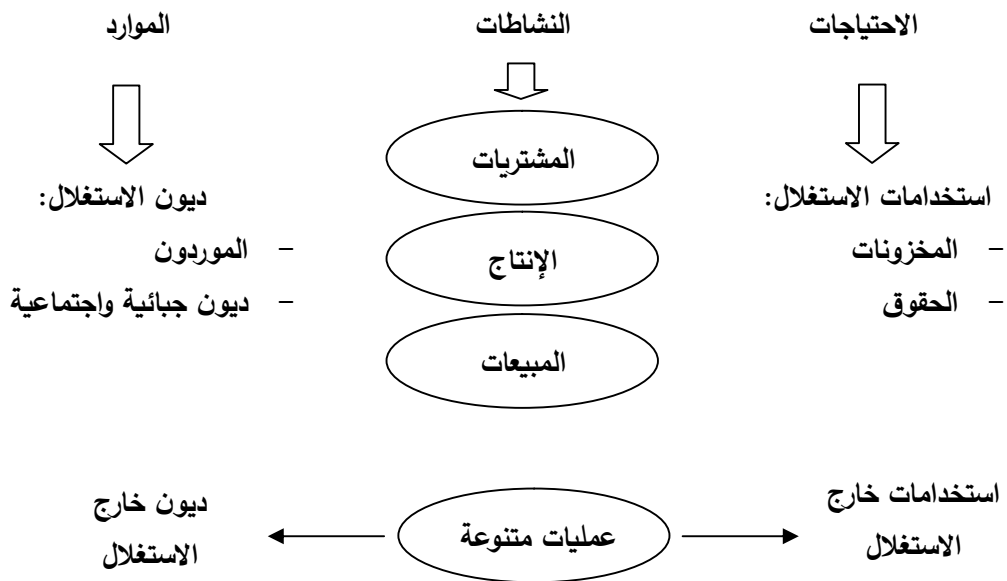
• رأس مال عامل صافي إجمالي معدم: يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن المثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

• رأس مال صافي إجمالي سالب: يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحقت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات، وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر وتمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة. (إلياس بن ساسي ويوسف قرشي، 2006، ص 83).

2- الاحتياج إلى رأي المال العامل (BFR):

تدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يحن موعد تسديدها تسمى موارد الدورة الاستغلال بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى دورة الاستغلال، فيحاول المسيرون المليون الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون هنا ملائمة بين استحقاقية الموارد مع سيولة الاحتياجات. (مبارك سلوسي، 2012، ص 33) كما في الشكل التالي:

الشكل (02): الاحتياج في رأس المال العامل



المصدر: أ. إلياس بن ساسي، الدكتور يوسف قرشي، 2006، الجزائر، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 84.

من الشكل أعلاه نستنتج أنه يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال، العامل تبعا لعلاقة عناصر المباشرة بالنشاط أو عدمها: (إلياس بن ساسي ويوسف قرشي، 2006، ص 84).

• **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال:** تمثل الاحتياجات لرأس بقاء الأصول الدورية المرتبطة بالاستغلال، إذ تعد كاحتياجات دائمة لأنها تجدد مع نشاط استغلال المؤسسة، لكن ظهور احتياجات ولرأس مال عامل برصيد سالب، تفسر وجود فائض ملبي للاستغلال ناتج عن اللجوء الهام للمديونية قصيرة الأجل.

إن التسمية للاحتياجات لرأس المال العامل تبين بوضوح هذا الاحتياج التمويلي التي يظهر من خلال الدورة الجارية للمؤسسة (الشكل أدناه).

شكل (03): عملية حساب الاحتياجات لرأس العامل للاستغلال

موردون الاستغلال وحسابات مرتبطة	قيم الاستغلال المتداولة
- ديون جبائية واجتماعية.	- تسبيقات وضمانات مدفوعة على الطلبات.
- نواتج مقيدة سلفا.	- عملاء عادين وحسابات مرتبطة.
- ديون أخرى للاستغلال.	- مدينون آخرون للاستغلال.
- الاحتياج في رأس العامل للاستغلال	- مصاريف مقيدة سلفا.

المصدر: خميسي شيخة، 2010، التسيير المالي للمؤسسة، الجزائر، دار هومة، ص 76.

- تتميز مباشرة بنشاط المؤسسة كل تغير في رقم الأعمال يؤدي إلى تغير في الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال على مستوى إعداد التقديرات تبقى العلاقة $\frac{\text{إرمع!}}{\text{رع}}$ ثابتة بشرط بقاء شروط الاستغلال ثابتة.

- يرتبط انخفاض الاحتياجات لرأس المال العامل للاستغلال بتحسين شروط الاستغلال. (خميسي شيخة، 2010، ص ص 75-76)

• **الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستقلال:** يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال بالعلاقة التالية:

3- الخزينة الصافية الإجمالية (Tng):

عبارة عن إجمالي النقديات الموجودة (باستثناء السلفات المصرفية)، كما يمكن معرفتها عن طريق الفرق بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل كما تعرف على أنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها. (إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2006، ص ص 84-85)

ثانيا: مؤشراتها (نسبة السيولة):

تستعمل نسبة السيولة لمعرفة مدى قدرة المنشأ على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، ومن النسب الأكثر استعمالا نذكر مايلي:

1- السيولة العامة:

$$\text{السيولة العامة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطالب المتداولة}}$$

إن الموجودات المتداولة تمثل الاستثمارات القصيرة الأجل، والتي مدتها لا تزيد عن سنة ومن أهمها: النقدية في الصندوق والمصرف، والذمم، وأوراق القبض، الأوراق المالية القابلة للبيع، المخزون السلعي (بصناعة جاهزة، تحت الصنع ومواد خام)، ومدفوعات مقدمة عن بضائع. وأما المطالب المتداولة فتمثل بالديون قصيرة الأجل التي على المنشأة ومدتها لا تتجاوز السنة ومن أهمها: الحسابات الدائنة، أوراق الدفع، القروض المصرفية القصيرة الأجل، الضرائب المستحقة، الأرباح المعلن عن توزيعها ولم يتم صرفها بعد.

وبشكل عام فإن ملائمة المؤسسة تكون كبيرة كلما كانت هذه النسبة مرتفعة.

ومن المتعارف عليه في الأوساط المالية أن سيولة المؤسسة تكون جيدة إذا كانت هذه النسبة تساوي (1:2) أي عندما تكون الموجودات المتداولة تساوي ضعف المطالب المتداولة. إن درجة سيولة مشروع ما يمكن أن تكون أكبر من درجة سيولة مشروع آخر، بالرغم من تساوي نسبة التداول لكليهما، وذلك في إحدى الحالات التالية:

أ. في حالة وجود اختلاف في تركيب الموجودات المتداولة.

ب. في حالة وجود اختلاف في سرعة دوران الموجودات المتداولة، فإن المشروع الذي تتمتع موجوداته المتداولة بمعدل سرعة دوران أعلى منها في المشروع الآخر.

ج. في حالة وجود اختلاف في سياسة الائتمان لدى المشروعين، فإن المشروع الأكثر سيولة هو المشروع الذي يستطيع أن يزيد من الفرق بين المدة الممنوحة للزبائن، وبين المدة الممنوحة للزبائن، وبين المدة

المكتسبة من الدائنين، وبذلك يتمكن المشروع ممن الاستفادة من أموال الغير ويقلل من حجم الديون المشكوك في تحصيلها، مما يؤدي إلى زيادة كمية الأموال السائلة. (ماهر الجزاعي، 2009، ص ص7-8)

2- السيولة السريعة:

وتقاس هذه النسبة من خلال حاصل قسمة الأصول المتداولة مطروحا منها المخزون على الخصوم المتداولة، وبسبب استبعاد المخزون عند احتساب نسبة السيولة السريعة يأتي من عاملين:
أ. هناك عدة أصناف من المخزون لا يمكن بيعها بسهولة، لأنها تكون مكملة لأصناف أخرى.
ب. المخزون عادة ما يتم بيعه بالدين (أو يتم تحويله إلى سلع جاهزة للبيع ومن ثم بيعها بالدين)، وهذا يعني أنه يتحول إلى ذمم مدينة قبل أن يتحول إلى نقد.

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

(مؤيد عبد الرحمان الدوري، حسين محمد سلامة، 2013، ص ص109-110)

3- السيولة الجاهزة (الحالية):

تبين هذه النسب مدة قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، ذلك انه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق، كأن تطلب من كل زبائنها الدفع الفوري في سوق تتميز بالمنافسة.

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100\% \text{ (مبارك السلوس، 2012، ص ص48)}$$

المطلب الرابع: وضعيات الخزينة

1- الشكل العام لوضعية الخزينة:

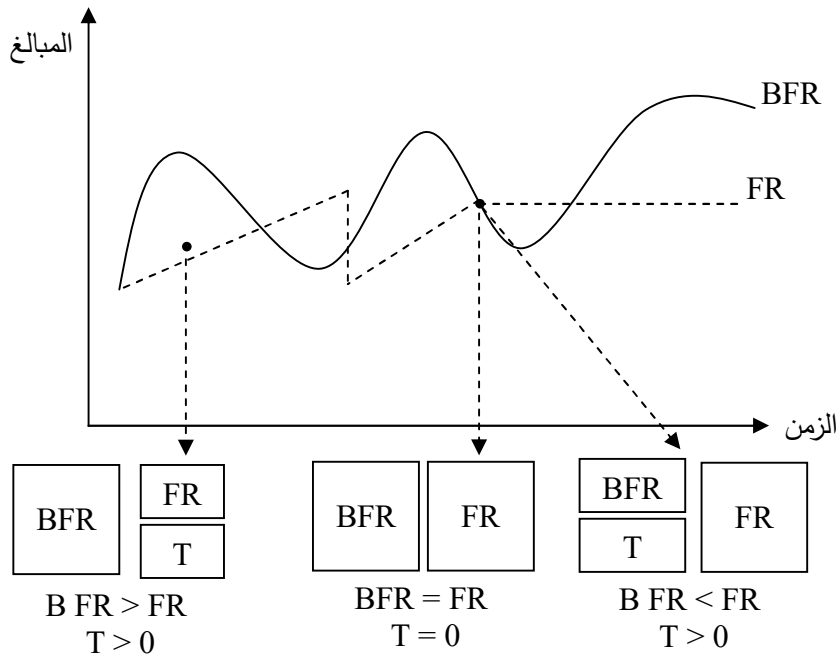
- الخزينة موجبة: في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية. أي تكلفة الفرصة الضائعة، لهذا أوجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

- الخزينة سالبة: أي رأس المال العامل أقل من احتياج رأس المال العامل، في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز الإدارة غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية، مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطلب بحقوقها الموجودة لدى الغير، أو تقترض من البنوك، أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المؤسسة إلى بيع بعض المواد الأولية. (شعيب شنوف، 2014، ص122)

- الخزينة صفرية (مثلي): أي رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل بمعنى أننا أمام الخزينة المثلى. إن الوصول إلى هذه الحالة يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد، وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية. (شعيب شنوف، 2014، ص123)

ويمكن توضيح هذه الحالات في الشكل التالي:

الشكل (04): الحالات الممكنة للخزينة الصافية الإجمالية



اعتمدنا في الشكل العام لوضعية الخزينة على الفرق بين رأس المال العالم واحتياجات رأس المال العام دون الأخذ في الاعتبار وضعيتها، ولتوضيح الوضعية الدقيقة للخزينة يجب الأخذ بعين الاعتبار قمة رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل اللتان يمكنهما أن تكونا موجبتين أو سالبتين، والتي تنتج عنها الحالات التالية لوضعيات الخزينة. (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص38)

المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الوضعية الدقيقة للخزينة

البيان	رأس المال العامل < 0	رأس المال العامل > 0
احتياجات رأس المال العامل < 0	أ. 1 رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة	2 خزينة سالبة
	ب. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة	
احتياجات رأس المال العامل > 0	3 خزينة موجبة	ج. رأس المال العامل > احتياجات رأس المال العامل خزينة موجبة
		د. رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل خزينة سالبة

Source: Omar Boukhezar: Op- cit, p.162.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج أن للخزينة قطبين أحدهما موجب والآخر سالب.

أ- القطب الموجب:

يظهر في الحالات التالية: (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص ص 39-40)

- في الإطار (03) الخزينة موجبة لأن رأس المال العامل أكبر من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أقل من الصفر؛ أي أن المؤسسة تحقق فائضا في التمويل يوجه لتدعيم الخزينة.

- في الإطار (1- ب) الخزينة موجبة؛ لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، وهي الوضعية العادية لأنها تسود في أغلب المؤسسات التي لها سلوك عادي للخزينة.

- في الإطار (4- ج) الخزينة موجبة؛ لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب، لكن القيمة المطلقة لرأس المال العامل أقل من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل، وهو ما يدل على وجود تمويل كافي لموازنة رأس المال العامل واحتياجاته لتحقيق فائض يشكل خزينة موجبة.

ب- القطب السالب:

يظهر في الحالات التالية:

- في الإطار (02) الخزينة سالبة؛ لأن رأس المال العامل أقل من الصفر واحتياجات رأس المال العامل أكبر من الصفر. وذلك يبين أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل دورة الاستغلال، والذي يحتاج إلى تمويله بمصادر أخرى.

- في الإطار (1- أ) الخزينة سالبة لأن رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، ويبين أن للمؤسسة هامش أمان لا يكفي لتغطية احتياجات رأس المال العامل.

- في الإطار (4- د) الخزينة سالبة؛ لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب، والقيمة المطلقة لرأس المال العامل أكبر من القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل، في هذه الحالة لا يوجد هامش أمان للمؤسسة.

وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساوية للصفر، وأن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف في كل المؤسسات، خاصة مدة إستحقاقية فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) والسيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل

وضعية، وهذا انطلاقاً من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. (باديس بن يحي بوخلوه، 2013، ص ص 40-41)

المبحث الثاني: أساليب تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة جزءاً لا يتجزأ من التسيير المالي بحيث يستوجب على المؤسسة التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان استقرارها واستمراريتها، فتسيير الخزينة أصبح أمراً ضرورياً ولازماً في كل مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، نظراً لتأثيره المباشر على الوظيفة المالية، ونظراً لأهمية تسيير الخزينة سنتطرق إلى مفهومها وأهم أهدافها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة، ومشاكل تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الخزينة

توجد عدة تعريفات لتسيير الخزينة نعرض بعض منها فيما يلي:

- هي تقنية التحليل المالي التي تستعمل قواعد المالية والتوازنات المالية. (جمال عبد الله محمد، 2016، ص 39)

- 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 الأرصدة النقدية تزيد من قدرتها على سداد الالتزامات القصيرة الأجل في مواعيدها بسهولة، ومن ناحية أخرى فإن زيادة النقدية التي توجه إلى خسارة تتمثل في فقدان الخصومات النقدية، وإحجام أفضل الموردين عن التعامل مع المؤسسة. (بلعباس ناجي سيد أحمد، 2017، ص 197)

- يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة، لكن التمادي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان فرص تحقيق الربح. (مبارك لسوس، 2012، ص 49)

المطلب الثاني: أهداف تسيير الخزينة

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة، هو تقليل مخاطر السيولة وذلك من خلال مجموعة من الأهداف

التالية:

- مواجهة الاحتياطات النقدية: وذلك من خلال إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وتوفيراً لتمويل الاحتياجات المتوقعة وغير متوقعة.
- تقليل الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال تقليل تسرب النقدية من المؤسسة والإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.
- تقليل تكلفة النقد: من خلال تقليل الحاجة للنقد والاقتراض بأفضل الشروط الممكنة. (بلعباس ناجي سيد أحمد، 2017، ص202)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

إن تسيير الخزينة مرتبط بمجموعة من العوامل التي لها إمكانية في التأثير على تسييرها منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها، وأخيراً مدى انتشار أعمالها خارج البلاد وهي كالتالي:

أولاً: حجم المؤسسة:

حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاساً بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة، وبالرغم من أن هناك شك في المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى، ولكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبرراً لاستخدام العديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة للإدارة النقدية وذلك نظراً لحجم تدفقاتها وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها. (عبد الحلیم كراجه، 2002، ص67)

ثانياً: نوع النشاط:

يؤثر نوع النشاط في مدة الاهتمام بأفراد وظيفة خاصة لتسيير الخزينة في المؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية كالمؤسسات التجزئة، التي تحتاج إلى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.

ثالثاً: درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة:

تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة على عملية تسيير الخزينة، حيث نلاحظ بصفة عامة أنه كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة، كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولكن الكثير من المؤسسات التي سيتم نشاطها وعملياتها بالمركزية، تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ بعين الاعتبار تتعدد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

رابعاً: انتشار الأعمال خارج حدود الدولة:

إذا كانت شركة من الشركات متعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة، تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملاتها مختلفة، فإنها تتاح إلى تسيير متخصص للنقدية وهذا ما لا ينبغي أن الشركات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لكن المنظمات متعددة الجنسية تكون حاجتها أكثر من ذلك. (عبد الحليم كراجه، 2002، ص 68)

المطلب الرابع: مشاكل تسيير الخزينة

يمكن حصر المشاكل التي تواجه الخزينة في مشاكل مرتبطة بالمرودية وأخرى بالمخاطر إضافة إلى المشاكل الهيكلية والظرفية.

أولاً: مشكل المردودية:

إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومرودية الأموال المستثمرة، لذلك يجب تخفيض هذه أموال أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريب من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة. غير أنه كم المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة أثناء الاحتياج إلى السيولة، يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر ايجابية، وثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتاً نسبياً في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع.

ثانياً: مشكل المخاطرة:

يتحدد مستوى الخزينة بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتقادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين، إلا أن تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب، حيث يتوقف على:

- تقييم احتياجات رأس المال العامل؛

- تواجد عمليات خارج الاستقلال؛

- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

ثالثا: المشاكل الهيكلية والظرفية:

يقود فقدان التوازن في أعلى الميزانية يؤدي إلى عدم كفاية رأس المال العامل، وهذا يعتبر مشكلا هيكليا متوسط وطويل الأجل، والحل في هذه الحالة عن مصادر مالية طويلة الأجل. لكن في بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفية في المدى القصير)، تنتج عنه تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات والمدفوعات مثل الفصلية للنشاط، تقود لاحتياجات مهمة آنية في الخزينة (حالة المؤسسات الزراعية والغذائية)، هذا ما نشير إليه بالمشاكل الظرفية للخزينة، ويتم تسوية هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب. (سيف الدين دحمان، 2015/2014، ص08)

المبحث الثالث: أدوات تحسين تسيير الخزينة

نتناول في هذا المبحث أهم أدوات وأساليب تسيير الخزينة، سواء على المدى القصير جدا (أيام) أو القصير، وذلك في حالتي العجز (تدبير النقدية) أو الفائض (استثمار النقدية)، ومكانة أمين الخزينة في هذه المهام.

المطلب الأول: التسيير اليومي للخزينة

أولا: متابعة تغيرات الخزينة:

جميع التغيرات اليومية في الخزينة هي وسائل لإدارتها ومنها: حفظ الشيكات ووضعها البنوك، حالات التقرب والتفاوض معه، تسيير فواتير المدينين؛ وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق.

إن الحساب اليومي للخزينة يسمح بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، وهذا يسمح للمؤسسة بالقيام بتسديد الآخرين: الموردين، الأجراء، الهيئات الاجتماعية... الخ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات المتابعة يمكن أن تكون في نهاية كل شهر أو كل منتصف شهر أو كل أسبوع، لكن يتعذر إجراؤها يوميا، لأنه إلى جانب مراقبة ما تحقق فعلا مع ما تم تقديره، ويتم أيضا مراقبة التأخيرات في عمليات التحصيل للشيكات، أو تحصيل العملاء وغيرها من الإجراءات المتبعة في إدارة الرصيد.

ثانيا: أيام القيمة (التاريخ الفعلي للتدفق النقدي):

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي، الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبيا نسجل كل الحركات بتاريخ العملية، إذ أنه تسجل عملية البيع التي تتم بواسطة شيك يوم تسلم الشيك من العميل، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من تحديد أيام العمل وأيام الأسبوع الأخرى، فأيام العمل هي التي يعمل فيها البنك فعلا خلال كل اليوم، حيث أن نصف يوم عمل لا يعتبر يوم عمل. وعليه فكل العمليات الدائنة تتم خلال أيام العمل فقط، وهكذا لا يمكن للمؤسسة أن تجري عمليات دائنة يومية الجمعة والسبت مثل تحصيل شيك لدى البنك.

إن هذا النظام الزمني المعقد يجب أن يتحكم فيه مسؤول الخزينة، لأن التباعد في الأيام يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافية، فيوم عمل يكافئ في المتوسط $(5/7 = 1.4)$ يوم من الأيام العادية.

ثالثا: التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك:

للمؤسسة عموماً عدة حسابات في بنوك مختلفة، في الواقع عند طلب قرض يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان، ومن جهة أخرى فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة، وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتفريق بين الحسابات الدائنة والمدينة. (بوخاوة باديس، 2003/2002، ص 53)

المطلب الثاني: تسيير عناصر احتياج رأس المال العامل

أولاً: تعريف الاحتياج من رأس المال العامل:

يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل أنها رأس المال الأمثل، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل، ويمكن حساب هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - النقدية) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

وقد تم استبعاد النقدية لأنها لا تعتبر من احتياجات الدولة، أما أن السلفات المصرفية أيضاً عبارة عن ديون سائلة مدتها قصيرة جداً ولا تدخل ضمن موارد الدورة، لأنها تقتصر غالباً في نهاية الدورة السنوية. (رغيب مليكة، بوشنقىر ميلود، 2010، ص 52)

ثانياً: عناصر احتياج رأس المال العامل:

إن أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة الخزينة هو اللعب على تخفيض احتياجات رأس المال العامل، حيث تأخذ في الاعتبار العناصر المرتبطة بالاستغلال من المخزون وعملاء وموردين، باعتبارها العناصر الأكثر تأثيراً في مستويات الاحتياج في رأس المال العامل من جهة، ولكونها الأكثر ارتباطاً بحجم الأعمال من جهة أخرى.

1- تسيير المخزون:

يعني بتسيير المخزون ملاحظة الموارد اللازمة للإنتاج والعمل على توفيرها حسب الجداول الزمنية المخططة، سنتناول طرق تسيير المخزون كمايلي:

- تؤثر الكيفية التي تدير لها المؤسسة المخزون السلعي تأثيراً مباشراً على التدفقات النقدية، وذلك سلبياً أو إيجاباً على حسب كفاءة تلك الكيفية أو فشلها، ويزداد هذا التأثير في شدته كلما:
- ◀ زادت كمية وتكلفة المخزون.
 - ◀ قلت سرعة دوران المخزون، أي كلما طالقت فترة المال المستثمر فيه.
 - ◀ زادت الكميات الفائضة على الحاجة في المخزون.
 - ◀ زادت كميات الأصناف الراكدة.
 - ◀ نتيجة تعرض المخزون للتلف أو الضياع.

لذلك فإن توجه المؤسسة لا يجب أن يكون بتخفيض المخزون إلى حده الأدنى ولكن الاحتفاظ بالمخزون عند حده الأمثل، بما يسمع بإيجاد توازن بين هدفين متضادين:

- ◀ تخفيض مستوى المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به.
- ◀ تقادي أخطار التوقف عن الإنتاج أو فقد العملاء، نتيجة تخفيض مستويات المخزون إلى أقل مما يجب.

ويعتبر معدل أيام بيع من المخزون من أكثر المعدلات شيوعاً لتحديد المعدل الأمثل لحجم المخزون، ويتم التوصل إليه بالنسبة التالية:

$$\text{المعدل الأمثل لحجم المخزون} = \text{قيمة المخزون} \div \text{معدل المبيعات اليومية}$$

(مصطفى خديجة ليلي، 2016/2015، ص 99)

2- الإسراع في تحصيل المقبوضات:

ويتطلب ذلك العمل على حث العملاء على سرعة السداد، كمنح خصم الدفع، وإتباع سياسة مشددة في التحصيل، والإسراع في تحويل الشبكات المستلمة إلى نقدية ومن بين الوسائل المستخدمة في تخفيض الفترة الزمنية لتحويل الشيك إلى نقدية، قيام المؤسسة بإرسال شخص إلى العميل كي يأخذ الشيك ثم يذهب لإيداعه في البنك لتحويله، ولاسيما إذا كان المبلغ كبيراً لأن انتظار العميل لإرسال الشيك عن طريق البريد قد يأخذ وقتاً طويلاً، أما إذا كان العميل يقيم في مدينة بعيدة أخرى، فإن المؤسسة تفتح حساباً بأحد البنوك أين يقطن العميل، ولاسيما إذا كان عدد ملائم من العملاء، حتى يتسنى لهم إيداع ما عليهم من مستحقات. (شبيب طيب، 2017/2016، ص 23)

3- الإبطاء في سداد المدفوعات:

كما إن عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح للمؤسسة، فإن الإبطاء في سداد الالتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول، لو لا يقصد الإبطاء في السداد أن تتأخر المؤسسة في سداد التزاماتها عند حلول موعدها، حيث يمكن أن تواجه المؤسسة مشاكل ومصاعب متنوعة في مثل هذه الحالة، إنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمؤسسة من قبل الموردين وذلك بالسداد في آخر يوم من أيام فترة الائتمان، ويمكن للمؤسسة إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وسحب قيمته من حساب المؤسسة، حيث تسهم في تأخير سحب قيمة الشيك في حسابها لدى البنك، لأن تقوم المؤسسة بسداد شبكات لدى البنوك محلية تقع بعيداً عن مقر المستفيد، حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول. (مصطفى خديجة ليلي، 2016/2015، ص100)

4- مواءمة التدفقات النقدية:

يقصد بالمواءمة التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة وبين توقيت التدفقات النقدية الخارجة، بشكل يسمح بتخفيض الرصيد الذي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ به، ومن أهم الإجراءات التنسيق في هذا الشأن، قيام الإدارة بمحاولة المواءمة بين التدفقات الخارجة لأغراض سداد مستحقات الموردين وبين التدفقات الداخلة المتمثلة في متحصلات الذمم، فإن كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردون لتمديد فترة الائتمان، حتى تتلاءم مع فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، أو تقدم المؤسسة لعملائها خصم تعجيل الدفع وذلك في محاولة تشجيعهم على سرعة سداد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة تحصيل حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين. (مصطفى خديجة ليلي، 2016/2015، ص101)

المطلب الثالث: قرارات تسيير الخزينة

يشتمل ميدان تسيير الخزينة مجموعة من القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة لضمان السير الحسن لمختلف عملياتها وذلك على المدى القصير، ففي حالة وجود عجز على مستوى الخزينة، يجب اللجوء إلى تمويل قصير الأجل وعليه يتم اتخاذ القرار بهذا الشأن.

أولاً: قرارات متعلقة بتوظيف الفائض:

حيث يقوم مسير الخزينة بدراسة الوسائل المتاحة لتوظيف أمثل لفائض الخزينة وذلك لمدة قصيرة الأجل، وهناك أنواع كثيرة ومتنوعة من التوظيفات فيمالي سنتطرق إلى معايير اختيار هذه الأنواع والمفاصلة بينها:

1- معايير اختيار على المدى القصير:

يتم الاختيار والمفاصلة بين مختلف وسائل التوظيف انطلاقاً من عدة معايير نذكر منها:

- **المردودية:** وهو العلاقة بين ما يعود به هذا التوظيف ورأس المال الذي توظفه المؤسسة.
- **السيولة:** تعني قدرة المؤسسة على استرجاع سيولتها بسرعة وبدون خسارة.
- **الخطر:** مخاطر التوظيف إما تحقيق ربح أو تحقيق خسارة.
- **الجباية:** هي معيار جد مهم للمؤسسات، الأشخاص، المهن الحرة أو الأفراد الخاضعين للضريبة على دخل الأشخاص الماديين. (رمال إيمان، 2018/2017، ص52)

2- توظيفات فائض الخزينة:

ومن أهم طرق التوظيف نجد التوظيف خرج السوق المالي والتوظيف عن طريق السوق المالي:

- توظيف خارج السوق المالي تتضمن: شراء المواد الأولية، الودائع لأجل، أدونات الخزينة، سندات الاستحقاق.
- توظيف عن طريق السوق المالي: سندات الخزينة القابلة لتداول، شهادات الإيداع، سند المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية، سندات الخزينة، شركات الاستثمارات ذات رأس مال متغير، سندات التوظيف المشتركة، الأسهم.

ثانياً: قرارات متعلقة بتمويل العجز:

إن عدم التوافق بين المدفوعات والمقبوضات أن يؤدي إلى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة أي عدم كفاية رأس المال العام، لذلك تقوم بتوضيح بعض الطرق لتمويل على المدى القصير وهي كالتالي:

1- التمويل الذاتي (الداخلي):

معناه أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية الناتجة، وتتكون من مؤونات، الاهتلاكات الأرباح غير موزعة الاحتياطات، التنازل عن الاستثمارات، وهذا النوع غالباً غير كافي لتمويل المؤسسة لذلك تلجأ إلى التمويل الخارجي.

2- التمويل الخارجي:

ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم...) لمواجهة الاحتياجات التمويلية، وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة. (رمال إيمان، 2018/2017، ص ص 53-54)

المطلب الرابع: أمين الخزينة ودوره في تسيير الخزينة

يطلق على أمين الخزينة في المراجع والممارسة العربية أمين الصندوق، ويكون مسؤولاً عن السيولة المستمرة للمؤسسة، وهي وظيفة يمكن استكمالها بإدارة العلاقات مع البنوك، فضلاً عن إدارة الاستثمارات والتمويل، أو حتى العمليات المصرفية، وتغطية المخاطر، ويسمى نشاطه أيضاً إدارة الخزينة، إدارة النقدية وإدارة السيولة.

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

1. تعريف أمين الخزينة:

أمين الخزينة هو الشخص المسؤول بشكل أساسي عن إدارة التدفقات النقدية، ومكافأتها أو تكاليفها، بالإضافة إلى مراقبة المواقف والمخاطر المختلفة، وكجزء من واجباته، يجب على أمين الخزينة في جميع الأوقات أن يضمن التزامات المؤسسة في ظل أفضل الظروف وبأكبر قدر ممكن من الأمان. وأمين الخزينة هو الشخص الذي يتفاوض كثيراً على شروط الإيداع والاقتراض من المؤسسات البنكية، كما يمكنه أيضاً المشاركة في إعداد سياسة التمويل والاستثمار في المؤسسة، أما دوره في خطط وبرامج التشغيل فهو هام وحاسم، على اعتبار أنه يوفر الاحتياجات المالية الدورية لأنشطة الشراء والتمويل والإدارة العامة.

في المؤسسات الصغيرة، يتم غالباً دمج وظيفة أمين الخزينة ضمن الإدارة المالية، وحتى المحاسبية للمؤسسة، حيث يقوم بالمهام المحاسبية، المالية، النقدية شخص واحد، أما في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، فتكون وظيفة أمين الخزينة (الصندوق) واضحة وبارزة في الهيكل التنظيمي، يتكفل بها شخص بشكل متخصص، على أن يتبع إدارياً للمدير المالي. (Marc Gaugain & Roselyne, 2007, p 47).

2. 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، بدءاً 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 التالية :
(محمد الأمين حنيوة، 2007 / 2008، ص ص 25 - 27).

أ. سنوات الستينيات (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 للإستعمال 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.

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 والتمثلة في متابعة السيولة في المؤسسة ، 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.

ب. سنوات السبعينات (أمين الخزينة مسير النقدية)

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، أي شهدت بداياتها بعض الأزمات تعلقت أساساً بموارد الطاقة " البترول " التي أعلنت على صعوبات إقتصادية نجمت عنها إنخفاض في الوتيرة الإقتصادية، ونتائج المؤسسات، التضخم، ارتفاع في معدلات الفائدة... ، حيث عرف خلالها مبادئ "الخزينة الصفرية"، والتمثلة أساساً في:

✓ 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 والدائنة .

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، والإبتعاد عن أولوية المعلومات المحاسبية، والاستناد على

معلومات 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."

ج. سنوات الثمانينات (أمين الخزينة مسير المخاطر):

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

هذه الوضعية تطورت بسرعة ما بين سنوات 1983 و1985، أين فتحت أسواق النقد أمام المؤسسات في بعض الدول كفرنسا، والتي قامت باستدراك جزء من الوقت الذي فاتها مقارنة ببعض الدول المعتادة على العمل في الأسواق المالية كالولايات 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 بالعملة 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، 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 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 إرتبطت بكل المنتجات المالية الجديدة والمتعددة، التي تسمح من خلال إستخدامها 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 إعتبار الخزينة "مركزاً للأرباح".

وبالتالي عرف أمين الخزينة أهمية بالغة، من خلال إتساع 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 والوظائف.

د. الوضع الحالي لوظيفة الخزينة (أمين الخزينة مسير 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 إتجاه التوسيع.

المحور الأول:

مرتبطة بالضرورة المطلقة بإقامة الجرد الكامل للأخطار المالية في المؤسسة، حيث أظهر مسير الخزينة إستقطاباً وزيادة إهتمام بشكل كبير بأخطار الصرف وأخطار تغيرات معدلات الفائدة، حيث من الضروري القيام به قبل أي لجوء لوسائل التغطية وتسيير الأخطار.

المحور الثاني:

هو الرجوع إلى الفهم الأساسي للتوازنات الكبرى للمؤسسة، فعلى مسير الخزينة ألا ينشغل بنشاطات السوق، التي قد يعزل فيها بحثاً 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، لإتساع 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.

3. مهام أمين الخزينة:

رغم تنوع مهام أمين الخزينة، باعتبار نشاطه نشاطا يوميا روتينيا، وأن محور عمله هو السيولة النقدية وإدارتها، رغم ذلك يمكن إجمال مهام أمين الصندوق في ما يلي (Annie Bellier & Sarun : (Khath 2000, p 18.

أ. ضمان توفير السيولة للمؤسسة:

يشير مصطلح السيولة هنا إلى قدرة المؤسسة على الوفاء بالمواعيد النهائية، حيث يجب على أمين الخزينة أن يفعل كل ما في وسعه للتأكد من أن المؤسسة لديها موارد كافية في جميع الأوقات للوفاء بالتزاماتها المالية (دفع الرواتب، والوفاء بالمواعيد النهائية للموردين، وتلك تجاه الهيئات الاجتماعية، والبنوك، وما إلى ذلك)، هذه المهمة بلا شك أن توضع في المقدمة، لأن السيولة تشكل الشرط الأساسي لبقاء المؤسسة.

ب. تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية:

لا تريد الإدارة العامة للمؤسسة بالضرورة معرفة تفاصيل الشروط المصرفية، وهذا لتقليل التكاليف المصرفية، لكنها تفكر بشكل عفوي في التفاوض، فبالطبع حتى لو لم يكن أمين الخزينة دائما هو الذي يتفاوض مباشرة مع المصرفي، فإن مسؤوليته على الأقل هي القيام بكل الأعمال التحضيرية.

ج. تحسين النتيجة المالية:

تعني ببساطة تحقيق تكاليف أقل أو مزيد من الدخل المالي اعتمادا على اتجاه التدفق النقدي، وتساهم المهام المتعددة لأمين الخزينة في تحسين النتيجة النهائية، حيث يتفاوض على شروط التمويل، وللقيام بذلك، يجب عليه إتقان حساب تكاليف مصادر التمويل، الطريقة الوحيدة للمقارنة بين عروض الائتمان المختلفة، وإيلاء اهتماما خاصا لتطوير توقعات موثوقة لمدة شهرين أو ثلاثة أشهر من أجل اتخاذ قرارات التمويل أو الاستثمار الأكثر دقة.

د. إدارة المخاطر المالية قصيرة الأجل:

تدخل في ها المجال في المقام الأول مخاطر العملة، وفي بعض الأحيان مخاطر أسعار الفائدة، وتقع مسؤولية هذين المجالين على عاتق أمين الخزينة، لأنهما يشكلان مخاطر مالية إلى حد كبير على المدى القصير، والهدف من إدارة مخاطر العملات هو تجنب خسائر العملة، من خلال تجميد سعر الصرف بما يضمن معدل هامش تجاري بين المبيعات والمشتريات بعملات مختلفة، من ناحية أخرى، تهدف إدارة

مخاطر أسعار الفائدة إلى إصلاح معدل الاقتراض أو الاستثمار على مدى فترة مستقبلية، حيث يقوم أمين الخزينة بتنفيذ عمليات التحوط وفقاً لتطور الأسعار، وذلك بأن يضع هذه التحوطات على أساس الميزانية النقدية السنوية أو توقعات متجددة لبضعة أشهر.

هـ. ضمان أمن المعاملات:

هذا إجراء هام لأمناء الخزينة بالنظر إلى العدد المتزايد من محاولات الاحتيال، وللحد من هذه المخاطر، يجب وضع إجراءات لضمان أمن وسائل الدفع، من أجل منع تزوير الشيكات وأوامر التحويل واختلاس الأموال.

4. مهارات أمين الصندوق

من أجل تنفيذ المهام المختلفة لأمين الخزينة، يجب عليه تطوير مجموعة متنوعة من المهارات مثل (Sion Michel, paris, 2001, P 29):

أ. دور المنظم:

يجب أن يقوم بإعداد وتنفيذ لمنهجية دقيقة وصارمة للإدارة اليومية للنقدية الداخلة والخارجية، بحيث يتمكن من التوفيق بين نوعي التدفقات السابقة، مما يسمح له بتغطية وتوفير احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب من جهة، واستثمار الفوائض النقدية إلى حين الحاجة إليها.

ب. دور فني:

بما أن إدارة النقدية هو في الأساس مجال تقني وفني، فإنه يتعين على أمين الخزينة إتقان الوظائف المختلفة لبرمجيات الحاسوب المتعلقة بالخزينة الخاصة به، وبعض عناصر الرياضيات المالية، وتشغيل منتجات التحوط من العملات وأسعار الفائدة؛

ج. دور اتصالي:

يعتمد أمين الصندوق على الوظائف التشغيلية التي يجب أن تزوده بالمعلومات لتغذية التوقعات والتنبؤات المالية، لذا يجب أن يقنع هذه الوظائف بأهمية توفير بيانات دقيقة في الوقت المناسب لأمين الصندوق؛

د. دور تنبؤي:

تتخذ معظم القرارات المالية بناء على التدفقات النقدية أو أوضاع الحساب المتوقعة، لذلك يجب على أمين الصندوق التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية على مدى آفاق زمنية مختلفة: بضعة أيام أو عدة أسابيع أو حتى سنة، كما يجب عليه أيضاً توقع المستقبل، وخاصة في مجال تطور أسعار الفائدة وأسعار الصرف.

4. وظائف أمين الخزينة

تتطلب إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة مجموعة من الوظائف، والذي يؤدي تحليلها للتطرق إلى "نظام تسيير الخزينة"، هذا ما يمكن التعبير عليه بمجموعة من العلاقات بين مختلف الأقسام والفروع، حيث يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للخزينة بالمؤسسة في ثلاث مراحل متتالية تشخص إجراءات مختلفة لإدارة النقدية وهي: (محمد الأمين حنيوة، 2008 / 2007، ص ص 44- 45).

1. التنبؤ بالتدفقات النقدية:

يعتبر التنبؤ بالتدفقات النقدية من أولى المراحل التي يتم القيام بها، من خلال التنبؤ بكافة عمليات التحصيل والدفع، ويسمح تعدد مهام مسير الخزينة، إعداد برامج في مختلف الأبعاد، فمخطط الخزينة في المدى القصير يعتبر مهم جداً للاختيار العقلاني لإمكانيات التمويل والتوظيف، كما أن التقديرات على المدى المتوسط تسمح بتحديد مبلغ القروض اللازمة ومفاوضتها مسبقاً.

يمكن من خلال ما سبق أن نشير إلى العلاقة العكسية الموجودة بين إدارة التدفقات النقدية في المستويات المختلفة (المدى القصير، المتوسط، الطويل) ودرجة المخاطرة، حيث تؤدي الخطط القصيرة المدى إلى قرارات لا رجعة فيها كخصومات الأوراق التجارية، الشيء الذي يبرز الأهمية البالغة للتدفقات النقدية في المدى القصير من خلال اعتماد كل الوسائل والطرق الدقيقة والفعالة لإدارتها.

2. القرارات المتعلقة بالتمويل والتوظيف:

تعتبر حالة عدم التوازن المالي في المدى القصير من الأمور الجد منطقية، من خلال إستحالة تغطية كل الإلتزامات القصيرة الأجل بالتحصيلات المتوقعة، وبهذا تظهر أهمية إدارة الرصيد النقدي والذي يعبر عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة (التحصيلات) والتدفقات النقدية الخارجة (التسديدات)، من خلال القرارات المتعلقة بالتوظيف في حالة وجود الفائض النقدي أو عمليات تمويل العجز النقدي في ميزانية الخزينة.

3. تنظيم ومراقبة تسيير التدفقات النقدية:

تأتي في مرحلة موائية عملية الرقابة، حيث تساهم عملية تحليل الفوارق والاختلافات بين ما هو متوقع أو مخطط وما هو فعلي، في تحسين نماذج التوقعات، ومختلف الأدوات والأساليب المستخدمة.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الخزينة من أهم مؤشرات الوضعية المالية والتوازن المالي، لذا يعطيهما التحليل المالي مكانة مركزية في الحكم على التسيير المالي لأي مؤسسة، وبما أن الخزينة تتذبذب في غالب الأحيان بين حالتها العجز والفائض النقدي، فمن مسؤوليات أمين الخزينة (الصندوق) التسيير اليومي للنقدية، وذلك لإرجاع من خلال محاولة إرجاع الخزينة للحالة المثلى، من خلال تدبير النقدية لسد العجز في الخزينة من مصادر التمويل المتاحة(تصريف المخزونات بالبيع، تحصيلات الحقوق من الزبائن، تأخير التسديدات للموردين والدائنين إن أمكن، الحصول على قروض قصيرة الأجل... إلخ)، أما في حالة الفائض، وهي حالة أفضل من حالة العجز المالي، باعتباره لا تشكل خطرا على المؤسسة، إلا أنها تمثل تكلفة فرصة ضائعة للنقدية المتراكمة في الخزينة، حيث ينبغي استثمارها أو توظيفها (تدعيم المخزونات للتوسع في النشاط، سداد الديون المالية مبكرا بدل دفع الفوائد عنها، تمديد آجال التحصيل من الزبائن لكسب ولائهم، التوظيف المالي قصير الأجل للفوائض في السوق النقدية أو المالية).

الفصل الثاني:

الفشل المالي ومساهمة تسيير الخزينة في الحد منه.

تمهيد:

يمكن التعرف على الفشل المالي من خلال دراسة قدرة المؤسسة على تلبية التزاماته المالية، ويمكن التعرف عليه من خلال تقييم قدرة المشاة على مقابلة الاحتياجات القائمة والمحددة. الفشل المالي يحدث عندما تكون هناك عمليات أو أعمال للمؤسسة يتبعها تنازل عن ممتلكات أو الأصول لصالح الدائنين أو الإفلاس، أو حدوث خسارة للدائنين بعد عمليات فاشلة، أو عدم القدرة على استرجاع الخطر المرهون والانسحاب وترك الالتزامات على المؤسسة غير مدفوعة أو أن يتم وضع ممتلكات الشركة تحت الحراسة القضائية أو إعادة تنظيم للشركة وإحداث إجراءات التسوية بين المؤسسة ودائنيها.

المبحث الأول: ماهية الفشل المالي

يعد الفشل المالي مصطلحا غير دقيق تماما من ناحية تقديم توضيح واضح للحالة المالية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية لكي تعد مؤسسة فاشلة، فهو مفهوم عام يخلط بين المفاهيم المالية والقانونية لحالات الإفلاس والعسر المالي في المؤسسات. (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2015، ص133)

المطلب الأول: تعريف الفشل المالي

الفشل المالي هو تلك الحالة المالية المرادفة لحالة العسر المالي الحقيقي أو القانوني التي تعني عدم قدرة المشروع على مواجهة و سداد التزاماته المستحقة للغير بكامل قيمتها، حيث تكون أصوله أقل في قيمتها الحقيقية من قيمة خصومه، الأمر الذي يصل بالمشروع- وفي أغلب الحالات- إلى حالة الإفلاس، وفي حقيقة الأمر إن حالة الفشل المالي لا تحدث بشكل مفاجئ مثل الحوادث، ولكنها تعكس النتائج النهائية لمجموعة من التراكمات والمضاعفات والتي تبدأ من موقف معين، وبدرجة معينة من درجات نقص السيولة، والتي تتطور في حالة عدم الاهتمام بها من وضع سيء إلى وضع أكثر سوءا إلى أن تصل إلى حالة الفشل المالي. (نبيل عبد السلام شاكر، 2016، ص13)

ويعرف أيضا على أنه عدم قدرة المنشأة دفع التزامات عندما تأتي موعد استحقاقها، فهو ليس نتاج اللحظة ولكن ناجم عن العديد من الأسباب والعوامل التي تفاعلت وتفاعل عبر المراحل الزمنية

وتؤدي إلى الحالة التي عليها المنشأة من عدم مقدرتها على سداد التزاماتها أو استعادة توازنها المالي والنقدي أو التشغيلي. (تركي ليلي، 2015/2014، ص52)

المطلب الثاني: تمييز الفشل المالي عن بعض المشابهة (العسر المالي، التعثر، الإفلاس)

يختلف الباحثون في وضع تسمية صحيحة تسمح بالتعبير عن المشكلة التي تمر بها المؤسسة خلال فترة معينة، لذلك لجأ الباحثون إلى استخدام العديد من المصطلحات مثل (التعثر، العسر والإفلاس) رغبة منهم في الوصول إلى التعريف الدقيق الذي قد يصف حالة المنشأة المتعثرة أو المعسرة أو الفاشلة أو المفلسة. وسنقوم فيما يلي بتقديم تعريفات مختصرة لهذه المفاهيم:

أولاً: الفشل المالي:

إن مصطلح الفشل لا يقدم توصيفا دقيقا للحالة المالية التي تتعرض لها المنشأة حتى يمكن اعتبارها فاشلة، فهذا المفهوم يتداخل مع المفاهيم المالية والقانونية لحالات الإفلاس والعسر في المنشآت ويعتبر مرادفا لهذه التسميات دون التمييز بينها.

ثانياً: العسر المالي:

العسر المالي تعبير عن الحالة التي لا تكون فيها السيولة النقدية المتوافرة لدى المنشأة كافية لتسديد الالتزامات تجاه الغير. ويظهر العسر المالي بشكلين، عسر مالي فني وعسر مالي حقيقي. حيث يمكن القول إن العسر المالي الفني ينشأ عندما تمر المنشأة بأزمة سيولة حادة تتعلق بتوليد التدفق النقدي الموجب من نشاطها، نتيجة لضعف ربحيتها، وبما أن إجمالي الأصول لديها يفوق إجمالي المطالب فإنها تملك فرصة تجاوز هذه الأزمة دون الوصول إلى حالة الإفلاس.

أما بالنسبة للحالة الثانية والمتعلقة بالعسر المالي الحقيقي فإن المنشأة قريبة جدا من الإفلاس، إذ أنها عاجزة عن سداد التزاماتها، بالإضافة إلى كونها تعاني من تراكم الخسائر لديها والتي جعلت إجمالي موجوداتها يقل عن إجمالي التزاماتها.

ثالثاً: التعثر المالي:

إن مصطلح التعثر المالي هو مصطلح واسع ويمتاز بالغموض نوعا ما حيث لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، فبعض الدراسات عرّفته على أنه حالة إفلاس كدراسة (Altman) سنة 1968، في حين يرى البعض الآخر على أنه فشل أو عدم القدرة على تسديد الالتزامات عند تاريخ الاستحقاق، إلا أن

(Rose) سنة 1996 ربط التعثر المالي بالعسر وعرفه كما يلي: " عدم القدرة على الوفاء بالديون مع غياب أي وسيلة لتسديدها كعدم كفاية الأصول لتغطية الخصوم ".

كما يعرف التعثر المالي على أنه عبارة عن اضطراب خطير يصيب القدرة على مواصلة النشاطات لأسباب مختلفة.

رابعاً: الإفلاس المالي:

عندما تتوقف المنشأة عن تسديد التزاماتها تجاه الغير في تاريخ استحقاقها يتم إشهار إفلاسها بحكم قضائي من قبل المحكمة المختصة، وذلك من أجل تصفيته وبيعها وتسديد التزاماتها بما يتاح من إمكانيات مالية. وكذلك الأمر عندما تتعرض المؤسسة إلى خسائر متكررة قد تلجأ إلى إعلان إفلاسها على الرغم من أن القانون لا يلزمها بذلك حيث أنها تقوم بتسديد التزاماتها تجاه الغير وهذه الحالة تدعى بالإفلاس المالي أو الإفلاس الدفترى. (انتصار سليمان، 2016/2015، ص30)

خامساً: التمييز بين الفشل المالي والتعثر المالي والعسر المالي والإفلاس:

ذهب البعض إلى التفرقة بين التعثر المالي والفشل المالي على اعتبار أن التعثر المالي حالة تسبق الفشل المالي، وقد لا تؤدي إليه بالضرورة ويستند في هذه الحالة إلى استخدام معيار المرونة، في حين يشير مصطلح الإفلاس من الناحية القانونية إلى حالة إفلاس قضائي كنتيجة لتوقفها عن سداد ديونها في مواعيد استحقاقها، من خلال هذه المفاهيم المتشابهة للفشل المالي نستنتج أن هذه مصطلحات عن حالات تمر بها المؤسسة التي تعاني من الفشل المالي.

المطلب الثالث: مظاهر الفشل المالي

للفشل المالي مظهرين أحدهما مالي والآخر اقتصادي.

أولاً: المظهر المالي:

ويتمثل في العجز المالي لوحدة لدرجة إعلان الإفلاس ووضع المؤسسة في حالة التصفية، حيث أن العجز المالي يعني أن القيمة الدفترية للالتزامات المؤسسة تكون أكبر من القيمة الدفترية لأصولها، وبالتالي تكون المؤسسة في حال عجز عن تسديد التزاماتها.

ثانياً: المظهر الاقتصادي:

يتمثل في عجز المؤسسة عن تحقيق عائد الاستثمار المطلوب على الأموال المستثمرة أي أن الاستثمار في المؤسسة أقل من عائد استثماره في مجالات أخرى أو أقل من تكلفة الأموال المستثمرة في المؤسسة. (سارة شيباني، 2017/2016، ص54)

- وكما ذكرنا آنفاً؛ فالفشل المالي ليس وليد لحظة ما أو أنه يحدث فجأة بل هو نتاج عن عدة أحداث (مظاهر) نذكر منها:
- أ. تدني الربحية لفترات متتالية.
 - ب. ضعف الرقابة على رأس المال العامل مع ارتفاع حجم الديون.
 - ج. ضعف كفاءة العنصر البشري المالية والإدارية.
 - د. التأخر في إعداد الحسابات الختامية.
 - هـ. ضعف مستوى الإفصاح والشفافية.
 - و. انخفاض التدفقات النقدية الداخلية.
 - ز. تكرار طلب تأجيل دفع المستحقات.
 - ح. طلب تسهيلات مالية غير مبررة.
 - ط. انخفاض معدلات تحصيل الديون وارتفاع نسبة الديون المعدومة.
 - ي. التغيير المتكرر في إدارة المنظمة. (مجلة البحوث الأكاديمية، يوليو 2020)

المبحث الثاني: الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الفشل المالي من أكثر الأخطار التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، خاصة منها الصغيرة والمتوسطة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم أسباب الفشل المالي وأنواعه ومراحله.

المطلب الأول: أسباب الفشل المالي

ويمثل الإفلاس المرحلة الأخيرة في دورة حياة الشركة نتيجة لاستمرار العسر المالي الذي يحدث للأسباب الآتية:

1. استعمال الإدارة لأساليب غير مشروعة أو احتيالية في تحقيق الربحية عندما لا تستطيع تحقيق تدفق نقدي داخلي فوري من مشاريعها الاستثمارية.
2. عدم الكفاءة التي تحدث نتيجة ترك الإداريين الجديين لمناصبهم.

3. فقدان المرونة المالية.
4. نقص رأس المال.
5. خلل في نظام التكلفة.
6. ضعف في الرقابة.
7. الحكومة في ظل قوانين لا توفر حماية للشركات.
8. قلة الاستثمارات والمشاركة الخارجية. (مجلة بابل، 2018، ص259)

كما أن أسباب الفشل المالي يمكن تقسيمها إلى قسمين داخلية وخارجية.

أولاً: أسباب الفشل الخارجية:

- التقادم التكنولوجي.
- الركود الاقتصادي.
- المنافسة المفرطة.
- رفع قيود ومحددات الصناعة.
- تغيير أسعار الفائدة.
- ضعف تسويق المنتجات المحلية في الأسواق العالمية والحروب والأزمات الإقليمية.

ثانياً: أسباب الفشل الداخلية:

1. عدم فهم السوق كفاية من حيث الأسباب الخارجية.
2. سوء الإدارة المالية وضعف الهيكل التمويلي والهيكل الاستثماري.
3. ضعف القرارات الإستراتيجية التي تغفل المنشآت، بالإضافة إلى عدم الوعي بأهداف المنشأة والتوسع غير المنطقي من حيث المنتجات والأسواق الجديدة.
4. قصور الرقابة الداخلية يظهر بالعادة في الهياكل التنظيمية المعقدة وسوء إدارة المخاطر مما يؤدي إلى وجود ثغرات في أنظمة المعلومات.
5. مجالس إدارة غير فعالة وعدم حيادية في مواقفها وآرائها. (عزت هاني عزت أبو شهاب، 2018،

ص26)

المطلب الثاني: أنواع الفشل المالي

يوجد أنواع من الفشل المالي الذي قد يصيب المنشأة، وهي الفشل الاقتصادي، الفشل المالي أو القانوني والفشل الإداري.

أولاً: الفشل الاقتصادي:

هو العملية التي تنتج عن تفاعل الكثير من الأسباب عندما يكون العائد المحقق على رأس المال من متوسط تكلفة رأس المال، أي عندما يكون العائد على المتاجرة بالملكية في المنشأة رقماً سالباً، لذلك يقصد بالمنشأة الفاشلة بالمفهوم الاقتصادي، تلك التي لا يكفي دخلها لتغطية نفقاتها، ويقل معدل الفائدة على الاستثمار بتكلفتها الدفترية عن تكلفة رأس المال، ولا يترتب على الفشل الاقتصادي إشهار إفلاس المنشأة، لأنه يمكن أن تكون المنشأة فاشلة من الناحية الاقتصادية، ومع ذلك لا تتوقف عن دفع الالتزامات حينما يحين أجل استحقاقها ومن ثم لا يشهر إفلاسها.

ثانياً: الفشل القانوني:

هذا النوع من الفشل قد يتخذ اتجاهين، فالإتجاه الأول يتمثل في حالة عدم كفاية السيولة، ويقصد به عدم قدرة الشركة على سداد الديون والفوائد المستحقة الدفع، وهو ما قد يحدث حتى لو كانت قيمة الموجودات تزيد عن قيمة الخصوم، أما الشكل الثاني فهو يتجه إلى العسر المالي والذي تم التطرق إليه سابقاً. (عزت هاني عزت أبو شهاب، 2018، ص30)

ثالثاً: الفشل الإداري:

هو عدم كفاءة الجهاز الإداري للمنشأة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أعمال سلبية تساهم في تدهور نشاط المنشأة وأرباحها، وبذلك يكون لها الأثر السلبي على قيم أسهمها، حيث يتضمن ضعف كفاءة الإدارة بصفة رئيسية فشلها في تقديرها ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم عدم القدرة على التكيف والمواءمة مع البيئة الخارجية، وتعديل لخطتها لما يطرأ من أحداث غير متوقعة. (عزت هاني عزت أبو شهاب،

المطلب الثالث: مراحل عملية الفشل المالي

تمر عملية الفشل المالي في عدة مراحل قبل الوصول إلى مرحلة الإفلاس والتصفية، إذ يمكن من خلال تشخيص المرحلة التي تمر بها الشركة اتخاذ التدابير والمعالجات اللازمة لتقادي التصفية، وهي:

1- مرحلة النشوء:

مما لا شك فيه أن الشركة لا تصبح متدهورة فجأة أو بصوره غير متوقعة، وإنما تكون هناك بعض المؤشرات التي يمكن معالجتها من قبل الإدارة مثل التغيير في الطلب على المنتجات والتزايد المستمر في التكاليف غير المباشرة وتقادم طرق الإنتاج وتزايد المنافسة ونقص التسهيلات الائتمانية وتزايد الأعباء بدون رأس المال العامل، وغالبا ما تحدث خسارة اقتصادية في هذه المرحلة حيث أن إعادة التخطيط في هذه المرحلة قد يكون أكثر فاعلية.

2- مرحلة التدفق النقدي المنخفض (التعثر):

تحدث هذه المرحلة عندما تلاحظ الإدارة حدوث تعثر مالي، ويكون ذلك عندما تواجه الشركة عدم القدرة على مواجهة احتياجاتها النقدية الفورية، وفي هذه المرحلة تكون أصول الشركة أكبر من التزاماتها، ولكن تكمن المشكلة في صعوبة تحويل تلك الأصول إلى سيولة نقدية لتغطية الديون المستحقة، وربما تستمر هذه المرحلة لعدة شهور، ففي هذه المرحلة تعاني الشركة من ضائقة مالية بخلاف المدة التي تكون بها الشركة في حالة مالية جيدة الأمر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لأجل معالجة هذا الضعف المالي إذ يمكن للشركة اللجوء إلى اقتراض أموال كافية لمواجهة احتياجاتها النقدية الفورية.

(عباس علوان شريف المرشدي، 2018، ص ص 258-259)

3- مرحلة العسر المالي المؤقت (الفني):

ترتبط هذه المرحلة بعدم قدرة الشركة على استخدام السياسة العادية في الحصول على النقدية المطلوبة لاستخدامها في مواجهة التزاماته المستحقة ومقابلة نموه المطلوب. إذ يصف (Gordan, 1971, 347) الإعسار المالي بقوله أن الانخفاض في القوة الإرادية للوحدة سيحدث في نقطة ما، واحتمال غير ضئيل أن الوحدة ستصبح غير قادرة على دفع نفقاتها، وينشأ الإعسار المالي الفني عادة نتيجة للانخفاض الجوهرى في الرصيد النقدي المتاح للشركة واللازم وذلك لتزايد التزاماتها؛ أي أن الشركة تواجه أزمة في توفر السيولة.

4- مرحلة الإعسار المالي الحقيقي:

وهي المرحلة التي تكون فيها الشركة عاجزة عن مواجهة التزاماتها المستحقة وتكون قيمة أصولها أقل من قيمة خصومها وهذا النوع من الإعسار الفني سوف يؤدي إلى عدم حصول الشركة على السيولة اللازمة من مصادر التمويل والائتمان أو التسهيلات اللازمة لمعالجة النقص في السيولة، مما يؤدي بالمتعاملين مع الشركة غير مقتنعين بالتعامل معها.

وقد تلجأ الشركة عندها للتعامل مع الإعسار الحقيقي إلى عدة حلول وبما يتناسب والحالة التي تمر بها وهي:

1. بيع الأصول.
2. اندماج الشركة مع شركة أخرى.
3. تخفيض الإنفاق الرأسمالي والبحث والتطوير.
4. التفاوض مع المصارف وبقية الدائنين.
5. إصدار السندات الجديدة.
6. تحويل الديون إلى أسهم.

5- مرحلة الفشل القانوني:

تحدث عندما تؤخذ الإجراءات القانونية لحماية حقوق المقرضين، وبذلك يجري الإعلان عن إفلاس الشركة أي بمعنى تصفية الشركة، وهي المرحلة النهائية وبذلك تكون الشركة قد وصلت إلى مرحلة الفشل المالي، إذ أن الإفلاس يعد النتيجة الحتمية لاستمرار حالة العجز في السيولة والإعسار المستمر الذي يواجهه الشركة. (عباس علوان شريف المرشدي، 2018)

المبحث الثالث: أساليب إدارة الفشل المالي

حظيت الدراسات المتعلقة بفشل الشركات وكيفية حدوث التنبؤية قبل حدوثه من المواضيع الهامة التي شغلت بالباحثين والمحليلين الماليين، حيث حاولت جميع هذه الدراسات البحث في مختلف البنود المالية للشركات للوصول إلى نموذج أو وضع حلول كيفية التنبؤ بالفشل المالي، وقد توصلت هذه الأبحاث إلى عدة أساليب إدارة الفشل المالي لتشخيص وضع المؤسسة المالية والتنبؤ بالفشل المالي، وذلك انطلاقاً من القوائم المالية.

المطلب الأول: الإجراءات الوقائية للحد من فشل المنشآت

ويرى (Mbat Eyo, 2013) أنه يجب أخذ العبرة من خبرات المنشآت الفاشلة ودراسة أسباب فشل هذه المنشآت، للحد من تعرض المنشآت القائمة لهذه الظاهرة، ويتوجب على الإدارة الفعالة استخدام الإجراءات التي أثبتت فعاليتها والتي تم استخدامها وتجربتها وأثبتت نجاحها على أرض الواقع لتفادي ظاهرة فشل الشركات وتتلخص الإجراءات في ما يلي: (عزت هاني عزت أبو شهاب، 2018، ص56)

- أن يتم النظر في جميع مناطق العمليات بهدف تقييم كفاءة العمليات، حيث تشمل المجالات التالية:
 - تدريب وتطوير الموظفين، وبهدف رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية فإنه من الأمور المهمة العمل على تقييم عمل كل موظف مقارنة بما يتوقع منهم.
 - تعزيز العمليات والقدرة الإنتاجية وتطبيق الهيكل المالي المناسب، وزيادة المستوى التنافسي لتصبح ميزة في السوق.
 - الإدارة الفعالة لتسويق المنتجات.
- ويجب على الإدارة الجيدة أن تدرك بأن الاطلاع والسيطرة على العوامل المهمة: مثل سعر السلع، كمية المبيعات، حجم السوق، الحصة المسيطر عليها من السوق، هي التي تضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها وغاياتها. (عزت هاني عزت أبو شهاب، 2018، ص56)

المطلب الثاني: التنبؤ المالي

من ضمن الأحداث الخطيرة التي يمكن أن تتعرض لها أو تمر المؤسسة الاقتصادية في حالة الفشل المالي، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التنبؤ بالفشل المالي لتحقيق أهداف المؤسسة وتجنب حالات الإفلاس والأزمات المالية وإجراءات التصحيحات في الوقت اللازم، كما يعتبر التنبؤ بالفشل المالي إدارة رقابة وتقييم ليس للأطراف الداخلية فقط في المؤسسة بل حتى لأطراف الخارجية كالحكومات والمستثمرون.

أولاً: مفهوم التنبؤ بالفشل المالي:

التنبؤ اصطلاحاً يشير إلى جميع الأنشطة التي تتناول تجميع البيانات والمعلومات التي تبين كل العوامل والظروف والمتغيرات المحتملة في المستقبل والتي تؤثر في مجمل الأنشطة والفعاليات التي تؤديها الشركة.

أما (Robbins) فيرى أن التنبؤ يقوم على أساس أن الإدارة تضع الافتراضات التي تحدد العلاقة بين عوامل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، فالتنبؤ هنا يمكن إدارة المنظمة من السيطرة على حالة التغيير في عوامل البيئة أو التكيف معها لتحقيق الأهداف المنشودة. (وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، 2010، ص15)

ثانياً: أهمية التنبؤ بالفشل المالي:

يعد إيجاد طريقة أو آلية تحليلية يمكن بواسطتها التنبؤ باحتمال وصول المؤسسة الاقتصادية إلى حالة التعثر قبل عدد كاف من السنوات أمرًا ضروريًا، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حينها، وذلك نظرًا لما ينتج من تعثر المؤسسة أو إفلاسها من آثار خطيرة على الاقتصاد وكل الفئات العاملة فيه والمرتبطة بهذه المؤسسات.

فهناك الكثير من الفئات المهمة بالمؤسسة الاقتصادية والذين يولون اهتمام كبيرًا لإمكانية التنبؤ بفشلها مثل (المستثمرون، الدائنون، الإدارة، الجهات الحكومية، مراجعو الحسابات وغيرهم). فالمستثمر يهتم بالتنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية من أجل اتخاذ قراراته الاستثمارية المختلفة والمفاضلة بين كل البدائل المتاحة وتجنب الاستثمارات الخطر.

وكذلك يهتم الدائنون والمقرضون بها لأسباب كثيرة منها اتخاذ القرار بمنع الائتمان أو عدمه، وتحديد سعر الفائدة وشروط القرض بناءً على حجم الخطر المتعلق به. أما الإدارة فتهتم بموضوع التنبؤ بالفشل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لإنقاذ المؤسسة في الوقت المناسب، كما أن اهتمام الجهات الحكومية بهذا الموضوع يرجع إلى تمكينها من أداء وظيفتها الرقابية على المؤسسات العاملة في الاقتصاد حرصًا منها على سلامته، أما اهتمام مراجعي الحسابات بالتنبؤ بالفشل فيتبع أساسًا من أن لهم مسؤولية كبيرة في تدقيق القوائم المالية لتلك المؤسسات الاقتصادية. (رضوان العمار، حسين قصيري، 2015، ص134)

ثالثًا: خطوات التنبؤ بالفشل المالي:

هناك مجموعة من الخطوات للتنبؤ بأي ظاهرة وهي:

1. تحدد موضوع التنبؤ وتعريفه.
2. تحليل موضوع التنبؤ إلى عناصره الأولية المكونة له ودراسة العوامل المؤثرة فيه، سواء بالزيادة أو بالنقصان.
3. إجراءات دراسات عن التطور التاريخي للقيم الرقمية التنبؤ للاسترشاد بها في توقع قيمته مستقبلاً.
4. اختيار الأسلوب الملائم من أساليب التنبؤ الإحصائي لتقدير قيم الظاهرة موضوع الدراسة.
5. إجراءات دراسات مقارنة بين قيمة العنصر موضوع التنبؤ التي تم التنبؤ بها والقيمة الفعلية له.

(نرمين محمد غسان الحموي، 2016، ص59)

المطلب الثالث: علاج الفشل المالي

هناك العددي من الوسائل المستخدمة لعلاج الفشل المالي الحادث، وقد تتداخل هذه الوسائل أو قد تستخدم أكثر من وسيلة للعلاج، سنتناول خلال مايلي مختلف الوسائل التي يستخدمها المسؤولين بصفتهم أصحاب القرار في علاج الفشل المالي وهي:

أولاً: إعادة الهيكلة:

معنى ذلك أن تتبع المؤسسة استراتيجيات جديدة من شأنها أن تساعد على معالجة الخلل المالي والإبقاء على المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات جديدة وحتى تكون إعادة الهيكلة فعالة لا يجب أن تقتصر على إعادة الهيكلة المالية، ولكن يجب أن تمتد لتشمل إعادة الهيكلة الإدارية حتى يتلائم الاثنان معا في تحقيق نتائج فعالة للتغلب عن الخلل المالي. (اوكاشي صونيا، 2016/2015، ص 87)

ثانياً: الاندماج:

إن حركة الاندماج بين الشركات وصلت ذروتها في نهاية الستينات، واستمرت هذه الظاهرة حتى نهاية السبعينات، وظهر خلال هذه الفترة اندماجات عملاقة كان لها تأثير كبير على أسواق الدول التي تمت فيها كما حدث في البيئة الأمريكية، والمقصود بالاندماج: انصهار شركتين أو أكثر في كيان جديد وهو عكس الاتحاد الذي تظل شخصية الشركات الداخلة فيه على ما كانت عليه قبل الدخول في الاتحاد.

ثالثاً: الشكل القانوني:

يعتبر تغيير الشكل القانوني من الطرق الفعالة في علاج الخلل أو الفشل المالي لبعض الشركات والمقصود هنا التحويل من شكل أقل مرونة إلى شكل أكثر مرونة، حيث يتيح للإدارة حرية الحركة وحرية اتخاذ القرارات. (اوكاشي صونيا، 2016/2015، ص 88)

رابعاً: التصفية:

في طريقة من الطرق الأربعة سالفة الذكر حيث الدرجات الخفيفة، تكون القيمة الاستمرارية للشركة أعلى من القيمة الإفلاسية أو التصفوية لها، عكس الحال في التصفية حيث الفشل مستعصي وخطير، وهنا تكون قيمة التصفية لهذه الشركة أعلى من قيمة استمرارها، فلا بد من إجراء عملية تصفية وتحقيق الإفلاس، وتتخذ الإجراءات القانونية لذلك لسداد التزامات الشركة اتجاه الغير، وعند إجراء التصفية أو الإفلاس فإن من أهم النقاط التي تكون موضع اهتمام غالبا على النحو التالي:

- تكاليف إجراءات الإفلاس والتصفية.

- الضرائب المستحقة للدولة.
- الديون غير المضمونة والعامه.
- حقوق حاملي الأسهم الممتازة.
- حقوق حاملي الأسهم العادية.
- الديون المضمونة من نتائج بيع الضمانات. (او كاشي صونيا، 2016/2015، ص 89)

خامسا: البيع:

قد لا يجد الملاك أمامهم من طريق سوى إنهاء ملكيتهم للشركة عن طريق البيع، ورغم أن أول ما يتبادر إلى الذهن هو البيع من الدولة إلى أطراف أخرى، إلا أن الواقع قد يكون من الدولة للأفراد وقد يكون من الأفراد للدولة، وفي الحالة الأولى يطلق عليه " الخصخصة " في حين أن الحالة الثانية يطلق عليها " العممة ". وفي حالة البيع يقرر الملاك نقل الشركة بحالتها الفاشلة أو غير المرضية إلى ملاك جدد ليتولوا هم الشركة، وهنا نرى أن البائع لم يستطع علاج ما أصاب الشركة من فشل، وفي المقابل نجد أن المشتري يحدوه الكثير من الأمل في إصلاح وعلاج هذا الفشل. ولذلك فهو يقدم على عملية الشراء مدفوعا بالعديد من الأسباب والدوافع. (او كاشي صونيا، 2016/2015، ص 87)

خلاصة الفصل:

إن الفشل المالي تأثيراً سلبية على نشاط المؤسسات والمشاريع الاقتصادية وتكمن خطورته في عدم قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزام بتاريخ الاستحقاق، مما يجعلها تفقد ثقة البنوك والموردين وحتى المستثمرين فتزداد غرقاً، حتى تسيير في طريق التصفية.

إلا أنه لا بد من انتهاز أساليب للتنبؤ بأي خطر قد يهدد بقاء المؤسسة في المستقبل، كما بينا في هذا الفصل فنتفاده قبل حدوثه وتتجنب الوقوع في دوامة العسر المالي، ونقص السيولة والائتمان البنكي، فالوقاية خير من العلاج.

مما سبق ندرك أن من خلال تسيير الخزينة يمكنها أن تكون وسيلة الوقاية من خطر الفشل المالي، ورأينا في هذا الفصل أنها تستطيع من خلال ممارساتها العملية، سواء في مجال المحاسبة والمالية أو التشغيل أو إدارة المخاطر، وباستخدام بعض الوسائل إعطاء صورة واضحة عن كفاءة الإدارة والأسلوب الإداري المتبع.

الفصل الثالث:

دور تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي في مؤسسة مطاحن

الزيبان- القنطرة -

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري لتسيير الخزينة والفشل المالي ومساهمة الخزينة في الخدمة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، ولذلك قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وهذا لما تحتله في الاقتصاد المحلي للمنطقة.

لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** سنتطرق إلى المؤسسة محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** دراسة وضعية الخزينة للمؤسسة محل الدراسة.
- **المبحث الثالث:** سنقوم بتطبيق الدراسة حيث سنتطرق إلى تسيير الخزينة وعلاقته بالفشل المالي في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نظرة عامة حول مؤسسة الزيبان القنطرة من خلال تعريفها والتطرق إلى هيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهمية وأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

مؤسسة مطاحن الزيبان هي إحدى المؤسسات التابعة لشركة الأم مجمع الرياض سطيف، وهي من المؤسسات العمومية التي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1983 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي، وتحولت بعد ذلك إلى شركة مساهمة SPA برأس مال قدره 235.000.000 دج ابتداء من سنة 1990 ليصل رأس مالها في سنة 2009 إلى 896.260.000 دج وبقي ثابت كما هو لغاية سنة 2013 وهي منشأة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية.

كما يمكن تقديم بعض المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة:

- **الاسم الجديد:** المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة.

- **طبيعة النشاط:** المؤسسة أنشطة انفتاحية مقسمة إلى نوعين هي كالاتي:

○ **الأنشطة الرئيسية:** تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد، الدقيق).

○ **الأنشطة الثانوية:** إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.

-الموقع: تقع في الجنوب لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة، وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

-المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م².

-طاقة الإنتاجية:

○ 1500 قنطار من القمح اللين.

○ 5900 قنطار من القمح الصلب.

- سعة التخزين:

○ 3900 قنطار من المنتج النهائي.

○ 125000 قنطار من القمح.

○ احتياجات المؤسسة من الماء.

○ 3000 لتر من الماء يوميا.

أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا حوالي 179 عامل.

-تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الجنازة، نخالة، القمح اللين، نخالة

القمح الصلب، النخالة المكعب، السميد الثانوي، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): منتجات مؤسسة الزيبان - القنطرة

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	25 كلغ
	سميد ممتاز	10 كلغ - 25 كلغ
	سميد عادي	25 كلغ
الدقيق	دقيق ممتاز	5 كلغ
	دقيق عادي	25 كلغ - 50 كلغ
	دقيق ثانوي	25 كلغ
النخالة	نخالة حمراء (القمح الصلب)	40 - 100 كلغ
	نخالة بيضاء (القمح اللين)	40 - 100 كلغ

40 - 100 كلغ	نخالة مكعب	
--------------	------------	--

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية للمؤسسة

حيث تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

1. وضع سياسة إنتاجية مطابقة مع متطلبات السوق.
2. وضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسة القائمة.
3. العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.
4. توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل للوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.
5. تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الوصول إلى أسعار تنافسية تهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير.

المطلب الثاني: تحليل نشاط مؤسسة الزيبان - القنطرة

سننظر في هذا المطلب إلى بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.

1. أهم المنتجات: متخصصة في السميد والدقيق.
2. إستراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.
3. إستراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها)، بالإضافة إلى تسويق منتجاتها، حيث أن المنافسة كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية، حيث أن هنا كمؤسسات رائدة في الجزائر مثل (سفينة، Sim) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة تواجه منافسة شرسة، حيث أن منتوجاتها تحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب، مطاحن البركة زربية الوادي)، وأنها جهوية كذلك في الشرق إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.
4. سياسة المؤسسة: إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المربحية للشركة مطاحن الزيبان - القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخل أي جهد في ترجمة بالأفعال، التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركات (الزبائن، المساهمين والمحيط...).

○ ترقية ثقافة الإضفاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.

○ تكوين وتحسيس مجموعة العمال.

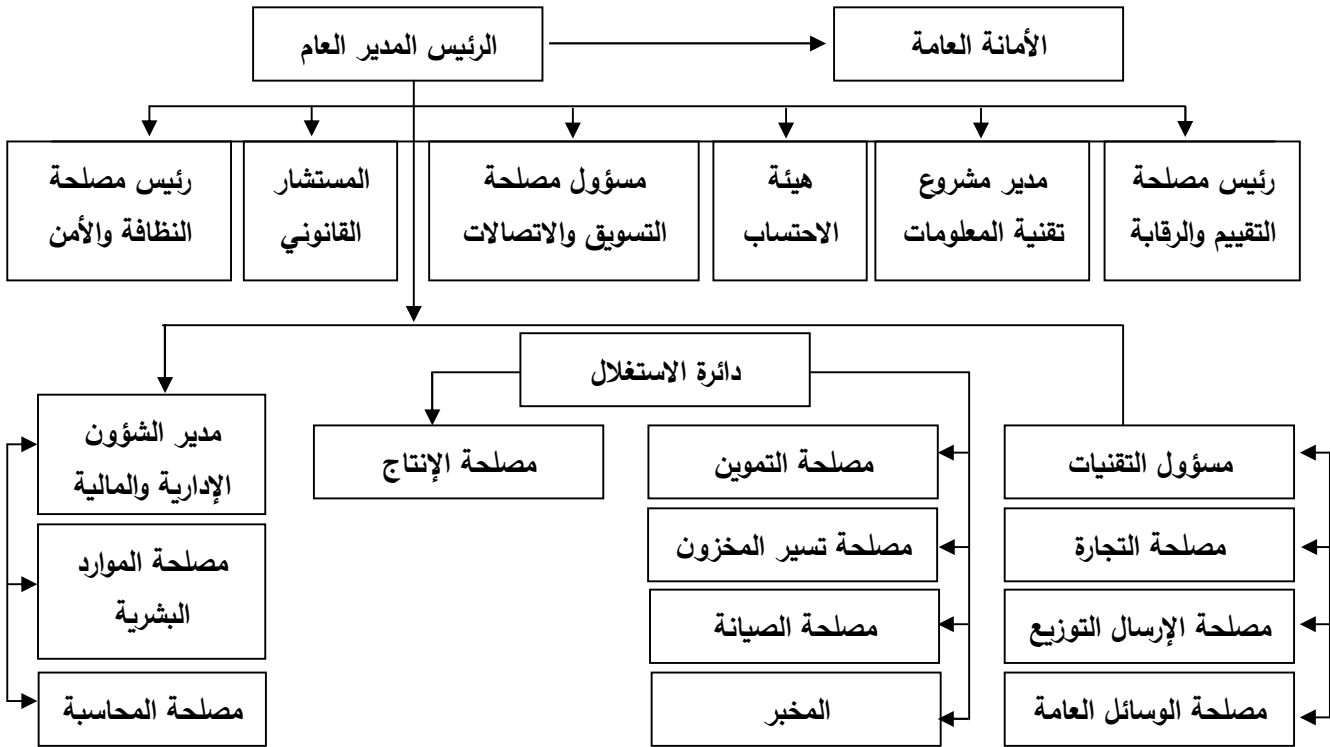
○ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج.

○ التحديث وصيانة طاقة المنتج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومطاحن وفيما يلي سيتم عرض هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية للمؤسسة

● مصلحة المحاسبة والمالية:

1. فرع الاستقلال.

2. فرع متابعة الاستثمارات.

3. فرع الإيرادات.

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المنشأة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتيه.

تتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكلية أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة هي السنة المالية، وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها (ذمتها) إثر هذه النتائج، لاسيما بين دورة مالية وأخرى.

فهي بصورة أشمل نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات المنتجة لحركية الأموال أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين (زبائن، موردين، مصارف، مصالح جبائية...).

1- فرع الاستغلال:

يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات التي تتمثل نقدا في:

- مسك مسودة البنك: تقيد به كل العمليات البنكية.

- مسك مسودة الصندوق: تقيد به كل العمليات التي تتم نقدا.

- استقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات والخدمات المؤداة المتكونة من:

○ طلب الشراء.

○ الفاتورة.

○ وصل استلام.

○ طلب تخليص.

- ملف الخدمات: نفس الوثائق باستثناء وصل استلام يقابله إقرارا بالخدمة المقدمة.

- التأشير على طلب التخليص.

-التسجيلات المحاسبية في اليومية المناسبة.

إضافة إلى ذلك هناك مهام شهرية تتمثل في:

- إعداد التقارب البنكي.
- تقييد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية.
- استخراج اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ لكل حساب.
- إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.

2- فرع الإيرادات:

يهتم بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصالح المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التخليص. وتتمثل أبرز مهامه في:

- التأكد من صحة اليوميات ومطابقته للفواتير وقيمة التحويل.
- فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها.
- فوترة يوميات المبيعات (الفوترة، كيفية التسديد).
- متابعة المبيعات بالأجال.

كما أن لفرع مهام شهرية متمثلة في:

● إيقاف رقم الأعمال الشهري ومقارنته مع اليوميات المحاسبية واليوميات المرسله من طرف مصلحة المبيعات.

● يقوم المكلف بالتحصيل الجبائي برصد قيمة الضريبة على القيمة المضافة، حقوق الطابع وكذا الضريبة على رقم الأعمال ويصرح بها قبل 20 من الشهر الموالي.

● استخراج جدول حساب خاص بالإيرادات من أجل إعداد التقارب البنكي.

3- فرع متابعة الاستثمارات:

يهد هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من:

- الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص.
- تغيير مكان الاستثمار.
- القيام بعملية الجرد والإهلاك الخاص بالاستثمار.

يتم كل هذا من التحركات في الحاسوب والمتابعة اليومية، كما أنه يوجد 04 إطارات خاصة بمصلحة المحاسبة والمالية.

المبحث الثاني: دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

لدراسة وضعية الخزينة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ينبغي عليها إعداد الوثائق اللازمة المتمثلة في: الميزانية، جدول حساب النتائج، جدول تدفقات الخزينة. لدراسة الوضعية يتم عن طريق مجموعة من المؤشرات والنسب المالية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية

الجدول رقم (04): الميزانية الوظيفية للسنة المالية المغلقة في 2015/12/31

المبالغ	الخصوم	المبالغ الإجمالية	الأصول
3399111739.78	الموارد الدائمة	2968736053.07	الاستخدامات المستقرة
896260000.00	رأس المال الصادر	276426.56	التثبيبات المعنوية
224293433.13	احتياطات مجمعة		التثبيبات المادية
50.595722.94	النتيجة الصافية	16478991.99	أراضي
1872360338.04	الاهتلاكات وخسائر القيمة	1176277723.09	مباني
313820000.00	افتراضات ودون مالية	30304043113	تثبيبات مادية أخرى
2749130.11	ضرائب		تثبيبات قيد التنفيذ
39033115.56	مؤونات ومنتجات معاينة مسبقا		التثبيبات المالية
804551821.83	الموارد الجارية	87600.00	أصول مالية أخرى غير جارية
144777439.83.83	موارد الاستغلال	13128230.70	ضرائب مؤجلة من الأصول
122375923.78	الموردون والحسابات الملحقة	1234927508.54	الاستخدامات الجارية
22401516.05	ضرائب	590955507.83	استخدامات الاستقلال
659774382.00	موارد خارج الاستغلال	77697251.21	مخزونات جارية
659774382.00	ديون أخرى	479386825.51	زيائن
		33871431.11	مدينون آخرون
		200000000.00	الاستخدامات خارج الاستقلال
		200000000.00	فيتم منقولة لتوظيف
		443972000.71	استخدامات الخزينة

		443972000.71	قيم الخزينة
4203663561.61		4203663561.61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية للمؤسسة

في الميزانية الوظيفية للمؤسسة سنة 2015 المحدد من خلال الميزانية المالية لنفس السنة، نجد أن المؤسسة ولدت تدفقات الموارد التي تسمح بتمويل استخدامات، حيث أن الموارد زادت من قيمة الخزينة المتاحة، والمؤسسة خلال هذه السنة استطاعت أن تمول استخداماتها عن طريق الخزينة المتاحة، فالمؤسسة عرفت توازن مالي خلال 2015.

الجدول رقم (05): الميزانية الوظيفية للسنة المالية المغلقة في 2016/12/31

المبالغ	الخصوم	المبالغ الإجمالية	الأصول
3512031057.45	الموارد الدائمة	3008135976.27	الاستخدامات المستقرة
89620000.00	رأس المال الصادر	276426.56	التثبيبات المعنوية
273679156.07	احتياطات مجمعة		التثبيبات المادية
30310.50	حسابات ما بين الوحدات	16478991.99	أراضي
107292703.58	النتيجة الصافية	1176277723.09	مباني
1865736963.60	الاهتلاكات وخسائر القيمة	1467342840.8	تثبيبات مادية أخرى
313820000.00	افتراضات ودون مالية	315073917.43	تثبيبات قيد التنفيذ
5264480.98	ضرائب		التثبيبات المالية
49947442.72	مؤونات ومنتجات معاينة مسبقاً	235940.00	أصول مالية أخرى غير جارية
675912213.59	الموارد الجارية	19835500.76	حسابات رفض بين الوحدات

36431186.41	موارد الاستغلال	12614635.64	ضرائب مؤجلة من الأصول
33040612.53	الموردون والحسابات الملحقة	1179807294.77	الاستخدامات الجارية
3390573.88	ضرائب	574798927.61	استخدامات الاستقلال
639481027.18	موارد خارج الاستغلال	89213232.48	مخزونات جارية
639481027.18	ديون أخرى	482068308.62	زيائن
		3517386.51	مدينون آخرون
		225672701.63	الاستخدامات خارج الاستقلال
		25672701.63	ضرائب
		200000000.00	فيتم منقولة لتوظيف
		379335665.53	استخدامات الخزينة
		379335665.53	قيم الخزينة
4187943271.04		4187943271.04	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية للمؤسسة

من خلال الميزانية الوظيفية للمؤسسة سنة 2016 لمطاحن الزيبان نجد أن النسب في الأصول من الاستخدامات المستقرة والاستخدامات الجارية وقيم استخدامات الخزينة ارتفعت مقارنة بسنة 2015 وهو ارتفاع ملحوظ، وهذا على أن المؤسسة قد زادة من نسبة توازنها المالي بحيث إنها قامت بتغطية الموارد المستقرة لإجمالي الاستخدامات المستقرة وتمويل احتياجاتها لدورة الاستغلال بالفائض من تلك الموارد الدائمة المتاحة، وحققت فائض الرأس المال العامل الصافي الإجمالي.

المطلب الثاني: تحليل الخزينة من خلال مؤشرات التوازن المالي

لكي نصل إلى تحليل شامل عن وضعية المؤسسة لابد من المرور بعدة حسابات من بينها مؤشرات التوازن المالي.

أولاً: حساب رأس المال العامل الصافي لإجمالي سنتي 2015-2016:

أ- رأس المال العامل الصافي لسنة 2015:

رأس المال العامل الصافي 2015 = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة

$$2968736053.07 - 3399111739.78 =$$

$$430375686 =$$

ملاحظة: FRNG موجب.

ب- رأس المال العامل الصافي لسنة 2016:

$$\begin{aligned} \text{رأس المال العامل الصافي 2016} &= \text{الموارد الدائمة} - \text{الاستخدامات المستقرة} \\ &= 3512031057.45 - 3008135976.27 \\ &= 503895081 \end{aligned}$$

ملاحظة: FRNG موجب.

رأس مال العامل الصافي للسنتين 2015-2016 موجب هذا يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقي والمتمثلة في 430375686 و503895081.

ثانيا: حساب احتياج رأس المال العام لسنتي 2015-2016:

أ- بالنسبة لسنة 2015:

احتياج رأس المال العامل لسنة 2015 = احتياج رأس المال العامل للانتقال + احتياج رأس المال العامل خار الانتقال

$$\begin{aligned} \text{احتياج رأس المال العامل} &= \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد الاستغلال} \\ &= 590955507.83 - 144777439.83 \\ &= 446178068 \end{aligned}$$

ملاحظة: BFR_{ex} موجب.

أنتج النشاط العادي للمؤسسة احتياجا ماليا قدره 446178068 دج، وهذا راجع عادة إلى أن آجال دوران كان من المخزون والحقوق أبطئ في مجال دفع الموردين، وهو ما يوجب البحث عن مورد مالي لتمويل هذا الاحتياج.

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال 2015 = احتياج رأس المال العامل للانتقال + احتياج رأس المال العامل خار الانتقال

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال 2015 = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال

$$659774382.00 - 200000000.00 =$$

$$459774382.00 - =$$

ملاحظة: BFR_{hex} سالب.

أنتج النشاط غير العادي للمؤسسة مورداً مالياً قدره 459774382 - دج، وهذا ما يخفف من حدة العجز في السيولة بطيء دوران المخزون والتباعد بين آجال كل من العملاء والموردين.

حساب الاحتياج من رأس المال العامل و BFR_{2015} = احتياج رأس المال العامل للاستغلال +

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال

$$= 446178068.00 + (-459774382)$$

$$= 13596314.00 -$$

ملاحظة: BFR_y سالب.

وهذا يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات ويبقى فائض.

ب- بالنسبة لسنة 2016:

احتياج رأس المال العامل للاستغلال 2016 = استخدامات للاستغلال - موارد للاستغلال

$$= 36431186.41 - 574798927.61$$

$$= 538367741.20$$

ملاحظة: BFR_{hex} موجب.

أنتج النشاط العادي للمؤسسة احتياجاً مالياً قدره 538367741.20 دج، وهذا راجع عادة إلى أن آجال دوران كان من المخزون والحقوق أبطئ في مجال دفع الموردين، وهو ما يوجب البحث عن مورد مالي لتمويل هذا الاحتياج.

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال 2016 = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج

الاستغلال

$$= 639481027.18 - 25672701.63$$

$$= 413808325.55 -$$

ملاحظة: BFR_{hex} سالب.

أنتج النشاط غير العادي للمؤسسة موردا ماليا قدره 413808325.55 - دج، وهذا ما يخفف من حدة العجز في السيولة بطئ دوران المخزون والتباعد بين آجال كل من العملاء والموردين.

حساب احتياج رأس المال 2016 = احتياج رأس المال العامل للاستغلال + احتياج رأس المال

العامل خارج الاستغلال

$$- 413808325.55 + 538367741.20 =$$

$$124559415.65 =$$

المؤسسة في حاجة إلى موارد مالية إضافية لتغطية احتياج أنشطتها الاستغلالية بمبلغ قدره

$$124559415.65 \text{ دج.}$$

ثالثا: الخزينة الصافية:

أ- بالنسبة لسنة 2015:

الخزينة الصافية = استخدامات الخزينة - موارد الخزينة

$$0 - 443972000.71 =$$

$$443972000.71 =$$

ملاحظة: TN موجب.

أي أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل، وعليه

على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها.

ب- بالنسبة لسنة 2016:

الخزينة الصافية = استخدامات الخزينة - موارد الخزينة

$$0 - 379335665.53 =$$

$$379335665.53 =$$

ملاحظة: TN موجب.

المؤسسة خففت خزينة موجبة أي أن استخدامات الخزينة أكبر من موارد الخزينة أي هناك فائضا

موجبا قدره 379335665.53 دج.

رابعا: دراسة التوازن المالي:

أ- بالنسبة لسنة 2015:

- الشرط الأول: $FRNg = 430375686 > 0$ محققة.
- الشرط الثاني: $FRNg > BFRg$ محقق لأن $FRNg = 430375686.00$ أكبر من $BFRg = 13596314.00$.

وهذا يعني أن احتياج رأس المال العامل الذي يحقق مورد إضافي، يغطي العجز في رأس المال العامل الصافي الإجمالي.

- الشرط الثالث: $TN = 443972000.71 > 0$ محقق.
- بما أن الشروط محققة فإن المؤسسة في حالة توازن مالي.

ب- بالنسبة لسنة 2016:

- الشرط الأول: $FRNg = 503895081 > 0$ محققة.
- الشرط الثاني: $FRNg > BFRg$ محقق لأن $FRNg = 503895081$ أكبر من $BFRg = 124559415.65$.
- الشرط الثالث: $TN = 3 - 933566.53 > 0$ محقق.
- بما أن الشروط محققة فإن المؤسسة في حالة توازن مالي.

المطلب الثالث: تحليل الخزينة من خلال نسبة السيولة

سنتطرق في هذا المطلب إلى استخدام نسبة السيولة للتعليق عن الوضعية المالية للمؤسسة، بمعرفة مدى قدرتها مع مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من خلال الآتي نذكر مايلي:

أ- بالنسبة لسنة 2015:

1- نسبة السيولة العامة:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الاستخدامات الجارية}}{\text{الموارد الجارية}}$$
$$1.53 > 1 = \frac{1234927508.54}{804551821.83} =$$

النسبة أكبر من 1 وهذا يدل على أن رأس المال العامل موجب وسيولة المؤسسة معتبرة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل سداد التزاماتها.

2- نسبة السيولة السريعة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{استخدامات جارية - مخزونات}}{\text{الموارد الجارية}}$$

$$1.43 = \frac{77697251.21 - 12349275.54}{804551821.83} =$$

النسبة أكبر من 0.30 وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها الجارية دون اعتبار المخزون.

3- نسبة السيولة الفورية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{استخدامات الخزينة}}{\text{الموارد الجارية}}$$

$$0.55 = \frac{443972000.71}{804551821.83} =$$

$$= \text{نقع في مجال } [0.30 - 0.20]$$

هذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية الخصوم الجارية عن طريق القيم الجاهزة أي أن سيولة المؤسسة معتبرة دون مراعاة لباقي عناصر الأصول الجارية.

ب- بالنسبة لسنة 2016:

1- نسبة السيولة العامة:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الاستخدامات الجارية}}{\text{الموارد الجارية}}$$

$$1.74 > 1 = \frac{1179807294.77}{675912213.59} =$$

نفس التعليق السابق ذكره.

2- نسبة السيولة السريعة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الاستخدامات الجارية - المخزونات}}{\text{الموارد الجارية}}$$

$$1.61 = \frac{89213232.48 - 117080729.77}{675912213.59} =$$

نفس التعليق السابق.

3- نسبة السيولة الفورية:

$$\frac{\text{استخدامات الخزينة}}{\text{الموارد الجارية}} = \text{نسبة السيولة الفورية}$$
$$0.56 = \frac{379335665.53}{675912213.59} =$$

نفس التعليق السابق.

المبحث الثالث: تسيير الخزينة وعلاقته بالفشل المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

نتناول في هذه المبحث تحليل وتقييم قدرة مؤسسة مطاحن الزيبان على الوفاء بالتزاماتها المالي في آجالها، وبالتالي تجنب الفشل المالي، ومساهمة تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي أو مضاعفته.

المطلب الأول: حساب نسب التنبؤ بالفشل المالي

لحساب نسبة التنبؤ بالفشل المالي تسعى المؤسسة إلى دراسة هيكل المؤسسة المالي، وذلك من خلال دراسة وتحليل المعطيات من خلال حسابا نسب الهيكلية.

أولاً: نسبة الاستقلالية المالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{ديونا مالية} + \text{موارد الخزينة}}{\text{رؤوس الأموال الخاصة}}$$

$$\text{أ- نسبة الاستقلالية المالية لـ 2015} = \frac{316569130.1}{3043509494} = 0.104$$

$$\text{ب- نسبة الاستقلالية المالية لـ 2016} = \frac{319084481}{3142999133} = 0.101$$

نلاحظ أن النسبة من خلال العلاقتين أعلاه خلال السنتين جيدة، حيث قدرت سنة 2015 بـ 10.4% وسنة 2016 بـ 10.1% نسبة ضعيفة تشير إلى أن الديون المالية أقل من ثلث الأموال الخاصة ما يعني أن المؤسسة تتمتع بمديونية جد منخفضة وبالتالي استقلالية عالية في اتخاذ قراراتها المالية، كما يمكنها طلب المزيد من القروض في البنوك بسهولة، أما عندما تتجاوز النسبة 1 فالمؤسسة في هذه الحالة مهددة بالوقوع في فشل مالي ولا تستطيع أن تخدم ديونها.

ثانياً: المدة المتوسطة لتسديد الديون المالية:

أ- المدة المتوسطة لتسديد الديون المالية لسنة 2015:

$$= \frac{\text{ديون مالية}}{\text{قدرة التمويل الذاتي}}$$

$$= \frac{\text{ديون مالية طأ}}{\text{نتيجة صافية + اهلاكات ومؤونات}}$$

$$0.163 = \frac{313820000}{1872360338.04 + 50595722.94}$$

ب- المدة المتوسطة لتسديد م. م. لسنة 2016:

$$0.159 = \frac{313820000}{1865736963.6 + 107292703.58} =$$

المدة خلال سنتي 2015 و 2016 مدة ممتازة حيث كانت سنة 2015؛ 0.16 سنة = 1 شهر و 27 يوم وسنة 2016؛ 0.15 سنة = 1 شهر و 24 سوم وتعني أن الربح النقدي المحقق خلال شهرين فقط كافي لسداد كامل الديون المالية، وهذا من دون توزيع أرباح على الشركاء أو إعادة استثمارها وهو ما يؤكد الاستقلالية المالية الجيدة والقدرة على الحصول على قروض جديدة بسهولة، كما تبين من حساب الاستقلالية المالية ومن هنا نستنتج أن المؤسسة يمكن أن تقع في فشل مالي عندما تتجاوز المدة 04 سنوات دون تسديد ديونها.

ثالثا: نسبة تغطية الاستخدامات المستقرة:

$$\frac{\text{الموارد الدائمة}}{\text{الاستخدامات المستقرة} + BER_{2x}} = \text{نسبة تغطية الاستخدامات المستقرة}$$

أ- نسبة تغطية الاستخدامات المستقرة لسنة 2015:

$$0.995 = \frac{3399111739.78}{446178068 + 2968736053.07} =$$

ب- نسبة تغطية الاستخدامات المستقرة لسنة 2016:

$$0.99 = \frac{3512031057.45}{538367741.20 + 3008135976.27} =$$

النسبة أقل من 1 خلال سنة 2015 حيث بلغت 99.5% وسنة 2016 قررت بـ 99% وهذا يشير إلى أن الموارد الدائمة لا تكفي لتغطية الاستخدامات المستقرة، فضلا عن احتياج رأس المال العامل ولذا يجب تدعيمها من خلال زيادة الموارد الدائمة ولا يجب الاعتماد على الفائض الذي يوفره النشاط الاستثنائي، ورغم أن النسبة قريبة جداً من 1 إلا أن المؤسسة تبقى مهددة بالوقوع في الفشل المالي، حيث أنها انخفضت سنة 2016 بالنسبة لسنة 2015 بـ 0.005 ← بـ 0.5%.

رابعا: نسبة تمويل الأصول المتداولة:

$$\frac{\text{الخصوم المتداولة (موارد جارية)}}{\text{الأصول المتداولة (استخدامات جارية)}} = \text{نسبة تغطية الاستخدامات المتداولة}$$

أ- نسبة تغطية الاستخدامات المتداولة لسنة 2015:

$$0.65 = \frac{804551821.83}{1234927508.54} =$$

ب- نسبة تغطية الاستخدامات المتداولة لسنة 2016:

$$0.57 = \frac{675912213.59}{1179807294.77} =$$

نلاحظ من العلاقة السابقة أن النسبة في كلتا السنتين أقل من الواحد، حيث قدرت سنة 2015 بـ 65% وانخفضت سنة 2016 بنسبة 08% حيث قدرت بـ 57%، وهذا مؤشر جيد لأن المؤسسة استطاعت تمويل الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة بالإضافة إلى الحصول على فائض، أما إذا ارتفعت النسبة عن 100 فهذا مؤشر سلبي يدل على الوقوع في الفشل المالي.

المطلب الثاني: أساليب تسيير الخزينة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

حققت مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة خزينة موجبة خلال السنتين 2015 و2016 أي أن استخدامات الخزينة أكبر من موارد الخزينة أو بمعنى آخر رأس المال العام يفوق احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة إضافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد أو تعظيم قيم استقلالها عن طريق شراء المواد الأولية، وعليه نجد أن الفائض في رأس المال العامل يأخذ شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة ايجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

المطلب الثالث: تشخيص الخزينة والفشل المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

من خلال تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن القنطرة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للسيولة والهيكلية المالية بشكل أساسي، يمكننا تسجيل بعض الجوانب الإيجابية والسلبية لوضعية الخزينة والهيكلية المالية، وهو ما يعطينا صورة أولية على طريقة تسيير الخزينة واحتمالات الفشل المالي في المؤسسة.

1- النقاط الإيجابية:

- تحقق المؤسسة خزينة موجبة باستمرار، وهو ما يعني فائض نقدية مرتفع يمكن الاستفادة منه في تمويل احتياجات النشاط (المشتريات، الخدمات، الأجور، قطع الغيار، الصيانة الملحة... إلخ) أو تطوير الاستثمارات وتجديدها من خلال حيازة آلات وتجهيزات جديدة.

- ارتفاع مستوى السيولة في المؤسسة، حيث تتجاوز النسب المعيارية، ورغم أنها لا تشكل خطر على الوضعية المالية للمؤسسة، إلا أن تجاوزها عن الحدود المعقولة، يشير إلى سوء تسيير الخزينة، مما يتطلب تخفيض مستويات السيولة العامة، السريعة والفورية للحدود المثلى.

- ضعف مستوى المديونية، إضافة إلى استقرار الديون المالية خلال 2015 و2016، مما يعني تمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية اتجاه المقرضين (البنوك) بشكل كبير، وإن كان ذلك يعود في جزء كبير منه إلى عدم حيازة استثمارات جديدة، وبالتالي عدم اللجوء إلى الاقتراض البنكي.

- تحقيق توازن مالي مستمر، حيث لدى المؤسسة فائض أموال دائمة متأتية من الأموال الخاصة بشكل رئيس (رأس مال عامل)، يستطيع تغطية الاحتياجات المالية للنشاط (الاستغلال بشكل خاص)، وبما أن مستوى النشاط ارتفع بشكل بسيط فقط، فإن رأس المال العامل يبقى دائم يغطي احتياجات الاستغلال (الدائمة) وخارج الاستغلال (الطارئة)، وإن كان ذلك يعود لغياب احتياجات خارج الاستغلال، هذا النشاط الذي يولد مورد إضافي يسمح بتدعيم الخزينة.

- قدرة كبيرة على سداد الديون المالية في مدة لا تتجاوز السنة، مما يعني أن احتمالات الفشل المالي مستبعدة، حيث أن فائض النقدية العلية أو الممكنة (قدرة التمويل الذاتي) لعدة شهور فقط، يمكنها تسديد كامل القروض طويلة الأجل، وهو ما يعني كذلك أن للمؤسسة فرصة كبيرة للحصول على موارد مالية جديد في شكل قروض طويلة أو قصيرة الأجل في حالة ما إذا أرادت وضع خطط لتجديد استثمارات المالية (استثمارات إحلالية)، أو توسيع النشاط (استثمارات توسعية)، أو حتى التخطيط لدخول مجالات نشاط جديد مرتبطة أو غير مرتبطة بالنشاط الأساسي (استثمارات إستراتيجية).

- يواجه نشاط الاستغلال (طحن الحبوب وتصنيع مشتقاتها) صعوبات كبيرة، ناتجة عن المنافسة الشديدة في القطاع في المنطقة، بسبب تواجد العديد من المطاحن التابعة للقطاع الخاص والعام في المنطقة في الجزائر، بسبب فتح الدولة الباب للاستثمار الخاص في هذا القطاع، كل هذا يعرض النشاط الأساسي لمخاطر تشغيلية كبيرة (تراجع الطلب على منتجات المؤسسة)، وإن كانت منتج الدقيق هو من المنتجات الغذائية الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهو ما يجعل تأثير مخاطر نشاط الاستغلال على الخزينة محدودة، وبالتالي تسببها في الفشل المالي محدودة كذلك.

- تطور إيجابي في نسب الخزينة لسنة 2016، مقارنة بـ 2015، حيث تراجعت نسب السيولة العامة والسريعة والفورية (الجاهزة) من مستويات مبالغ فيها إلى مستويات أقرب من المستويات المعيارية،

مما يل على انتباه المؤسسة إلى أهمية التسيير الجيد للسيولة، وتسعى للتحكم فيها تدريجيا، بحيث تبقى في المستويات المقبلة، رغم ما تواجه ذلك من صعوبات داخلية وخارجية.

2- نقاط الضعف:

■ ضعف تطور السوق نقدي في الجزائر، يجعله لا يوفر أدوات استثمار وتوظيف مالية متنوعة للمؤسسات، وذلك لاستثمارات فوائضها المالية للخزينة، حتى تحقق منها إيرادات، جعل المؤسسة تحتفظ بتلك السيولة في الخزينة (الصندوق والحساب البنكي الجاري)، وإذا كان ذلك لا يشكل خطورة على الوضعية المالية للمؤسسة، إلا أنه يتسبب في ضياع فرض توظيف فوائض الخزينة وتحقيق عوائد مالية منها، وبالتالي تتعرض الخزينة لتكلفة مرتفعة تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة (ضياع فرصة توظيف نقدية الخزينة).

■ عدم اللجوء إلى زيادة تدعيم المخزونات (خاصة المواد الأولية) لتدعيم النشاط، من خلال فوائض الخزينة، أي تعاني المؤسسة من تشغيل فوائض الخزينة استثمار في توسيع المبيعات، وهذا يدل على سوء تسيير الخزينة الموجبة المنافسة.

■ رغم وجود فرع للإيرادات في مؤسسة مطاحن القنطرة، يتكفل بالتأكد من الإيرادات اليومية من خلال التأكد من مطابقة المبالغ الموجودة في الفواتير مع المبالغ المحولة إلى الموردين أو من الزبائن، ففترة التحويلات المالية والصكوك المؤشرة، ففترة المبيعات اليومية (مراقبة وفحص التحصيل)، ومتابعة المبيعات الآجلة، الاتصال بالزبائن لحثهم ودفعهم على دفع مشترياتهم المتأخرة عن آجالها، إلا أن هذا الفرع يركز بشكل أساسي فقط على جانب واحد من تسيير الخزينة، وهو جانب الإيرادات والتحصيلات اليومية.

■ يوجد فرع للاستغلال تابع وظيفيا لمديرية المالية والمحاسبة، يتكفل بشكل أساسي بالتقارب البنكي من خلال مسك مسودة البنك الخاصة بالمؤسسة (تقييد كل العمليات البنكية)، ومسك مسودة الصندوق (تقييد كل النفقات التي تتم نقدا)، وهو ما يبين أن عمليات الخزينة (الإيرادات النقدية والنفقات النقدية) منفصلة بين وظيفتين مختلفتين، مما يجعل من الصعب التنسيق بينهما تخطيطا وتنفيذا ورقابة.

■ لا تعطي وظيفة ومهام فرع للإيرادات أهمية مماثلة لجانب تغطية الاحتياجات التشغيلية والالتزامات المالية الملحة (قصيرة الأجل)، رغم أهميتها في تسيير الخزينة، هذه المهمة يتكفل بها المدير المالي

بشكل أساسي، مما يؤدي إلى غياب مهمة تخطيط ومراقبة الخزينة على مستوى مسؤول الإيرادات، وإن كان نظريا يعتبر موظف ومسير للخزينة (الصندوق).

■ غياب سوق مالي فعلي في الجزائر، لا يسمح للمؤسسة بتوظيف فوائضها النقدية للخزينة في أدوات مالية لمدة قصيرة الأجل، مما يحرم المؤسسة من بدائل تنويع استثماراتها المالية قصيرة وطويلة الأجل، ولا يبقى أمامها إلا السوق النقدي (البنوك التجارية)، إلا أن عدم تطور هذا القطاع وغياب أي تنوع في أدوات التوظيف النقدية، يجعل المؤسسة تكتفي بتوجيه فوائض الخزينة إلى استثمارها في النشاط التشغيلي أو الاستثمار الحقيقي، أو الإبقاء عليها راکدة في الخزينة، وبما أن البديلي الأول والثاني محدودان، فإن البديل الأخير يبقى هو البديل المتاح أكثر.

■ رغم تدني مديونية المؤسسة (استقلالية مالية كبيرة) وقدرتها على سداد التزاماتها المالية من الفوائض التي يحققها النشاط، وهو ما يجعل البنوك تقدم لها قروض طويلة الأجل بشروط جد ميسرة، إلا أن المؤسسة لا تستخدم التمويل البنكي المتاح، حيث لا يشكل أي تأثير سلبي على الاستقلالية المالية ولا يهددها بالفشل المالي في المستقبل.

خلاص الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل إلى التطرق دراسة وضعية الخزينة لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة، ولقد لاحظنا مدى تحسن وضعيتها من خلال عرض بعض القوائم المالية وتحليل الخزينة من خلال مؤتمرات التوازن المالي والنسب المالية، ولقد لاحظنا تقارب النسب ما بين سنة 2015 و 2016، حيث أن خزينة المؤسسة موجبة وهذا ما يدل على قدرة المؤسسة في مواجهة ديونها قصيرة الأجل في أي وقت ممكن دون مشاكل وللمؤسسة أيضا مؤشرات جيدة في الحصول على القروض وذلك من خلال دراسة نسب التنبؤ بالفشل المالي، كما تستبعد إمكانية الوقوع في فشل مالي.

خاتمة

الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذا البحث بدراسة وتحليل مساهمة تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي في المؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة (ولاية بسكرة)، وهذا بهدف اختبار مدى استخدام أدوات تشخيص وتسيير الخزينة (تحليل التوازن، نسب السيولة المالية، تسيير احتياج رأس المال العامل، تسيير الفائض والعجز في النقدية الجاهزة، إلخ)، وذلك على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وكيف يساهم ذلك في الوقاية من الفشل المالي قبل وقوعه، المسارعة إلى علاجه قبل استفحاله، لأن ذلك يعني تهديد وجود المؤسسة، وتعرضها للتصفية والزوال، وبناء على الدراسة النظرية لمتغير الدراسة والعلاقة بينهما، سواء في المجال النظري أو التطبيقي، تمكنا من اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها والتوصلة لمجموعة من النتائج والتوصيات

1 . اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الأولى: يتطلب تسيير الخزينة تحقيق هدف الربحية عبر استثمار النقدية الجاهزة، وهدف السيولة عبر الوفاء بالالتزامات وتوفير الاحتياجات المالية معا.

يهدف تسيير الخزينة إلى ضمان الموارد اللازمة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، وذلك لتغطية الاحتياجات المالية لنشاطي التشغيل والاستثمار من جهة، وسداد الإلتزامات المالية المختلفة في آجالها (الموردين، المقرضين، الدولة)، والوصول إلى هذه الوضعية مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها المسير في كل حالات الخزينة (حالة العجز، حالة الفائض، حالة التوازن)، فعجز الخزينة عن تحقيق هاته الأهداف، يعني الفشل في تحقيق هدف السيولة المالية الضرورية، كما أن تراكم النقدية في الخزينة بمبالغ أكبر من تلك الاختياجات والالتزامات يعني ضياع فرض توظيف واستثمار تلك الأموال وتحقيق ربح منها، وبالتالي يتطلب تسيير الخزينة تحقيق هدف الربحية عبر استثمار النقدية الجاهزة، وهدف السيولة عبر الوفاء بالالتزامات وتوفير الاحتياجات المالية معا، وقد وجدنا في مؤسسة مطاحن الزيبان وجود فائض مستمر وكبير في الخزينة، وارتفاع نسب السيولة المالية عن الحدود المثلى، مما يعني تحقيق تحقيق هدف السيولة كان على حساب هدف الربحية، وهذا ما يدل على التسيير غير الرشيد للخزينة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ب. الفرضية الثانية: يشكل الفشل المالي تهديدا لبقاء المؤسسة، مما يطلب الجمع بين الوقاية والعلاج للحد منه.

إن الفشل المالي قد يؤدي بالمؤسسة إلى الخروج من النشاط أو الزوال، خاصة حالة عدم التنبؤ به في وقت مبكر، من خلال أدوات التحليل المالي والنماذج العلمية الحديثة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالوقاية منها أولاً، ثم التدخل السريع للحد منه، بواسطة التخطيط والتنسيق الجيد لأنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل، وهنا يقع تسيير الخزينة الجيد في قلب مواجهة الفشل المالي، لأنه يتكفا بتوفير الأموال للوفاء بالالتزامات في آجالها، وقد وجدنا أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة غير مهددة بخطر

الفشل المالي، بسبب تدني مستوى مديونيتها من جهة، وقدرتها على سداد المستحقات في آجالها، وبسبب وفرة السيولة في الخزينة، مما يجعلها في أمان من الفشل المالي إلى حد كبير، وهذا مما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ج. الفرضية الثالثة: وجود نظام مالي وبنكي متطور أداة ضرورية للتسيير الفعال للخزينة في المؤسسات الاقتصادية.

إن تسيير الخزينة على يتوقف فقط على سياسات وقرارات المؤسسة، بل يتأثر بقدرتها على الحصول على النقدية لتمويل عجز الخزينة، أو إيجاد فرض لاستثمار وتوظيف فوائض الخزينة في الأجل القصير، وبالتالي غياب أسواق نقدية ومالية متطورة تتحيز للمؤسسة أدوات متنوعة في مجال تمويل وتوظيف النقدية، يحد من قدرتها على التسيير الكفء والفعال للخزينة، وهو ما تعاني منه مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، حيث رغم فائض الخزينة لسنتي 2015 و2016، لاحظنا غياب أي سياسة عمالية لتوظيف تلك الفوائض، لكن بسبب تدني مستوى الديونية، فيمكنها الوصول لمصادر التمويل البنكي بسهولة في شكل قروض طويلة أو طويلة الأجل، وذلك لتغطية احتياجات النشاط التشغيل بشكل رئيسي، بسبب غياب خطط لتوسيع وتجديد الأصول الثابتة، وهو ما جعل المؤسسة تحقق توازن مالي وخزينة موجبة، وهو ما تم استنتاجه من دراسة التوازن المالي ونسب السيولة والهيكلية المالية لهذه المؤسسة، خلال الفترة الممتدة مابين (2015-2016)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: تحكم المؤسسة في تسيير الخزينة، مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير المالي والرشادة في اتخاذ القرارات المالية .

يتطلب التسيير الجيد للخزينة، التشخيص السليم لوضعية الخزينة، ثم اتخاذ القرارات المالية المناسبة لعلاج الاختلالات المتوقعة، سواء في حالة الفائض المبالغ فيه أو العجز المزمع في الخزينة، وفي الحالتين ، يتطلب الأدوات العلمية والقرارات المالية (تحليل التوازن المالي، النسب المالية، نماذج التنبؤ للفشل المالي والأمثلية للخزينة، أدوات التخطيط المالي قصير الأجل للخزينة ... إلخ)، وبعد دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، وجدنا نقص حداد في التحكم في الخزينة (حالة فائض مرتفع، إهمال توظيف النقدية، غياب التخطيط المالي)، والسبب عدم استخدام الأساليب والأدوات العلمية في مجال تشخيص وتسيير الخزينة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

2. نتائج الدراسة:

تعددت النتائج النظرية والعملية التي توصلت لها الدراسة، على أن أبرزها:

- تتمتع مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة (بسكرة) من توازن مالي جيد، يدل على ذلك تحقيق فائض مرتفع في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، يغطي احتياج رأس المال العامل للاستغلال، وإذا أضفنا له المورد الاستثنائي المتأتي من نشاط خارج الاستغلال، فإن ذلك يجعل الخزينة موجبة خلال 2015 و2016، مما يعني وجو فائض مرتفع في الخزينة، وهو مؤشر أولي جيد للتسيير المالي.

- تحليل السيولة بين وجود نسب في مستوى مبالغ فيه، حيث يرتفع عن الحدود المثلى لسنتي 2015 و2016، مما يدل على سوء إدارة السيولة، فلا يوجد تخطيط ولا مبادرة بتوظيف النقدية الجاهزة في استثمارات قصيرة الأجل، وهذا يعود لعدة أسباب بعضها متعلقة بالمؤسسة ذاتها، وبعضها متعلق بالبيئة التمويلية المتخلفة.
- لاحظنا غياب أي خطط لاستغلال النقدية الجاهزة والقروض طويل الأجل في المؤسسة، سواء في تجديد وتوسيع الاستثمار في الأصول الثابتة، أو تدعيم المخزونات وزيادة الإنتاج بسبب تشبع السوق وحدة المنافسة من المؤسسات الخاصة والعمومية الأخرى في مجال الدقيق.
- إن تخلف السوق النقدي ومحدودية أدواته في الجزائر، حرم المؤسسة من أي توظيف للنقدية، أضف إلى ذلك غياب السوق المالية، بدوره حرم المؤسسة من توظيف النقدية في مجال القيم المنقولة (السندات والأسهم).
- تحقق المؤسسة نسب جيدة في مجال الهيكل المالية، حيث الاستقلالية المالية مرتفعة، والقدرة على سداد الديون المالية عالية (أقل من سنة)، مما يعني غياب أي مؤشرات للفشل المالي، وإمكانية الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل.

3. الاقتراحات:

- من أجل تحسين تسيير الخزينة على مستوى المؤسسة، وعلاج ما تم تسجيله من نقائص في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة (ولاية بسكرة)، سواء في تسيير الخزينة أو الحد من احتمالات الفشل المالي، يمكننا تقديم المقترحات العملية التالية:
- ✓ ضرورة الاهتمام بأدوات تشخيص وتسيير الخزينة الأخرى، وخاصة قائمة التدفقات النقدية الخزينة، باعتبارها تحتوي على معلومات غير متوفرة في الميزانية المالية. كما أن بناءها على الأساس النقدي وليس الاستحقاق، يسمح بحساب نسب مالية أفضل لتشخيص الخزينة، وبالتالي اتخاذ قرارات مالية أفضل.
- ✓ ضرورة استخدام التسيير التنبؤي للخزينة من خلال موازنة النقدية (التحصيلات والتسديدات)، التي تسمح بالتخطيط والرقابة الجيدة على الخزينة، على أن تبنى التنبؤات على أسس علمية (دراسات السوق).
- ✓ ضرورة تحديد الحجم الأمثل للنقدية، حتى تستطيع المؤسسة مواجهة الالتزامات المالية اتجاه الغير، وتغطية الاحتياجات المالية للنشاط، منا يجنب المؤسسة حالات الفائض والعجز المزمنا في الخزينة.

✓ إنشاء وظيفة خاصة بتسيير الخزينة (أمين الصندوق)، تتبع الإدارة المحاسبية والمالية، بدل ماهي موزعة بين مصحة الاستغلال ومصحة الاستغلال، مما يحقق التنسيق والانسجام بين التسديدات والتحصيلات، ويتيح التسيير الجيد للخزينة (تخطيطا ورقابة).

✓ ضرورة توكيل مهة تسيير الخزينة لموظف يمتلك خبرة في التسيير المالي، ويسحسن أن يكون من مصحة المحاسبة المالية، مع منحه دورات تدريبية في هذا المجال.

✓ ضرورة استخدام الفوائض النقدية والقروض المتاحة في تجديد الأصول الثابتة، خاصة وأن المؤسسة تتمتع بقدر مرتفع من السيولة والاستدانة.

✓ محاولة وض تجارب في مجال الاستثمار في القيم المنقولة (سندات التوظيف، سندات الخزينة، ... إلخ)، حيث أن تواجد سيولة متراكمة لا يحقق هدف الربحية والمردودية، وهو من الأهداف الأساسية للإدارة المالية لأي مؤسسة.

4. آفاق الدراسة:

في الأخير، يمكننا القول أن دراستنا لم تلم بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع، حيث تبقى مجرد محاولة يشوبها النقائص، ولعلها تكون مجرد محاولة لبحوث أخرى في المستقبل في مجال تسيير الخزينة والفشل المالي، والتي نقترح بعضا منها فيما يلي:

- استخدام النماذج الرياضية في تسيير الخزينة بالمؤسسة الاقتصادية.

- دور قائمة التدفقات النقدية في التنبؤ بالعسر المالي.

- دور تسيير الخزينة في الحد من مخاطر الاستغلال.

- مكانة موازنة الخزينة في التخطيط المالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- كتب:

1. إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، 2004، التسيير المالي، الإدارة المالية (دروس وتطبيقات)، ط1، الجزائر: دار وائل للنشر.
2. باديس بن يحي بوخلفة، 2013، الأهلية في تسيير خزينة المؤسسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. جمال عبد الله محمد، 2016، التخطيط الاستراتيجي، عمان: المعترف للنشر.
4. خميسي شيخة، 2010، التسيير المالي للمؤسسة، الجزائر: دار هومة.
5. رغيب مليكة، بوشنقير ميلود، 2010، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
6. شعيب شنوف، 2014، التحليل المالي الحديث (طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي)، ط1، الأردن: دار الزهران.
7. عبد الحليم كراجه، 2002، الإدارة والتحليلي المالية، ط2، الأردن: دار الصفاء للنشر.
8. مبارك السلوس، 2012، التسيير المالي، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
9. محمد الصيرفي، 2016، إدارة العمليات المصرفية، ط1، مصر: دار الفجر.
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2019، إدارة التمويل المصرفي، ط1، مصر: دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
11. مؤيد عبد الرحمان الدوري وحسن محمد سلامة، 2013، أساسيات الإدارة المالية، ط1، عمان: دار الراية.
12. نبيل عبد السلام شاكر، 2016، الفشل المالي للمشروعات، القاهرة: جامعة عين شمس.
13. نصيب رجم، 2012، إدارة الخزينة (دروس وتطبيقات)، عنابة: دار العلوم.

2- المذكرات والأطروحات:

14. انتصار سليمان، 2016/2015، التعثر المالي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ل.م.د. في العلوم الاقتصادية، اقتصاد مالي، جامعة باتنة1.

15. اوكاشي صونيا، 2016/2015، دور المراجعة الداخلية في تجنب الفشل المالي- دراسة حالة شركة انجاز المنشآت الأساسية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
16. باديس بن يحي بوخاوة، 2003/2002، الأهلية في تسيير الخزينة المؤسسة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر.
17. البحري رشيدة، بوشنة فريدة، 2017/2016، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إنتاج كهرباء الوحدة- أدرار)، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد دراية- أدرار.
18. بوسكين نور الدين، 2016/2015، تسيير الخزينة بالبنك، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد نقدي ومالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان.
19. تارقة عائشة، عبد الله وردة، 2019/2018، تقنيات تسيير الخزينة وانعكاساتها على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية- أدرار.
20. تركي ليلي، 2015/2014، قياس الأداء المالي والتنبؤ بالفشل، دراسة حالة مؤسسة مطاحن بن حمادي برج بوعرييج، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
21. رمال إيمان، 2018/2017، تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، الجزائر.
22. سارة شيباني، 2017/2016، دور محافظ الحسابات في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة استطلاعية لعينة من المراجعين الخارجين، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
23. سيف الدين دحمان، 2015/2014، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تقنيات الكمية في المالية، جامعة ورقلة، الجزائر.
24. شبيل طيب، 2017/2016، الخزينة ودورها في التسيير المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

25. عزت هاني عزت أبو شهاب، حزيران 2018، مدى فعالية نموذج كيدا بالتنبؤ بالفشل المالي في شركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
26. ماهر الخزامي، 2009، إدارة السيولة والربحية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
27. مصطفى خديجة ليلي، 2016/2015، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية ونقود وتأمينات، جامعة مستغانم.
28. نرمين محمد غسان الحموي، 2016، نموذج مقترح للتنبؤ المبكر بالفشل المالي في المصاريف السورية الخاصة، رسالة ماجستير، الأسواق المالية، قسم المصارف والتأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
29. يونس طريف، دحماني يسري، 2015/2014، دور المراجعة الداخلية في مراقبة حسابات الخزينة (دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة البويرة)، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.
- 3- الجرائد والمجلات:
30. وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، 2010، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية، المجلد 32، العدد 100.
31. مجلة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية والعلوم الهندسية، المجلد 26، العدد 01، 2018.
32. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2015، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 05.
33. عباس علوان شريف المرشدي، 2018، استعمال النموذج (Sherrod) للتنبؤ بالفشل المالي للمصارف التجارية الخاصة في العراق، بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة في سوق الأوراق المالية، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية والعلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد (أ).
34. رضوان العمار، حسين قصيري، 2015، دراسة مقارنة لنماذج التنبؤ بالفشل المالي، المجلد 37، العدد 05.

35. بلعباس ناجي سيد أحمد، 2017، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 02، جامعة البلدية، الجزائر.
36. مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم التطبيقية)، العدد 16، يوليو 2020.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

37. Omar Boukhezar, 1981, **La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision)**, OPU, Alger.
38. Marc Gaugain et Roselyne Suvéé, Septembre 2007, **Gestion de la trésorerie**, 2^{émé} Ed, Economica.
39. Annie Bellier & Sarun Khath, 2000, **Gestion de Trésorerie**, édition Economica, Paris.
40. Sion Michel, 2001, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, 2^{émé} Edition Dunod.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة):..... ق. صبيح بن سلاحيبييل

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 201684433. والصادرة بتاريخ: 17 - 07 - 2017

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

تحويل تمويل الخزينة في السنة من التمثيل المالي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 18 - 06 - 2018

توقيع المعني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): **بورك لطيفة**

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200161578 والصادرة بتاريخ: 2016-04-14

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: **العلوم التجارية**

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

..... **دور تسيير الخزينة في التمدد في القتال المالي**

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021-06-18

توقيع المعني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 20 جوان 2021

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): جيلح الصالح

الرتبة: أستاذ مساعد أ

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطالبتين: 1- فضيل سلسيل

2- بريك لطيفة

الشعبة: علوم محاسبية ومالية

التخصص: محاسبة

دور تسيير الخزينة في الحد من الفشل المالي

بعنوان:

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم:

الأستاذ المشرف:

