



جامعة تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: مالية مؤسسة

بعنوان

أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرينة على
الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية
-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-

من إعداد الطالب: الساسي هلال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 مارس 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيسمسيلت	أ.د/ضويفي حمزة
مشرفاً ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت	د/ بوكريد عبد القادر
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت	د/كروش نور الدين
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت	د/ مبطوش العلجة
متحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف	د/خليفة أحمد
متحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	د/ رضوان عادل

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

الحمد لله على نعمه وفضله

إلى من قال الله عز وجل في حقهم

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا....)

الآية 23 من سورة الإسراء

* إلى صاحبة القلب الرحيم والقدوة الحسنة الأم الحنون *

* إلى روح من علمني فأحسن تعليمي والذي رحمه الله *

* إلى زوجتي الكريمة التي ساندتني في الشدة والرخاء *

* إلى أبنائي وبناتي البررة (رباب عبد المهين) *

** إلى أحفادي (رزان - أحمد الجود - رهنف) **

*** إلى أخواتي وإخواني وأصهارى وخالاني ***

** إلى زملائي في العمل والدراسة **

*** إلى كل الأساتذة وعميد ورؤساء الأقسام وموظفي الإدارة ***

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

إلى هؤلاء جميعا

أهدي هذه الدراسة

شكر وعرفان

قال تعالى

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)

الآية 7 من سورة ابراهيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

والصلاة والسلام على سيد الكائنات، معلم البشرية محمد خير البرية.

فلله المنة والفضل والشكر والثناء، أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

لا يسعني في هذا المقام الكريم إلا أن أتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان

وأصدق معاني التقدير والعرفان، إلى الأستاذ الدكتور عبد القادر بوكريدي

على سعة صدره ودمائة خلقه الذي لم يدخر جهدا في تقديم التوجيهات القيّمة

والنصائح النيرة، كانت نبراسا لي وحافزا قويا في إنجاز الدراسة في ظروف عادية.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسيد هيمه عبد الكريم مفتش اللغة العربية وآدابها

على جهده المبذول في التدقيق اللغوي والإملائي لهذه الأطروحة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارات وموظفي سونلغاز لتجاوبهم وتزويدي

بكل المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الشكر موصول للسادة الدكاترة الذين خصصوا جزءا من وقتهم الثمين في تحكيم الاستبيان

والشكر موصول أيضا للأساتذة والزملاء الذين ساعدوني بالنصح والاقتراحات والتحفيز.

كما أتقدم بوافر عبارات الشكر والثناء للسادة أعضاء اللجنة (رئيسا-مقررا-ممتحنا)

قبولهم مناقشة هذه الدراسة.

**** الساسي هلال ****

ملخص:

حاولت هذه الدراسة إبراز أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فتسيير الخزينة يعني تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لنشاط المؤسسة، وهو من الوظائف الهامة التي يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التسيير الأمثل هو ديدن كل مؤسسة اقتصادية، تسعى لتحقيق أكبر عائد وبأقل التكاليف، وعليه كان لزاما تفعيل الاستراتيجيات، التي تضمن التسيير الأمثل للخزينة، الذي يلائم بين توفير السيولة وتحقيق الربحية.

من خلال المفاهيم النظرية ونتائج الدراسات السابقة، وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، المستمدة من إجابات أفراد العينة (إطارات ومسيري الخزينة) لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، خلصت الدراسة على أن:

- عدم الاهتمام بوظيفة تسيير الخزينة يترتب عنه انعكاسات سلبية، كعدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، وضعف مكانتها السوقية؛
- اعتماد استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة، له أثر إيجابي على تحسين الأداء المالي؛
- درجة تأثير هذه الاستراتيجيات في تقييم الأداء المالي، تختلف من نوع إلى آخر حسب إجابات المبحوثين.

الكلمات المفتاحية:

خزينة المؤسسة؛ التدفقات النقدية؛ استراتيجيات التسيير؛ التسيير الأمثل؛ الأداء المالي.

The Abstract:

This study attempted to highlight the impact of optimal management strategies for the treasury on the financial performance of an economic institution, .Treasury management means determining the incoming and exiting cash flows and exits of an institution activity, it is one of the important functions which is depended on in making strategic decisions.

Optimal management is the role of every economic institution that seeks to achieve a greatest profit and within a least cost. Therefore, strategies have to be activated to ensure optimal treasury management, which fits between liquidity provision and profitability.

Through the theoretical concepts, previous studies results and analysis of study hypothesis results derived from the responses of sample members (cadres and treasury managers) of Wilaya Eloued Company of Electricity and Gas Distribution Corporation, the study concluded that:

- The lack of attention to the function of running the treasury has negative reversals, such as the inability of the enterprise to fulfill its obligations and its low market profile;
- The approval of optimal management strategies of institution treasury has a positive impact on the improvement of financial performance;
- The degree of impact of these strategies in assessing financial performance varies from one type to another according to the researchers' responses.

Keywords:

Enterprise Treasury; Cash; management strategies; Optimal management; Financial performance.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	التشكرات
III	الملخص
V	فهرس المحتويات
XVIII	فهرس الجداول
XIII	فهرس الأشكال
XXIII	فهرس المختصرات
XXV	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: أساسيات خزينة المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لخزينة المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم خزينة المؤسسة
3	أولاً: التعريف التقليدي للخزينة
4	ثانياً: التعريف النقدي للخزينة
5	ثالثاً: التعريف التفاضلي للخزينة
5	رابعاً: التعريف الديناميكي للخزينة
6	خامساً: التعريف الحديث للخزينة
8	المطلب الثاني: مكونات خزينة المؤسسة
8	أولاً: عناصر الأصول
10	ثانياً: عناصر الخصوم
11	المطلب الثالث: حسابات خزينة المؤسسة ضمن مدونة الميزانية
11	أولاً: الحساب 51 البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها
12	ثانياً: الحساب 53 الصندوق
12	ثالثاً: الحساب 54 وكالات التسيقات والاعتمادات

12	رابعاً: الحساب 58التحويلات الداخلية
12	خامساً: الحساب 59 خسائر القيمة عن الأصول المالية الجارية
13	المبحث الثاني: حساب خزينة المؤسسة ووضعياتها
13	المطلب الأول: حساب الخزينة وفق المنظور الكلاسيكي
13	أولاً: حساب رأس المال العامل سيولة من أعلى الميزانية
15	ثانياً: حساب رأس المال العامل سيولة من أسفل الميزانية
16	المطلب الثاني: حساب الخزينة وفق المنظور الوظيفي
17	أولاً: حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي
17	ثانياً: حساب الاحتياج في رأس المال العامل
18	ثالثاً: حساب الاحتياج في رأس المال العامل المعياري
21	رابعاً: الخزينة الصافية الإجمالية
29	المطلب الثالث: حساب الخزينة وفق المنظور المتحرك
29	أولاً: جدول التمويل
36	ثانياً: جدول تدفقات الخزينة
61	خلاصة الفصل الأول
63	الفصل الثاني: استراتيجيات التسيير الأمثل لخرينة المؤسسة الاقتصادية
63	تمهيد
64	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير خزينة المؤسسة
64	المطلب الأول: مفهوم تسيير خزينة المؤسسة
64	أولاً: تعريف تسيير خزينة المؤسسة
66	ثانياً: مراحل تطور وظيفة خزينة المؤسسة
67	ثالثاً: أهمية تسيير خزينة المؤسسة
68	رابعاً: أهداف تسيير خزينة المؤسسة
71	خامساً: العوامل المؤثرة في تسيير خزينة المؤسسة
72	سادساً: المشاكل التي تواجه تسيير خزينة المؤسسة
73	المطلب الثاني: مواصفات ومهام مسير خزينة المؤسسة الاقتصادية
73	أولاً: مواصفات مسير خزينة المؤسسة

75	ثانيا: مهام مسير خزينة المؤسسة
80	المطلب الثالث: علاقة مسير الخزينة بمختلف أقسام المؤسسة
80	أولا: قسم المشتريات
80	ثانيا: قسم الموارد البشرية
80	ثالثا: الأقسام التجارية
80	رابعا: الأقسام التنسيقية
81	خامسا: أقسام المالية والمحاسبة
82	المبحث الثاني: استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة
82	المطلب الأول: موازنة الخزينة
83	أولا: تعريف موازنة الخزينة
86	ثانيا: أهداف موازنة الخزينة
86	ثالثا: إعداد موازنة الخزينة
95	المطلب الثاني: إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة
95	أولا: التسيير اليومي للخزينة
98	ثانيا: أيام القيمة
100	ثالثا: الوقوف على الوضع الفعلي للبنك
100	رابعا: السيطرة على الحركات في تاريخ قيمة غير مؤكدة
101	خامسا: مراقبة جدول الفوائد
101	سادسا: إسهام الأنترنت في التسيير اليومي
101	المطلب الثالث: استراتيجيات أخرى للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسة
101	أولا: التخطيط النقدي
102	ثانيا: الرقابة على تسيير الخزينة
104	ثالثا: تزامن وتوافق التدفقات النقدية
105	رابعا: تسريع عمليات المقاصة وتسوية الشيكات
105	خامسا: استخدام الشيكات الطافية
105	سادسا: تسريع عمليات التحصيل
106	سابعا: البطء في عملية سداد الالتزامات
106	ثامنا: اختيار البنك الذي تتعامل معه المؤسسة

106	تاسعا: إعداد التقارب البنكي بصفة دورية
107	عاشرا: زيادة معدل دوران المخزون
107	إحدى عشر: تفعيل قرارات الائتمان
111	اثنا عشر: اتخاذ القرارات المالية في توظيف الفائض وتمويل العجز
115	المطلب الرابع: استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للخزينة
116	أولا: نموذج بومول (Boumol)
117	ثانيا: نموذج ميلر وأور (Miller and Orr)
120	خلاصة الفصل الثاني
122	الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية
122	تمهيد
123	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
123	المطلب الأول: مفهوم الأداء
123	أولا: تعريف الأداء
125	ثانيا: أهمية الأداء
126	ثالثا: مستويات الأداء
126	رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء
128	خامسا: أنواع الأداء
131	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
131	أولا: تعريف الأداء المالي
132	ثانيا: أهمية الأداء المالي
132	ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
133	رابعا: معايير الأداء المالي
134	خامسا: أنواع الأداء المالي
135	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي
135	أولا: تعريف تقييم الأداء المالي
136	ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي
137	ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي
139	رابعا: العناصر المرتبطة بتقييم الأداء المالي

141	خامسا: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي
142	سادسا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء المالي ومعوقاته
144	المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي
144	المطلب الأول: مفهوم المؤشرات المالية
144	أولا: التطور التاريخي للمؤشرات المالية
145	ثانيا: تعريف المؤشرات المالية
146	ثالثا: خصائص المؤشرات المالية
146	رابعا: أنواع المؤشرات المالية
148	خامسا: المؤشرات غير المالية
149	المطلب الثاني: المؤشرات المالية التقليدية
150	أولا: المؤشرات المشتقة من قائمة المركز المالي
152	ثانيا: المؤشرات المشتقة من جدول حسابات النتائج
162	ثالثا: المؤشرات المشتقة من جدول التدفقات النقدية
167	رابعا: المؤشرات حسب الطبيعة
178	المطلب الثالث: المؤشرات المالية الحديثة
178	أولا: القيمة الاقتصادية المضافة
180	ثانيا: القيمة السوقية المضافة
181	ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن
187	خلاصة الفصل الثالث
189	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
189	تمهيد
190	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
190	المطلب الأول: النشأة والتأسيس
192	المطلب الثاني: النشأة والمهام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
192	أولا: نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
193	ثانيا: مهام مصالح وأقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز
201	المطلب الثالث: المقاطعات والوكالات التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

201	أولاً: مهام المقاطعات والوكالات
201	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمقاطعات وتوزيعهم عبر تراب الولاية
202	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للوكالات وتوزيعهم عبر تراب الولاية
205	المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية
205	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
205	أولاً: مجتمع الدراسة
205	ثانياً عينة الدراسة
206	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
209	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية
209	أولاً: اختبار صدق الاستبيان
211	ثانياً: اختبار ثبات الاستبيان
213	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية
214	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان وفرضيات الدراسة
214	المطلب الأول: عرض ومناقشة القسم الأول من نتائج الاستبيان
214	أولاً: وصف عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية
215	ثانياً: وصف عينة الدراسة من حيث الجنس
216	ثالثاً: وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي
217	رابعاً: وصف عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي
218	خامساً: وصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة
220	سادساً: وصف عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية
221	سابعاً: وصف عينة الدراسة من حيث الاستفادة من التربصات في مجال تسيير الخزينة
222	المطلب الثاني: عرض ومناقشة القسم الثاني من نتائج الاستبيان
222	أولاً: تحليل الوضع النقدي للمؤسسة
232	ثانياً: التخطيط النقدي
242	ثالثاً: إدارة الائتمان
251	رابعاً: المقاربة البنكية
262	المطلب الثالث: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة
262	الفرضية الأولى

263	الفرضية الثانية
263	الفرضية الثالثة
264	الفرضية الرابعة
264	الفرضية الخامسة
265	الفرضية السادسة
265	الفرضية السابعة
266	المطلب الرابع: تفسير وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
266	الفرضية الأولى
267	الفرضية الثانية
268	الفرضية الثالثة
269	الفرضية الرابعة
269	الفرضية الخامسة
269	الفرضية السادسة
270	الفرضية السابعة
271	خلاصة الفصل الرابع
273	الخاتمة
277	قائمة المصادر والمراجع
298	الملاحق

فهرس

الجد اول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الحسابات الفرعية للحساب 51 البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها	(1-1)
16	تمثيل الميزانية الوظيفية	(2-1)
19	كيفية حساب معاملات الترجيح	(3-1)
30	جدول الموارد والاستخدامات	(4-1)
31	مكونات الجزء الأول من جدول التمويل	(5-1)
34	مكونات الجزء الثاني من جدول التمويل	(6-1)
48	جدول تدفقات الخزينة حسب بنك فرنسا	(7-1)
49	الجدول المتعدد السنوات لتدفقات الخزينة	(8-1)
51	قواعد التوازن المالي	(9-1)
56	جدول سيولة الخزينة حسب الطريقة المباشرة	(10-1)
59	جدول سيولة الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	(11-1)
60	أوجه الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة	(12-1)
68	خيارات التوظيف للمؤسسة	(1-2)
69	المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف	(2-2)
89	مخطط موازنة الخزينة السنوي	(3-2)
91	مخطط موازنة الخزينة الشهري	(4-2)
94	بطاقة متابعة الخزينة	(5-2)
96	التقرير اليومي لخزينة المؤسسة	(6-2)
96	مقارنة نشاط الخزينة الفعلي والمقدر	(7-2)
97	التقرير الشهري لخزينة المؤسسة	(8-2)
99	شروط تاريخ القيمة الخاص بالعمليات المدينة	(9-2)
99	شروط تاريخ القيمة الخاص بالعمليات الدائنة	(10-2)
149	المقاييس غير المالية في البيئة الصناعية الحديثة	(1-3)
150	نسب الهيكل التمويلي	(2-3)
151	نسب تفصيلية للهيكل التمويلي	(3-3)

151	نسب الهيكل الاستثماري	(4-3)
152	محتوى بنود جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة)	(5-3)
161	حساب صافي نتيجة السنة المالية	(6-3)
163	التحليل المالي للحالات المحتملة للتدفقات النقدية	(7-3)
165	مؤشرات مقاييس جودة السيولة للمؤسسة	(8-3)
166	مؤشرات تقييم جودة أرباح المؤسسة	(9-3)
167	مؤشرات تقييم السياسة المالية للمؤسسة	(10-3)
171	معدل دوران المخزون	(11-3)
171	معدل دوران الزبائن والموردين	(12-3)
177	المؤشرات السوقية	(13-3)
177	المؤشرات الخاصة بالمساهمين	(14-3)
195	تعداد المستخدمين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي	(1-4)
196	عدد زبائن الكهرباء والغاز لسنة 2020	(2-4)
205	تحديد مجتمع الدراسة	(3-4)
206	عدد المستهدفين حسب المقاطعات والوكالات بالولاية	(4-4)
207	توزيع العبارات على المحاور	(5-4)
208	أوزان إجابات الباحثين وفق مقياس ليكارت الخماسي	(6-4)
209	مجالات المتوسط الحسابي المرجح	(7-4)
210	العبارات المعدلة بعد العرض على المحكمين	(8-4)
211	قيم معاملات ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبيان	(9-4)
212	قيمة معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ	(10-4)
212	قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	(11-4)
214	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(12-4)
215	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(13-4)
216	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(14-4)
217	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(15-4)
219	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(16-4)
220	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(17-4)

221	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاستفادة من التربصات في مجال تسيير الخزينة	(18-4)
222	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى من محور تحليل الوضع النقدي	(19-4)
223	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(20-4)
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(21-4)
226	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(22-4)
227	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(23-4)
228	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(24-4)
229	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(25-4)
231	أثر تحليل الوضع النقدي على الأداء المالي في المؤسسة	(26-4)
232	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للعبارة الأولى لمحور التخطيط النقدي	(27-4)
233	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(28-4)
235	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(29-4)
236	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(30-4)
237	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(31-4)
238	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(32-4)
239	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(33-4)
241	أثر أهمية التخطيط النقدي على الأداء المالي في المؤسسة	(34-4)
242	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى من محور إدارة الائتمان	(35-4)
243	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(36-4)
245	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(37-4)
246	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(38-4)
247	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(39-4)
248	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(40-4)
249	أثر تفعيل إدارة الائتمان على الأداء المالي في المؤسسة	(41-4)
251	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى من محور المقاربة البنكية	(42-4)
252	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(43-4)
253	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(44-4)
255	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(45-4)

256	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(46-4)
257	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(47-4)
258	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(48-4)
260	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(49-4)
261	أثر إعداد كشوفات المقاربة البنكية على الأداء المالي في المؤسسة	(50-4)
262	قيمة معامل الارتباط بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي	(51-4)
263	قيمة معامل الارتباط بين التخطيط النقدي والأداء المالي	(52-4)
263	قيمة معامل الارتباط بين إدارة الائتمان والأداء المالي	(53-4)
264	قيمة معامل الارتباط بين المقاربة البنكية والأداء المالي	(54-4)
264	دلالة الفروق في اختبار T teste بين استراتيجيات التسيير الأمثل على الأداء المالي والجنس	(55-4)
265	دلالة الفروق في اختبار انوفا بين استراتيجيات التسيير الأمثل على الأداء المالي والخبرة المهنية	(56-4)
265	دلالة الفروق في اختبار انوفا بين استراتيجيات التسيير الأمثل على الأداء المالي في المؤسسة والتخصّص العلمي	(57-4)

فهرس

الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج التصوري لفرضيات الدراسة	1
6	مصادر التدفقات الداخلة والخارجة لخزينة المؤسسة	(1-1)
8	العمليات التي تشكّل التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة	(2-1)
14	رأس المال العامل المعلوم	(3-1)
14	رأس المال العامل الموجب	(4-1)
15	رأس المال العامل السالب	(5-1)
23	الحالات الممكنة للخزينة الصافية الإجمالية	(6-1)
24	حالة الخطأ في السياسة المالية	(7-1)
24	حالة نمو غير متحكم فيه	(8-1)
25	حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	(9-1)
26	حالة الخسائر المتراكمة	(10-1)
27	حالة التدهور في النشاط وإفلاس عميل مهم	(11-1)
27	التوازن المالي	(12-1)
28	الوضعيات الممكنة BFR و FRNG و TNG	(13-1)
33	تشكيل المواد والاستخدامات	(14-1)
38	الأنشطة والتدفقات النقدية المتولّدة عنها	(15-1)
47	التدفقات النقدية الداخلة والخارجة حسب كل نوع من النشاط	(16-1)
55	مصادر توليد التغيير في الخزينة	(17-1)
76	الدورة النقدية	(1-2)
83	موازنة الخزينة والمسار التوازني	(2-2)
84	مخطط موازنة الخزينة	(3-2)
85	تسلسل الخطوات والقرارات المتعلقة بموازنة الخزينة	(4-2)
87	الحصول على النقد المتاح في آخر الفترة	(5-2)
103	المقارنة بين النتائج والتوقعات الابتدائية	(6-2)
117	الحجم الاقتصادي للطلبية	(7-2)
118	حدود الرقابة وفق نموذج ميلر وأورو	(8-2)
124	الأداء من خلال منظور الكفاءة والفعالية	(1-3)

125	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	(2-3)
128	الأداء الداخلي والأداء الخارجي في المؤسسة	(3-3)
141	توضيح فجوة الأداء	(4-3)
150	الهيكل التمويلي والهيكل الاستثماري للمؤسسة	(5-3)
154	مكونات رقم الأعمال	(6-3)
157	حساب الهامش التجاري	(7-3)
159	حساب الفائض الإجمالي للاستغلال	(8-3)
160	حساب النتيجة المالية	(9-3)
162	هيكل جدول تدفقات الخزينة	(10-3)
183	إطار وعناصر بطاقة الأداء المتوازن	(11-3)
194	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي	(1-4)
197	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز	(2-4)
201	الهيكل التنظيمي للمقاطعات	(3-4)
202	تقسيم الدوائر حسب المقاطعات	(4-4)
202	تواجد الوكالات وتقسيمها	(5-4)
203	الهيكل التنظيمي للوكالات	(6-4)
215	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(7-4)
216	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(8-4)
217	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(9-4)
218	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	(10-4)
219	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(11-4)
220	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(12-4)
221	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الاستفادة من التربصات	(13-4)
223	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من محور تحليل الوضع النقدي	(14-4)
224	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(15-4)
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(16-4)
226	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(17-4)
227	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(18-4)

229	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(19-4)
230	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(20-4)
231	نسبة تكرار إجابات المبحوثين على خيارات تحليل الوضع النقدي	(21-4)
233	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة للعبارة الأولى لمحور التخطيط النقدي	(22-4)
234	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(23-4)
235	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(24-4)
236	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(25-4)
237	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(26-4)
239	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(27-4)
240	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(28-4)
241	نسبة تكرار إجابات المبحوثين على خيارات التخطيط النقدي	(29-4)
243	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة للعبارة الأولى لمحور الائتمان	(30-4)
244	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(31-4)
245	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(32-4)
246	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(33-4)
247	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(34-4)
249	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(35-4)
250	نسبة تكرار إجابات المبحوثين على خيارات تفعيل إدارة الائتمان	(36-4)
251	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة للعبارة الأولى من محور المقاربة البنكية	(37-4)
253	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(38-4)
254	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(39-4)
255	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(40-4)
256	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(41-4)
258	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(42-4)
259	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(43-4)
260	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(44-4)
261	نسبة تكرار إجابات المبحوثين على خيارات كشوفات المقاربة البنكية	(45-4)

فهرس

المختصرات

فهرس المختصرات

المدلول باللغات الأجنبية	المدلول باللغة العربية	الرمز
American Accounting Principles Board	مجلس المبادئ المحاسبية الأمريكية	APB
American Council of Certified Public Accountants	المجلس الأمريكي للمحاسبين القانونيين	ACPA
Association Française des Trésoriers d'Entreprises	الجمعية الفرنسية لمسيرى خزائن المؤسسات	AFTE
Besoin en fonds de roulement D'exploitation	الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال	BFR _{ex}
Besoin en fonds de roulement globale	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي	BFR _g
Besoin en fonds de roulement hors exploitation	الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال	BFR _{hex}
Book value of equity	القيمة الدفترية لحقوق الملكية	BVA
British Accounting Standards Board	مجلس معايير المحاسبة البريطاني	BASB
Capacité d'autofinancement	القدرة على التمويل الذاتي	CAF
Chiffre d'affaires	رقم الأعمال	CA
Disponible après le financement interne de la croissance	المتاحات بعد التمويل الداخلي للنمو	DAFIC
Dividends per share	التوزيعات النقدية للسهم	DPS
Earnings per share	ربحية السهم	EPS
Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة	EVA
Emplois de trésorerie	استخدامات الخزينة	E _t
Emplois d'exploitation	استخدامات الاستغلال	E _{ex}
Emplois hors exploitation	استخدامات خارج الاستغلال	E _{hex}
Emplois stables	الاستخدامات المستقرة	E _s
Excédent brut d'exploitation	الفائض الإجمالي للاستغلال	EBE
Excédent de trésorerie d'exploitation	فائض خزينة الاستغلال	ETE
Financial Accounting standards board	مجلس المعايير المحاسبية المالية	FASB
Fonds de roulement net globale	رأس المال العامل الصافي الإجمالي	FRN _g

Fonds de roulement liquidité	رأس المال العامل سيولة	FRL
International Accounting Standards Committee	لجنة معايير المحاسبة الدولية	IASC
International Accounting Standards	معايير المحاسبة الدولية	IAS
Market Value Added	القيمة السوقية المضافة	MVA
Net operating profit After Tax	صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب	NOPAT
Rentabilité économique	المردودية الاقتصادية	Re
Rentabilité financière	المردودية المالية	Rcp
Ressources de trésorerie	موارد الخزينة	R _T
Ressources d'exploitation	موارد الاستغلال	R _{ex}
Ressources durables	الموارد الدائمة	R _D
Ressources hors exploitation	موارد خارج الاستغلال	R _{hex}
share market value	القيمة السوقية لأسهم الشركة	MVE
Statistical Package for Social Science	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
Systeme Comptable financier	النظام المحاسبي المالي	SCF
Trésorerie nette globale	الخزينة الصافية الإجمالية	Tn _g
Valeur actuelle nette	القيمة الحالية الصافية	VAN
Weighted cost of capital	التكلفة المرجحة لرأس المال	WACC

فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
298	استبيان موجه للتحكيم	01
302	استبيان موجه للمبحوثين بعد التعديل	02
306	قائمة السادة المحكمين	03
307	بيانات مستخرجة من برنامج SPSS	04

المقدمة العامة

تمهيد:

تلعب خزينة المؤسسة دورا استراتيجيا في سيورة نشاط المؤسسة الاقتصادية، وهي تحتل مكانة هامة ضمن الوظائف المالية للمؤسسة، لأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمصادر تمويل نشاطها وكذا احتياجاتها. كما يعدّ تسيير خزينة المؤسسة أحد محاور التسيير المالي، إذ أنه أصبح وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة الاقتصادية، لما يلعبه من دور فعّال في التأثير على القرارات الاستراتيجية المختلفة المتخذة من طرف الفاعلين وأصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية. فالنقدية تعتبر أصول ذات طبيعة خاصة، والزيادة فيها والنقصان على حد سواء يسببان مشاكل تؤثر على استمرار المؤسسة ونموها، فالنقص في النقود المتاحة، يترتب عنه عدم القدرة على تسديد الالتزامات في المواعيد المحددة، وعدم استغلال المؤسسة للفرص المتاحة لديها. أما الزيادة في النقدية غير المستغلة، يترتب عنها ضياع أرباح بالإمكان الحصول عليها، والاستفادة منها عند استثمار هذه الأموال، وبالتالي يضعف موقف المؤسسة التنافسي في مجال الأعمال. الأمثلية في التسيير تعني الوصول لدرجة الكمال، وهي ديدن كل مسير يطمح في النجاح، ويرغب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

فالأمثلية تعني إدارة النقدية بفعالية، من خلال إحكام الرقابة على الموجود منها، والاحتفاظ بالمطلوب، فمن خلال التسيير الأمثل للخرينة يتم بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة، والمتمثلة أساسا في تعظيم قيمتها، من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن وبأقل التكاليف. ومن ثم زاد الاهتمام بوظيفة تسيير الخزينة وإبلائها المكانة المرموقة التي تتطلبها، واختيار العنصر الكفء الذي يُحسن تسييرها، إذ أن ديمومة المؤسسة ونموها والحفاظة على مكانتها السوقية مرتبط ببحسن تسيير خزينتها.

أولا: إشكالية الدراسة

إن تحقيق أداء جيّد يتطلب الموازنة بين السيولة والربحية، وهما هدفان متعارضان من حيث التصور الأول، فالزيادة في الربحية تتطلب المزيد في استثمار الأموال والأصول الأقل سيولة، وهذا يتعارض مع هدف توفير السيولة، في حين أن الاحتفاظ بالأموال في شكل نقدي أو شبه نقدي يزيد من الأصول المجمّدة التي لا تحقق أرباحا، أو قد تحقق عوائد منخفضة، وهذا ما يتعارض مع هدف الربحية وهو الأساس في المؤسسات الاقتصادية، ولا تُرضي الملاك والمساهمين أيضا، كما أن متخذي القرار يطمحون في إيجاد آليات تعمل على تطوير وتنمية المؤسسة والحفاظة على بقائها ونموها، ومن هنا وجب على المؤسسة إدارة النقدية بالشكل الذي يسمح بخلق التوازن بين متطلبات السيولة وتحقيق الأرباح، وتلبية رغبات المساهمين. وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير استراتيجيات التسيير الأمثل للخرينة على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

إضافة للإشكالية الرئيسية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوضع النقدي للمؤسسة الاقتصادية والأداء المالي؟
- هل التخطيط الجيد للنقدية وإعداد موازنة الخزينة هما علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل إدارة الائتمان بفعالية لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل إنجاز المقاربة البنكية بشكل دوري، يساهم في حسن إدارة النقدية ويرفع من الأداء المالي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير التخصص العلمي؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط النقدي الجيد وإعداد موازنة الخزينة بشكل سليم والأداء المالي.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الائتمان باعتبارها أحد أساليب المحافظة على القدر الكافي من النقدية في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إعداد المقاربة البنكية بشكل دوري والأداء المالي.
- الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير الجنس.

- الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخبزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

- الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخبزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

رابعاً: أسباب اختيار الدراسة

هناك عدة مبررات لاختيار هذه الدراسة وأهمها ما يلي:

- الرغبة والميول الشخصي في اكتشاف جزئيات الموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه بحكم الاختصاص الدراسي؛
- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي في هذا الموضوع وخاصة باللغة العربية؛
- أهمية ودور تسيير الخبزينة في ضمان استمرار نشاط المؤسسة الاقتصادية؛
- عدم اهتمام المسؤولين بجانب تسيير الخبزينة واعتباره أمراً ثانوياً، الشيء الذي جعل المؤسسات تضطر إلى التعامل بالسحب على المكشوف بسبب نقص النقدية، أو من تجميد فائض نقدي كبير طوال السنة دون استثمار.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات صحة الفرضيات أو نفيها وذلك من خلال:

- الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة والملائمة؛
- الوصول إلى الأدوات والأساليب الناجحة في تسيير الخبزينة، والتي تبعتها عن الوقوع في العسر المالي؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة بما يحقق تعظيم الربح وضمان الأمان؛
- إسقاط المفاهيم والمعارف النظرية على الواقع العملي الاقتصادي من خلال الدراسة الميدانية.

سادساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التركيز على الخبزينة كأحد الوظائف الفاعلة في حياة المؤسسة الاقتصادية، حيث عدم التحكم في تسييرها يؤدي إلى تهديد المؤسسة بالزوال والانهيار؛
- ترشيد استخدام الموارد المالية للمؤسسة بما يضمن رفع الكفاءة في الأداء المالي والفعالية في التسيير؛
- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة والنماذج الرياضية لتحقيق التسيير الأمثل للخبزينة؛

- الوصول إلى نتائج من خلال تجربة الممارسين لوظيفة تسيير الخزينة واقتراحات يمكن الاستفادة منها وتعميمها.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم اختيار المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي للدراسة الميدانية.

- الحدود الزمانية: استغرقت المدة الزمنية لصياغة الاستبيان وتحكيمه والمقابلات المباشرة لشرح عبارات الاستبيان

وتوزيعه على المستجوبين ابتداء من واحد سبتمبر 2021 إلى غاية السادس عشر من شهر نوفمبر 2021.

ثامناً: منهج الدراسة

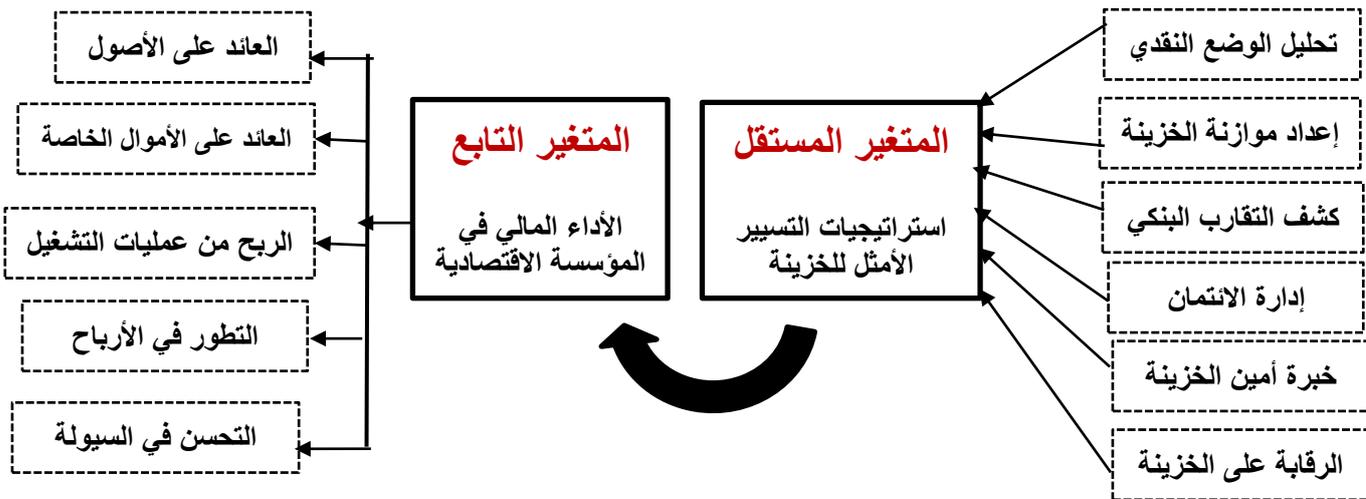
اعتمد الباحث في دراسته على أدوات الوصف والتحليل في الجانب النظري (الإطار المفاهيمي)، بهدف الفهم والتعمق والإحاطة بكل العناصر المكونة للموضوع.

كما اعتمد على الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي سالكا أداة الاستبيان مدعّمة بالمقابلة المباشرة، أما عينة الدراسة تم اختيار الطريقة المسحية بالتركيز على الذين يمارسون وظيفة تسيير الخزينة، أو من لهم علاقة مباشرة بتسيير الخزينة، والاستغناء على باقي الأطارات الأخرى؛ بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وإجابات حقيقية للفرضيات التي تم صياغتها.

تاسعاً: نموذج الدراسة

من خلال الشكل الموالي يمكننا تصور المتغيرات المستقلة، والتي تمثل استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية المؤثرة في المتغير التابع وهو الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الشكل (1) النموذج التصوري لفرضيات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

عاشرا: صعوبات الدراسة

أهم الصعوبات التي واجهة الباحث:

- صعوبة استرجاع الاستبيان من المستجوبين لبعض الأسباب منها:

✓ الأشغال المكثفة والحركة المستمرة للزبائن؛

✓ عدم التفاعل بجدية والإحساس بأهمية الاستبيان في مجال البحث العلمي.

إحدى عشر: الدراسات السابقة

1- دراسة Jean-Claude JUHEL، **GESTION OPTIMALE de la TRESORERIE des ENTREPRISE**, These pour le Doctorat d'Etat en Gestion ,Unité d'Enseignement et de Recherche de Droit et de Sciences Economiques, UNIVERSITE DE NICE. 1978.

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ " إدارة النقد الأمثل في المؤسسة الاقتصادية " إلى أنّ:

- عدم حيازة مبالغ نقدية، وعدم تحقيق رأس مال عامل إيجابي يؤثر سلبا على ربحية المؤسسة، ويهدد أمنها واستقرارها؛

- التسيير الأمثل للخزينة يفند مقولة التعارض بين تحقيق هدف الربحية والحفاظ على السيولة؛

- الاعتماد على الاستخدامات في الفترة القصيرة ضمان للملاءمة المالية؛

- حجم الأصول عند مستوى الحد الأدنى يؤدي إلى التوفيق بين ضمان الأمن والربحية؛

- تتطلب سياسة تسيير الخزينة على التحكم في التغيرات للوضع المالي للشركة من جميع جوانبها.

وتوصلت الدراسة على أنّ التسيير الأمثل للخزينة يتمثل في:

- قدرة التنبؤ على وجه اليقين بالمواعيد النهائية، التي تتوافق تماما مع تقديرات التدفقات النقدية المحصلة فعليا، رغم

أن التوقعات غير مؤكدة تماما؛

- إمكانية تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى بالاستغناء على الأصول السائلة منخفضة العائد في حالة عدم وجود

تمويل طويل المدى؛

- إمكانية المدير من تقدير مخاطر الاعسار الفني، واستنتاج هامش أمان تحسبا لذلك؛

- الأفضل في سياسة تسيير الخزينة يكمن في تحديد التوازن بين الربحية والسيولة.

2-دراسة Mills R. and Yamamura J., The Power of Cash Flow Ratios, Journal of Accountancy, Vol 186, NO 4, PP. 53-61, 1998.

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ " قوة نسب التدفقات النقدية " إلى بيان أهمية قائمة التدفقات النقدية ومعلوماتها لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية، وقياس سيولتها وقدرتها على الاستمرار، وعلى دفع الفوائد النقدية، ومقارنة ذلك مع القوائم المالية الأخرى ومعلوماتها. وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن المؤشرات المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية، كنسبة التداول ونسبة السيولة السريعة، من أجل الحكم على سيولة الشركة أفضل من تلك المؤشرات المستخرجة من القوائم المالية الأخرى؛
- تعدد المعلومات المتاحة في قائمة التدفقات النقدية مفيدة في الحكم على مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية وكذلك مقدرتها على الاستمرار.

3- دراسة بوخلوة باديس، " الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003.

قام الباحث بطرح الإشكالية الرئيسية التالية " إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن تتحكم في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا مما يؤثر إيجابا على سيولتها وأرباحها؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة طرح الباحث التساؤلات الجزئية التالية:

- كيف يمكن حساب الخزينة؟ وكيف يتم تشكيلها؟ وما هي العناصر المؤثرة في إدارتها؟
 - ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة؟ وكيف يمكن متابعتها؟ وما هي القرارات المالية التي تتحكم في تسيير الانحرافات؟
 - كيف يتم استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية؟ وبما يضمن لها الربحية والأمان؟
- كما قام بصياغة الفرضية الأساسية التالية: تحكم المؤسسة في تسيير خزينتها والذي يضمن لها تحقيق المردودية والأمان مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير والرشادة في اتخاذ القرارات المالية. وانطلاقا من الفرضية الأساسية قام بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- معرفة كيفية حساب رصيد الخزينة، وكيفية تشكيل هذا الرصيد تعتبر أداة ضرورية في التسيير والتقدير ووسيلة للحكم على التسيير المالي للمؤسسة؛

- إن إعداد موازنة الخزينة إعدادا علميا سليما، ومتابعتها وفقا للتاريخ والقيمة مؤشر على التحكم في تسيير الخزينة؛
- إن استخدام التقنيات الكمية في تحديد الحجم الأمثل للنقدية، يسمح باتخاذ قرارات مالية رشيدة تحقق الربحية والأمان للمؤسسة. كما هدفت هذه الدراسة إلى:

- تركيز الاهتمام على الخزينة باعتبارها أحد المؤشرات الهامة في إحداث التوازن المالي؛
- التعرف على طرق التسيير الفعال للخزينة، والتي تضمن عدم الوقوع في العسر المالي؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة بما يضمن لها الربحية والأمان؛
- ترشيد الموارد المالية بما يضمن رفع الكفاءة في التسيير.

وخلصت الدراسة، على أن عدم الاهتمام بتسيير الخزينة يترتب عنه آثار عكسية على المؤسسة وهو عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما ينجر عنه من نتائج سلبية.

4-دراسة MAXWELL SAMUEL AMUZU, "CASH FLOW RATIO AS A MEASURE OF PERFORMANCE OF LISTED COMPANIES IN EMERGING ECONOMIES: THE GHANA EXAMPLE", A dissertation submitted in fulfilment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, St. Clements University Turks and Caicos Islands,2010.

أطروحة دكتوراه المعنونة "بنسبة تدفق النقدية كمقياس للأداء الشركات المدرجة في الاقتصاديات الناشئة دراسة حالة دولة غانا". هدفت هذه الدراسة: إلى مدى إمكانية استخدام تحليل التدفق النقدي في تقييم القدرة التنافسية للمؤسسات الغانية بالمقارنة مع نظيراتها المؤسسات الأمريكية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إذا تعلق الأمر بتحليل السيولة، فإن الاعتماد على المعلومات المأخوذة من جدول التدفقات النقدية تكون أكثر موثوقية من تلك المعلومات المستمدة من قائمة المركز المالي وكذا جدول حسابات النتائج؛
- النسب المشتقة من جدول تدفقات الخزينة تعطي المزيد من المعلومات لكل من الدائنين والمقرضين حول قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها مقارنة بنظيرتها المقدمة في قائمة المركز المالي؛
- الاعتماد على مؤشرات التدفق النقدي، والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة من قبل المستثمرين في تقييم المؤسسات، لكونها تركز على العمليات الفعلية الخاصة بها.

5-دراسة عساس مريم "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفلين للقل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012. قامت الباحثة بطرح الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

كيف يمكن للمؤسسة تسيير خزنتها تسييرا أمثلا بما يضمن لها تحقيق السيولة والربحية؟
وطرحت الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي وظيفة الخزينة في المؤسسة؟ وكيف يتم تحديدها؟ وما هي العناصر الأساسية في إدارتها؟
 - ما هو دور الموازنة في تسيير الخزينة؟ وما هي القرارات المتخذة في حالة العجز أو الفائض في الخزينة؟
 - ماهي إجراءات رفع الكفاءة في إدارة الخزينة؟ وماهي أهم النماذج الرياضية التي تقوم بتحديد الحجم الأمثل للنقدية؟
وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:
 - إن تسيير المؤسسة لخزنتها تسييرا أمثلا بما يضمن لها تحقيق السيولة والربحية مرهون بالدارسة الدقيقة للخزينة وبتطبيق أساليب التسيير والرقابة؛
 - إن حساب الخزينة من وجهة نظر الميزانية المالية وسيلة للحكم على التوازن المالي للمؤسسة؛
 - الاعتماد على جدول تدفقات الخزينة في تفسير كيفية تشكيل وحساب الخزينة يسمح بالحكم على استخدام المؤسسة لنقديتها المتاحة، والتأكد من تقديرات بنودها؛
 - إعداد موازنة الخزينة ومتابعتها ومراقبتها يدل على التسيير الجيد للخزينة؛
 - الاعتماد على النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل من النقدية، تساعد على اتخاذ القرار الصائب بخصوص الاستثمار في النقدية.
- وهدفت هذه الدراسة إلى:
- التعرف على وضعية الخزينة وكيفية تحديدها؛
 - إبراز وجود دراسة تهتم بالأمثلية في تسيير خزينة للمؤسسة لدى المسيرين والمهتمين؛
 - التعرف على الأدوات الفعالة في تسيير الخزينة؛
 - التعرف على النماذج الرياضية التي تحقق التسيير الأمثل في الخزينة؛
 - التعرف على إجراءات رفع الكفاءة في إدارة الخزينة. وخلصت الدراسة إلى:
 - أن الاعتماد على جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي في تفسير كيفية تشكيل الخزينة وحسابها يسمح بالحكم على استخدام المؤسسة لنقديتها المتاحة والتأكد من صحة تقديرات بنودها؛
 - سوء التسيير في الخزينة يؤدي إلى عدم المفاضلة بين المصادر البديلة للتمويل في حالة العجز، أو الاستثمار في حالة الفائض؛
 - التسيير الأمثل للخزينة يضمن للمؤسسة تحقيق السيولة والربحية.

6- دراسة راغب الغصين، منال الموصللي، "أهمية مقاييس التدفقات النقدية في اتخاذ القرار الاستثماري في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة تطبيقية)" مقال نشر بمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 35، العدد الثاني، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بيان أهمية المعلومات التي تقدمها قائمة التدفقات النقدية للمستثمرين في سوق دمشق للأوراق المالية؛
 - تزويد المستثمرين بمقاييس مهمة تساعد على اتخاذ قراراتهم الاستثمارية في سوق دمشق للأوراق المالية؛
 - بيان أن الدور الذي تلعبه مقاييس التدفقات النقدية يزيد من فاعلية القرار الاستثماري في سوق دمشق للأوراق المالية.
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر معنوي ضعيف جداً لكل من مقياس جودة السيولة المالية والمرونة المالية والتدفق النقدي الحر في قرار المستثمر في سوق دمشق للأوراق المالية، في حين لا يوجد أثر معنوي لكل من مقياس جودة الأرباح وتقييم سياسة التمويل في قرار المستثمر في سوق دمشق للأوراق المالية، وهذا يدل على أنه لا يهتم المستثمرين في سوق دمشق للأوراق المالية بقائمة التدفقات النقدية اهتماماً كبيراً؛
- هناك عوامل أخرى يعتمد عليها المستثمرون في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية في سوق دمشق للأوراق المالية أكثر من اعتماده على المقاييس المشتقة من قائمة التدفقات النقدية، كصافي الربح، ودراسة تطور أسعار الأسهم بالاعتماد على التحليل الفني.

7- دراسة محمود جمام وأميرة دباش " أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية-دراسة حالة البنوك التجارية لولاية جيجل" مقال، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015. قام الباحثان بطرح الإشكالية التالية: ما أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في البنوك التجارية بولاية جيجل؟ وللإجابة عن الإشكالية قاما الباحثان بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية بولاية جيجل؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات التمويلية في البنوك التجارية بولاية جيجل؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لقائمة التدفقات النقدية على اتخاذ قرارات توزيع الأرباح في البنوك التجارية بولاية جيجل.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على قائمة التدفقات النقدية وأهميتها؛
 - بيان الأثر الذي تؤديه قائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرارات المالية من الجهة النظرية؛
 - توضيح أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.
- وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين قائمة التدفقات النقدية والقرارات المالية.
- 8-دراسة شمس الدين التجاني، " قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك بحاسي مسعود"، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017. قام الباحث بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:**
- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء قسم تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية لمجمع سوناطراك؟ وترتبت عنها الأسئلة الفرعية التالية:**
- هل هناك علاقة بين خصائص وطبيعة نشاط المؤسسة وبين مدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الخزينة؟
 - ما مدى قوة العلاقة الارتباطية بين إدراك مسيري الخزينة لأهمية تسيير الخزينة وبين مدى إدراكهم لفوائد ومميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لأداء قسم الخزينة؟
 - ما مدى قوة العلاقة الارتباطية بين مستويات استخدام الأدوات التكنولوجية وبين إدراك مسيري الخزينة لفوائد ومميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لأداء قسم الخزينة؟
 - هل هناك فروقات بين متوسطات تقييم أثر تكنولوجيا معلومات والاتصال على أداء قسم تسيير الخزينة يعود سببها إلى الاختلاف في طبيعة وصنف وحجم المؤسسة؟
 - هل هناك فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان يعود سببها إلى الاختلاف في البيانات الشخصية للمستجوبين؟
- وعلى ضوء طرح الإشكال الرئيسي والتساؤلات الفرعية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- يوجد علاقة ذو دلالة بين صنف وحجم المؤسسة وبين طبيعة وخصائص قسم تسيير الخزينة؛
 - يوجد ارتباط ذو دلالة بين إدراك مسيري الخزينة لأهمية تسيير الخزينة وبين مدى إدراكهم لفوائد ومميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لأداء قسم الخزينة؛

- يوجد علاقة ذو دلالة بين مستويات استخدام الأدوات التكنولوجية وبين إدراك مسيري الخزينة لفوائد ومميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة لأداء قسم الخزينة؛
 - توجد فروقات ذو دلالة بين متوسطات تقييم أثر تكنولوجيا معلومات والاتصال على أداء قسم تسيير الخزينة تبعاً لطبيعة وصنف وحجم المؤسسة؛
 - توجد فروقات ذو دلالة بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تبعاً للبيانات الشخصية للمستجوبين. وهدفت هذه الدراسة إلى:
 - الوقوف على مدى أهمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية؛
 - تقييم مدى الاهتمام بوجود أو عدم وجود قسم مكلف بتسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية؛
 - محاولة تقدير وقياس أثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال على تقنيات وأساليب تسيير الخزينة، والعمل على تحسينها بشكل يسمح بالرفع من مستوى أدائها، والسعي في الوصول إلى تحقيق خزينة مثلى؛
 - إمكانية الوصول إلى ضمان التسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة عن طريق وسائل تقنية فعّالة. وخلصت الدراسة على أن:
 - هناك علاقة قوية ومتمينة من الجانب النظري بين كل من مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا تسيير الخزينة وخصوصاً لما شهدته هذا الأخير من تطور في المفهوم، ومع تطور وازدهار الأسواق المالية، الحلول والتقنيات البنكية والتمويلية السريعة والأمنة، ارتباط الأنظمة المالية والنقدية عبر شبكات الكترونية تمكنها من تداول الأموال بشكل سريع وسلس؛
 - ومن الناحية العملية تم التوصل بأن التأثير الملموس لاستخدام تكنولوجيا معلومات والاتصال على الرفع من أداء وتسيير الخزينة لا يعتمد على اقتناء وتكلفة التجهيزات المتاحة بقدر ما يعتمد على إدراك واستيعاب المورد البشري (الأفراد المكلفين بتسيير الخزينة) بضرورة استخدام وتوظيف هذه التقنيات فعلاً في تحقيق مستويات جيّدة من الأداء.
- 9- دراسة هادي خالد "مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي" مقال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد الثامن، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017. قام الباحث بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:**
- ما مدى مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
والتي تفرعت عنها الأسئلة التالية:

- ما مدى مساهمة جدول سيولة الخزينة في تقييم ربحية المؤسسة؟
 - ما مدى مساهمة جدول سيولة الخزينة في تقييم مستوى السيولة النقدية للمؤسسة؟
 - ما دور جدول سيولة الخزينة في تقييم نجاعة السياسات المالية المطبقة في المؤسسة؟
 - ومن خلال طرح الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
 - يساعد جدول سيولة الخزينة في تحديد نسب الربحية المناسب لقياس مستوى الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة؛
 - تسمح النسب المالية المشتقة من جدول سيولة الخزينة بالتعرف على كفاءة السيولة في المؤسسة الاقتصادية؛
 - يسمح تحليل المؤشرات المناسبة المستخرجة من جدول سيولة الخزينة بالتعرف على أهم السياسات المالية المنتهجة والتأكد من مدى نجاعة الإدارة في تطبيقها. كما هدفت هذه الدراسة إلى:
 - تحليل المقاربة المالية التي اعتمدها النظام المحاسبي المالي في مجال إعداد جدول سيولة الخزينة؛
 - التعرف على القواعد والمبادئ المعتمدة في تصنيف قيمة وطبيعة التدفقات النقدية من وإلى خزينة المؤسسة لتحديد العناصر الأساسية للخزينة، وفهم كيفية تشكيلها؛
 - إبراز أهمية جدول سيولة الخزينة ودوره كأداة مالية كمية وعملية، وقدرته على توليد المعلومات المحاسبية الدقيقة والموثوقة، والاستفادة منها في مجالات التسيير المالي الحديث للمؤسسة الاقتصادية.
 - وخلصت الدراسة إلى ما يلي:
 - يعتبر جدول سيولة الخزينة من أهم القوائم والإضافات المالية التي ميّزت النظام المحاسبي المالي، فهي تقدم معلومات دقيقة ومفصلة حول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لأنشطة المؤسسة المختلفة (التشغيل، الاستثمار، التمويل) مع إمكانية التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية؛
 - يمثل جدول سيولة الخزينة قائمة مالية أساسية ومكملة لكل من الميزانية و جدول حسابات النتائج، ويسمح تحليلها بفهم مختلف الحالات التي قد يمر بها المركز النقدي للمؤسسة، واشتقاق العديد من المؤشرات والنسب المالية التي تساعد المحلل المالي في تقييم مجالات السيولة والربحية، والتعرف على مدى كفاءة السياسات المالية للمؤسسة.
- 10- دراسة بن خليفة حمزة، "دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"**
دراسة حالة-مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

قام الباحث بطرح الإشكالية الرئيسة التالية: ما هو دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء

المؤسسات الاقتصادية؟ وللإجابة عن الإشكالية قام الباحث بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية المعدة وفقا للنظام المحاسبي المالي ملائمة لمستخدميها في عملية تقييم أداء المؤسسات في الوقت الحالي؟

- كيف تساهم قائمة الميزانية في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

- هل يساهم جدول حسابات النتائج في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

- كيف تساهم قائمة التدفقات النقدية في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

- كيف تساهم قائمة التغيرات في الأموال الخاصة في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات؟

- هل يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية على مستوى تقييم أدائها؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- إن القوائم المالية المعدة وفقا للنظام المحاسبي المالي هي عبارة عن مخرجات لنظام معلومات محاسبي، فهي ذات شفافية

ومصدقية، وتبين الوضعية الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية، فهي ملائمة لعملية تقييم أداء المؤسسات من قبل

مستخدميها؛

- تساهم قائمة الميزانية في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال المؤشرات

المالية المشتقة منها؛

- يساهم جدول حسابات النتائج في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال

المؤشرات المالية المشتقة منه؛

- تساهم قائمة التدفقات النقدية في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال

المؤشرات المالية المشتقة منها؛

- تساهم قائمة التغيرات في الأموال الخاصة في إعداد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من

خلال المؤشرات المالية المشتقة منها؛

- يساهم التبنى الناجح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بمساهمة فعّالة في تحسن مستوى الأداء

للمؤسسات الاقتصادية. كما هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة النظام المحاسبي المالي؛

- الرقي بالنظام المحاسبي المالي ليتوافق وبشكل بسيط مع معايير المحاسبة الدولية؛
 - أهمية المعلومات في القوائم المالية التي تبين الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية؛
 - معرفة الأداء للمؤسسات الاقتصادية؛
 - إبراز الدور الذي تؤديه القوائم المالية للنظام المحاسبي المالي من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية، واستعراض دورها في بطاقة الائتمان التوازن لتقييم الأداء الشامل وهذا بغية تشجيع الاستثمارات المالية الدولية؛
 - محاولة المساهمة في تقييم أداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بنموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:
- زيادة الاهتمام بتطوير النظام المحاسبي المالي في القوائم المالية من أجل فهم أكبر من طرف المستثمرين وصناع القرار؛
 - بطاقة الأداء المتوازن نموذج لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛
 - أهمية الاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.
- 11-دراسة خليفة الحاج، " قياس أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية -دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة قطر خلال الفترة 2013-2017"** مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد السابع، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019. قام الباحث بطرح الإشكالية التالية:
- ما هو أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية الشركات المدرجة في بورصة قطر؟ وللإجابة على الإشكالية صاغ الباحث الفرضية التالية:
- H01 لا يوجد أثر معنوي للسيولة على ربحية الشركات المدرجة في بورصة قطر.
 - ✓ H01a: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين السيولة ومعدل العائد على الأصول للشركات المدرجة في بورصة قطر؛
 - ✓ H01b: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين السيولة ومعدل العائد على حقوق الملكية للشركات المدرجة في بورصة قطر؛
 - H02: لا يوجد أثر معنوي للملاءة المالية على ربحية الشركات المدرجة في بورصة قطر.
 - ✓ H02a: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الملاءة المالية ومعدل العائد على الأصول للشركات المدرجة في بورصة قطر؛
 - ✓ H02b: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الملاءة المالية ومعدل العائد على حقوق الملكية للشركات

المدرجة في بورصة قطر .

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الغاية الأساسية المتمثلة في قياس تأثير السيولة والملاءة المالية على ربحية الشركات

المدرجة في بورصة قطر .

وخلصت نتائج الدراسة:

- بنفي الفرضية على أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين السيولة وربحية الشركات (ROA) و (ROE)؛

- وإثبات فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملاءة المالية وربحية الشركات المدرجة في بورصة قطر .

12-دراسة François de Paul Nkombou , La rétention de la trésorerie et la création de la valeur économique, Thèse présentée à l'École de gestion, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, 2019.

انطلقت فكرة الدراسة من أن اتخاذ القرار بحجب الأموال النقدية ليس قرارا خاليا من المخاطر، ويتعلق الخطر

هنا بعدم اليقين بشأن المعنى الحقيقي لمساهمة النقد المحتفظ به في إنشاء القيمة، والواقع أن الخزينة هي الأصل حتى

وإن احتفظ بها دون استخدام، وهدفت هذه الدراسة على تحليل النقاط التالية:

- تحديد المحددات التي ينظر إليها المحللون الماليون فيما يتصل بالاحتفاظ بالنقد؛

- تحليل المحددات المؤثرة على خلق القيمة.

كما اعتمدت هذه الدراسة النهج البنائي الكلي المستوحى من البراغماتية بمنهجية مختلطة من خلال استبيان

إلكتروني للمحللين الماليين تم جمع البيانات باستخدام برنامج الدراسة الاستقصائية بالاستمارات على Google .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مشابهة للدراسات السابقة وتمثلت في:

- أهمية تحديد وتلبية عتبة نقدية مثلى، لتجنب ردود الفعل السلبية المرتبطة بانحرافها، ولذلك من المهم فهم المعنى

الذي يعطيه المحللون الماليون للاحتفاظ بالنقد؛

- مراعاة العوامل المحددة لحيازة النقد تمكن معالجة الافتقار إلى المعلومات، أو عدم كفايتها بين المسؤولين التنفيذيين

والمستثمرين والحد من عدم اليقين الموضوعي فيما يتعلق بقرار حجب الأموال النقدية. وهذا الاعتبار من قبل المديرين

(المصدرين) لتوقعات المحللين الماليين (المتلقين)، يجعل من الممكن تجنب تفسير خاطئ لقرار حجب النقد من خلال

تعديل القوة وتواتر الإشارة، أو معاييرها وفقا لردود فعل المستثمرين ونوعيتهم وسلوكهم ومهاراتهم الإدراكية. وفي المقابل

عندما يتم تلقي توقعات المستثمرين وأخذها في الاعتبار دون تشويه من جانب المسؤولين التنفيذيين.

- 13-** دراسة شلابي عمار وبولعبايز وفاء "تقييم الأداء المالي باستخدام جدول التدفقات النقدية باستخدام المعايير المحاسبية الجديدة" دراسة حالة NCA روية للفترة الممتدة (2014-2017)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019.
- قاما الباحثان بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة إعداد وتحليل قائمة التدفقات النقدية باستخدام المؤشرات والنسب المستخرجة منه في تقييم الأداء المالي لمؤسسة NCA روية خلال الفترة (2014-2017)؟ والتي ترتب عنها طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مدى مساهمة إعداد قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة NCA روية في الكشف عن حالات العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة التي تسببت في العجز أو أدت إلى الفائض؟
 - هل مكّنت قائمة التدفقات النقدية في مؤسسة NCA روية التحكم في السيولة وتسيير التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة بشكل فعّال، يضمن التحكم بشكل أفضل في تقييم الأداء المالي؟
 - ومن خلال طرح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قاما الباحثان بصياغة الفرضيات التالية:
 - يساهم إعداد قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة NCA روية في الكشف عن حالات العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة التي تسببت في العجز أو الفائض؟
 - إعداد قائمة التدفقات النقدية يمكّن المؤسسة من التحكم الجيد في السيولة وتسيير الخزينة بشكل فعّال يضمن حسن تقييم أدائها المالي.
- وهدفنا هذه الدراسة إلى:
- إبراز دور التحليل المالي الديناميكي الذي يركز على دراسة وحساب وتحديد طبيعة المتغيرات التي تطرأ على عناصر القوائم المالية من فترة مالية إلى أخرى؛
 - إبراز دور قائمة تدفقات الخزينة التي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي المستخدمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة؛
 - دور قائمة تدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة. وتوصلنا إلى النتائج التالية:
 - أن جدول تدفقات الخزينة الاداة الدقيقة المستخدمة للتحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، لأنها تعد على الأساس النقدي وهو ما أثبت صحة الفرضية؛
 - حساب المؤشرات المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية يتطلب الاعتماد على بعض العناصر الموجودة في القوائم المالية الأخرى كمجموع أصول المؤسسة لحساب مؤشر عائد الأصول من التدفق النقدي التشغيلي، صافي المبيعات

لحساب مؤشر النشاط، كما أن تشخيص وضعية الخزينة يتطلب المقارنة مع النتيجة الصافية المستخرجة من جدول حسابات النتائج، وبالتالي فإنه لا يكون مفيدا بمعزل عن بقية القوائم.

اثنا عشر: هيكل الدراسة

للإحاطة بجوانب الدراسة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول زيادة على المقدمة العامة والخاتمة:

- المقدمة: تم التطرق فيها للإطار المنهجي والدراسات السابقة.

- الفصل الأول المعنون بأساسيات خزينة المؤسسة: تم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لخزينة المؤسسة من حيث المفهوم، والتعاريف المختلفة حسب المنظور التقليدي، النقدي، التفاضلي، والديناميكي، وأخيرا التعريفات الحديثة استنادا إلى مؤسسات ومنظمات دولية. وتناول كذلك مكونات الخزينة. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خُصص لطريقة حساب الخزينة، ووضعياتها انطلاقا من المنظور الكلاسيكي مروراً بالمنظور الوظيفي وصولاً إلى المنظور الديناميكي.

- الفصل الثاني المعنون باستراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية: قُسم هذا الفصل إلى مبحثين، تم التركيز في المبحث الأول على المفاهيم النظرية لتسيير خزينة المؤسسة، ثم مواصفات المسير الناجح والمهام المسندة إليه، أما المبحث الثاني فُخصص لاستراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة، ثم النماذج المستخدمة في تحديد الحد الأمثل من السيولة.

- الفصل الثالث المعنون بتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: قُسم هذا الفصل إلى مبحثين، تم تناول في المبحث الأول إلى المفاهيم النظرية للأداء المالي، أما المبحث الثاني فقد تناول بإسهاب المؤشرات التقليدية والحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- الفصل الرابع المخصص للدراسة الميدانية: تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي محل الدراسة، أما المبحث الثاني، فقد خصص للدراسة الاستطلاعية حيث تم التطرق لمجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة، أما المبحث الثالث، خصص لعرض النتائج وتحليلها، وتفسير اختبار الفرضيات.

- الخاتمة: تم ذكر النتائج المتوصل إليها والتوصيات وآفاق الدراسة مستقبلا.

الفصل الأول:

أساسيات خزينة

المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الخزينة عنصرا هاما في حياة المؤسسة الاقتصادية، إذ أنها تمثل مركز تجميع التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة، ومصدر انطلاق التدفقات النقدية الخارجة لتغذية المشاريع المختلفة، وهي المرآة التي تعكس مستقبل المؤسسة، وهي كذلك منطلق القرارات المالية القصيرة الأجل. فالقرارات التمويلية والاستثمارية تنطلق أساسا من مخرجات الخزينة التي تعطي وبصورة صادقة جميع التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة في المؤسسة.

هذا الفصل المعنون بأساسيات تسيير الخزينة مقسم إلى مبحثين، سوف يتم التطرق في المبحث الأول للإطار المفاهيمي لخزينة المؤسسة وهو مقسم إلى ثلاثة مطالب، سوف يتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الخزينة من خلال التعاريف المختلفة انطلاقا من التعريف التقليدي ومرورا بالتعريف النقدي ثم التفاضلي والديناميكي وصولها إلى التعريف الحديث، أما المطلب الثاني سوف يتناول مكونات الخزينة من حيث عناصر الأصول وعناصر الخصوم، أما المطلب الثالث سيتم التطرق فيه إلى حسابات الخزينة وفقا لمدونة الميزانية.

أما المبحث الثاني سوف يخصص لكيفية حساب الخزينة ووضعياتها، وهو مقسم أيضا إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتناول كيفية حساب الخزينة حسب المنظور الكلاسيكي، أما المطلب الثاني مخصص لكيفية حسابها وفقا للمنظور الوظيفي، والمطلب الثالث كيفية حسابها وفقا للمنظور المتحرك، ثم يتم التطرق إلى وضعياتها المختلفة الموجبة والمعدومة والسالبة، وذكر أهم الأسباب التي تجعل الخزينة سالبة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لخزينة المؤسسة

تعتبر الخزينة عصب حياة المؤسسة الاقتصادية باعتبارها مركز تجميع التدفقات النقدية الداخلة، ومصدر توزيع التدفقات النقدية الخارجة، بالتدفقات النقدية تضمن المؤسسة سيرورة حياتها وتدفعها إلى التطور والنمو. في هذا المبحث سوف نكشف اللثام على مفهوم خزينة المؤسسة ومكونات عناصرها، من خلال ثلاثة مطالب، يتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم خزينة المؤسسة، والمطلب الثاني إلى مكوناتها، أما المطلب الثالث خصص لتسمية حسابات الخزينة وفقا لمدونة الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي.

المطلب الأول: مفهوم خزينة المؤسسة

تحمل كلمة الخزينة " Cash Treasury " عدة مصطلحات مثل السيولة " Liquidity " النقديات " Cash " المتاحات " Availability " هذا من حيث التسمية، أما من حيث المعنى فقد تعددت وتطورت المفاهيم المعبرة عن معناها انطلاقا من المفهوم التقليدي ومرورا بالمعنى النقدي ثم التفاضلي وأيضا الديناميكي وأخيرا بعض التعريفات الحديثة من طرف المنظمات والهيئات العالمية.

أولا- التعريف التقليدي للخزينة:

تطرقت جملة من التعاريف لخزينة المؤسسة وسوف نذكر البعض منها:

التعريف الأول: ينظر للخزينة على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط¹.

وتصنف المصادر والاحتياجات الممولة للنشاط كما يلي:

- المصادر المرتبطة بدورة الاستغلال مباشرة: أو تسمى بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتمثل في التسهيلات الممنوحة؛

- المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال: أو المصادر غير الدورية مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل؛

- الاحتياجات المرتبطة بدورة الاستغلال (شراء-بيع-إنتاج): فهي تتحدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال وتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات الخ...؛

- الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وهي الاحتياجات الدائمة وغير الدورية كالأراضي والمباني.. الخ.

¹ - باديس بن يحيى بوخلوه، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 26.

التعريف الثاني " إذا كانت مكونات رأس المال العامل مرتبطة بالنشاط الحالي وخاصة النشاط التشغيلي، فإن "الخزينة" مرتبطة بالمعاملات المالية قصيرة الأجل التي تقوم بها المؤسسة، فمن ناحية تضطر المؤسسة للبحث عن وسائل التمويل على المدى القصير من البنوك أو الشركاء الماليين الآخرين؛ فهي موارد ذات طبيعة مالية ويمكن تسميتها " بالموارد النقدية "على عكس الموارد الدورية التي تم الحصول عليها في إطار النشاط الحالي وتحديثه بشكل تلقائي من العمليات الصناعية والتجارية، ومن ناحية أخرى عندما تولد المؤسسة فوائض نقدية فلديها إمكانية تخصيصها لاستثمارات مالية مختلفة، مما يسمح بتوزيعها على الاستخدامات النقدية"¹.

فمن هذا المنظور وعلى ضوء التعاريف التي ذكرت تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموالا جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة.

ثانيا- التعريف النقدي للخزينة:

هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، ويمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام الاستخدامات والموارد والذي يتضح كما يلي²:

أ- التقارب النقدي للاستخدامات يتميز بخاصيتين:

- السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة؛
- المتاح: وهي قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

ب- التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين:

- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض؛
 - عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة.
- وتعرف أيضا:** " الخزينة هي الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية والديون ذات الاستحقاق الحالية، وهي بذلك تعني أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة، وأي عنصر من الديون بلغ آجال استحقاقه فهو يمثل عنصرا سلبيا لها"³.

¹-Elie Cohen ,*Gestion Financier D'entreprise Développement Financier* ,UREF ,Université Francophones, Edition Publication. UDECAF/AUPELF, (Paris)France,1991, p134.

²- شمس الدين التجاني، قياس أثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص: 71.

³- Alian.Capiez, *Eléments de gestion financière* ,4ème édition, Éditeur Elsevier Masson ,Paris1994,p44.

من خلال التعريف النقدي لخزينة المؤسسة يمكن بضرورة المحافظة على خزينة موجبة، من خلال ضمان الشروط في إيجاد عناصر الأصول المساهمة في توفير النقدية وتغليبها على عناصر الخصوم المختلفة المخفضة من مستوى النقدية.

ثالثا- التعريف التفاضلي للخزينة:

تعبر خزينة المؤسسة عن الرصيد بين مجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تتمثل في الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، فمن خلال هذا المفهوم تعتبر نقطة وصل بين الأجل الطويل المتمثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير المتمثل باحتياجات رأس المال العامل، وترتبط الخزينة بالخزان النقدي الذي تلتقي فيه نوعان من التدفقات النقدية هما¹:

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

ب- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، إنتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

وتعرف أيضا "بأنها الفرق بين مجموع الموارد التي تمول نشاط المؤسسة ومجموع الاحتياجات الضرورية لهذا النشاط، فهي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي (الصافي) واحتياجات رأس المال العامل، وبالتالي فإن الخزينة ليست احتياج بل هي فائض، وفي حالة العجز في الخزينة فإنه يغطى عن طريق القروض البنكية².

رابعا- التعريف الديناميكي للخزينة:

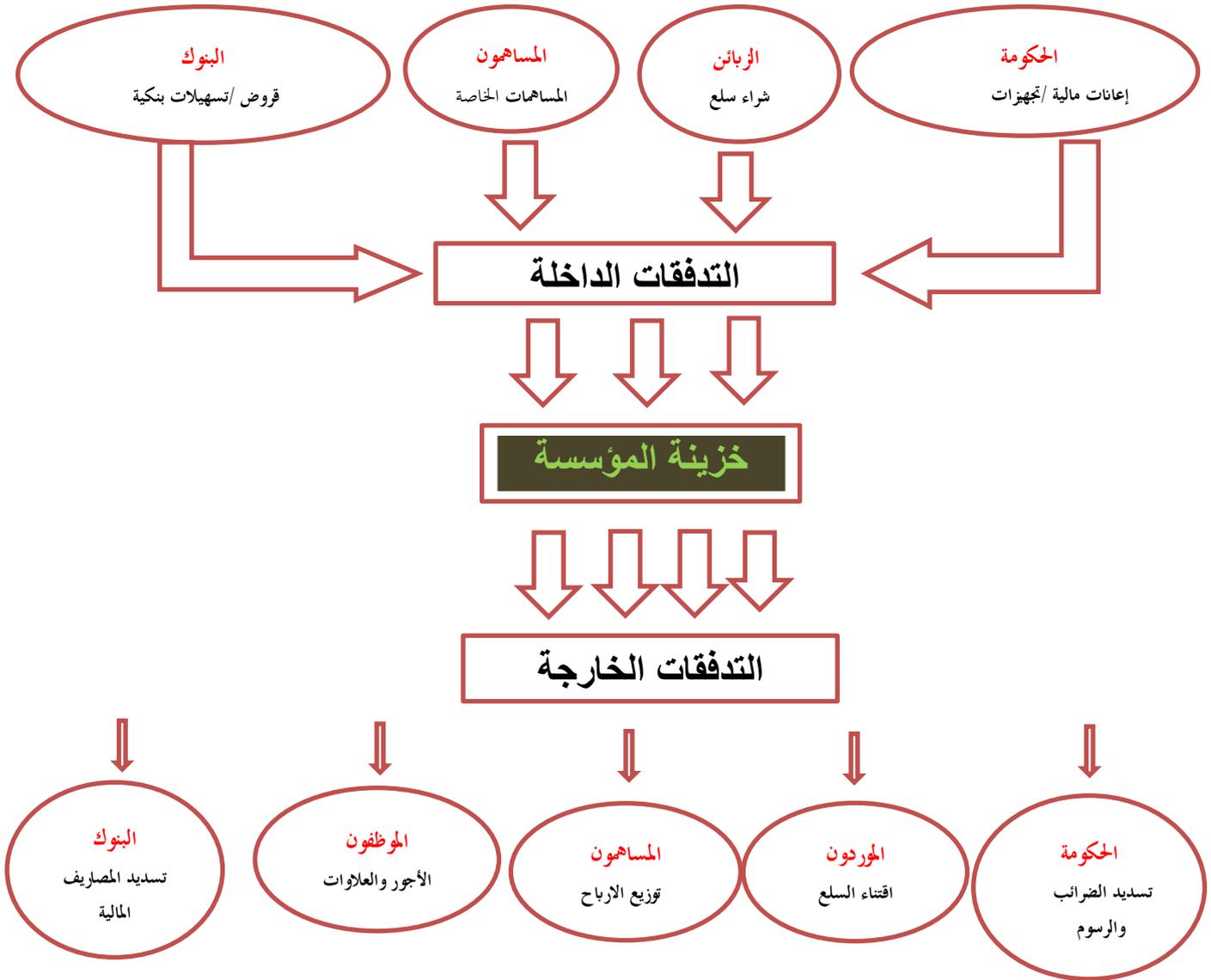
وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب...)،³ والشكل التالي يوضح مصادر التدفقات وعلاقتها بالخزينة.

1 - قمان مصطفى، مفاهيم أساسية حول الخزينة، مطبوعة للسنة الثالثة مالية وتسيير بنكي دولي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2014، ص:1.

2 - ناصر دادي عدون، عبيدات مقدم، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، ديوان المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص:77.

3 - شمس الدين التجاني، مرجع سبق ذكره، ص:72.

الشكل (1-1) مصادر التدفقات الداخلة والخارجة لخزينة المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على التعاريف المقدمة.

خامسا- التعريف الحديث للخزينة (السيولة):

هناك عدة باحثين ومنظمات دولية وهيئات رسمية تطرقت إلى تعريف الخزينة معبّرة عنها بالسيولة ومن بين التعاريف

ما يلي:

أ- الخزينة هي الأموال التي تكون بحوزة المؤسسة عند تاريخ معين، وتشمل صافي التدفقات النقدية المسجلة بمناسبة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف الأعوان الاقتصاديين¹.

¹ - العزاوي محمد وآخرون، التسيير المحاسبي والمالي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2011، ص: 150.

ب- الخزينة هي مجموع الأموال التي تمتلكها المؤسسة لمدة دورة استغلالية، والموجودة في الصندوق، أو البنك أو في مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع استخدامها فوراً، فهي تشمل صافي القيم الجاهزة، أي ما تستطيع التصرف فيه فعلاً من المبالغ السائلة خلال دورة الاستغلال¹.

ج- عرف صندوق النقد الدولي السيولة بأنها " المدى الذي يمكن فيه للأصول المالية أن تباع عند إشعار قصير بالقيمة السوقية أو قريب منها"².

د- كما عرف مجلس النقد السوري السيولة " أنها مدى قدرة المصرف على الإيفاء بالالتزامات، وتمويل الزيادة في جانب الموجودات، دون الاضطرار إلى تسييل موجودات بأسعار غير عادلة، أو اللجوء إلى مصادر أموال ذات تكلفة عالية"³. هـ- يقصد بالسيولة بأنها القدرة على تحويل أصل من الأصول إلى نقد بشكل سريع ودون الخسارة في قيمته، وبالتالي يمكن القول بأن السيولة تبين مدى قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقدية مع الأخذ بعين الاعتبار:

- وقت عملية تحويل الأصل إلى نقدية، كلما نقص ذلك زادت درجة سيولة الأصل؛

- التأكد من سعر تحويل الأصل إلى نقدية لا يترتب عليه خسارة معتبرة⁴.

و- كما عرقت على أنها قدرة الشركة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل ويمكن تسميتها بالملاءة المالية⁵.

ومن خلال هذه التعاريف وغيرها يمكن القول بأن الخزينة تلعب دوراً أساسياً في حياة المؤسسة الاقتصادية فهي التي تحقق التوازن المالي في المدى القصير بين رأس المال العامل الذي يتميز بالثبات النسبي واحتياج رأس المال العامل الذي يتأرجح بمرور الوقت، فجميع العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تمثل نشاط المؤسسة سواء كانت عمليات تشغيل أو توزيع أو استثمار أو تمويل فهي تؤدي حتماً إلى دخول أو خروج تدفقات نقدية. والشكل التالي يوضح التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة لخزينة المؤسسة:

1 - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل دروس وقمارين، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص: 51.

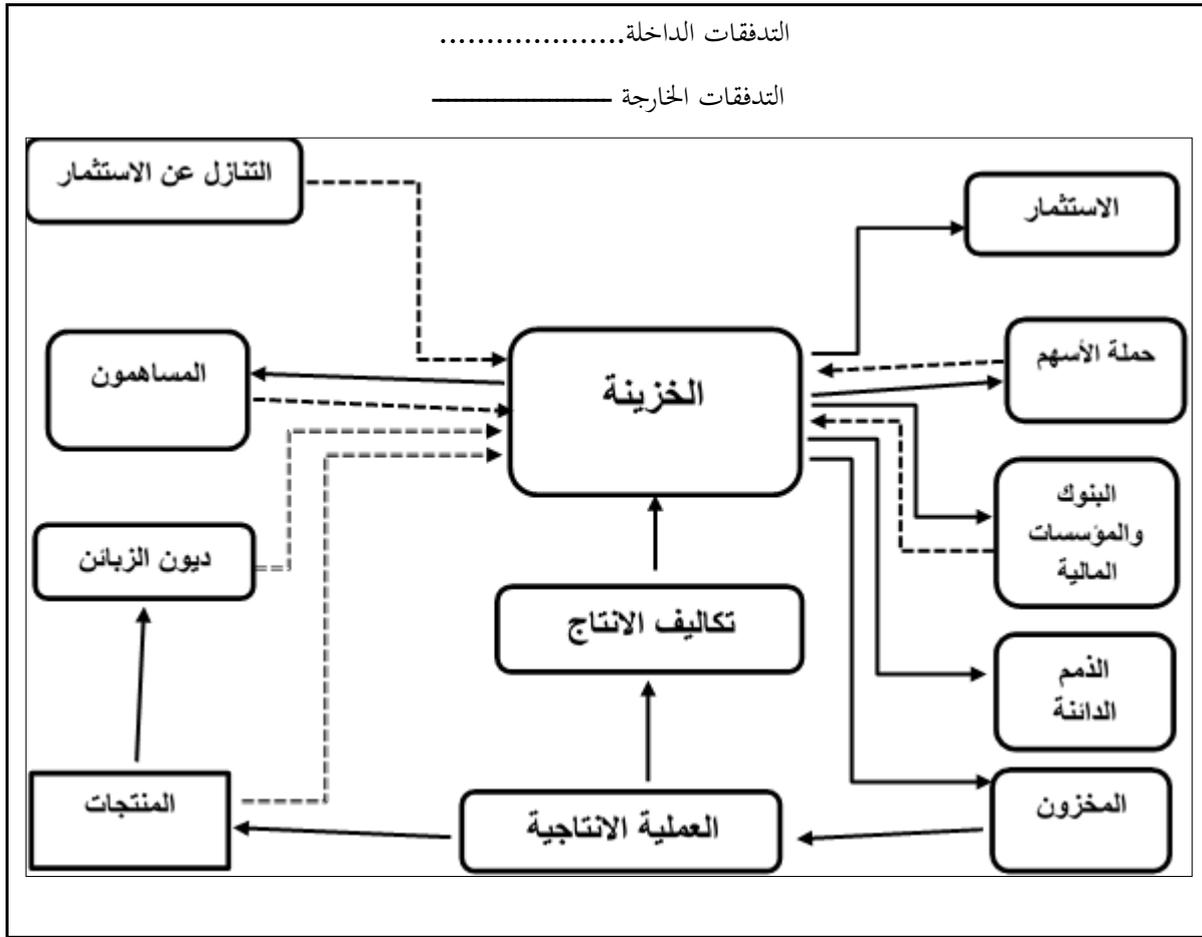
2 - أكرم لال الدين، سعيد بوهراوة، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية - دراسة تحليلية نقدية، الدورة العشرون للمجمع الفقهي الإسلامي، 25-29 ديسمبر 2010، رابطة العالم الإسلامي، المجمع الفقهي الإسلامي، مكة المكرمة، السعودية، ص: 6.

3 - علي أحمد السالوس، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية، الدورة العشرون للمجمع الفقهي الإسلامي، 25-29 ديسمبر 2010، رابطة العالم الإسلامي، المجمع الفقهي الإسلامي، مكة المكرمة، السعودية، ص: 3.

4 - بوجيمة عمر، العرابي حمزة، أثر إدارة السيولة على ربحية البنوك الإسلامية، الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020، ص: 366.

5 - خليفة الحاج، قياس أثر السيولة والملائمة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد السابع، العدد 12، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2019، ص: 306.

الشكل (1-2) العمليات التي تشكل التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة



المصدر: Josette Peyrard, Jean Avenel, **Analyse financière**, 9e édition, Librairie Vuibert, France 2006, p177

المطلب الثاني: مكونات خزينة المؤسسة

إن جل العمليات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاطها (تجارية - صناعية - خدماتية) مع مختلف الأعوان الاقتصاديين تتولد عنها تدفقات مالية في شكل تسديدات أو تحصيلات، أما نقدية أو بواسطة شبكات بنكية أو بالتحويلات أو بالأوراق التجارية، وهذه العمليات تكون من أحد مكونات عناصر أصول الميزانية أو عناصر خصومها.

أولاً- عناصر الأصول:

هي العناصر السائلة أو المتاحة في فترة قصيرة والتي يمكن أن تستعملها المؤسسة في تمويل احتياجاتها، وتتكون عناصر الأصول مما يلي:

1- الأوراق التجارية للتحويل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها 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 قدّمها كأجر للعمل¹.

الأوراق التجارية هي كذلك تلك السندات الإذنية التي تصدرها المؤسسة مقابل فائدة معينة تدفعها للمشتريين القائمين بعملية الشراء².

2- الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، فهذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين، وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، ومصارييف الخصم يتحملها أحدهما، والعملية يقوم بها بنك العميل³.

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

"فالودائع تجمع بين خاصيتي التوظيف والسيولة، فخاصية التوظيف تعطي للمؤسسة الحق في الحصول على عائد في شكل فائدة، والسيولة تعني أن المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة، بالإضافة إلى وجود إمكانية سحبها في أي وقت شريطة استكمال بعض الشروط الضرورية مثل الإخطار المسبق"⁴.

4- سندات الخزينة: هي عبارة عن سندات حقوق متداولة تصدرها المؤسسة من أجل توفير السيولة خارج السلك البنكي، مدة حياة سندات الخزينة قصيرة لا تتجاوز السنة وبمعدل ثابت، وعند حلول موعد الاستحقاق يتم تسديد قيمة السند مضافاً إليه الفائدة المحددة، وبالتالي فالسند هو ورقة مالية تثبت داتنة حاملها للمؤسسة التي أصدرته⁵.

5- التوظيفات المالية قصيرة الأجل أو أشباه النقدية: تتمثل في الاستثمارات قصيرة الأجل التي يمكن تحويلها إلى مقدار محدد ومعروف من النقدية والتي لا تتعرض لدرجة عالية من المخاطر من حيث التغيير في قيمتها⁶.

¹ - Omar. Boukhezar ,**Equilibre financier des entreprises** ,Presses universities, Lyon,1983 p146.

² -محمد الصبري، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:294.

³ - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص:26.

⁴ -بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات حساب وتقييم الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد الأول، المركز الجامعي أفلو، الأغواط، الجزائر، 2018، ص:91.

⁵ -G. Langlois, M. Mollet, **Manuel de gestion financière** ,Alger :Berit Éditions,2011, p235.

⁶ - هادف خالد، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص:66.

6- الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وحسب شروط متفق عليها بين المؤسسة والبنك، وتتمثل في حسابات الصندوق، حسابات البنك، الحساب البريدي الجاري¹.

7- سندات الصندوق: في بعض الحالات قد يقوم شخص ما بإقراض مؤسسة أو بنك أموالاً لأجل قصير مقابل الحصول على فائدة، ومقابل ذلك تقوم مؤسسة البنك المقترضة بتحرير وثيقة تعترف بما بهذا الدين وتسمى هذه الوثيقة سند الصندوق. كما يمكن تعريفها بأنها التزام مكتوب من طرف المؤسسة بدفع المبلغ المذكور في السند (مبلغ القرض) في تاريخ الاستحقاق، وقد يكون هذا السند محرراً باسم الشخص أو لأمره أو لحامله، ومدة السند لا تتجاوز السنة، ويمكن لحامل السند قبل انقضاء مدته أن يقدمه للبنك للخصم، عند احتياجه للسيولة قبل موعد استحقاقه².

ثانياً- عناصر الخصوم:

هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بالسيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون، وتتمثل عناصر الخصوم فيما يلي:

1- تسهيلات الصندوق: وهي عبارة عن قروض تكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة والقصيرة جداً التي يواجهها الزبون، والناجمة عن تأخر الإيرادات عن المدفوعات، فهي عبارة عن تغطية للرصيد المدين، إلى حين إثبات عملية التحصيل لصالح الزبون، حينها يقتطع مباشرة مبلغ القرض، ويتم اللجوء لهذه العملية في فترات محددة كنهاية الشهر حين يكون الزبون مضطراً لدفع مرتبات العمال، أو تسديد فواتير الكهرباء والغاز، إلى غير ذلك من النفقات الإلزامية والمضبوطة بتاريخ محدد للتسديد، ويكون رصيده من السيولة في ذلك الوقت لا يغطي هذه النفقات، حينها يقوم البنك بمنح الزبون هذا النوع من القرض الذي يكون محدد القيمة، وكذلك المدة الزمنية، والتي تعدّ بالأيام وعادة لا تتجاوز الشهر، كما يقوم البنك بحساب أجر هذا المبلغ على أساس الاستعمال الفعلي له، وكذلك على أساس المدة الزمنية الفعلية، أي تلك المدة التي يبقى فيها الحساب لدينا³.

2- السحب على المكشوف: (découverts bancaires) هي طريقة تمويلية يمنحها البنك للمؤسسة التي تكون مصنفة ضمن العملاء الدائمين والأوفياء، يُسمح من خلاله استخدام المؤسسة أموالاً أكثر مما هو موجود برصيداها

¹ - Omar. Boukhezar ,op.cit, p148.

² - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص:35.

³ - الطاهر لطرش، مرجع نفسه، ص:58.

لدى البنك (رصيدا مدين) لمدة زمنية متفق عليها عادة ما تكون قصيرة، من أجل الاستفادة من بعض الظروف الاقتصادية التي قد يتيحها السوق، كإجراء بعض السلع بكميات كبيرة نتيجة انخفاض أسعارها¹.

3- السلفات المصرفية: هي عملية اتفاق بين المؤسسة والبنك المتعامل معها، يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في حسابها بشروط متفق عليها مسبقا، وبمعدل فائدة مرتفع².

المطلب الثالث: حسابات خزينة المؤسسة ضمن مدونة الميزانية:

تظهر الحسابات المالية للخزينة المخصصة لتسيير ذمم المؤسسة من خلال مدونة الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي SCF والمتمثلة في الصنف الخامس "الحسابات المالية" فهي مرتبة على أساس معيار درجة سيولتها المالية كما يلي³:

- الحساب 51 البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها؛

- الحساب 53 الصندوق؛

- الحساب 54 وكالات التسيقات والاعتمادات؛

- الحساب 58 التحويلات الداخلية؛

- الحساب 59 خسائر القيمة عن الأصول المالية الجارية.

أولا- الحساب 51 البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها:

تقوم المؤسسة بفتح حسابات جارية عند مختلف البنوك والمؤسسات المالية لتسهيل تسيير نشاطها بالإضافة إلى

ضمان مخزونها من النقدية ويتفرع هذا الحساب إلى الحسابات الفرعية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (1-1) الحسابات الفرعية للحساب 51 البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها

رقم الحساب	تسمية الحساب	ماهية الحساب
الحساب 511	قيم التحصيل	تسجل فيه المبالغ التي تكون موضع تحصيل أو اقتطاع من حساباتها الجارية.
الحساب 512	بنك الحسابات الجارية	يسجل في هذا الحساب مخزون سيولة المؤسسة لدى البنك.
الحساب 515	الخزينة العمومية والمؤسسات العمومية	حساب يفتح لدى الخزينة العمومية باعتبارها مؤسسة نقدية تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية لتسهيل عملياتها المالية.
الحساب 517	الهيئات المالية الأخرى	الحسابات الجارية البريدية، التعامل معها نفس التعامل مع حساب البنك.

¹- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 40.

²- G. Noel, C. Genyvee, „La trésorerie dans L'Entreprise, publi-union édition ,Paris,1981, p37.

³ - علاوي لخضر، المحاسبة المعمقة وفق النظام المحاسبي الجديد scf، الأوراق الزرقاء، البويرة، الجزائر، 2014، ص: 238-239.

يسجل فيه آخر السنة الفوائد المنتظر تحصيلها عن حسابات القيم المنقولة والمساهمات التي تملكها المؤسسة.	الفوائد المنتظرة	الحساب 518
يسجل فيه القروض البنكية قصيرة الأجل والمستعملة لتغطية الديون (في حالة رصيد المؤسسة لا يكفي لتغطية ديونها) كالسحب على المكشوف.	المساهمات البنكية الجارية	الحساب 519

المصدر: علاوي لخضر، المحاسبة المعمقة وفق النظام الجديد، الأوراق الزرقاء، الجزائر، 2014، ص: 238.

ثانيا- الحساب 53 الصندوق:

يمثل هذا الحساب ممتلكات المؤسسة من السيولة النقدية الجارية والمخصصة لتغطية النفقات ذات الصفة العاجلة بالإضافة أن كونها مبالغ صغيرة، ويحدد النظام الداخلي للمؤسسة الحد الأقصى الواجب توفره في الصندوق¹.

ثالثا- الحساب 54 وكالات التسبيقات والاعتمادات:

يتعلق هذا الحساب بتسجيل المحررات المتعلقة بالأموال التي يسيرها محاسبي الوكالات أو المحاسبون التابعون لها والاعتمادات المفتوحة في البنوك باسم الغير أو باسم عون من أعوان المؤسسة، ويتفرع إلى²:

✓ الحساب 541 وكالات التسبيقات (Régies d'avances)؛

✓ الحساب 542 الاعتمادات (Accréditifs).

رابعا- الحساب 58 التحويلات الداخلية:

يستعمل هذا الحساب في عمليات التحويل الداخلي، تحويل المبالغ من الصندوق إلى البنك أو العكس، وفي كل الحالات يجب ترصيد هذا الحساب بعد العملية باعتباره حسابا وسيطا، ويتفرع إلى³:

✓ الحساب 581 تحويلات الأموال؛

✓ الحساب 582 التحويلات المالية الداخلية.

خامسا- الحساب 59 خسائر القيمة عن الأصول المالية الجارية:

أستحدث هذا الحساب لتسجيل فيه خسائر القيمة الناتجة عن تسيير هذه الحسابات، ويتفرع إلى⁴:

✓ 591 خسائر القيمة عن القيم المودعة في البنوك والمؤسسات المالية؛

✓ 594 خسائر القيمة عن الوكالات المالية للتسبيقات والاعتمادات.

1 - علاوي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

2 - علاوي لخضر، مرجع نفسه، ص: 242.

3 - حواس صالح، المحاسبة المالية حسب النظام المالي المحاسبي، دار عبد اللطيف للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، سنة النشر غير مذكورة ص: 160.

4 - حواس صالح، مرجع نفسه، ص: 160.

المبحث الثاني: حساب خزينة المؤسسة ووضعياتها

يمكن استنتاج حساب الخزينة من خلال استخدام مؤشرات التحليل المالي الذي مر هو الآخر بعدة مراحل التحليل الساكن (التقليدي)، التحليل الوظيفي، ثم التحليل الديناميكي (المتحرك)، فُسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب المطلب الأول تُخصص لكيفية حساب الخزينة من المنظور التقليدي (الساكن)، والمطلب الثاني تُخصص لطريقة حساب خزينة المؤسسة وفق المنظور الوظيفي، أما المطلب الثالث سوف يعالج فيه كيفية حساب الخزينة وفقا للمنظور المتحرك (الديناميكي).

المطلب الأول: حساب الخزينة وفق المنظور الكلاسيكي

ينطلق هذا المنظور من الميزانية المالية التي تصنّف عناصر وبنود أصول الميزانية حسب درجة السيولة، وعناصر الخصوم حسب درجة الاستحقاق، ولا يمكن حساب الخزينة منفردا بل يستنتج من خلال حساب رأس المال العامل سيولة FRL الذي يمثل الفائض من السيولة المتبقي من تمويل الأصول الثابتة باستخدام الأموال الدائمة، والذي يمكن استخدامه لتمويل الأصول المتداولة، ويتم حسابه بطريقتين من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية.

أولا- حساب رأس المال العامل سيولة من أعلى الميزانية:

يحسب رأس المال العامل سيولة FRL من أعلى الميزانية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية هو (تساوي الأصول مع الخصوم) يفترض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات ممولة من مصادر محدّدة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحصيلها أو تحويلها إلى نقود إلا بعد مدة طويلة، لذا يستوجب تمويلها من قبل الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في مدة قصيرة. ويمر رأس المال العامل سيولة بثلاث وضعيات وهي:

1- حالة رأس المال العامل معدوم: وهي الحالة التي تكون فيها الأموال الدائمة مساوية للأصول الثابتة، أي يكون رأس المال العام مساويا للصفر وهذا ما يدل على التوازن المالي¹.

$$\text{الأموال الدائمة} = \text{الأصول الثابتة} \iff \text{رأس المال العامل} = \text{FRL} = 0$$

¹ - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير - التحليل المالي دروس وتمارين، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص: 44.

والشكل التالي يوضح حالة رأس المال العامل المدموم: $FRL = 0$

الشكل (1-3) رأس المال العامل المدموم

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	ديون قصيرة الاجل

المصدر:

Elie Cohen, *Gestion Financier D'entreprise Développement Financier*, UREF, Université Francophones, Edition Publication. UDECAF/AUPELF, (Paris)France,1991, p 120.

ويمكن أن يكون رأس المال العامل من أعلى الميزانية موجبا كما يمكنه أن يكون سالبا:

2- حالة رأس المال العامل موجبا: كما هو مبين حسب العلاقة التالية:

$$\text{الأموال الدائمة} < \text{الأصول الثابتة} \iff \text{رأس المال العامل} < FRL < 0$$

تعني ذلك أن المؤسسة تستطيع تمويل كل أصولها الثابتة مع بقاء جزء من الأموال يمثل هامش أمان يمكنها من

تمويل جزء من الأصول المتداولة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-4) رأس المال العامل الموجب

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	رأس المال العامل
	ديون قصيرة الاجل

المصدر:

Elie Cohen, *Gestion Financier D'entreprise Développement Financier*, UREF, Université Francophones, Edition Publication. UDECAF/AUPELF, (Paris)France,1991, p 121.

3- حالة رأس المال العامل سالبا: كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{الأموال الدائمة} > \text{الأصول الثابتة} \iff \text{رأس المال العامل} > FRL > 0$$

تكون في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل الأصول الثابتة، ومن ثم تلجأ المؤسسة إلى تمويل أصولها

الثابتة من الديون قصيرة الأجل، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (1-5) رأس المال العامل السالب

الأصول الدائمة	الأصول الثابتة
رأس المال العامل	
ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة

المصدر:

Elie Cohen ,Gestion Financier D'entreprise Développement Financier ,UREF, Université Francophones, Edition Publication. UDECAF/AUPELF, (Paris)France,1991, p 121.

ثانيا- حساب رأس المال العامل سيولة من أسفل الميزانية:

أما حساب رأس المال العامل سيولة FRL من أسفل الميزانية فيتم استنتاجه على النحو التالي: لدينا

$$1. \dots\dots\dots - \text{مجموع الخصوم} = \text{الأموال الدائمة} + \text{الديون قصيرة الأجل} \dots\dots\dots 1$$

$$2. \dots\dots\dots - \text{مجموع الأصول} = \text{الأصول الثابتة} + \text{الأصول المتداولة} \dots\dots\dots 2$$

$$3. \dots\dots\dots - \text{مجموع الأصول} = \text{مجموع الخصوم} \dots\dots\dots 3$$

بتعويض الأموال الدائمة ب (مجموع الخصوم - الديون قصيرة الأجل)

وتعويض الأصول الثابتة ب (مجموع الأصول - الأصول المتداولة)

يصبح رأس المال العامل = (مجموع الخصوم - الديون قصيرة الأجل) - (مجموع الأصول - الأصول المتداولة)

$$\text{ومنه رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

حيث يمثل رأس المال العامل سيولة من أدنى الميزانية الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل، أي يعبر على مدى قدرة المؤسسة للاستجابة للاستحقاقات القصيرة الأجل بواسطة تحويل أصولها المتداولة وهي (الأكثر قابلية للتحويل إلى سيولة) ليتم من خلالها تسديد الديون قصيرة الأجل.

ويمر رأس المال العامل سيولة من أسفل الميزانية بثلاث وضعيات مثل أعلى الميزانية:

1- حالة رأس المال العامل المهدوم: كما هو مبين في العلاقة التالية:

$$\text{الأصول المتداولة} = \text{الديون قصيرة الأجل} \longleftrightarrow \text{رأس المال العامل} = \text{FRL} = 0$$

تعني أن المؤسسة تمكنت من تسديد القروض قصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهذه الحالة المثلى وهي نادرة الحدوث.

2- حالة رأس المال العامل موجبا: كما هو موضح حسب العلاقة التالية:

$$0 < FRL \text{ رأس المال العامل} \iff \text{الأصول المتداولة} < \text{الديون قصيرة الأجل}$$

تعني أن المؤسسة تستطيع تسديد كل متطلبات القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، وتحفظ بفائض يمثل هامش أمان.

3- حالة رأس المال العامل سالبا: كما هو موضح وفقا للعلاقة التالية:

$$0 > FRL \text{ رأس المال العامل} \iff \text{الديون قصيرة الأجل} > \text{الأصول المتداولة}$$

تكون في هذه الحالة الأصول المتداولة غير كافية لتغطية للاستحقاقات الواجب تسديدها في الأجل القصير. وما يعاب عن التحليل الكلاسيكي أنه لم يبيّن العلاقة بين رأس المال العامل والخبزينة بشكل واضح، بالرغم من أنه يفترض توفير رأس المال العامل يدل على وجود خزينة موجبة¹.

المطلب الثاني: حساب الخزينة وفق المنظور الوظيفي

ظهر هذا التحليل لمعالجة الاختلالات والقصور الذي وقع فيه التحليل المالي الكلاسيكي (سيولة- استحقاق) بتقديم معيار آخر لترتيب عناصر الميزانية معتمدا على طبيعة النشاط، باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية تتضمن ثلاث وظائف أساسية (الاستثمار- الاستغلال - التمويل) مبينا بوضوح عناصر الخزينة لأنها الأساس في وظيفة التمويل، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-1) تمثيل الميزانية الوظيفية

الموارد R	الاستخدامات E
<p>R_D الموارد الدائمة</p> <p>- الأموال الخاصة</p> <p>- الديون المتوسطة والطويلة الأجل</p> <p>- مجموع الاهتلاكات والمؤونات</p>	<p>E_S الاستخدامات المستقرة (بقيم إجمالية)</p> <p>- الاستثمارات المعنوية والمادية والمالية</p> <p>- الأصول ذات الطبيعة المستقرة</p>
<p>R_{ex} موارد الاستغلال</p> <p>- مستحقات الموردون وملحقاتها</p>	<p>E_{ex} استخدامات الاستغلال (بقيم إجمالية)</p> <p>- المخزونات الإجمالية</p> <p>- حقوق العملاء وملحقاتها</p>

¹ - إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

موارد خارج الاستغلال R_{hex} - موارد أخرى	استخدامات خارج الاستغلال E_{hex} (بقيم إجمالية) - حقوق أخرى
موارد الخزينة R_t - الاعتمادات البنكية الجارية (قروض الخزينة)	استخدامات الخزينة E_t - المتاحات (الصندوق-البنك-المؤسسات المالية)
مجموع الموارد R (بقيم إجمالية)	مجموع الاستخدامات E (بقيم إجمالية)

المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 101

قبل التطرق لحساب الخزينة كان من الضروري حساب رأس المال العامل الصافي وحساب الاحتياج في رأس المال العامل، فمن خلال حساب هذين العنصرين يمكننا حساب الخزينة.

أولاً- حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي FR_{ng} :

إن الفرق بين الأموال الدائمة (الموارد الدائمة) والأصول الثابتة (الاستخدامات المستقرة)، محاسبياً يمثل رأس المال العامل الصافي، الذي يعرف بأنه الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة) باستخدام الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة).

ويعرف أيضاً بأنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة) المخصص لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال) ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي } FR_{ng} = \text{الموارد الدائمة } RD - \text{الاستخدامات الدائمة } E_s$$

ثانياً- حساب الاحتياج في رأس المال العامل BFR :

أما الفرق بين الأصول المتداولة (الاستخدامات الدورية) والخصوم المتداولة (الموارد الدورية) يمثل الاحتياج في رأس المال العامل، الذي يتولد عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن نشاطها بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{إحتياج رأس المال العامل الإجمالي } BFR_g = \text{استخدامات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

ويتشكل الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي من الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR_{ex}

والاحتياج في رأس المال العامل خارج للاستغلال BFR_{hex} :

$$BFR_g = BFR_{ex} + BFR_{hex}$$

1- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR_{ex} : يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات الرئيسية للمؤسسة، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الاحتياج رأس المال العامل للاستغلال } BFR_{ex} = \text{استخدامات الاستغلال } E_{ex} - \text{موارد الاستغلال } R_{ex}$$

2- الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFR_{hex} : يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال} = \text{استخدامات خارج الاستغلال } E_{hex} - \text{موارد خارج الاستغلال } R_{hex}$$

ثالثا- حساب الاحتياج في رأس المال العامل المعياري:

تهدف الطريقة المعيارية إلى تفادي الاختلال في نسبة النمو، وذلك بحساب الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال بما يتناسب مع الإمكانيات المالية للمؤسسة ويكون ذلك على ضوء معلومات تقديرية في إطار إعداد مخطط النمو المستقبلي.

ويتم تقييم الاحتياج في رأس المال العامل بهذه الطريقة بالاعتماد على حسابات النتائج وأجزاء الميزانية المكونة لدورة الاستغلال (مخزون، عملاء، موردون)، ويتم التقييم على أساس النسبة BFR/CA ، أي حساب مكونات الاحتياج في رأس المال العامل بأيام من رقم الأعمال، وذلك حسب الخطوات التالية:

- تقييم أزمدة الدوران لمكونات الاحتياج في رأس المال العامل بوحدات قياس موحدة خاصة لكل مكون؛
- تقدير معاملات الترجيح التي تسمح بإعادة تقدير أزمدة الدوران المتحصل عليها في الخطوة السابقة بوحدات قياس موحدة؛
- حساب أزمدة دوران الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال بأيام من رقم الأعمال.

1- معدلات دوران عناصر الاستغلال¹: هي مؤشرات كمية تهدف إلى تحليل دورة الاستغلال، تحدد بواسطتها الأموال المجمدة في شكل مخزونات وآجال للعملاء.

أ- معدلات دوران المخزون: يختلف المخزون حسب طبيعة النشاط (تجاري، صناعي، خدمات)، وستنطبق إلى عناصر المخزونات الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات على اختلاف طبيعتها:

- معدل دوران المواد الأولية: ويتمثل في المدة المتوسطة التي تبقى فيها المواد الأولية منذ شرائها وحتى استهلاكها، ويحسب بالعلاقة التالية:

¹ - مليكاوي مولود، الاستراتيجية والتسيير المالي، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص. ص: 315-316.

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = (\text{مخزون المواد الأولية} / \text{استهلاك المواد الأولية}) \times 360 \text{ يوم}$$

- **معدل دوران البضائع:** ويتمثل في المدة المتوسطة التي تبقى فيها البضائع منذ شرائها وحتى إعادة بيعها، ويحسب اعتمادا على العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران البضائع} = (\text{مخزون البضائع} / \text{بضائع مستهلكة}) \times 360 \text{ يوم}$$

- **معدل دوران منتجات قيد التنفيذ:** ويتمثل في المدة المتوسطة التي تبقى فيها هذه المنتجات في وضع بين المواد الأولية والمنتجات التامة، ويحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران منتجات قيد التنفيذ} = (\text{مخزون منتجات قيد التنفيذ} / \text{تكلفة الإنتاج قيد التنفيذ}) \times 360 \text{ يوم}$$

- **معدل دوران المنتجات التامة:** ويتمثل في المدة المتوسطة التي تستغرقها المواد الأولية لتتحول إلى منتجات نهائية ويتمثل حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المنتجات التامة} = (\text{مخزون المنتجات التامة} / \text{تكلفة الإنتاج التام}) \times 360 \text{ يوم}$$

ب- **معدل دوران العملاء:** يقيس المدة المتوسطة للقروض التجارية التي تربط المؤسسة بعملائها ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العملاء} = (\text{مستحقات العملاء} / \text{رقم الأعمال}) \times 360 \text{ يوم}$$

ج - **معدل دوران الموردون:** يقيس المدة المتوسطة للقروض التجارية التي تربط المؤسسة بالمورد، والآجال التي يمنحها المورد للمؤسسة من أجل تسديد المستحقات المالية المتعلقة بالتمويل والخدمات، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المورد} = (\text{مستحقات المورد} / \text{المشتريات}) \times 360 \text{ يوم}$$

2- **معاملات ترجيح عناصر الاستغلال¹:** تهدف معاملات الترجيح إلى إبراز الأهمية النسبية لعناصر الاستغلال حيث يتم إعادة تقدير معدلات الدوران السابقة بأيام من رقم الأعمال. والجدول التالي يبين كيفية حساب معاملات ترجيح العناصر:

الجدول (3-1) كيفية حساب معامل الترجيح

النسب	عناصر احتياج رأس المال العامل للاستغلال
(تكلفة مشتريات البضاعة المستهلكة) خارج الرسم HT	مخزون البضائع
رقم الأعمال خارج الرسم HT	

¹-Josette Peyrard، Jean Avenel، *Analyse financière*، 9e édition، Librairie Vuibert، france2006، p175.

منتجات قيد التنفيذ	(تكلفة المنتجات قيد الانجاز) خارج الرسم HT رقم الأعمال خارج الرسم HT
المنتجات التامة	تكلفة إنتاج المنتجات المباعة رقم الأعمال بدون رسوم HT
مستحقات الزبائن	(رقم الأعمال متضمن الرسوم) TTC رقم الأعمال بدون رسوم HT
ديون الموردین	(رقم الأعمال متضمن الرسوم) TTC رقم الأعمال بدون رسوم HT

المصدر: Josette Peyrard, Jean Avenel, *Analyse financière*, 9e édition, Librairie Vuibert, France 2006, p175.

3- حساب العناصر الجبائية والاجتماعية¹:

أ- الرسم على القيمة المضافة:

- الرسم على القيمة المضافة المدفوعة: يتراوح أجل استحقاق الرسم على القيمة المضافة على المشتريات ما بين 0 و30 يوم، لكن خلال عملية الحساب يعتمد على متوسط المدة والمقدر بخمسة عشر (15) يوما، ومن ثم فإن معدل دوران الرسم على القيمة المدفوعة ومعامل الترجيح يعطى كالتالي:

$$\text{معدل دوران الرسم على القيمة المضافة المدفوعة} = \frac{2}{(30+0)} = 15 \text{ يوم}$$

$$\text{معامل الترجيح} = \frac{\text{الرسم على القيمة المضافة المدفوعة}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسوم}}$$

- الرسم على القيمة المضافة المجمعة: يتراوح أجل استحقاق الرسم على القيمة المضافة على المبيعات 0 و30 يوما لكن خلال عملية الحساب يعتمد على متوسط المدة والمقدر بخمسة عشر (15) يوما، ومن ثم فإن معدل دوران الرسم على القيمة المجمعة ومعامل الترجيح يعطى كالتالي:

$$\text{معدل دوران الرسم على القيمة المضافة المجمعة} = \frac{2}{(30+0)} = 15 \text{ يوم}$$

$$\text{معامل الترجيح} = \frac{\text{الرسم على القيمة المضافة على المبيعات للدورة}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسوم}}$$

¹ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 306-307.

-الرسم على القيمة المضافة القابلة للدفع: في كثير من الأحيان يبقى مبلغ الرسم على القيم المضافة في خزينة المؤسسة إلى حين أجل استحقاقه، يتراوح بين اليوم 16 واليوم 25 من الشهر الموالي، وعليه إذا كان أجل الاستحقاق هو اليوم التاسع عشر (19) من الشهر فإن معدل الدوران هو 19 يوماً، أما معامل الترجيح فيمكن حسابه عن طريق الفرق بين الرسم على القيم المضافة المجمعة والمدفوعة إلى رقم الأعمال خارج الرسم ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معامل الترجيح} = \text{الرسم على القيم المضافة القابلة للدفع} / \text{رقم الأعمال خارج الرسوم}$$

إلا أننا قد نصادف حالات لا يظهر فيها الرسم على القيم المضافة القابلة للدفع وحينها نعلم فقط على الرسم على القيمة المضافة المسددة والمجمعة.

ب-التدفقات الاجتماعية:

- الأجور: تتخذ الأجور المدفوعة للعاملين سلوكاً متغيراً خلال مدة السداد والتي لا تتجاوز الشهر في العادة. إذا اعتبرنا أن تسديد الأجر يتم في آخر يوم من الشهر، فإن الأجور المستحقة على المؤسسة تحدد بأجل متوسط قدره 15 يوماً (بين 0 و30 يوماً) وعليه فإن:

$$\text{معدل دوران الأجور} = 2 / (30+0) = 15 \text{ يوماً}$$

$$\text{معامل ترجيح الأجور} = \text{الأجور السنوية} / \text{رقم الأعمال خارج الرسوم}$$

-المصاريف الاجتماعية: تحسب المصاريف الاجتماعية من الأجر الإجمالي للعامل خلال شهر معين ولا تسدد إلا في حدود اليوم العاشر (10) من الشهر الموالي (عموماً)، وعليه فالمؤسسة تستفيد من قرض على هذه المصاريف خلال هذه المدة والتي تحسب بالمتوسط من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المصاريف الاجتماعية} = 2 / (40+10) = 25 \text{ يوماً}$$

$$\text{معامل ترجيح المصاريف الاجتماعية} = \text{المصاريف الاجتماعية السنوية} / \text{رقم الأعمال خارج الرسوم}$$

رابعاً-الخزينة الصافية الإجمالية Tng:

تشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما نقصد به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل¹.

¹ - إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:105.

تلعب الخزينة الصافية دورا بالغ الأهمية لأنها تعبّر عن وجود التوازن المالي للمؤسسة، وتحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة.

$$T_{ng} = T_E - T_R$$

كما يمكن حساب الخزينة كذلك انطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة حيث أن:

$$R = E$$

$$E_s + E_{ex} + E_{hex} + E_t = R_D + R_{ex} + R_{hex} + R_t \dots\dots\dots 1$$

$$(R_D - E_s) - \{ (E_{ex} - R_{ex}) + (E_{hex} - R_{hex}) \} = E_t - R_t \dots\dots\dots 2$$

$$FR_{ng} - BFR_{ex} + BFR_{hex} = T_{ng} \dots\dots\dots 3$$

$$T_{ng} = FR_{ng} - BFR_g$$

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

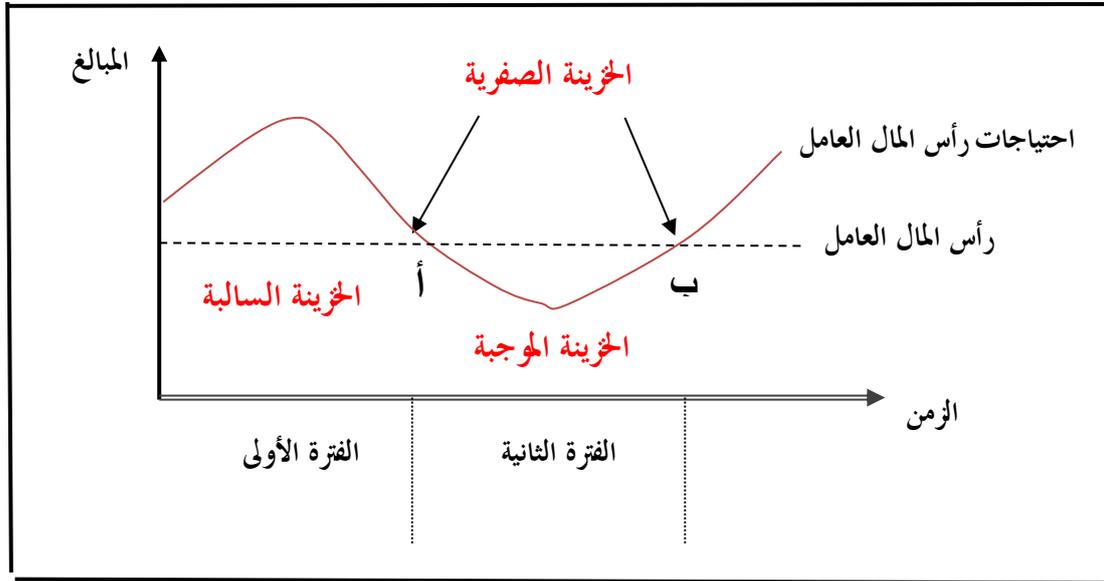
وتمر الخزينة بثلاث وضعيات مختلفة وهي:

1- الخزينة الصفيرية (المثلّي): إذا كان رأس المال العامل مساويا لاحتياجات رأس المال العامل، وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا. والخزينة المثلّي هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

2- الخزينة الموجبة: إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، ويدل على أن المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية. وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد.

3- الخزينة السالبة: إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، ويعني أن موارد المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها، وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها، أو تقترض من البنك، أو تتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية، أو بعض من مواردها. والشكل الموالي يبين الوضعيات الثلاثة الممكنة للخزينة.

الشكل (1-6) الحالات الممكنة للخزينة الصافية الإجمالية



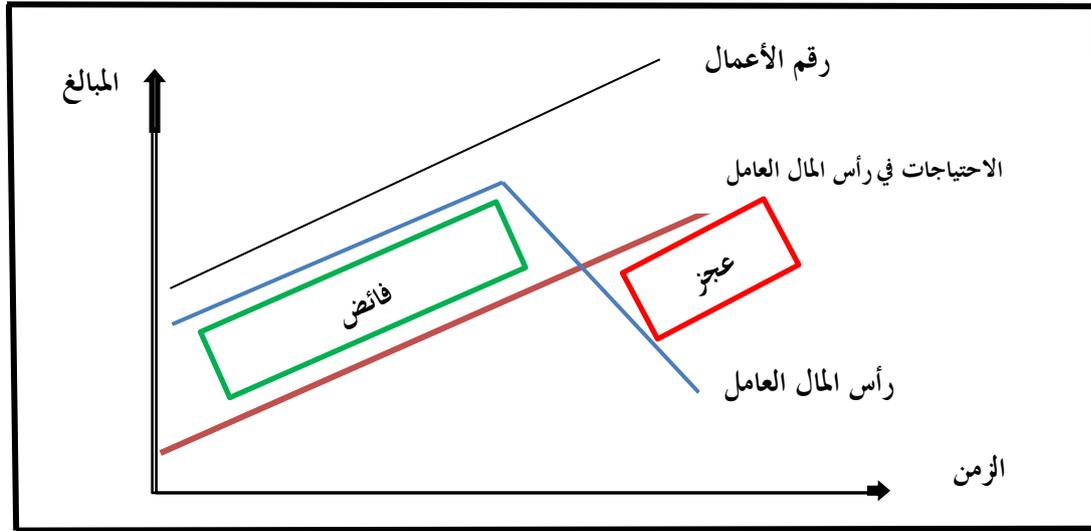
المصدر: Visavona. **Gestion financière**. Éducation atol. Paris. 1994.p258:

ومن خلال الشكل نلاحظ أن الخزينة سالبة في الفترة الأولى لأن الاحتياج في رأس المال أكبر من رأس المال العامل، وموجبة في الفترة الثانية لأن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل، ومعدومة في النقطتين (أ، ب) عندما تساوى رأس المال العامل مع الاحتياج في رأس المال العامل. وهناك عدة عوامل تجعل من الاحتياج في رأس المال العامل يكون أكبر من رأس المال العامل، أي أن الخزينة سالبة، وسوف نحاول سرد هذه الحالات التي تسبب في وقوع الخزينة في وضعية سالبة، والتي يترتب عليها العجز في الخزينة والخلل المالي من المنظور الوظيفي¹:

أ- حالة خطأ في السياسة المالية للمؤسسة: يحدث العجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى وقامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل، الأمر الذي يؤدي إلى حالة انكسار في رأس المال العامل، مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، وتكون النتيجة خزينة إجمالية سالبة، والشكل التالي يوضح هذه الوضعية:

¹-إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 109-110

الشكل (1-7) حالة الخطأ في السياسة المالية

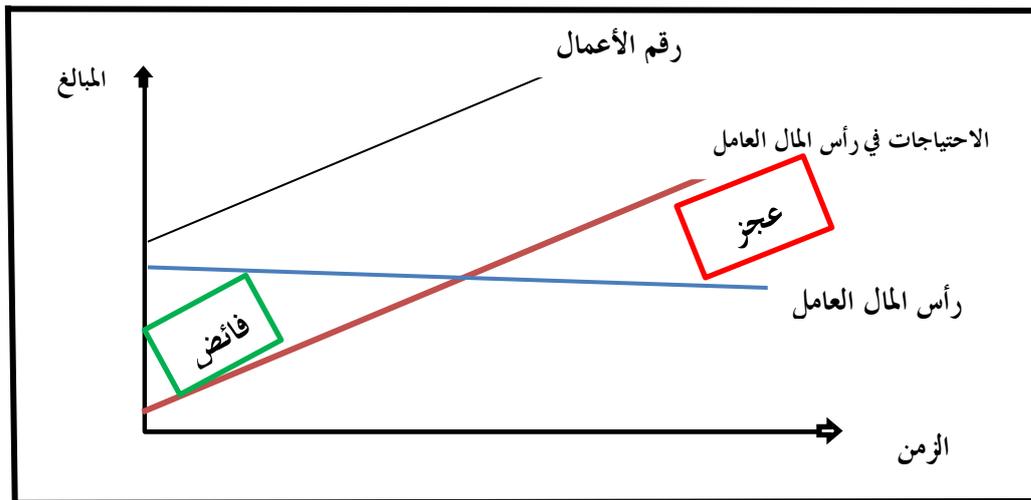


المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

ولمعالجة هذا الوضعية تلجأ المؤسسة للتنازل عن جزء من استثماراتها أو حصولها على قروض طويلة الأجل.

ب- حالة نمو سريع وغير متحكم فيه: إذا حققت المؤسسة نمو في رقم أعمالها يفوق إمكانياتها المالية الحالية، فإن ذلك يؤدي إلى تضخم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال مع بقاء رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، وبالتالي تستهلك الفوائض المالية ويحدث عجز في الخزينة، والشكل التالي يبين هذه الوضعية:

الشكل (1-8) حالة النمو غير المتحكم فيه



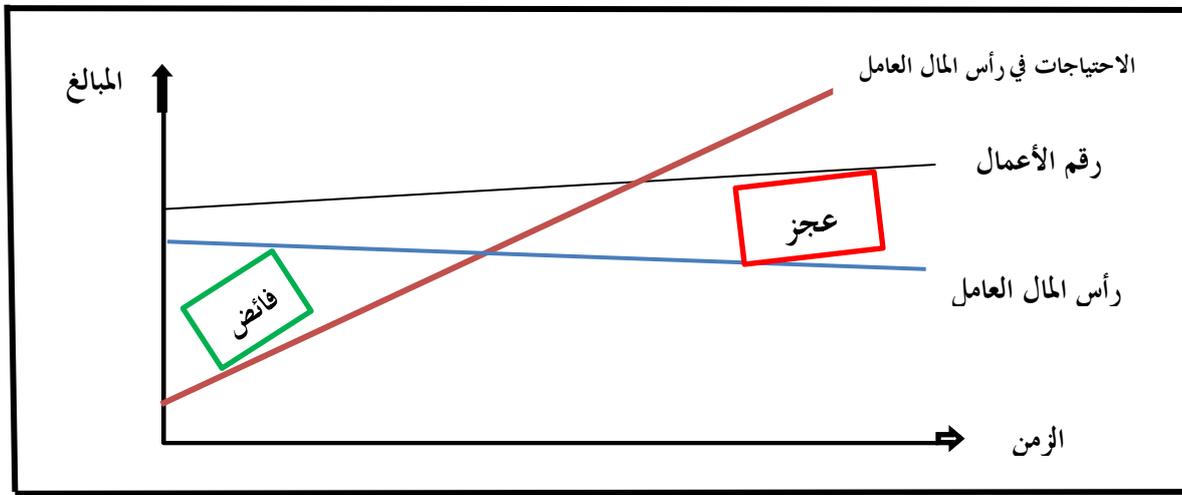
المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

ويمكن إعادة التوازن المالي من جديد من خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة، وذلك بالعدول عن استهداف أسواق إضافية وتركيز الجهود التجارية والاستثمارية والصناعية على حصة سوقية تتناسب مع الإمكانيات

المالية للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال، وتنخفض معه الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال، بحيث يمكن تغطيتها باستخدام رأس المال العامل.

ج- حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال: في بعض الحالات يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون، ومنح آجال طويلة للعملاء، وقبول آجال قصيرة للموردين، هذا التسيير يؤدي حتما إلى تضخم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العامل، الذي يؤدي إلى تآكل رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة، ومن ثم يحدث العجز في خزينة المؤسسة، والشكل التالي يشرح وضعية سوء تسيير عناصر الاستغلال:

الشكل (1-9) حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال

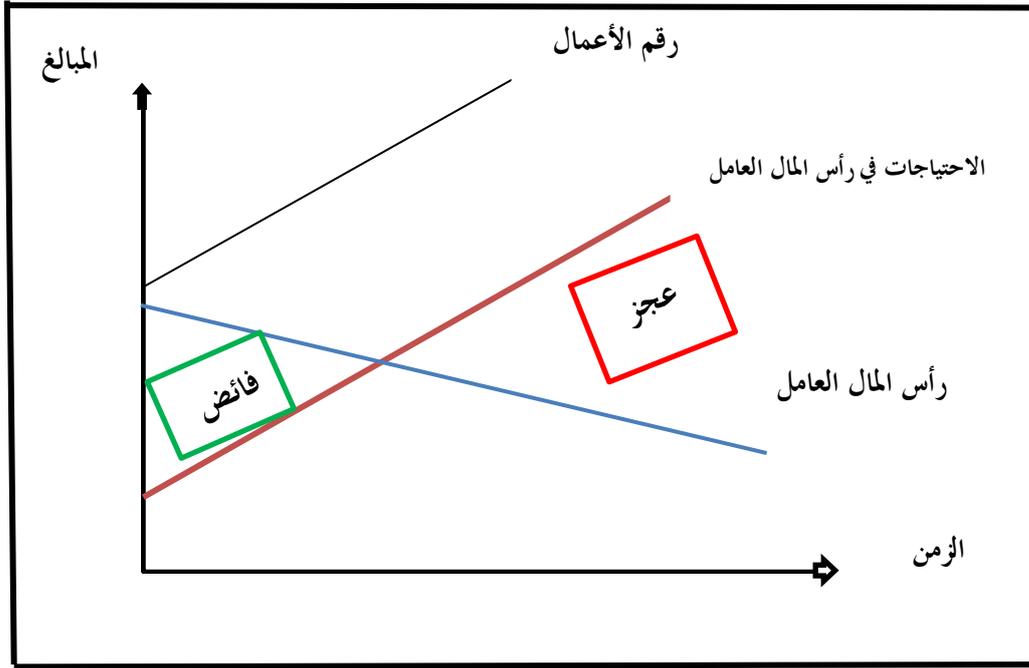


المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

لمعالجة هذا الخلل يتطلب تغيير السياسة المتبعة في تسيير المخزون والعلاقة الدائمة مع الزبائن والموردين بشكل يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة.

د- حالة الخسائر المتراكمة: إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال، مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر، وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلي متطلبات الاحتياج في رأس المال الإجمالي، وبالتالي تتولد الخزينة السالبة، والشكل التالي يبين هذه الوضعية:

الشكل (10-1) حالة الخسائر المتراكمة



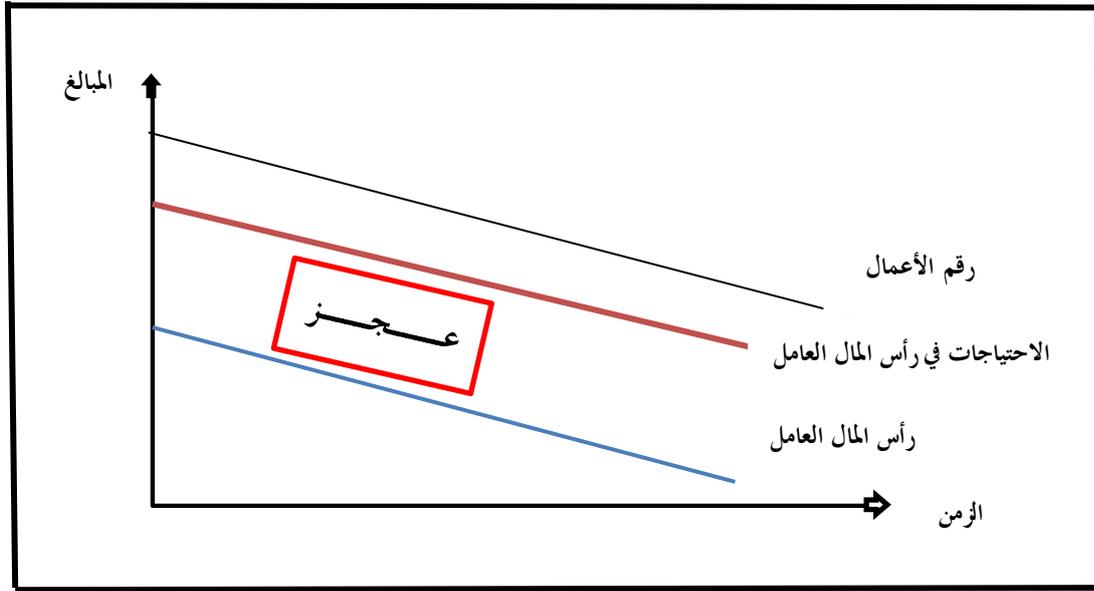
المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

والآليات التي يمكن اعتمادها للخروج من هذه الوضعية وتحقيق نتيجة موجبة بدلا من السالبة هي:

- ترشيد النفقات وتدنية التكاليف؛
- إنعاش رقم الأعمال عن طريقة مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

هـ- حالة تدهور في النشاط (انخفاض في رقم الأعمال): المشاكل التسويقية تؤدي إلى انخفاض الإيرادات وارتفاع التكاليف، فتتخفف قدرة المؤسسة في التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل، وتتحوّل هذه الحالة إلى خسائر متراكمة. وكذلك إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات عميل وحيد، فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث آثارا مباشرة على وضعية المؤسسة، فحالة إفلاس واختفاء هذا العميل، يؤدي بالضرورة إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال، والانتقال إلى حالة تدهور في النشاط، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (11-1) حالة التدهور في النشاط وإفلاس عميل مهم



المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:111.

وبالتالي فإن الحلول الكفيلة بتصحيح الوضع تتمحور حول تحسين الوضعية الاستراتيجية عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

بعد شرح الاختلالات التي يترتب عنها وقوع خزينة المؤسسة في الوضعيات السالبة، واقتراح الحلول لعلاجها، كان من الضروري أيضا معرفة الحالات التي يكون فيها رأس المال العامل أو الاحتياج في رأس المال العامل سالبين ومعالجتهما ليتحقق التوازن المالي، ويتم ذلك من خلال تحليل الميزانية الوظيفية والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل (12-1) التوازن المالي

الموارد الدائمة	الأصول الثابتة	الاحتياج في رأس المال العامل BFR	رأس المال العامل FRNG
	رأس المال العامل		
الخصوم الجارية	الأصول الجارية	الخزينة الصافية TNG	
الاحتياج في رأس المال العامل			
خزينة الخصوم	خزينة الأصول		
الخزينة الصافية			

المصدر: Dov ogien, *gestion financière de l'entreprise*, op. Cit, p49.

¹ - dov ogien, *gestion financière de l'entreprise*, Algeria educ.com, Dunod, Paris, 2008,p48.

وقد يكون الاحتياج في رأس المال العامل موجبا في ثلاث حالات مختلفة، كما يكون سالبا في ثلاث حالات أخرى، وفي كل حالة تتغير وضعية الخزينة ورأس المال العامل تارة موجبة وتارة أخرى سالبة، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-13) الوضعيات الممكنة BFR و FRNG و TN_G

الوضعية 1		الوضعية 4	
BFR > 0	FRNG > 0	الخزينة الصافية > 0	FRNG > 0
الخزينة الصافية > 0		BFR < 0	
الوضعية 2		الوضعية 5	
BFR > 0	FRNG > 0	FRNG < 0	BFR < 0
	الخزينة الصافية < 0	الخزينة الصافية < 0	
الوضعية 3		الوضعية 6	
FRNG < 0	الخزينة الصافية < 0	FRNG < 0	BFR < 0
BFR > 0		الخزينة الصافية > 0	

المصدر: Dov ogien, *gestion financière de l'entreprise*, op. Cit, p49.

من خلال الشكل (1-13) نلاحظ الحالات التالية¹:

- **الوضعية الأولى:** العناصر الثلاثة موجبة يعني أن رأس المال العامل يمول بالكامل دورة التشغيل مع وجود فائض في النقدية.
- **الوضعية الثانية:** رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال موجبان والخزينة الصافية سالبة في هذه الحالة يتم تمويل الاحتياج في رأس المال من الموارد الدائمة والاقتراضات قصيرة الأجل، ويمكن رفع قيمة رأس المال العامل من خلال الزيادة في حقوق الملكية أو التخفيض من الأصول الثابتة، ويمكن التخفيض أيضا في قيمة الاحتياج في رأس المال العامل من خلال (دوران المخزون، العملاء، الموردون).
- **الوضعية الثالثة:** الخزينة ورأس المال العامل سالبان والاحتياج في رأس المال العامل موجب بمعنى أن الخزينة تمول الأصول الثابتة ودورة الاستغلال، هذه الحالة حساسة في حالة تكرار حدوثها.
- **الوضعية الرابعة:** الخزينة ورأس المال العامل موجبتان والاحتياج في رأس المال العامل سالبا، ويبين أن كلا من رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل ولدا فائضا نقديا يوحي لعدم استخدام هذا الفائض النقدي بالشكل المناسب.

¹- Dov ogien, *gestion financière de l'entreprise*, op. Cit, p49.

- **الوضعية الخامسة:** العناصر الثلاثة سالبة وهي عكس الحالة الأولى يعني تمويل جزء كبير من الأصول الثابتة عن طريق السحب على المكشوف، يترتب عنها مخاطر عالية جراء التبعية المالية.

- **الوضعية السادسة:** الخزينة موجبة ورأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل سالبان في هذه الحالة الاحتياج في رأس المال العامل يمول جزءا من الأصول الثابتة ويولد الخزينة، ومن ثم يجب إعادة النظر في تعزيز الموارد الدائمة.

المطلب الثالث: حساب الخزينة وفق المنظور المتحرك

كان التحليل الوظيفي يعتبر الخزينة مجرد حاصل لعملية تمويل الموارد للاستخدامات مما يدفع المسير المالي للبحث عن خزينة مقاربة للصفر، وكانت الخزينة غامضة ولا يعرف كيفية تشكيلها ولا الأنشطة المسؤولة عن تحقيق العجز أو الفائض فيها، في حين أن المعاملات المالية الحديثة تركز على ضرورة توفير الخزينة لمستويات سيولة معتبرة، للتمتع بالمرونة المالية، و تمويل كافة العمليات بصورة فعّالة، ومن ثم ظهر التحليل المالي المتحرك أو الديناميكي بغية الوصول إلى تفسير حركات الخزينة، والنتيجة، وإظهار كافة التدفقات المالية التي كانت غائبة في التحليل الوظيفي، وجدول التمويل كان من أحد أدوات التحليل المالي الديناميكي.

أولا-جدول التمويل:

ظهر جدول التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية منذ سنة 1863 من خلال التقارير المالية لأكبر شركات شمال أمريكا للسكك الحديدية والهاتف، أما في فرنسا فقد ظهر نهاية الستينات.

مر جدول التمويل بعدة مراحل ابتداء من جدول التمويل للخبراء المحاسبين 1968، ثم جدول التمويل لبنك فرنسا 1975 و جدول التمويل حسب PCG82 الفرنسي، ويسمى كذلك بجدول الاستخدامات والموارد.

1-تعريف جدول التمويل: يحمل جدول التمويل عدة تعاريف من بينها:

التعريف الأول " هو جدول يوضح الاستخدامات الجديدة للدورة، بمعنى احتياجات التمويل الناشئة خلال تلك الدورة ووسائل التمويل المستخدمة، ويوضح أيضا التأثير النهائي لمختلف العمليات المحققة على خزينة المؤسسة"¹.

التعريف الثاني " هو جدول للاستخدامات والموارد يشرح مصدر الأموال واستعمالاتها، ويقيس التغيرات الناتجة عن مجموع العمليات المرتبطة بالنفقات والإيرادات، أي أنه يسمح بمعرفة الطريقة التي واجهت بها المؤسسة احتياجاتها للتمويل خلال فترة معينة، عادة ما تكون سنة"².

¹ - عريف عبد الرزاق، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص:110.

² - زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص:122.

التعريف الثالث " هو جدول يظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطاتها، وعملياتها في ميزانيتها عن طريق الزيادة أو الانخفاض في العناصر المختلفة للأصول والخصوم بما فيها الأموال الخاصة، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال مقارنة الميزانيات مع بعضها لعدة سنوات، وهذه الملاحظات تقدم كمية كبيرة من المعلومات التي لها قيمتها عند استخلاص أي رأي يتعلق بتطور المؤسسة وتقدمها"¹.

التعريف الرابع " جدول التمويل هو قائمة مالية تحليلية مشتقة من قائمة المركز المالي وجدول حسابات النتائج يبين كيفية حدوث التغيرات على عناصر الذمة المالية للمؤسسة بين سنتين مختلفتين، فيوضح بدقة كيفية الانتقال من الميزانية الافتتاحية للمؤسسة إلى الميزانية الختامية"².

من خلال التعاريف يمكننا القول إن جدول التمويل عبارة عن قائمة مبنية تتضمن الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها خلال فترة زمنية محددة، كما تبين التغيرات في ثروة المؤسسة لنفس الفترة، اعتماداً على تحديد الفرق بين ميزانيتين وظيفيتين لسنتين متتاليتين.

جدول التمويل يسمح بتحليل الاختلافات في هيكل الأصول المؤسسة في فترة معينة من خلال تحديد الموارد الجديدة المتاحة للمؤسسة والاستخدامات التي قامت بها لنفس الغرض، ويسمى أيضاً جدول الاستخدامات والموارد والشكل التالي يوضح ذلك³:

الجدول (1-4) جدول الاستخدامات والموارد

موارد	استخدامات
انخفاض في عناصر الأصول	الزيادة في عناصر الأصول
الزيادة في عناصر الخصوم	التخفيض في عناصر الخصوم

المصدر: Annaïck Guyvarc'h, Analyse financière, e-theque, Lille-Hellemmes, France, 2003, P81.

2- أهداف جدول التمويل: تتمثل أهداف جدول التمويل فيما يلي⁴:

- القيام بتحليل التغيرات التي تطرأ على ذمة المؤسسة والمتمثلة في كل الحركات المحاسبية؛
- تفسير الانتقال بين الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية، وتغيرات الأولى تجاه الثانية؛
- تلخيص العمليات التي قامت بها المؤسسة وتفسير تأثيرها على الخزينة؛
- إحصاء الاستخدامات الجديدة والموارد الجديدة التي استفادت منها المؤسسة خلال الدورة، داخلية أو خارجية.

¹ - لسلوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص: 61.

² - هادي خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

³ - Annaïck Guyvarc'h, Analyse financière, e-theque, Lille-Hellemmes, France. 2003, P81.

⁴ - زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

وكذلك من بين أهداف جدول التمويل¹:

- ضمان الانتقال بين الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية وتفسير مختلف التغيرات بينهما؛
- مساعدة المسير على اتخاذ القرارات المستقبلية؛
- قياس خطر عدم السيولة في المؤسسة والذي ينجم عنه عدم القدرة على مواجهة الالتزامات؛
- السماح بتحليل العمليات المحققة خلال الفترة المحاسبية وإظهار تأثيرها على الخزينة.

3- بناء جدول التمويل: ينقسم جدول التمويل إلى جزئين هما:

أ- الجزء الأول: متعلق بالتغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي ويحتوي على العناصر التالية:

- الموارد الدائمة: التي جلبتها المؤسسة خلال الدورة المالية وتمثل في التغير في الموارد الدائمة بين نهاية الدورة السابقة ونهاية الدورة الحالية؛

- الاستخدامات المستقرة: التي كونتها المؤسسة خلال نفس الدورة والتي تتمثل في التغير في الاستخدامات المستقرة لدورتين متتاليتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1-5) مكونات الجزء الأول من جدول التمويل

السنة ن-1	السنة ن	الاستخدامات المستقرة
		- مصاريف موزعة على عدة سنوات - الحيازة عن استثمارات ثابتة (معنوية - مادية - مالية) - تخفيض في الأموال الخاصة - تسديد ديون مالية
*	*	إجمالي الاستخدامات
رصيد داين: التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي (مورد صافي)		
السنة ن-1	السنة ن	الموارد
		- القدرة على التمويل الذاتي - التنازل على الاستثمارات الثابتة (المعنوية-المادية -المالية) - الزيادة في رأس المال الخاص - الزيادة في الديون المالية
*	*	إجمالي الموارد
رصيد مدين: التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي (استخدام صافي)		

المصدر: Pierre conso, Farouk Hemici, *gestion financier d'entreprise*, 10ème edition, Paris, 2002, P265

¹ -مليكاوي مولود، الاستراتيجية والتسيير المالي، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص: 80.

**تتكون الموارد الدائمة من العناصر التالية:

- القدرة على التمويل الذاتي: وتعتبر من بين أهم الموارد الدائمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية، حيث يساعد على معرفة المبالغ لتمويل الاستثمارات والذي يكون مرتبطا بالأرباح المحققة وكذا الاهتلاكات والمؤونات لأنها لا تعبر عن خروج القيم النقدية، ويوجه خاصة إلى تمويل الاستثمارات، تسديد القروض، تسديد الفوائد على الديون المالية في الأسهم، الرفع من الأصول الجارية. ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{القدرة على التمويل الذاتي CAF} = \text{النتيجة الصافية} + \text{الاهتلاكات والمؤونات}$$

- التنازل عن الاستثمارات: وتتضمن عمليات التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية وذلك لرفع موارد المؤسسة ويتم الحصول عليها من جدول الأصول الثابتة التي تشير إلى إجمالي عمليات التنازل ومن جدول الاهتلاكات الذي يبين المبالغ المستردة من بيع الأصول الثابتة وتحسب من العلاقة التالية¹:

$$\text{صافي التنازل} = \text{إجمالي عمليات التنازل} - \text{الاهتلاكات المتراكم للاستثمارات المتنازل عليها}$$

- الرفع في الأموال الخاصة: ويتم ذلك من خلال فتح رأس المال للمشاركة من قبل الجمهور خصوصا إذا كانت المؤسسة تحقق مردودية مرتفعة وكذلك اعانات الاستثمار التي تتلقاها المؤسسة خلال الدورة المالية؛ - الارتفاع في الديون المالية: وتتمثل في الديون الجديدة المتحصل عليها خلال الدورة باستثناء الاعتمادات البنكية الجارية، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{ديون الدورة الحالية} = \text{ديون الدورة السابقة} + \text{الارتفاع في الديون} - \text{التسديدات}$$

**تتكون الاستخدامات المستقرة من العناصر التالية²:

- التوزيعات المدفوعة خلال الدورة الجارية: تتمثل في أرباح الأسهم " نتيجة الدورة السابقة" الموزعة خلال الدورة المالية الجارية، ويمكن حساب هذه التوزيعات اعتمادا على معطيات جدول توزيع النتيجة أو باستخدام العلاقة التالية:

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

- حيازة الأصول الثابتة: تشمل الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية حيث تحسب بقيمة إجمالية " بسعر الحيازة" ويمكن حسابها اعتمادا على معطيات حركة الاستثمارات أو اعتمادا على العلاقة التالية:

$$\text{استثمارات الدورة العادية} = \text{استثمارات الدورة السابقة} + \text{الحيازة} - \text{التنازل}$$

¹- Josette Peyrard، Jean Avenel، **Analyse financière**، 9^{ème} édition، Librairie Vuibert france 2006، p193.

²- ساجي فاطمة، مطبوعات في التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2017، ص: 67.

- المصاريف غير الموزعة لعدة سنوات: وهي تلك المصاريف التي وزعت على السنوات الخمسة القادمة، حيث تلعب دور الاهتلاكات في التخفيض من المصاريف الحالية، وإنعاش النتيجة، وبحسب انطلاقا من معطيات الميزانية والمعلومات المحاسبية المكتملة لها.
- التخفيض في الأموال الخاصة: وهي عملية معاكسة لعملية الرفع من الأموال الخاصة وتعني تخلي المساهم عن أسهم المؤسسة خصوصا في حالة الخسائر.
- تسديد الديون المالية: تتمثل في اهتلاك القرض " عدا الاعتمادات البنكية الجارية " خلال الدورة الجارية، ويمكن حسابها من خلال جدول حركة الديون، أو من خلال العلاقة التالية:

$$\text{ديون الدورة الحالية} = \text{ديون الدورة السابقة} + \text{الارتفاع في الديون} - \text{التسديدات}$$

- التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي يتمثل في الفرق بين الموارد والاستخدامات
- ✓ إذا كان موجبا فإنه يشكل استخداما، الذي يتوافق مع الزيادة في رأس المال العامل؛
 - ✓ إذا كان سالبا فإنه يشكل موردا، الذي يترتب عنه انخفاض في رأس المال العامل.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-14) تشكيل المواد والاستخدامات

الموارد	الاستخدامات
حالة رأس المال العامل موجب	
الموارد الدائمة	الاستخدامات الثابتة
	الزيادة في رأس المال العامل
حالة رأس المال العامل سالب	
الموارد الدائمة	الاستخدامات الثابتة
التخفيض في رأس المال العامل	

المصدر:

Josette Peyrard, Jean Avenel, Analyse financière ,9e édition ,Librairie, Vuibert france2006,p195.

ب-الجزء الثاني من جدول التمويل: من خلال ما سبق تبين أن الجزء الأول من الجدول يتناول التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي من أعلى الميزانية، أما الجزء الثاني من هذا الجدول فهو يتناول التغير في رأس المال العامل

الصافي الإجمالي من أسفل الميزانية، أي يتضمن التغيير في عناصر الاستغلال والتغيير في عناصر خارج الاستغلال والتغيير في عناصر الخزينة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1-6) الجزء الثاني من جدول التمويل

ن-1	نشاط السنة ن			التغيير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي
	الرصيد (1-2)	الموارد 2	الاحتياجات 1	
				تغييرات عناصر الاستغلال
				تغيير أصول الاستغلال - مخزون - عملاء - حقوق الاستغلال تغيير في ديون الاستغلال - ديون الموردين - ديون الاستغلال
		X	X	المجموع
X±	X±			A التغيير الصافي لعناصر الاستغلال
				تغييرات عناصر خارج الاستغلال
				التغيير في المدينون الآخرون التغيير في الدائون الآخرون
				المجموع
X±	X±			B التغيير الصافي لعناصر خارج الاستغلال
				المجموع A+ B - احتياجات الدورة في رأس المال العامل - أو الاستخدامات الصافية لرأس المال العامل في الدورة
X-	X-			
X+	X+			
				تغييرات الخزينة
				التغيير في المتاحات التغيير في ديون الخزينة
		X	X	المجموع
X±	X±			C التغيير الصافي للخزينة
				التغيير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي A+ B + C رصيد مدين = استخدامات صافية رصيد دائن = موارد صافية
-	-			
+	+			

المصدر: Pierre conso, Farouk Hemici, op. cit, P266

**** التغير في عناصر الاستغلال:** والمراد بها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال الناتجة عن التباعد الزمني بين آجال التسديد للموردين وآجال الدفع للزبائن، وتحسب انطلاقا من الفرق بين الاستخدامات والموارد حيث:

- التغير في استخدامات الاستغلال: ويتمثل في التغير في المخزونات والتغير في حقوق الاستغلال؛

- التغير في موارد الاستغلال: ويتمثل في ديون الاستغلال خصوصا الموردين والحسابات الملحقة به.

ويمكن حساب التغير في احتياجات عناصر الاستغلال من خلال العلاقة التالية:

$$\Delta \text{ احتياج رأس المال العامل للاستغلال} = \Delta \text{ استخدامات الاستغلال} - \Delta \text{ موارد الاستغلال}$$

بحيث إذا كان الفرق موجبا فهو يمثل موردا لرأس المال العامل أما إذا كان سالبا فهو يمثل احتياجا لرأس المال العامل للدورة.

**** التغير في عناصر خارج الاستغلال:** تتمثل في الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الأساسية والأنشطة ذات الطبيعة الاستثنائية وتتضمن:

- التغير في استخدامات خارج الاستغلال؛

- التغير في الموارد خارج الاستغلال.

والفرق بين هذين العنصرين يعطي التغير في العناصر خارج الاستغلال وفقا لهذه العلاقة:

$$\Delta \text{ احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال} = \Delta \text{ استخدامات خارج الاستغلال} - \Delta \text{ موارد خارج الاستغلال}$$

من هذه العلاقة إذا كان الفرق موجبا فإنه يمثل موردا وإذا كان سالبا فإنه يمثل استخداما.

**** التغير في عناصر الخزينة:** تعتبر محصلة للتغيرات السابقة وتشكل من عنصرين أساسيين هما:

- التغير في موارد الخزينة: والمتمثلة في الاعتمادات البنكية التي جلبت خلال الدورة المالية؛

- التغير في استخدامات الخزينة: والمترتب عن المتاحات (صندوق - بنك - حسابات جارية) التي وضعت خلال الدورة. والفرق بين موارد الخزينة واستخداماتها ينتج عنه التغير في الخزينة.

$$\text{التغير في الخزينة} = \text{التغير في استخدامات الخزينة} - \text{التغير في موارد الخزينة}$$

ويمكن القول إن التغير في الخزينة هو محصلة للعمليات السابقة وبالتالي يمكننا حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\Delta \text{ رأس المال العامل} = \Delta \text{ احتياج ر م ع للاستغلال} + \Delta \text{ احتياج ر م ع خارج الاستغلال} + \Delta \text{ في الخزينة}$$

ومجموع التغيرات A+B+C تعطي التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي فإذا كان سالبا فهو استخدام صافي، وإذا كان موجبا فيمثل موردا صافيا.

ويمكن القول إن هذا الجدول يسمح لنا بتحليل السياسة الاستثمارية والتمويلية للشركة، وكذا مراقبة مدى احترام مبدأ التوازن المالي في الفترة المدروسة¹.

رغم الإضافات التي قدمها جدول التمويل للتحليل المالي، إلا أنه يعتبر غير كاف لاسيما وأن الوضعية المتحصل عليها للتغير في الخزينة تعبر عن الوضعية الصافية للخزينة، فائض أو عجز، دون تحديد المصدر المتولد منه قيمة هذا التغير، هل ناتج عن دورة الاستغلال أو التمويل أو الاستثمار؟

ثانيا- جدول تدفقات الخزينة:

ظهر جدول تدفقات الخزينة تكملة لمسعى التحليل المالي الديناميكي ليستدرك ما عجز عن توظيفه جدول التمويل، سوف نسلط الضوء في هذه الجزئية على تعريف جدول تدفقات الخزينة والتطور التاريخي الذي مر به وأهدافه، وكذلك محتواه وشكله وفقا للنظام المحاسبي المالي SCF المعتمد في الجزائر.

1- تعريف جدول تدفقات الخزينة: رغم أن كل من قائمة المركز المالي (الميزانية) وقائمة الدخل تقدمان معلومات عن التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية خلال الدورة، إلا أنهما لا يعرضان الملخص التفصيلي لكل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، أو مصادر واستخدامات النقدية خلال نفس الفترة، ولتلبية الحاجة الملحة لها تم إعداد وعرض قائمة جديدة تسمى بجدول تدفقات الخزينة أو قائمة التدفقات النقدية، سنحاول إعطاء بعض التعريفات لهذه القائمة ومن بين التعاريف الأكثر شيوعا ما يلي:

التعريف الأول: "قائمة التدفقات النقدية هي تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعدّ المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة، ويعتبر كجدول قيادة في يد القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا) تتخذ على ضوءه مجموعة من القرارات الهامة، من بينها القرارات المتعلقة بالتمويل، كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها"².

التعريف الثاني: "جدول تدفقات الخزينة هو عبارة عن قائمة إجبارية ومكمّلة للقوائم المالية الأخرى، تبين مقبوضات ومدفوعات المؤسسة، ويتم إعداده وفقا للأساس النقدي، أي قائمة تدفقات الخزينة تذهب إلى أبعد من ذلك، فإنها تحدد النتائج النقدية لكل الأنشطة التي مارستها المؤسسة والتي يتم تصنيفها إلى الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية

¹- Annaïck Guyvarc'h، 'Analyse financière'، e-theque Lille-Hellemmes France، 2004، p83.

² - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص: 204.

والتمولية خلال الفترة التي يجرى تحليلها، مع تحديد صافي أثر هذه النتائج على الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة أو المشتركة¹.

التعريف الثالث: "هو جدول يشرح كيفية تغيرّ الخزينة، ويظهر التدفقات التي تشرح الميكانيزمات المالية للمؤسسة، ومساهمة كل وظيفة في التغيرّ الإجمالي للخزينة"².

التعريف الرابع: "هو أداة تحليل متميزة وهامة، تتجاوز نقائص التحليل الذمي، وتقوم على منظور ديناميكي، وتبحث عن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ونتائجها المستقبلية"³.

التعريف الخامس: عرف النظام المحاسبي المالي scf جدول تدفقات الخزينة بما يلي: "يهدف جدول تدفقات الخزينة إلى إعطاء صورة صادقة لمستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية، ويقدم المداخل والمخارج للموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشئها(مصدرها)" أي التدفقات التي تولدها الأنشطة العملية، التدفقات المالية التي تولدها أنشطة الاستثمار والتدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة ومتطلبات المعيار المحاسبي الدولي السابع يمكن القول أن جدول تدفقات الخزينة أصبح ملزما إعداده وعرضه على كل المؤسسات الاقتصادية بصفة مستقلة عن القوائم المالية الأخرى خلال الفترة، ويكون مبوبا حسب طبيعة الأنشطة إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية (التي هي عبارة عن مؤشر هام لبيان مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد قروضها، تمويل استثمارات جديدة... الخ)، وتدفقات من الأنشطة الاستثمارية (التي توضح إلى أي مدى تم تخصيص مصادر لتوليد أرباح وتدفقات نقدية مستقبلية) وإلى تدفقات من الأنشطة التمويلية (فهي تفيدي في التنبؤ بالحقوق والالتزامات المتعلقة بالتدفقات النقدية المستقبلية من قبل مقدمي الأموال للمؤسسة).

والشكل التالي يوضح الأنشطة المختلفة والتدفقات المتولدة عنها:

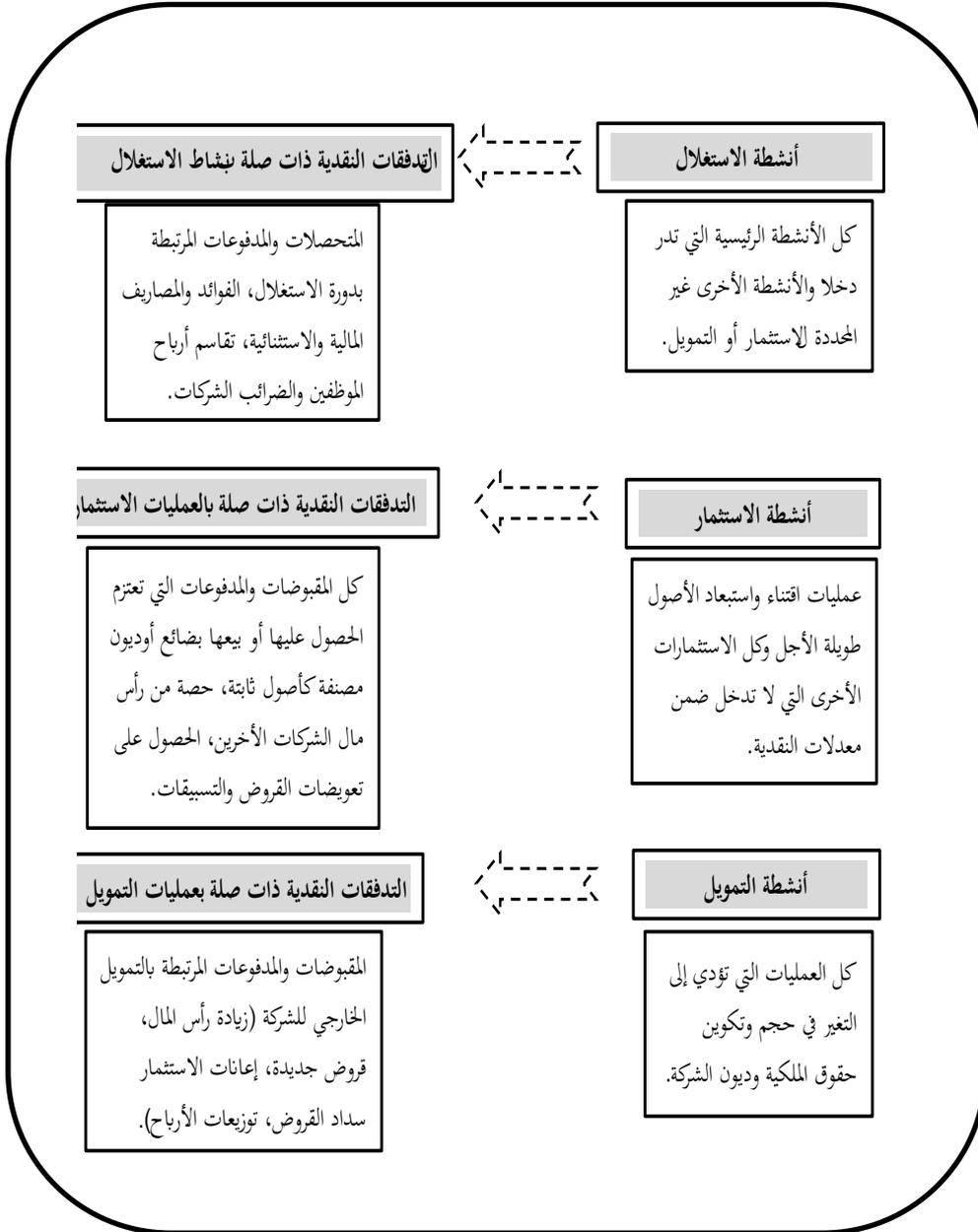
1 - بن فرج زونية، رحيم حسين، "قائمة التدفقات الخزينة مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر" الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة البليدة، الجزائر، ص:10.

2 - زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص:136.

3 - محمد زرقون وهشام لبة وضيف الله محمد الهادي، أهمية قائمة تدفقات الخزينة في تفعيل الإفصاح المحاسبي في ظل النظام المحاسبي المالي الجزائري، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 2، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2020. ص:168.

4 - قرار مؤرخ في 26 يوليو 2008، قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009، ص:26.

الشكل (1-15) الأنشطة والتدفقات النقدية المتولدة عنها



المصدر: Béatrice et Francis Grandguillot ,Analyse financier,6edution, Gualino  diteur, paris,2009,p166.

2-نشأة وتطور جدول تدفقات الخزينة: ترجع نشأة جدول تدفقات الخزينة إلى نهاية الخمسينات من القرن العشرين حيث كانت في البداية عبارة على قائمة تعرض في صورة تحليل مبسط أطلق عليها اسم "قائمة مصادر الموارد والمنصرف" والتي كانت مقتصرة على عملية عرض الزيادات والتخفيضات في بنود ميزانية المؤسسة، وبعد سنوات تغير اسم هذه القائمة وأصبحت تسمى "قائمة الأموال المخصصة" List of funds allocated واعترافاً من المجلس الأمريكي للمحاسبين القانونيين "ACPA" بأهمية هذه القائمة فقد قام سنة 1961 المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين

"AICA" بتمويل بحث في هذا المجال فتمخض عن إصدار دراسة الأبحاث المحاسبية رقم (02) بتغيير عنوان القائمة لتصبح " قائمة تحليل التدفقات النقدية والموارد المالية"، وقد أوصت الدراسة بإدراج هذه القائمة في التقارير السنوية المقدمة للمساهمين ونشرها بعد تدقيقها من طرف المراجع الخارجي¹.

- سنة 1963 قام مجلس المبادئ المحاسبية الأمريكي " APB " بإصدار نشرته رقم (03) وأوصى المجلس بتعديل اسم القائمة إلى " قائمة مصادر الأموال واستخداماتها " Statement osources and application of funds وبأن تعرض القائمة كمعلومات إضافية أو مكملة للتقارير المالية الصادرة عن الشركة، دون خضوعها إجباريا لمصادقة المدقق الخارجي، فهو أمر اختياري².

- سنة 1970 تزايدت أهمية هذه القائمة حينما أصدرت هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية " SEC " بيانا رقم (17) الذي طلبت فيه من جميع الشركات المسجلة لديها بأن تتضمن تقاريرها المالية السنوية المقدمة للهيئة قائمة بالموارد المالية واستخداماتها³.

- في سنة 1971 أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرأي رقم (19) الذي ينص على ما يلي⁴:

- ✓ تغيير تسمية القائمة لتصبح " قائمة التغيرات في المركز المالي " Statement of Changes in Financial Position؛
- ✓ أن تصبح هذه القائمة واحدة من ضمن القوائم المالية الأساسية للفترة المحاسبية؛
- ✓ تخضع هذه القائمة لرأي مراقب الحسابات الذي يتضمنه تقريره الصادر عن البيانات المالية للشركة؛
- ✓ يتم مراجعتها مع القوائم المالية التقليدية، ويشمل تقرير المراجع الخارجي رأيه الفني المحايد عنها؛
- ✓ أن يتم إعداد القائمة وفقا للمفهوم الشامل للموارد المالية، على أن يترك للشركة الخيار في إعدادها وعرضها وفقا لمدخل رأس المال العامل أو وفقا لمدخل التدفق النقدي.

¹ - Mosich A,N &Larsen E, **Intermediate Accounting** , McGraw hill book Company ,1983,p:34.

² - AICPA,APB opinion N°3,the Statement of sources and application of funds ,1963,p:16-17، نقلا عن محمد سالمى الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية، مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص:80.

³ - سوزان عطا دراغم، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي السابع، مذكرة لمتطلبات شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص:40.

⁴ -AICPA,APB opinon N°19,Reporting Changes in Financial Position,1981,p:14.

- في سنة 1977 صدر المعيار المحاسبي السابع IAS7 بتسمية قائمة التغيرات في المركز المالي على أن يتم تطبيقه في بداية شهر يناير سنة 1979¹.

- في سنة 1980 ساهم المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بالتشجيع على اعتماد النقد في قائمة التغيرات في المركز المالي².

- سنة 1984 صدر عن مجلس معايير المحاسبة المالية المعيار المحاسبي الخامس (05) والذي أكد بقوة على إدخال قائمة التدفقات النقدية ضمن القوائم المالية الرئيسية، والتي تعكس المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية مصنفة حسب مصادرها واستخداماتها الرئيسية³.

- في سنة 1987 قام مجلس المعايير المحاسبية المالية الأمريكي "FASB" بإصدار المعيار المحاسبي رقم (95) الذي يقضي بإلزام الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بإعداد قائمة مالية إضافية (قائمة التدفقات النقدية) كواحدة من القوائم الأساسية بحيث تحل محل قائمة التغيرات في المركز المالي التي كانت مستخدمة حتى ذلك التاريخ، مع تصنيف التدفقات في القائمة إلى تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية، تدفقات استثمارية وتدفقات تمويلية⁴.

- في سنة 1988 تم استخدام هذه القائمة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية⁵.

- في سنة 1991 أصدر مجلس معايير المحاسبة البريطاني "BASB" قوائم التدفق النقدي بموجب معيار التقرير المالي رقم عشرة (10) المتعلق "بقائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها"⁶.

- في سنة 1992 قامت لجنة معايير المحاسبة الدولية "IASC" بتعديل المعيار المحاسبي الدولي السابع (07) وتسميتها بقائمة التدفقات النقدية "Statement of cash flows" الذي حل محل المعيار السابق الصادر سنة 1977 الذي كان يسميها قائمة التغيرات في المركز المالي، وتاريخ سريان تطبيق المعيار الجديد بداية من شهر جانفي 1995 الذي

¹ -مرازة صالح وبهرين فتيحة، المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 قائمة التدفقات النقدية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد السادس، العدد السادس، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2010، ص:85.

² -طيشي رقية، جدول سيولة الخزينة وفقا للنظام المحاسبي المالي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص:459.

³ -أمال نوري محمد، مدى تناغم أدوات التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد34، العراق، 2013، ص:334.

⁴ -حسين أحمد دحدوح، دراسة تحليلية للمحتوى المعلومات لقائمة التدفقات النقدية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الثاني، سوريا، 2008، ص:205.

⁵ -محمد على وهدان وآخرون، المحاسبة عن التدفقات النقدية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، السنة غير مذكورة، ص:19.

⁶ -مرازة صالح، فتيحة وبهرين، مرجع سبق ذكره، ص:83.

يلزم بتوفير المعلومات حول التغيرات التاريخية في النقدية وما يعادلها للمنشأة بواسطة قائمة التدفق النقدي خلال فترة زمنية معينة، والذي يصنف التدفقات النقدية للفترة إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية¹.

- في سنة 1993 صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات المصري رقم 2036 بإلغاء الموازنة النقدية وإحلال قائمة التدفقات النقدية محلها، لتطبق على شركات قطاع الأعمال العام².

- في سنة 1997 صدر المعيار المحاسبي الدولي الأول المعدل الذي يدرج قائمة التدفقات النقدية ضمن القوائم المالية الإلزامية³. كما صدر في نفس هذه السنة قرار لوزير الاقتصاد المصري بشأن معايير المحاسبة المصرية، والتي تضمنت المعيار رقم أربعة (04) قوائم التدفقات النقدية وبهذا أصبحت قائمة التدفقات النقدية إحدى القوائم الإلزامية بالنسبة للمنشآت الاقتصادية بجانب قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وقائمة التغيرات في حقوق الملكية، وتظهر أهمية هذه القائمة في أنها تعكس مشاكل السيولة التي عادة يعاني منها المشروع، وكذلك قدرة المشروع على توليد تدفقات نقدية موجبة من نشاطه العادي لمواجهة التزاماته⁴.

- أما الجزائر فقد أدرجت "جدول سيولة الخزينة" ضمن الكشوف المالية صراحة في المادة 25 من القانون 11/07 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي s c f⁵، الذي جاء كبديل للمخطط المحاسبي الوطني المطبق منذ سنة 1975 والذي أصبح لا يتماشى مع متطلبات المرحلة الاقتصادية، وتم تحديد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها من خلال القرار المؤرخ في 26 يوليو 2009⁶.

على أن يتم تطبيق هذا القانون في سنة 2009، ومنحت فترة إضافية لمدة سنة لعدم توفر الظروف والترتيبات الملائمة لتطبيق هذا النظام، وتم تطبيقه بصفة رسمية على المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والتجاري في يناير 2010. لقد وردت في هذه التعاريف بعض المصطلحات، ولفهم هذه التعاريف بدقة يمكننا شرح المفردات التالية:

1 - مرازقة صالح، فتيحة بوهرين، مرجع نفسه، ص: 86.

2 - محمد على وهدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

3 - خالد جمال الجعرات، مختصر المعايير المحاسبية الدولية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 47.

4 - محمد على وهدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

5 - القانون 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، الصادرة بتاريخ 25 نوفمبر 2007، ص: 03.

6 - قرار بتاريخ 26 يوليو 2008، المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009، ص: 26.

- **التدفقات:** تعني مجمل العمليات الجارية التي تقوم بها المؤسسة عند مزاولتها لنشاطها، ولها علاقة وثيقة بهذا النشاط أي متعلقة أصلا بالعملية الإنتاجية أو الاستغلالية، وتنقسم إلى تدفقات داخلية وتدفقات خارجية¹.
- **النقديات:** Cash ويقصد بها النقدية المحتفظ بها في الصندوق والودائع تحت الطلب في البنك².
- **النقدية المعادلة:** Cash equivalents وتتكون من الاستثمارات قصيرة الأجل عالية السيولة الجاهزة والتي يمكن تحويلها إلى مقدار محدد ومعروف من النقدية والتي لا تتعرض لدرجة عالية من المخاطر من حيث التغيير في قيمتها³.
- 3- أهمية جدول تدفقات الخزينة:** تبرز أهمية جدول تدفقات الخزينة من خلال طبيعة المعلومات التي يحتويها، حيث يُفصح الجدول عن تدفقات الخزينة المتأتية من النشاطات (استغلال، استثمار، تمويل)، والتي تكشف عن بعض الأمور الهامة التي لا يمكن توضيحها بالقدر الكافي من خلال جدول حسابات النتائج والميزانية، ولذا فهي توفر معلومات جديدة انفردت بها عن الميزانية وقائمة الدخل⁴:
- فالميزانية هي عبارة عن وثيقة إحصائية تحدد عناصر أصول وخصوم الكيان (ممتلكات، مدينون، ديون) في فترة غلق السنة المالية، فهي تظهر التغيرات التي وقعت في البنود (الأصول الثابتة، القروض، الخ...) دون تحليل أسباب تغيرها والتي من الضروري معرفة مسبباتها؛
- وجدول حسابات النتائج فهو وثيقة ديناميكية تهتم بتتبع أعباء وإيرادات المؤسسة؛
- أما جدول تدفقات الخزينة فهو يشرح التغير في النقدية من خلال عرض التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الفترة (المساهمات الرأسمالية، سداد القروض، الاستثمارات، ...) فهو يعطي رؤية ديناميكية عن الميزانية. فجدول تدفقات الخزينة أو قائمة التدفقات النقدية تزداد أهميته كونه⁵:
- يعتبر مؤشرا جيدا على مدى صدق ربحية المشروع؛
- يعتبر مكملا لقائمة المركز المالي في الإفصاح عن التدفقات النقدية المتعلقة بالمعاملات مع الغير وملاك المشروع؛
- يوفر معلومات عن المتحصلات والمدفوعات النقدية؛
- يقيم قدرة المؤسسة على توليدها لتدفقات نقدية موجبة في المستقبل.

¹ - شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2012، ص: 167.

² - خالد جمال الجعرات، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³ - شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

⁴ - Bruno Bachy ،Michel Sion،Analyse Financier des comptes consolidés Normes IFRS،2^{ème} Edition،Algeria-Educ.com،Dunod،Paris،2009،p213.

⁵ - محمد على وهدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

ويمكن إضافة أهمية جدول تدفقات الخزينة كذلك من خلال النقاط التالية:

- يساهم في تقييم المرونة والسيولة النقدية، المرونة تعني مقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة لتعديل توقيت ومبالغ التدفقات النقدية، أما السيولة تعني مقدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية والمساهمة في التقييم المالي للمؤسسة¹؛
- قدرته على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية التي يمكن توفيرها لسداد الديون للدائنين وتوزيعات الأرباح على المساهمين، وأنها أكثر أهمية كمؤشر على قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من أنشطتها الرئيسية والتي يمكن أن تستخدم لمقابلة الالتزامات واستخدام جزء من فائض التشغيل في توسيع نشاط المؤسسة²؛
- يساهم في تحسين مبدأ القابلية للمقارنة بين المؤسسات كونها تستبعد الآثار الناجمة عن استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة³.

4-أهداف جدول تدفقات الخزينة: زيادة على أهمية جدول تدفقات الخزينة التي تم ذكرها فالكثير من الباحثين

والمنظمات والهيأة الذين ذكروا أهداف جدول تدفقات الخزينة ومن بينهم:

- أ- مجلس معايير المحاسبة المالية: فإن المعلومات المقدمة في قائمة التدفقات النقدية عند استخدامها مقترنة بجوانب الإفصاح المحاسبي تساعد المستثمرين والدائنين في تحقيق الأهداف التالية⁴:
- قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على توليد صافي تدفقات نقدية موجبة، وتحديد احتياجاتها في استخدام هذه النقدية؛
- قدرة الوحدة على الوفاء بتعهداتها وقدرتها على سداد التزاماتها وحاجاتها للتمويل الخارجي؛
- تحديد أسباب وجود اختلاف بين صافي الدخل من ناحية وصافي التدفقات النقدية الناتجة عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية المتعلقة بالأنشطة التشغيلية من ناحية أخرى؛
- الجوانب النقدية وغير النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية خلال المدة المحاسبية؛
- التعرف على أسباب التغير في رصيد النقدية في أول وآخر المدة؛

1 - العراقي عبد الصمد العراقي، المحاسبة عن التدفقات النقدية، مجلة البحوث التجارية، العدد الخامس عشر، كلية التجارة أسيوط، مصر، 1998، ص:107.

2 - طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:93.

3 - بالعور سليمان، علي بن الطيب، بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة، الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي الجديد وآليات تطبيقه في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة البلدة، الجزائر، 16-17-18 نوفمبر 2011، ص:4.

4 - هادف خالد، مرجع سبق ذكره، ص:75.

- ب- لجنة معايير المحاسبة الدولية LASC: حددت مجموعة من الأهداف من قائمة التدفقات النقدية منها¹:
- قائمة التدفقات النقدية تساعد مستخدميها في اتخاذ قراراتهم الرشيدة من خلال تزويدهم بأساس سليم لتقييم قدرة المنشأة في الحصول على النقدية وكيفية الحصول عليها والتوقيت المناسب ودرجة التأكد المرتبطة بالحصول عليها؛
 - توفير معلومات تاريخية عن التغيرات التي حدثت على النقدية في المنشأة؛
 - توفر إفصاحا شاملا عن كيفية الحصول على نقدية وما يعادلها وكيفية الاستخدام؛
 - تطوير نماذج تساعد في إجراء المقارنات بين التدفقات الحالية والتدفقات المستقبلية؛
 - التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من خلال البيانات التاريخية لهذه التدفقات ومراجعة دقة التقديرات الماضية للتدفقات النقدية المستقبلية وفحص العلاقة بين الربحية والتدفق النقدي وتأثير التغير في الأسعار على كل منهما.
- ج- أما المعيار الدولي السابع (07): فقد أوضح أن أهداف قائمة التدفقات النقدية تتجلى فيما يلي:
- تزويد مستخدمي القوائم المالية بأساس لتقييم مقدرة المنشأة في الحصول على النقدية وما يعادلها وتقييم احتياجاتها لاستخدام هذه التدفقات النقدية؛
 - توفير المعلومات اللازمة عن التغيرات التاريخية في النقدية وما يعادلها مصنفة حسب الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للوحدة الاقتصادية².
- د- كما نص النظام المحاسبي المالي: على أن الهدف من جدول سيولة الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية³.
- ه- الدكتور شنوف شعيب: ذكر الهدف من إعداد قائمة التدفقات النقدية الذي هو تزويد المستخدمين وأصحاب الصلة بالمعلومات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة والحصول على المعلومات المتعلقة بالأنشطة على الأساس النقدي من خلال معرفة المصادر النقدية، وفيما استخدمت، ومدى مقدار التغير في رصيد النقدية خلال الفترة، وتحديد مصادر الاختلاف بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية⁴.
- و- الباحثان Hervé Stolowy, Yuan Ding, Georges Langlois: ذكرا من بين أهداف جدول تدفقات الخزينة⁵:

¹ - محمد يوسف عبد المجيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:33.

² - حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص:211.

³ - المادة:01.240، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد19، ص:26.

⁴ - شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS، الجزء الأول، مكتبة بودواو، الجزائر، 2008، ص:90.

⁵ - Hervé Stolowy, Yuan Ding, Georges Langlois, **Comptabilité et analyse financière: Une perspective globale**, 3^édition, De Boeck Supérieur, Paris, 2013, P799.

- أنها تقدم معلومات مفيدة حول حركة الخزينة وكذا النقدية التي تمت خلال الدورة؛
- تقدم معلومات تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة المالية مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا نقديا داخلا أو خارجا.

ز-الباحثان: زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود: من بين أهداف جدول تدفقات الخزينة إظهار كيفية تغيير الخزينة من دورة لأخرى من خلال الوظائف الثلاثة الأساسية، وبالتالي شرح مساهمة كل وظيفة في تغيير الخزينة، كما أنه يظهر كيفية تمويل خزينة الاستغلال لمجموع الاستثمارات المادية، المعنوية، المالية، ومن هنا فإنه يبين تطور التمويل الخارجي، وكذا قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها بتدفق الخزينة للاستغلال¹.

5-مكونات جدول تدفقات الخزينة: حسب المعيار المحاسبي الدولي السابع (07) فإن جدول تدفقات الخزينة يتطلب تبويب المعلومات التي يعرضها إلى ثلاثة أنشطة رئيسية يتألف كل نشاط منها إلى نوعين من التدفقات داخلية وأخرى خارجة وتفصيل هذه الأنشطة كما يلي:

أ-الأنشطة التشغيلية (أنشطة الاستغلال): "هي الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المؤسسة وكذلك الأنشطة الأخرى التي لا تنتمي للأنشطة الاستثمارية أو التمويلية"². وتتضمن الأنشطة التشغيلية التدفقات التالية³:

* المتحصلات: المتحصلات من بيع السلع والخدمات، أو من تحصيل الحسابات المدينة الخاصة بالعملاء (مدينون وأوراق القبض)، وكذلك المتحصلات من عوائد الاستثمار في الأوراق المالية أو أي نشاط لا يدخل ضمن النشاط الاستثماري أو التمويلي؛

* المدفوعات: مقابل تكلفة البضاعة المباعة والخدمات المقدمة للعملاء وكذلك مقابل سداد الحسابات الدائنة الخاصة بالموردين (دائنون وأوراق الدفع)، وكذلك المدفوعات عن فوائد القروض وسداد الضرائب.

ب-الأنشطة الاستثمارية: "هي الأنشطة الممثلة في امتلاك الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى التي لا تدخل في حكم النقدية، والتخلص منها"⁴.

¹ - زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص:137.

² - Bruno Bachy, Michel Sion, *op.cit.*, p214.

³ - على عبد الله شاهين، النظرية المحاسبية (إطار فكري تحليلي وتطبيقي)، الطبعة الأولى، مكتبة أفاق للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2011، ص:131.

⁴ - بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص:43.

وهي كذلك الأنشطة المتعلقة بالأصول، ومن بيع الأصول الأخرى خلاف المخزون السلعي أو المدفوعات مقابل زيادة استثمارات المؤسسة في أوراق مالية أو شراء أصول أخرى بغرض الاقتناء لتسهيل نشاط المؤسسة وليس بغرض إعادة البيع¹.

ويتولد عن الأنشطة الاستثمارية تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية ونوضحها كما يلي²:

*** التدفقات النقدية الداخلة:** والناجمة عن الأنشطة الاستثمارية التالية:

- المتحصلات المتأتية عن بيع الأصول الإنتاجية؛
- المتحصلات الناجمة عن بيع الاستثمارات طويلة الأجل في الأسهم والسندات والعقارات المملوكة من طرف المؤسسة؛
- المتحصلات النقدية من العقود الآجلة والعقود المستقبلية والعقود الاختيارية وعقود المقايضة مالم تكن هذه العقود محتفظ بها لأغراض التعامل أو المتاجرة؛
- المتحصلات الناتجة عن سداد القروض والسلفيات المقدمة لأغراض أخرى.

*** التدفقات النقدية الخارجة:** والناجمة عن الأنشطة الاستثمارية التالية:

- المدفوعات النقدية للحصول على الممتلكات والمصانع والمعدات والأصول غير الملموسة والأصول طويلة الأجل والنفقات التي تتحملها المؤسسة من أجل تصنيع الأصول الثابتة داخليا؛
- المدفوعات التي تنفق من أجل الحصول على استثمارات طويلة الأجل؛
- المدفوعات النقدية للعقود الآجلة والمستقبلية وعقود الخيار والمبادلة والدفعات النقدية والقروض الممنوحة لأطراف أخرى وعن طريق المؤسسات المالية.

ج- الأنشطة التمويلية: وتتمثل في الأنشطة التي يتولد عنها تغير في حجم ومكونات حقوق الملكية بالإضافة إلى عملية الاقتراض أي الحصول على قروض أو تسديدها وهذه التدفقات تشمل³:

*** التدفقات النقدية الداخلة:** والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

- المتحصلات الناشئة من إصدار الأسهم والسندات الطويلة الأجل أو أي مصادر تمويل أخرى (كالقروض)؛
- المقبوضات المتولدة عن صدور صكوك المديونية والقروض وأوراق الدفع والسندات والرهنونات والسلفيات الأخرى قصيرة الأجل.

1- أحمد حلمي جمعة، أساسيات المحاسبة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 178.

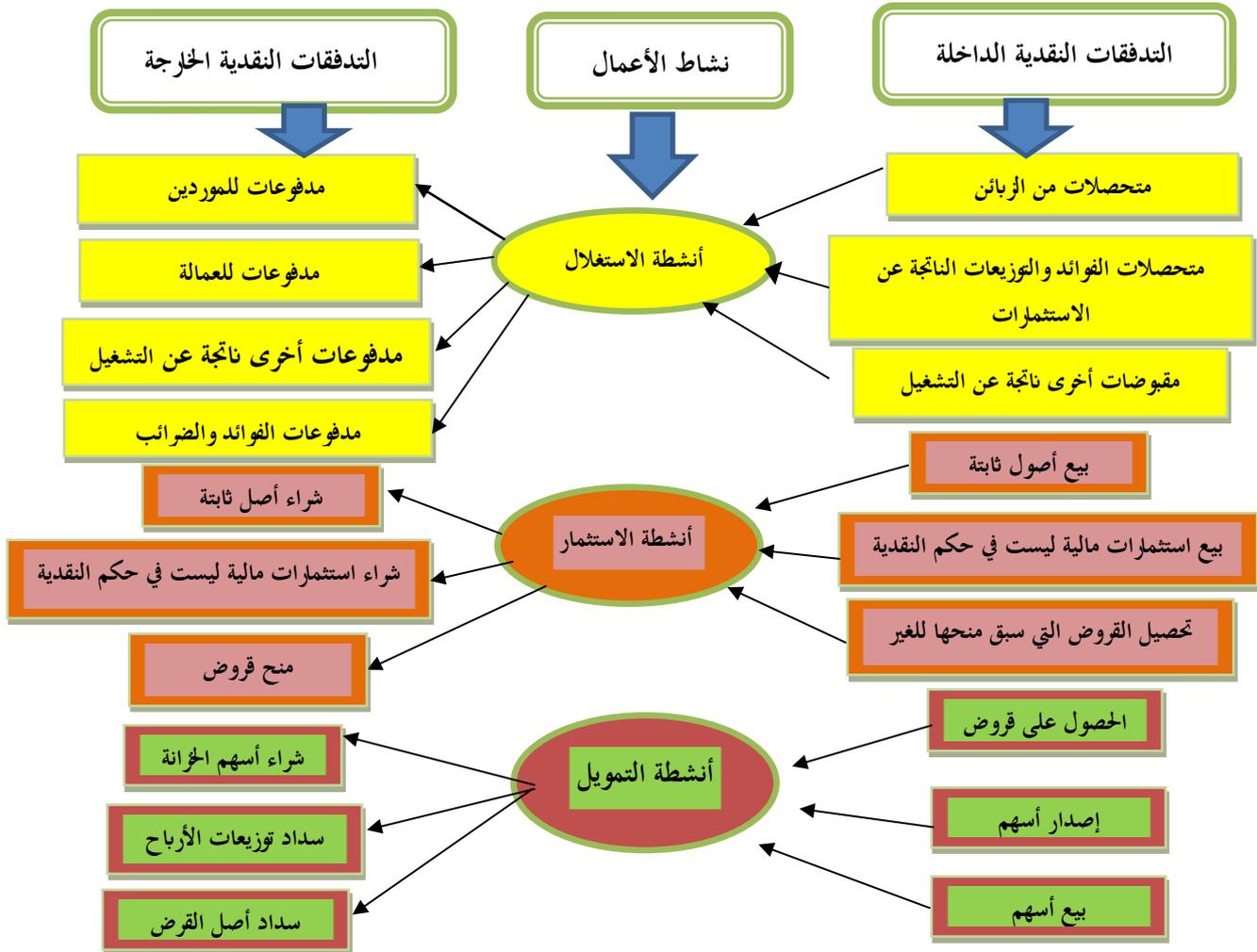
2- محمد يوسف عبد المجيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

3 - أمال نوري محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

* التدفقات النقدية الخارجة: والتي تتمثل فيما يلي:

- رد جزء من حقوق الملكية لأصحابها؛
 - سداد توزيعات الأرباح؛
 - السداد النقدي للمبالغ المقرضة؛
 - المدفوعات النقدية التي يدفعها المستأجر لتخفيض الالتزام القائم المتعلق بعقود التأجير التمويلي.
- ومع مراعاة أن المعاملة الواحدة في بعض الحالات قد تتضمن تدفقات نقدية تمكن من تبويب كل منها تبويبا مختلفا، فمثلا السداد النقدي لقرض ما يتضمن كل من فائدة القرض ومبلغ القرض الأصلي، أما فائدة القرض فتبويب على أنها نشاط تشغيلي في حين يتم تبويب القرض الأصلي على أنه نشاط تمويلي.
- ولتوضيح العمليات التي تتولد عليها التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة ونوع النشاط المحدد لهذه العملية نوجزها في الشكل التالي:

الشكل (1-16) التدفقات النقدية الداخلة والخارجة حسب كل نوع من النشاط



المصدر: طارق عبدالعال حماد، موسوعة معايير المحاسبة، الجزء 1، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 461.

6- عرض جدول التدفقات النقدية: هناك منظمات وهيئات مالية قد عرضت بعض النماذج لجدول تدفقات الخزينة زيادة عن النظام المحاسبي المالي والمعياري السابع وينفرد كل جدول ببعض الخصوصيات وسوف نلقى الضوء على البعض من هذه النماذج.

6-1 جدول تدفقات الخزينة لبنك فرنسا: صدر هذا الجدول من قبل مكتب الميزانية المركزي لبنك فرنسا سنة 1987 وقد أوصى مجلس معايير المحاسبة المالية FASB والمجلس الدولي لمعايير المحاسبة بعرض هذا الجدول حسب الوظيفة. هذا الجدول يناسب أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يظهر الجدول فائض خزينة الاستغلال ويظهر كذلك التدفقات المفروضة على المؤسسة دفعها مثل: المصاريف المالية، الضرائب على الأرباح، توزيع مكافآت رأس المال، بعد ذلك يظهر التدفقات التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة لتغطية أي زيادة للتدفقات المفروضة على المؤسسة دفعها مقارنة مع تدفقات الاستغلال، والعنصر الجديد في هذا الجدول إظهار رصيد تدفق الخزينة المتاح بعد دفع المصاريف المالية والضرائب على الأرباح وتسديد القروض، حيث يسمح هذا الرصيد بمراقبة عملية تمويل الاستثمارات المستقبلية. وفيما يلي نموذج لجدول تدفقات الخزينة المقدم من طرف بنك فرنسا¹.

الجدول (7-1) جدول تدفقات الخزينة حسب بنك فرنسا

N+2	N+1	N	البيان
			الفائض الإجمالي للاستغلال - التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل
			= تدفق خزينة الاستغلال
			- الفوائد المالية - الضرائب على الأرباح - الأرباح الموزعة خلال الدورة الحالية - تسديدات: (السندات- القروض البنكية - قروض مالية أخرى)
			= تدفق الخزينة المتاح A
			حيازة الاستثمارات الإنتاجية - إعانات الاستثمار + حيازة استثمارات مالية + التغيير في الأصول الثابتة خارج الاستغلال

¹ - إيلياس بن ساس ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

			-التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية
			= الاستثمارات الصافية B
			الارتفاع أو الانخفاض في رأس المال +التغير في المجموعة والشركاء (متضمنة الديون المالية) +القروض الجديدة: (السندات - القروض البنكية - قروض أخرى)
			= الموارد المستقرة المحصل عليها خلال الدورة الحالية C
			التغير في الخزينة = A+B-C
			= +التغير في المتاحات - التغير في الاعتمادات البنكية الجارية

المصدر.: J.Barreau et D.Delahaya. **Gestion financier**, 10eme edition, Dunod, Paris, 2001, p259.

نقلا عن إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

6-2 جدول تدفقات الخزينة المتعددة السنوات TPDFF: تم اقتراحه من طرف Geoffroy de Murard سنة 1977 وهو يجمع كل التدفقات الداخلة والخارجة المتولدة من عمليات الاستغلال وهو يغطي أربع أو خمس سنوات متتالية، والهدف منه تحقيق النمو المتوازن للمؤسسة اعتمادا على معادلات معيارية تساعد على مراقبة النمو بمتابعة الحدود العظمى لمستوى الاستثمارات ومختلف الاحتياجات المالية، وكذا متابعة تطور التمويل الذاتي باعتباره أحد أهم مصادر التمويل حسب منطق الجدول:

الجدول (1-8) جدول متعدد السنوات لتدفقات الخزينة

النسبة % للقيمة المضافة	السنوات					البيان
	5	4	3	2	1	
						الفائض الإجمالي للاستغلال -التغير في الاحتياج في رأس المال للاستغلال
						=فائض خزينة الاستغلال
						-استثمارات
						E=المتاحات بعد التمويل الداخلي للنمو (DAFIC)
						+التغير في الديون - المصاريف المالية ومصاريف قرض الايجار - الضرائب على الأرباح
						=F=الرصيد المالي

						- توزيع مكافآت رأس المال +الزيادة (التخفيض) في رأس المال الخاص +إعانات الاستثمار +إيرادات التنازل عن الأصول +الرفع في رأس المال -استثمارات مالية
						G=التغير في رصيد الخزينة

المصدر:

Josette Peyrard ,Jean Avenel ,Analyse financière 9^{em} édition, Librairie, Vuibert ,france2006.p201.

تم تقسيم هذا الجدول التدفقات المالية إلى ثلاثة أقسام أساسية وهي:

أ- **تدفقات اقتصادية:** تخص العمليات التجارية والصناعية (شراء-بيع-حيازة استثمار -التنازل عن الاستثمار) ويمثل رصيد الاستغلال **DAFIC*** المتاحات بعد التمويل الداخلي للنمو، ويتشكل هذا الرصيد من خلال العلاقة التالية:

المتاحات بعد التمويل الداخلي للنمو **DAFIC** = فائض خزينة الاستغلال - الاستثمارات

حيث فائض خزينة الاستغلال = فائض الإجمالي للاستغلال EBE

- التغير الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR ex

وهو مؤشر مالي يقيس قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها للاستغلال اعتمادا على مواردها الداخلية

والمتمثلة في الفائض الإجمالي للاستغلال.

ب- **تدفقات مالية¹:** يتمثل في حصيلة التدفقات المالية ناتجة عن عمليات الاستدانة وتسديد الديون المالية، الضرائب على الأرباح، اقتطاعات أخرى وتمثل الرصيد المالي **F** ونوضحها من خلال العلاقة التالية:

الرصيد المالي **F** = التغير في الديون المالية - المصاريف المالية وأقساط قرض الإيجار

- الضرائب على الأرباح - اقتطاعات أخرى

يظهر هذا الرصيد أهمية الدور الذي يلعبه النظام البنكي والوسطاء الماليين في الحياة الاقتصادية للمؤسسة، وتزداد

أهميته في حالة الرصيد السالب، مما يعني حاجة المؤسسة إلى التمويل الخارجي بسبب عدم قدرتها على التمويل الذاتي لاستثماراتها، مما يتطلب اللجوء إلى الاستدانة لتمويل الباقي.

* (Disponible après le financement interne de la croissance),

¹ -إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:230.

أما الرصيد الجاري G فيتم الحصول عليه بجمع الرصيد المالي F والرصيد DAFIC الذي يعبر عن الفائض أو العجز الذي تحققه جميع العمليات المالية، إذ يتحقق التوازن عندما تقترب المتاحات من الصفر.

ج-رصيد الخزينة الإجمالية: ويتم الحصول عليه انطلاقا من الرصيد الجاري مع الأخذ في الحسبان¹:

-التدفقات النقدية الداخلة:

✓ كالزيادة في رأس المال؛

✓ إعانات الاستثمار؛

✓ القروض التشاركية؛

✓ التنازل عن الاستثمارات.

-التدفقات النقدية الخارجة:

✓ مثل توزيعات الأرباح؛

✓ والاستثمارات المالية.

ومنه رصيد الخزينة يحسب بالعلاقة التالية:

التغير في الخزينة = الرصيد الجاري + التغير في حقوق الملكية + إعانات الاستثمار
+ التنازل عن الاستثمارات - الاستثمارات المالية - توزيع مكافآت رأس المال.

د- شروط التوازن: حسب (G.deMural) فإن هدف المؤسسة هو الحصول على تنمية داخلية متوازنة ولهذا يقترح

قواعد التوازن حسب الجدول التالي²:

الجدول (9-1) قواعد التوازن المالي

التفسير	قواعد التوازن
حتى تستطيع المؤسسة تمويل الاستثمارات الإنتاجية وتتحصل على فائض نقدي.	الرصيد الاقتصادي يجب أن يكون موجبا قليلا لعدة سنوات $0 < أ$
حتى يتوازن مع الرصيد الاقتصادي الموجب قليلا ولتفادي مديونية دائمة.	الرصيد المالي يجب أن يكون سالبا قليلا $0 > م$
حتى تستطيع المؤسسة توزيع الأرباح على الشركاء.	رصيد التسيير يجب أن يكون موجبا قليلا $ت < 0$

المصدر: زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

¹ - Josette Peyrard, Jean Avenel, op cit, p, 202.

² - زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

6-3 جدول التدفقات النقدية حسب النظام المحاسبي المالي: إن النظام المحاسبي المالي وكذلك المعيار المحاسبة الدولي السابع IAS7 قد حددا شكل جدول التدفقات النقدية، حيث تضم هذه القائمة كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، ويتم تصنيفها ضمن ثلاثة أنشطة هي: التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية، والهدف من هذا التصنيف هو تسهيل عملية القراءة والتحليل الاستنتاج، كما حددا طريقتين لعرض جدول تدفقات الخزينة وهما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، وسوف يتم عرضهما:

6-3-1 الطريقة المباشرة: هي الطريقة التي يتم من خلالها عرض كل فئة من فئات النقدية الإجمالية المستلمة والنقدية الإجمالية المدفوعة، وهو الأسلوب الذي يوصي مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB حيث تتميز هذه الطريقة بإمكانية مقارنة دخل الشركة المعد وفقا لأساس الاستحقاق مع صافي التدفقات النقدية المعد وفقا للأساس النقدي¹.

كما تركز هذه الطريقة على دورتي الاستغلال والاستثمار، إذ يتوجب على المؤسسة توليد الفائض اعتمادا على دورة الاستغلال، واعتبار دورتي الاستدانة والتمويل ملجأ استثنائيا يتم اللجوء إليه في حالة عدم تمكن النشاط من تمويل نفسه ذاتيا، وعليه يمكن استخدامه في المؤسسات التي تنشط في الاقتصاديات غير الرأسمالية والتي تتميز بشح في الموارد المالية وقلة في الإقبال على الاستثمار².

أما النظام المحاسبي المالي فقد أوصى باستعمال هذه الطريقة لأنها تتمثل في³:

- تقديم الفصول الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية (الزبائن، الموردون، الضرائب) لإبراز تدفق مالي صاف؛
- تقريب هذا التدفق المالي الصافي إلى النتيجة قبل الضريبة للفترة المقصودة.

يحتوي جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات وهي:

أ. تدفقات الخزينة المتأدية من أنشطة الاستغلال (أنشطة العمليات العادية التي ينشأ منها منتجات المؤسسة وغيرها من الأنشطة غير مرتبطة بالاستثمار والتمويل) وتحدد كما يلي:

صافي تدفقات خزينة الاستغلال = التحصيلات المقبوضة من الزبائن - المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
- الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة - الضرائب عن النتائج المدفوعة + / - تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية.

¹- خالد جمال الجعرات، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

²- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

³- قرار يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال على النحو التالي¹:

• التحصيلات المقبوضة من الزبائن: وتحسب كما يلي: حساب (70) المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة، + الخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة ماعدا حساب (709) التخفيضات والتزيلات والحسومات الممنوحة + الرسم على القيمة المضافة على المبيعات - التغيير في رصيد حساب (41) الزبائن والحسابات الملحقة (رصيد آخر مدة - رصيد أول مدة). وهناك تحصيلات أخرى معنية بهذا العنصر وهي: حساب (74) إعانات الاستغلال + حساب (757) المنتجات الاستثنائية عن عمليات التسيير + حساب (758) المنتجات الأخرى للتسيير الجاري + التغيير في حساب (487) المنتجات المسجلة مسبقا.

• المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين: وتحسب كما يلي: حساب (60) المشتريات المستهلكة ماعدا حساب (609) التخفيضات والتزيلات المتحصل عليها من المشتريات + الرسم على القيمة المضافة على المشتريات + حساب (61) الخدمات الخارجية + حساب (62) الخدمات الخارجية الأخرى + الرسم على القيمة المضافة للخدمات الخارجية والخارجية الأخرى - التغيير في رصيد حساب (401) موردو المخزونات والخدمات - التغيير في رصيد حساب (467) الحسابات الأخرى الدائنة أو المدينة + حساب (63) أعباء المستخدمين - التغيير في حساب (42) المستخدمون والحسابات الملحقة - التغيير في حساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة، وهناك مبالغ مدفوعة لمعاملين آخرين وهي معنية بهذا العنصر وتحدد على النحو التالي: حساب (64) الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة + حساب (65) الأعباء العمليانية الأخرى - التغيير في رصيد حساب (445) الدولة والضرائب على رقم الأعمال - التغيير في رصيد حساب (486) الأعباء المسجلة مسبقا.

• فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة: تتمثل في حساب (66) الأعباء المالية.

• الضرائب على النتائج المدفوعة: وتحسب كما يلي: حساب (695) الضرائب على الأرباح المبنية على نتائج الأنشطة العادية - التغيير في رصيد حساب (444) الدولة والضرائب على النتائج.

• تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية: وتحدد بالفرق بين حساب (77) منتجات العناصر غير العادية وحساب (67) أعباء العناصر غير العادية.

ب . تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل) وتحدد كما يلي:

¹ - شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 174-175.

صافي تدفقات خزينة الاستثمار = التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية - تسديدات حيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية + التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية - تسديدات حيازة قيم ثابتة مالية + الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال + الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار على النحو الآتي¹:

- التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية: وتمثل في سعر التنازل عن هذه القيم.
- تسديدات حيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية: وتحسب حسب العلاقة:

التغير في القيم الثابتة المادية والمعنوية للسنة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

- التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية: وتمثل في سعر التنازل عن القيم الثابتة المالية.
- تسديدات حيازة قيم ثابتة مالية: وتحسب كما يلي:

التغير في القيم الثابتة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

- الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال: وتمثل في حساب (76) المنتوجات المالية.
- الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج المستلمة:

ج. تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: (أنشطة تكون ناجمة عن تغيير حجم الأموال الخاصة أو القروض)، وتحدد كما يلي:

صافي تدفقات خزينة التمويل = التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم - الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها + التحصيلات المتأتية من القروض - تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل على النحو الآتي²:

- التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم: تتمثل في التغير في حساب (101) رأس المال الصادر أو رأس مال الشركة أو الأموال المخصصة أو أموال الاستغلال + التغير في حساب (103) العلاوات المرتبطة برأس المال للمؤسسة.
- الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها: وتمثل في حساب (12) نتيجة السنة المالية السابقة - التغير في حساب (106) الاحتياطات.
- التحصيلات المتأتية من القروض: وتمثل في التغير في حساب (16) الاقتراضات والديون المماثلة + تسديدات القروض في السنة المالية.

¹ - شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

² - شنوف شعيب، مرجع نفسه، ص: 176.

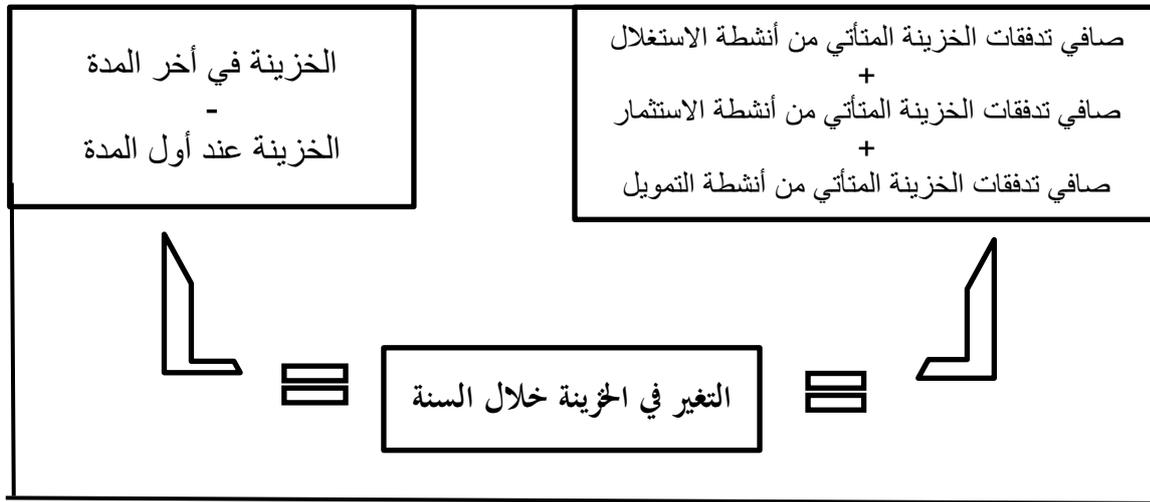
الفصل الأول..... أساسيات خزينة المؤسسة

- تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة: وتتمثل في الديون الجديدة المتحصل عليها خلال السنة المالية.
- تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولة: فتتمثل في تأثيرات تغير سعر الصرف على الأموال في الصندوق والودائع والالتزامات ذات الأجل القصير (التوظيفات قصيرة المدى وسهلة التحول إلى السيولة).
- د. صافي التغير في الخزينة: يمكن الحصول عليه من خلال المجموع الجبري لصافي التدفقات الثلاثة (الاستغلال- الاستثمار- التمويل) كما هي موضحة بالعلاقة التالية:

$$\text{الخبزينة الصافية} = \text{صافي خزينة دورة الاستغلال} + \text{صافي خزينة دورة الاستثمار} + \text{خبزينة دورة التمويل}$$

ويتم تشبيتها كذلك من خلال الفرق بين صافي الخزينة في نهاية الفترة وبداية الفترة، والشكل التالي يوضح الوصول إلى التغير لصافي للخبزينة.

الشكل (1-17) مصادر توليد التغير في الخزينة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على

Béatrice et Francis Grandguillot ,Analyse financier,6edution, Gualino éditeur, paris•2009,p167.

فالتوازن المالي يتم بناء على قدرة المؤسسة لتوليد تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها المختلفة¹.

والجدول التالي يوضح شكل جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة كما نص عليها النظام المحاسبي المالي

الجدول (10-1) جدول سيولة الخزينة حسب الطريقة المباشرة الفترة من إلى.....

السنة المالية	السنة المالية (ن)	ملاحظة	البيان
(ن-1)			

¹- Béatrice et Francis Grandguillot ,Analyse financier,6edution, Gualino éditeur, paris•2009, p167.

			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية</p> <p>+ التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن</p> <p>- المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين</p> <p>- الفوائد والمصايف المالية الأخرى المدفوعة</p> <p>- الضرائب على النتائج المدفوعة</p>
			= تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)
			+ تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			= صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</p> <p>- المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية</p> <p>+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية</p> <p>- المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية</p> <p>+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية</p> <p>+ الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية</p> <p>+ الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</p>
			= صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</p> <p>+ التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم</p> <p>- حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها</p> <p>+ التحصيلات المتأتية من القروض</p> <p>- تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة</p>
			= صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			+/- تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولة
			= تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
			التغير في أموال تدفقات الخزينة خلال الفترة
			المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها، الجريدة الرسمية، عدد 19، 2009، ص: 35. بتصرف

6-3-2 الطريقة غير المباشرة: وتعتبر هذه الطريقة الأوسع استخداما في إعداد جدول تدفقات الخزينة وبمقتضاها يتم تعديل صافي الربح أو الخسارة من خلال ما يلي:

- التغيرات التي حدثت أثناء الفترة في المخزون وحسابات مديني ودائني الاستغلال؛
 - البنود غير النقدية مثل مخصصات الاهتلاك والضرائب المؤجلة وخسائر وأرباح العملات الأجنبية غير المحققة وأرباح الشركات غير الموزعة؛
 - جميع البنود الأخرى التي يكون أثرها النقدي متعلق بالتدفقات النقدية لأنشطة الاستثمار أو التمويل.
- والطريقة غير المباشرة في تقديم جدول تدفقات الخزينة المحدد من قبل المشرع الجزائري يرتكز على تصحيح وتسوية النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان ما يلي¹:
- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (الاهتلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردين...)
 - التفاوتات أو التسويات (الضرائب المؤجلة)؛
 - التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة) وهذه التدفقات تقدم كلا على حده. ويتم تحديد التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة كما يلي:

أ. التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستغلال: يتم حسابها حسب العلاقة الرياضية التالية:

$$\text{التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستغلال} = \text{صافي نتيجة السنة المالية} + \text{الاهتلاكات والمؤونات} - \text{تغير الضرائب المؤجلة} - \text{تغير المخزونات} - \text{تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى} - \text{تغير الموردين والديون الأخرى} + \text{قيمة التنازل الصافية من الضرائب.}$$

ويتم حساب العناصر المكونة للتدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستغلال على النحو الآتي²:

- الاهتلاكات والمؤونات: وتتمثل في حساب (68) المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة.
- تغير الضرائب المؤجلة: وتتمثل في التغير في حساب (442) الدولة، الضرائب والرسوم القابلة للتحصيل من أطراف أخرى.

¹ - قرار مؤرخ في 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، المادة 01.240، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009، ص: 26.

² - عقي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي في الشركات المدرجة في السوق المالي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 68.

• تغير المخزونات: ويتمثل في تغير حسابات المخزونات والمنتوجات قيد التنفيذ - التغير في حساب (39) خسائر القيمة عن المخزونات والمنتوجات قيد التنفيذ.

• تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى: ويتمثل في التغير في حساب (41) الزبائن والحسابات الملحقه + حساب (42) المستخدمين والحسابات الملحقه + حساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقه بالقيم الإجمالية - التغير في حساب (49) خسائر القيمة عن حسابات الغير.

• تغير الموردين والديون الأخرى: ويتمثل في التغير في حساب (40) الموردون والحسابات الملحقه.

• نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب: ويتمثل في سعر التنازل ناقص القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل عليها، فإذا كان فائضا يطرح أما إذا كان عجزا فيضاف للحصول على تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال.

ب. حساب تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار: فتحسب بنفس الطريقة المباشرة والعلاقة توضح ذلك.

صافي تدفقات خزينة الاستثمار = التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية - تسديدات حيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية + التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية - تسديدات حيازة قيم ثابتة مالية + الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال + الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.

ج. حساب تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل: كذلك هي الأخرى تحسب بنفس حساب الطريقة المباشرة وذلك من خلال العلاقة التالية:

صافي تدفقات خزينة التمويل = التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم - الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها + التحصيلات المتأتية من القروض - تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.

وفيما يلي عرض الجدول حسب الطريقة غير المباشرة وفقا للنظام المحاسبي المالي:

الجدول (1-11) يوضح جدول تدفقات الخزينة وفق الطريقة غير المباشرة (الفترة من إلى.....)

السنة المالية	السنة المالية (ن)	ملاحظة	البيان
(ن-1)			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
			صافي نتيجة السنة المالية
			تصحيحات (تسويات) من أجل:
			+ الاهتلاكات والمؤونات

			+ تغير الضرائب المؤجلة
			- تغير المخزونات
			- تغير الزبائن وحسابات الحقوق الأخرى
			+ تغير الموردين والديون الأخرى
			+/- نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			= تدفقات أموال الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار
			+ مسحوبات عن اقتناء تثبيبات
			- تحصيلات التنازل عن التثبيبات
			+/- تأثير تغيرات محيط الإدماج (التجميع) (1)
			= تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل
			- الحصاص المدفوعة للمساهمين (أو الأرباح الموزعة)
			+زيادة رأس المال النقدي
			+إصدار قروض (أو سندات)
			- تسديد قروض
			= تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح
			أموال الخزينة عند الاقفال
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير أموال الخزينة

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوفات المالية المدجة

المصدر: قرار قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها، الجريدة الرسمية، عدد 19، 2009، ص: 36. بتصرف.
إن الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة في إعداد جدول تدفقات الخزينة ناجم عن كيفية تقديم تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تتولد عنها منتوجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة لا بالاستثمار ولا بالتمويل).

فكما ذكرنا سابقا فإن الطريقة المباشرة تقدم هذا النوع من التدفقات في شكل عناصر رئيسية لدخول وخروج السيولة الإجمالية (الزبائن والموردون والضرائب وغيرها من العناصر المعنية بتدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات الاستغلال) قصد إبراز التدفق المالي الصافي، وتقريب هذا التدفق المالي الصافي إلى النتيجة قبل الضريبة للفترة المقصودة، والطريقة

غير المباشرة تعتمد على تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بآثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (الاهتلاكات التي لا يرافقتها تدفق نقدي حقيقي خارجي، الزبائن والموردين) التسويات (ضرائب مؤجلة) التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل وكل العناصر التي ليس لها علاقة بأنشطة الاستغلال كفائض أو عجز التنازل عن الاستثمارات، وهذه التدفقات تقدم كل على حده. وسنبرز الفروقات بشكل واضح من خلال الجدول التالي¹:

الجدول (1-12) أوجه الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة

التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية	
بالطريقة المباشرة	بالطريقة غير المباشرة
+ المقبوضات النقدية من طرف الزبائن مقابل مبيعات البضائع والخدمات النقدية	النتيجة الصافية للدورة بعد الضرائب
+ الفوائد المستلمة مقابل ودائع بنكية	+ مصاريف الاهتلاكات والمقونات
+ توزيعات الأرباح مقابل الاستثمارات	+ النقص في الأصول المتداولة (ما عدا النقدية)
- المبالغ المسددة للموردين والمستخدمين	+ الزيادة في الخصوم المتداولة (ما عدا القروض والسندات)
- تسديد الفوائد على القروض للمقرضين	+ خسائر بيع الأصول الثابتة
- الضرائب المدفوعة على النتائج	- الزيادة في الأصول المتداولة (ما عدا النقدية)
- مدفوعات مرتبطة بالمصاريف التشغيلية	- النقص في الخصوم المتداولة (ما عدا القروض والسندات)
	- الأرباح من بيع الأصول الثابتة
= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على بعض المراجع والفيديوهات.

¹ - الساسي هلال، بوكريدي عبد القادر، المؤشرات المشتقة من جدول التدفقات النقدية وأهميتها في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص: 282.

ملخص الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعاريف المختلفة لخزينة المؤسسة التي تطورت بتطور المفاهيم المالية والمحاسبية، فمفهوم خزينة المؤسسة من خلال المنظور التقليدي يختلف عن مفهومها حسب المنظور الحديث، كما وضحنا أهمية خزينة المؤسسة باعتبارها مركز تجميع كل التدفقات النقدية الداخلة، ومنطلق توزيع التدفقات النقدية الخارجة، وبتوفير السيولة يعزز المركز المالي للمؤسسة، خلفا عن الدور الذي تلعبه خزينة المؤسسة في تحقيق التوازن المالي من خلال تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

وتم التركيز في جانب حساب الخزينة على قائمة التدفقات النقدية باعتبارها القائمة المالية التي تتميز بفصل التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التشغيلية عن التدفقات النقدية المترتبة عن الأنشطة الاستثمارية وكذلك عن التدفقات النقدية الناجمة عن الأنشطة التمويلية، ومن خلال بياناتها نتمكن من دراسة وتحليل مؤشرات تقييم ربحية المؤسسة وهو الهدف الأساسي الذي تبنى عليه نشأة المؤسسة، وبتحقيقه تعظم ثروة المؤسسة وتنمو وتتطور.

الفصل الثاني:

استراتيجيات التسير

الأمثلة لخزينة

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد تسيير خزينة المؤسسة أحد محاور التسيير المالي، إذ أنه أصبح وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة الاقتصادية، لما يلعبه من دور استراتيجي في التأثير على القرارات المختلفة المتخذة من طرف الفاعلين وأصحاب المصلحة في المؤسسة. فالنقدية تعتبر أصول ذات طبيعة خاصة، الزيادة أو النقص فيها على حد سواء يسبب مشاكل قد تؤثر على استمرار المؤسسة ونموها، أي أن النقص في النقود المتاحة يتسبب في عدم القدرة على تسديد الالتزامات في المواعيد المحددة، وعدم استغلال المؤسسة للفرص المتاحة لها في غياب توفر السيولة.

أما الزيادة في النقدية غير المستغلة تسبب في ضياع أرباح كان من الممكن الحصول عليها والاستفادة منها في حالة استثمار هذه الأموال، وانخفاض العائد على الاستثمار في المؤسسة نتيجة لوجود جزء غير مستثمر من أموالها، وبالتالي يضعف موقف المؤسسة التنافسي في مجال الأعمال.

فحسن تسييرها يعني تحقيق سيولة نقدية بشكل مستمر وبأقل التكاليف، وتخطيط ناجح في رسم السياسة المالية في المدى القصير.

ومن ثم زاد الاهتمام بوظيفة تسيير الخزينة وإبلائها المكانة المرموقة التي تتطلبها، لما لها من أثر بالغ في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن ديمومة وبقاء المؤسسة متوقف على حسن تسيير خزنتها.

سوف نتطرق في هذا الفصل المقسم إلى مبحثين. المبحث الأول، مخصص لمفهوم تسيير الخزينة والتطورات التي مرت بها وظيفة الخزينة، علاقة وظيفة الخزينة بالوظائف الأخرى، المواصفات الواجب توفرها في المسير الناجح لخزينة المؤسسة للوصول بها إلى تسيير أمثل. أما المبحث الثاني، خصص لأهم الاستراتيجيات التي من خلالها تصل المؤسسة إلى تسيير أمثل. والمطلب الأخير من المبحث، خصص لعرض بعض النماذج المستعملة في تحديد الحجم الأمثل من النقدية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير خزينة المؤسسة

يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية في وظيفة المسير المالي، التي تهتم بضبط التدفقات النقدية الداخلة، والتدفقات النقدية الخارجة، وتحديد الرصيد بعد التوازن بينهما، فتسيير الخزينة يمكن الربط بين تحقيق الربحية وتوفير السيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل قوة المركز المالي للمؤسسة، لكن المبالغة في الاحتفاظ بالسيولة المعطلة تؤدي إلى فقدان فرص ثمينة لتحقيق الربح.

سوف يعالج الباحث في هذا المبحث المقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول سوف يتم التعرض فيه إلى المفاهيم الأساسية لخزينة المؤسسة، والمراحل التي مرت بها وظيفة الخزينة، أما المطلب الثاني سوف يخصص لمهمة المسير ومواصفاته، أما المطلب الثالث سوف يوضح علاقة وظيفة مسير خزينة المؤسسة بمختلف وظائف الأقسام الأخرى باعتبار الخزينة هي المحور الأساسي الذي يدير الدولار الاقتصادي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير خزينة المؤسسة:

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى التعاريف المختلفة لتسيير خزينة المؤسسة، ثم مراحل تطورها وأهميتها وأهدافها، ثم العوامل المؤثرة في تسيير خزينة المؤسسة والمشاكل التي تعترضها.

أولاً- تعريف تسيير خزينة المؤسسة:

هناك تعريف كثيرة وردت في مجال تسيير الخزينة، وكل تعريف له خصوصيته طبقاً للتصور الذي يراه الباحث لهذه المهمة، ومن بين هذه التعاريف نعرض ما يلي:

التعريف الأول: تسيير الخزينة "يعني عملية إدارة الأصول السائلة في المؤسسة، هذه الأصول التي تتكوّن من النقدية والأصول سهلة التحويل إلى نقدية، مثل الأوراق المالية قصيرة الأجل (أوراق القبض)، فالسيولة هي مقدار العملة المتاحة لدى المؤسسة، والشيكات المستحقة لها، وأرصدها لدى البنك، وتشكل الخزينة الجزء الأكبر من الأصول السائلة، أما الأوراق المالية قصيرة الأجل فهي أدوات استثمارية قصيرة تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق عائد من أرصدها النقدية العاطلة، وتعتبر هذه الأوراق ماثله للنقدية ويتم تحويلها إلى نقدية بسرعة"¹.

التعريف الثاني: تسيير الخزينة "هي مجموعة من القرارات التي تجعل من الممكن تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات قصيرة الأجل، من أجل الحصول على تدفق نقدي يقترب من الصفر أو بزيادة طفيفة، وتعتمد على القرارات

¹ -عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات إدارة المالية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، سنة النشر غير مذكورة، ص: 261.

الاستراتيجية التي تحدد بشكل كبير التوازن المالي، من خلال اختيار الاستثمارات واختيار التمويل المولدين لصافي رأس المال العامل الإجمالي"¹.

التعريف الثالث: تسيير الخزينة هو "التسيير الأمثل لاستثمار الأموال المتاحة بما يحقق أقصى عائد، والمقدرة على الوفاء بالالتزامات للدائنين عند الحد الأدنى للتكاليف"².

التعريف الرابع: "هي عملية تتطلب مجموعة من الإجراءات المتضمنة عملية الرقابة على النقدية، وتخطيط الاحتياجات المستقبلية لديها، وذلك لضمان وجودها بالمستوى المطلوب عند الحاجة إليها، وبالتكلفة المناسبة، وبشكل يحقق التوازن بين هدي الربحية والسيولة، فزيادة رصيد النقدية يؤدي إلى زيادة قوة المركز المالي للمؤسسة، إلا أن الاستمرار في الزيادة يؤدي إلى التوقف التدريجي للاستثمارات، وعدم تحقيقها للهدف الأسمى وهو تعظيم الأرباح"³.

من خلال هذه التعاريف وغيرها يمكننا القول بأن تسيير الخزينة وظيفة حساسة ومهمة تكتسي أهميتها من الدور الذي تلعبه الخزينة في حد ذاتها في مجال النشاطات الأساسية والثانوية في المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها مركز تجمّع فيه كل التدفقات النقدية الداخلة، ويتكفل بتغطية كل تكاليف ونفقات المشاريع والأنشطة في المؤسسة، وكذا مساهمتها في القرارات المصيرية التي يرتبط بها نمو وتطور المؤسسة.

كما أن تسيير الخزينة يعني توفير السيولة الدائمة في الخزينة، ويتطلب ذلك ثلاث إجراءات أساسية وهي⁴:

أ-إجراء دوري: يهدف إلى الحفاظ على رصيد البنك المقرب من الصفر، من خلال التحكم في تدفق الأموال الداخلة والأموال الخارجة من وإلى المؤسسة؛

ب-إجراء هيكلي: الهدف منه التحكم في إمكانية إعادة سيولة أصول الشركة، من خلال السيطرة على تكوين وتخصيص تدفق السيولة بواسطة التقييم العادل لاحتياجات رأس المال العامل وتمويله المناسب؛

ج-إجراء نقدي: من خلال ضمان الحماية ضد التغير في القوة الشرائية للنقود، ومخاطر أسواق المال.

¹-Jean-Luc Bazet Pascal Faucher, **Finance d'entreprise, Manuel applications**, 2^{ème} édition, Groupe Revue Fiduciairetion, Nathan, Paris,2010, p399.

²-حسين حسين شحاته، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية المعايير والأدوات، الدورة العشرين للمجمع الفقهي الإسلامي، 25-29 ديسمبر، 2010، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص:14.

³ - علي غذنون، مرجع سبق ذكره، ص:65.

⁴-Jeon Caulde Juhel ,**Gestion Optimal de la trésorerie des lentreprises** ,these pour doctorat d etat en gestion, Universite de Nice ,1978, p.p,3-4.

ثانيا-مراحل تطور وظيفة خزينة المؤسسة:

في السابق كان ينظر لإدارة الخزينة على أنها نشاط بسيط يتمثل في تنفيذ الميزانية دون مشاكل معينة، متوقف أساسا على وجهة نظر محاسبية، وظلت حتى وقت قريب وظيفة أمين الخزينة يحتفظ بها المشرف على المؤسسة من أجل التوازن المالي التقليدي فقط¹.

ومع ذلك فإنها مرت كبقية الوظائف الأخرى بتطور في وظيفتها حسب متطلبات كل مرحلة، انطلاقا 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 على النحو التالي:

1- مرحلة الستينات: لم تكن لوظيفة الخزينة بالمؤسسة الاقتصادية في هاته الفترة الأهمية البالغة، حتى أنه لم يخصص لها قسم أو مسؤول مكلف بهذه الوظيفة، فمهمة أمين الخزينة آنذاك كانت لا تتجاوز بعض العمليات الروتينية البسيطة والتي تتمثل في تجميع السيولة النقدية التي ترتبط بالمهام الإدارية العامة².

2- مرحلة السبعينات: الدور الساكن الذي تميزت به وظيفة أمين الخزينة في الحقبة السابقة باعتباره أمينا على مستودع السيولة ومراقبة الحسابات البنكية، عرف بعض التحولات خلال هذه الفترة، التي شهدت بعض الأزمات تعلقت أساسا بموارد الطاقة "البترو" التي ترتب عنها انخفاض في الوتيرة الاقتصادية، التضخم، ارتفاع معدلات الفائدة.. الخ، حيث عُرف حينها مبدأ الخزينة المصرفية والمتمثلة 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. مما أدى إلى تحديد هدف واضح لمسير الخزينة متمثل في جعل الرصيد البنكي الإجمالي مقاربا للصفر، بغرض تخفيض المصاريف المالية وتكاليف الفرص الضائعة المرتبطة بالأرصدة المدينة والدائنة. من ذلك الوقت ظهر مصطلح تسيير الخزينة " la 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.

¹- Noel Goutier et Geneviève Couse, **la trésorerie dans L'Entreprise**, 6^{ème} edition, Union ,1981, p6.

²- Liere San Jose,Others, **TREASURY MANAGEMENT VERSUS CASH MANAGEMENT**, under research project FESIDE07/02 of Emilio Solde villa Foundation (FESIDE),2005 , P1.

وعرف بذلك قسم الخزينة استقلال تنظيمي في الإدارة المالية في المؤسسة، ومن ثم أصبحت وظيفة مسير الخزينة أكثر وضوحاً من خلال تسيير التدفقات النقدية والعلاقات البنكية، وتتمثل في ضمان قدرة المؤسسة على التسديد¹.

3- مرحلة الثمانينات: كشفت هذه المرحلة على ظهور تحولات سريعة في محيط خزينة المؤسسة من خلال التطور السريع الذي طرأ عن السوق المالي والنقدي، مما أدى إلى اعتبار مهمة تسيير الخزينة كأحد العناصر الوظيفية داخل التنظيم العام للمؤسسة، وتم إدراجها ضمن قسم المحاسبة بدلاً من قسم الإدارة العامة التي كانت تابعة له في السنوات السابقة. هذا التوسع في مسؤولية وظيفة الخزينة رافقه تحول تكنولوجي مهم، حيث أن الخزينة ارتبطت بكل المنتجات المالية الجديدة والمتعددة، التي تسمح من خلال استخدامها إلى التقليل من الأخطار المالية، والرفع من المردودية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من أهمية مسير الخزينة، من خلال قدرته على الدخول المباشر في الأسواق المالية والنقدية، وقيامه بمختلف العمليات المالية، خاصة وأن هذا التوجه أدى إلى اعتبار الخزينة "مركزاً للأرباح"².

وبالتالي عرفت وظيفة أمين الخزينة أهمية خاصة، من خلال اتساع دورها في جانب خصوم الميزانية، وتعد بذلك حدود المفاوضة وتحكيم التمويل القصير المدى، إلى المشاركة في طرق تمويل المؤسسة من خلال الدخول المباشر للأسواق والتعامل مع كل المخاطر المالية التي يوقرها السوق النقدي.

4- المرحلة الحالية: فرضت الأحداث التي هزت الأسواق المالية إعادة النظر في وظيفة مسير الخزينة بحيث أصبح جهده منصباً على:

- الإحاطة بالجرد الكامل للأخطار المالية للمؤسسة (تقلبات سعر الصرف-ارتفاع معدلات الفائدة)؛
- الرجوع للتوازنات الكبرى للمؤسسة من خلال البحث عن أمثل مردودية، وتحقيق التسيير 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 المجال³.

ثالثاً- أهمية تسيير خزينة المؤسسة:

يمثل تسيير الخزينة أهمية خاصة لكل من الإدارة الداخلية، وكذلك الأطراف الخارجية الأخرى، مثل المقرضين وحملة الأسهم، وغالباً ما يتحدد أثر مستواها على الخطر الاقتصادي المالي التي تواجهه المؤسسة، فالاستراتيجية المالية

¹-Hubert de la Bruslerie et Cotherine Eliez, *Trésorerie D'entreprise " Gestion des liquidités et des risques"* Edition DALLOZ, Paris ,1997, p, 2.

² - شمس الدين التجاني، مرجع سبق ذكره، ص:86.

³ - Liere San Jose,Others- op. Cit,P2.

تهدف إلى تأمين حالة التوازن من منظور شامل، وتسعى كذلك إلى تحقيق المطابقة بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة للأموال في الآجال المختلفة، فمشاكل السيولة المالية والعسر المالي تمثل قلقا كبيرا لدى مديري المؤسسات الاقتصادية، إذ في بعض الأحيان تكون المؤسسة محققة أرباحا إلا أنها تعاني من العسر المالي، حيث لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها كاملة في مواعيد استحقاقها، واستمرار هذه الوضعية يمكن أن يؤدي إلى اختفاء هذه المؤسسة من سوق الأعمال، لذا فإن الاهتمام بتسيير الخزينة أمرا ضروريا ولازما، فهو المدافع والضامن لاستمرار وبقاء المؤسسة¹.

رابعا- أهداف تسيير خزينة المؤسسة:

الهدف الأسمى من تسيير خزينة المؤسسة هو تقليل مخاطر السيولة، من خلال توقع مخاطر عدم السداد في مرحلة الرواج والنمو، فكل مؤسسة لابد لها من توقع تدفقاتها النقدية (المقبوضات - المدفوعات) من أجل تحديد الاحتياجات أو الفائض في الخزينة، فتطور المؤسسة ونمو مبيعاتها لا يغنيها عن عجز التسديد في المستقبل، وبالتالي فمهمة ضمان الموارد المالية اللازمة في الوقت المناسب، وتوظيف الفوائض الزائدة، مرهون بالقرارات التي يتخذها مدير الخزينة، ففي حالة الفائض عليه السعي في تحقيق أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال اتباع الإجراءات التالية²:

- التقليل من الأرصدة غير المنتجة؛
- اختيار التوظيفات الأكثر مردودية مع التأكد من أن الهوامش تبقى دائما موجبة؛
- قبل اتخاذ قرار التوظيف لابد من التقدير بكل دقة مقدار ومدة الفوائض، لأن الخطأ يمكن أن تؤدي إما إلى قروض جديدة لتغطية احتياجات المؤسسة الناجمة عن التوظيف الكبير للأموال، أو إزالة التجميد عن الأموال الموظفة تُحمل المؤسسة خطر خسارة الفوائد. ويمكن المقارنة بين مختلف التوظيفات في حالة الفائض من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) خيارات التوظيف للمؤسسة

شكل التمويل	الخصائص	المزايا	العيوب
ودائع لأجل وأذونات الصندوق	أجرة الفوائد حررة < شهر واحد	لا يوجد خطورة على رأس المال	سيولة سيئة
عمليات إعادة الشراء	بيع وشراء متتالية	لا يوجد خطورة على رأس المال	-

¹ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 191.

² - بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الثاني، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، 2017، ص: 218.

الأسهم	طويل الأجل	إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة	توظيف فيه خطورة كبيرة، إذا ارتفع المعدل، ضياع رأس المال
السندات	طويل الأجل، معدل ثابت، متغير	التغيرات الجارية محدودة، سيولة عالية على الأسهم إذا انخفض المعدل، قيمة مضافة*	ارتفاع المعدل، ضياع رأس المال
سندات الحقوق المتداولة في السوق التقدي	الخصائص المذكورة سابقا	لا خطورة على رأس المال إذا احتفظ بالسند عند آجال الاستحقاق السيولة < ودائع الأجل	-
CIVAK و FCP	قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل	عيوب ومزايا مرتبطة بمكونات الأصول	-
خصم المورد، التوظيف في مؤسسة أخرى	قصيرة الأجل	المردودية قد تكون عالية	-
التوظيف بالعملة	تجميد العملة أو السندات	تلغي أو تخلق خطر الصرف	-

* في حالة ارتفاع معدل الفائدة يرتفع سعر السندات أو الأسهم في السوق الثانوي، والعكس في حالة انخفاض المعدل.

المصدر: بلعباس نايب سيد أحمد، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسات الاقتصادية،

مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الثاني، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، 2017، ص: 218.

كما يمكن تقليص أقصى ما يمكن من تكلفة القروض في حالة العجز، فإذا كانت الاحتياجات دائمة يصبح معدل القرض عنصراً أساسياً في الاختيار، ويمكن المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف من خلال الجدول التالي¹:

الجدول (2-2) المقارنة بين الخصم والسحب على المكشوف

الاقتراض	المزايا	العيوب
الخصم	- سهولة الحصول على الخصم بفضل الضمانات. - المعدل الاسمي غير مرتفع.	- التكلفة مرتفعة بالنسبة للعمليات ذات مبالغ منخفضة وذات استحقاق قريب. - تكاليف إدارية مرتفعة في حالة إصدار وتسيير السفتجة.

¹ - بلعباس نايب سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

<p>- تفتقد للمرونة (تكون عالية في بعض الأحيان عند احتياجات الخزينة أو غير كافية لتغطيتها).</p>	<p>- التكلفة عادة منخفضة (العملات منخفضة). - وسيلة مهمة لتغطية الحقوق. - التغطية مضمونة من طرف البنك.</p>	
<p>- المعدل الاسمي مرتفع عن معدل الخصم.</p>	<p>- يمكن استعماله في كل الأوقات (تكلفة قليلة مقارنة بالخصم). - تحقق المرونة في تغطية الاحتياجات. - ملائمة ومناسبة بالنسبة لتغطية احتياجات الخزينة بالمبلغ والمدة.</p>	<p>السحب على المكشوف</p>

المصدر: بلعباس ناي سيد أحمد، مرجع نفسه، ص:220.

ومن بين الأهداف الأساسية الأخرى من تسيير خزينة المؤسسة نذكر ما يلي¹:

1- مواجهة الاحتياجات النقدية المستقبلية: وذلك من خلال:

- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى الشركة؛
- التخطيط لاستثمار الفائض وتمويل العجز المالي المتوقع.

2- تقليل الاحتياجات النقدية: وذلك من خلال:

- تقليل تسرب النقدية من المؤسسة؛
- الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة؛
- التأخر في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين دون المساس بسمعة المؤسسة الائتمانية.

3- تقليل تكلفة النقد: من خلال:

- تقليل الحاجة إلى النقد؛
- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛
- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية؛
- تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغيير في أسعار الصرف.

¹ - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص:223.

4- استثمار الفائض النقدي: تستثمر المؤسسة الفائض المتوفرة لديها في أصول يمكن أن تحقق لديها فوائد مجزية، وفي نفس الوقت يمكن تسيلها بسرعة معقولة، ومن ثم يتطلب استثمار الفائض النقدي بعض المعايير والشروط وهي¹:
أ- مخاطر الإفلاس: وهي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة المدين على دفع أصل الدين وفوائده، لذا يجب أن يتم الاختيار بعناية من بين الفرص المتاحة لاستثمار النقد الفائض، أو الاقتصار على الأدوات ذات الحد الأدنى من المخاطر.
ب- تاريخ الاستحقاق: يجب التفكير والتركيز على الاستثمار لفترات قصيرة تتناسب في طولها مع مواعيد الحاجة إلى النقد السائل.

ج- القدرة على التسويق: لما كان الغرض من الاحتفاظ بكمية من النقود من أجل استخدامها عند الحاجة إليها، فمن الطبيعي استثمار هذا الاحتياطي المخزن في أصول يسهل تسيلها بسرعة ودون جلب خسائر تذكر.
د- معدل العائد: على الرغم من أهمية معدل العائد المتوقع تحقيقه في تحديد الأصول التي سوف يتم اختيارها في استثمار الفائض النقدي فيها، لكن هذا المعيار يعتبر أقل أهمية من المعايير السابقة باعتبار أن توفر الشروط السابقة تقلل من ضمان هذا الشرط.

خامسا -العوامل المؤثرة في تسيير خزينة المؤسسة:

يتأثر تسيير خزينة المؤسسة بعدة عوامل داخلية وخارجية ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1- حجم المؤسسة: يؤثر حجم المؤسسة في الطريقة التي تدار بها النقدية، حيث نجد أن المؤسسات كبيرة الحجم تستخدم أساليب متطورة لإدارة النقدية، وتخصص لها موارد بشرية معتبرة تتناسب مع أنشطتها وحجم التدفقات المتولدة عن هذه الأنشطة، وكذلك اتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها².

2- نوع النشاط: تقوم المؤسسات التي تتمتع بكثافة العمليات النقدية وحركة مستمرة بعناية خاصة لتسيير الخزينة أكثر من تلك التي تشهد نشاطا محدودا في هذا المجال كمؤسسات التصنيع والتوزيع بدلا من المؤسسات ذات الطابع التجاري ولاسيما البيع بالتجزئة².

3- مركزية ولا مركزية المؤسسة: تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عملية تسيير الخزينة، فمن الفوائد الناجمة عن التسيير المركزي للخزينة استفادة المؤسسة من عمليات الاقتراض والاستثمار المركزي، لكن قد تؤثر لامركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة³.

¹ - فيصل محمود الشواورة، الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي (التمويل والاستثمار والتخطيط والتحليل المالي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 117.

² - علي غذوان، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

³ - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول والطبع، كلية الصيدلة، القاهرة، 1993، ص: 67.

4-النشاط الدولي: إذا كانت المؤسسة تنشط في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من مختلف فروعها المنشرة عبر عدة دول وبعملات مختلفة، فإن تسيير الخزينة في هذه المؤسسات المتعددة الجنسيات يختلف عن المؤسسات المحلية باعتبار الأولى لها تعاملات خاصة بالعملات الأجنبية¹.

5-تطور النظام المصرفي: إن تعدد وتطور الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للمؤسسة (شيكات، تحويلات الكترونية، كفالات، حوالات....) تزيد من أهمية تسيير الخزينة واختيار العمالة الكفؤة والتجهيزات الحديثة لمواكبة هذه التطورات ومسايرة المرحلة.

سادسا -المشاكل التي تواجه تسيير خزينة المؤسسة:

هناك بعض المشاكل التي تواجهها الخزينة وتعيقها في التسيير، والمتمثلة فيما يلي:

1- مشكلة المردودية: تحديد المستوى الإجمالي للنقدية يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، وعليه يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقل ما يمكن، بحيث يكون مستوى الخزينة مقاربا للصفى، فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة، إلا أنه من المؤكد اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل عند الاحتياج إلى السيولة يكون أقل من تكلفة الاحتفاظ بالفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية، ومن ثم اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتا نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة².

2- مشكلة المخاطر: يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين، فمستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد، حيث يتوقف على³:

- تقييم احتياجات رأس المال العامل؛

- تواجد عمليات خارج الاستغلال؛

- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات). إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء، أو تمديد فترة التخزين، يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا

1 - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع نفسه، ص:68.

2 - يحيوي مفيدة، قرقب مبارك، تخطيط الحجم الأمثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثاني، المركز الجامعي تامنغست، الجزائر، 2021، ص:537

3 - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص:58.

تنخفض الخزينة. أما بخصوص العمليات خارج الاستغلال، تكون معروفة في الواقع مسبقاً على الأقل فيما يتعلق بجمعها، أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحولات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل.

3- المشاكل الهيكلية: تعد أساساً مشاكل متوسطة وطويلة الأجل والتي تعتبر كصعوبات تتمثل في¹:

أ- عدم كفاية رأس المال العامل: وبالتالي تؤدي إلى تذبذبات على مستوى الخزينة، ويمكن إرجاعها إلى ما يلي:

- ✓ ضخامة تكاليف حيازة الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية؛
- ✓ عدم كفاية الأموال الدائمة الناتجة (ضعف رأس المال الاجتماعي-أثر المديونية في الأجل القصير والطويل- نقص الاحتياطات -الخسائر المتراكمة).

ب- مشاكل مربطة بالاحتياج في رأس المال العامل: فهي مرتبطة بالتباعد الناتج عن حركية نشاط المؤسسة ومن بينها:

- ✓ مستويات المخزون المرتفعة؛
- ✓ القروض الممنوحة للعملاء طويلة الأجل؛
- ✓ القروض المكتسبة من طرف الموردين ذات أجل قصير جداً.

4- المشاكل الظرفية: ويقصد بها المشاكل على المدى قصير الأجل، والناتجة عن التأثيرات التي يحدثها نشاط المؤسسة

عن حركة الإيرادات (المتحصلات) والنفقات (المدفوعات) في المدى القصير، ومن بين الأسباب²:

- ✓ تغيرات النشاط الموسمي، والذي يمكن أن يؤدي إلى احتياج كبير في الخزينة في بعض فترات السنة؛
- ✓ تأخير أو عجز أحد العملاء عن تسوية التزاماته، والذي يترتب عنه نقص في الإيرادات؛
- ✓ حوادث طبيعية مفاجئة.

المطلب الثاني: مواصفات ومهام مسير خزينة المؤسسة الاقتصادية

بما أن مهمة أمين الخزينة وظيفة حساسة ولها مكانتها في هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كان لزاماً على متقلد هذه الوظيفة التقيد ببعض الضوابط والمعايير التي من شأنها المساهمة في تحسين سير هذه المهمة نحو الأفضل، وسوف نتطرق إلى المواصفات الواجب توفرها في المسير، وكذا المهام المسندة إليه.

أولاً- مواصفات مسير خزينة المؤسسة:

إلى جانب الصفات الشخصية التي يجب أن تكون متوفرة في سلوكيات مسير الخزينة، الفطرية كانت أو المكتسبة كالذكاء، القدرة على التحليل، الإرادة في تحمل المسؤولية، التفكير المنطقي السليم، المستوى العلمي والثقافي الذي يؤهله على اتخاذ القرارات المالية السديدة. دون أن ننسى الخصلتان اللتان كان يتصف بهما سيدنا يوسف عيه السلام وهما الحفظ والأمانة فبهما وكل على تسيير خزائن عزيز مصر.

¹ - شمس الدين التجاني، مرجع سبق ذكره، ص:79.

² - شمس الدين التجاني، مرجعه نفسه، ص:80.

زيادة على المواصفات الشخصية التي ذكرناها وللقيام بمهامه الأساسية بطريقة أكثر دقة ومردودية، يتطلب من

مسير الخزينة التحلي بمجموعة من المواصفات المهنية والمتمثلة فيما يلي:

- 1- **منظم (Organisateur):** ينبغي على مسير الخزينة أن تكون له القدرة على خلق نظام فعال لتسيير التدفقات النقدية اليومية في المؤسسة، والتنظيم الجيد يمنح للمسير التحكم المطلق في استعمال المعلومات المالية المدرجة في الوثائق المالية بطريقة فعالة من حيث الجمع، التبويب والمعالجة¹. تنظيم الوقت والتحكم فيه، لأن الوقت جد مهم وهو عملة نادرة في التسيير، فاستغلاله يساعد في كسب فرص ثمينة لا تعوض بثمن، "فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".
- 2- **استباقي (proactif):** من أصعب المهام وهو التنبؤ بالمخاطر التي تعترض لها التدفقات النقدية، كتطور سعر الفائدة، تذبذب أسعار الصرف. حيث يكون على درجة عالية من اليقظة الدائمة لهذه التقلبات وما ينجر عنها من مخاطر، فالفرص المتاحة ترفع من معدل مستوى الربحية في المؤسسة، وعدم استغلالها تؤثر سلبا على مردودها².
- 3- **تقني (Technicien):** يعتبر تسيير الخزينة في المؤسسة أساسا وظيفة تقنية محضة، وبالتالي على مسير الخزينة أن يكون ملما وقادرا على التحكم في مختلف البرمجيات الخاصة بتسيير الخزينة، وخاصة فيما يتعلق الأمر بالرياضيات المالية، ووظائف الإنتاج، ومختلف عمليات التغطية ضد المخاطر، والمحاسبة وغيرها³.
- 4- **مقدر (Savoir Anticiper):** يعتمد تسيير الخزينة في المؤسسة بصفة أساسية على تقدير التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات الخارجة، فعلى مسير الخزينة أن تكون له القدرة في التقدير والتنبؤ بالتدفقات المستقبلية، لاعتمادها في قراراته المالية في المدى القصير، سواء كانت تخص عمليات التوظيف للفائض في النقدية أو سد عجز التمويل في المؤسسة³.
- 5- **مفاوض (negociateur):** يتطلب من أمين الخزينة أن يكون مفاوضا قويا مع الشركاء خارج المؤسسة وخاصة البنوك للحصول على أحسن الامتيازات المصرفية والتخفيضات الممنوحة للزبائن الأوفياء⁴.
- 6- **متصل (Cominicateur):** يعتبر مسير الخزينة الأكثر ارتباطا بمختلف أقسام ووظائف المؤسسة، حيث تعتبر علاقته من العلاقات المستمرة التي تسمح بتوفير المعطيات والبيانات اللازمة لعمليات التقدير والمعالجة في مختلف الأنظمة المعلوماتية التي تعتمد توفير عنصر الدقة والوقت المناسب⁵.

¹ - Michel Sion, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, p.29.

² - Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, **Gestion de trésorerie, Économica**, Paris, 2000, p17.

³ - Michel Sion, **op.cit**, p.29.

⁴ - Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, **op.cit**, p18.

⁵ - Michel Sion, **op.cit**, p.29

7- مستشار (Conseiller): من الضروري أن يلعب مسير الخزينة دور المستشار الأساسي في كل عمليات المؤسسة، وهذا الإمكانية معرفته بمدى حساسية عمليات المؤسسة بحالة الخزينة، والتحكم في إشكالية تسيير الخزينة من خلال العمل على خلق النتائج المرضية، دون اللجوء إلى تسيير الأخطار الناتجة عن عدم الدراية بالمفاوضة مع الزبائن والموردين ووسائل الدفع¹.

ثانيا- مهام مسير خزينة المؤسسة:

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

وتُبين النشاطات المختلفة التي مست الدول الأوروبية جانب من الاهتمام الكبير الذي حصل والذي يخص الجانب العملي، حيث تعتبر الجمعية الفرنسية لمسييري خزائن المؤسسات AFTE نوعا من الأنشطة التي قامت على أسس تهدف لتطوير وظيفة خزينة المؤسسة:

- تسهيل عملية الاتصال بين المؤسسات؛

- الرفع من كفاءة ووظيفة خزينة المؤسسة من خلال تبادل الخبرات؛

- الاهتمام بجانب البحث والتطوير في مجال الأسواق النقدية والمالية.

وتكمن مهام مسير خزينة المؤسسة أساسا في توفير الجوانب التالية²:

1- ضمان توفير السيولة: يعتبر توفير السيولة من أهم مهام مسير خزينة المؤسسة، من خلال ما ينتج عنها من صعوبة تتجلى في تحديد الرصيد النقدي الذي يتوجب الاحتفاظ به لمواجهة الالتزامات المستحقة، لاسيما أنه يتعدّد تساوي قيمة التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة وفق توقيت زمني معين، فضلا عن صعوبة التنبؤ بهذه التدفقات. ولهذا فإن مسير الخزينة يجد نفسه أمام معادلة صعبة الحل في بعض الأحيان، فإذا كانت ضرورة وضع المؤسسة للنقدية الكافية في كل لحظة لمواجهة الالتزامات المترتبة عن نشاطها، وبذلك التخفيض من الأخطار التي تواجهها من جهة، نجد من الناحية المقابلة أن مسير الخزينة عليه أن يوجه النقدية المتاحة والفائضة إلى أفضل الاستخدامات والاستثمارات، طالما أن الخزينة لا تعتبر أصلا إنتاجيا مباشرا، وبقاؤها موجبة يؤدي إلى تحمّل تكاليف الفرص الضائعة .

2- الاحتفاظ بالنقدية: هناك من يرى أن توقّر النقدية يعكس مؤشرا إيجابيا لارتفاع ربحيتها وأن توفر السيولة يدل على تحقيق الأرباح، وقوة المركز النقدي في المؤسسة يمثّل أهم الضمانات المالية.

¹-Michel Sion, op.cit,p.29.

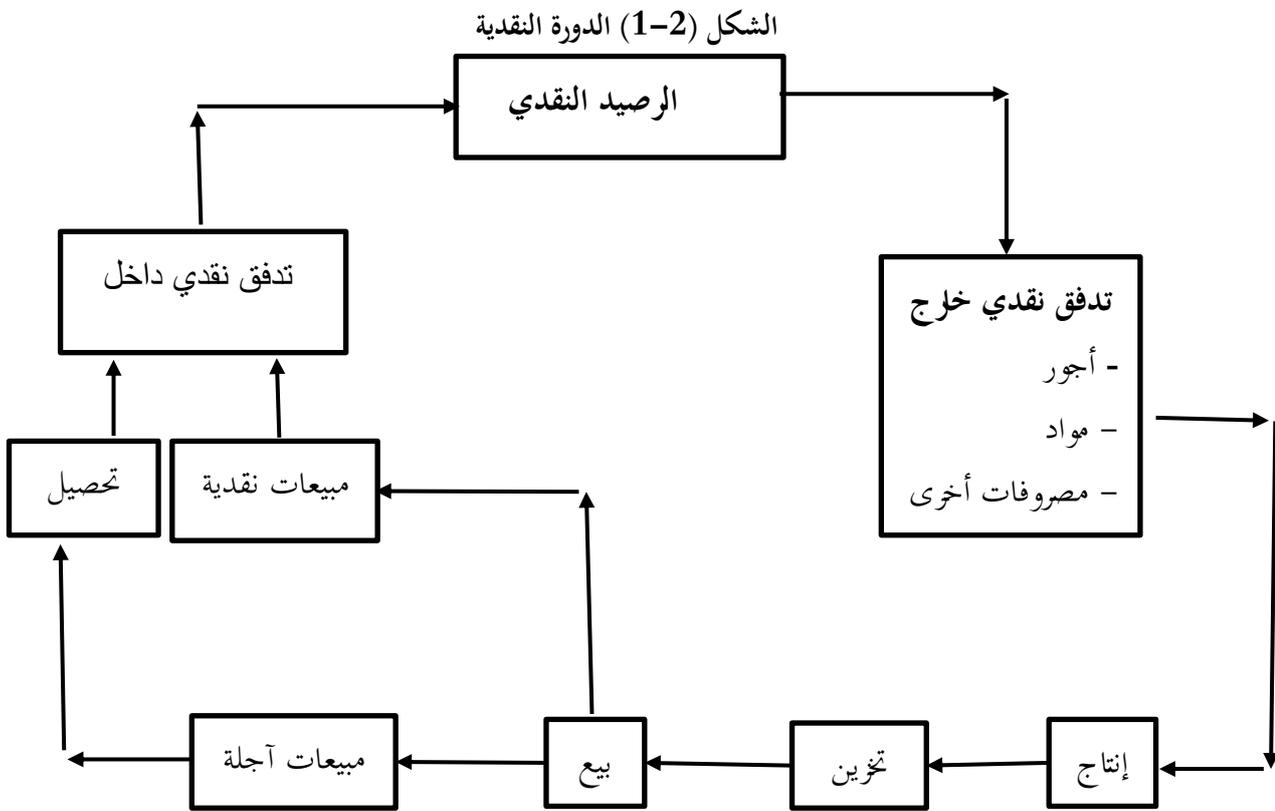
²-Michel Sion, op. Cit, p.p,27-28.

إلا أن الواقع يؤكد على أن زيادة النقدية على الحد الأدنى تعتبر عبء على المؤسسة، حكمها مثل الآلات غير المستغلة، وعدم استغلال الأموال المجمدة بأسلوب كفاء يحتمل المؤسسة أعباء عديدة، منها فرص الربح الضائعة، وضياع فوائد الديون المجمدة دون استثمار. رغم ذلك فإن الاحتفاظ بالحد الأدنى ضروري لمواجهة الاحتياجات التالية:

1-2 دافع المعاملات: يتطلب عمل المؤسسة العادي دفع أجور العاملين، شراء المستلزمات المختلفة اللازمة لأداء الأعمال، تسديد المصاريف المختلفة مثل الإيجار، الماء، والكهرباء... الخ. كل ذلك يتطلب وجود رصيد نقدي كاف يمكن المؤسسة من مقابلة هذه المدفوعات النقدية، وذلك حتى تضمن استمرار وجودها في مجال الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك فقد تؤدي طبيعة عمل المؤسسة وكذلك نوع المنتج إلى تأخر في تحصيل التدفقات النقدية الداخلة مما يدفعها للاحتفاظ بالنقدية اللازمة لمقابلة التدفقات النقدية الخارجة إلى أن يتم تحصيلها.

والشكل التالي يوضح دورة المعاملات النقدية في المؤسسة¹:



المصدر: خيرى على الجزيري، الإدارة المالية 2، جامعة القاهرة، مصر، 1993، ص: 04.

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسة تحتاج على تدفقات نقدية لصرف مستحقات الأجور، وتسديد بعض المصاريف الضرورية، التي تتطلب الدفع النقدي الفوري، وتمثل هذه تدفقات نقدية خارجة، في نفس الوقت يترتب عن

¹ - خيرى على الجزيري، إدارة المالية 2، جامعة القاهرة، مصر، 1993، ص: 04.

هذه التكاليف عملية إنتاج ثم تخزين وأخيرا بيع، وقد يكون جزءا من المبيعات في صورة مبيعات آجلة، وخلال هاته الفترة (الإنتاج، التخزين، البيع) وحتى الوصول إلى التحصيل تحتاج المؤسسة إلى الاحتفاظ بالنقدية اللازمة للتشغيل.

2-2 دافع الاحتياط: تحتفظ المؤسسة بالنقد لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجهها، وغالبا ما يكون النقد المحتفظ به لهذا الغرض في شكل أوراق مالية سريعة التسييل لتقليل فرص الربح الضائعة، يتأثر حجم النقد المحتفظ به بمدى انتظام التدفقات، فإذا كانت التدفقات منتظمة يكون الاحتفاظ باحتياطي منخفض (والعكس بالعكس)¹.

2-3 حافز المضاربة: أهم موجب لذلك هو توفير القدرة على اغتنام فرص الأرباح الممكنة غير المتوقعة من خلال توفر قدرا من السيولة لمواجهة هذا الاحتمال، ويمكن حصر هذه الفرص في الآتي²:

- إمكانية الاستفادة من الخصم النقدي الممنوح للمؤسسة من طرف الموردين؛
- إمكانية تخفيض سعر بيع المنتجات بهدف تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة؛
- إمكانية الاستثمار المربح في الأوراق المالية.

2-4 الحصول على الخدمات المصرفية: إضافة إلى الأسباب السابقة فإن البنوك تفرض على المؤسسات الاحتفاظ برصيد من النقدية في حساباتها الجارية مقابل الخدمات التي تقدمها البنوك إليها، ويسمى بالأرصدة التعويضية، وتسفيد البنوك من هذه الأرصدة بواسطة إقراضها لأجل طويلة بمعدلات فائدة مرتفعة، فهو يمثل نوعا من التعويض للبنوك نتيجة الخدمات التي تقدمها دون مقابل، كإعطاء معلومات ائتمانية عن الزبائن المحتملين للمؤسسة، وتحصيل الشيكات المقبوضة من زبائنها³.

2-5 الاستفادة من الخصوم التجارية: عادة ما يقدم الموردون امتيازات تتمثل في منح خصوم تجارية للزبائن في حالة تسديد الفواتير في وقت مبكر، علما أن الحصول على هذه الميزة قد يجنب المؤسسة من دفع تكاليف إضافية هي في غنى عنها، ومن ثم كان على المؤسسة الاحتفاظ بالقدر الكافي من النقدية الذي يسمح لها بتسديد مستحقات هذه المشتريات في الوقت المناسب⁴.

2-6 تعزيز المركز الائتماني: ومن ضمن الميزات التي يوفرها الاحتفاظ بالنقدية وأشباهها هو تحقيق نسبة سيولة ضمن الحدود المطلوبة، مقارنة بالنسب المعيارية السائدة في القطاع الذي تعمل ضمن نطاقه، حيث أن الائتمان القوي يمكن

1 - غذوان على، مبادئ الإدارة المالية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 65.

2 - نبيل عبد السلام شاكر، إدارة عناصر رأس المال العامل، www.kotobarabia.com، ص: 10.

3 - عاطف جابر طهي عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 107.

4 - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 265.

المؤسسة من شراء ما تحتاجه من سلع وخدمات من الموردين بأسعار تفضيلية، زيادة عن تحقيق جانب ائتماني جيد مع البنك الذي تتعامل معه¹.

3-التدنية من تكاليف الخدمات البنكية: يعتبر الاهتمام الكبير والدقيق في العلاقة بين المؤسسة والبنك، من أسباب ارتفاع تكاليف الخدمات البنكية، ولهذا قد لا تحبذ المؤسسة المعرفة الدقيقة للتطورات البنكية من خلال كل أقسامها، وإنما تبرز ضرورة الاعتماد على مسير الخزينة في تدنية تكاليف الخدمات البنكية من خلال²:

- تحكّمه في مختلف التقنيات البنكية؛

- مراقبة عمليات المفاوضة (حسن تطبيق الشروط البنكية)؛

- مراقبة الكشوف البنكية.

4- الرفع من النتيجة المالية: يكمن النظر في تطوير النتيجة المالية بالمؤسسة، من خلال جانب تخفيض المصاريف المالية المختلفة، أو من جانب الرفع من الإيرادات المالية، فعلى مسير الخزينة أن يكون قادرا على مفاوضة الشروط الخاصة بعمليات التمويل والتوظيف، التي تؤثر بشكل مباشر على النتيجة المالية للمؤسسة².

5-تسيير الأخطار المالية على المدى القصير: يقصد بذلك أساسا الأخطار المرتبطة بأسعار الصرف، ومعدلات الفائدة، والتي تعتبر من مجالات اختصاص مسير الخزينة، حيث يهدف تسيير خطر الصرف إلى تجنب الخسائر، وبالمقابل العمل على الاستفادة من الهامش التجاري بين المبيعات والمشتريات الصادرة بعملات مختلفة.

يعمل مسير خزينة المؤسسة من خلال علاقته بالقسم التجاري في المؤسسة، على خلق سياسة لتسيير أخطار الصرف، من خلال متابعتها لتغيرات أسعار الصرف، ووضع لمختلف التغطيات المناسبة كما يركّز على تغيرات معدلات الفائدة في مجال الاقتراض والتوظيف لفترة زمنية مستقبلية، ويعمل على تغطية الأخطار المحتملة².

6- ضمان تأمين المعاملات: هذه الخاصية تثير اهتمام وقلق مسيرو الخزينة بشكل متزايد جراء عدم ضمان المعاملات المالية، ولتقليل المخاطر يجب وضع إجراءات داخلية لاستخدام وسائل الدفع وتأمين الدوائر المتعاملة.

كما تتطلب أيضا مهمة المسير المالي تحقيق مصلحة الملاك وحملة الأسهم، ومن ثم وجب البحث عن أهداف ملاك المؤسسة والتي لا تنحصر في تعظيم الربح فقط وإن كان من صميم الأهداف³.

¹ -عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، مطبعة اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص:202.

² - Michel Sion, *op. Cit*, p.28.

³ -Michel Sion, *op. Cit*, p. 29.

ومن بين أهداف تسيير خزينة المؤسسة كذلك، تحقيق مصالح ورغبات الملاك والمتمثلة في¹:

1- التوقيت المناسب: زيادة على رغبة الملاك في الحصول على أكبر عائد فإن استلام هذه العوائد تدخل ضمن أهدافهم، طالما أن المؤسسة حققت أرباحا، فإن استلامها حاليا أفضل من تأجيل استلامها إلى وقت لاحق، إذ أن قيمتها في الوقت الحالي تكون أكبر دون منازع من قيمتها في أوقات لاحقة.

2- تعظيم ثروة حاملي الأسهم (الملاك): هدف أساسي تعظيم ثروة الملاك، وتقاس بقيمة السهم السوقية، الذي بدوره يتوقف على توقيت التدفقات النقدية (توقيت تحقيق الأرباح) وقوتها وكذلك المخاطر، فتحليل البدائل المتاحة للمؤسسة، واتخاذ القرار المناسب متأثر بمعدل العائد على السهم، حيث يقبل المسير البديل الذي يتوقع منه الزيادة في قيمة السهم فقط.

3- القيمة الاقتصادية المضافة: مؤشر هام جداً يعتمد عليه المسير المالي لتحديد الاستثمار المقترح أو القائم، هل يساهم إيجابيا في ثروة الملاك؟ ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة عن طريق خصم تكلفة الأموال المستخدمة لتمويل الاستثمار من العائد المحقق بعد الفوائد والضرائب، فالاستثمار ذو القيمة الإضافية الموجبة يؤدي إلى الزيادة في ثروة الملاك، والعكس صحيح، الاستثمار ذو القيمة المضافة السالبة يؤدي على انخفاض في ثروة الملاك، ومن ثم يتم التركيز والاختيار على الاستثمار الذي يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة.

4- أصحاب المصالح: كثير من المؤسسات وسّعت دائرة أهدافها لتشمل أصحاب المصالح، فهم مجموعة من الأفراد كالموظفين، والعملاء، والموردين، والممولين، والملاك، وكل من تربطهم مصالح اقتصادية مع منتوجات المؤسسة أو خدماتها، فكسب ثقتهم وترجيح ولائهم يجنب المؤسسة المشاكل، والصراعات، والتجاذبات التي لا تساعد في انتعاش نشاط المؤسسة وتطوير نموها.

يتطلب تسيير خزينة المؤسسة تحقيق وجود سيولة نقدية بشكل مستمر، وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتحقق هذا إلا من خلال التسيير الأمثل لموارد المؤسسة، فعملية التوزيع والتخصيص، تعتبر من المهام الصعبة في العمليات الاقتصادية، حيث تدفع بالمشرفين القيام بالوظائف الأساسية للتسيير الإداري المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات الصائبة، ولن تتحقق هذه الأخيرة إلا بتفعيل وظيفة التحليل المالي، والاعتماد على المؤشرات المستخرجة من التدفقات النقدية، كأرضية لتحليل الوضعية المالية التي تجنب المؤسسة الوقوع في التعثر المالي واستطاعتها مواجهة التحديات، والوفاء بالالتزامات المترتبة عليها².

1 - عبد العزيز محمد المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص: 18-22.

2 - الساسي هلال، بوكريدي عبد القادر، مساهمة نسب التدفقات النقدية ونموذج شيرود للتنبؤ بالفشل المالي-دراسة مؤسسات فندقية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص: 484.

المطلب الثالث: علاقة مسير الخزينة بمختلف أقسام المؤسسة

ترتبط مسير خزينة المؤسسة شبكة من العلاقات بين فروع وأقسام المؤسسة، باعتبار الخزينة مركز التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، يُشترط أن تكون هذه العلاقات تتميز بالديمومة والجديّة، بين كل الوظائف والأقسام الآتية في المؤسسة¹:

أولاً- قسم المشتريات:

تبرز ضرورة إحاطة مسير الخزينة بكل المعلومات اللازمة بالمشتريات من خلال:

- قيمة التسبيقات على الطلبات؛
- خصومات الدفع النقدي (الدفع الفوري)؛
- فترات التسديد الممنوحة من طرف المورد؛
- فترات التحصيل الممنوحة للزبائن.

ثانياً- قسم الموارد البشرية:

تحدد العلاقة بين مسير الخزينة وقسم الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تواريخ تسديد الأجور؛
- مختلف التسويات الاجتماعية (CNAS. CACOBATH. IRG)؛
- قيم تسبيقات العمال،... الخ.

ثالثاً- الأقسام التجارية:

يتوجّب على القسم التجاري التبليغ بكل العقود الممضية لمسير الخزينة، خاصة وأن من ضمن مهام مسير الخزينة التكفل بأخطار الصرف ومعدلات الفائدة.

رابعاً- الأقسام التنسيقية:

ونعني بها أنظمة المعلومات في المؤسسة:

- قسم الإعلام الآلي،
- قسم المنازعات والأمور القانونية، ...

¹ - Michel Leroy ,Gestion de la trésorerie ,édition Organisation, 1995, p,129.

خامسا- أقسام المالية والمحاسبة:

يرتبط تسيير خزينة المؤسسة بعلاقة وثيقة بالأقسام المالية والمحاسبية، خاصة وأنها تعتبر قاعدة المعطيات المالية:

- قيمة القروض؛

- قيمة وتغيرات أسعار الفائدة والصراف؛

- العلاقة بين مختلف الفروع في جانب التمويل والتوظيف...

بالمقابل على مسير الخزينة، أن يقدم بنفسه المعلومات والعناصر التي قد تحتاجها بعض الأقسام في المؤسسة:

- كتقديرات الأسعار، ومعدلات الصراف والفائدة، للمفاوضة مع الموردين والزبائن والمؤسسات المالية؛

- متابعة العمليات التجارية؛

- تطورات التحصيلات والتسديدات.

المبحث الثاني: استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة

الأمثلية هي درجة الكمال في التسيير، فهي مبتغى كل مسيرٍ يطمح في النجاح، فمن خلالها يتم تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تحصيل أكبر قدر ممكن من الأرباح وبأقل التكاليف، والأمثلية في تسيير الخزينة تعني إدارة النقد بفعالية، من خلال إحكام الرقابة على الموجود منه، والاحتفاظ بالمقدر المطلوب لدى خزينة المؤسسة، وتخطيط الاحتياجات المستقبلية، ضمانا لوجوده عند الحاجة إليه، وكفاءة استخدامه بشكل يوازن بين هدي الربحية والسيولة. والأمثلية تتطلب تشغيل المتاحات لديها طوال الوقت، مع الاحتفاظ بالحد الأدنى لمواجهة الاحتياجات، هذه المهمة الحساسة تتطلب استراتيجيات وأدوات لتنفيذها، ومن بين الاستراتيجيات، إعداد موازنة الخزينة بالشكل الذي يضمن المبتغى ويحقق الهدف، اتباع إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة، إضافة إلى بعض الاستراتيجيات الأخرى، التي من خلالها يتحقق التسيير الأمثل، وسوف نتطرق في هذا المبحث المقسم إلى أربعة مطالب، المطلب الأول مخصص لموازنة الخزينة، تعريفها، أهدافه وكيفية إعدادها. أما المطلب الثاني سوف يتطرق الباحث فيه إلى إجراءات رفع كفاءة إدارة الخزينة، أما المطلب الثالث سوف يتم ذكر بعض الاستراتيجيات الأخرى المطلوبة لتحقيق الأمثلية في تسيير الخزينة، كالتخطيط النقدي، مراقبة النقدية، إدارة الائتمان... الخ... وهذه الاستراتيجيات، قد اعتمدها الباحث كفرضيات لها آثار إيجابية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، أما المطلب الرابع فقد خصص لذكر بعض النماذج التي تحدّد الحجم الأمثل من النقدية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: موازنة الخزينة

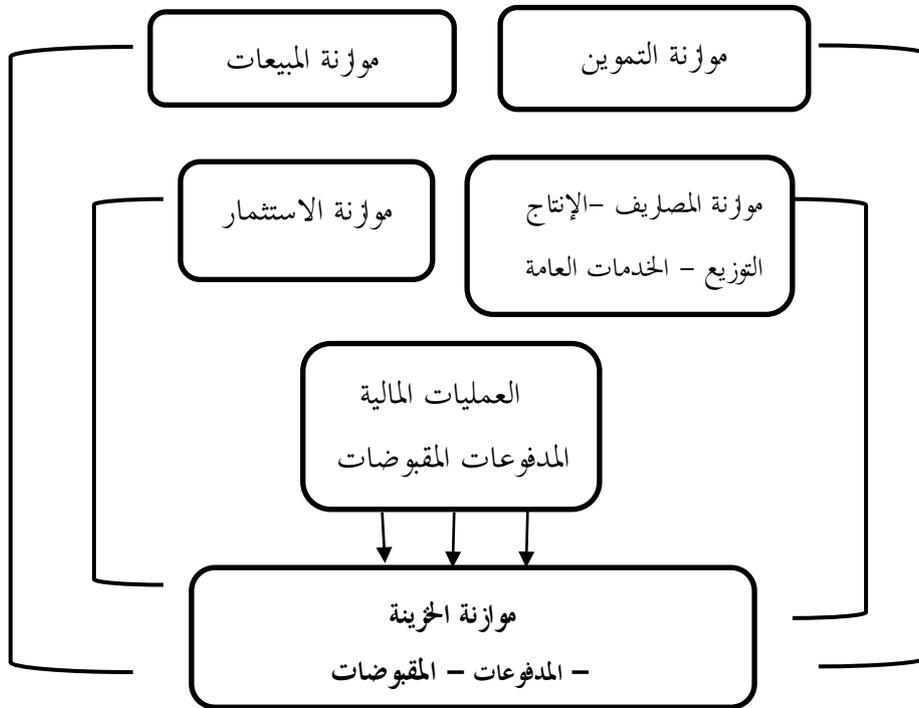
الموازنة التقديرية عموما كما يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا "هي خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها، والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين"¹.

فموازنة الخزينة هي من الموازنات الهامة، كونها تعمل على تصور موقف السيولة النقدية قبل الانطلاق في تنفيذها، وإظهار مدى الحاجة للتمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية، وكذلك أوجه استخدامها، وتعتبر محصلة لجميع الموازنات الأخرى، حيث يتم إعدادها آخر مرحلة بعد إعداد بقية الموازنات التي ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة المتعلق بدورة الاستغلال (موازنة المبيعات، الإنتاج، التوزيع...)، أو النشاطات خارج دورة الاستغلال (موازنة الاستثمار، التمويل...)، فموازنة الخزينة تعتبر من الاستراتيجيات الأساسية التي يتركز عليها في تسيير خزينة المؤسسة.

¹ - فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص:4.

إن إعداد موازنة الخزينة مرتبط بالمعلومات المتحصل عليها من مختلف الموازنات. والشكل التالي يوضح مكانة موازنة الخزينة مع بقية الموازنات.

الشكل (2-2) موازنة الخزينة والمسار التوازني



المصدر: باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

أولاً- تعريف موازنة الخزينة:

لقد تعددت التعريف بتعدد الباحثين واختلاف رؤاهم، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول: هي "عبارة عن توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وبهذا تعطي للإدارة المالية للمؤسسة فكرة عن مواعيد دخول النقد وخروجه خلال فترة الدراسة، كما توفر لها معلومات ليس على كمية التمويل التي تحتاج إليه المؤسسة فحسب، بل على نوعية هذا التمويل"¹.

التعريف الثاني: موازنة الخزينة "عبارة عن كشف يحتوي على الإيرادات النقدية المتوقعة، كما يحتوي على المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة معينة، وبيان فائض أو عجز المدفوعات عن الإيرادات"².

¹ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 511.

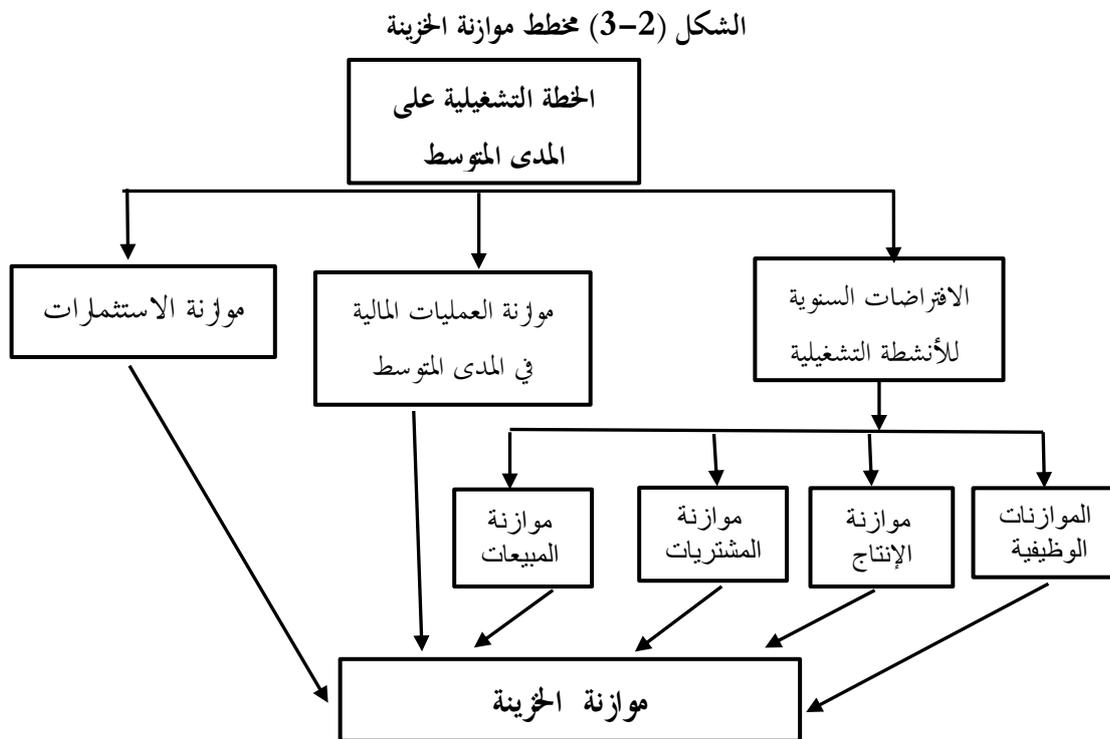
² - عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتسيير المالي، أسس مفاهيم تطبيقات، الطبعة الثانية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 267.

التعريف الثالث: هي " وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، وهي تسمح باحتياجات التمويل على المدى القصير بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال، فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستعلامات المستقبلية للنقدية"¹.

التعريف الرابع: موازنة الخزينة "فهي المكمل الطبيعي لخطة التمويل، فهي تفصل من خلال إعداد جدول متعدد الأشهر لموارد واستخدامات هذا المخطط، تنطلق من دراسة الوضعية الحقيقية للميزانية السابقة، للوصول إلى توقعات نتائج نهاية السنة القادمة، بحيث يمكن تكيف مدتها وفقا لمتطلبات المؤسسة، وبالتالي يمكن أن تتجاوز السنة الواحدة بالنسبة للأعمال الأساسية، وقد يمكن تقليصها إلى فترة أقصر، إذا لزم الأمر ذلك"².

من خلال التعاريف التي ذكرناها يمكننا القول، إن موازنة الخزينة هي جزء من الموازنة التقديرية، وهي عبارة عن خطة تفصيلية محددة مسبقا لبرنامج عمل مرغوب في تنفيذه في المؤسسة لفترة زمنية محددة، وهي تعبر بشكل كمي ومالي، على أهداف المؤسسة المسطرة، والمراد الوصول إليها. فالمعلومات القاعدية التي تُعتمد للتوقعات تستمد من المعلومات المحاسبية، انطلاقا من الافتراضات السنوية لأنشطة الاستغلال، والمقسمة حسب الوظائف الرئيسية، وكل وظيفة من هذه الوظائف تشكل مصدرا للميزانية، من خلال المقبوضات والمدفوعات المترتبة عليها.

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر.: Dove Ogien ,Gestion Financier de l'entreprise, dunod, Paris,2008, P122. بتصرف.

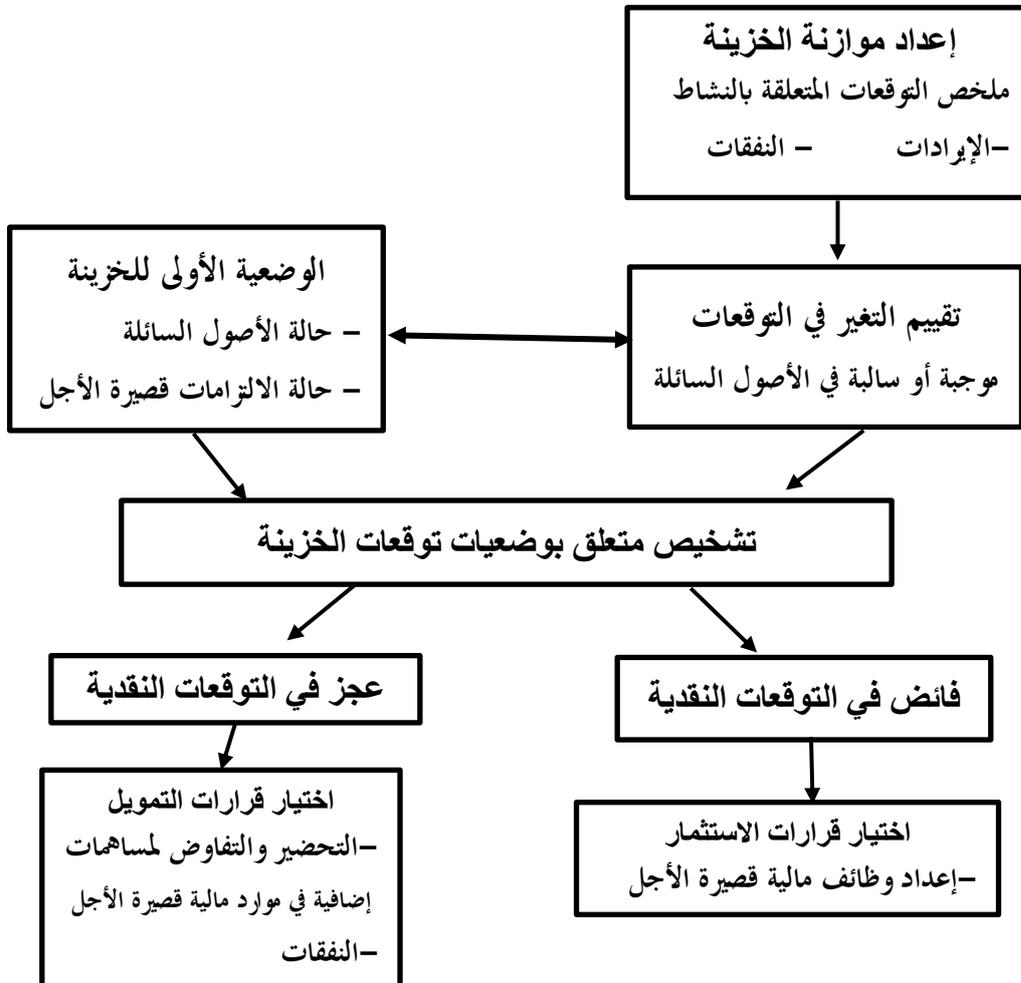
¹-Stephen. A. Ross et autres ,Finance corporate ,dunod, Paris ,2005, p915.

²-Dove Ogien ,Gestion Financier de l'entreprise, dunod, Paris,2008, P122.

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية كذلك بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية، ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة. إن هذه الموازنة تصوّر لنا مكّونات وعناصر هذه المقبوضات والمدفوعات، وأوقات الدفع والقبض، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وهذا يساعدها على تحديد موقعها تجاه التزاماتها، حيث أنه في حالة كون مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها، فهذا يعني أن المؤسسة تكون غير قادرة على مواجهة الالتزامات المستحقة عليها، مما يجب عليها أن تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، أما إذا كان الحال عكس ذلك، فهذا يعني أن المؤسسة ستحقّق وفرات في السيولة النقدية¹.

فموازنة الخزينة هي عبارة عن مجموعة من التقديرات المتعلقة بالإيرادات والنفقات المتوقع تحقيقها في المدى القصير، مع مراعات خطط وأنشطة المؤسسة، فإعداد الميزانية يتطلب مسبقاً كل القرارات المتعلقة بالبحث عن وسائل التمويل، أو دفع السيولة الزائدة على المدى القصير. والشكل التالي يبين الخطوات والقرارات المتعلقة بموازنة الخزينة²:

الشكل (2-4) تسلسل الخطوات والقرارات المتعلقة بموازنة الخزينة



المصدر: Elie Cohen, op. Cit, p273:

¹ - خالص صافي صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص: 129.

² - Elie Cohen, op. Cit, p.273.

ثانيا-أهداف موازنة الخزينة:

أهداف كثيرة يمكن أن تستخلص من موازنة الخزينة وأهمها ما يلي¹:

- إظهار المركز النقدي المتوقع قبل البدء في تنفيذ البرامج الموضوعة؛
- إظهار الحاجة الملحة إلى تمويلات إضافية مسبقا، حتى يكون للإدارة متسع من الوقت لاتخاذ الإجراءات الكفيلة للحصول على هذه الأموال؛
- تعمل على محاولة إيجاد فرص لاستثمار الأموال الزائدة عن الحاجة؛
- وضع أسس للرقابة على مصادر التدفقات النقدية وأوجه استخدامها؛
- التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة، حتى تحقق الأرباح يجب أن تتبع الأسلوب الجيد في توظيف فائض الخزينة؛
- التخطيط لتوزيعات الأرباح على الملاك، حيث توضح موازنة الخزينة الأوقات المناسبة لتوزيع الأرباح على الملاك دون أن يواجه هذا العمل نقصا في السيولة.

وكذلك فهي أداة ضرورية للمدير المالي، عند تحقيق هدفه الخاص بالسيولة، والغرض الرئيسي منها هو اكتشاف ما إذا كانت النقدية الموجودة في إي وقت من الأوقات لا تكفي لتسديد فواتير الالتزامات المالية التي حل موعدها².

ثالثا-إعداد موازنة الخزينة³:

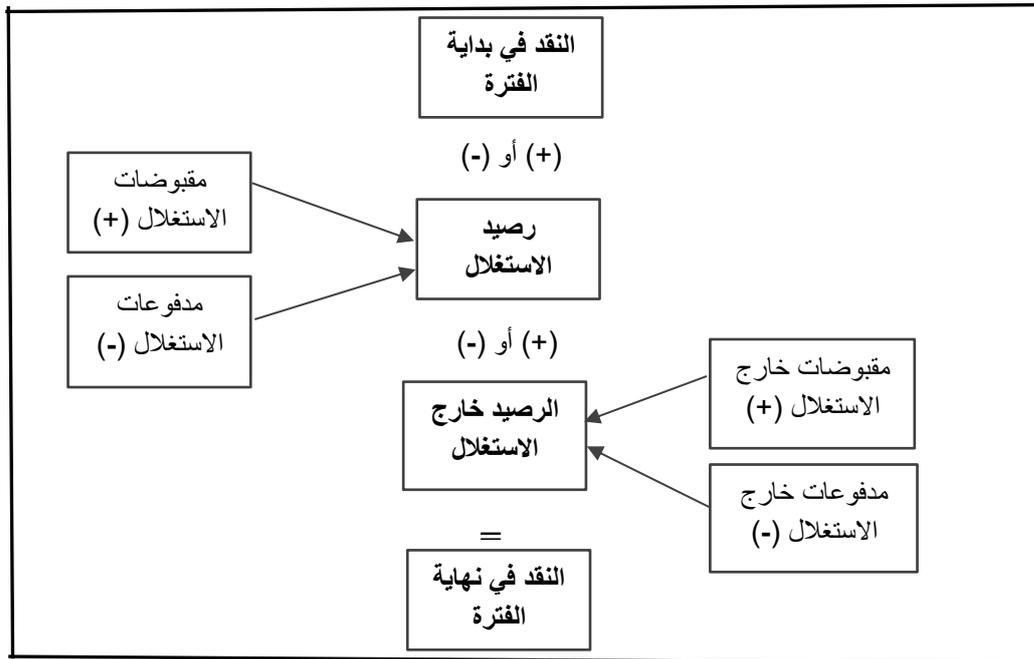
- بناء موازنة الخزينة يتطلب تصميم شكل بسيط يتمثل في إنجاز جدول يجمع فيه كل المقبوضات والمدفوعات المتوقعة.
- مهما يكن مصدرها، استغلال، استثمار، أو عمليات مالية (استغلال أو خارج الاستغلال)؛
 - مهما كانت الفترة الزمنية التي تتعلق بها العمليات، سواء كانت السنة الحالية، أو السابقة أو السنة القادمة.
- الغرض منه تحديد النقد المتاح، أو مبلغ احتياجات الخزينة في نهاية الشهر. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - وجدي حامد حجازي، تخطيط وإدارة السيولة النقدية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص.ص:163-164.

² - جمال أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة النشر غير مذكورة، ص:147.

³ - pierre conso,Farouk hemici,op.cit.,p322.

الشكل (2-5) الحصول على النقد المتاح في آخر الفترة



المصدر : Pierre conso, Farouk hemici, **op.cit.**, p322 بتصرف.

حيث تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر عادة بسنة، غير أنه يمكن أن تكون المدة أقل من السنة، أو أكثر من ذلك، وتقسّم هذه المدة إلى فترات، ثلاثية، رباعية، أو شهرية.. الخ.، فإذا تميزت التدفقات بالثبات النسبي، كما هو الحال في شركات الكهرباء والماء، ويتم تجزئة الموازنة إلى ربع سنوية، أو نصف سنوية، بل قد لا تتجزأ مطلقاً، أما إذا تميزت بالتقلب مثل المؤسسات التي تتميز مبيعاتها بعدم الاستقرار، فقد يتطلب الأمر إلى تجزئة الموازنة على أساس شهري، أو ربما أسبوعي¹.

ويتم التحضير لعملية إعداد الموازنة من خلال ما يلي:

أ- **تقدير المقبوضات**: يتم حصر مصادر المقبوضات المتمثلة في المبيعات النقدية، والمقبوضات من العملاء، ومن أوراق القبض، والفوائد من الاستثمارات، وزيادة رأس المال، والموارد الأخرى، بالنسبة للمبيعات النقدية تقدر على أساس النسبة التاريخية للمبيعات النقدية والمبيعات الآجلة بعد التعديلات التي تتطلبها ظروف المؤسسة في فترة التخطيط المقبلة².

¹ - وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:164.

² - فتحي السوافري، أحمد نور، المحاسبة الإدارية - اتخاذ القرارات - بحوث العمليات - تقييم الأداء، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص:243.

ومن الضروري التأكد من دقة التنبؤات بكمية المبيعات، حيث يؤدي هذا الأخير إلى التنبؤ بالمبالغ التي سوف تستلم في الفترات اللاحقة، فالتفاوت الناتج عن الائتمان الممنوح للزبائن يأخذ في الحسبان عند تحديد المقبوضات على المبيعات حيث:

التحصيلات على المبيعات = مبيعات الشهر - الائتمان الممنوح للعملاء خلال الشهر
- المقبوضات من الزبائن الخاصة بالديون المستحقة خلال الشهر

ب- تقدير المدفوعات: تتمثل أهم مدفوعات الخزينة المنتظرة في المواد الأولية ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، إن مدة التسديد بالنسبة للموردين في مجال فترة الدراسة يكون أقصر من فترة التسديد من الفترات السابقة، أما الأجور فيمكن تحديدها بسهولة من خلال تقديرات التوظيف والتوقيف عن العمل بالنسبة لفترة إعداد الموازنة، كما يمكن التنبؤ بتواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد، وبصفة عامة يجب تحديد مواعيد التسديد بدقة لجميع عناصر المدفوعات الأخرى، أما المدفوعات المتعلقة بالاستثمارات، فمواعيد تسديدها مرتبط بالاستلام الفعلي لها أو بشروط أخرى¹.

ج - الرصيد النقدي: بعد إعداد المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة، وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج إليه المؤسسة من الأموال النقدية للاحتفاظ بها كحد أدنى. كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى، وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر. فالنتيجة إن كانت موجبة تعني أن المؤسسة تستطيع تسديد التزاماتها دون أي عراقيل، مع إمكانية توظيف الفائض بغرض الحصول على نواتج مالية وأرباح تزيد من رصيد النقدية، وإذا كانت النتيجة سالبة، يدل على أن المؤسسة ستقع في مشكلة، وهي عدم استطاعتها تسديد التزاماتها، ومن ثم فهي مضطرة للبحث عن مصادر تمويل بأقل تكلفة للوفاء بالتزاماتها².

1- الموازنة السنوية للخزينة: تتم عملية حجز التقديرات للمقبوضات والمدفوعات من خلال إنجاز جدول يتم فيه تجميع إجمالي المقبوضات والمدفوعات المتوقعة خلال السنة، بعد إضافة الإيرادات والمصاريف غير العادية، والخارجة عن نطاق النشاط العادي للمؤسسة، ومن ثم يتحدد الرصيد النهائي للخزينة، مع الأخذ بالحسبان المصاريف والمداخيل المترتبة عن التمويلات والتوظيفات المتوقعة. والجدول التالي يوضح موازنة الخزينة السنوية:

¹ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

² - خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975، ص: 217.

الجدول (2-3) مخطط موازنة الخزينة السنوي

ديسمبر	نوفمبر	مارس	فيفري	جانفي	البيان
						أ رصيد البداية أو (الخزينة بداية الفترة)
						مقبوضات الاستغلال -التحصيلات على المبيعات -نقدا -لأجل -تحصيلات أخرى
						1 مجموع مقبوضات الاستغلال
						مقبوضات خارج الاستغلال -التنازل عن الاستثمار - الزيادة في رأس المال -ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل
						2 مجموع المقبوضات خارج الاستغلال
						ب مجموع المقبوضات $2+1=$ ب
						مدفوعات الاستغلال - تسديد المشتريات - مرتبات وأعباء اجتماعية - ضرائب ورسوم - مصاريف مالية - مصاريف أخرى
						3 مجموع مدفوعات الاستغلال
						مدفوعات خارج الاستغلال -الاستثمارات -توزيع الأرباح -تسديد القروض
						4 مجموع مدفوعات خارج الاستغلال

						ج مجموع المدفوعات = 4+3
						د الانحراف الشهري = (ب-ج)
						الرصيد النهائي أو الخزينة نهاية المدة = (أ+د)
						انحراف الاستغلال = (3-1)

المصدر: Pierre conso, Farouk Hemici, op.cit, P327 بتصرف.

2- الموازنة الشهرية للخزينة: قد يضطر الميسر لإعداد موازنة شهرية نظرا لظروف المؤسسة وعلاقتها المرتبطة بالحيط الخارجي، ومن ثم يتطلب منه تحديد التنبؤات الشهرية للمقبوضات والمدفوعات.

أ- التنبؤات الشهرية للمقبوضات: وهي تشتمل على¹:

- مبيعات البضائع والإنتاج المباع: عندما تكون كل المبيعات على الحساب يكفي أن نأخذ مباشرة برنامج المبيعات الشهرية الذي تم إعداده من طرف المصالح التجارية للمؤسسة، وعندما توجد مبيعات مع الدفع لأجل، وإذا كانت الحقوق قابلة للخصم لدى البنوك فإننا نعود إلى الحالة السابقة للمبيعات على الحساب، أما إذا كانت الحقوق غير قابلة للخصم فيتم تسجيل المقبوضات الموافقة في تاريخ متوقع للتسديد؛

- المتحصلات المختلفة: التي تتشكل خصوصا من عائدات سندات المساهمة أو سندات التوظيف، إيرادات حصص المساهمات...؛

- مبيعات الأصول الثابتة: تتعلق بالمبالغ الواردة من بيع الأصول الثابتة (الأراضي، البنائات، الآلات،...).

- الحصول على رؤوس أموال: مستقرة جديدة.

ب- التنبؤات الشهرية للمدفوعات: وتشتمل على²:

- أعباء المستخدمين: التي تشمل الأجور، الرواتب، المنح المختلفة، الأعباء الاجتماعية وكل ما يتعلق بالأجور؛

- الأعباء العامة: تعني مصاريف التسيير العام، الرسوم على رقم الأعمال، الضريبة على أرباح الشركات...؛

- المبالغ المدفوعة للموردين: وتخص المدفوعات المرتبطة بمدفوعات الأصول الثابتة المترتبة على المشتريات الضرورية في الحياة الجارية للمؤسسة؛

- المصاريف المالية: من جهة هي المصاريف المالية على الديون التي مدتها أكثر من سنة، تسديدات الديون الأكثر من سنة، الأرباح...، ومن جهة أخرى هي المصاريف المالية الجارية الخاصة بالمؤسسة (مصاريف الخصم، المساعدات البنكية الأخرى...).

1 - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

2 - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع نفسه، ص: 72.

الجدول (2-4) مخطط موازنة الخزينة الشهري

ديسمبر	نوفمبر	مارس	فبراير	جانفي	البيان
						<p>1)- التنبؤات الشهرية للمقبوضات</p> <p>- مقبوضات مبيعات البضائع والإنتاج المباع</p> <p>-منتوجأ</p> <p>-منتوجب</p> <p>-منتوجج</p> <p>-متحصلات متعددة</p> <p>-مقبوضات مبيعات الأصول الثابتة</p> <p>-متحصلات جديدة (رؤوس أموال مستقرة)</p>
						المجموع العام للمقبوضات
						<p>2)- التنبؤات الشهرية للمدفوعات</p> <p>-مدفوعات خاصة</p> <p>- مدفوعات عامة</p> <p>-المبالغ المدفوعة للموردين</p> <p>-تسديد فواتير الشراء والتسبيقات التجارية الأصول الثابتة</p> <p>-تسديد فواتير الشراء المواد واللوازم</p> <p>-المدفوعات المالية</p> <p>-تسديد أقساط الديون التي مدتها أكثر من سنة</p> <p>-الفوائد</p> <p>-أرباح الأسهم</p> <p>-المصاريف المالية الجارية</p>
						المجموع العام للمدفوعات
						3) الرصيد الشهري للمقبوضات والمدفوعات = 2-1
						4)- الرصيد المتراكم للمقبوضات والمدفوعات بما في ذلك شهر جانفي في بداية السنة

						5) - المبالغ التي تم الحصول عليها من البنوك ومن مصادر تمويل أخرى في المدى القصير (خارج القروض الثابتة على الحقوق التجارية)
						6) المتاحات في نهاية كل شهر = 4(+أو-)5

المصدر: D. GEORGES, J.P. JOBARD, op, cit, P 837

3- التقديرات اليومية: مسير خزينة المؤسسة يجب أن يكون على علم بجميع تدفقات الخزينة، حتى يحسن استخدام الأموال الموجودة في المؤسسة، بما أن تدفقات الخزينة تختلف في الشهر نفسه من يوم إلى آخر، ومن هنا فإن التنبؤات الشهرية غير كافية، فكان لزاما عليه إعداد تنبؤات يومية، ويعد الفارق بين الوضعية المحاسبية للمؤسسة ووضعيته لدى البنك، إن القيام بالتنبؤات اليومية للحركات التي تؤثر على جميع الحسابات أمر مهم في تحقيق الدقة في تسيير خزينة المؤسسة، بحيث لا تكون هذه التنبؤات اليومية على أساس أيام العملية بل تكون على أساس أيام القيمة¹.

أ- التقديرات يوم بيوم: إن الركيزة التي يتم الحكم بها على أداء عمل مسؤول الخزينة هي التقدير يوم بيوم، الذي يعتبر أهم نشاط له. ينطلق مسؤول الخزينة على المستوى اليومي من المعلومات التي تحصل عليها، ووسائل الدفع المتوفرة من طرف وحدات المؤسسة المختلفة، بحيث تسمح بتقدير المدفوعات والمقبوضات التي يتم الدفع بها للمؤسسة، وعدم اليقين الذي يطبع تقديرات الخزينة يوم بيوم نلاحظه فيما يلي²:

✓ **على مستوى الإيرادات:**

- هل يحترم الزبائن التزاماتهم في حالة البيع على الحساب؟
- ما هو رقم الأعمال اليومي عند حالة البيع نقدا؟
- ومهما كانت طريقة البيع فهناك إيرادات لا يتم إبلاغها إلى أمين الخزينة (صك استلم من طرف عون تجاري ولم يقدم للقبض، تحويل حتمي تم إجراؤه) في حين أن المعلومات لا تصل إلى المؤسسة من قبل البنك في الوقت المناسب.

✓ **على مستوى المصاريف:**

- متى يتم تحصيل الدائن لدينه؟
- متى يتحصل على الوثيقة التي تثبت أنه تحصل على أمواله (كمبيالة، صك...)?

1 - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

2 - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع نفسه، ص: 75.

كما يمكن للمؤسسة أن تحترم حصص التدفقات التي يجب أن تمنحها إلى مجموعة البنوك التي تتعامل معها، وهناك دور هام تلعبه تجربة مسؤول الخزينة في هذا المجال وبالأخص فيما يتعلق بمستوى التقديرات المتعلقة بتصرفات الزبائن (تواريخ الدفع)، والحقوق (تواريخ التحصيل، وسائل الدفع المستعملة).

ب- وضع التنبؤات اليومية: تتطلب التقديرات على المدى القصير تنظيم وتحليل وجمع معلومات جد مهمة وهي:
✓ تقسيم جميع المقبوضات والمدفوعات حسب طبيعتها: دفع من قبل الزبائن، إيرادات مالية، تسديد الموردين، دفع الضرائب...؛

✓ جرد وسائل الدفع المستعملة: الحوالات، الصكوك البنكية، التمويلات، ومن الأحسن معرفة كل نوع من وسائل الدفع على حدا (عدد الشيكات، الكمبيالات) ... وكذلك النسبة المئوية لرقم الأعمال؛

✓ التفريق بين التدفقات المؤكدة والتدفقات المشكوك فيها: فحساب ووضع التدفقات المؤكدة في إطارها الزمني يتم دون أي مشكل، في حين تعالج التدفقات المشكوك فيها، ويتم تحديدها وحساب مبالغها عن طريق الاحتمالات وبصفة عشوائية، وبما أن التدفقات غير اليقينية التي تعرقل عمل مسؤول الخزينة، وتؤثر سلبا على نوعية تغيرات الخزينة، فمن الأنسب تقليصها والحد منها؛

✓ البحث عن المعلومات: يعمل أمين الخزينة على وضع قنوات اتصال، حتى يتمكن من التنبؤ بتطورات الخزينة من خلال ما يتحصل عليه من معلومات سريعة ودقيقة لتسيير عدم اليقينية فيما يخص تواريخ القيمة، وهذا بهدف الحصول على أحسن وضعية يومية للخزينة؛

✓ قنوات الدفع: يسمح الدفع بتفادي المشاكل التي تنجم عن الدفع لوسائل أخرى والتي تشهد تفاوتات بين تاريخ التحصيل لدى البنك وتاريخ الإصدار؛

✓ الشروط البنكية: كثيرا ما يحدث تفاوت إضافي بسبب التقاليد المصرفية بالأخص عندما تدرس آلية تاريخ القيمة الذي يكون عادة مختلفا عن تاريخ العملية.

✓ إقامة قنوات اتصال داخلي: يجب أن يكون هناك تنظيم محكم للعلاقة بين مصلحة مراقبة التسيير ومصالح المؤسسة الأخرى خاصة المحاسبية، فيجب إعلام أمين الخزينة بجميع التغيرات المحتملة وقوعها خاصة إذا كانت تؤثر على التقديرات (تعديل في التقديرات، تغيير وسائل الدفع بالنسبة لموردها، تمديد قرض الزبائن) .

ج- إعداد بطاقة متابعة الخزينة: تعد التقديرات اليومية انطلاقا من وثيقة تدعى بطاقة متابعة الخزينة، وهذا بعد حصول أمين الخزينة على المعلومات التي تتعلق بهذه التدفقات، وكذا المعطيات التقديرية داخل المؤسسة، مع العلم أن المعرفة الدقيقة للشروط البنكية (خاصة أيام القيمة) تؤدي إلى أن تكون القيم في موضعها المناسب، ويمكن أن نشطب

الفصل الثاني استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية

الخدمات المقدمة في الأيام التي لا مدفوعات فيها ولا مقبوضات مثل (يوم الجمعة) وهذا من أجل استبعاد وتفادي الأخطاء التي قد تقع¹.

والجدول التالي يبين نموذج بطاقة المتابعة اليومية:

الجدول (2-5) بطاقة المتابعة اليومية لخزينة المؤسسة

الشهر							البنك
السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	البيان
							المقبوضات - شيكات مستلمة في عين المكان - شيكات مستلمة في أماكن مختلفة - سندات - تحويلات - مقبوضات أخرى
							مجموع المقبوضات
							المدفوعات - شيكات صادرة كبيرة - شيكات صادرة صغيرة - أوراق تجارية موطننة - تحويلات صادرة - مدفوعات أخرى
							مجموع المدفوعات
							الرصيد قبل اتخاذ القرار
							قرارات - خصم السندات - التوظيف - تجميد -

¹ - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

							الرصيد بعد اتخاذ القرار
							القرارات

المصدر: باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص:78.

المطلب الثاني: إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة

من خلال الاتجاه المتصاعد لمعدلات الفائدة والتي يترتب عنها زيادة التكلفة بالاحتفاظ على النقدية، لاسيما أن رصيد حسابات الخزينة (النقدية) يعتبر أصلا ماليا عاطلا، لا يدّر أي عائد، وتضخم الرصيد النقدي يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول وتخفيض العائد من الاستثمار.

وبالمقابل فإن السحب على المكشوف يكلف دفع فوائد مرتفعة، ومن ثم كان على مسيري الخزينة البحث على إجراءات رفع الكفاءة النقدية التي تسعى لتحقيق الهدف الأمثل وهو تخفيض مستوى النقدية إلى أدنى قيمة ممكنة، من أجل الوصول إلى خزينة صفرية. ولكي يتحقق هذا الهدف يجب على مسير الخزينة أن يكون على علم تام بمستوى النقدية في كل لحظة، وكذا التطورات الممكن الحصول عليها في الأيام الموالية، وهذا يعتمد على موازنة الخزينة، ومدى تحقق التدفقات في الوقت الفعلي.

أولا-التسيير اليومي للخزينة:

عمليات كثيرة روتينية يقوم بها مسير الخزينة يوميا، كحفظ الشيكات ووضعها في البنوك، حالات التقارب والتفاوض معه، تسيير فواتير المدينين، وكذلك عمليات محفظة الأوراق المالية حسب تاريخ الاستحقاق، الحساب اليومي للخزينة يسمح بمعرفة المبلغ الحقيقي للنقدية في وقت محدد، ويسمح للمؤسسة القيام بتسديد الموردين، حقوق الأجراء، الهيئات الاجتماعية... الخ.. كما تحتاج الإدارة إلى تقارير دورية تعرف من خلالها مدى نسبة التنفيذ الحقيقي للتقديرات الموضوعة في الموازنة التقديرية، حيث يتطلب على مسير الخزينة إعداد هذه التقارير، وتكون يومية وأسبوعية وشهرية وربع سنوية.

1-التقارير اليومية: يكون عبارة على جدول مبسط يلخص فيه الرصيد في البداية لحركة المقبوضات والمدفوعات

النقدية، يعتبر إعداد التقارير اليومية للخزينة أحسن طريقة للمقارنة المستمرة بين التدفقات النقدية الفعلية والتقديرية والجدول التالي يوضح ذلك¹:

¹ - وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:212.

الجدول (2-6) التقرير اليومي للخزينة

	Xx		الرصيد أول اليوم
	Xx	Xx	+ المقبوضات النقدية
		Xx	مبيعات نقدية
		Xx	متحصلات من المدينين
		Xx
			إجمالي المقبوضات
	Xx	Xx	- المدفوعات النقدية
		Xx	مسحوبات نقدية
		Xx	تسديد للدائنين
		Xx	توزيع الأرباح
		Xx
			إجمالي المدفوعات
X x			الفائض أو العجز
X x			الرصيد آخر اليوم

المصدر: وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

2-التقارير الأسبوعية: زيادة على التقارير اليومية، وكحصىلة للنشاط خلال الأسبوع يتطلب إجراء مقارنة بين التدفقات النقدية الفعلية والتدفقات المتوقعة خلال الأسبوع، ومعرفة مدى التغير نحو الأحسن أو العكس، مقارنة بالأسبوع السابق. والجدول التالي يفصّل هذه العملية¹:

الجدول (2-7) مقارنة نشاط الخزينة الفعلي والمقدر

الشهر في تاريخه		البيان
المقدر	الفعلي	
		رصيد النقدية أول الأسبوع
		المقبوضات المقدمة
		مبيعات
		متحصلات من المدينين

¹ - وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 2014.

		متحصلات من أوراق القبض
		إجمالي المقبوضات
		المدفوعات النقدية الدائنون الأجور والرواتب نفقات رأس مالية مصروفات متنوعة
		إجمالي المدفوعات
		رصيد الخزينة آخر الأسبوع
		الرصيد المقدر في نهاية الشهر

المصدر: وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

3- التقارير الشهرية: في اليوم الأخير من نهاية كل شهر يعدّ المسير تقريراً أكثر شمولية وتفصيلاً من التقارير اليومية والأسبوعية، من أجل تسهيل المقارنة والتحليل للبيانات الرئيسية للتدفقات النقدية الفعلية خلال الشهر، إذ يوضّح التقرير مدى زيادة أو نقصان المدفوعات والمقبوضات الفعلية مقارنة مع المدفوعات في الشهر السابق من جهة، ومقارنتها مع التقديرات المتوقعة. والشكل التالي يوضح نموذج من التقرير الشهري لمؤسسة صناعية¹:

الجدول (2-8) التقرير الشهري لخزينة المؤسسة

المدة في نهاية الشهر (جانفي + فيفري)		الشهر الحالي فيفري XX			
الزيادة أو النقص عن التقديري	التقديري	الفعلي	الزيادة أو النقص عن التقديري	التقديري	الفعلي
					المقبوضات النقدية مبيعات نقدية متحصلات من المدينين

¹ - وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 2016.

						أوراق القبض قروض قصيرة الأجل قروض طويلة الأجل أخرى
						إجمالي المقبوضات
						المدفوعات النقدية مواد خام أجور مباشرة تكاليف صناعية شراء أصول ثابتة سداد قروض
						إجمالي المدفوعات
						صافي الفائض أو العجز في الخزينة

المصدر: وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

ثانيا- أيام القيمة:

يوجد فرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي لتسجيل حركة الحسابات البنكية، فمحاسبا نقوم بتسجيل كل الحركات بتاريخ العملية، حيث تسجل عملية البيع التي تمت بواسطة شيك يوم تسليم الشيك من العميل، أي يوم إرسال الشيك لتحصيله، فيكون حساب البنك لدينا لدى المؤسسة ودائنا لدى البنك، والعكس في عملية الشراء. فتواريخ القيمة لا تتناسب مع تواريخ العمليات المحاسبية، إذ أن يوم القيمة هو التاريخ التي تصبح فيه الحركات المالية سارية المفعول في الحساب.

وكشف الحساب البنكي عادة يوضح التاريخين، بالمقارنة بين تاريخ القيمة وتاريخ العملية يسمح بالتحكم في

عدد أيام القيمة المطبقة من طرف البنك، بالنسبة للبنك أيام القيمة تتكون من¹:

- التسجيل في الحساب الدائن مقبوضات القيمة بعد تاريخ العملية بيوم أو عدة أيام؛

- التسجيل في الحساب المدين المدفوعات قبل تاريخ العملية بيوم أو عدة أيام.

وتسمى الفترة التي يمتلك خلالها البنك أموال المؤسسة بالتعويم المصرفي، وبالنسبة للبنوك تسمى بفجوة القيمة.

¹-Michel sion .op.cit. p.66.

وتختلف شروط القيمة حسب وسائل الدفع المستخدمة (شيكات، تحويلات، كمبيالات، السند لأمر) والجدولين التاليين يوضحان الشروط المعيارية الأكثر شيوعاً لجميع البنوك التي تطبقها في حالة غياب المفاوضات:

الجدول (2-9) شروط تاريخ القيمة الخاص بالعمليات المدينة

العمليات	أيام القيمة	تاريخ العملية
نقود	نفس اليوم	يوم السحب
الشيكات	2- يوم عادي	يوم المقاصة البنكية
LCR/BOR	1- يوم عادي	يوم المقاصة
التحويلات الصادرة	1- يوم عادي	يوم الإصدار
الاقطاعات	1- يوم عادي	يوم المقاصة
بطاقات الائتمان	1- يوم عادي	يوم المقاصة
سندات غير مسددة	يوم عادي قبل الاستحقاق	
العمليات الخارجية		
شيكات	1- يوم عادي	
تحويلات	1- يوم عادي	

المصدر: Michel Sion. op.cit. P66

الجدول (2-10) شروط تاريخ القيمة الخاص بالعمليات الدائنة

العمليات	أيام القيمة	تاريخ العملية
نقود	نفس اليوم	يوم الإيداع
شيكات لنفس الوكالة	1+ يوم عمل	يوم الإيداع
شيكات	2+ إلى 3 يوم عمل	يوم الإيداع
LCR/BOR	4+ أيام عادي	يوم الاستحقاق المؤجل
التحويلات الواردة	1+ يوم عادي	يوم استقبال الأموال
الاقطاعات	4+ أيام عادي	يوم المقاصة
بطاقات الائتمان	3+ أيام عمل	يوم الاستلام من قبل المعالجة البنكية

		العمليات الخارجية
	5+ إلى 15 يوم عمل حسب البلد	شيكات
	1+ إلى 3 أيام عمل	بعد التحصيل
يوم استقبال الأموال من قبل البنك	1+ يوم عادي	تحويلات

المصدر : Michel sion.op.cit. P67

ثالثا-الوقوف على الوضع الفعلي للبنك:

من الواجب أن تكون إدارة الخزينة في تاريخ القيمة على علم بجميع الحركات المعروفة أو المتوقعة في سجل القيمة. هذا السجل الذي يعتبر أداة أساسية للتسيير اليومي، وهو الوثيقة التي تلتقي فيها جميع التدفقات الحالية أو المخطط لها، إذ يمكن بناؤه على جداول¹. ويتكون سجل القيمة من الآتي²:

- الحركات الصادرة من البنك، فمعظم هذه العمليات تدل عن التوقعات السابقة المدرجة في سجل القيمة؛
- الحركات بمبادرة من المؤسسة في تاريخ قيمة معينة لكن غير معروفة بعد في كشف الحساب البنكي؛
- الحركات في تاريخ قيمة غير مؤكدة بصورة رئيسة الشيكات الصادرة والتحويلات بانتظار الاستلام وهم متمركزون في تاريخ مقدر؛
- العمليات التي تتوقع المؤسسة استلامها أو الشروع فيها خلال بضعة أيام.

رابعا-السيطرة على الحركات في تاريخ قيمة غير مؤكدة:

كل الحركات النقدية لها تاريخ قيمة معين، فدور أمين الخزينة التأكيد قبل تاريخ القيمة التسجيل للحركات الدائنة أو المدينة، في المقابل هناك بعض الحركات العشوائية، متمثلة في الشيكات الصادرة والتحويلات الواردة في تواريخ غير معروفة، يجب التأكيد على تاريخ القيمة، هذه التي تعتبر مهمة صعبة لأمين الخزينة لمنعه من الحصول على أرصدة بنكية صفرية².

¹- Michel Sion,op.cit.p,175.

²- Ibid.p,176.

خامسا-مراقبة جدول الفوائد:

جدول الفوائد هو عبارة عن كشف يصدره البنك يتضمّن تاريخ القيمة للعمليات والأرصدة اليومية التي تبرر العمولات المقتطعة من قبل البنك، فمن العادة يتم إنجازها نهاية الثلاثي، لا بد من أمين الخزينة أن يكون على اطلاع تام بمحتوى هذا الجدول، لا سيما أنه يبين الأرصدة الحقيقية للمؤسسة في البنك¹.

سادسا-إسهام الأنترنت في التسيير اليومي:

ساعدت الأنترنت على ظهور تدفق المعلومات، وكان لها الأثر الإيجابي في تسيير الخزينة من خلال²:

- وضع التطبيقات الداخلية لمجمع المؤسسات حيث سهلت على المسير ممرّكة التوقعات الضرورية لاتخاذ قرارات التمويل أو التوظيف؛
- تسمح من تقليل المخاطر المتعلقة بالتحويلات الواردة؛
- تسمح بأفضل إدارة للحركات.

المطلب الثالث: استراتيجيات أخرى للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسة

إضافة إلى ما تم ذكره في المطلب الأول والثاني من استراتيجيات، هناك بعض الاستراتيجيات الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها إن أرادت المؤسسة أن تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، وكسب ثقة الزبائن والموردين والمقرضين، عليها أن تسعى جاهدة في تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين وصول موعد استحقاقها، ولا يتسنى لها ذلك دون اتباع الأساليب التقنية في تسيير الخزينة والاستراتيجيات الأساسية، ومن بين الأساليب والاستراتيجيات التي يجب اتباعها ما يلي:

أولا- التخطيط النقدي:

التخطيط هو أسلوب يستخدم للتحكم في استخدام النقد، وهو ينطوي على إعداد تنبؤات بالمقبوضات والمدفوعات النقدية لإعطاء فكرة عن المتطلبات المالية المستقبلية. لذلك تحتاج إدارة المؤسسة إلى تحديد جداول المدفوعات وجداول التحصيل، من خلال نظام تخطيط نقدي فعال، سيتم تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة، مع تقليل احتمالية وجود أرصدة نقدية، مما يقلل من ربحية المؤسسة والعجز النقدي، الذي يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسة.

¹- Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, Gestion de trésorerie, Economica, Paris,2000, p 67.

²- Michel Sion.op.cit.p182.

يهدف تخطيط التدفقات النقدية إلى الاحتفاظ برصيد نقدي يحمي المؤسسة من مشكلة التأخر في الوفاء بالتزاماتها الجارية بأقل تكلفة ممكنة، وأيضاً للاحتفاظ بموقف نقدي مناسب يمكن المؤسسة من تسيير عملياتها دون توقف، وهو ما يتطلب إدارة حركة النقدية بكفاءة عالية، واستخدام فائض النقدية بحكمة ورشد.

ومن خلال التخطيط المحكم يمكننا معرفة ما يلي¹:

- معرفة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وحركتها خلال فترة زمنية مقبلة نتيجة تفاعلها من فائض أو عجز؛
- معرفة مقدار العجز أو الفائض النقدي وميعاد حدوثهما؛
- التخطيط المسبق للسبل البديلة لتغطية العجز النقدي وكذلك لاستثمار الفائض النقدي؛
- المساعدة في إعادة النظر في السياسات النقدية في ضوء المتغيرات المحيطة؛
- المساعدة في معرفة أثر التغيرات المفاجئة في الظروف المحيطة بالمؤسسة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مما يفيد في الاحتياط لمثل تلك التغيرات مستقبلاً.

كما تتجلى أهمية التخطيط النقدي في عدة مجالات من بينها²:

- يساعد على القيام بعملية الاقتراض وقت الطلب على الأموال بدلا من الاقتراض قبل الطلب، وما يترتب على ذلك من فوائد وتكاليف باهظة؛
- يؤدي إلى استثمار الأموال الفائضة بدلا من تركها مجمدة، ولا يمكن تحديد فائض النقدية، والوقت الذي يمكن استثماره فيه دون تخطيط للنقدية؛
- يساعد على اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة، حيث أن التخطيط يتطلب تحليلاً لكافة العناصر المؤثرة في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- يساعد التخطيط في معرفة الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها.

ثانياً- الرقابة على تسيير الخزينة:

الرقابة هي عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء، لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه. كما تعتبر الرقابة وظيفة تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين، بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية والخطة المرسومة قد حققت ونفذت، أيضاً تعمل على إظهار نقاط الضعف والأخطاء، لكي يمكن تصحيحها ومنع تكرارها³.

¹ - كوثر الأبيحي، تخطيط التدفقات النقدية باستخدام منهج ديناميكية النظم بالتطبيق على المصارف الإسلامية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، دبي، الامرات العربية المتحدة، تاريخ النشر 14 ماي 2016، تاريخ الاطلاع 20-09-2021، الرابط

<https://www.aliqtisadalislami.net>

² - عبد الله عبد الله السنفي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص: 278.

³ - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الكتاب، الإسكندرية، 1997، ص: 200.

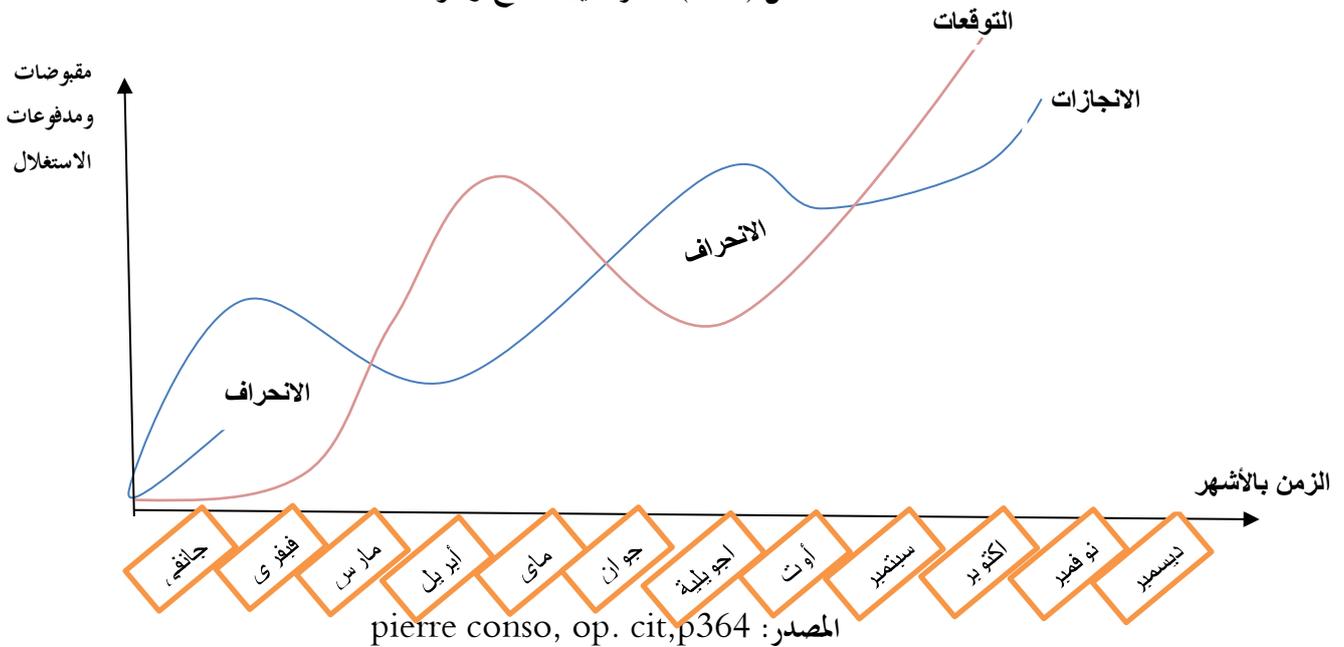
والرقابة على تسيير الخزينة تكتسي أهمية بالغة بحكم كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة، وإظهار نقاط الضعف ونقاط القوة في الموازنة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، وتتطلب الرقابة على تسيير الخزينة:¹

- الرقابة على موازنة الخزينة؛
- الرقابة على مستوى الأرصدة؛
- الرقابة على الشروط المصرفية؛
- الرقابة على استعمال القروض والتوظيفات.

فالتسيير الأمثل للخزينة يستهدف تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة. ولهذا فإن الفائض والمبالغ المجددة دون استخدام، وكذلك السحب على المكشوف الذي لم تبرمه المصالح المالية من قبل، تعتبر من الأخطاء التي يجب على المراقب الكشف عنها. ويمكن قياس مردودية نشاط المصلحة المالية بمقارنة مبالغ المصاريف المالية مع رقم المبيعات ومتابعة تطور هذه النسبة.²

فمن خلال الرقابة، يمكن التنبؤ بالتدفقات النقدية المتوقعة مقارنة بالتدفقات الحقيقية للاستغلال وخارج الاستغلال الذي لا يمكن التحكم فيهم كلياً من قبل أمين الخزينة، وبالتالي تظهر هناك انحرافات بين التنبؤات والإنجازات، ويظهر لنا نوعين من الانحرافات، إذا كانت المدفوعات الفعلية أكبر من التنبؤات، والمقبوضات الفعلية أقل من التنبؤات فهذا يعتبر انحرافاً سالباً. والعكس إذا كانت المدفوعات الفعلية أقل من التنبؤات الابتدائية، والمقبوضات الفعلية أكبر من التنبؤات، فهذا عبارة عن انحراف موجب. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-6) المقارنة بين النتائج والتوقعات الابتدائية



1 - باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

2 - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

ومن بين وسائل الرقابة الداخلية اللاحقة في تسيير الخزينة، ضبط حركة الصندوق حيث يتم ضبطه من طرف أمين الخزينة، نهاية الفترة اليومية أو من طرف المدير المالي بصفة فجائية، وتمثل خطوات ضبط الصندوق فيما يلي¹:

- يغلق الصندوق؛
- يتم حصر جميع المستندات التي تم بموجبها قبض المبالغ النقدية خلال المدة، بحيث تشكل مجموع مبالغها التدفق النقدي الداخل؛
- حصر جميع المستندات التي تم من خلالها تم دفع المبالغ النقدية خلال المدة، بحيث تشكل مجموع المبالغ النقدية الخارجة؛
- يتم طرح التدفق النقدي الداخل من التدفق النقدي الخارج لتحديد صافي التدفق النقدي للفترة الذي قد يكون سالبا أو موجبا؛
- يتم إضافة الرصيد النقدي المتحصل عليه مع صافي الرصيد النقدي لبداية الفترة الذي يستخرج من السجلات ليحصل على مجموع صافي التدفق النقدي حسابيا؛
- يتم فتح الصندوق ويحصى ما فيه من نقد ومقارنته مع الرصيد النقدي المتحصل عليه حسابيا، إن كان متطابقا (متساويا) أثبت عدم وجود مشاكل، أما إذا وجد اختلاف بالزيادة أو النقصان اكتشف بوجود اختلافات يتطلب معرفتها.

ثالثا- تزامن وتوافق التدفقات النقدية:

من خلال التنبؤ وإعداد تقديرات دقيقة، يمكن للمؤسسة أن تحقّق من مستويات الأرصدة المطلوبة لإتمام معاملاتها إلى أدنى حد ممكن، وتقوم بترتيبات تضمن تحقيق التوافق الزمني، بين تحصيل المستحقات لدى العملاء وسداد فواتيرها لدى الغير بشكل منتظم خلال الشهر، ومن جهة أخرى، إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها الموردون تقل عن فترة الائتمان التي يتحصل عليها العملاء، فقد يقتضي الأمر التفاوض مع الموردين لتمديد فترة الائتمان حتى تتلاءم مع الفترة الممنوحة للعملاء، أو أن تقدم المؤسسة خصما لعملائها لتعجيل الدفع، وذلك في محاولة تشجيعهم على تسديد ما عليهم من مستحقات بما يسمح بتخفيض متوسط فترة التحصيل، حتى تتلاءم مع نمط السداد للموردين².

¹ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

² - إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 248.

رابعاً- تسريع عمليات المقاصة وتسوية الشيكات:

عندما يجرى العميل شيكا لصالح المؤسسة فلا يعنى ذلك أن الأموال أصبحت متاحة للمؤسسة، قد تفاجئ المؤسسة بعدم تحصيل هذا المبلغ، لذلك يترتب على البنك التأكد أولاً من أن الشيك المودع في حسابات المؤسسة يتمتع على رصيد كاف، فعملية تحويل الشيكات إلى نقدية قد تأخذ وقتاً طويلاً، بداية من استلام الشيك عن طريق البريد أو وسيلة أخرى، إلى غاية تحويله إلى نقداً متاحاً للمؤسسة في دورته خلال النظام المصرفي، ولتسريع عملية التسوية نشأت في البنوك غرف مقاصة يتم من خلالها تسوية هذه الشيكات¹.

خامساً- استخدام الشيكات الطافية:

تشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى سجلات المؤسسة ورصيد المؤسسة بسجلات البنك، وفي ظل ارتفاع قدرة المؤسسة على التنبؤ بعمليات تحصيل و سداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدقة، تستطيع أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعلياً من حساب المؤسسة لدى البنك².

سادساً- تسريع عمليات التحصيل:

يبحث مسير الخزينة دائماً عن وسيلة أسرع لتحصيل الذمم، وتستخدم أساليب فنية لتعجيل وتسريع عمليات التحصيل، وتوجيه الأموال إلى الاحتياجات المطلوبة، وفق وسائل هامة لتحقيقها وهي³:

✓ احتفاظ المؤسسة بحسابات بنكية في المراكز الجغرافية المختلفة: ثم الطلب من المدينين إيداع الشيكات

المدفوعة من قبلهم لتسديد المؤسسة في أحد الحسابات البنكية القريبة منهم، على أن يتم التحويل من هذه البنوك إلى البنك المركزي بأسرع الوسائل؛

✓ استخدام طريقة الصندوق المقفّل: حيث تلجأ بعض المؤسسات التي تبيع في مناطق جغرافية بعيدة، إلى

اختيار منطقة معينة تستأجر فيها صناديق بريدية، وتطلب من المدينين إرسال شيكاتهم إلى هذه الصناديق، وفي نفس الوقت تتفق مع بنوك هذه المنطقة بفتح الصناديق يومياً، وأخذ الشيكات وإيداعها في حساب المؤسسة، ربما لوقت إرسال الشيكات عن طريق البريد؛

✓ استعمال الأساليب المباشرة في تحصيل الأموال وإيداعها بالحساب: كتعيين شخص يتولى الاتصال المباشر

بالمدينين للتحصيل، من أجل تقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين.

1- عاطف وليم اندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

2- عاطف وليم اندراوس، مرجع نفسه، ص: 212.

3- مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

سابعا- البطء في عملية سداد الالتزامات:

إذا كانت عملية الإسراع في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الرصيد النقدي المتاح، فإن عملية التروّي في سداد الالتزامات المستحقة على عاتق المؤسسة تساعد على توفير أرصدة نقدية لفترة طويلة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي¹:

✓ الاستفادة من فترة الائتمان التي يمنحها الموردون ودائنو المؤسسة: إلى أقصى حد ممكن، وعدم الدفع إلا في آخر يوم من هذه المدة؛

✓ عدم استعمال الدفع النقدي: وإنما استعمال أدوات الدفع الخطية، التي تتطلب التقديم للمسحوب عليه؛
✓ استعمال كمبيالات بدل الشيكات: حيث تتيح الكمبيالات فترة زمنية حتى تاريخ استحقاقها، بحيث تمكن المؤسسة من خلالها الاستفادة برصيد النقدي؛

✓ تعظيم العائم: من خلال الدفع بشيك مسحوب على أبعد بنك للمدفوع له.

ثامنا- اختيار البنك الذي تتعامل معه المؤسسة:

أهم العوامل المؤثرة في اختيار البنك نجد²:

✓ حجم البنك: تميل معظم المؤسسات الاقتصادية إلى التعامل مع البنك الكبير، القادر على تلبية احتياجاتها؛
✓ السياسة الائتمانية للبنك: حيث تحدد هذه السياسة المبلغ الذي يمكن أن يمنحه البنك للعميل، ومدة القرض الممكن الحصول عليه، ونسبة الفائدة التي يحددها البنك للمؤسسة؛
✓ مدى المخاطر التي يمكن أن يتقبلها البنك: نجد بعض البنوك تنتهج سياسات متحفظة جدا، والبعض الآخر يعين مخاطر مرتفعة؛

✓ درجة الوفاء للعملاء: هناك بعض البنوك تدعّم عملاءها في المواقف الصعبة، والبعض الآخر قد يضع ضغوطا على عملائها لتسديد قروضهم لها، إذا ما تبين لها أن هناك بوادر تشير لضعف المؤسسة؛

تاسعا- إعداد كشوفات التقارب البنكي بصفة دورية

يقصد بالتقارب البنكي قيام المؤسسة بإعداد وثيقة داخلية تسمى حالة (التقارب)، تظهر فيها كل من حساب البنك في دفاتر المؤسسة، وحساب المؤسسة في دفاتر البنك، كما يتم فيها تحديد مختلف التعديلات والتصحيحات وصولا إلى الرصيد الحقيقي لكلا الحسابين، وتنجز حالة التقارب لتسوية حساب البنك بالزيادة أو بالنقصان³.

1 - مفلح محمد عقل، مرجع نفسه، ص: 229.

2 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 510.

3 - حمودي راجحي، السامي في التسيير المالي والمحاسبي، نويميدا للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 84.

في غالب الأحيان توجد فروقات بين رصيد الحساب لدى المؤسسة، ورصيد الحساب لدى البنك، وأسبابها¹:
1- عمليات سجلتها المؤسسة في حساب البنك ولم يسجلها البنك في حساب المؤسسة لديه:

✓ شيكات قدمتها المؤسسة للغير، ولم يتقدم هؤلاء للبنك من أجل تحصيلها؛

✓ شيكات استلمتها المؤسسة من الغير ولم تتقدم المؤسسة للبنك بغرض تحصيلها.

2- عمليات سجلها البنك في حساب المؤسسة ولم تسجلها المؤسسة في حساب البنك لديها:

✓ مصاريف متعلقة بالخدمات المصرفية اقتطعها البنك من حساب المؤسسة دون علم المؤسسة بذلك؛

✓ تحويلات وتسديدات زبائن المؤسسة مباشرة دون إشعار المؤسسة بذلك؛

✓ تسجيل فوائد بنكية لصالح المؤسسة، أو لصالح البنك، وتجاهل المؤسسة بهذه العمليات.

والهدف من إعداد حالة التقارب، هو تصحيح الأخطاء الواردة في حساب البنك (نتيجة العمليات غير المسجلة مثل أعباء الخدمات المصرفية، أو بعض العمليات يجب إلغاؤها لعدم تحصيل الشيكات، أو عمليات سجلت بمبالغ خطأ...)، وتسجيل قيود التصحيح المناسبة يومية المؤسسة، ليتم الحصول على الرصيد الصحيح لحساب البنك².

عاشرا-زيادة معدل دوران المخزون

من الوسائل الاستراتيجية في تسيير الخزينة، هو الزيادة في معدل دوران المخزون، سواء أكان من المواد الأولية أو من المواد تامة الصنع، وهذا من شأنه تخفيض التكاليف التشغيلية المتعلقة بالمخزون، ويخفف الدورة النقدية، ويسرع من معدل دورانها، ولكن مع تجنب استهلاك المخزون الذي قد ينتج عنه خسائر في المبيعات³.

إحدى عشر- تفعيل قرارات الائتمان

من الأسباب التي تجعل المؤسسة تسلك نهج البيع بالأجل (البيع على الحساب) المنافسة الشرسة، فهو أسلوب يرغب فيه المشترون والبائعون على حد سوي، فحينما تتاح لك الفرصة للحصول على منتج معين بالخيارين نقدا وبالأجل ودون تحمل تكاليف إضافية، فأنتك طبعا تميل للخيار الثاني، من أجل الاحتفاظ بالنقدية لفرص أخرى قد لا تتاح لك بالأجل.

1- العزاوي محمد، بن لعور بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص:86.

2- عبد الرحمان عطية، المحاسبة المعمقة وفق النظام المحاسبي المالي، الطبعة الثانية، برج بوعريبيج، الجزائر، 2014، ص:116.

3- غذوان علي، مرجع سبق ذكره، ص:69.

والحسابات المدينة(الائتمان) هي المبالغ المستحقة لصالح المؤسسة، وتتولد هذه الحسابات من بيع المؤسسة للسلع أو الخدمات بالأجل، تظهر هذه الحسابات في قائمة المركز المالي للمؤسسة البائعة في جانب المدين، تدرج هذه الحسابات ضمن الأصول المتداولة، حيث تشكل هذه الحسابات جزءا هاما من مكونات رأس المال العامل¹.

1-تعريف الائتمان: يمكن تعريف الائتمان من خلال تتبع المعنى اللفظي لكلمة الائتمان، باعتبارها مصطلحاً اقتصادياً ذو دلالة اقتصادية معينة، وهي ترجمة للكلمة الإنجليزية (Credit)، وهي كلمة ذات أصل لاتيني يدور معناها حول الثقة والتصديق، فقد يراد به " الثقة التي يضعها الدائن (المقرض) في المدين (المقرض)، من خلال منحه قرضاً"، وهذا يعني أن الائتمان ثقة، ولكن تختص بعمليات المداينة، فالدائن لا يدين إلا من يثق به، وهذه الثقة هي الائتمان، وتعلق تلك الثقة بقدرة المدين واستعداده على أن يفي بالتزاماته تجاه الدين².

وتتنوع صور وأشكال الائتمان حسب نشاط المؤسسة المتعاملة به، فإن كانت المؤسسة مالية يسمى بالائتمان المصرفي، وإن كانت المؤسسة تجارية يسمى بالائتمان التجاري، وأن كانت خدماتية يسمى بالائتمان الإيجاري. وسوف نعرف كل واحد منهم:

أ- الائتمان المصرفي: هي الثقة التي يوليها المصرف لشخص ما سواء كان طبيعياً أم معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة زمنية متفق عليها، وبشروط معينة، لقاء عائد مادي متفق عليه، وبضمانات تمكن المصرف من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد³.

ب- الائتمان التجاري: هو ائتمان قصير الأجل، يمنحه المورد أو البائع للمشتري عندما يقوم الزبون بشراء سلع أو خدمات بغرض إعادة بيعها أو الاتجار فيها. ويكون التسديد عن طريق الحساب الجاري بالسداد الجزئي على دفعات متفق على قيمتها ومدتها مسبقاً، أو بشكل آخر، تسليم المنتج مقابل كمبيالة أو سند أذني⁴.

¹ - غذوان على، مرجع نفسه، ص:80.

² - مياد أنيس محمد، التأمين على الائتمان ودوره في إدارة المخاطر الائتمانية وتعزيز عمليات التمويل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد قسم المعارف والتأمين، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2015، ص:18.

³ - رمضان فريد، وسائل الائتمان الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مين دباغين، سطيف 2، الجزائر، تاريخ الاطلاع 18 نوفمبر 2021، الساعة 15 و32 دقيقة، الرابط

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=16299&chapterid=4063>

⁴ - أحمد عبد العزيز الألفي، الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، الترقيم الدولي، 2-3764-19-977-I.S.B.N، الإسكندرية، مصر، 1997، ص:68.

ج- الائتمان الإيجاري: هو عبارة عن عملية يقوم بموجبها بنكا، أو مؤسسة مالية، أو شركة تأجير مؤهلة قانونا لذلك، بوضع آلات أو معدات أو أية أصول مادية أخرى، بحوزة مؤسسة مستعملة على سبيل الإيجار، مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها، ويتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها، تسمى ثمن الإيجار¹.

2- معايير منح الائتمان: يرى بعض الباحثين أن معايير منح الائتمان تتلخص في خمس مواصفات تعرف ب 5CS لأن جميعها تبدأ بالحرف C باللغة الإنجليزية وهي:

أ- الشخصية (character): تمثل شخصية العميل المعيار الأساسي والمهم في قرار منح الائتمان، فكلما كان العميل يتمتع بشخصية نزيهة وسمعة طيبة في الأوساط المالية وملتزما بتعهداته، كان عاملا قويا لعدم التردد في منحه الائتمان².

ب- القدرة (Capacity): تعني إمكانية قيام العميل بسداد ما عليه من أقساط في المواعيد المحددة، من خلال الوقوف على قدرة المشروع على توليد الدخل، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال عدة مؤشرات:

- ربحية النشاط؛

- معدل دوران المخزون؛

- التدفقات النقدية، وقابلية تحويل أصوله إلى نقدية؛

- حجم مبيعاته؛ ونوعية منتجاته؛

- موقفه التنافسي؛

- خصائص القوى العاملة لديه؛

- مدى اعتماد الإدارة على أساليب الإدارة الحديثة³.

ج- رأس المال (capital): يدل على درجة تحمل أو تغطية المخاطر، حيث يسمح لكل دولة بتطبيق قواعدها الخاصة بكفاية رأس المال، باستخدام اتفاقية بازل كحد أدنى أساسي، وبالتالي فإن حجم القروض التي يمكن للبنك القيام بها مقيد بالحد الأدنى بالنسبة كفاية رأس المال. ومن جهة أخرى يعبر رأس مال العميل المقرض على قدرة حقوق ملكيته على تغطية القرض الممنوح له، فهو بمثابة الضمان الإضافي في حالة عدم قدرة العميل على سداد ما

¹ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص:76.

² - مناد خديجة، العوامل المؤثرة في تعثر التسهيلات الائتمانية في البنوك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص:32.

³ - علي عبد الله أحمد شاهين، مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين دراسة تحليلية تطبيقية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص:10.

لديه، ويرتبط هذا العيار في هذه الحالة بمصادر التمويل الذاتية أو الداخلية للعميل، والتي تشتمل على كل من رأس المال المستثمر، والاحتياطات المكوّنة، والأرباح المحتجزة¹.

د- الظروف المحيطة (Condition): يقصد بالظروف المحيطة، تأثير الحالة الاقتصادية المحيطة بالعميل على النشاط أو المشروع المطلوب تمويله، وكذا الإطار التشريعي والقانوني الذي تعمل فيه المؤسسة، هذا بالإضافة إلى بعض الظروف الخاصة التي ترتبط مباشرة بالنشاط الذي يمارسه العميل، مثل الحصة السوقية، المنافسة، دورة حياة المنتج².

هـ- الضمانات (Collateral): يشير هذا المعيار إلى قدرة طالب الائتمان على تقديم ضمانات مقابل الائتمان المطلوب، حيث يمكن أن تكون هذه الضمانات، عقارات أو أوراق مالية أو بضاعة... الخ، والجهة مانحة الائتمان هي التي تحدد الضمان المقبول بالنسبة إليها، أما الأساس في الضمان، فهو أن تكون قيمته السوقية أكبر من قيمة الائتمان المطلوب، لكي يحمي مانح الائتمان نفسه من مخاطر انخفاض القيمة السوقية للضمان³.

3- أساليب السياسة الائتمانية: من الأساليب المتبعة في تقييم السياسات الائتمانية والتحصيل، تحديد مدة التحصيل وتصنيف الحسابات المدينة حسب موعد استحقاقها. ونوضحهما كما يلي⁴:

أ- مدة التحصيل: وهي المدة الفاصلة بين عملية البيع والتحصيل، أو هي المدة التي تمضي في المتوسط بين منح الائتمان وتحصيله، حيث يتم التأكد من بقاء عملية التحصيل أو سرعتها عن طريق احتسابها، وتحسب عادة بالأيام وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{مدة التحصيل (يوم)} = \frac{\text{رصيد الحسابات المدينة}}{\text{صافي المبيعات الآجلة}} \times 360$$

ب- تصنيف الحسابات المدينة وفقا لعمرها: وهو أسلوب يستعمل لمعرفة نسبة الحسابات التي تقع ضمن مدى زمني معين، يساعد المسير على تحديد مشاكل التحصيل وحصرها، وهذا الأسلوب يقوم بتصنيف الحسابات المدينة في مجموعات حسب عمرها، أي حسب المدة الزمنية التي مضت على نشوئها، ويتم التصنيف على أساس شهري.

4- المخاطر الائتمانية: قرارات منح الائتمان لا تخلو من وجود مخاطر مصاحبة لها وهي " أن يتخلف العملاء عن السداد، أي عجزهم عن الوفاء بأصل الدين والفوائد المترتبة عليه في التاريخ المحدد لذلك، ويتولّد من العجز عن

¹ - رحيم حسين، سليم حمود، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد واتخاذ قرارات منح الائتمان بالبنوك التجارية، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، يومي 23-24 نوفمبر 2008، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص: 6. تم تأجيله إلى يومي 27-28 جانفي 2009.

² - مناد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

³ - غنذوان علي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

⁴ - عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

السداد، خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض، أو تراجع المركز الائتماني للعميل، وبالتالي ازدياد احتمال التخلف عن السداد"¹.

وتتنوع المخاطر الائتمانية، وتنتج عن مجالات مختلفة أهمها²:

- مخاطر مرتبطة بنشاط العميل؛
- مخاطر مرتبطة بطبيعة العملية الممولة؛
- مخاطر مرتبطة بالعميل المقترض؛
- مخاطر ناشئة عن الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في البلد؛
- مخاطر ناشئة عن فعل الغير؛
- مخاطر ناشئة عن خطأ البنك.

اثنا عشر- اتخاذ القرارات المالية في توظيف الفائض وتمويل العجز:

إن متابعة تدفقات الخزينة يسمح بظهور الضرورة إلى اتخاذ قرارات سليمة وفورية، فيما يخص الاختلاف بين تنبؤات الخزينة والخزينة الحقيقية، تظهر نتيجة لاختلاف في الزمن بين المقبوضات والمدفوعات، ومنه فإن توقع خروج كميات معتبرة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يتطلب على المؤسسة البحث عن موارد لتمويل هذا العجز، الناتج عن الفرق بين مجموع المدفوعات والمقبوضات، للمحافظة على التوازن، ومن جهة ثانية فإن توقع ظهور نواتج مالية إضافية، يدفع بالمؤسسة للبحث عن توظيفات لهذه الفوائض، من أجل أن تدرّ عليها عوائد.

1- قرارات توظيف فائض الخزينة: إن البحث عن امتيازات التوظيف تمثل اهتماما حديثا، يعود ذلك إلى التطور المالي الحديث الذي يسمح بتوسيع مجال إمكانيات المؤسسة في اختيار التوظيفات التي تناسبها، والتي تمكنها من تحقيق أكبر مردود مالي ممكن وبأقل تكلفة.

هناك أوجه عديدة يمكن استخدامها في توظيف الفوائض المالية المجمدة ومن بينها³:

أ- التسديد المسبق للديون المالية: يمثل التسديد المسبق للدين أحد الطرق لامتناع فوائض الخزينة، ويسمح بتخفيض التكاليف المالية، ومن جهة أخرى يسمح بالتسوية المسبقة للموردين.

¹ - تركي محجم الفواز، أسامة حسين ماضي الرواشدة، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -

دراسات اقتصادية، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة زياني عاشور، الجلفة، الجزائر، 2008، ص: 75.

² - أحمد عبد العزيز الألفي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

³ - باديس بن يحي بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 92-93.

ب- شراء المواد الأولية: يعتبر توظيفاً جيداً لفائض الخزينة، وخاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن هذه الطريقة يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، مثل تكاليف التخزين.

ج- الودائع لأجل: هي مجموعة الأموال المجمّدة في حساب بنكي، تدرّ فوائداً مبيّنة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب، ومحدد عليها المبلغ، المدة، المعدل الاسمي، معدل العائد الخام، وكذا الظروف التي يستطيع المودع من خلالها التصرف في الأموال المجمّدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه. على أن تكون قيمة الوديعة لا تقل عن مبلغ معين يحدده البنك، إضافة إلى ذلك فإن معدل الفائدة يحدد مسبقاً، أي عند تجميد الوديعة حسب المبلغ المودع وفترة التجميد.

د- سندات الصندوق: وهي عبارة عن سندات تثبت الدين على البنك مقابل فائدة، وذلك بمبلغ محدد ولمدة زمنية معينة، وعلى البنك الوفاء عند تاريخ استحقاق هذا السندات، وأهم ميزة لهذه السندات أنها سهلة ومرنة¹.

هـ- اقتناء سندات الاستحقاق: البائع (البنك) يبيع سندات للمشتري (المؤسسة) ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد، وبسعر محدد مسبقاً. بائعي هذا النوع من السندات هم بنوك لهم محفظة سندات، والمشترون هم زبائنهم، يبحثون عن مكافأة نقدية. وهذا النوع من السندات يعتبر بديلاً للودائع لأجل عندما تكون هذه الأخيرة ممكنة (المدة أقل من شهر).

و- سندات الخزينة القابلة للتداول: تصدر من طرف الدولة، حيث أن الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من سنة، وتدفع سنوياً في الحالات الأخرى، غير أن أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين، ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبياً من أجل التوظيفات قصيرة الأجل.

ز- شهادات الإيداع: هي عبارة عن سندات لحقوق قابلة للتداول، تصدر من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت، فهي تشبه الودائع لأجل، مع وجود امتياز هام يتمثل في قابلية التداول إلى سند في السوق الثانوي، حصيلتها تكون قريبة جداً من نتائج السوق النقدي.

ح- سندات المؤسسات المالية المتخصصة والشركات المالية: نواتجها مماثلة لشهادات الإيداع البنكية، مدتها تكون قصيرة، وبالتالي تكون السيولة أقل على مستوى سوقها الثانوي.

ط- سندات الخزينة: يطلق عليها أحياناً اسم الورقة التجارية، وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، عملياً مدة حياة سندات الخزينة قصيرة جداً حوالي شهر إلى شهرين، فهي تصدرها على شكل قسائم

¹ - عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، عمليات - تقنيات - تطبيقات، بقاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص: 32.

وتحقق معدل فائدة ثابت.

ي- الأسهم: التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي، ولا يمكن أن يتعلق إلا بالجزء الأكثر ديمومة في خزينة المؤسسة.

2-قرارات تمويل العجز في الخزينة: وهو القرار الواجب اتباعه في حالة وجود نقص في الحد الأدنى من السيولة الواجب الاحتفاظ به كرسيد أمان، فأمين الخزينة أمامه عدد من البدائل لمصادر التمويل، الذي يترتب عليه اختيار البديل الأفضل الذي يحقق تعظيما لثروة الملاك، وهذه المصادر منها الذاتية ومنها الخارجية:

2-1 التمويل الداخلي (الذاتي): يعتبر المصدر الوحيد المتولد عن العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وبذلك فهو يساهم بشكل كبير في تطوير ونمو المؤسسة، لأنه من جهة يضمن تجديد وسائل الإنتاج، ومن جهة ثانية يضمن التمويل الجزئي أو الكلي لتوسعات المؤسسة، وعليه أن يحافظ على بقائها¹.

فالمقدار الذي يعبر عن قدرة المؤسسة في تمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها، يتكون من نتيجة الدورة مضافا إليها الاهتلاكات والمؤونات، تشكل علاقة تسمى بالقدرة على التمويل الذاتي موضحة كما يلي²:

القدرة على التمويل الذاتي (CAF) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاك والمؤونات - استرجاعات الاهتلاك والمؤونات + القيمة الباقية للاستثمار المتنازل عليه - نواتج الاستثمارات المتنازل عليها - اعانات الاستثمار

أما التمويل الذاتي فهو المبلغ المتبقي للمؤسسة من الفائض النقدي الصافي بعد توزيع الأرباح على الشركاء والعمال³:

التمويل الذاتي = القدرة على التمويل الذاتي - الأرباح الموزعة

2-2 التمويل الخارجي: الذي يعتمد على:

- القروض طويلة المدي؛
- القروض المتوسطة؛
- القروض الإيجارية؛
- الزيادة في رأس المال؛
- تحصيل الحقوق؛
- المساعدات الخ.

¹-زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

²- باديس بن يحيى بوخلوه، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

³- ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

ومن بين أنواع هذه المصادر:

أ- تسهيلات الصندوق: نوع من التمويلات المصرفية، تلجأ إليه المؤسسة لتغطية العجز في صناديقها في حالة عدم تحصيل المؤسسة حقوقها للأسباب غير متوقعة، مثل تأخر تسديد الفواتير المستحقة، صعوبة تسويق المنتجات وغيرها مما يحول دون دفع الديون المستحقة¹.

ب- السحب على المكشوف: تلجأ له المؤسسة في حالة وجود عجز حاد في رأس الدال العامل، وهو عبارة عن المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه، حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويتحدد هذا المبلغ على أساس الوضعية المالية للمؤسسة، حجم ورقم أعمالها وغيرها².

ج- تسبيقات على الصفقات العمومية: "عادة تحتاج المؤسسات التي ترصوا عليها الصفقات العمومية إلى سيولة ابتدائية للانطلاق في تنفيذ المشروع، وفي العادة يتأخر التمويل، وهذه المشاريع تتطلب إنفاقا كبيرا وخاصة المشاريع الضخمة"³، ومن ثم يضطر المسير للجوء إلى هذا النوع من الاقتراض لتحريك عجلة المشروع والانطلاق الفعلي فيه.

د- القروض الموسمية: هي نوع خاص من القروض البنكية، ينشأ هذا القرض عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد زبائنه، فالعديد من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة، وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال، فدورة البيع أو دورة الإنتاج تكون موسمية، ومن أمثلة ذلك (مؤسسة بيع اللوازم المدرسية-إنتاج وبيع المحاصيل الزراعية)⁴.

هـ- القروض على المخزونات: هي عبارة عن قرض يقدم للزبون بغرض تمويل مخزون معين، مقابل ذلك الحصول على بضائع كضمان للمقرض، وينبغي على البنك قبل الشروع في هذه العملية التأكد من: وجود البضاعة، طبيعتها ومواصفاتها، قيمتها، إلى غير ذلك من الخصائص المرتبطة بها. ويستعمل هذا النوع من القروض في الغالب لتمويل السلع المصنعة، ونصف المصنعة⁵.

و- قروض الربط: هي قروض يقدمها البنك للمؤسسة التي تحتاج على سيولة لتمويل عملية مؤجلة، لظروف معينة لكنها شبه مؤكدة، وتسمى أيضا بقروض الانتظار. كتأخير وصول التمويل اللازم، من الطرف المخولة له عملية التمويل، أو بسبب تأخر مقبوضات إيرادات الاستثمار في الأسهم والسندات، أو بسبب تأخر بيع مباني وعقارات

¹ - Elie cohine, op.cit., p292.

² - باهي نوال وآخرون، إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر وأور، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد السادس، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص:30.

³ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص:267.

⁴ - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص:60.

⁵ - الطاهر لطرش، مرجع نفسه، ص:63.

مملوكة للمؤسسة. وإن تقديم هذا النوع من القروض من طرف البنك مرتبط بالتأكد من سلامة العملية، من خلال الاطلاع على الوثائق الثبوتية لصحة دخول الإيرادات، وينتهي أجل هذا القرض بانتهاء فترة الانتظار¹.

المطلب الرابع: استخدام النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل للخزينة

مبررات كثيرة تلزم مسير خزينة المؤسسة بضرورة الاحتفاظ بالنقدية منها:

- عدم التوفيق التام بين المقبوضات التي تحصلها المؤسسة والمدفوعات التي تنفقها؛
- الدوافع التي ذكرناها سابقا والتي حددها كينز، للاحتفاظ بالنقدية من أجل (- المعاملات - الاحتياط - المضاربة) ولتحديد الحجم الأمثل من النقدية، استخدمت بعض العلاقات الرياضية في البداية كفرضيات، طبقت على بعض الوضعيات في مؤسسات اقتصادية وأثبتت صحتها، ومن ثم أصبحت نماذج يقاس بها الحد الأمثل للنقدية، وقبل التطرق إلى النماذج الرياضية، لابد من التعريف بالنموذج الرياضي ومتغيراته والهدف منه
- **النموذج الرياضي:** هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تستعمل الأدوات الرياضية، والتي تصاغ لتوضيح سلوكية أو ميكانيكية هذه العلاقات².

ويهدف النموذج الرياضي إلى تبسيط الواقع من خلال بناء نموذج لا يحتوي على جميع تفاصيل الظاهرة المراد دراستها، بل يتضمن العلاقات الأساسية بها، ومن هذا يلاحظ أن النموذج الرياضي هو وصف العلاقة الرياضية بين متغيرات الظاهرة موضع الدراسة بصورة تجريبية وبدقة، ويمكن استخدامها باستخدام الأدوات الرياضية، ولصياغة أي نموذج رياضي، يجب الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية³:

- تحديد المتغيرات التي ينبغي إدخالها في النموذج ؛
 - تحديد عدد العلاقات التي يمكن استخدامها لتفسير الظاهرة محل البحث ؛
 - تحديد الشكل الجبري للعلاقة أو العلاقات الداخلة في النموذج ؛
 - صياغة بعض الافتراضات المحددة لمعاملات (متغيرات) النموذج.
- فالنموذج الرياضي عبارة عن علاقة رياضية بين متغير أو متغيرات مفسرة مع المتغير التابع، فهو على الشكل
- $$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n) \text{ (حيث } Y \text{ هو المتغير التابع).}$$

1 - مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص:266.

2 - مجيد علي حسين وعفاف عبد الجبار سعيد، الاقتصاد القياسي (النظرية والتطبيق)، دار وائل، عمان، الأردن، 1998، ص:39.

3 - إبراهيم العيسوي: القياس والتنبؤ في الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1987، ص:2.

الفصل الثاني استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية

ومن النماذج الشائعة والأكثر استعمالاً في تحديد الحجم الأمثل للنقدية، هما نموذج بومول، ونموذج ميلر وأرو. وسوف نتطرق لكل واحد منهما:

أولاً- نموذج بومول (Boumol): يهدف هذا النموذج إلى تحديد الكمية المثلى من السيولة الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة احتياجات المؤسسة، وهذا يتطلب الموازنة بين¹:

- عند نقص رصيد الخزينة تضطر المؤسسة إلى تحويل بعض الأصول المتداولة فيصاحب هذا التحويل تكلفة الإسراع في الحصول على السيولة، وهذه التكلفة تتمثل في فقدان على بعض مزايا تأخير التحصيل؛
 - وجود سيولة جاهزة دون استثمار تمثل تكلفة الفرص الضائعة، هذه الفرصة تتمثل في لو أن المؤسسة استثمرت هذه السيولة لتحصلت على إيراد من التوظيف فب الأجل القصير.
- ويتم بناء النموذج من خلال العلاقات الرياضية التالية²:

التكلفة الكلية = تكلفة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة + تكلفة الفرصة الضائعة من استثمار السيولة الجاهزة

$$\text{تكلفة التمويل} = \text{التكلفة الثابتة للطلبية الواحدة} \times \frac{\text{كمية السيولة خلال الفترة}}{\text{كمية التحويل}}$$

$$\text{تكلفة الفرصة البديلة} = \text{معدل الايراد} \times \text{متوسط الكمية المحولة}$$

وتكتب علاقة التكلفة الكلية للاحتفاظ بالخزينة كما يلي:

$$TC = FC \cdot DM/QM + HC \cdot QM/2$$

حيث أن: TC- التكلفة الكلية للاحتفاظ بالسيولة الجاهزة؛

FC - تكلفة الطلبية الواحدة لتحويل السيولة الجاهزة إلى استثمارات (توظيفات قصيرة الأجل) وهي

تكلفة ثابتة تمثل مصاريف السمسرة والعمولات والرسوم والمصاريف الإدارية الأخرى؛

HC - تمثل تكلفة الفرصة البديل؛

VC- التكلفة المتغيرة لتحويل السيولة إلى استثمار قصير الأجل؛

DM - كمية السيولة الجاهزة التي تحتاجها المؤسسة خلال الفترة؛

QM - الحجم الأمثل من السيولة الواجب الاحتفاظ بها في الخزينة.

¹ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص:252.

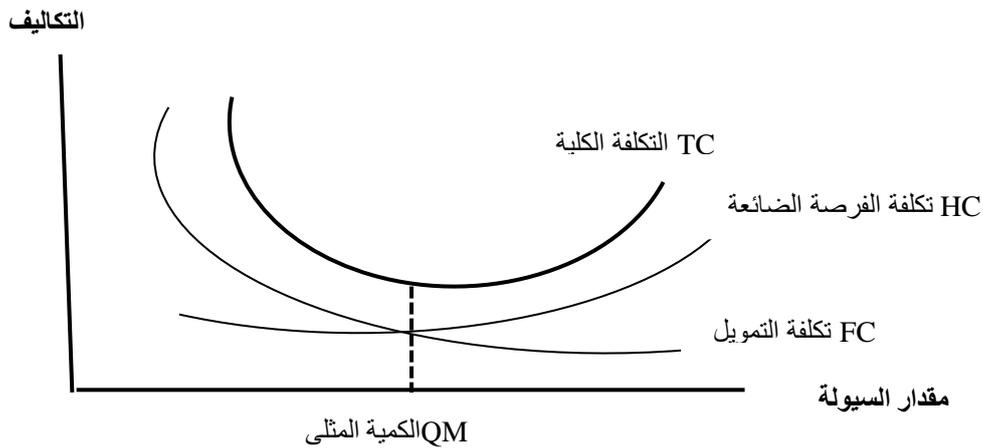
² - مبارك لسوس، مرجع نفسه، ص.ص:252-253.

وباشتقاق دالة التكاليف الإجمالية ومساواتها بالصفر نحصل على العلاقة التي تمثل الحجم الأمثل من السيولة:

$$QM = \sqrt{2 \cdot FC \cdot DM / HC}$$

ويمكن توضيح الحجم الأمثل من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-7) الحجم الاقتصادي للطلبية



المصدر: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

رغم ما جاء به هذا النموذج من مزايا بحيث أنه سهل الحساب والفهم للحجم الأمثل للاحتفاظ بالنقدية،

إلا أنه صعب التطبيق في الواقع بسبب الفرضيات التي بني عليها النموذج وهي:

- أن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للخزينة منتظمة وثابتة؛

- استبعاد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة غير العادية كالمصاريف الطارئة والإيرادات الإضافية.

ثانياً- نموذج ميلر وأور Miller and Orr¹:

يهدف هذا النموذج إلى تحديد المقدار الأمثل للرصيد النقدي، الذي يخفض التكاليف الكلية للاحتفاظ بالنقد

إلى أدنى قيمة ممكنة، وقد جاء هذا النموذج تكملاً للنموذج السابق ولمعالجة القصور الذي وقع فيه نموذج بمول، إذ

أن نموذج ميلر يأخذ بعين الاعتبار ميزة عدم الانتظام وعدم الثبات التي تتصف بها التدفقات النقدية الداخلة والخارجة،

لذلك فهو نموذج عشوائي، كما يعتبر الخزينة جزءاً من الأصول وبالتالي ما ينطبق على استثمار المحفظة المالية في الأجل

القصير ينطبق عليها، ويضع حدين للسيولة في الخزينة حد أقصى وحد أدنى لذلك يسمى هذا النموذج بنموذج حدود

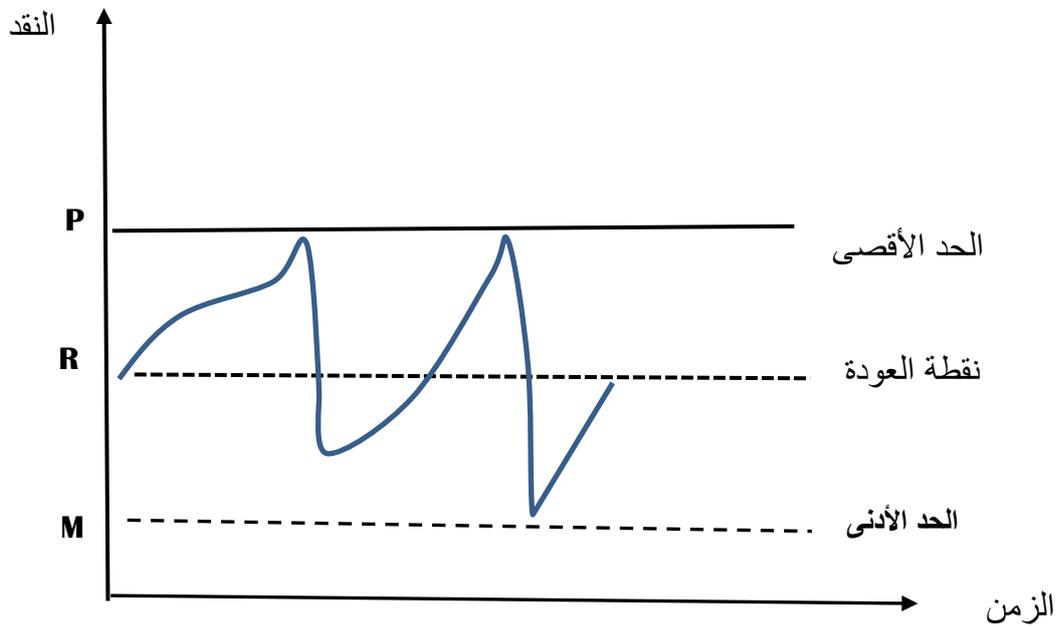
الرقابة، ولكن متى تبيع ومتى تشتري المؤسسة الأوراق المالية ؟

¹ - غذوان علي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

الفصل الثاني استراتيجيات التسيير الأمثل لخزينة المؤسسة الاقتصادية

- عندما يصل الرصيد النقدي إلى الحد الأدنى، تقوم المؤسسة ببيع أوراق مالية فيرتفع المستوى النقدي إلى مستوى معين نسميه مستوى العودة؛
 - عندما يزيد رصيد الخزينة عن مستوى العودة ويصل إلى الحد الأقصى، تقوم المؤسسة بشراء أوراق مالية لينخفض الرصيد ويرجع إلى مستوى العودة.
- والشكل التالي يبين مستوى العودة المتواجد بين الحد الأقصى والحد الأدنى للنقدية.

الشكل (2-8) حدود الرقابة وفق نموذج ميلر وأورو



المصدر: غدوان علي، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

يشير الشكل إلى أنه عندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأقصى عند النقطة (p) يتم توظيف الأموال الفائضة حيث يتم شراء كمية من الاستثمارات المؤقتة، وتتمثل في الفرق بين الحد الأقصى (P) ونقطة العودة (R) الأمر الذي يترتب عليه هبوط الرصيد النقدي إلى النقطة (M).

وعندما يصل رصيد النقدية إلى الحد الأدنى أي صفر، يتم بيع كمية من الاستثمارات المؤقتة لتسمح بعودة رصيد النقدية إلى نقطة العودة (R)، وطالما أن رصيد النقدية يقع بين الحدين (الأقصى P والأدنى M) فإنه لا تتم

عمليات بيع أو شراء¹.

وتحدد القيمة المثلى لنقطة العودة، والحد الأقصى للنقدية، ومتوسط الرصيد النقدي، من خلال المعادلات التالية²:

✓ - نقطة العودة (**R**): تمثل الحجم الأمثل لرصيد الخزينة من السيولة الجاهزة، وهي تمثل نقطة انعطاف

وعندها تكون أقصى أو أدنى وهناك يتم اتخاذ قرار البيع أو الشراء للأصول المتداولة الموظفة. وتستنتج بالعلاقة

التالية:

$$R = \sqrt[3]{3C \cdot \delta^2 / 4I}$$

حيث أن:

- R : نقطة العودة؛

- δ : تمثل التباين الذي يقيس مدى التقلب في صافي التدفق النقدي اليومي؛

- C : تمثل التكاليف الثابتة لتحويل النقدية إلى استثمارات مؤقتة أو العكس؛

- I : يمثل معدل العائد على الاستثمارات المؤقتة.

✓ - الحد الأقصى للنقدية (**P**): ويحسب بالعلاقة التالية:

$$P = 3R$$

حيث أن:

- R تمثل نقطة العودة.

✓ - متوسط رصيد النقدية (**M**): ويحسب كما يلي:

$$M = (P+R)/3$$

حيث أن:

- P: تمثل الحد الأقصى للنقدية؛

- R: تمثل نقطة العودة.

1 - عبد الغفار حنفي وآخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص: 591.

2 - غذوان علي، مرجع نفسه، ص: 74.

خلاصة الفصل:

يمكن القول بما أن الخزينة تلعب الدور المحوري في بناء هيكل بنود الميزانية، فتحصيل المقبوضات النقدية وتسديد المدفوعات الضرورية، وربط علاقة التوازن بينهما لتوظيف الفائض من السيولة، وتمويل العجز منها، يتطلب هذا العمل أساليب تقنية لتسيير خزينة المؤسسة، ومن ثم أصبحت وظيفة مسير الخزينة من الوظائف الهامة والحساسة جدا، لأن استمرار المؤسسة مرتبط بالقدرة على الوفاء بالتزاماتها وتسديد ديونها في آجالها، وكذلك الوصول إلى النتائج المرضية، وتحقيق الأرباح مرتبط بتحريك دولاب النشاط، وضمان تحصيل المقبوضات، ومواجهة المخاطر التي تعيقها. ومن ثم أصبح تسيير الخزينة يكتسي الأهمية البالغة، ومن بين الوظائف التي يوليها المديرون والملوك المكانة اللائقة. لأن التسيير الأمثل للخزينة لا يتوقف عند عمليات التحصيل والإنفاق فحسب، بل يتعدى ذلك ليساهم في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالتمويل، كتغيير النشاط أو توسيعه، أو الانسحاب منه، أو النمو وغيرها، وبالتالي يجعل المؤسسة تحافظ على توازنها المالي، ويمكنها من ضمان استمراريتها وبقائها، ومن ثم المساهمة في تطورها ونموها.

الفصل الثالث:

تقييم الأداء المالي

في المؤسسات

الاقتصادية

تمهيد

تمر المؤسسة الاقتصادية في مراحل نمو حياتها بوضعيات مختلفة، ولمعرفة مسارها الصحيح الذي يضمن لها الاستمرار والبقاء، لابد من تقييم أدائها المالي، الذي بواسطته وعلى المستوى الداخلي يمكننا من معرفة نقاط القوة ليتم تعزيزها والحفاظة عليها، ونقاط الضعف ليتم معالجتها وتجنبها، فمن خلال دراسة الجوانب المالية، استنادا على بعض المؤشرات والمعايير التي تستخدم للتعرف على طبيعة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، والذي تنعكس نتائجه على باقي الوظائف الأخرى، ومن بين هذه المعايير الربحية، السيولة، المديونية، مقاييس النشاط، مؤشر النمو... الخ حيث يتم معرفتها، والوصول إلى نتائجها بواسطة التحليل المالي.

سوف تتم دراسة تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول، سيتم التعرف فيه على الإطار المفاهيمي للأداء المالي، انطلاقا من التعاريف المختلفة وأهميته، ثم العوامل المؤثرة فيه، وكذلك التعرف على تقييم الأداء المالي وأهميته، أما المبحث الثاني، سوف يتم التطرق فيه إلى مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، التقليدية منها والحديثة.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء بصفة عامة، التعريف والأهمية، العوامل المؤثرة فيه، أما المطلب الثاني، فقد خصص إلى مفهوم الأداء المالي، تعريفه وأهميته، أما المطلب الثالث من هذا المبحث، فقد خصص لتقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء المالي، يجدر بنا أن نتعرض إلى مفهوم الأداء عموماً، تعريفه لغة واصلاحاً، ثم نبين أهميته في المؤسسة، ومستويات قياسه وكذا أنواعه.

أولاً- تعريف الأداء:

كلمة الأداء في اللغة العربية مشتقة من الفعل "أدى" وتعني أدى الشيء أي قام به، ويقال أدى ما عليه من دين، أي قضى ما عليه من دينه، ويقال كذلك أدت الشيء أي أوصلته، فالمعنى الدقيق لكلمة أدى هو قضاء الشيء أو القيام به، أما معنى الأداء باللغات الأجنبية فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية والفرنسية "Performance" والتي تدل على إنجاز العمل وتأديته، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹.

أما اصطلاحاً: فقد تعددت التعاريف بتعدد الباحثين أنفسهم، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول "الأداء هو تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة، وبطريقة متوازنة، من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة، بغرض الاستمرار في مجال الأعمال"².

التعريف الثاني "أنه تحقيق الأهداف المرجوة، بغض النظر عن طبيعتها ونوعها، ويمكن قياس الإنجازات من خلال النتيجة المحققة"³.

التعريف الثالث "الأداء مفهومه واسع ومتعدد الأبعاد ولهذا يصعب تحديده بدقة، فقياس الأداء أمر ضروري لأي منظمة من أجل تحديد مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ومع ذلك يمكن وضع تعريف له مع الأخذ بمجموعة من العوامل المرتبطة به، ويمكن اعتباره القيمة المضافة إلى الحالة الأولى، بمعنى تحسين الخدمة أو رفع جودة

¹ -عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص:86.

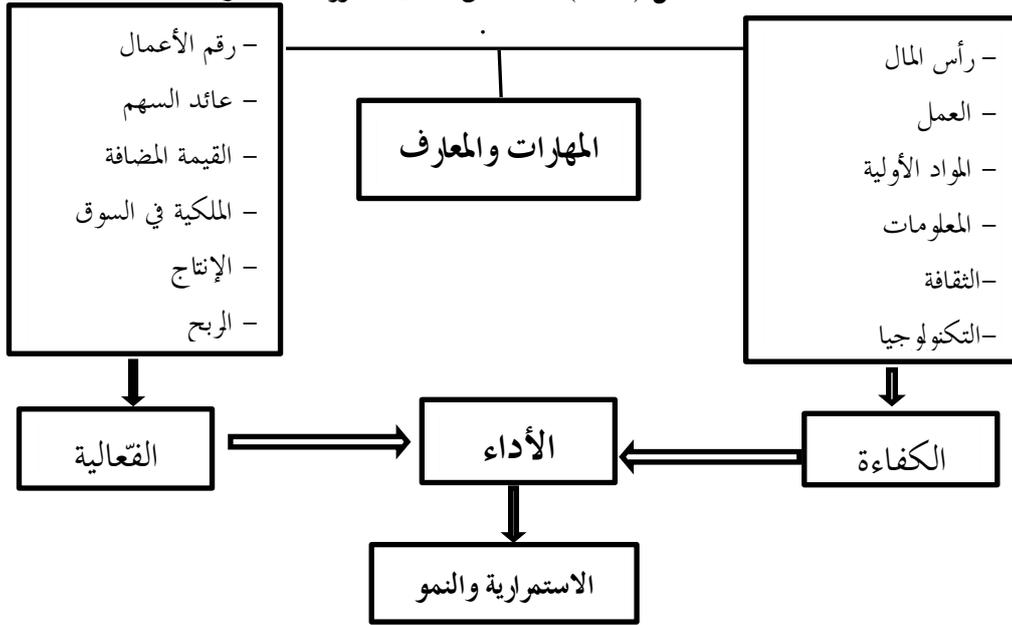
² -علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:65.

³ -Claire Gauzente, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité ?Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p.146.

الخدمة مثلا، إلى جانب تحقيق الحد الأدنى من الأهداف المراد الوصول إليها، أو بلوغ الحد الأقصى من الأهداف غير المسطرة فيه، مثل تقليل الوقت الضائع في الإنتاج، أو تخفيض التكاليف، وقد يشير إلى الفعالية والكفاءة"¹.
التعريف الرابع: "هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"².

التعريف الخامس: "هو العملية المرتبطة بوظيفة الجودة، وتسهيل الطريق للقادة، لتطوير التفاهم، وتحقيق رسالتها ورؤيتها، ويجب أن يتم كل شيء بشكل جيد، بحيث تتطور النظم والقيم اللازمة، للمطالبة بالنجاح الدائم"³.
وعلى ضوء التعاريف التي ذكرناها وهي قليلة من كثير يمكن القول، أن الأداء هو الحلقة التي تربط بين المصطلحين اللذان تداول ذكرهما كثيرا في معظم التعاريف، وهما الكفاءة والفعالية في التسيير، وبهما يتحقق نجاح أداء المؤسسات، فمن خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بتقشّف، دون هدر وإسراف (الكفاءة)، تتم رغبة الوصول إلى الأهداف المرجوة (الفعالية)، ليست على المستوى الاقتصادي فحسب، بل على جميع المستويات البيئية والاجتماعية... الخ ومن ثم تتحقق الاستمرارية ويرتفع النمو. الشكل التالي يوضح أهميتهما:

الشكل (3-1) الأداء من خلال منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: الهاشمي بالواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2014، ص: 99.

¹-Pierre Voyer, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2 édition, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 85.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 38.

³-David Autissier, Yvon Mougin, Jacques Ségot, **Mesurer la performance de la fonction qualité**, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2010,p79.

الشكل الذي يبين الأداء من منظور الكفاءة والفعالية، يوضح بأن الكفاءة تنطلق من الموارد المتوفرة (رأس المال، العمال، المواد الأولية...) والفعالية تنطلق من مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بأهداف (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، عوائد الأسهم والملكية في السوق...) وترتبط بين تحقيق الكفاءة والفعالية مهارات، ومعارف القائمين على تسيير المؤسسة، وهذا ما يمثل طبيعة الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

ورغم الارتباط الوثيق بين المصطلحين الكفاءة والفعالية لتحقيق الأداء، إلا أن توفر الكفاءة لا يعني بالضرورة تحقيق الفعالية والعكس صحيح، فقد تجد المؤسسة نفسها أمام أربع خيارات، والمصفوفة التالية تبين هذه الخيارات:

الشكل (2-3) العلاقة بين الكفاءة والفعالية

كفاء	تحقيق الأهداف وعدم وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف وعدم وجود إسراف في الموارد
غير كفاء	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
	فعال	غير فعال

المصدر: عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجال التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة الوادي، الجزائر، 2008، ص: 58.

الخيار الأول المظلل باللون الأخضر، يعبر عن الحالة المثلى وهو تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد، أما الخيار الثاني والثالث المظللان باللون الأصفر يعبران عن تحقيق أحدهما وإخفاق الطرف الثاني، أي وجود الكفاءة وغياب الفعالية أو وجود الفعالية في غياب الكفاءة، أما الخيار الرابع وغير المرغوب فيه المظلل باللون الأحمر المعبر عن غياب الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، وهو أسوأ الخيارات.

ثانيا- أهمية الأداء:

يلعب الأداء دورا استراتيجيا في حياة المؤسسة، فبه تحيا، ومن خلاله تنتعش وتتوسع، فهو يعتبر من أهم الوسائل التي تحقق الأهداف المرجوة، ويمكن توضيح أهمية الأداء من خلال النقاط التالية¹:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛

¹ - بظاهر بحثه، أهمية تحليل التسيير الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص: 51.

- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلالات الواقعة والتي تحول دون تحقيق الأهداف؛
- في تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

ثالثا- مستويات الأداء:

- تختلف درجات الأداء في مستوياتها، فمن الأداء المتميز إلى الأداء الضعيف وتتخللهما مستويات أخرى المعتدل... ويمكن ذكر المستويات، على النحو التالي¹:
 - **الأداء المتميز**: الذي يترتب من أجله التحفيز العالي، بناء قيادة الصناعة، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز والحصول على عدة عقود عمل؛
 - **الأداء الجيد جدا**: هو الذي يبين التمتع بوضع مالي جيد، ومدى صلابة الأداء وتوفير الدلائل المستقبلية، والإطار الكفاء؛
 - **الأداء المعتدل**: الذي يمثل عدم سهولة الوصول إلى الأموال، اللازمة للبقاء والنمو وسيرورة الأداء دون المعدل المطلوب، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء والأطر العاملة؛
 - **الأداء الضعيف**: ويتمثل في مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية، ويكون الأداء دون المستوى المطلوب، وبروز نقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب العمال المؤهلين؛
 - **الأداء المتأزم**: وهو الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور عمل المنظمة؛
 - **الأداء الاستثنائي**: الذي يبين الوفرة في النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة، والتفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المربحة، والالتزام الواضح من قبل المسير.
- رابعا-العوامل المؤثرة في الأداء:

يخضع الأداء لتأثير بعض العوامل، منها ما هو داخلي بإمكانية المسير التحكم فيه من خلال تدعيم ما هو إيجابي وتعزيزه، وتخفيض ما هو سلبي وتجنبه، ومنها ما هو خارجي ليس في دائرة السيطرة، ومن ثم يصعب التحكم فيه، وسوف نتطرق إلى أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء:

1-العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المؤسسة ويمكن معالجتها ومن بينها:

¹ -بطاهر بختة، مرجع نفسه، ص.ص:54-55.

- **المورد البشري:** فهو يشكل أهم مورد، فعملية اتخاذ القرارات والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة، هي التي تحدد كمية ونوعية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الهدف، وهو الذي يحققه. فالعلاقة بين الفرد والمؤسسة متينة ومترابطة، ومبنية على الأسس التالية¹:

✓ تواجد المؤسسة أساسا لتلبية الحاجات البشرية؛

✓ المؤسسة في حاجة إلى الأفكار والطاقات والمواهب لتطوير نفسها، والأفراد بحاجة إلى الوظائف والأجور وفرص العمل لسد حاجاتهم؛

✓ التوافق الجيد بينهما يعود بالفائدة لكليهما، إذ يجد الفرد عملا ذا قيمة ومرضيًا، وتحصل المؤسسة على أدوات تطويرها ونموها، من خلال الطاقات والمواهب الكامنة عند الأفراد.

- **التنظيم:** فعملية التنظيم لا تقل أهمية عن العامل الأول في التأثير، فبوساطته يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات².

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني، وتضم على الخصوص نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال، ونوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج³.

- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي تكون خارج سيطرة المؤسسة ولا يمكن للإدارة التحكم فيها، حيث يتطلب التنبه إليها والتكيف معها، ومن بين هذه العوامل⁴:

- **العوامل الاقتصادية:** المحيط الاقتصادي يمثل المصدر الأساسي لمختلف موارد المؤسسة الاقتصادية من جهة، وهو المستقبل لكل منتجاتها من جهة أخرى، وبالتالي العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء.

- **العوامل السياسية والقانونية:** الاستقرار السياسي له أثر إيجابي على أداء المؤسسات، خلافا للأزمات والتقلبات التي تشكل عائقا كبيرا في تحسين أداء المنظمات بصفة عامة، كما أن القوانين المشجعة لانتعاش المؤسسات، الجبائية منها أو الإدارية، تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بتغيرات سلوك المستهلك، وبالعلاقات بين مختلف المجموعات، فهاته العناصر تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة.

1 - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 95.

2 - السعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 30.

3 - السعيد بريش ونعيمة بجاوي، مرجع نفسه، ص: 30.

4 - بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

خامسا-أنواع الأداء:

أنواع أو تصنيفات الأداء عديدة ومختلفة باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف، فكل معيار يُعتمد يُفرز لنا مجموعة من الأنواع، وسوف نذكر بعض الأنواع انطلاقا من اختيار بعض المعايير:

1-التصنيف حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما¹:

أ- الأداء الداخلي: يشير الأداء الداخلي، إلى مدى إدراك العاملين لمستوى أداء الشركات التي ينتمون إليها، في الأمد القصير والطويل، فضلا عن إمكاناتها في تحقيق أهداف الأداء التي تحددها، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: يعبر عن مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة مهما كان مستواهم وموقعهم الوظيفي؛

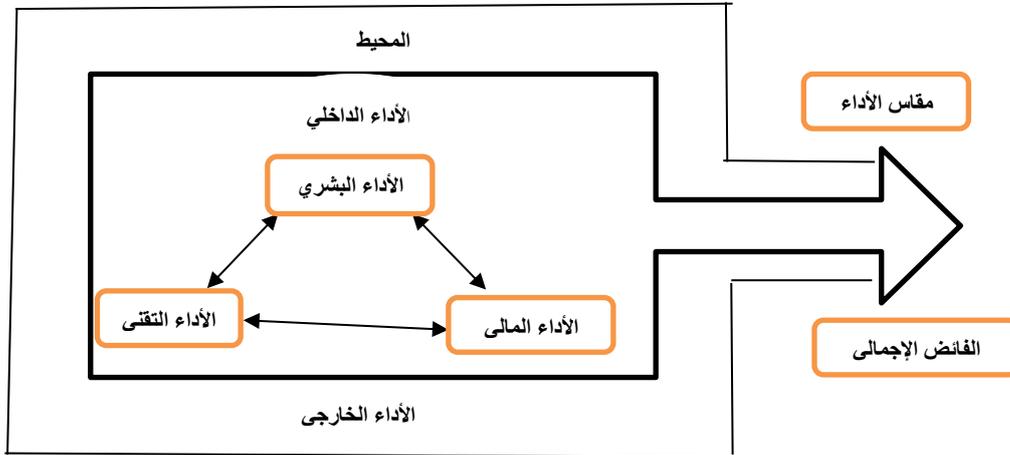
- الأداء التقني: أي قدرة المؤسسة في الإنتاج، بطريقة فعالة عن طريق استعمال كل تجهيزاتها التقنية والحديثة؛

- الأداء المالي: أي مدى استخدام المؤسسة لمواردها ووسائلها المالية المتوفرة لديها بطريقة فعالة.

ب-الأداء الخارجي: فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وهو ناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصّل عليها المؤسسة.

والشكل التالي يوضح الأداء الداخلي والأداء الخارجي في المؤسسة:

الشكل (3-3) الأداء الداخلي والأداء الخارجي في المؤسسة



المصدر:

Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources humaines* (pilotage social et performances), 4^{ème} édition, Dunod, Paris, France, 2001, P : 154 بتصرف.

¹-الهاشمي بالواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، الجزائر، 2014، ص: 128.

- 2-التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:
- الأداء الكلي: في إطار هذا الأداء، يمكن الحديث عن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة، كالاتمرارية الربح، الشمولية، النمو... إلخ، وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
- 3-التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها²:
- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي المقبول بأقل التكاليف الممكنة، وذلك لبلوغ أهدافها المالية، وبناء هيكل مالي فعال، وتحقيق معدل مردودية جيد.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.
- أداء وظيفة الأفراد: فالعنصر البشري عنصر متغير، يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون في تحديد أدائه على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية، إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي، كالعامل تحت الضغط والتوتر، عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة، أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.
- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها:
- ✓ حصة السوق؛
 - ✓ إرضاء العملاء؛
 - ✓ اسم العلامة التجارية التي تقيس ذهن الأفراد.
- أداء وظيفة التمويل: تتمثل في:
- ✓ القدرة على الاستقلال عن الموردين؛
 - ✓ الحصول على الموارد المناسبة، في الأوقات المناسبة، وبأسعار مناسبة؛
 - ✓ تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

1 -عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص:89.

2 -بطاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص:56.

✓ توفر جو ملائم للبحث ولابتكار والتجديد؛

✓ التنوع في المنتوجات؛

✓ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

- أداء وظيفة العلاقات العمومية: بهذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن

هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردن وأخيرا الدولة؛

✓ بالنسبة للموظفين: فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة؛

✓ المساهمين: يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة؛

✓ أما الموردن: فالأداء عندهم هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها؛

✓ الأداء عند العملاء: هو الحصول على تسديدات طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

4- التصنيف حسب الطبيعة: حسب هذا المعيار فالمؤسسة تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية

سياسية.. الخ، ومن ثم فإن الأداء، يصنف هو الآخر إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء سياسي،

ونوضّح هذه الأنواع كما يلي¹:

- الأداء الاقتصادي: فمن خلال المقارنة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء، يمكن القول إن الأهداف الاقتصادية

تدل على وجود أداء اقتصادي، وهو المهمة الرئيسية للمؤسسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية، ويتمثل هذا الأداء في

الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة، نتيجة تعظيم أرباحها وتدئنة مواردها.

- الأداء الاجتماعي: إن الأهداف الاجتماعية التي رسمتها المؤسسة خلال عملية التخطيط، تمثل قيودا مفروضة عليها

من المجتمع الداخلي (أي الأفراد)، والمجتمع الخارجي (البيئة الخارجية)، فيعتبر سعي المؤسسة لبلوغ أهدافها الاجتماعية

نوع من الأداء الاجتماعي.

- الأداء التكنولوجي: يمكن للمؤسسة أن تحقق أداء تكنولوجيا، إذ تعلق الأمر بتحديد أهداف تكنولوجية، عند

بداية النشاط، وغالبا ما تكون الأهداف التكنولوجية أهدافا استراتيجية، وبتحقيقها يتحقق الأداء.

- الأداء السياسي: يتجسد بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية من خلال حصولها على بعض المزايا، جراء مساهمتها

في بعض العمليات السياسية، كالتكفل بتمويل الحملات الانتخابية لمرشحي بعض الأحزاب.

¹ - الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

- الأداء الإداري¹: هناك من يضيف في هذا المعيار نوع الأداء الإداري، والذي يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل، التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري، يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات، وكذلك البرمجة الخطية.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

الأداء المالي هو أحد أنواع الأداءات، وهو عبارة على تقييم تاريخي للوضع المالية، لفترات متعاقبة ماضية وحاضرة والتنبئي بالمستقبل، من خلال كشف أهم نقاط القوة، ونقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء المالي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه.

أولا-تعريف الأداء المالي:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تعريف الأداء المالي، فكل باحث يعرفه حسب الزاوية التي ينظر إليها منه، وكلهم يصبون في بوتقة واحدة. ومن بين التعاريف الأكثر تداولاً نذكر ما يلي:

التعريف الأول: الأداء المالي هو " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة، ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة والجدول الملحق، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الظرف الاقتصادي، والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وتشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة، ومعدل نمو الربحية"².

التعريف الثاني: يعرف الأداء المالي "بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها، في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير، من أجل تشكيل الثروة"³.

التعريف الثالث "هو مدى قدرة المؤسسة على استخدام الوسائل المالية بطريقة فعّالة، من أجل الوصول إلى الأهداف المالية، واستخدام المؤشرات المالية، لقياس الأهداف المنجزة"⁴.

¹-قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص:113.

²-عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص:36.

³-كماسي محمد الأمين ودادن عبد الغني، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي، الأداء المميز للمنظمات والحكومات، 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص:304.

⁴-عقي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص:107.

التعريف الرابع " يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة، للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة، ومواجهة التحديات المستقبلية، من خلال الاعتماد على القوائم المالية "1.

ومن خلال التعاريف التي سردناها يمكن القول إن الأداء المالي هو عبارة عن وصف وتقييم للوضع المالية للمؤسسة الاقتصادية في نهاية الفترة المعنية، ومقارنة النتائج المحققة بتلك لأهداف المسطرة مسبقا، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وبأقل التكاليف.

ثانيا- أهمية الأداء المالي:

تتضح أهمية الأداء المالي في عدة جوانب ومن بينها²:

- مؤشر يُقاس من خلاله وضعية المؤسسة المالية، ومدى بلوغ الأهداف المنتظرة، والتنبؤ بالمستقبل؛
- الأداء المالي يؤدي إلى تحسين إدارة الإنتاج، الخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- يوفر بيانات ملموسة يمكن الاعتماد عليها في حل المشاكل، واتخاذ القرارات المناسبة، حول عمليات المؤسسة؛
- الأداء المالي الفعال، الذي يساعد في تحسين العلاقة المالية بين الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية للمؤسسة.
- كما يمكن إضافة بعض النقاط التي تعزز من أهمية الأداء المالي وهي كما يلي:
- فهو يُحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقه؛
- فهو وسيلة لجذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- آلية أساسية وفعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا-العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

توجد عوامل داخلية وأخرى خارجية لها تأثير كبير على الأداء المالي، نوضحها كما يلي:

- 1-العوامل الداخلية: هناك مجموعة من العوامل الداخلية التي تواجه المؤسسة الاقتصادية والتي يكون لها الأثر السلبي على أدائها المالي وربحيتها، بحيث يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، بالشكل الذي لا يعيق في تعظيم العائد المتوقع وتقليل التكاليف، وأهم هذه العوامل³:
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال؛

¹ -نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص:78.

² - كردوسي محمد، دور محاسبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، ص:166.

³ - كردوسي محمد، مرجع نفسه، ص: 165.

- الرقابة على التكاليف؛

- الرقابة على كفاءة استخدام الأموال المتاحة؛

- إدارة السيولة؛

- المؤشرات الخاصة بالربحية.

2-العوامل الخارجية: مثلما تواجه المؤسسة العوامل الداخلية، فإنها تواجه أيضا مجموعة من العوامل الخارجية، التي تؤثر كذلك على أدائها المالي، حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيرها، ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي¹:

- منافسة المؤسسات الأخرى التي تعمل بنوع النشاط نفسه؛

- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية التي تطبق على المؤسسات؛

- الحالة الاقتصادية والسياسات المالية للدولة؛

- التقدم العلمي والتكنولوجي المتوقع على إنتاجية المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة، هو توافق بين كفاءة وفعالية استخدام مواردها، الذي يتأثر بعوامل كثيرة جدا، منها ما يمكن التحكم فيه، ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، وللإشارة فإنّ معيار الفصل بين العوامل التي يمكن التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق، وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة، الذي يؤثر على أدائها بمختلف أنواعه.

رابعا- معايير الأداء المالي:

هناك أربعة معايير رئيسية للأداء المالي وهي:

1-المعايير التاريخية (Historical Standards): وتكون مستمدة من المؤسسة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية في الكشوفات المالية للسنوات السابقة، لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف، لكي تتم معالجتها، ومواطن القوة لكي يتم تدعيمها².

2- المعايير القطاعية (الصناعية) (Industry Standards): يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتمثل هذه المعايير أساساً جيداً لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دورياً، خاصة وأن المؤسسة المعينة تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به، على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات

¹ - أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، WWW.KOTOB ARABIA.COM، سنة النشر غير مذكورة، ص:156.

² - فلاح حسين علالي الحسين وآخرون، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص:238.

موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتوجات، ونسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي... الخ¹.

3- المعايير المطلقة (Absolute Standards): وهي عبارة عن نسب أو معدلات متعارف عليها في مختلف مجالات الأعمال، كنسبة 100 من المئة أو كذا مرة².

4- المعايير المستهدفة (Target Standards): وهي نسبة تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها، من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة، تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط للمؤسسة المعنية، وبالتالي يتم اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة³.

خامسا- أنواع الأداء المالي:

للوصول إلى نتائج الأداء المالي، لا بد من استخدام التحليل المالي، كوسيلة أو آلية لبلوغ الغاية المرجوة، ويختلف نوع التحليل باختلاف المعيار المتبع في الدراسة، فأنواع معيار البعد الزمني، يختلف عن أنواع معيار الجهة المكلفة بالتحليل، ومن بين هذه الأنواع أو الأدوات نجد ما يلي:

1- التحليل الأفقي: فهو يركز على دراسة وحساب طبيعة التغيرات التي تطرأ على عناصر القوائم المالية عبر الفترة الزمنية، بحيث يتم مقارنة عنصر ما من عناصر الميزانية لنفس المؤسسة لسنوات مختلفة، من خلال دراسة مبالغ التغيرات التي تطرأ على العنصر المدروس، ويسمى أيضا بالتاريخي أو المتغير، لأنه يبين تطور أو تدهور المؤسسة عبر فترة زمنية محددة⁴؛

2- التحليل العمودي: فهو يركز على دراسة كل قائمة مالية مستقلة عن غيرها، بحيث يتم مقارنة كل عنصر من عناصرها إلى المجموع الإجمالي، أو مقارنة مبلغ العنصر بمبلغ عنصر آخر في القائمة نفسها والفترة نفسها، ويسمى أيضا بالرأسي أو الساكن⁵؛

¹- آلاء مبارك عبد الرحمان البشير، التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للشركات التجارية، بحث تكميلي لنيل شهادة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2017، ص:34.

²- عبد الرحمان بن سانية، أساسيات التحليل المالي، دروس مطبوعة لطلبة السنة الثالثة ليسانس وطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2018، ص:19.

³- نواف سماح محمد الذنبيات، أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على أداء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص:20.

⁴- شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص:43.

⁵- وليد ناجي الحيايلي، مرجع سبق ذكره، ص:29.

3- تحليل الاتجاهات: يستخرج هذا المعيار كمتوسط نسب نفس المؤسسة في الماضي، وبعد ذلك يتم مقارنة النتائج الحالية للمؤسسة مع هذا المتوسط الحسابي (المعيار التاريخي)، للحكم على أداء المؤسسة في الماضي، لفحص الحاضر وتوقع أدائها في المستقبل، باعتبار أن الأداء الحالي هو نتاج الأداء الماضي، وأن الحاضر هو منطلق للأداء المالي المستقبلي، وتمتد هذه الدراسة لمدة ثلاث سنوات غالباً¹.

4- التحليل الداخلي: والذي يتم من قبل شخص أو مجموعة داخل المؤسسة نفسها، وغالباً ما يستهدف هذا النوع خدمة إدارة المؤسسة في مستوياتها الإدارية المختلفة؛

5- التحليل الخارجي: والذي تقوم به أطراف خارجية كالبنوك مثلاً، بهدف تأمين التعاملات المصرفية.

والأنواع التي ذكرناها إذا غطت فترة زمنية قصيرة (سنة أو سنتان) تسمى في هذه الحالة بالتحليل القصير الأجل وعادة ما تركز على تغطية الالتزامات الجارية وتحقيق الإيرادات التشغيلية، وهي تهتم بالدرجة الأولى بالدائنين والبنوك ويمكن تسميتها بتحليل السيولة. أما إذا كان الهدف هو تحليل هيكل التمويل العام أو الأصول الثابتة أو الربحية في الأجل الطويل... الخ فيتم اللجوء في هذه الحالة إلى التحليل طويل الأجل (سنوات متعددة)².

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي

إن الهدف الأسمى للمؤسسة الاقتصادية هو تحقيق أعلى مستوى من الأرباح، فالتركيز على مستوى أداء المؤسسة والعمل على تحسينه هو الوسيلة المثلى للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، وبالتالي أصبح تقييم الأداء المالي من المتطلبات الضرورية، وتتمثل عملية تقييم الأداء في استخدام مجموعة من المؤشرات، التي تقيس مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المخططة، للتأكد من مدى تنفيذها بشكل جيد، ومن ثم يتم تصحيح الانحرافات، وتفادي المشاكل المحتملة مستقبلاً. وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي:

كوكبة من العلماء والباحثين في هذا المجال عكفوا على تعريف تقييم الأداء المالي، ومن بين هذه التعاريف:

التعريف الأول: "هو عملية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المحققة، مقارنة بما تحقق في الماضي وما يرغب في تحقيقه مستقبلاً"³.

¹ - بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص: 25.

² - وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

³ - صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول، المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، مخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص: 388.

التعريف الثاني: "هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء"¹.

التعريف الثالث: "فهو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمؤسسة، وتحديد الكيفية التي أديرت بها مواردها خلال فترة زمنية محددة"².

التعريف الرابع: "تقديم حكما ذا قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة، وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة"³.

ومن خلال التعاريف التي ذكرناها يمكننا القول، أن تقييم الأداء المالي هو أحد المراحل التي تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها وبأقل التكاليف، باستخدام بعض المؤشرات والمعايير، ومقارنتها بالأهداف التي رسمتها مسبقا في عملية التخطيط.

ثانيا- أهمية تقييم الأداء المالي:

تحتل عملية تقييم الأداء أهمية خاصة، نظراً لندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الاحتياجات المتنافس عليها لغرض الحصول على أكبر العوائد، لذا أصبحت مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية، وتمثل أهميته فيما يلي:

- إعادة توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين أدائها؛

- يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف، من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم؛

- يوفر قياساً لمدى نجاح المؤسسة، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار؛

¹-السعيد بريش ونعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011، نشر في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص:30.

²- التجاني إلمام وشعوبي محمد فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015، ص:33.

³- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص:38.

- يوقر نظام تقييم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؛

- يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافآت.

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء المالي كذلك في العناصر التالية¹:

- تنصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر، بالإضافة إلى توزيعات الأرباح، في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والحفاظ على سيولة المؤسسة لحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار؛

- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية، وزيادة الدخل القومي؛

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

ثالثا- أهداف تقييم الأداء المالي:

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها أهداف عامة تلامس الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة، وأخرى تهم الجوانب المالية بصفة خاصة، وسوف نتطرق إلى بعض الأهداف العامة ثم نذكر أهداف تقييم الأداء المالي:

1- أهداف تقييم الأداء بصفة عامة: وتتمثل في العناصر التالية²:

- متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة، حيث تُستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف، إذ تسمح للمسؤول المباشر أن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل، وملاحظة أداء العاملين لمهامهم، للحكم على مدى كفاءتهم في مهنتهم؛

1 - حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيايات الاعلام والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص.ص:17-18.

2 - غالم كمال وبن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لنموذج بطاقة التقييم المتوازن، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد السابع، العدد الأول، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021، ص:384.

- دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم، فعندما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعله يبذل جهداً أكثر؛
 - إمكانية تثبيت العامل الجديد، فنظم الخدمة المدنية تقتضي في غالب الأحيان بخضوع الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا يُبعد من المهنة، وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته؛
 - تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة، الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية، وعلى سبيل المثال إذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.
 - تكملة إلى الأهداف التي ذكرناها، يوجد أهداف إضافية تلامس بعض الجوانب الأخرى ذكرها الدكتور حمزة محمود الزبيدي والتي يحققها تقييم الأداء وهي¹:
 - يوفر مقياساً لمدى نجاح المؤسسة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها، بغية تحقيق أهدافها؛
 - يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية؛
 - يظهر التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيًا بالنسبة للمؤسسة نفسها من مدة لأخرى، ومكانياً مقارنة بمؤسسات مماثلة؛
 - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، والذي بدوره يدفعها لتحسين مستوى أدائها؛
 - يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- 2-أهداف تقييم الأداء المالي:** يتجلى الهدف من تقييم الأداء المالي في عدة نقاط من بينها²:
- معرفة مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خططها؛
 - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل ونوعية أجود؛
 - الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الوحدة الاقتصادية، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها لغرض وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 84.

² - م. فائزة عبد الكريم محمد، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص: 298.

- تحديد مسؤولية كل مركز أو كل قسم في الوحدة الاقتصادية، عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، عن طريق قياس إنتاجيته، وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه يخلق المنافسة وروح الإبداع، بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة؛
- تصحيح الموازنات التقديرية، من خلال المقارنة بين الطموح والإمكانات المتاحة، إذ تشكل نتائج تقييم كفاءة الأداء قاعدة هامة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء الوحدة الاقتصادية، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية، التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته؛
- التأكد من تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين القطاعات الاقتصادية والإنتاجية المختلفة، أو القيام بوضع السياسات عن طريق معايير أو مستويات تحدّد مقدماً كيفية استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة واستثمارها أفضل استثمار.

رابعا- العناصر المرتبطة بتقييم الأداء:

تشتمل عملية تقييم الأداء على عدة عناصر أساسية مرتبطة بها وهي:

- 1- **الفعالية:** ويتمثل ذلك في ربط مخرجات النشاط بالمدى الذي تستطيع المؤسسة أن تحقق فيه نتائج متوقعة أو مرتقبة¹. الفعالية تعني " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية"، وتقاس الفعالية كما يلي²:

$$\text{الفعالية} = \frac{R_m}{R_p} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المتوقعة}}$$

- 2- **الكفاءة:** من المعروف أن أحسن كفاءة إنتاجية هي تلك التي تعطي كمية من المخرجات بأدنى مستوى من استهلاك المدخلات، ولهذا فإن العلاقة بين الإثنين تعبر عن الكفاءة في الممارسة الصحيحة لكل عملية مرتبطة بنشاط المؤسسة³. وتتمثل الكفاءة في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم

¹-زرقاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية-مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، 2016، ص:113.

²-قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص:107.

³-زرقاوي عبد الكريم، مرجع نفسه، ص:113.

المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات. وتقاس الكفاءة المتحصل عليها كما يلي¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{R_m}{M_r} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث R_m تمثل النتائج المحققة و M_r تمثل الموارد المستخدمة.

3- الاقتصاد: ويعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة للحصول على المخرجات المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة².

4- الإنتاجية: تطرح الوكالة الأوروبية للإنتاجية (EAA) مفهوما يتمحور في اتجاهين، الاتجاه الأول يشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج، والاتجاه الثاني يعرف الإنتاجية بأنها موقف يقوم على البحث الدائم عن التطوير بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء الأمس، وأداء الغد أفضل من أداء اليوم³.

5- التنافسية: تعرف على أنها الأداء الاقتصادي الحالي والكامن للبلد، في المجالات التي يتنافس فيها مع الأمم الأخرى⁴.

6- الربحية: تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها، ومدى تحقيقها للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، والتركيز على تحقيق الربحية لا يعني توفير النقود بل يتعدى إلى تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل مع المنافسين، الامر الذي يضمن المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، ومن ثم تؤدي إلى التوسع في النمو وتحافظ على ديمومة واستقرار المؤسسة⁵.

وفي حالة عدم تحقيق الأهداف مع الأداء المتوقع دل ذلك على وجود فجوة في الأداء والنتيجة عن أحد

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد السابع، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 221.

² - عريوة محاد، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد التاسع، العدد الخامس عشر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص: 145.

³ - بن خليفة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

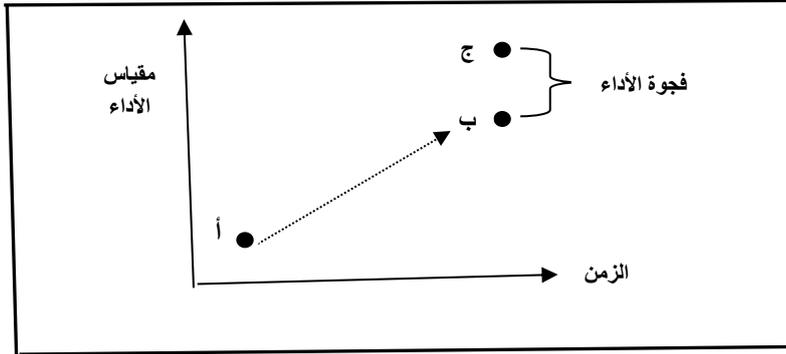
⁴ - نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2006، ص: 23.

⁵ - قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 47.

الأسباب التالية¹:

- عدم تلائم الاستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية؛
 - عدم كفاية الموارد المتاحة أمام الإدارة؛
 - التنفيذ غير الصحيح لهذه الاستراتيجيات من قبل الإدارة.
- والشكل التالي يوضح وجود فجوة الأداء في غياب عنصر الكفاءة أو الفعالية أو بعض العناصر الأخرى.

الشكل (3-4) توضيح فجوة الأداء



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص:82.

حيث يمثل:

- المستقيم: أ ب منحني الأداء في ظل الاستراتيجية الحالية؛
- المجال: ب ج فجوة الأداء (التنبؤ بوجود انخفاض في الأداء)؛
- النقطة: ج الهدف المرتقب.

نلاحظ من خلال الشكل (3-4) عدم وصول المستقيم الذي كانت انطلاقته النقطة أ إلى النقطة ج المراد الوصول إليها وهي الهدف المرتقب، بل تعثر وتوقف عند النقطة ب، بحيث تركت مجال بينها وبين النقطة ج لبعض الأسباب السالفة الذكر وهذا المجال الذي يعبر عنه في المجال الاقتصادي بفجوة الأداء.

خامسا- الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي:

هناك العديد من الأطراف التي تستفيد دون شك من عملية تقييم الأداء المالي، وتتمثل هذه الأطراف في:

1- الإدارة: المديرون يرغبون في مقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية من أهداف الربحية والسوق المختارة مع أداء منافسيهم، فالإدارة تحدد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية، النمو في قيمة المبيعات أو الوحدات، والعائد

¹ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص:82.

على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المديرين ضمن المستوى الإداري الأعلى، الذي يتم الحصول عليها من خلال تقييم تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية، وحساب النتائج...) ¹.

2- **الدائون:** وهم فئة المقرضين إلى المؤسسة من البنوك والمؤسسات المالية المختصة سواء من الذين قدموا قروضا طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، فهم يهتمون بالتحليل المالي للمؤسسة لمعرفة مركزها المالي، ودرجة المخاطر التي تتعرض لها قروضهم، وقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، ودرجة الرفعة المالية للمؤسسة، والعناصر المكونة لهيكل رأس المال، ومصادر الأموال المتاحة للاستثمارات ².

3- **المستثمرون:** يهتم المستثمرون بالتحليل الاستثماري للمشاريع لتقييم استثماراتهم الحالية والجديدة، ومدى سلامة الاستثمار وتوفير الفرص المتاحة لتحقيق النمو والتطور للمؤسسة، وكفاءة الأداء الحالي والعوامل المؤثرة على هذا الأداء مستقبلاً ³.

4- **أسواق المال:** من متطلبات إدراج الشركات لتداول أسهمها في الأسواق المالية، هو نشر قوائم مالية لسنتين متعاقبتين، وتقوم أسواق المال بتحليل هذه القوائم ونشرها في دوريات ونشرات، لتوضيح الأداء التاريخي لهذه الشركات ومساعدة المستثمرين في اتخاذ قراراتهم وفق أسس علمية دقيقة؛

5- **الدولة:** تستخدم بعض مؤسسات الدولة، مؤشرات تقييم الأداء المالي في مراقبة وتنظيم الأسعار، كما تستخدمها الجهات المختصة بالتخطيط والاستشراف في إعداد الخطط المستقبلية، على المستوى الكلي أو الجزئي أي القطاعي، كما تستخدم المؤشرات المالية في تحصيل الضرائب، حيث تعتبر أحد بنود إيرادات ميزانية الدولة، وتشكل مورداً مالياً هاماً ⁴.

سادساً-متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء ومعوقاته:

حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة وتصل إلى مستوى مقبول يساعد على اكتشاف الانحرافات لمعالجتها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، لا بد من توفر بعض الشروط وإزالة بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف. نذكر البعض منها:

1 - السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

2 - فلاح حسن الحسين، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 239.

3 - أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 77.

4 - غذوان علي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- 1- شروط نجاح تقييم الأداء: من أهم العوامل التي تساعد على شروط نجاح تقييم الأداء ما يلي¹:
- أن يكون الهيكل التنظيمي واضحاً، تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة ودون تداخل؛
 - واقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلية التنفيذ بمرونة؛
 - توفر المؤسسة على الأفراد المتمرسين في عملية التقييم، وقادرين على تطبيق المعايير بشكل صحيح؛
 - وجود نظام فعال ومتكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء؛
 - أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عملية التقييم منظمة ومتناسقة؛
 - وجود نظام حوافز فعال (مادي ومعنوي)، ليحقق ربطاً متيناً بين الأهداف المخططة والمنجزة.
- 2- أسباب معوقات النجاح: توجد بعض الحواجز والصعوبات التي تكون عائقاً في تحقيق ونجاح عملية تقييم الأداء من بينها²:
- صعوبة تحديد نموذج متكامل وواضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
 - صعوبة تحديد المتغيرات المراد قياسها والعلاقات بينهما، وبذلك لا يمكن معرفة بداية عملية تشخيص الإنجازات؛
 - صعوبة تحديد معايير تقيس كمية ونوعية المخرجات التي تقيس تقييم الأداء؛
 - نقص الكوادر البشرية الكفأة التي تدير عملية التقييم.

¹ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص.ص: 42-43.

² - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 21.

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي

المؤشرات المالية هي عبارة عن كميات مالية مستخرجة من متغيرين أو أكثر تربطهما علاقة، وتحليلها يعطي صورة واضحة عن الظاهرة المراد قياسها، وتساعد في اتخاذ القرارات التصويبية للمؤسسة والمنقذة لها من الفشل والزوال. وسوف نخصّص هذا المبحث إلى دراسة المؤشرات المالية وأنواعها، من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول سوف يتناول مفهوم المؤشرات المالية، أما المطلب الثاني يتم التطرق فيه إلى المؤشرات التقليدية، أما المطلب الثالث فسوف نخصّصه إلى ذكر المؤشرات الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم المؤشرات المالية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤشرات المالية، والمراحل التي مرت بها، وخصائصها ثم أنواعها.

أولاً-التطور التاريخي للمؤشرات المالية:

إن قراءة وتحليل البيانات المالية المدونة ضمن محتوى القوائم المالية، ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر، والنسب المالية كانت أحد الأدوات المستعملة من طرف البنوك والمؤسسات المصرفية لتحليل والتقييم، والتي تبيّن أساساً مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها. وكان للأزمة الاقتصادية (1929-1933) وقع بالغ في تطوير تقنيات التسيير وخاصة التحليل المالي، ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصراف، وبدأت تساهم في التقديرات الزمنية للآلات بالمؤسسات، وكذلك الاحصائيات المتعلقة بالنسب النمطية لكل قطاع اقتصادي¹.

كما تطورت النسب والمعايير من حيث أهميتها ونوعيتها، حسب متطلبات كل مرحلة زمنية، وفيما يلي سرد

المراحل التي مرت بها²:

- في سنة 1970: كان الاهتمام منصباً نحو حجم المؤسسة معبرا عنها:

✓ بقيمة الأصول؛

✓ وحجم الأعمال.

- الفترة من 1970 إلى 1980: كان الاعتماد في هذه الفترة على العوائد المحاسبية والتي تقاس من خلال:

✓ الأرباح الصافية؛

✓ الأرباح الصافية للسهم؛

✓ ربحية السهم إلى سعره.

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

2 - السعيد بريك وسمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 14-15 أبريل 2009، ص: 12.

- الفترة من 1980 إلى 1990: تم الاتجاه نحو السيولة، والتي تقاس بالمؤشرات التي تعتمد من التدفقات النقدية:
✓ التدفقات النقدية المخصومة؛

✓ صافي القيمة الحالية.

- الفترة من 1990 إلى 2000: ظهر مفهوم جديد وهو خلق القيمة الفعلية فتم اهتمام المستثمرين والإدارة ب:

✓ بمؤشرات العائد على الأموال المستثمرة؛

✓ القيمة الاقتصادية المضافة؛

✓ العائد الإجمالي على القيمة الدفترية؛

✓ العائد الإجمالي للسهم.

- أما بعد سنة 2000 إلى وقتنا الحالي: فأصبح الانشغال منكبًا على خلق القيمة المستدامة.

ثانياً- تعريف المؤشرات المالية:

وضعت تعريفات عديدة للمؤشرات المالية وكلها متقاربة، حيث أنها تعبر عن أهداف ومدلول المؤشرات المالية.

وسوف نتعرض للبعض منها:

التعريف الأول: يعرف المؤشر على أنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام،

بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"¹.

التعريف الثاني: النسب المالية "تعني نسبة رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من نفس القائمة، بحيث

يكون أحدهما مقاما والآخر بسطا وترابطهما علاقة سببية، لكي يكون لهذا المؤشر مدلول اقتصادي مفيد..."²

التعريف الثالث: المؤشرات "عبارة عن علاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية يتم التعبير عنها بنسبة مئوية

أو بعدد المرات"³.

التعريف الرابع: عرفها مكتب الإدارة المالية في واشنطن بأنها "وصف رقمي لنشاط الوحدة الاقتصادية والنتائج المترتبة

من ذلك النشاط، بالاعتماد على البيانات والقيام بتوضيح نشاط الوحدة الاقتصادية ومدى تحقيقها لأهدافها ومقدار

التقدم نحو تحقيق السياسة العامة"⁴.

¹ - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص:31.

² - وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص:39.

³ - صلاح الدين شريط، دور صناديق الاستثمار في سوق الأوراق المالية دراسة تجريبية جمهورية مصر العربية مع إمكانية تطبيقها على الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص:282.

⁴ - ثابت حسان ثابت، بطاقة الأداء المتوازن المصبية في تقييم أداء المصارف العراقية الأهلية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني، بعنوان البحث التقني طريقنا إلى المستقبل، الجامعة التقنية الجنوبية، العراق، يومي 1 و2 مارس 2017، ص:3.

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا القول، أن المؤشرات المالية هي أدوات لقياس أو تقييم الأداء المالي، تعبر بشكل كمي، أو بعدد رقمي عن أداء المؤسسة في أحد الجوانب المالية، ويسمح بواسطتها للمسير أو المحلل المالي، مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرجعية المستهدفة.

ثالثاً- خصائص المؤشرات المالية:

لكي نحصل على مؤشرات مالية ذات جودة عالية ومعبرة بشكل دقيق وموضوعي عن المعلومة التي يراد الوصول إليها، كان من الضروري توفير بعض الخصائص التي تساعد في الوصول إلى المبتغى المطلوب، ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي¹:

1- **دلالة المؤشر:** ويقصد به أن لا يكون المؤشر مبهماً، بل يجب أن يعكس المعلومة التي يقدمها الأداء أو النتيجة التي يرغب في قياسها، وذلك بشكل دقيق وعلمي؛

2- **الوضوح:** يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، ولا يترتب عنه قراءات أو تأويلات متعددة؛

3- **سرعة الحصول على المؤشر:** يتطلب وضع المؤشر المناسب الاهتمام بالجانب الزمني، وهذا يقتضي الحصول على المؤشر بأسرع وقت ممكن، ليضمن للمؤسسة القيام بالتحسينات اللازمة وفي الوقت المناسب؛

4- **الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، وتسمح بتقديم صورة إجمالية عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة، مثل مؤشرات الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة للاستغلال، النتيجة الصافية... الخ؛

5- **قابلية المقارنة:** إمكانية مقارنته بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

رابعاً- أنواع المؤشرات المالية:

تتعدد المؤشرات المالية بتعدد المعايير التي تستخدم من طرف المحلل المالي، وكذلك من خلال المجال الذي يراد التحليل والتقييم من ناحيته، فكل معيار يتولد عنه مجموعة من الأنواع والمؤشرات. وسوف نتطرق إلى البعض منها استناداً على بعض المعايير:

1- **حسب معيار المصدر:** حيث تصنف المؤشرات وفقاً لمصدر المعلومة الذي استخرجت منها، ومن بينها²:

أ- **مؤشرات قائمة المركز المالي:** التي تكون عناصرها مستخرجة من بنود قائمة الميزانية، كنسبة التمويل الدائم، الاستقلالية المالية.

¹ - السعيد بريش ونعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

² - مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية -مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 130.

- ب- مؤشرات قائمة الدخل: وهي التي قيم البسط والمقام فيها مستخرجة من بنود قائمة الدخل وهي مثل نسبة الربح إلى المبيعات، نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال.
- ج- مؤشرات جدول التدفقات النقدية: والتي تكون فيها النسب مشتقة من جدول التدفقات النقدية، مثل مؤشرات السيولة، ومقاييس جودة الأرباح.
- د- مؤشرات مختلطة: وهي النسب التي تتشكل من بنود قائمتين كنسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية.
- 2- حسب معيار الهدف: فمن زاوية المجال المالي تقسم المؤشرات المالية إلى الأنواع التالية¹:
- أ- مؤشرات النشاط: يتم قياس نشاط المؤسسة، من خلال تحليل مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتحليل كل العناصر المكونة لها، بغرض قياس وتقييم الأداء المالي لهذه الأنشطة.
- ب- مؤشرات الربحية: تعكس هذه المؤشرات قياس ربحية النتائج المحققة من طرف المؤسسة، وتعتبر مقياس للكفاءة التشغيلية، وتقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما تعتبر مؤشرات الربحية محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة والكيفية التي عملت بها خلال فترة التحليل.
- ج- مؤشرات الإنتاجية: تعكس مؤشرات الإنتاجية الأداء الكلي لمجموع عوامل الإنتاج المستخدمة في نشاط المؤسسة وهو ما يعرف بمؤشرات الإنتاجية الكلية، كما تهتم مؤشرات الإنتاجية بدراسة أداء عامل واحد حسب أهميته في المؤسسة، كدراسة إنتاجية رأس المال، أو إنتاجية العمل، الخ، وهو ما يعرف بمؤشرات الإنتاجية الجزئية.
- د- مؤشرات المردودية: تعتبر مؤشرات المردودية معياراً مهماً لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وتعبّر عن مدى قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية، تعكس التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال المتاحة، فقياس وتقييم المردودية يسمح للمسيرين والمحللين الماليين بالتعرف على مستوى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها.
- هـ- مؤشرات السيولة: وهي النسب التي يتم من خلالها الحكم على سيولة المؤسسة وقدرتها على سداد الديون قصيرة الأجل، ومنها²:

✓ نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى الالتزامات المتداولة؛

✓ نسبة التدفق النقدي التشغيلي بعد التوزيعات إلى الالتزامات المتداولة.

و- مؤشرات المديونية: تقيس هذه المؤشرات درجة اعتماد المؤسسة على الديون، وقدرتها على الوفاء بكافة التزاماتها تجاه الغير، وتستنتج من خلال النسب الآتية³:

✓ التدفق النقدي التشغيلي إلى إجمالي الالتزامات؛

✓ عدد سنوات سداد الديون طويلة الأجل؛

1 - هادف خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

2 - محمد سيف القحطان، دور قائمة التدفقات النقدية في اكتشاف الاحتيال المالي-دراسة تطبيقية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة زياني عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص: 65.

3 - محمد سيف القحطان، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

✓ عدد مرات تغطية التدفقات النقدية لفوائد الديون.

3- حسب معيار الطبيعة: أما من زاوية الطبيعة فتنقسم المؤشرات إلى ما يلي:

أ- مؤشرات محاسبية: يتم استخراج هذه المؤشرات من خلال البيانات والمعلومات المحاسبية المستخرجة من السجلات المحاسبية والتقارير المالية، التي يتم إعدادها بشكل دوري من طرف المؤسسة، وتتمثل هذه المؤشرات أساسا في النتيجة الصافية، الفائض الإجمالي للاستغلال، ربحية السهم الواحد، تدفقات خزينة الاستغلال، ... الخ.

اتسمت نوعية هذه المؤشرات بالطابع المحاسبي ذات الصلة المباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة منذ سنة 1985 إلى غاية 1995 أين أصبح الاهتمام أكثر بمؤشرات المردودية نظرا لكون المؤشرات المحاسبية لا تعطي صورة واضحة لإمكانيات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج وعوائد بقدر تفوق قيمتها المحاسبية، فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح) في أوقات التضخم¹.

ب- مؤشرات مالية: تترجم هذه المؤشرات عملية إنشاء وخلق القيمة الناتجة عن حسن استخدام الموارد المالية بالمؤسسة وذلك باستخدام التدفقات المستقبلية المتوقعة، مع تحديد القيمة الحالية لتكلفة التمويل لاستثمار الأصول الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة الحالية الصافية VAN المؤشر الأكثر استعمالا، بحكم كونه يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود، بالإضافة إلى البعد التنبئي المستقبلي واستعمال معدل الخصم أو الاستخدام لتقييم التدفقات الداخلة والخارجة مقارنة تكلفة التمويل مع عوائد الاستثمار².

خامسا- مؤشرات غير مالية

رغم أننا بصدد الحديث عن التقييم المالي والمؤشرات المالية إلا أنني ارتقيت الحديث عن هذه المؤشرات رغم أنها غير مالية، إذ أصبح يعتمد عليها كثيرا في تقييم الأداء، لأن التغييرات التكنولوجية الحديثة للعمليات التصنيعية، وتزامنها من زيادة احتياجات الزبائن، والمنافسة الشرسة، كل هذه العوامل وغيرها دفعت إلى ضرورة البحث عن مقاييس جديدة للأداء تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة للتأكيد لأهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية، مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس مثلا، سمعة المنتج أو الخدمة رضى وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية، مهمة لاستمرار نجاح المؤسسة في الأجل الطويل، وتتميز هذه المقاييس بما يلي³:

1 - دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

2 - هادف خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

3 - دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 122.

الفصل الثالث تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة، فتساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
 - إمكانية تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، بحيث يمكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة؛
 - تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المؤسسات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية؛
 - تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية.
- أنواع المقاييس غير المالية متعددة ويتولد عنها مقاييس فرعية، نوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-3) المقاييس غير المالية في البيئة الصناعية الحديثة

المقاييس الرئيسية	المقاييس الفرعية	التغير المرغوب فيه
رقابة الجودة	- عدد الإصلاحات خلال فترة الضمان	نقصان
	- عدد شكاوى العملاء	نقصان
	- عدد الوحدات المعيبة	نقصان
	- تكلفة إصلاح الإنتاج المعيب.	نقصان
رقابة المواد	- نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكلية	نقصان
	- توقيت استلام المواد	نقصان
	- عدد القطع المعيبة كنسبة من القطع الجيدة	نقصان
	- تكلفة المخلفات كنسبة من التكلفة الكلية	نقصان
	- الخسائر الفعلية من المخلفات	نقصان
رقابة المخزون	- معدل دوران المخزون: (نوع المواد الخام، المنتجات التامة)	زيادة
	- عدد العناصر في المخزون	نقصان
أداء الآلات	- نسبة استغلال الآلة للعمل	زيادة
	- نسبة توقف الآلات: (وقت التعطل، وقت الصيانة)	نقصان
	- معدل استخدام الوقت المتاح من الآلة	زيادة
	- وقت إعداد الآلة	نقصان
	- نسبة التسليم الفوري	زيادة
أداء التسليم	- وقت دورة التسليم	نقصان
	- وقت التصنيع أو عجلة الدوران	نقصان

زيادة	- كفاءة دورة التصنيع
نقصان	- الطلبات المردودة
زيادة	- إجمالي الإنتاجية

المصدر: بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص:24.

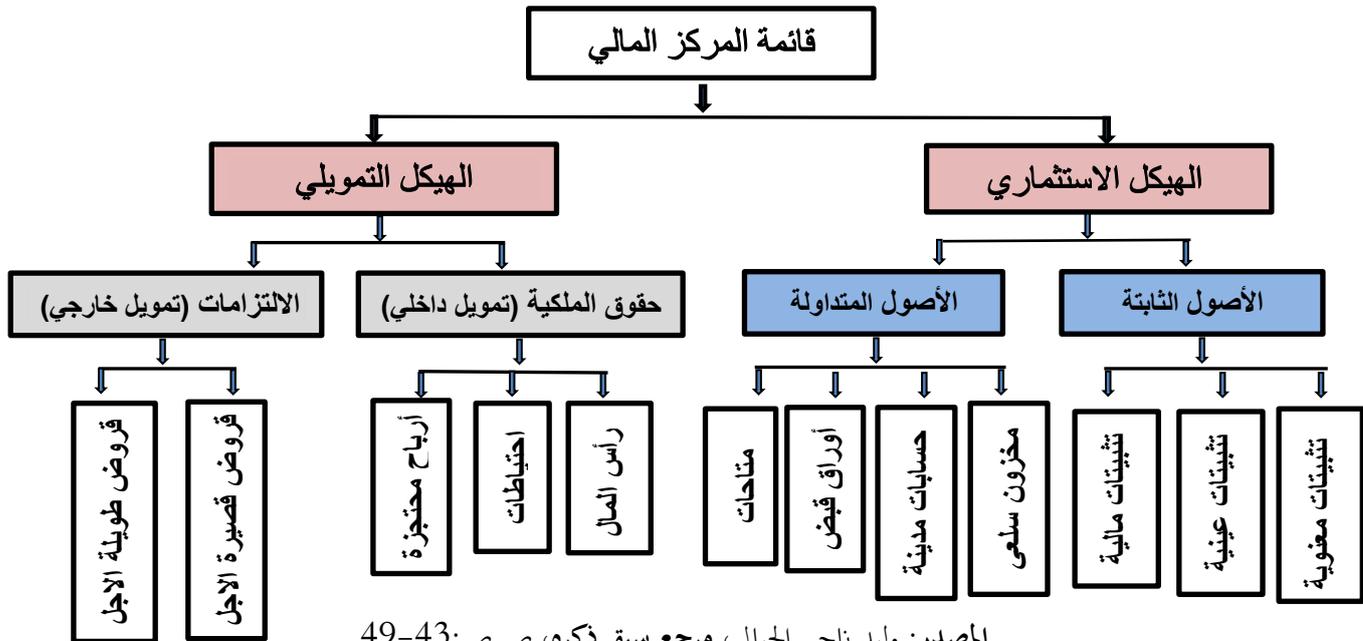
المطلب الثاني: المؤشرات المالية التقليدية

إن تقييم الأداء المالي يعتمد أساساً على تحليل نشاط المؤسسة، والتركيز على النتائج المحققة، من خلال استخراج المؤشرات والنسب المالية من العناصر المكونة للقوائم والكشوف المالية، إذ تمثل القوائم المالية مخرجات نظام المحاسبة المالية، حيث تظهر بيانات الكشوف المالية نتائج أنشطة وأعمال المؤسسة، سواء كانت المؤشرات والنسب الكلاسيكية منها أو الحديثة، فهي تستمد أسسها من بنود القوائم المالية الأساسية، ويتم ذكرها على النحو التالي:

أولاً - المؤشرات المشتقة من قائمة المركز المالي:

الميزانية هي القائمة الأساسية التي تبين أصول (الممتلكات) وخصوم (الالتزامات) المشروع، والتي تعكس المركز المالي في فترة زمنية محددة وغالباً ما تكون سنة مالية، فجانبا الخصوم يمثل مصادر التمويل بشقيها الداخلي والخارجي ويطلق عليه بالهيكل التمويلي، وجانبا الأصول يمثل ممتلكات المؤسسة، ويسمى بالهيكل الاستثماري، ولتقييم مدى متانة وصلابة كل من الهيكل التمويلي والاستثماري، لا بد من تحليل العناصر المكونة لهما واستخراج النسب والمؤشرات التي تساعد على التقييم، والشكل التالي يبين عناصر الهيكل التمويلي والاستثماري¹:

الشكل (3-5) الهيكل التمويلي والهيكل الاستثماري للمؤسسة



المصدر: وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص:43-49.

¹- وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص:39.

من خلال الشكل الذي يوضح العناصر المكونة لكل من الهيكل التمويلي (مصادر التمويل الداخلية والخارجية)، وعناصر الهيكل الاستثماري (الأصول الثابتة والمتداولة) نستخلص النسب التالية:

1-نسب الهيكل التمويلي: لتقييم التناسق بين العناصر المكونة للهيكل التمويلي، تنسب كل مجموعة رئيسية من مصادر التمويل إلى مجموع مصادر التمويل (الخصوم) حيث يمكن أن نحصل على النسب التالية:

الجدول (2-3) نسب الهيكل التمويلي

النسب المالية	الصيغة الرياضية	الوزن النسبي
نسبة حقوق الملكية	حقوق الملكية / مجموع الخصوم	%..
نسبة الالتزامات	الالتزامات / مجموع الخصوم	%..
نسبة حقوق الملكية مقارنة بالالتزامات	حقوق الملكية / الالتزامات	عدد المرات
نسبة الالتزامات مقارنة بحقوق الملكية	الالتزامات / حقوق الملكية	عدد المرات

المصدر: وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص:44.

ويمكننا تفصيل هذه النسب إلى نسب جزئية، لتحديد نسبة مساهمة كل عنصر من هذه العناصر في التمويل بدقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-3) نسب تفصيلية للهيكل التمويلي

النسب المالية	الصيغة الرياضية	الوزن النسبي
نسبة رأس المال	رأس المال / مجموع الخصوم	%..
نسبة الاحتياطات	الاحتياطات / مجموع الخصوم	%..
نسبة الأرباح المحتجزة	الأرباح المحتجزة / مجموع الخصوم	%..
نسبة الديون قصيرة الأجل	الديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم	%..
نسبة الديون طويلة الأجل	الديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم	%..
المجموع يعادل مجموع مصادر التمويل (الداخلية والخارجية)		100%

المصدر: وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص:45.

ومن خلال هذه المؤشرات، يتبين أن كلما كان الاعتماد على مصادر التمويل الداخلية أكبر من الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية (الطويلة والقصيرة) دل على الصلابة المالية للمؤسسة، والقدرة على تمويل استثماراتها.

2-نسب الهيكل الاستثماري: لتكملة تقييم أداء الوحدة الاقتصادية، يتم تحليل جانب الأصول، مثل ما تم التحليل في جانب الخصوم، وذلك من خلال تحليل ومقارنة العناصر الفرعية بمجموع الأصول، والغرض من استخراج هذه النسب هو التعرف على أوجه تخصيص مصادر التمويل على مجالات الاستثمار، التي تقدم دليلاً على مدى عقلانية

استخدام الأموال في الأغراض الاستثمارية، كما يبين نسبة مساهمة كل عنصر من العناصر قياسا بمجموع الأصول، وسوف نذكر هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-4) نسب الهيكل الاستثماري

النسب المالية	الصيغة الرياضية	الوزن النسبي
نسبة الأصول الثابتة	الأصول الثابتة/ مجموع الأصول	%..
نسبة الأصول المتداولة	الأصول المتداولة/ مجموع الأصول	%..
نسبة المخزونات	المخزون السلعي/ مجموع الأصول	%..
نسبة الذمم المدينة	الحسابات المدينة/ مجموع الأصول	%..
نسبة النقديات	المتاحات/ مجموع الأصول	%..

المصدر: وليد ناجي الحيايلى، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

ثانيا- المؤشرات المشتقة من جدول حسابات النتائج:

جدول حسابات النتائج (قائمة الدخل) يمثل عناصر الإيرادات المختلفة وما يقابلها من تكاليف دون الأخذ في الحسبان تاريخ الدفع أو تاريخ التحصيل، والرصيد يعبر عن نتيجة نشاط المؤسسة للسنة المنتهية (ربح أو خسارة)¹، لا تتوقف عناصر الإيرادات على التدفقات النقدية الحقيقية، بل تتعدى إلى الإيرادات القابلة للتحصيل، وكذلك لا يدرج فيه مصاريف التدفقات النقدية الخارجة فقط، بل تضم التكاليف القابلة للصرف. فالقراءة المالية لعناصر مكونات جدول حسابات النتائج تعتبر ضرورية وهامة، للتعرف على مدى مساهمة كل عنصر من عناصره في نشاط المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال هذه القائمة يمكن الاستدلال على مجموعة من المؤشرات، كحجم الأرباح المحتجزة، ونسبة توزيع الأرباح لحملة الأسهم العادية... الخ. وسوف نتطرق إلى العناصر الأساسية المشكّلة لجدول حسابات النتائج وتحليلها واستخراج المؤشرات المالية منها، بعد عرضها وفقا للنظام المحاسبي المالي SCF. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-5) محتوى بنود جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة)

أرقام الحساب	البيان
70	المبيعات والمنتجات الملحقمة
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع
73	الإنتاج المثبت
74	إعانات الاستغلال
	1- إنتاج السنة المالية

¹ - Brigitte Doriath, Michel Lozato, **Comptabilité et Gestion des Organisations**, 6e édition, Dunod, Paris, 2008, p122.

60	المشتريات المستهلكة
62-61	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
	2- استهلاك السنة المالية
	3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
63	أعباء المستخدمين
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
	4- إجمالي فائض الاستغلال
75	المنتجات العملية الأخرى
65	الأعباء العملية الأخرى
68	المخصصات للاهلاكات والمؤونات وخسارة القيمة
78	استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
	5- النتيجة العملية
76	المنتجات المالية
66	الأعباء المالية
	6- النتيجة المالية
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
698 و 695	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
693 و 692	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
	مجموع منتجات الأنشطة العادية
	مجموع أعباء الأنشطة العادية
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
77	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
67	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
	9- النتيجة غير العادية
	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على القرار المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

سوف نذكر الغرض المحقق من تحليل مؤشرات كل عنصر:

1- إنتاج السنة المالية: يعتبر إنتاج السنة المالية مؤشراً أساسياً لقياس الفعالية الاقتصادية من خلال العناصر التالية¹:

¹ - هادي خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

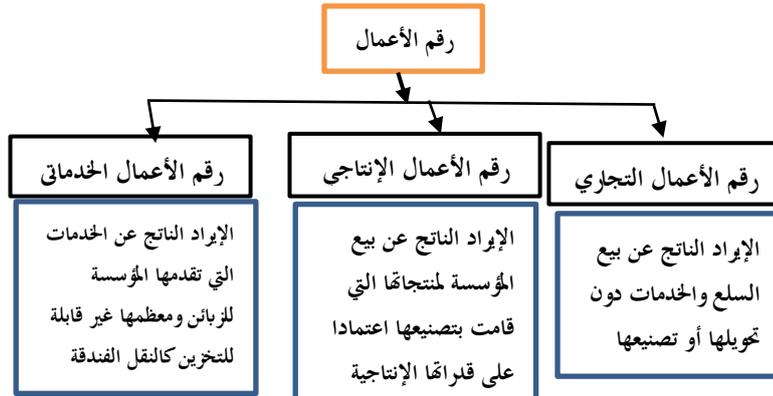
الفصل الثالث تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

- قياس القدرة الإنتاجية للمؤسسة؛
 - قياس قدرة المؤسسة على تطوير احتياجاتها ذاتيا؛
 - مقارنة الإنتاج بالاستهلاكات، يبين كفاءة المؤسسة في تسيير استهلاكاتها تبعا لمستوى النشاط الفعلي؛
 - قياس مستوى التكاليف المباشرة مقارنة بالإنتاج؛
 - قياس إنتاجية العامل، أي مدى مساهمة العمال في الإنتاج؛
 - حساب إيرادات الإنتاج، إذ يستخدم هذا الرصيد في حساب إيرادات الاستغلال سواء في حساب النتائج لقياس مؤشرات النتيجة، أو في جدول تدفقات الخزينة لحساب مؤشرات سيولة الخزينة.
 - يفسر إنتاج السنة المالية نشاط المؤسسة الإجمالي، ويعطي صورة واضحة عنه، خصوصا في الحالات التالية:
 - وجود فارق زمني طويل بين تاريخ الإنتاج وتاريخ البيع، وهذا يؤدي إلى تكوين الإنتاج المخزن؛
 - وجود الإنتاج المثبت للمؤسسة بقيمة كبيرة نسبيا.
- يجب إنتاج السنة المالية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{إنتاج السنة المالية} = \text{رقم الأعمال (ح/70)} + \text{الإنتاج المخزن (ح/72)} + \text{الإنتاج المثبت (ح/73)} + \text{إعانات الاستغلال (ح/74)}$$

لمعرفة صورة واضحة عن أداء المؤسسة يجب دراسة تغيرات إنتاج السنة المالية لفترات زمنية مختلفة لمعرفة تطوراته أو مقارنته بنتائج مؤسسات أخرى تمارس نشاط مماثل لها. ومن خلال العلاقة المكونة لإنتاج السنة المالية نجد: **أ- رقم الأعمال:** وهو العنصر الأول والأساسي الذي يمثل مجموع الإيرادات المتولدة عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة الاقتصادية، ويتحدد حسب الحصة السوقية وتبعا لسيطرة المؤسسة على السوق، وتختلف مكونات رقم الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (3-6) مكونات رقم الأعمال



$$\text{المؤسسة متعددة الخدمات رقم الأعمال} = \text{مبيعات} + \text{إنتاج مباع} + \text{خدمات}$$

المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مصدر سبق ذكره: 189.

من خلال الشكل نلاحظ أن نوع نشاط المؤسسة هو الذي يحدد رقم الأعمال، فالمؤسسة التجارية المحضة رقم أعمالها يكون متوقف على بيع السلع فقط، أما المؤسسة الصناعية فرقم أعمالها مرتبط بالقدرة الإنتاجية، وأما المؤسسة الخدمائية فرقم أعمالها مرتبط بالخدمات التي تقدمها للزبائن، أما إذا كانت المؤسسة تمارس أنشطة متعددة فرقم أعمالها يكون مزيجاً من الإيرادات المتولدة عن الأنشطة والخدمات التي تقدمها. إن حساب وتحديد رقم الأعمال يساعد المحللين والمهتمين بوضع المؤسسة المالية على تفسير بعض المؤشرات وأهمها¹:

- **قياس معدل نمو النشاط:** يستخدم معدل النمو في تحليل النتيجة والخزينة، وقياس حجم المؤسسة ومدى قدرتها على النمو الداخلي، ويكون حساب نمو النشاط باستخدام الارتفاع في رقم الأعمال خارج الرسم، مع مراعاة أثر التضخم النقدي على رقم الأعمال، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$M = (CA_{N+1} - CA_N \cdot (i+1)) / CA_N(i+1) = \text{معدل نمو رقم الأعمال}$$

حيث أن:

✓ CA_N : رقم الأعمال خارج الرسم في السنة N؛

✓ CA_{N+1} : رقم الأعمال خارج الرسم في السنة N+1؛

✓ i : معدل التضخم النقدي للسنة N+1؛

✓ M : معدل النمو.

- **قياس القدرة التنافسية للمؤسسة:** تستخدم المؤسسة أدواتها التنافسية (ومنها السعر) لمواجهة المنافسين والمنتجات البديلة بشكل فعال، مما ينعكس إيجابياً على رقم الأعمال، وذلك بتحويل المستهلك من اقتناء منتج المنافس إلى شراء منتجات المؤسسة، مما يؤدي بذلك إلى ارتفاع رقم الأعمال.

ب- **الإنتاج المخزون:** هو يمثل التغير في مخزون الإنتاج التام والإنتاج نصف المصنع وقيد التصنيع للسنة الجارية، وهو يعبر عن الفرق بين رصيد نهاية المدة ورصيد بداية المدة، وقيمه تكون موجبة في حالة (ارتفاع المخزون) وتكون سالبة في حالة (انخفاضه)، ويتكون من مخزون الإنتاج التام والإنتاج نصف المصنع والإنتاج قيد التصنيع².

$$\text{الإنتاج المخزن} = \text{التغير في المخزون} = \text{رصيد المخزون النهائي} - \text{رصيد المخزون الابتدائي}$$

إن اختيار طريقة تقييم المخزونات يؤدي مباشرة إلى التأثير على النتيجة الصافية للدورة كما يلي³:

¹ - إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

² - Hubert de la Bruslerie, **Analyse Financière**, 4ème édition, Dunod, Paris France, 2010, p122.

³ - Hubert de la Bruslerie, **op. Cit**, p123.

- في حالة ارتفاع الإنتاج المخزن وبقاء العناصر الأخرى ثابتة، يؤدي إلى ارتفاع نتيجة المؤسسة، وعليه فإن الكساد التجاري وتكدس المنتجات غير المباعة تعتبر طريقة محاسبية لإخفاء الخسائر؛
 - ارتفاع تكلفة إنتاج الوحدة المخزنة تؤدي كذلك إلى ارتفاع النتيجة، وعليه فإنه في حالة تساوي الكميات المخزنة يمكن رفع تكلفة الإنتاج بإدراج أعباء جديدة أو بتغيير طريقة تحميل الأعباء، مما يؤدي إلى إخفاء خسائر محتملة.
- يمكن التعرف على مستوى تطور الإنتاج المخزن من خلال دراسة نسبة تطور الإنتاج المخزن وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج المخزن} = (\text{الإنتاج المخزن للسنة } (N+1) - \text{الإنتاج المخزن للسنة } (N)) / \text{الإنتاج المخزن للسنة } (N)$$

تسمح هذه النسبة بتفسير مختلف الحالات الممكنة لوضعية المخزونات، من خلال دراسة نسبة تطور كل نوع من المخزون على حدا (المنتجات التامة، المنتجات النصف مصنعة، ... الخ)، وبالتالي التعرف على مختلف الأسباب الداخلية (طبيعية عملية الإنتاج، تعطيل سير الإنتاج، غياب التسيير المحكم للمخزون... الخ..)، أما الأسباب الخارجية (زيادة الطلب، الكساد، حدة المنافسة...)، لزيادة أو انخفاض أي نوع من المخزونات. ولمقارنة نسبة تطور الإنتاج المباع بنسبة تطور الإنتاج المخزن، فعندما تكون نسبة تطور الإنتاج المخزن أعلى من نسبة تطور الإنتاج المباع، فهذا يعبر على مؤشرات تراجع مستوى المبيعات، مما ينتج عنه بالضرورة إلى ارتفاع مستوى التخزين، كما يؤدي بصفة عامة إلى تحويل الصعوبات (ارتفاع تكاليف التخزين، خطر التقادم والتلف...) إلى الدورة اللاحقة، أما في حالة العكس أي انخفاض معدل الإنتاج المخزن على معدل المبيعات، فهو يشير إلى انعاش المبيعات، مما يترتب عنه زيادة التدفقات النقدية في مقابل انخفاض تكاليف التخزين.

ج- الإنتاج المثبت: يمثل الأشغال التي تقوم بها المؤسسة لحاجتها الخاصة مقيمة بسعر التكلفة، ويعتبر الإنتاج المثبت تفعيل التثبيتات المادية (كالمباني، الورشات، ... الخ..)، أو المعنوية (براءات الاختراع، البرامج، ... الخ..) المنجزة من طرف المؤسسة، وهذا ما سيؤدي بالضرورة إلى الرفع من كمية المخزونات عن طريق تثبيت الأعباء المتعلقة بالإنتاج، مما يؤدي إلى تضخيم الربح المحاسبي. وهذا ما يدفع المحلل المالي إلى توخي الحذر والحيطه عند دراسة مثل هذه الحالات وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج بصفة كثيفة التثبيتات المعنوية، وذلك لصعوبة تحديد التكاليف الحقيقية لها، باعتبار أن الأعباء غير المفوترة لا يمكن تحديدها بسهولة¹.

لقياس تطور الإنتاج المثبت الحالي يتم مقارنته مع الإنتاج المثبت للسنة الماضية من خلال العلاقة التالية²:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج المثبت} = (\text{الإنتاج المثبت للسنة } (N+1) - \text{الإنتاج المثبت للسنة } (N)) / \text{الإنتاج المثبت للسنة } (N)$$

¹-Hubert de la Bruslerie, op .cit, p- 123

²- هادي خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

تسمح نسبة تطور الإنتاج المثبت من تحديد حجم التثبيتات قيد الإنجاز والتعرف على نسبة الإنجاز أو انتهاء الأشغال، كما تعتبر مؤشرا على الشروع في إنشاء تثبيتات جديدة، الأمر الذي يدل على فعالية المؤسسة في تلبية احتياجاتها الداخلية، بالاعتماد على قدراتها الإنتاجية.

د- إعانات الاستغلال: هي عملية تحويل موارد عمومية مخصصة لتعويض التكاليف التي تحمّلها أو سوف يتحمّلها المستفيد من الإعانة لفعل امثاله لبعض الشروط المرتبطة بأنشطته ماضيا أو مستقبلا، وتدرج إعانات الاستغلال ضمن عناصر نتيجة السنة المالية إذا توفّر ضمانا معقولاً¹:

- أن الكيان يمثل للشروط الملحقّة بالإعانات؛

- الإعانات سيتم استلامها.

2- استهلاك السنة المالية: يترتب عن نشاط الإنتاج في المؤسسة خلال الدورة المالية استهلاكات مختلفة وضعت ضمن عناصر جدول حساب النتائج حسب الطبيعة، يمثل استهلاك السنة المالية مجموع استهلاكات المؤسسة من السلع والخدمات، وتشمل مشتريات البضائع والمواد والخدمات والأشغال المستهلكة، سواء كانت مخزّنة أو تستهلك مباشرة، بالإضافة إلى مختلف الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى المستخدمة في ممارسة أنشطتها. ويحسب استهلاك السنة المالية كما حدده النظام المحاسبي المالي في كشف حسابات النتائج وفقا للعلاقة التالية:

استهلاك السنة المالية = المشتريات المستهلكة (ح/60) + الخدمات الخارجية (ح/61) + الخدمات الخارجية الأخرى (ح/62)

يجب متابعة تطور الاستهلاك، الذي يجب أن يتطابق مع تطور مستوى النشاط، وإن كان غير ذلك فعلى المحلل المالي البحث عن الأسباب التي تقف وراء ذلك والتي قد تكون²:

• ارتفاع أسعار التوريد والشراء دون تحميلها في سعر البيع؛

• ارتفاع تكلفة الإنتاج المخزّن بسبب ضعف الطلب؛

• التغيير في سياسة التمويل؛

• اعتماد سياسة المقاول من الباطن.

3- هامش الربح الإجمالي: هذا العنصر أساسي، وهو يمثل الفرق بين إنتاج السنة المالية والتكاليف التي ترتبت عن نشاط المؤسسة، ومنه نصل إلى القيمة المضافة للاستغلال، نلاحظ أن جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة، قد أهمل هذا العنصر رغم أهميته، في حين تم ذكره في جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة، ويقتصر هذا العنصر على الهامش التجاري في المؤسسة، التي يكون نشاطها تجاريا فحسب، في حين يتسع إلى الهامش على الاستهلاك في المؤسسة الإنتاجية، ويكون مزيجا بينهما في حالة المؤسسة المختلطة، وسوف نوضح كليهما:

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

2 - هادي خالد، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

3-1 الهامش التجاري: هو مؤشر يخص المؤسسات التي تمارس النشاط التجاري، يقيس العلاقات التجارية بين المؤسسة والعملاء من جهة، والمؤسسة والموردين من جهة أخرى، وهو يمثل الفرق بين مبيعات البضائع وتكلفة شرائها¹.

الشكل (3-7) حساب الهامش التجاري

مبيعات البضائع	
الهامش التجاري	تكلفة شراء البضائع المباعة

المصدر: Jean-Luc Bazet, Pascal Faucher, *Finance d'entreprise*, op. Cit, p100.

ويستخدم معدل الهامش التجاري وهو نسبة الهامش التجاري إلى رقم الأعمال في²:

- تحليل النتيجة في حالات التشخيص المقارن مع باقي المؤسسات المنافسة؛
- قياس قدرة المؤسسة على التفاوض من الجهتين (الموردون والعملاء)، وكلما اتسع الهامش دل ذلك على زيادة قدرة المؤسسة في التفاوض، سواء مع المورد بتخفيض أسعار الشراء، أو مع العميل بتعظيم أسعار البيع.
- 3-2 الهامش على استهلاك المواد الأولية: يتمثل في الفرق بين الإنتاج والاستهلاك من المواد الأولية، ويعتبر ذو أهمية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، ويحسب بناء على العلاقة التالية³:

$$\begin{aligned} &\text{الهامش على استهلاك المواد الأولية} = \text{الإنتاج} - \text{الاستهلاك من المواد الأولية} \\ &\text{استهلاك المواد الأولية} = \text{مشتريات المواد الأولية} - \text{التغير في مخزون المواد الأولية} \end{aligned}$$

يقيس هذا الرصيد وضعية المؤسسة مقارنة بسوق المنتجات التامة (العملاء والمنافسين) من ناحية، وسوق المواد الأولية (الموردين) من ناحية أخرى، وبالتالي فمنتجات المؤسسة بنفسها ليس لها أي تأثير على هذا الرصيد. إن دراسة وتحليل مؤشرات هامش الربح الإجمالي يعتبر مهما لمعرفة مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الأرباح من نشاطها الرئيسي، وكذا نسبة تطورها خلال فترات زمنية، أو مقارنتها بمؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط، والعوامل المؤثرة في ارتفاع الرصيد أو انخفاضه هو حجم المبيعات وتكلفتها، فكلما كان المؤشر مرتفعا عبر على وضع المؤسسة الجيد ونجاح المؤسسة في نشاطها الرئيسي، وقدرتها على تسديد مصاريفها من هذا الدخل⁴.

ومؤشر التطور يقاس من خلال النسبة التالية:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} / \text{رقم الأعمال}$$

4- القيمة المضافة للاستغلال: تمثل الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوع نشاطها بفعل عمليات استغلالها، فالقيمة المضافة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها، وتعكس الإرادة التي تم بها دمج عناصر الإنتاج

¹-Jean-Luc Bazet, Pascal Faucher, *Finance d'entreprise - Manuel & applications*, 2e édition, roupe Revue Fiduciaire, Paris, France, 2010,p100.

² - الياش بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:190.

³ - الياش بن ساسي وقريشي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص:191.

⁴ -محمد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص:114.

الفصل الثالث تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

من رأس المال واليد العاملة وغيرها، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة، وتشكل أحسن المعيار لقياس حجمها ونموها وتكامل هياكلها الإنتاجية، وهي الفرق بين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسيطة من السلع والخدمات التي تحصلت عليها من غيرها، وتعتبر قياسا نقديا لما أضافته المؤسسة بالوسائل الإنتاجية الخاصة بها¹.
وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة للاستغلال} = \text{إنتاج السنة المالية (ح/70 إلى ح/74) - استهلاكات السنة المالية (ح/60 إلى ح/62)}$$

وتتجلى أهمية القيمة المضافة للاستغلال بأنها مؤشر يعبر عن نمو المؤسسة، كما يسمح بتقدير هياكل المؤسسة ومردودها مقارنة بأعباء المستخدمين، وبعدد العمال، وبالاستثمارات وبالنتائج، ومن ثم فإن مؤشر القيمة المضافة يعتبر أدق من مؤشر رقم الأعمال، والإنتاج لقياس النمو، ويحسب كما يلي²:

$$\text{معدل نمو القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة (N+1) - القيمة المضافة للسنة (N)}}{\text{القيمة المضافة للسنة (N)}}$$

ومن خلال تحديد القيمة المضافة يمكننا استخراج بعض المؤشرات والنسب الفرعية التالية وهي³:

- **معدل الإدماج:** هي نسبة تقيس قدرة المؤسسة على إنشاء ثروات من نشاطها المتمثل في رقم الأعمال المحقق

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الإدماج} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

وتختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخرى حسب النشاط التي تمارسه فهي تقترب من الواحد في المؤسسات الخدمائية، بينما في المؤسسات الإنتاجية تقترب من 0,5.

- **نسب تجزئة القيمة المضافة:** كما نلاحظ أن القيمة المضافة توزع على عدة أطراف منها المستخدمين والدولة والمؤسسة في حد ذاتها، وبالتالي يمكن حساب نسبة كل طرف كما يلي:

$$\text{بالنسبة للمستخدمين} = \frac{\text{أعباء المستخدمين}}{\text{القيمة المضافة}}$$

$$\text{بالنسبة للدولة} = \frac{\text{الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة}}{\text{القيمة المضافة}}$$

$$\text{بالنسبة إجمالي فائض الاستغلال (EBE)} = \frac{\text{إجمالي فائض الاستغلال}}{\text{القيمة المضافة}}$$

5- **الفائض الإجمالي للاستغلال:** يمثل الموارد التي تحصلت عليها المؤسسة من خلال نشاطها الرئيسي للاستغلال الذي تقوم به. ويعتبر مؤشر يقيس:

- الكفاءة الصناعية والإنتاجية للمؤسسة؛

- قدرة دورة الاستغلال على توليد الفوائض؛

1 - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

2 - خالد هادي، البدر في التسيير المحاسبي والمالي، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار البدر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص: 141.

3 - عزوي محمد وبن لعور بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

- يساعد على اتخاذ القرارات في تغيير النشاط أو الاستمرارية فيه.
ويتم حسابه بالفرق بين القيمة المضافة ومجموع أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم كما هو مبين في الشكل:

الشكل (3-8) حساب الفائض الإجمالي للاستغلال

القيمة المضافة للاستغلال	
إجمالي فائض الاستغلال	أعباء المستخدمين + الضرائب والرسوم

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على كشف حسابات النتائج حسب الطبيعة.

ويمكن تقسيم إجمالي فائض الاستغلال إلى عدة عناصر، وتحسب النسب كما يلي¹:

بالنسبة للتثبيتات = مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة / إجمالي فائض الاستغلال

بالنسبة للنتيجة العادية = النتيجة العادية / إجمالي فائض الاستغلال (EBE)

بالنسبة للمقرضين = الأعباء المالية / إجمالي فائض الاستغلال (EBE)

6-نتيجة الاستغلال: تمثل رصيد دورة الاستغلال المتولدة عن الفرق بين إيرادات الاستغلال ومصاريف الاستغلال وهي تعبر عن مدى قدرة نشاط المؤسسة على توليد الفوائض، وتكوين الثروة الإجمالية للمؤسسة، ويمكن حسابها انطلاقاً من الفائض الإجمالي للاستغلال كما يلي:

$$\begin{aligned} & \text{نتيجة الاستغلال} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} \\ & + \text{مخصصات الاهتلاك ومؤونات تدني قيم الأصول الثابتة} \\ & - \text{استرجاعات الاهتلاك ومؤونات تدني قيم الأصول الثابتة} \end{aligned}$$

وتظهر أهمية تحليل نتيجة الاستغلال في كونها تقيس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية، وبها يمكن للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها تجاه غيرها، "وإذا كانت نتيجة الاستغلال سالبة فلا ينتظر أن تكون النتيجة الصافية موجبة، وإن حدث ذلك فعلى المسيرين المبادرة لاتخاذ قرارات استراتيجية هامة، تتمثل في تغيير النشاط أو تنويعه أو الانسحاب منه"².

7-النتيجة المالية: وهي الرصيد الجبري الناتج عن العمليات المالية والمتمثلة في الفرق بين الإيرادات المالية المتولدة (عن الاستثمارات المالية ومختلف التوظيفات المالية، الفوائد، الفرق الإيجابي في عمليات الصرف، القيم الزائدة أثناء التنازل على الاستثمارات المالية، استرجاع المؤونات المتعلقة بالمصاريف المالية...)، والمصاريف المالية المترتبة عن

¹ - عزوي محمد وبن لعور بوعلام، مرجع نفسه، ص: 141.

² -إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية -أجوبة تمارين وحلول، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص: 154.

عمليات (المصاريف الصافية الناتجة عن عمليات التنازل عن الأوراق المالية، مخصصات ومؤونات الأخطار المرتبطة بالمصاريف المالية، الفارق السلي لعمليات الصرف، العملات البنكية...) وبصفة عامة " تتضمن النتيجة المالية الإيرادات والمصاريف التي لا علاقة لها بالنشاط المالي التقليدي من المديونية"¹. ويتم حساب النتيجة المالية كما يلي:

الشكل (3-9) حساب النتيجة المالية

المنتجات المالية ح/76	
النتيجة المالية	الأعباء المالية ح/66

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على كشف حسابات النتائج حسب الطبيعة.

8- صافي نتيجة السنة المالية: تتمثل في النتيجة الإجمالية (للاستغلال وخارج الاستغلال) مطروح منها الضريبة على الأرباح، إن النتيجة الصافية هي تعبير عن مدى حسن المزج بين عناصر الإنتاج، وعن جدوى التسيير المالي في المؤسسة، وإن تحقيق الربح هو الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية حياة المؤسسة، فالهدف من نشاط المؤسسة هو تعظيم إيرادات حملة الأسهم. فحتى تحافظ المؤسسة على قيمة سوقية مرتفعة لأسهمها في السوق المالية، يجب أن يكون الربح الصافي الموزع بعد خصم الضريبة مشجعا، يستهوي المساهمين الحاليين ويضمن للمؤسسة موارد طويلة الأجل في شكل أموال خاصة عند طرح أسهم جديدة. على المسير المالي مراعات الفرص البديلة المتاحة أمام حملة الأسهم في التوظيفات المنافسة وأن يكون الإيراد المقدم في شكل أرباح موزعة على المساهمين لا يقل عن متوسط ما تقدمه المؤسسة المنافسة كأرباح أو كفوائد².

ويتم حساب صافي نتيجة السنة المالية بجمع النتيجة الصافية العادية مع النتيجة الصافية غير العادية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-6) حساب صافي نتيجة السنة المالية

صافي نتيجة السنة المالية
= النتيجة الصافية العادية = (نتيجة الاستغلال + النتيجة المالية) - الضرائب الواجب دفعها
+ النتيجة الصافية غير العادية = (إيرادات غير عادية ح/77 - أعباء غير عادية ح/67) - الضرائب

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على قائمة حسابات النتائج حسب الطبيعة.

¹-Hubert de La Bruslerie, op.cit,p131.

²- مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص:29.

ثالثا - المؤشرات المشتقة من جدول التدفقات النقدية:

جدول التدفقات النقدية هو الحلقة التي تربط بين القائمتين السابقتين والمكاملة لهما، والغرض من هذا الجدول هو " تقديم التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة أثناء السنة المالية حسب مصدرها"¹، ويستخدم من طرف الإدارة لمعرفة قدرة المؤسسة على حجم التمويل الداخلي المتاح، كما يستخدم من طرف المستثمرين والدائنين لمعرفة قدرة المؤسسة بتوليد تدفقات نقدية قادرة على الوفاء بتسديد التزامات الدائنين من جهة، وتعظيم ثروة المساهمين من جهة ثانية، وتغير الخزينة في الفترة ناتج عن الوظائف التالية، كما هي محددة في الشكل التالي:

الشكل (3-10) هيكل جدول تدفقات الخزينة

A	التدفقات الصافية للخزينة المتولدة من الأنشطة التشغيلية
B	التدفقات الصافية للخزينة ذات الصلة بالعمليات الاستثمارية
C	التدفقات الصافية للخزينة ذات الصلة بالعمليات التمويلية
A+B+C التدفقات الصافية للخزينة للفترة	

المصدر: Christian et Mireille zambotto, **gestion financière en 23fiches**, Finance d'entreprise, Finance d'entreprise, 7^{ème} édition DUNODE, paris, 2006, p78.

ويعتبر جدول التدفقات النقدية بواسطة استخدام المؤشرات المشتقة منه، أحد الأدوات الدالة في توضيح مدى نجاعة التسيير المالي بالمؤسسة الاقتصادية وتحقيق التوازن المالي فيها، وكذلك تقييم مدى توفر السيولة وقياس جودة الأرباح في المؤسسة زيادة على بعض المؤشرات الأخرى، كتقييم السياسة المالية في المؤسسة وغيرها من المؤشرات المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، وسوف نتناول المؤشرات الآتية:

1- العلاقات المالية للتوازن: " يعرف التوازن المالي بأنه الحالة التي يكون معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد

سداد كافة الديون قصيرة الأجل، ويحقق كذلك مع اليسر المالي نسبيا والسيولة للمنظمة"³.

يتشكل جدول تدفقات الخزينة من ثلاثة أقسام كما ذكرناها في الشكل السابق لكنها مرتبطة ببعضها البعض وهي:

A تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال؛

B تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار؛

C تدفقات الخزينة المتولدة عن التمويل.

¹ - قرار مؤرخ في 26 يوليو 2008، قواعد التقييم والحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009، ص: 26.

² - christian et Mireille zambotto, **gestion financière en 23fiches**, Finance d'entreprise, 7^{ème} édition DUNODE, paris, 2006, p78.

³ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 247.

الفصل الثالث تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

ولكي تتمكن المؤسسة من توظيف كامل الأموال بأكثر فعالية ممكنة عليها المحافظة على مستوى سيولة يقارب الصفر، ومنه فإن التغيير الإجمالي في الخزينة سيؤول وفي فترة معينة إلى الصفر، لأن الخزينة المثلى هي التي تقترب من الصفر حيث أن¹:

تغيرات الخزينة للسنة المالية $D = A + B + C$ أو يساوي الخزينة في نهاية المدة - الخزينة في بداية المدة

ومن خلال هذه العلاقة يمكن الحصول على الحالات التالية²:

أ- إذا كان $A > B$: فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وفي هذه الحالة لا يتطلب اللجوء إلى رؤوس أموال خارجية جديدة، لأنها قادرة على سداد ديونها، مع التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية.

ب- إذا كان $A = B$: هذا يعني أن المؤسسة تمول استثمارها بواسطة استغلالها، لكن تكون عديمة المنفعة المالية، أي أنها غير قادرة على سداد ديونها، ومن الضروري في هذه الحالة الذهاب إلى تحليل دقيق، خاصة لصافي تدفقات خزينة الاستغلال والاستثمار، إذ أنه يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامجاً استثمارياً يتطلب رؤوس أموال معتبرة، بالرغم من أن تدفقات الاستغلال كانت كافية وبإمكان المؤسسة في هذه الحالة اللجوء إلى القروض.

ج- إذا كانت $A < B$: تكون المؤسسة ليست في مستوى يؤهلها لتمويل استثمارها عن طريق استغلالها، وهي حالة عدم المنفعة المالية، وهنا يجب عليها أن تستخدم موارد التنازل عن الاستثمارات أو الرفع في رأس المال.

كما يمكن حدوث بعض الحالات الأخرى والتي لها تأثير على الوضعية المالية للمؤسسة، ويمكن حصر هذه الحالات وفقاً للجدول التالي³:

الجدول (3-7) التحليل المالي للحالات المحتملة للتدفقات النقدية

التفسير المالي	صافي تدفقات الخزينة $A+B+C$	صافي التدفقات النقدية			الحالات الممكنة للتدفق النقدي
		التشغيلية A	الاستثمارية B	التمويلية C	
- يعتبر أمراً جيداً إذا كانت ناتجة عن نشاط التشغيل؛	+	+	-	+	الحالة الأولى

1- شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص: 196

2- شنوف شعيب، مرجع نفسه، ص: 197.

3- مركز طلاء أبو غزالة وشركائه، دورة تدريبية وورش عمل، اليمن، 2005، ص: 25-32.

<p>- وغير جيد إن كان ناتجاً عن التمويل، وبالتالي يتوجب في هذه الحالة دراسة الجدوى الاقتصادية لقرار الإدارة باللجوء للتمويل من البنوك؛ - يعتبر أمراً جيداً كذلك إذا كان ناتجاً عن إيرادات الاستثمارات طويلة قصيرة الأجل. - أمراً يوحى بالحذر إذا كان ناتجاً عن بيع الاستثمارات.</p>					
<p>- النتيجة السالبة سببها اقتناء أصول ثابتة واستثمارات مختلفة، إذا كانت الجدوى الاقتصادية من هذه الاستثمارات ناجحة سينعكس إيجابياً على التدفقات النقدية مستقبلاً للمؤسسة والعكس صحيح.</p>	-	+	-	+	الحالة الثانية
<p>- يعتبر أمراً جيداً إذا كانت ناتجة عن نشاط التشغيل؛ - وغير جيد إن كان ناتجاً عن الاستثمار، وبالتالي يتوجب في هذه الحالة دراسة الجدوى الاقتصادية لقرار الإدارة باللجوء لبيع الأصول والاستثمارات، وإذا كان القرار صائباً فسيحقق للمؤسسة تدفقات موجبة والعكس صحيح.</p>	+	-	+	+	الحالة الثالثة
<p>- إذا كانت النتيجة سالبة بسبب انخفاض رأس المال جراء إعادة هيكلة المؤسسة، وكانت الجدوى الاقتصادية ناجحة فسيكون له تدفق نقدي إيجابي مستقبلاً، والعكس صحيح؛ - أما إذا كانت ناتجة عن تسديد ديون البنوك فرمما يشير إلى قدرة المؤسسة النقدية.</p>	-	-	+	+	الحالة الرابعة
<p>- يعتبر أمراً جيداً إذا كانت ناتجة عن نشاط التشغيل؛ - وغير جيد إن كان ناتجاً عن الاستثمار، وبالتالي يتوجب في هذه الحالة دراسة الجدوى الاقتصادية لقرار الإدارة باللجوء لشراء أصول واستثمارات، وإذا كان القرار صائباً فسيحقق للمؤسسة تدفقات موجبة والعكس صحيح.</p>	+	-	-	+	الحالة الخامسة
<p>- إذا كانت النتيجة سالبة بسبب ظروف طبيعة فإنه سيكون لصالح المؤسسة مستقبلاً؛ - أما إن كان ناتجاً على ظروف قاهرة تمر بها المؤسسة، ربما يؤدي في المستقبل إلى تقليص نشاطها، أو مرور المؤسسة بحالات عسر مالي.</p>	-	-	-	+	الحالة السادسة

الفصل الثالث تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

النتيجة الموجبة غير مطمئنة لأنها نتجت عن الافتراض أو تسجيل موجودات الشركة، ويتوجب أن تكون هذه الحالة على المدى القصير فقط، أما على المدى الطويل يجب أن يكون التدفق النقدي متولد على الأنشطة التشغيلية.	+	+	+	-	الحالة السابعة
هذه الحالة تؤدي توقف نشاط المؤسسة وتصفيته.	-	+	+	-	الحالة الثامنة

المصدر: مركز طلاء أبو غزالة وشركائه، دورة تدريبية وورشة عمل، اليمن، 2005، ص.ص: 25-32.

2- التدفق النقدي المتاح: هو ذلك المبلغ الناتج عن الفرق بين صافي التدفقات النقدية المتولدة من مختلف الأنشطة التشغيلية وصافي التدفقات المتولدة عن الأنشطة الاستثمارية طبقا للعلاقة التالية:

$$\text{التدفق النقدي المتاح} = \text{صافي تدفقات النشاط التشغيلي} - \text{صافي تدفقات النشاط الاستثماري}$$

إذا كان التدفق النقدي المتاح موجبا، فهذا يشير إلى أن المؤسسة قد سددت جميع التزاماتها النقدية المخططة، ولديها نقدية متاحة لتخفيض الديون والتوسع في مشروعاتها. أما إذا كان التدفق النقدي المتاح سالبا، فهذا يدفع بالمؤسسة إلى الافتراض أو زيادة رأس المال العامل في الأجل القصير، وإذا ظل التدفق النقدي المتاح سالبا للعديد من السنوات فإنه على المؤسسة البحث عن مصادر تمويل أخرى¹.

3- مؤشرات جودة السيولة المالية: بما أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية يمثل الأساس الذي يعتمد إليه في توفير السيولة، فإن السيولة تضمن للمؤسسة الاقتصادية جانب الأمان في أنشطتها، من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية².

وترتبط قوة أو ضعف سيولة المؤسسة بمدى توفر النقد الصافي من الأنشطة التشغيلية، فإذا كان التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية موجبا دل هذا على وجود فائض وبإمكان المؤسسة التوسع في نشاطها الاستثماري، أو التخفيض من ديونها طويلة الأجل. ومن أهم المؤشرات التي تقيس جودة السيولة المالية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (3-8) مؤشرات مقياس جودة السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسبة
نسبة التغطية النقدية	$\frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{مجموع التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية}}$	تشير إلى ما إذا كانت المؤسسة تنتج نقدية تكفي لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية.

¹ -هلايلي إسلام وأحمد قايد نور الدين، دور قائمة التدفقات النقدية للخزينة كأحد مخرجات نظام المعلومات المحاسبية في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص: 229.

² -الحسين مشفق ورايح طويرات، أثر قياس وتحليل التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وفق csf والمعايير المحاسبي الدولي IAS7، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص: 148.

توفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى استفادة النقديّة من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض.	فوائد الديون صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	نسبة الفائدة المدفوعة
تبين قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها المتداولة من خلال التدفقات النقديّة الناتجة من الأنشطة التشغيلية.	صافي التدفقات النقديّة من الأنشطة التشغيلية الالتزامات المتداولة	التدفق النقدي من النشاط التشغيلي
تقيس مدى قدرة المؤسسة على خلق نقديّة من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية.	صافي التدفقات النقديّة من الأنشطة التشغيلية الديون المستحقة للأداء	التدفقات النقديّة الضرورية

المصدر: الحسين مشقق ورايح طويرات، مرجع سبق ذكره، ص:149.

4- مؤشرات جودة أرباح المؤسسة: يقدم جدول تدفقات الخزينة معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين النتيجة الصافية، وصافي التدفق النقدي، ذلك أن النتيجة الصافية يتم تحديدها بموجب أساس الاستحقاق، في حين أن صافي التدفق النقدي يحدد بموجب الأساس النقدي، ومنه فإن تحقيق المؤسسة لرقم مرتفع من النتيجة الصافية، لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس صحيح، ومن المتعارف عليه أنه كلما ارتفع رقم صافي التدفق النقدي التشغيلي، كلما ارتفعت نوعية أو جودة أرباح المؤسسة، وكلما انخفض صافي التدفق النقدي انخفضت معه الأرباح¹. ومن أهم المؤشرات التي يمكن اشتقاقها من جدول تدفقات الخزينة لتقييم جودة أرباح المؤسسة هي:

الجدول (3-9) مؤشرات تقييم جودة أرباح المؤسسة

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسبة
نسبة النقديّة التشغيلية	$\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{النتيجة الصافية}}$	توضح مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.
نسبة النشاط التشغيلي	$\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{النتيجة العمليّة}}$	توضح مقدرة الأنشطة التشغيلية في المؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي، وكلما ارتفعت هذه النسبة دلت على جودة الأرباح.

¹ - شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص:183.

الفصل الثالث تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي	<u>صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية</u> مجموع الأصول	توضح مقدرة أصول المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي
نسبة التدفق النقدي التشغيلي	<u>جملة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية</u> هامش الربح الإجمالي	تعكس مدى كفاءة سياسة الائتمان في تحصيل النقدية
نسبة كفاية التدفق النقدي التشغيلي	<u>التدفقات النقدية الداخلة من النشاط التشغيلي</u> الاحتياجات النقدية الأساسية*	
نسبة التدفقات النقدية التشغيلية إلى حقوق الملكية	<u>صافي التدفق انقدي من الأنشطة التشغيلية</u> حقوق الملكية	تدل على مستوى الكفاية لدى المؤسسة في تمويل التدفقات النقدية من أموالها الخاصة

المصدر: شنوف شعيب، مرجع سبق ذكره، ص:191.

5- مؤشرات السياسات المالية: يوفر جدول التدفقات النقدية معلومات يمكن تحليلها بواسطة المؤشرات ومقارنتها بسنوات سابقة، التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية، والجدول التالي يوضح بعض المؤشرات¹:

الجدول (3-10) مؤشرات تقييم السياسة المالية للمؤسسة

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسبة
نسبة التوزيعات النقدية	<u>التوزيعات النقدية للمساهمين</u> صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	توفر معلومات عن السياسة التي تتبعها إدارة المؤسسة في مجال توزيع الأرباح ومدى استمرار واستقرار هذه السياسة.
نسبة الفوائد والتوزيعات المقبوضة	<u>المتحصلات النقدية المحققة من إيرادات الفوائد والتوزيعات</u> التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية	توضح مدى أهمية المتحصلات في النقدية من الاستثمارات المالية للأسهم والسندات، مقارنة بالتدفقات النقدية المتولدة من أنشطتها التشغيلية.
نسبة الإنفاق الرأسمالي	<u>الإنفاق الرأسمالي</u> التدفقات النقدية الداخلة من إصدار أسهم وسندات وقروض طويلة الاجل	تعبّر عن مدى مساهمة مصادر التمويل الطويلة الأجل في تمويل الأصول الثابتة، وانخفاض هذه النسبة يكون نتيجة الاستثمار في المخزون، وزيادة الاستثمارات المالية.

المصدر: منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005،

ص.ص: 166-167

* - ويقصد بالاحتياجات النقدية الأساسية: التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية، مدفوعات أعباء الديون، الإنفاق الرأسمالي اللازم للمحافظة على الطاقة الإنتاجية، سداد الديون المستحقة خلال العام، النقص في الدائنين، إطفاء السندات.

¹ - منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص: 166.

6- مؤشّر المرونة المالية: يبين هذا المعدل قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية دون اللجوء إلى التنازل عن الأصول المستخدمة، وزيادة هذا المعدل يقل الخطر المحتمل عن عدم الوفاء بتسديد ديونها عند استحقاق آجالها، ومن ثمّ يقدّم هذا المؤشّر مدى قدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات باستمرار، إذا كانت المصادر الخارجية للتمويل محدودة أو باهظة التكاليف¹.
ويحسب معدل المرونة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{المرونة المالية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{متوسط إجمالي الديون}}$$

رابعا- المؤشرات حسب الطبيعة:

تطرقنا إلى النسب المشتقة من العناصر المكونة للكشوفات المالية دون النظر إلى وظيفتها، وسوف نتطرق في هذه الجزئية إلى مجموعة من المؤشرات حسب معيار طبيعة نشاطها ومن أهمها:

1- مؤشرات التمويل: من خلال هذه المؤشرات يمكننا دراسة وتحديد مدى مساهمة كل مصدر من مصادر التمويل في تمويل مجموع الأصول بصفة عامة، والأصول الثابتة بصفة خاصة، ونذكر منها على الخصوص النسب التالية²:
أ- نسبة التمويل الدائم: تشير إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهي تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل، أو ما يسمى بهامش الأمان، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100%، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، فهذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة تم تمويلها بقروض قصيرة الأجل، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد أخلّت بشرط الملاءمة بين استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول. وتحسب نسبة التمويل الدائم كما يلي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times 100\%$$

ب- نسبة التمويل الخاص: وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، وتبيّن النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الأجل، لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمان. وتصاغ النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times 100\%$$

1 - سليمان عبد الحكيم وعريف عبد الرزاق، أهمية النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية التشفيرية في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الثاني، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، الجزائر، 2019، ص: 96.

2 - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص: 45-46.

ج- نسبة الاستقلالية المالية: تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل اقتراض وتسديد للديون، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية، إلا بتقديم ضمانات، وقد تكون هذه الضمانات مرهقة. وتصاغ نسبة الاستقلالية المالية كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة / مجموعة الديون}}{100\%}$$

د- نسبة التمويل الخارجي: وتسمى أيضا نسبة القدرة على الوفاء، تبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية، وهي نسبة مرافقة للنسبة السابقة، وهي مقارنة موجودات المؤسسة والمتمثلة في الأصول، بمجموع الديون، فكلما كانت صغيرة كانت أموال الدائنين مضمونة، ولو تغيرت القيمة السوقية بالنقصان للموجودات. وتحسب وفقا للعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون / مجموع الأصول}}{100\%}$$

2- مؤشرات السيولة: وهي مستخرجة من شقي الميزانية (الأصول والخصوم) أي تربط العلاقة بينهما، خلافا لمؤشرات الهيكل التمويلي أو الاستثماري، التي تربط العلاقة بين عناصر الخصوم فيما بينها، أو عناصر الأصول فيما بينها، ومن أهم مؤشرات السيولة نذكر ما يلي¹:

أ- السيولة العادية: حيث تبين النسبة قابلية الأصول المتداولة للمشروع على تغطية الالتزامات المتداولة، وتقاس بعدد المرات وتسمى بنسبة التداول أيضا، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{السيولة العادية (نسبة التداول)} = \frac{\text{الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة (قصيرة الأجل)}}{1}$$

ب- السيولة السريعة: حيث يتم استبعاد المخزون من الأصول المتداولة تحسبا من مخاطر عدم دورانها (أي قد يكون مخزونا راكدا) وتقاس بعدد المرات، وتحسب ضمن العلاقة التالية:

$$\text{السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون السلعي / الالتزامات قصيرة الأجل}}{1}$$

ج- السيولة الفورية: تستخدم هذه النسبة لمعرفة قابلية النقدية الحرة لدى الوحدة الاقتصادية في تسديد التزاماتها الجارية، وتقاس بعدد المرات، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{السيولة الفورية} = \frac{\text{النقدية / الالتزامات قصيرة الأجل}}{1}$$

¹ - وليد ناجي الخيالي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

3- مؤشرات المديونية : تقيس هذه المؤشرات درجة اعتماد المؤسسة على الديون، وقدرتها على الوفاء بكافة التزاماتها تجاه الغير، وتستننتج من خلال النسب الآتية¹:

أ- التدفق النقدي التشغيلي إلى إجمالي الالتزامات: ارتفاع هذه النسبة يعطى دلالة إيجابية حول قدرة المؤسسة على الالتزام بالدفع النقدي دون صعوبات، وتحسب بالعلاقة التالية:

التدفق النقدي التشغيلي إلى إجمالي الالتزامات = صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل / إجمالي الالتزامات

ب- عدد سنوات سداد الديون طويلة الأجل: يمكن الحصول على عدد السنوات التي تستغرقها المؤسسة لتسديد ديونها طويلة الأجل من تدفقاتها التشغيلية، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

عدد سنوات تسديد الديون = إجمالي الديون طويلة الأجل / صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

ويدل ارتفاع هذه النسبة على ثقل حجم الديون مقارنة بالتدفقات النقدية التشغيلية، وهو الذي يتطلب من المؤسسة وقت أطول لتسديد ديونها، والبحث على موارد نقدية أخرى من غير الأنشطة التشغيلية، للوفاء بتلك الديون. أما انخفاض النسبة فيدل على قدرة المؤسسة الذاتية في توليد تدفقات نقدية موجبة، يمكن توظيفها بكاملها في سداد الالتزامات طويلة الأجل.

ج- عدد مرات تغطية التدفقات النقدية لفوائد الديون: وتحدد بالعلاقة التالية:

عدد مرات التغطية = إجمالي صافي التدفقات التشغيلية + مصاريف الفوائد + مصاريف الضرائب / مصاريف الفوائد

ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى انخفاض مخاطر التمويل، وزيادة الطاقة الافتراضية للمؤسسة، وإمكانية حصولها على قروض جديدة إن رغبت في ذلك.

4- مؤشرات النشاط : تشير نسب أو مؤشرات النشاط، إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على استخدام وإدارة أصولها في تحقيق مبيعاتها، وتستعمل هذه النسب عموماً لتحديد عمّا إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها متناسباً مع مستوى المبيعات المخططة، فإذا أعطت المؤشرات دلالة على إفراط المؤسسة في الاستثمار في الأصول الثابتة، فإن تكلفة رأس المال سوف تكون مرتفعة، وبالتالي ينخفض مستوى أرباح الشركة، وربما قد يترتب عن هذه الوضعية خسائر. وتوجد نسب عديدة لقياس كفاءة نشاط المؤسسة ومن بينها²:

أ- معدل دوران إجمالي الأصول: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصول الشركة، يتم احتساب هذا المعدل وفقاً للعلاقة التالية:

¹ - محمد سيف القحطان، دور قائمة التدفقات النقدية في اكتشاف الاحتيال المالي-دراسة تطبيقية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة زياني عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص: 65.

² - عاطف وليم اندراوس، مرجع سبق ذكره، ص. ص، 95-98.

معدل دوران الأصول = المبيعات / إجمالي الأصول

ب- معدل دوران الأصول الثابتة: يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى مدى كفاءة إدارة الشركة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالشركة لتوليد المبيعات، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / الأصول الثابتة

ج- معدل دوران الأصول المتداولة: يشير معدل دوران الأصول المتداولة إلى مدى كفاءة المنشأة في استخدام الأصول المتداولة في توليد مبيعات. ويحسب معدل دوران الأصول المتداولة بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / الأصول المتداولة

ولكي نصل إلى تفسير أعمق وتحليل أكثر دلالة، نفكك مكونات الأصول المتداولة (المخزون، الحسابات المدينة، النقدية)، ونستنتج نسبة كل عنصر على حده، والجدول التالي يوضح تفاصيل هذه النسب:

الجدول (3-11) معدل دوران المخزون

مدلولها	العلاقة الرياضية	المؤشر
تمثل عدد مرات التي يتجدد فيها المخزون (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة) عادة ما تكون سنة.	$\frac{\text{تكلفة شراء البضائع المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$	نسبة دوران المخزون
	$\frac{\text{تكلفة شراء المواد الأولية المستعملة}}{\text{متوسط المخزون}}$	نسبة دوران المواد الأولية
	$\frac{\text{تكلفة إنتاج المنتجات المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$	نسبة دوران المنتجات التامة
مدة تصريف المخزون = 360 / دوران المخزون	متوسط المخزون = (مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة) / 2	

المصدر: العزاوي محمد وبالغور بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

الجدول (3-12) معدل دوران الزبائن والموردين

ملاحظة	العلاقة الرياضية	المؤشر
يستبعد في حساب متوسط ديون الزبائن التسبيقات المستلمة منهم.	$\frac{\text{مبيعات السنة}}{\text{متوسط ديون الزبائن}}$	نسبة دوران الزبائن
يستبعد في حساب متوسط ديون الموردين التسبيقات المدفوعة لهم.	$\frac{\text{مشتريات السنة}}{\text{متوسط ديون الموردين}}$	نسبة دوران الموردين
	متوسط ديون الزبائن = (الزبائن والحسابات الملحقه أول المدة + آخر المدة) / 2	

متوسط مدة التحصيل أو التسديد=360/عدد مرات الدوران	متوسط ديون الموردين = (الموردون والحسابات الملحقة أول المدة + آخر المدة) / 2
---	--

المصدر: العزاوي محمد وبالغور بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص:178.

د- مؤشرات النقدية: إن معنى النقدية بمفهومها الواسع، كما حدده مجلس معايير المحاسبة المالية، يشمل النقدية والأصول شبه النقدية، وتسمى كذلك بالأوراق المالية القابلة للتداول، مثل أذونات الخزينة، والأوراق التجارية. وتبين نسبة النقدية عدد مرات قابلية الأصول النقدية وشبه النقدية على تغطية الالتزامات المتداولة، وتعتبر مؤشرا هاما يدل على المدى الذي تستطيع فيه المؤسسة دفع التزاماتها المتداولة بواسطة السيولة النقدية المتوفرة لديها¹. ويتم حسابها من خلال العلاقة الرياضية التالية:

$$\text{نسب النقدية} = \frac{\text{النقد وشبه النقد}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

5- مؤشرات الربحية: الربحية هي الغاية المنشودة التي يسعى إليها الفاعلون والملاك والمساهمون في المؤسسة الاقتصادية، بتحقيق الأرباح يضمن الاستمرار، وبوجوده يتم النمو. وتستخدم هذه المؤشرات لتقييم قدرة الشركة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالتكاليف والحسائر التي انفقتها خلال فترة محددة من الزمن.

"ولابد من التمييز بين الربح Profit كمقدار يظهر ويستخرج من قائمة الدخل في منشأة الأعمال وبين الربحية Profitability وهي نسبة هذا المقدار إلى عناصر التشغيل داخل المؤسسة. وما يهمنا في هذا التحليل ليس الربح بمقداره المطلق، وإنما الربحية باعتبارها مؤشر في تقييم الأداء، لأنها تعطي إجابات نهائية عن كفاءة الأداء التشغيلي لإدارة المؤسسة، لأن الربحية هي انعكاس وحصيلة للكثير من القرارات والسياسات التشغيلية للإدارة"².

وهناك العديد من النسب والمؤشرات المعيرة عن هذه الربحية ومن أهمها ما يلي:

أ- صافي هامش الربح: تعبر هذه النسبة عن مقدار صافي الربح المتحقق بعد خصم الفوائد والضرائب، أي قيمة الربح الصافي المحقق والمقدر بالنسبة %، مقابل كل دينار من المبيعات، فزيادة النسبة عن المعيار التاريخي أو الصناعي (المعيار الصناعي هو 5,5%) تدل على تحسن الأداء في المؤسسة، وهبوطها عن نسبة المعيارية، يؤشر على تدني الأداء³، ويحسب هذا الهامش من خلال المعادلة التالية:

$$\text{صافي هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

¹ - حنان رزاق سالم، الخزينة المدججة من منظور التدفق النقدي والمؤشرات التقليدية من وجهة نظر تحليلية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص:82.

² - حمزة محمود الزيبيدي، مرجع سبق ذكره، ص:185.

³ - حمزة محمود الزيبيدي، مرجع نفسه، ص:189.

ب-العائد على الأصول: يعبر هذا المؤشر على مدى ربحية الأصول، أي الربحية التي تستطيع المؤسسة الحصول عليها من جراء استخدام الأصول دون النظر إلى كيفية تمويل هذه الأصول (داخلية أو خارجية)، ويحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{مجمّل الربح بعد خصم الضريبة} / \text{مجموع الأصول الملموسة}$$

ج-العائد على حقوق الملكية: وتشمل حقوق الملكية، رأس مال الأسهم، بالإضافة إلى الاحتياطات والأرباح المحتجزة، ويمكن للمحلل المالي أن يعبر عن مقام النسبة بمتوسط حقوق الملكية أي (حقوق الملكية أول المدة + حقوق الملكية آخر المدة) / 2². وتبين هذه النسبة مدى النجاح الذي تحقق نتيجة استخدام المصادر الداخلية في تحصيل الأرباح، حيث يرتفع النجاح بارتفاع النسبة ويتدنى بانخفاضها. وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}$$

وعندما تتضمن حقوق الملكية أسهما ممتازة تصبح النسبة على النحو التالي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة}) / \text{حقوق الملكية أو متوسط حقوق الملكية}$$

حيث أن أصحاب الأسهم الممتازة لا يتعرضون لنفس المخاطر التي يتعرض لها أصحاب الأسهم العادية، وتعطى لهم الأولوية في الحصول على الأرباح.

د-العائد على حقوق المساهمين: وتعرف أيضا بالعائد على القيمة الصافية، وتستخدم لقياس مقدار الربح المتحقق كنسبة من حقوق المساهمين العاديين، وبالتالي معدل الربح الصافي الذي يجنيه المستثمرون من استثمار أموالهم، كمردود على مخاطراتهم في توظيف أموالهم، وتدل هذه النسبة على كفاءة الإدارة في توظيف أموال المساهمين. وتحسب من خلال العلاقة التالية³:

$$\text{العائد على حقوق المساهمين} = (\text{صافي الربح} - \text{عوائد الأسهم الممتازة}) / \text{حقوق المساهمين بالأسهم العادية}$$

ه-العائد على رأس المال المستثمر: تعبر هذه النسبة على كفاءة وربحية المؤسسة التي تم تحقيقها، من مجموع الأموال المستثمرة فيها، ورأس المال المستثمر يقصد به حقوق الملكية مضاف إليه القروض والالتزامات طويلة الأجل. ويحسب العائد على رأس المال المستثمر وفقا للعلاقة التالية⁴:

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح قبل دفع فائدة القروض ط.أ.} / (\text{حقوق الملكية} + \text{المطلوبات طويلة الاجل})$$

¹ -محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

² - مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

³ - فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، SME Financial Inc، رام الله، فلسطين، 2008، ص: 46.

⁴ - جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، السنة غير مذكورة، ص: 127.

وهناك مؤشرات أخرى تقيس الربحية بالاعتماد على التدفق النقدي، وتسمى بمؤشر الربحية النقدية، حيث يسمح للمؤسسة بتجنب تأثير العمليات الاستثنائية، وعزل تأثير تغيرات سياسة الاهتلاك المعتمدة من طرفها، ويحسب عن طريق قدرة التمويل الذاتي CAF أو فائض خزينة الاستغلال ETE ونوضحها كما يلي¹:

و- **مؤشر قدرة التمويل الذاتي (CAF)**: يمكن للمؤسسة الاقتصادية استخدام عدة سياسات في ممارسة نشاطها لأغراض مختلفة كالتوسع أو التهرب الضريبي مثل: التنازل عن تبيئات الإنتاج بهدف الاعتماد أكثر على المقاول من الباطن، وانتهاج سياسة توظيف للمستخدمين من خلال عقود عمل مؤقتة لأسباب موسمية... الخ. وتمثل قدرة التمويل الذاتي، الخزينة الإجمالية المحتملة، وهي الفرق بين الإيرادات المحصلة والأعباء المدفوعة، فهي إذن تشمل (EBE) بالإضافة إلى الإيرادات الأخرى للتحصيل والأعباء الأخرى للدفع/ويحسب كما يلي:

$$CAF = EBE + (\text{إيرادات أخرى للتحصيل} - \text{أعباء أخرى للتسديد})$$

يمكن التعبير عن الربحية بشكل نقدي من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية النقدية} = \text{قدرة التمويل الذاتي (CAF)} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

ز- **مؤشر فائض خزينة الاستغلال (ETE)**: يمثل خزينة الاستغلال الفعلية، أي الفرق بين إيرادات الاستغلال المحصلة وأعباء الاستغلال المدفوعة.

$$ETE = \text{إيرادات الاستغلال المحصلة} - \text{أعباء الاستغلال المدفوعة}$$

لحساب الربحية يتم الاعتماد على العناصر المحصلة فقط من الإيرادات والعناصر المدفوعة فقط من الأعباء، أي فائض خزينة الاستغلال (ETE) من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية النقدية} = \text{فائض خزينة الاستغلال (ETE)} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

6- **مؤشرات المردودية**: من خلال دراسة وتحليل المردودية، يمكن معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في تسيير المؤسسة واكتشاف أي خلل في هيكلها المالي، فالرغبة في تحقيق مستويات عالية من المردودية تكون ضمن أولويات وأهداف المسيرين، وكل الراغبين في نمو واستمرار المؤسسة، فهي تقيس مدى تحقيق أهداف المشروع المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن حصيلة النتائج الأساسية والقرارات التي اتخذها المشروع بخصوص السيولة والوضع المالي. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المردودية، المردودية التجارية، المردودية الاقتصادية، والمردودية المالية:

أ- **المردودية التجارية**: وهي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، وهي تبين نتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية، وهي تساعد الإدارة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة، وتحسب كما يلي²:

$$\text{معدل المردودية التجارية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

1 - هادي خالد، مرجع سبق ذكره، ص. ص: 187-188.

2 - زغيب مليكة وبوشنقير مولود، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

ب- المردودية الاقتصادية Re: المردودية الاقتصادية أو التشغيلية وهي التي تقيس الفعالية في استخدام الأصول الاقتصادية أو التدفقات النقدية الناتجة عن العمليات التشغيلية، وتحدد من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، أو نتيجة الاستغلال، أي تقيس مدى مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في نتيجة الاستغلال، وتحسب من خلال العلاقة التالية¹:

المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للاستغلال EBE / الأصول الاقتصادية أو نتيجة الاستغلال / الأصول الاقتصادية

ويتم تفسير المردودية الاقتصادية بالجمع بين المركبتين الأساسيتين وهما هامش الاستغلال، ومعدل دوران الأصول من خلال صياغة المعادلة السابقة وإدخال رقم الأعمال عليها فتصبح كما يلي:

نتيجة الاستغلال	X	نتيجة الاستغلال	=	نتيجة الاستغلال
الأصول الاقتصادية		رقم الأعمال		الأصول الاقتصادية

- معدل هامش الاستغلال = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال، ويعبر عن قياس ربحية المؤسسة انطلاقاً من دورة الاستغلال، بحيث يقارن الربح المحقق خلال الدورة برقم الأعمال خارج الرسم.

- معدل دوران الأصول = رقم الأعمال / الأصول الاقتصادية، وهو يعبر عن قدرة مساهمة الأصول الاقتصادية في

تحقيق رقم الأعمال، وذلك بمعدل يقارن فيه بين حجم الأصول الاقتصادية المستثمرة لتحقيق رقم أعمال معين، ويمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي يتكرر فيها رقم الأعمال بنفس الحجم ليصل إلى مثل قيمة الأصول الاقتصادية المستثمرة. إن تقسيم مؤشر المردودية الاقتصادية إلى مؤشرين منفصلين وهما معدل هامش الاستغلال ومعدل الدوران، من أجل: - السعي لتحقيق معدل دوران مرتفع في حالة انخفاض هامش الاستغلال؛

- تطبيق هامش استغلال قوي عند انخفاض معدل دوران الأصول.

ج- المردودية المالية Rcp: تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات

المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية، وتحسب من خلال

العلاقة التالية²:

مردودية الأموال الخاصة (Rcp) = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

حيث تحدد هذه المعادلة، مستوى مساهمة الأموال الخاصة في تحقق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع مستوى الأموال الخاصة، ويمكن بقراءة معتمقة تعريف مردودية الأموال الخاصة، على أنها معدل المردودية الاقتصادية بعد الضريبة عند مستوى استنادة معدوم.

¹ - Hubert de la Bruslerie, op.cit, p.p. 194-195.

² - الياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 283-284

وللحصول على تحليل أشمل نستخرج المركبات الأساسية لمعدل المردودية المالية بحيث نقوم بإعادة كتابة العلاقة الرياضية السابقة بضرب وقسمة المتغيرين رقم الأعمال والأصول الاقتصادية على المعادلة، وتوصل إلى الصيغة التالية:

النتيجة الصافية	رقم الأعمال	الأصول الاقتصادية	= Rcp مردودية الأموال الخاصة
X	X	X	
رقم الأعمال	الأصول الاقتصادية	الأموال الخاصة	

بحيث نستنتج ثلاث مركبات أساسية والمتمثلة في معدل الربحية الإجمالي، ومعدل دوران الأصول الاقتصادية، والنسبة الهيكلية، وتعرف هذه المركبات كما يلي:

- **معدل الربحية الإجمالية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال**، حيث يقارن النتيجة الصافية المحققة خلال الدورة برقم الأعمال السنوي خارج الرسم، يعتبر هذا المعدل من مؤشرات قياس الأداء المالي، ويظهر قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم الأعمال، أي قدرة المؤسسة على تحويل إيراداتها الإجمالية إلى ربح صافي وقدرتها على التحكم في التكاليف الإجمالية؛

- **معدل دوران الأصول الاقتصادية = رقم الأعمال / الأصول الاقتصادية**، يقيس هذا المؤشر قدرة مساهمة الأصول الاقتصادية في تحقيق رقم الأعمال، وذلك بمعدل يقارن فيه بين مستوى الأصول الاقتصادية المستثمرة لتحقيق رقم أعمال معين، يمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي يتكرر فيها رقم الأعمال بنفس الحجم، ليغطي الأصول الاقتصادية، بشكل يمكن متخذ القرار المالي من مراقبة الجدوى الاقتصادية للأموال المستثمرة في الدورة الاقتصادية، وإمكانية تصحيحها لتحقيق الأهداف المسطرة؛

- **النسبة الهيكلية = الأصول الاقتصادية / الأموال الخاصة**: تقيس التركيبة المالية للمؤسسة، وذلك بمقارنة مستوى الأموال الخاصة إلى إجمالي الأصول الاقتصادية، يمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي تكرر فيها الأموال خاصة بنفس المستوى لتغطي الأصول الاقتصادية، أي تعطي للمحلل المالي فكرة حول المساهمة الأموال الخاصة في تمويل الاحتياجات المالية الممثلة في الأصول الاقتصادية.

7- مؤشرات السوق: تأخذ هذه المؤشرات أهمية خاصة لدى حملة الأسهم، والمستثمرين المحتملين في الأسهم، ومحلي الأوراق المالية، وبنوك الاستثمار، وحتى المقرضين، زيادة عن الإدارة التمويلية، لأن هدفها الأسمى هو تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للسهم، والجدول التالي يحدد أنواع المؤشرات¹:

¹- فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

الجدول (3-13) المؤشرات السوقية

المؤشر	الصيغة الرياضية	مدلوله
القيمة السوقية إلى العائد	$\frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{حصصة السهم من صافي الربح}}$	توضح مدى استعداد المستثمرين للدفع مقابل الحصول على حصة نسبية من الأرباح السنوية الموزعة أو المحتجزة التي تجنيها الشركة للسهم الواحد، وهي تستخدم في التقييم.
القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية	$\frac{\text{عدد الأسهم العادية} \times \text{القيمة السوقية}}{\text{مجموع الأصول الملموسة} - \text{مجموع المطلوبات}}$	تستخدم للمقارنة بين القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، وتكمن أهميتها في الاستدلال على عدم وجود مغالاة في تقييم سعر السهم.
ربيع السهم	$\frac{\text{حصصة السهم من الأرباح النقدية الموزعة}}{\text{القيمة السوقية للسهم}}$	يقيس حجم التدفق النقدي الذي يحصل عليه المستثمر مقابل كل دينار من سعر السهم.
القيمة السوقية إلى التدفق النقدي	$\frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{حصصة السهم من التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}$	تعتمد بشكل أساسي على التدفق النقدي التشغيلي الناتج عن الأنشطة التشغيلية، والذي له أهمية كبيرة في تحديد جودة الأرباح، وكذلك على مدى وجود سيولة لدى هذه الشركات.
عائد الاحتفاظ بالسهم	$\frac{(\text{القيمة السوقية للسهم في نهاية الفترة} - \text{القيمة السوقية للسهم في بداية الفترة}) + \text{حصصة السهم من الأرباح الموزعة}}{\text{القيمة السوقية للسهم في بداية الفترة}}$	لها أهمية خاصة كونها تأخذ بعين الاعتبار كافة المكاسب التي يحصل عليها حامل السهم، سواء كانت مكاسب رأسمالية نتيجة ارتفاع السعر، أو المكاسب النقدية نتيجة الأرباح النقدية الموزعة.

المصدر: فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص. 66-74.

وهناك مؤشرات تهم المساهمين أكثر من غيرهم، نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (3-14) المؤشرات الخاصة بالمساهمين

المؤشر	الصيغة الرياضية	مدلوله
ربحية السهم EPS	$\frac{\text{صافي الأرباح المتاحة للتوزيع للمساهمين}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$	توضح قيمة نسبة الأرباح التي حققها سهم الشركة خلال فترة محاسبية معينة.
القيمة الدفترية للسهم	$\frac{\text{القيمة الدفترية لحقوق حملة الأسهم العادية}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$	يوضح تحديد نصيب السهم من حق الملكية.
نسبة السعر إلى عائد الأسهم	$\frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{عائد السهم}}$	يقيس عائد السهم أو ربحية السهم بالنسبة للسوق.

معدل العائد على السهم	عائد السهم $100X$ القيمة السوقية للسهم	يعبر عنه بمقلوب مضاعف الربحية
نسبة التوزيعات النقدية للسهم DPS	التوزيعات النقدية عدد الأسهم العادية	تقيس قيمة التوزيعات النقدية لكل سهم
نسبة التوزيعات النقدية إلى صافي الأرباح	التوزيعات النقدية $100X$ صافي الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية	تستخدم لتحديد نسبة الأرباح الموزعة والأرباح غير الموزعة، يفضل حملة الأسهم توزيع أكبر قدر من الأرباح في حين أن المؤسسة تفضل احتجاز أكبر قدر من الأرباح لتدعيم الاحتياطات والمركز المالي.

المصدر: أسامة عبد الخالق الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 213-218.

المطلب الثالث: المؤشرات المالية الحديثة

إن التطورات المتسارعة التي شملت النظريات العلمية ولاسيما في المجالات الاقتصادية عموما والمالية بصفة خاصة، دفعت للبحث عن أساليب وآليات جديدة تواكب التطورات الحديثة، ليتم تطبيقها من أجل تحليل الأداء المالي الحالي والمتوقع مستقبلا، وذلك باستخراج مؤشرات مالية حديثة، لتقييم الصلابة المالية، وتحديد مستوى التوازنات المالية للمؤسسة، وتمثل أهم هذه المؤشرات في نماذج خلق القيمة، المؤشرات السوقية، بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه المؤشرات تمثل منهجا تحليليا مكملًا للمؤشرات التقليدية السابقة.

أولا- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA (Economic Value Added):

تعبر القيمة الاقتصادية المضافة عن قدرة المؤسسة في تحقيق أرباح تزيد عن تكلفة رأس المال، والتي تم تطويرها من قبل الشركة الأمريكية (Stern Stewart).

1- مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة: السبب في ظهورها الباحثان جول سترن وجي بنيت ستيوارتس اللذان كانا يعملان في الشركة سترن ستيوارت للاستشارات سنة 1982، والتي عرّفها على أنها "مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي، حيث ارتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المقترض والمملوك"¹.

وعرّفت أيضا على أنها: "مقياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب، الذي يعوّضهم عن المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في الوحدة"².

¹- شنين عبد النور وزرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 245.

²- بن سنة ناصر ويوسف قاشي، دراسة قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة على تفسير التغيرات الحاصلة في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021، ص: 214.

ومن خلال هذه التعاريف وغيرها يمكننا القول، أن القيمة الاقتصادية المضافة، هي مؤشر يبين بوضوح مدى كفاءة وقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية تزيد عن تكلفة رأس المال المستثمر، بغض النظر عن طبيعة مصادر تمويله، وتعزيز تعظيم ثروة الملاك والمستثمرين. وهو مؤشر لخلق القيمة للمساهم، بديلا عن المؤشرات التقليدية التي تعتمد على مقاييس الأداء المحاسبية، ولا تأخذ في الحسبان عند تقييمها للأداء تكلفة رأس المال المستثمر.

2- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة: تكمن أهميتها في تقييم الأسهم بقيمتها العادلة، زيادة على النقاط التالية¹:

- فهي مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري؛
 - تبين التحسن الفعلي والمستمر لثروة المساهمين؛
 - مؤشر لتعظيم سعر السهم في السوق المالي؛
 - مؤشر لقياس النمو الحقيقي لربحية الشركة في المدى الطويل؛
 - تعتبر وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية؛
 - وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقرير اهتمامات المدراء وحملة الأسهم؛
 - أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة؛
 - أداة لتقييم عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.
- 3- حساب القيمة الاقتصادية المضافة وتحليلها: يوجد أكثر من طريقة لحاسب EVA ومن بينها:
- أ- الطريقة الأولى: تحسب وفقا للعلاقة التالية²:

$$EVA_t = E_t - r(TA_{t-1})$$

حيث أن:

E_t = الربح المحاسبي قبل الضريبة للفترة t؛

r = تكلفة رأس المال؛

TA_{t-1} = إجمالي الأصول المستخدمة في بداية الفترة.

ب- الطريقة الثانية: لقياس القيمة الاقتصادية المضافة EVA، يتم حسابها من خلال المعادلة الآتية:

$$EVA_t = NOPAT_t - C_t \times WACC_t$$

¹ - زيدي البشير، تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد العاشر، العدد الثالث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص: 192.

² - ثائر عدنان قديمي وآخرون، أيهما أكثر قدرة على تفسير التغير في القيم السوقية للأسهم أم هي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير الأداء التقليدية، البحث رقم (DRGS-5)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2011، ص: 8.

حيث أن:

$$EVA_t = \text{القيمة الاقتصادية المضافة؛}$$

$$NOPAT = \text{صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب؛}$$

$$C_t = \text{رأس المال طويل الأجل؛}$$

$$WACC_t = \text{التكلفة المرجحة لرأس المال.}$$

ومن خلال حسابها بأحد الطرق التي ذكرناها يتم الحصول على ثلاث حالات ممكنة لتفسير نتيجة القيمة الاقتصادية المضافة وهي¹:

- إذا كانت $EVA > 0$ ففي هذه الحالة يمكن القول، أن المؤسسة ناجحة وكونت زيادة في ثروة الملاك، وبالتالي يكسبون أكثر من أصل الاستثمار، أي المؤسسة خلقت قيمة مضافة في هذه الحالة.

- وإذا كانت $EVA = 0$ فهذا يعني أن المؤسسة قد أنتجت بقدر ما استثمرت من أموال، أي تساوت قيمة الاستثمار مع حجم التكلفة.

- أما عندما تكون $EVA < 0$ هذا يدل على تآكل في ثروة الملاك (المستثمرين).

ثانياً- القيمة السوقية المضافة (MVA (Market Value Added):

إذا كانت (EVA) تقيس المردودية الاقتصادية لفترة واحدة (سنة)، فإن MVA تمكننا من قياس المردودية الاقتصادية لمجموعة من الفترات (عدة سنوات)، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدره لحظة التقييم². وتعتبر أفضل مقياس للأداء الخارجي للمؤسسة، بدل القيمة الاقتصادية المضافة، التي تعبر عن قياس الأداء الداخلي.

1- مفهوم القيمة السوقية المضافة: هناك تعريفات متعددة للقيمة السوقية المضافة ومن بينها:

التعريف الأول "القيم السوقية المضافة إنها الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمستثمرين"³.

التعريف الثاني "تمثل القيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين على مدى فترة من الزمن، وهي مقياس أداء خارجي، والذي يعتبر أفضل مؤشرات خلق القيمة للمساهمين"⁴.

¹ - إرحاب هلال وسام، دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2017، ص: 58.

² - هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء في المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، المجلد السابع، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 62.

³ - عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

⁴ - كريمة بوكرومة، أثر قرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية للفترة (2000-2018)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص: 207.

2- العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة: تتأثر القيمة السوقية المضافة بالعوامل الآتية¹:

- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، ولكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة، لا بد أن تكون معدلات النمو هذه تفوق تكلفة رأس المال المستثمر؛
- إنتاجية الدينار المستثمر، وكلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال أو انخفاضه، كلما زادت القيمة السوقية المضافة، لاسيما في ظل انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال؛
- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمالكين.

3- حساب وتحليل القيمة السوقية المضافة: هناك أكثر من طريقة لحساب القيمة السوقية المضافة ومن بينها:

- طريقة صافي حقوق المالكين: وهي تعتمد على الفرق بين القيمة السوقية للأسهم، والقيمة الدفترية لحقوق الملكية وتصاغ معادلتها كما يلي²:

$$MVA = MVE - BVA$$

حيث أن:

MVA - القيمة السوقية المضافة؛

MVE - القيمة السوقية لأسهم الشركة (عدد الأسهم مضروباً بالسعر السوقي للسهم)؛

BVA - القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

ويمكن أن تكون نتيجة المعادلة السابقة موجبة أو سالبة أو معدومة بحيث:

- تكون موجبة: عندما تتجاوز القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد ازدادت خلال فترة حياتها.

- وتكون سالبة: إذا حدث العكس، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد انخفضت خلال فترة حياتها.

- وتكون النتيجة صفرية: في حالة تساوي القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية مع قيمتها الدفترية، وهذا يعني ثبات عوائد الأسهم خلال فترة حياتها دون زيادة أو نقصان.

- طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة: من المعروف أن المؤسسة التي تحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة

يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة، والعكس بالعكس. ووفقاً لهذه العلاقة فإن القيمة السوقية المضافة هي القيمة

الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للشركة والمتوقعة مستقبلاً. وتحسب بهذه الطريقة وفقاً للعلاقة التالية³:

$$MVA = \frac{EVA_1}{(1+WACC)^1} + \frac{EVA_2}{(1+WACC)^2} + \frac{EVA_3}{(1+WACC)^3} + \dots$$

حيث أن:

¹ - عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

² - كريمة بوكرومة، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

³ - عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

- MVA : القيمة السوقية المضافة؛
- EVA : القيمة الاقتصادية المضافة؛
- WACC : تكلفة رأس المال المستثمر.

ثالثاً- بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت في بداية التسعينات كأسلوب جديد في تقييم الأداء، تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، حيث طُرحت في سنة 1992 من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتن R.Kaplan &D.Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد، وتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء بغرض التقييم من أجل التحسين. ولقد أصبحت أحد أهم الاتجاهات المعاصرة لقياس الأداء بشكل عام، والأداء المالي بشكل خاص، باعتبارها تضم مجموعة من الأبعاد المالية، وغير المالية قابلة للقياس والتعامل معها على أساس نظام متكامل لتقييم الأداء الكلي للشركة.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة المستعملة في تحليل أداء المؤسسة. بحكم كونها تمثل مدخلا جديدا في تحليل الأداء الإستراتيجي، كما أنها تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية صممت بشكل تجاوزت العيوب والغموض الذي تعاني منها مقاييس الأداء المحاسبية، وتوفر وصفا واضحا للأنشطة المطلوب قياسها من أجل توازن الرؤية المالية للأداء¹.

ولقد أعطى الباحثون والمهتمون في هذا المجال عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن، سوف نذكر البعض منها: **التعريف الأول:** عُرِّفَت بطاقة الأداء المتوازن من طرف كابلان ونورتن على أنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضى العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة الشركة"².

التعريف الثاني: فهي "أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"³.

التعريف الثالث: عُرِّفَت بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم"⁴.

¹ - كريمة بوكرومة، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

² - Kaplan Robert, David Norton, **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard business review, Vol. 70, No.1, 1992, p71.

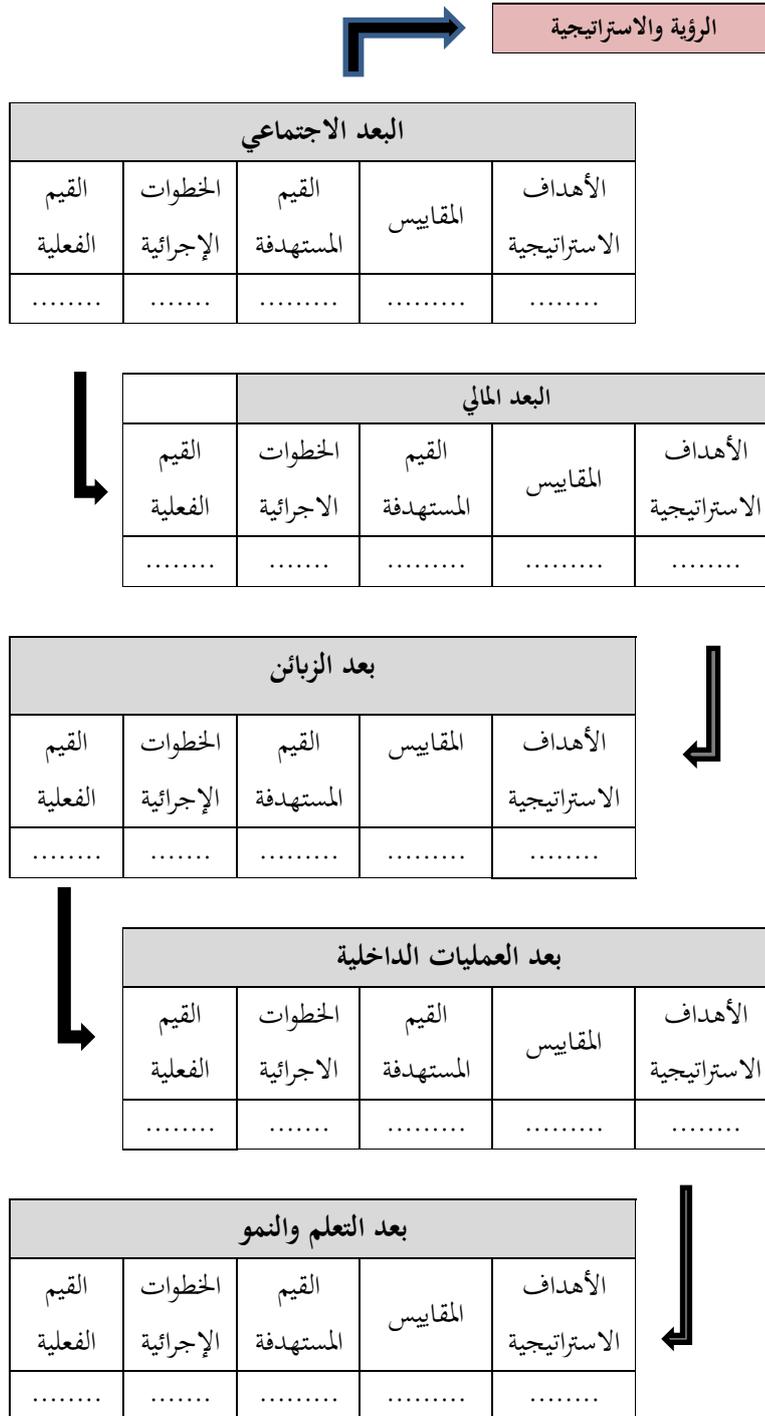
³ - درغام ماهر موسى، أبو فضة مروان محمد، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المال الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، فلسطين، 2009، ص: 750.

⁴ - كمال أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين، 2018، ص: 164.

من خلال هذه التعاريف وغيرها يمكننا القول، أن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب حديث ومتكامل يعمل على تجسيد رسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وتحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى، وتغطية الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة من خلال أبعادها المختلفة، لتسهيل متابعة الأداء والتقييم.

والشكل التالي يوضح أبعادها الأساسية التي تساهم في قياسها وتقييمها:

الشكل (3-11) إطار وعناصر بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على كمال أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأدوات تقييم للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين، 2018، ص: 167.

من خلال الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربعة أبعاد جوهرية نوضحها كما يلي:¹

أ- البعد المالي: يتضمن أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

ب- بعد الزبائن: يتضمن أهدافا تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو تقديم خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات. إن المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم فهي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس آخر يحقق رغباتهم.

ج- بعد العمليات الداخلية: يهتم بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء فيما تقوم به من عمليات. وتشمل أهدافا مثل جودة التصنيع، نسبة الفاقد في المواد في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج، وقت التقدم لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة.

د- بعد التعلم والنمو: يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد تشمل أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير. ودون التعلم والنمو لا يمكن للمؤسسة الاستمرار، لأن المنافسين يتطورون وبالتالي تكون المؤسسة خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام هذا البعد يساعد على مراقبة تطور المؤسسة وقدرتها الابتكارية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

نلاحظ أن المؤلف أضاف في الشكل بعدا خامسا وهو البعد الاجتماعي، وهو في نظرنا لا يقل أهمية على الأبعاد الأخرى، رغم أن جل الباحثين في هذا الحقل اكتفوا بالحوار الأربعة التي تناولناها بالشرح والتفصيل. ويتكون كل بعد من الأبعاد التي رسمت في الشكل (3-11) من العناصر التالية:

- الأهداف الاستراتيجية؛

- المقاييس؛

- الأهداف القياسية؛

- المبادرات.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: عوامل كثيرة تُرغب المؤسسة في تبني العمل ببطاقة الأداء المتوازن، ومن أهمها²:

¹ - مهني محمد ابراهيم غنايم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم المؤسسي رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن العربي مع التركيز على التعليم الجامعي، مداخلة في مؤتمر " التربية آفاق مستقبلية " الفترة 12-أبريل 2015، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ص: 08.

² - يخلف جمال الدين وحامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، 2020، ص: 200.

- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تحقيق متطلبات التنافس؛
- تتمكن المنظمة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية، وفي نفس الوقت مراقبة الموجودات غير الملموسة؛
- ترشد المدراء إلى عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
- تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير، حيث أنها توجه المنظمة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المنظمة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع؛
- يتم من خلال بطاقة الأداء المتوازن ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد السوق والعملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف ومقاييس كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية، والعملاء والتعلم والنمو، وتحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال، يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات؛
- مساعدة المنظمة على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين أدائها.

3-خطوات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن: هناك خطوات أساسية يجب اتباعها كي يفلح تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وهي¹:

- **تحديد الرؤية والرسالة:** الخطوة الأولى هي تحديد الرؤية المستقبلية، أي الوضع الذي تصبو المنظمة للوصول إليه خلال الفترة القادمة، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها. تعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة، فالرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها. أما رسالة المنظمة فهي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها واستمرارها؛
- **وضع الأهداف الاستراتيجية:** يتم التعبير عن رؤية المنظمة ورسالتها، بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف؛
- **تحديد عوامل النجاح الحرجة:** أي العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة. ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني، لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار؛
- **إقرار المحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة:** إن التقيد الحرفي بالمحاور الأربعة ليس أمراً إلزامياً، وقد ترى المنظمة إجراء أي تعديلات أو إضافات عليها، وفي هذه الخطوة يتم تخصيص أوزان لكل محور من المحاور التي يتم إقرارها؛

¹ - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص.ص: 279-280.

- وضع الأهداف الأساسية: والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية وتعكس ما ترغب المنظمة بتحقيقه. وفي هذه الخطوة يتم كذلك تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف؛
- تصميم الخريطة الاستراتيجية: لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق فيما بين هذه المقاييس واكتمال الصورة أمام الإدارة؛
- تصميم بطاقة تقييم الأداء المتوازن: بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيق النظام، ومن الضروري وجود بطاقة لكل مقياس؛
- توزيع المقاييس والأهداف الأساسية: على كافة الدوائر والمستويات الإدارية بالمنظمة، حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركون الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها؛
- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي: ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية واحتساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي يتم إنشاؤها؛
- 4- مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تتطلب هذه العملية العديد من المقومات الأساسية وهي:¹
 - الدعم من الإدارة العليا: نجاح بطاقة الأداء المتوازن مرتبط بالدعم من الإدارة العليا، فمجرد معرفة العاملين بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من طرف الإدارة العليا، فإنهم يلتزمون بتطبيق النظام ويخففون من معارضتهم له؛
 - الحوافز المادية: منح حوافز ومكافآت لكل من يساهم في تصميم أو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيقها يكون بشكل جماعي لكافة أفراد المؤسسة، لأنه جهد جماعي وليس فردي؛
 - الإدراك أن الحلول ليست معيارية: تتناسب مع جميع المؤسسات، ولكنها تختلف باختلاف العوامل البيئية الداخلية والخارجية لكل مؤسسة؛
 - دراسة الانحرافات: إن دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة، أو أنه سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها أن تضع المؤسسة في وضعية أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف الداخلية؛
 - تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف بشكل واضح والمقاييس بشكل صريح تساعد فهمها على القائمين بتنفيذها؛
 - الاعتماد على مدخل الاتصال: فالاعتماد على مداخل الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل، بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة، وذلك من أجل إيصال الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراد المرسل، كما ينبغي التركيز على عملية الاتصال بشكل سليم، بحيث النظام الفعال يحتاج لعقد اجتماعات ولقاءات دورية ومناقشات بين العاملين لإقرار خطة العمل.

¹ - كمال أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 180-181.

خلاصة الفصل:

لكي تسير المؤسسة الاقتصادية في المسار الصحيح، لا بد لها من وقفات وتأملات في مراحل حياتها، والتي تعارف عليها ضمن المفاهيم الاقتصادية والمالية بالخصوص بتقييم الأداء المالي، والتقييم بمفهومه الواسع هو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الوضعية المالية للمؤسسة، وتحديد الكيفية التي استخدمت بها الموارد المتاحة، ومدى ملامستها للأهداف المنتظرة خلال فترة زمنية محددة، وهذه المنهجية لا بد لها من أدوات ووسائل تساعدها في تحقيق نتائجها، ومن أهم الأدوات المستعملة هي المؤشرات المالية الحديثة منها والتقليدية. حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تقييم الأداء المالي بإسهاب عن المؤشرات المالية، تعريفها، خصائصها، وأنواعها، وطريقة حساب كل مؤشر منها، وتم التركيز على المؤشرات المستخرجة من جدول التدفقات النقدية، التي تقيس السيولة، والربحية، والتوفيق بينهما لإحداث التوازن المالي، وأخيرا تناولنا المؤشرات الحديثة، وأهميتها في تقييم الأداء المالي، لأنها أصبحت تركز على خلق القيمة التي من خلالها يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

الفصل الرابع:

الدراسة

الميدانية

تمهيد:

تمثل الدراسة الميدانية في اسقاط المعلومات التي تم التطرق إليها في الإطار المفاهيمي إلى الميدان من خلال دراسة الحالة التي تم اختيارها، وهي المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، ولكي تلامس هذه الدراسة الحقيقة والواقعية، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان مدعّمة بالمقابلات الشخصية لرؤساء الأقسام، ورؤساء المصالح، ومسؤولي الوكالات، ومسيري الخزينة، لإبداء آرائهم في استراتيجيات تسيير الخزينة، والإجابة على عبارات الاستبيان من خلال خبرتهم الميدانية. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصّص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث الإنشاء والهيكل التنظيمي والوكالات والفروع التابعة لها والمنتشرة عبر معظم الدوائر، أما المبحث الثاني فقد خصّص للدراسة الاستطلاعية، حيث تم التطرق إلى مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية التي استخدمت. والمبحث الثالث خصّص لعرض ووصف أقسام الاستبيان، ثم عرض نتائج الفرضيات، وأخيرا تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر قطاع الطاقة الكهربائية من القطاعات الحيوية الهامة في جميع المناحي الاقتصادية والاجتماعية، ويمثل أحد القطاعات الشبكية الذي شملته عملية الانفتاح الاقتصادي التي شهدتها الاقتصاد العالمي خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين. كما أولت الجزائر عناية خاصة لقطاعي المحروقات والطاقة منذ الاستقلال باعتبارهما مرتكزات القطاع الاقتصادي.

وتم اختيار مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) لدراسة الحالة لعدة اعتبارات، أولها امتداد هذه المؤسسة في كل ولايات الوطن وتوسيع فروعها في معظم الدوائر السياسية، ثانيا ملامسة منتوجها سواء الكهرباء أو الغاز لكل بيت ولكل مؤسسة عمومية أو خاصة، مما يرفع من مبالغ تحصيل الإيرادات النقدية والتي تصب مباشرة في خزينة المؤسسة.

المطلب الأول: النشأة والتأسيس

تأسست شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA في 05 يونيو 1947 بناء على المرسوم رقم 1002/47 المعدل والمحدد مفعوله بالقانون المؤرخ في 31 ديسمبر 1962¹.

تم حل شركة كهرباء وغاز الجزائر واستحداثها بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة بالاختصار "سونلغاز" في 28-07-1969 بأمر رقم 59/69 الصادر في العدد 65 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث أوكلت لها مهمة:

- احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها واستيرادها وتصديرها²؛

- احتكار إنتاج الغاز الصناعي ونقله وتوزيعه واستيراده وتصديره³.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى أربع مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، وورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديرية الجهوية وتوسيعها حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البليدة، وهران، وورقلة).

1 - أمر رقم 59/69 بتاريخ 28 جويلية 1969، المتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر واحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 65، الصادرة بتاريخ 01 أوت 1969، ص: 876.

2 - المادة الرابعة، أمر رقم 59/69، مرجع سبق ذكره، ص: 876.

3 - المادة السابعة، أمر رقم 59/69، مرجع نفسه، ص: 877.

وفي سنة 1985 صدر القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985 المتعلق بتنظيم مجال نشاط إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها والتوزيع العمومي للغاز، وحقوق وواجبات المؤسسات التي تمارس نشاط توزيع الكهرباء والغاز الذي كان محتكرا سابقا على الشركة فقط¹.

وفي سنة 1991 ومن خلال المرسوم التنفيذي 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 تم تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" وأصبحت تسمى ب "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"² EPIC. وفي سنة 1995 صدر القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري المحدد بالمرسوم التنفيذي 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 الذي ينص على أنها:

- تقوم بإنتاج طاقة كهربائية ذات جودة وتنقلها وتوزعها؛
- تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط الأمن وبأقل تكلفة؛
- تحفظ وتصون وتصلح وتجدد منتجات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، والتوزيع العمومي للغاز؛
- تتمتع بذمة مالية خاصة بها، تتكون من أموال تكتسبها أو تنجزها من أموال خاصة، وكذلك المخصصات والإعانات التي تمنحها إياها الدولة؛
- تمسك المحاسبة حسب الشكل التجاري طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به³.

في سنة 2002 صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، يهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد المطبقة على النشاطات المتعلقة بإنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها، ونقل الغاز وتوزيعه وتسويقه بواسطة القنوات، كما يسمح لممارسة هذا النشاط كل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين التابعين للقطاع العام أو الخاص وبمارسونها في إطار المرفق العام⁴.

¹ - القانون رقم 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985، المتعلق بتنظيم مجال نشاط إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها والتوزيع العمومي للغاز، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادر في 07 أوت 1985، ص: 1138.

² - المرسوم التنفيذي رقم 475/91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" وأصبحت تسمى ب "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، الصادر في 22 ديسمبر 1991، ص: 2560.

³ - المرسوم التنفيذي 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، الصادر بتاريخ 24 سبتمبر 1995، ص: 3-8.

⁴ - القانون 01/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثامن، الصادر في السادس من شهر فبراير 2002، ص: 5.

في نفس السنة وابتداء من فاتح جوان 2002 تحولت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC إلى شركة أسهم "سونلغاز" ش. ذ. أ SAP برأس مال يقدر بمائة وخمسين مليار (150.000.000.000 دج) موزعة على مائة وخمسين ألف (150.000) سهم قيمة كل سهم مليون (1.000.000 دج)، تكتسبها وتحررها الدولة دون سواها¹.

وفي سنة 2004 تم إنشاء ثلاثة فروع، يهتم كل فرع منها بنشاط أساسي، هذه الفروع هي سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPE، مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE، مسير شبكة نقل الغاز GRTG. وفي سنة 2006 أنشأت أربعة فروع للتوزيع، وهي سونلغاز للتوزيع بالجزائر SDA، سونلغاز للتوزيع بالوسط SDC، سونلغاز للتوزيع بالشرق SDE، سونلغاز للتوزيع بالغرب SDO².

المطلب الثاني: النشأة والمهام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

أولا: نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي يتم تزويدها بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع بسكر، لأن الوادي كانت دائرة تابعة لولاية بسكرة، ونظرا للكثافة السكانية وتزايد الزبائن تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي، وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. في سنة 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية. ينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير والدييلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع، كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات)؛
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

ونظرا لتزايد عدد الزبائن من جهة وتطبيق سياسة تقريب الإدارة من المواطن في كل القطاعات، تم توسيع الوكالات لتصل إلى تسع وكالات (الوادي 1، الوادي 2، وكالة تاغزوت، الرقيبة، الدييلة، المقرن، حاسي خليفة، المغير، جامعة).

¹ - المرسوم الرئاسي 95/02 المؤرخ في 01 جوان 2002، المتعلق بتحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC إلى شركة

أسهم "سونلغاز" ش. ذ. أ SAP، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الصادر بتاريخ 02 جوان 2002، ص: 04.

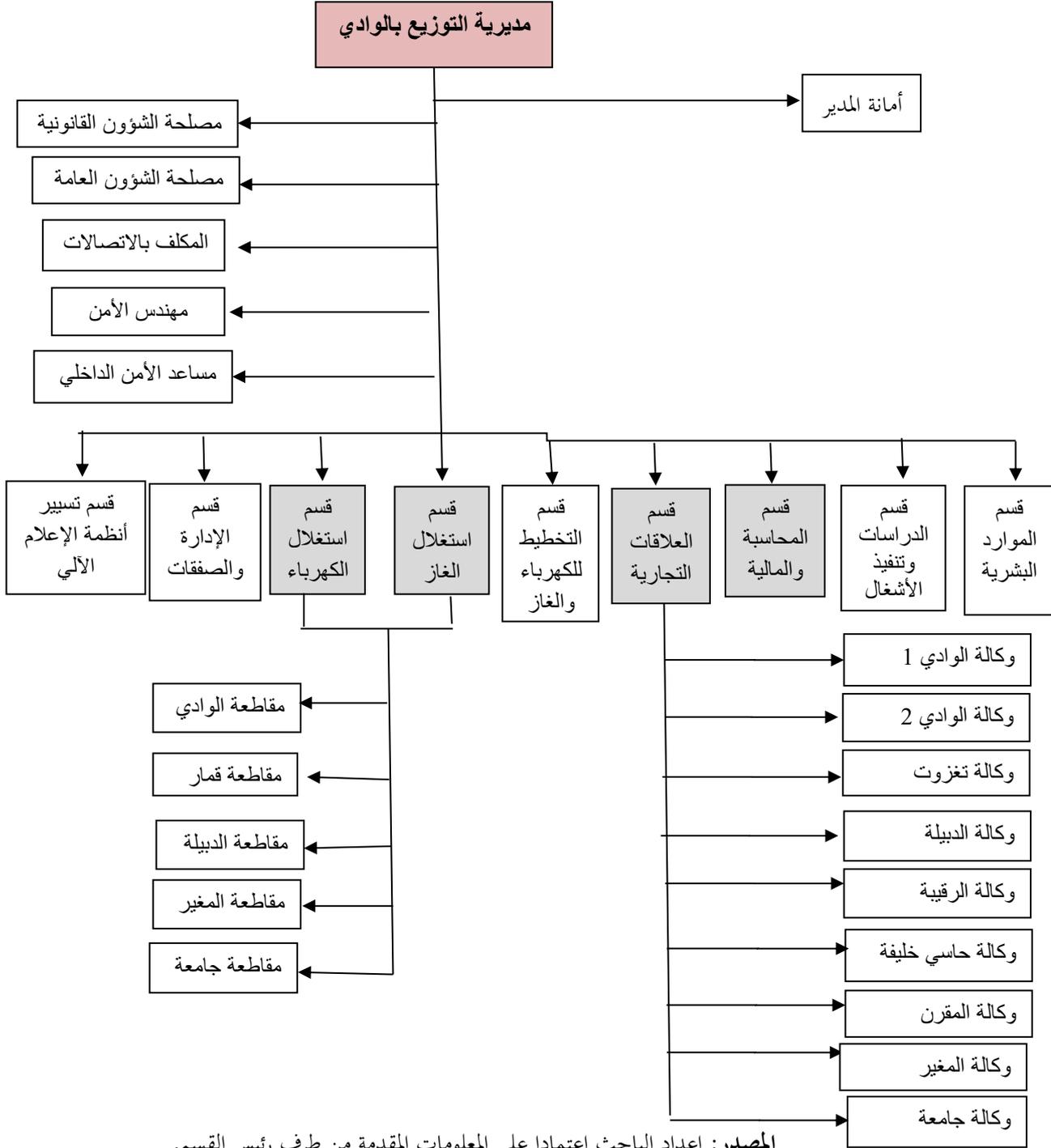
² - هاجر شناي وزبيدة محسن، أثر إعادة هيكلة سونلغاز على مهمة المرفق العام لقطاع الكهرباء في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد الثالث، العدد الثالث، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص: 139.

ثانيا: مهام مصالح وأقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز

تتمثل المهام الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي فيما يلي:

- تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز)؛
 - تسيير المنشآت الكهربائية والغازية؛
 - تطوير منشآت الطاقة؛
 - تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية؛
 - الاتصال بالسلطات الولائية؛
 - تلبية حاجيات الزبون من خلال:
 - ✓ إصلاح الأعطاب الناجمة عن سوء الأحوال الجوية؛
 - ✓ إصلاح الأعطاب الناجمة عن التدخلات غير العادية أو الاضطرابات؛
 - ✓ إصلاح الأعطاب الناجمة عن تدخل أطراف أخرى كشركة المياه، شركة الاتصالات، شركة الحفر والتنقيب، الخ.
 - تسهر على توصيل الزبائن بالكوابل الكهربائية والقنوات الغازية، سواء كانت للمواطنين أو للمقاولات والشركات والمؤسسات والمنشآت الصناعية؛
 - تسهر على حماية المواطنين وذوي الحقوق من مخاطر الكهرباء والغاز عن طريق إرشادات دائمة ونشرات إخبارية؛
 - تسهر على فك العزلة عن القرى والمداشر وربط التجمعات السكانية بالكهرباء والغاز؛
 - السهر على القيام بإنشاء المشاريع الإنمائية في مناطق الظل الموصى بها من قبل السيد رئيس الجمهورية.
- وتتوزع هذه المهام في المديرية على مجموعة من الأقسام، يسيّر كل قسم منها رئيس قسم، كما توجد بعض المصالح تابعة للمدير الولائي مباشرة، والشكل التالي يبين المصالح والأقسام المكونة للمديرية.

الشكل (1-4) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم.

من خلال الشكل (1-4) للهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء، نجد في أعلى الهرم المدير الولائي الذي يلعب دور القائد (الميناجير) فهو رئيس مجلس الإدارة، ويمثل المؤسسة جزائيا ومدنيا، وينسق بين مختلف الأقسام. توجد خمسة مصالح يشرف عليها مباشرة زيادة على الأمانة الخاصة، وتمتد فروع المصالح إلى الوكالات، وهذه المصالح هي:

1- المصلحة المكلفة بالشؤون القانونية: تتمثل وظيفتها في الجوانب القانونية وهي:

- فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين؛
- إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين.
- 2-مصلحة الشؤون العامة:** تتمثل وظيفتها في توفير النقل والإيواء وكل المتطلبات للمكلفين بالمهمات داخل الولاية أو خارجها، سواء موظفي المديرية أو الضيوف القادمين للولاية.
- 3- المصلحة المكلفة بالاتصالات:** وظيفتها:
 - تسهيل المبادلات بين المؤسسة والمتعاملين؛
 - تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة.
- 4- المصلحة المكلفة بالأمن:** تسهر على سلامة المنشأة الكهربائية والغازية واحترام ورشات العمل وسلامة العمال من أجهزة عمل ولباس، وتسهر على مراقبة عمال الحماية SAT وهي المسؤولة بالدرجة الأولى عن الحماية والأمن. أما الأقسام فعدد ها تسعة أقسام يكون على رأس كل قسم رئيس ويتبع له أعوان، ويتفرع عن كل قسم مصلحة أو أكثر، وتشغل هذه المصالح عددا من الأعوان والموظفين. ويتم توضيح هذه الأقسام ووظيفة كل قسم كما يلي:
 - 1-قسم الموارد البشرية:** يمارس هذا القسم عدة مهام من بينها:
 - تسيير المسار المهني للموظفين باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال بواسطة برنامجين (GIP GEVA) يعالج الأجور، و(GIP SAM) يعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور؛
 - متابعة تكوين العمال، التبرصات والأيام الدراسية؛
 - متابعة حوادث العمل؛
 - متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال. والجدول التالي يبين عدد المستخدمين وتصنيفهم.

الجدول (1-4) تعداد المستخدمين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

شريحة المستخدمين	سنة 2010	سنة 2020	نسبة الزيادة
الإطارات	80	194	142.5%
أعوان التحكم	75	268	257.33%
التنفيذيون	147	214	45.57%
المجموع	302	676	123.84%

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف رئيس القسم.

- نسبة الإطارات تمثل 23.61% أما عدد الموظفين الإناث 23 عون أي نسبة 3.64% من عدد الموظفين.
- كما نلاحظ الزيادة في نسبة التوظيف بصفة عامة خلال العشر سنوات الأخيرة بلغت 123.84%.
- 2- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** وتكمن مهام هذا القسم فيما يلي:
 - دراسة طلبات الزبائن الجدد؛

- متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية.

3- قسم العلاقات التجارية: يلعب هذا القسم دور الوساطة بين المؤسسة والزبون وتمثل مهامه فيما يلي:

- ربط الزبائن الجدد بالشبكة الكهربائية وإنجاز عقود الاشتراك؛

- إنجاز قوانين التموين بالطاقة الكهربائية؛

- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية) الجدول التالي يبين عدد الزبائن في الكهرباء والغاز حسب الوكالات، ويبين نسبة التطور في عدد الزبائن.

الجدول (4-2) عدد زبائن الكهرباء والغاز لسنة 2020

عدد زبائن الغاز				عدد زبائن الكهرباء				الوكالات
الضغط المتوسط MP	الضغط المنخفض BP	زبائن إداريين FSM	زبائن عاديين AO	التوتر المتوسط MT	التوتر المنخفض B T	زبائن إدارات F SM	زبائن عادين A O	
	25314	428	24989		51313	1349	49964	الوادي 1
	11552	232	11320		37240	1146	36094	الودي 2
	6664	145	6519		24370	689	23681	تاغزوت
	3303	67	3236		14455	361	14094	الرقبية
	0	0	0		16855	632	16223	الدييلة
	0	0	0		14353	306	14047	المقرن
	0	0	0		21069	779	20290	حاسي خليفة
	7270	92	7178		21337	659	20678	المغير
	7974	120	7874		25763	750	25013	جامعة
21	62077	1084	60993	1573	226755	6671	220084	المجموع سنة 2020
00	12165	المجموع سنة 2010		1086	130078	المجموع سنة 2010		

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على معلومات مقدمة من طرف رئيس القسم.

4- قسم استغلال الشبكات الكهربائية: جملة من المهام يقوم بها هذا القسم تتلخص في استمرارية الخدمة بنوعية

عالية ومن بينها:

- الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من التقطعات؛

- تقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

5- قسم استغلال الشبكات الغازية: تتمثل مهام هذا القسم فيما يلي:

- استمرارية التمويل بالطاقة الغازية بصورة جيدة؛

- المحافظة على نوعية الخدمة بالنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

6- قسم التخطيط وتطوير الكهرباء والغاز: تتمثل مهمته في تطوير شبكات الكهرباء والغاز والحرص على توزيع تخطيط الكهرباء والغاز.

7- قسم الإدارة والصفقات: يتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح مهمته السهر على حسن تسيير الاستثمارات المختلفة سواء المحلية أو الوطنية، ومن مهامه كذلك إبرام العقود والصفقات، والحرص على تنفيذها ومتابعة استهلاك الاعتمادات المخصصة لها.

8- قسم الإعلام الآلي: مهمته المعالجة الآلية لما يلي:

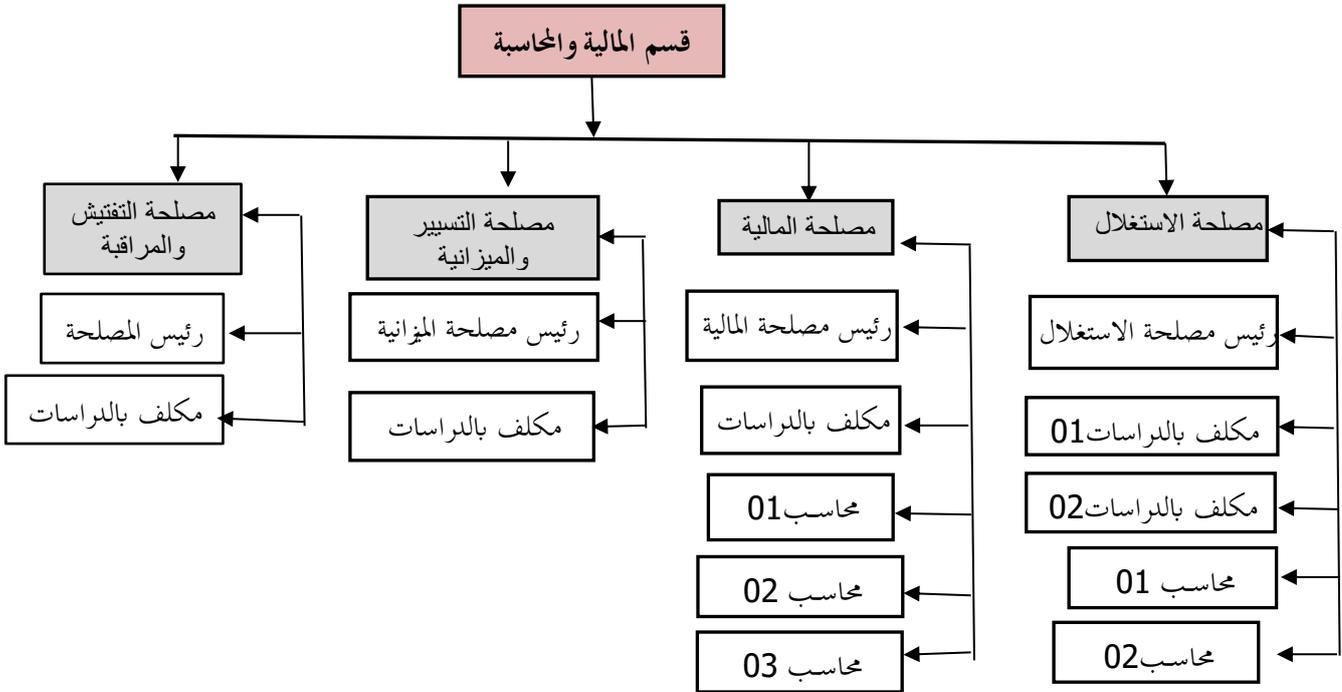
- معالجة المعلومات ووضع القوائم الخاصة بالطاقة الكهربائية؛

- إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

9- قسم المالية والمحاسبة: وهو الأكثر أهمية داخل الشركة حيث يتمركز في موقع مهم جداً ضمن الهيكل التنظيمي للشركة وتربطه علاقات مع جميع الأقسام الأخرى، فيسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاط في المؤسسة، وسوف نتطرق إليه بنوع من التفصيل باعتبار أن هذا القسم هو محل الدراسة.

9-1 الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة: يتكون هذا القسم من أربعة مصالح والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-2) الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم.

من خلال الشكل نجد ما يلي:

أ- رئيس قسم المالية والمحاسبة: على رأس الهرم وله عدة مهام من بينها:

- الربط ومراقبة النشاط في القسم؛

- الإمضاء والمراقبة؛

- متابعة الأرصدة البنكية (تحصيلات - التسديد).

ب- مصلحة الاستغلال: تتكون هذه المصلحة من

✓ رئيس المصلحة: تتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة التغيرات التي تطرأ على النظام المحاسبي المالي؛

- التحرير في نهاية السنة المالية الجدول الزمني لترصيد الحسابات؛

- أعمال نهاية السنة (استخراج النتيجة)

- تحرير الجدول الشامل الشهري والسنوي.

✓ مكلف بالدراسات: يوجد أربعة موظفين مكلفين بالدراسات وتلخص مهامهم في:

- مراقبة ومتابعة الاهتلاكات وتقييمها؛

- إنجاز التصريحات الشهرية والتصريح السنوي لـ TAP، TVA؛

- مراقبة ومقارنة حسابات الضرائب؛

- إنهاء رقم الاعمال السنوي المصرح به؛

- متابعة الجرد الدوري لحسابات الزبائن؛

- التقييم المحاسبي ومتابعة حسابات الربط بين الوحدات (حـ 18)؛

- تقريب ومتابعة حسابات 4692 (قيد الانتظار)؛

- إعداد جدول حسابات التمويل حـ 18 وحـ 89**.

✓ المحاسب الأول: له عدة مهام من بينها:

- مراقبة التقييم المحاسبي للتحصيلات؛

- مراقبة ومعالجة R50؛

- المراقبة والتقييم المحاسبي لفواتير الاشغال X181 X 183؛

- متابعة سجل طلب صك؛

- متابعة حساب 579884 و 579885 (حسابات المساهمات)؛
- إعداد تقرير الحسابات المكلف بها.
- ✓ **المحاسب الثاني:** من ضمن مهامه:
- مراقبة وترتيب نوعية الأجر R40؛
- التقييد المحاسبي للكراء؛
- التصريح الشهري للضمان الاجتماعي والتعاضدية؛
- المراقبة والتقييد المحاسبي والتصريح بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG؛
- إعداد تقارير الحسابات المكلف بها.
- ✓ **المحاسب الثالث:** له مجموعة من المهام وهي:
- المعالجة والتقييد والترتيب للفواتير؛
- طلب الصك؛
- مراقبة ومتابعة التقييد المحاسبي لحركة (المازوت، الغاز، البنزين)؛
- التقييد المحاسبي لحركة المحوّلات؛
- إعداد تقرير عن الحسابات المكلف بها.
- ج- مصلحة المالية:** تتكون من موظفين يقومون بالوظائف التالية:
- ✓ **رئيس المصلحة:** وله عدة مهام وهي:
- ضمان إنجاز تقديرات الخزينة؛
- إنجاز وضعية دورية لحركة الأموال؛
- ضمان ومتابعة المصاريف والإيرادات؛
- تحرير الشيكات وحفضها؛
- مسك أرشيف المصلحة.
- ✓ **مكلف بالدراسات:** وعددهم اثنان ولهما عدة مهام من بينها:
- إعداد التقارير لحسابات التسديد؛
- متابعة حركة الأموال؛

- ضمان العلاقة والتواصل مع البنك؛
- مراقبة ومتابعة كل الوثائق الكلية؛
- معالجة كل الأمور المتعلقة بالدفع.
- ✓ **المحاسب:** يوجد بها ثلاثة محاسبين يتقاسمون المهام فيما بينهم وهي:
 - التقييد المحاسبي لحركة المالية؛
 - معالجة أجور العمال؛
 - كتابة جداول الإرسال الخاصة بالدفع وتحويلها للمصلحة المعنية؛
 - المتابعة اليومية الكلية والبريدية؛
 - التواصل مع البنك.
- د- **مصلحة تسيير الميزانية:** وتتكون من:
 - ✓ **رئيس مصلحة:** مهمته الإشراف الكلي على تسيير المصلحة.
 - ✓ **مكلف بالدراسات:** وله مهام متعددة من بينها:
 - إنجاز الميزانية السنوية؛
 - متابعة المصاريف والاستثمارات وخلق الاعتمادات المالية؛
 - متابعة المصاريف الوظيفية تحليلاً وتفسيراً.
 - هـ- **مصلحة التفتيش والمراقبة:** وتتكون من
 - ✓ **رئيس المصلحة:** من مهامه السهر على تطابق التحويلات والأنشطة المختلفة والإشراف على المصلحة.
 - ✓ **مكلف بالدراسات:** وله المهام الرقابية المتمثلة في:
 - مراقبة سير الأشغال؛
 - مراقبة تسيير الزبائن؛
 - الوقوف على تقارب الحسابات لدى المؤسسة والبنك؛
 - مراقبة مدى احترام الخطوات والإجراءات التنظيمية؛
 - مراقبة الصناديق.

المطلب الثالث: المقاطعات والوكالات التابعة للمديرية الولائية

نظرا لشساعة تراب الولاية، وتباعد أطراف الدوائر والبلديات، وتزايد عدد الزبائن تم استحداث فروع تسمى بالمقاطعات، مهمتها تقنية بحتة تسهر على راحة الزبون وتلبية حاجياته هذا من جانب، ومن جانب آخر تطبيقا لسياسة تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف العبء عليه من التنقل لتسديد فاتورة الكهرباء أو تسوية وضعية معينة تم إنشاء وكالات مهمتها تجارية.

أولا: مهام المقاطعات والوكالات

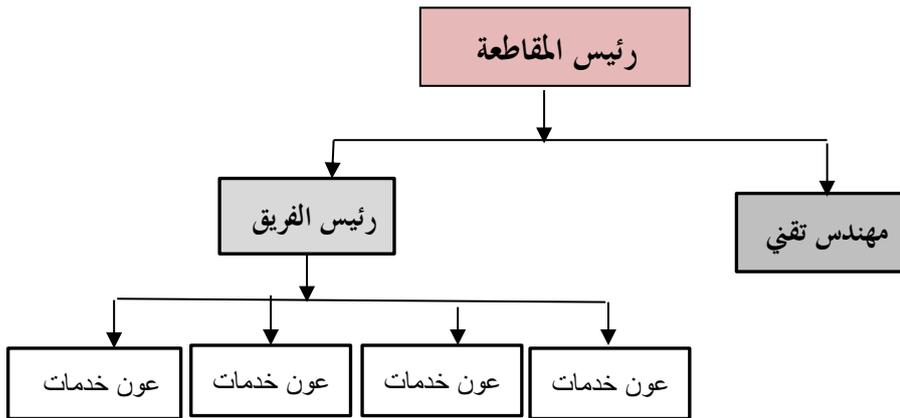
إن المقاطعة والوكالة كلاهما مكلفة بمجموعة من المهام وهي متداخلة فيما بينها ومعظمها تصب في مصلحة الزبون بالدرجة الأولى، كما تضمن في نفس الوقت حقوق المؤسسة. ومن بين هذه المهام:

- تأمين توزيع الطاقة الكهربائية بالشروط الملائمة للنوعية والأمن؛
- صيانة الشبكات بواسطة برنامج منظم؛
- تحليل الحوادث التي تصيب الشبكة؛
- تسيير المشتركين في حدود المقاطعة؛
- تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات)؛
- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي والتوزيع للمقاطعات عبر تراب الولاية

1-الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للمقاطعة سوف نوضحه من خلال الشكل التالي:

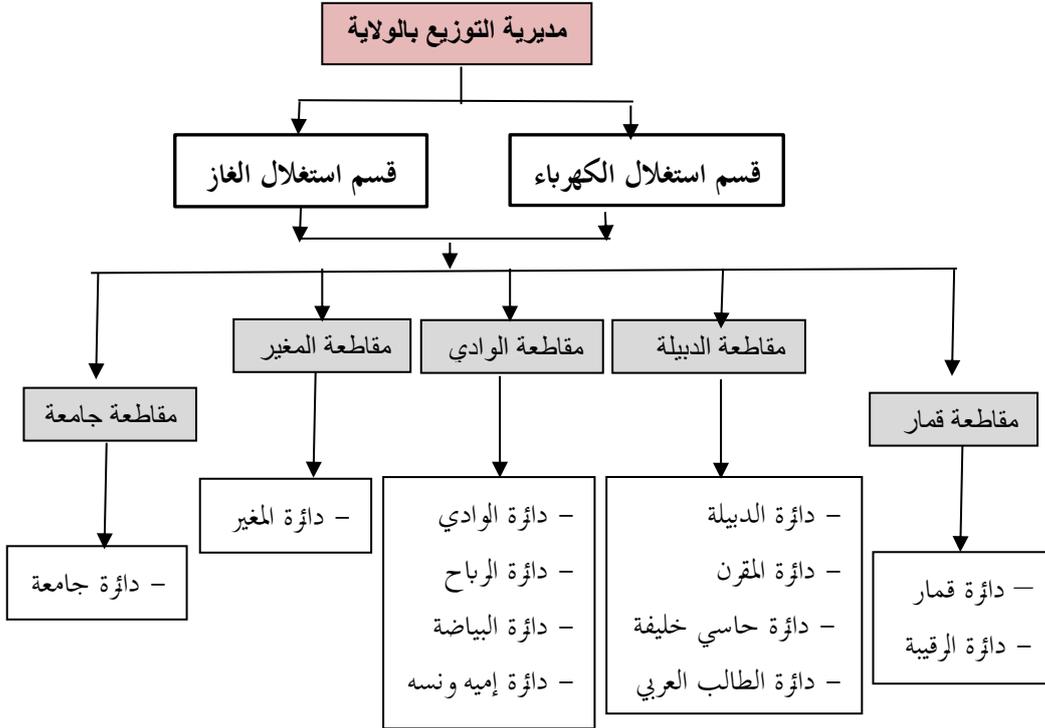
الشكل (3-4) الهيكل التنظيمي للمقاطعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم.

2- التوزيع: تم توزيع الولاية إلى خمس مقاطعات تقنية وكل مقاطعة أسندت لها عدد من الدوائر لتتكفل هذه المقاطعة بتلبية حاجيات الزبائن القاطنين ببلديات وأحياء هذه الدوائر، والشكل التالي يوضح الدوائر التابعة لكل مقاطعة.

الشكل (4-4) تقسيم الدوائر حسب المقاطعات



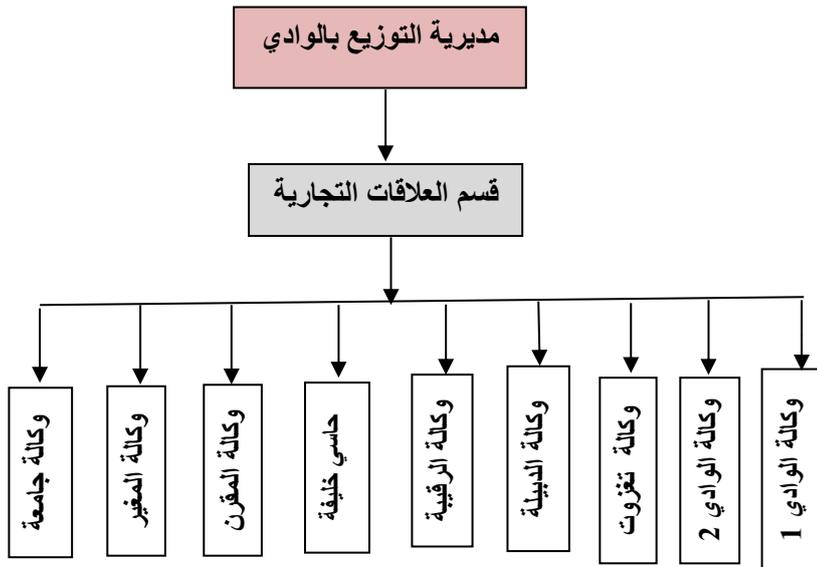
المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف رئيس القسم.

ثالثا: الهيكل التنظيمي وتوزيع الوكالات عبر تراب الولاية

تم إنشاء وكالات سبق الحديث عن وظيفتها وسوف نتطرق إلى عددها وتواجدها وهيكلها التنظيمي:

1-توزيع الوكالات: تم إنشاء تسع (09) وكالات حاليا وقابلة للزيادة ونوضح توزيعها من خلال الشكل التالي:

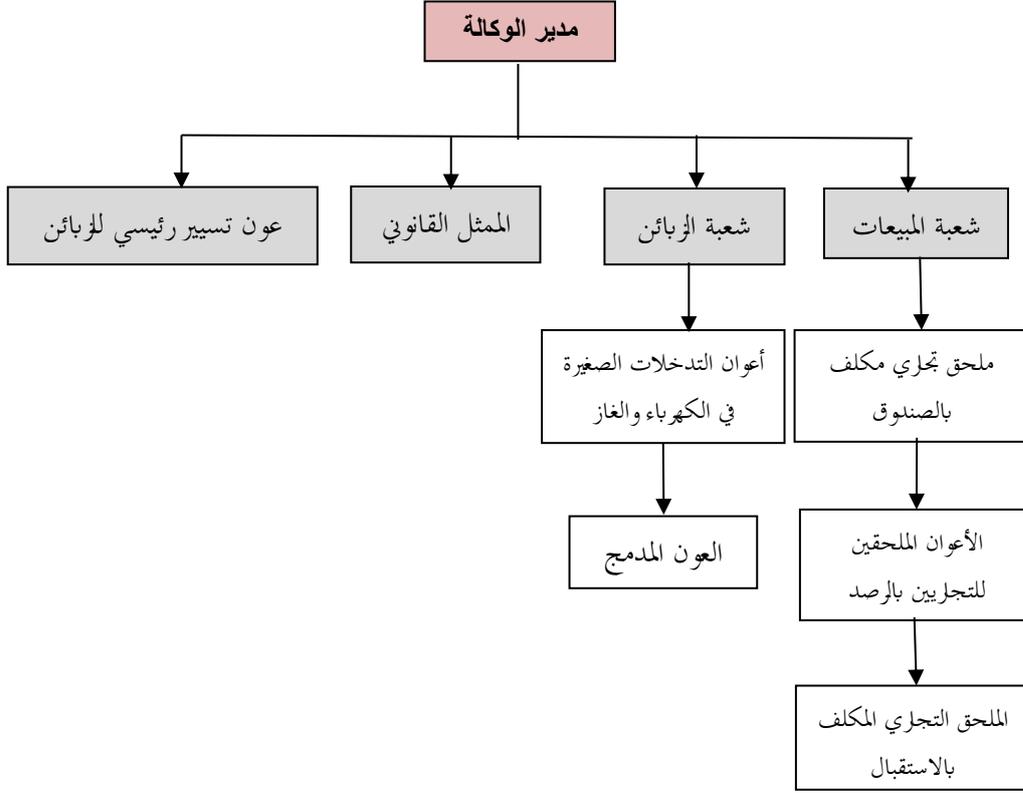
الشكل (4-5) تواجد الوكالات وتقسيمها



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم.

2- الهيكل التنظيمي: أما الهيكل التنظيمي للوكالات نوضحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل (4-6) الهيكل التنظيمي للوكالات



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم.

من خلال الشكل الموضح للهيكل التنظيمي للوكالة يتبين أن كل وكالة تحتوي على أربعة مصالح وكل

مصلحة تقوم بوظائف محددة، نبين نشاطها كما يلي:

أ- تقسيمة المبيعات (العلاقات التجارية): تقوم بالمهام التالية:

- ضمان التركيب (التوصيلات، العدادات إلخ)؛
- مكافحة الغش بكل الوسائل القانونية؛
- تتبع المواقع غير المربوطة بالتيار الكهربائي أو الغاز؛
- متابعة ملف الزبون (من عنوان ورقم النشاط الاقتصادي الخاص بالزبون والمرجع إلخ)؛
- معالجة كل الإشارات العاجلة؛
- تقديم الفواتير والوثائق المختلفة المخصصة للتوصيلات المنزلية؛
- احترام مواعيد الرفع والتقديم (Relève – Facturation)؛

ب- تقسيمة الزبائن: تقوم بالأنشطة التالية:

- تسيير عمل الملحقين التجاريين للفوترة والتوصيلات؛
- الأخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن المتعلقة بإصلاح الأعطاب، وكذلك تسيير العدادات؛
- معالجة شكاوى الزبائن في الآجال المحددة؛
- الإشراف على البرمجة وتسيير المقاولين؛
- تضمن المراقبة والمتابعة من خلال رئيس فرقة التدخلات الصغيرة (أعوان التدخلات الصغيرة للكهرباء)؛

ج-الصندوق (تسيير الحسابات) :

- تطهير حسابات الديون؛
- عرض لمراجعة الديون غير الخالصة بعد استنفاد جميع طرق المخالصة؛
- مقارنة الحسابات وإعادة الشيكات؛
- تحصيل قيمة الفواتير من الزبائن؛
- وفي نهاية اليوم يقوم بإقفال حساب الصندوق وإيداع المبلغ المحصل طيلة اليوم في حساب الشركة بالبريد؛
- استقبال الطعون في الفواتير.

د-نشاط مصلحة البرمجة: هي المصلحة الفعّالة بالوكالة وهي همزة وصل بين الزبون والوكالة والمقاول، يتم بها برمجة

أشغال الوكالة التجارية، أي برمجة الأشغال مع المقاولين ومصلحة الزبائن، وقسم البرمجة بدوره ينقسم إلى قسمين:

✓ برمجة الأشغال الخاصة بالوكالة التجارية؛

✓ البرمجة الخاصة بالعتاد والمقاول.

- تهتم بفواتير أشغال المقاولين (تركيب توصيلات جديدة، تصليح أعطاب، إرجاع الكهرباء... إلخ)؛

- إدارة وتسيير مهام المخزن؛

- يهتم بفواتير الأشغال الخاصة بالوكالة التجارية؛

- استقبال الأوامر الصادرة من المديرية للوكالة التجارية؛

- تطبيق التعليمات الصادرة من طرف المدير المراد تطبيقها على العمال؛

- التخزين "Magasin" أي تخزين العدادات والجرد الخاص بالعدادات والعتاد.... إلخ.

المبحث الثاني: الدراسة الاستطلاعية

سوف نتناول في هذا المبحث وصف لمجتمع الدراسة، عينة الدراسة، طريقة إعداد أدوات الدراسة، الإجراءات التي استعملت للتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات، ثم عرض ووصف أقسام الاستبيان وفرضيات الدراسة، وفي الأخير مناقشة وتحليل الفرضيات واستخراج النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعتم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات (رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، جميع موظفي أقسام المحاسبة والمالية، مديري المقاطعات والوكالات) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-4) تحديد مجتمع الدراسة

النسبة	العدد	مجتمع الدراسة
%28.70	194	الإطارات
%39.64	268	أعوان التحكم
%31.66	214	التنفيذيون
%100	676	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات المقدمة خلال المقابلة الشخصية مع رئيس القسم.

ثانياً- عينة الدراسة:

"العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي، ويكون حجم العينة عدد مفرداتها"¹.

أما اختيار عينة الدراسة فهي فئة الإطارات، للإشارة بأنها لم تشمل كل الإطارات ولكن تم التركيز على الأفراد الممارسين لوظيفة تسيير الخزينة، والذين لهم علاقة مباشرة بالخزينة، ومن ثم فقد اعتمد الباحث على الطريقة المسحية، حيث قام بتوزيع تسعين (90) استمارة استبيان على المستهدفين وقد استجاب سبعة وسبعين (77) فرداً بإعادة الاستبيان، بعد ملء كل المعلومات المطلوبة، نسبة الاسترجاع (85.5%) من الأفراد المستهدفين، كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دائرة التعليم المستمر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص:3.

الجدول (4-4) عدد المستهدفين حسب المقاطعات والوكالات بالولاية

النسبة	عدد الاستمارات		المكان
	المستلمة	الموزعة	
%88	22	25	مقر المديرية الولائية
%80	08	10	وكالة الوادي 1
%90	09	10	وكالة الوادي 2
%100	05	05	وكالة تاغزوت
%90	09	10	وكالة الدبيلة
%80	04	05	وكالة حاسي خليفة
%83.33	05	06	وكالة المقرن
%83.33	05	06	وكالة الرقيبة
%71.43	05	07	وكالة المغير
%83.33	05	06	وكالة جامعة
%85.55	77	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحث معلومات مستخرجة من مجموع الاستبيانات.

المطلب الثاني - أدوات الدراسة:

إن طبيعة التساؤلات والفروض العلمية تحدّد وتحكّم انتقاء أدوات الدراسة، وعلى الباحث أن يكون ملماً بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع البيانات، وأن يعرف طبيعتها ومزاياها وعيوبها والمسلمات التي تستند إليها ومدى صدقها وثباتها، وفي هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان "هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة عن أسئلة البحث، وعند تصميم الاستبانة يجب مراعات بعض الضوابط والشروط حتى تضمن دقة النتائج وصحتها"¹. حيث وجه الباحث استمارة الاستبيان خصيصا للإطارات الذين يمارسون وظيفة تسيير الخزينة، والمشرفون عليهم، العاملون بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي.

1- وصف أداة الدراسة: من خلال دراسة شمس الدين التجاني "قياس أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة"²، دراسة محمد يوسف عبد المجيد أحمد "مقاييس الأداء المالي المبنية على التدفقات النقدية وأثرها في

¹ - نافذ محمد بركات، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

² - شمس الدين التجاني، أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

قرارات منح الائتمان المصرفي¹، ودراسة خليفة الحاج " قياس أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية"²، والاطلاع على كيفية بناء الاستبيان، والاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال، قام الباحث ببناء الاستبيان متبعا الخطوات التالية:

أ- **تصميم الاستبيان:** تم بناء استمارة الاستبيان معتمدا الباحث في تصميمه على النمط العادي غير الإلكتروني، أعد باللغة العربية، وتم طبعه في أوراق عادية (قياس A4)، شمل في مجمله أربع صفحات موزعة كما يلي:

✓ الصفحة الأولى: تمثلت في الواجهة التقديمية؛

✓ الصفحة الثانية: تضمنت قسم البيانات الشخصية؛

✓ الصفحة الثالثة والرابعة: تضمنتا محاور الاستبيان بصيغته النهائية، بعد التعديلات التي أدخلت على النموذج

الأول، عملا بالملاحظات والاقتراحات المقدمة من طرف السادة المحكمين، عدد العبارات ثلاثة وثلاثون (33) عبارة، مقسمة على خمسة محاور، والجدول التالي يوضح محاور الاستبيان بصيغته النهائية:

الجدول (4-5) توزيع العبارات على المحاور

المحاور	عدد العبارات	طبيعة العبارات
تحليل الوضع النقدي للمؤسسة	07	موجبة
التخطيط النقدي	07	موجبة
إدارة الائتمان	06	موجبة
المقاربة البنكية	08	موجبة
الأداء المالي	05	موجبة
05	33	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على الاستبيان بعد التعديل.

ب- **توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة:** بهدف ربح الوقت والإسراع في توزيع أكبر عدد ممكن من استمارات الاستبيان، اعتمد الباحث في توزيعه على الطرق التالية:

✓ المقابلة المباشرة: تمثلت في تنقل الباحث إلى المديرية الولائية ومعظم الوكالات، حيث تم تسليم الاستمارة

¹ - محمد يوسف عبد المجيد أحمد، مقييس الأداء المالي المبنية على التدفقات النقدية وأثرها في قرارات منح الائتمان المصرفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

² - خليفة الحاج، قياس أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مقال علمي، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر 2019.

إلى المستجوبين، مع محاولة شرح العبارات، وتوضيح الغرض من الاستبيان وهو الوصول على نتائج تفيد البحث العلمي، وتم التأكيد على السرية التامة للمعلومات المقدمة، وعدم استغلالها في أغراض تتعارض مع البحث العلمي؛
 ✓ التسليم غير المباشر: وهذا من خلال تسليم مجموعة من الاستمارات إلى بعض الزملاء لمساعدة الباحث في التوزيع وتسليمهم إلى مديري الوكالات الذين تربطهم بهم علاقات، والغرض من ذلك الاستجابة والتسريع في الردود؛
 ✓ التسليم عن طريق البريد الإلكتروني: وهذا من خلال إرسال استمارة الاستبيان إلى الوكالات المتواجدة بعيدا عن مقر الولاية، وكالة المغير وجامعة بالخصوص عن طريق البريد الإلكتروني، حيث تم إرسال استمارة الاستبيان في البريد الإلكتروني للإفراد المستجوبين بصيغة (Word)، وبعد الإجابة عن مضمونها يتم إعادة بنس الطريقة إلى البريد الإلكتروني المرسل.

2-تقديرات الاستبيان: اعتمد الباحث في دراسته على:

أ- مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي: تم توزيع الدرجات من خلال هذا السلم كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4-6) أوزان إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكارت الخماسي

الخيارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على دراسات سابقة.

يتضح من خلال الجدول (4-6) أن المتوسط الفرضي لهذه الدرجات يكون على النحو التالي:
 المتوسط الفرضي = مجموع الدرجات ÷ عدد الدرجات أي $15 \div 5 = 3$ إذن المتوسط الفرضي لهذه الدراسة هو (3)، إن الهدف من إيجاد المتوسط الفرضي هو الاستناد إليه في الدراسة الإحصائية التحليلية لأجوبة أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة التكرار أو نسب الإجابة على عبارات الاستبيان، لكل درجة من درجات سلم القياس المعتمد، يجب حساب المتوسط المرجح للأوزان النسبية المذكورة سابقا، مع تحديد آراء المبحوثين، بعد حساب مدى سلم القياس، طول الفترة (المسافة).

- حساب المدى (الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة) في السلم، في دراستنا هذه أعلى درجة هي 5 وأدنى درجة هي 1 إذن المدى يساوي $5-1=4$ ؛

- طول الفترة أو المسافة هي (قسمة المدى على عدد درجات السلم)، إذن المسافة تساوي $4 \div 5 = 0.80$

- يتم حساب المتوسط المرجح بزيادة قيمة طول الفترة إلى الحد الأول من الفئة الأولى أي $1.80=0.80+1$ وتمثل القيمة المتحصل عليها الحد الثاني من الفئة الأولى وهكذا، الجدول التالي يوضح المتوسط المرجح لكل الفئات.

الجدول (4-7) مجالات المتوسط الحسابي المرجح

الخيار	الدرجة	المتوسط المرجح
لا أوفق بشدة	1	من 1 إلى 1.80
لا أوافق	2	من 1.81 إلى 2.60
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40
أوافق	4	من 3.41 إلى 4.20
أوافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الجدول السابق.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية

من أجل قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وهي الصدق والثبات، حيث تعتبر مرحلة أساسية تدرج ضمن أحد الخطوات الهامة لمعالجة أداة الاستبيان، حيث تؤكد مدى جودة وموثوقية استخدام هذه الأداة في تحليل مشكلة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من اثنين وثلاثين (32) إطاراً من موظفي المديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز وبعض الوكالات التابعة لها.

أولاً- اختبار صدق الاستبيان:

الصدق "validity" له تعريفات كثيرة؛ منها: "أن يقيس الاستبيان ما وُضع لقياسه"¹، ومنها أيضاً: الصدق " أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية"²، ويعني الصدق بصفة عامة أن العبارة التي وُضعت في الاستبيان تقيس بالفعل ما يفترض الباحث بقياسه. ويأخذ عدة أنواع، إلا أننا سوف نعتمد في دراستنا على اثنين منهم، صدق المحكمين باعتباره الأيسر والأشهر، وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين: ينبغي الإشارة إلى أننا قمنا بإخضاع أداة الاستبيان بإرساله إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال التسيير المالي والإحصاء والعلوم الاجتماعية، من جامعات مختلفة عبر الوطن، وهو الشيء الذي يساهم في تدعيم

¹ - التجاني شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

² - أحمد إبراهيم خضر، إرشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، شبكة الالوكة، تاريخ المقال 20-03-2013، تاريخ الاطلاع 11-

2021-11، الساعة 17 و35 دقيقة الرابط https://www.alukah.net/personal_pages/0/50431/#ixzz7BvY0Wisc

وتأكيد صدق الأداة في قدرتها على القياس. حيث أسدوا لنا بعض الملاحظات والاقتراحات التي عمل الباحث بها في الصياغة النهائية للاستبيان، والجدول التالي يبين العبارات التي تم تعديلها أو حذفها استجابة لملاحظات المحكمين.

الجدول (4-8) العبارات المعدلة بعد العرض على المحكمين

العبارات المعدلة	العبارات قبل التعديل
أقل أو يساوي 30 سنة	أقل من 30 سنة
إضافة أكبر من 60 سنة	من 51 إلى 60 سنة
الاستفادة من التربصات أو التكوين في مجال تسيير الخزينة	الاستفادة من التربصات والتكوين
تحافظ المؤسسة على رصيد نقدي أمثل (قريب من الصفر)	تحافظ المؤسسة على رصيد نقدي أمثل.
الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم المالية (خصم تعجيل الدفع) المقدمة من طرف الموردين.	الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم التجارية المقدمة من طرف الموردين.
يعتبر إعداد الموازنة النقدية أمرًا ضروريًا في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز).	يعتبر إعداد الموازنة النقدية أمرًا ضروريًا في المؤسسة الاقتصادية.
تحتفظ المؤسسة بدفاتر حسابات الدائنين	تحتفظ الشركة بدفاتر حسابات الدائنين
تم حذفه	تقوم المؤسسة بالبحث عن عدة مزودين بنكيين جدد للخدمات التي يحتاجون إليها.
يساعد على تحقيق تحسنا في معدل العائد على الأصول.	أحرزت المؤسسة تحسنا في معدل العائد على الأصول خلال السنوات الخمسة الأخيرة.
يساعد على ارتفاع معدل العائد على الأموال الخاصة.	أحرزت المؤسسة تحسنا في معدل العائد على الأموال الخاصة خلال السنوات الخمسة الأخيرة.
يؤدي إلى تحسنا في الربح الإجمالي من العمليات التشغيلية.	أحرزت المؤسسة تحسنا في الربح الإجمالي من العمليات التشغيلية في السنوات الخمسة الأخيرة.
يحقق نسب أرباح متزايدة خلال السنوات القادمة.	حققت المؤسسة نسب أرباح متزايدة خلال السنوات الخمسة الأخيرة.
يولد تحسنا في نسبة السيولة.	أحرزت المؤسسة تحسنا في نسبة السيولة خلال السنوات الخمسة الأخيرة.

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على اقتراحات المحكمين

نتيجة اختبار صدق المحكمين باستخدام معادلة كوبر بلغت نسبة 92.5%، وهي نسبة عالية، توحى إلى قبول عبارات ومحاور الاستبيان.

2- صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومدى ارتباط المحاور والدرجة الكلية للاستبيان، والتأكد من الاتساق بينهما، تم إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك بتطبيق البرنامج الإحصائي spss، وكانت المعاملات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4-9) قيم معاملات ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبيان

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحليل الوضع النقدي للمؤسسة	0.68	0.01
التخطيط النقدي	0.83	0.01
إدارة الائتمان	0.69	0.01
المقاربة البنكية	0.87	0.01
الأداء المالي الجيد	0.74	0.01

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال الجدول (4-9) نلاحظ أن قيم معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0.68-0.87)، وهي معاملات مرتفعة تمكّن من الوثوق بالاستبيان لتطبيقه في الدراسة. **ثانياً- اختبار ثبات الاستبيان:**

تأتي هذه المرحلة كخطوة ثانية بعد الاختبار والتحقق من صدق الأداة، لاختبارها للثبات "Reliability" وهو قياس ظاهرة ما، مرات متعددة بنفس أداة القياس، بحيث يتم الحصول على نفس النتائج. "ويقصد به درجة ثبات إجابات المستقصى منهم/ المبحوثين في حالة تكرار توزيع الاستبيانات عليهم مرة أخرى أو عدة مرات مختلفة حيث أن هذا التوزيع المتكرر يُظهر مدى خلو إجابات المبحوثين من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس وبالتالي نتائج البحث¹.

¹ - محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص: 151.

فالثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه، ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات، هي طريقة (ألفا كرونباخ) ، التي تعتمد على الاتساق الداخلي، وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة. ومن مقاييس الثبات أيضاً طريقة التجزئة النصفية، التي اعتمدها الباحث عليهما في هذه الدراسة ويتم توضيحهما كما يلي:

1-الاختبار بطريقة ألفا كرونباخ: من خلال تحويل البيانات التي تم تفرغها في جدول اكسال إلى برنامج SPSS ظهرت لنا النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4-10) قيمة معامل ثبات بطريقة الفا كرونباخ

الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة والأداء المالي	33	0.90

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول (4-10) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات تقدر ب 0.90 وهي قيمة عالية، مما تدل على ثبات الاستبيان.

2-الاختبار بطريقة التجزئة النصفية: للزيادة في تأكيد اختبار الثبات قام الباحث باختبار العينة الاستطلاعية بطريقة التجزئة النصفية وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (4-11) قيمة معامل ثبات بطريقة التجزئة النصفية

التجزئة النصفية		عدد العبارات	الاستبيان
جيثمان	سبيرمان وبراون		
0.74	0.76	33	استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة والأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، نسخة 22.

من خلال الجدول (4-11) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.74-0.76) وهي قيمة تسمح لنا القول إن الاستبيان ثابت.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية

قام الباحث خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في استمارة الاستبيان، قصد بناء قاعدة معطيات، والتي تم إعدادها بالاعتماد على برنامج Excel office 19، الذي اعتمد عليه أيضا في تمثيل المعطيات المستخرجة في شكل أعمدة ودوائر نسبية، تم تفرغ إجابات المبحوثين من الاستثمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 45 عمودا و77 سطرا، تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة، وبهذا حصلنا على قاعدة معطيات للاستبيان تتكون من (45*77) والتي تساوي 3465 معطيات.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS نسخة 22) مع استخدام الأساليب التالية:

- معادلة كوبر: لحساب صدق المحكمين؛
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي؛
- معامل ألفا كرونباخ: يستخدم هذا المؤشر في قياس درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث يأخذ هذا المؤشر قيمة تتراوح بين 0 و1، إذا كانت مساوية أو أكثر من 60% أي 0.6 هي نسب مقبولة لتعميم نتائج الدراسة.
- معادلة سيرمان وبراون وجيتمان: لحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية؛
- ولاختبار فرضيات البحث اعتمد الباحث على:
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس آراء المبحوثين، وقياس أثر الاستراتيجيات؛
- التوزيع التكراري: لإجابات المبحوثين؛
- النسب المئوية: لتحديد الفروقات؛
- اختبار T teste: لقياس الفروق بين المجموعات (مجموعتين)؛
- اختبار Anova أحادي الاتجاه: لقياس الفروق بين المجموعات (أكثر من مجموعتين).

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان وفرضيات الدراسة

تعد مرحلة عرض وفرز وتحليل النتائج من أهم المراحل في الدراسة الميدانية، بعد عملية جمع وترتيب البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث اشتمل هذا المبحث على أربعة مطالب، حُصص المطلب الأول لعرض ووصف القسم الأول من الاستبيان المتعلق بالخصائص الديموغرافية (البيانات الشخصية) لأفراد العينة، أما المطلب الثاني تم تخصيصه لعرض القسم الثاني من الاستبيان والمتمثل في المحاور والعبارات، والمطلب الثالث خصص لعرض فرضيات الدراسة، أما المطلب الرابع فقد تناول تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة القسم الأول من نتائج الاستبيان

للخروج بنتائج أكثر مصداقية، حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة حيث شملت المتغيرات المتمثلة في الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-التخصص العلمي-نوع الوظيفة-الخبرة المهنية-الاستفادة من التكوين المستمر)، وسوف يتم عرض أجوبة المبحوثين لكل متغير على النحو التالي:
أولاً-وصف عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية:

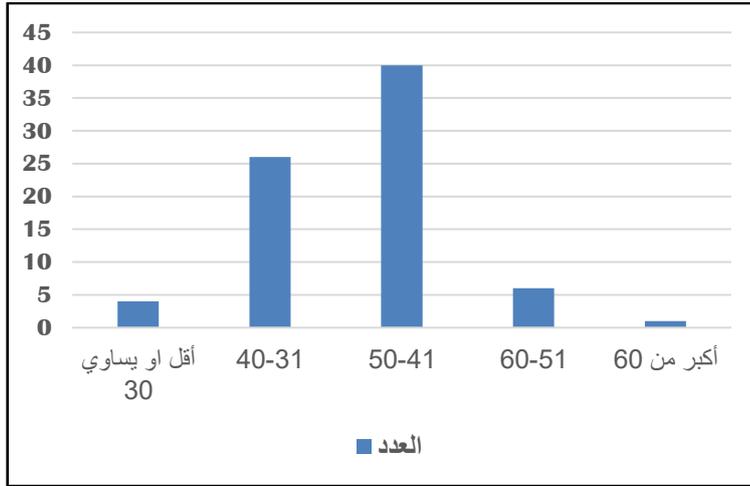
تم إدراج فئات عمرية مختلفة المتمثلة في (أقل أو يساوي 30 سنة - من 31 إلى 40 سنة - من 41 إلى 50 سنة - من 51 إلى 60 سنة - أكبر من 60 سنة). والجدول التالي والشكل الموالي له يوضّحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول (4-12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
5.2%	4	أقل أو يساوي 30 سنة
33.8%	26	من 31 سنة إلى 40 سنة
51.9%	40	من 41 سنة إلى 50 سنة
7.8%	6	من 51 سنة إلى 60 سنة
1.3%	1	أكبر من 60 سنة
100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss نسخة 22.

الشكل (4-7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

من خلال المعلومات المبينة في الشكل (4-7) والجدول (4-12)، نلاحظ أن الفئة الغالبة من الإطارات هم الذين يتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، حيث بلغ عددهم 40 موظف أي نسبة 51.90%، تليها الفئة التي يتراوح أعمارها بين 31 و40 سنة أي نسبة 31.80%، وهذان المؤشران إيجابيان يدلان على أن معظم الإطارات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من فئة الشباب والكهول، في حين أن فئة كبار السن (أكبر من 60 سنة) قليلة والتي تمثل نسبة 1.3%.

ثانياً- وصف عينة الدراسة من حيث الجنس:

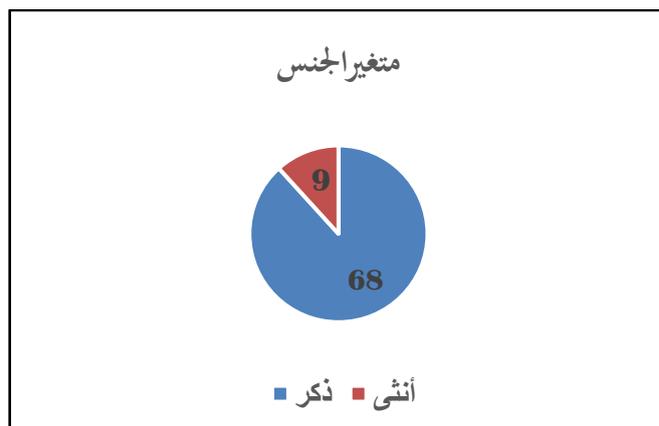
من خلال عرض الهيكل التنظيمي وعدد الموظفين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في المبحث الأول، لاحظ الباحث أن فئة الإناث تمثل نسبة قليلة من عدد الموظفين، بحيث لم تصل إلى 4% من العدد الإجمالي، لكن لم يتمكن من معرفة نسبة الموظفين الذكور والإناث الذين يمارسون مهنة تسيير الخزينة، أو مشرفين على من يسير الخزينة، أما الجدول التالي والشكل الذي يليه فهما يبينان التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس (ذكر- أنثى).

الجدول (4-13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.30%	68	ذكر
11.70%	9	أنثى
100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، نسخة 22.

الشكل (4-8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

من خلال الجدول (4-13) والشكل (4-8) يتضح أن نسبة توظيف الإناث قليلة مقارنة بالقطاعات الأخرى كالتعليم والصحة، حيث بلغت نسبة الذكور 88.30%، في حين نسبة الإناث 11.70%، وهي ظاهرة تدعو للتساؤل عن الأسباب.

ثالثاً- وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

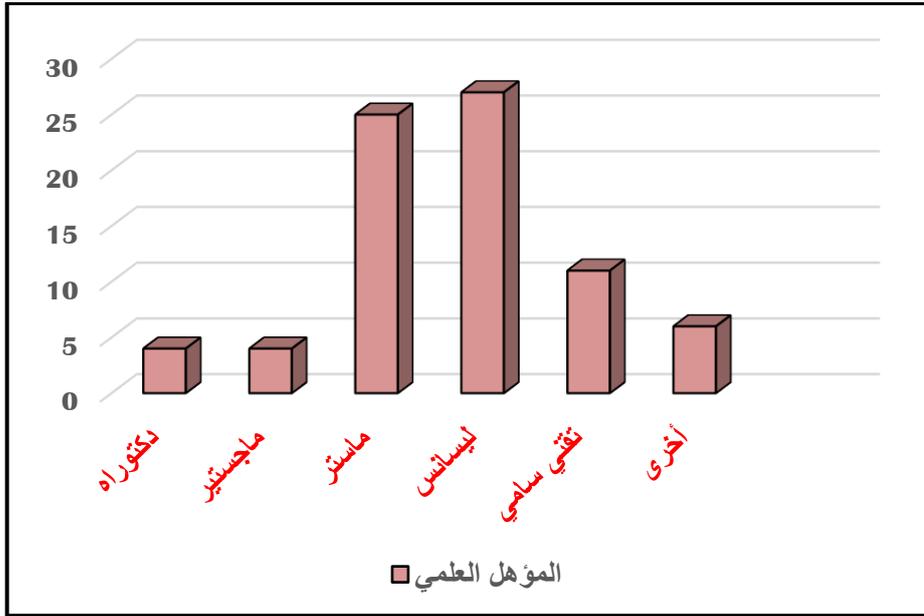
تتمينا للشهادات العلمية ولمعرفة المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة (دكتوراه - ماجستير - ماستر - ليسانس - تقني سامي - أخرى) تم إدراج هذا المتغير في الاستبيان، والجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (4-14) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	4	5.20%
ماجستير	4	5.20%
ماستر	25	32.46%
ليسانس	27	35.07%
تقني سامي	11	14.28%
أخرى	6	7.79%
المجموع	77	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، نسخة 22.

الشكل (4-9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

من خلال الجدول (4-14) والشكل (4-9) نلاحظ أن معظم الموظفين من حملة شهادة الليسانس النسبة 35.07%، تليها نسبة الحاملين لشهادة الماستر ب 32.46%، أما نسبة حاملي الشهادات العليا الدكتوراه والماجستير قدرت ب 5.2%، في حين حاملي شهادة تقني سامي كانت نسبتهم 14.28%، والشهادات الأخرى في مجملها بلغت نسبة 7.79%. يمكن القول أن كل الموظفين يحملون شهادات علمية، والغالبية (78%) متحصلون على شهادات جامعية (دكتوراه-ماجستير -ماستر- ليسانس) وهو مؤشر إيجابي، يفترض أن يكون له أثر في حسن تسيير الخزينة.

رابعا- وصف عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي:

التخصص له انعكاسات إيجابية في نتائج مردودية العمل، وإثبات أو نفي هذا التصور تم تقسيم أفراد عينة الدراسة في هذا المتغير إلى (تسيير-محاسبة-تجارة-إدارة أعمال-مالية عامة-تخصصات أخرى) والجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة، وفق متغير التخصص العلمي:

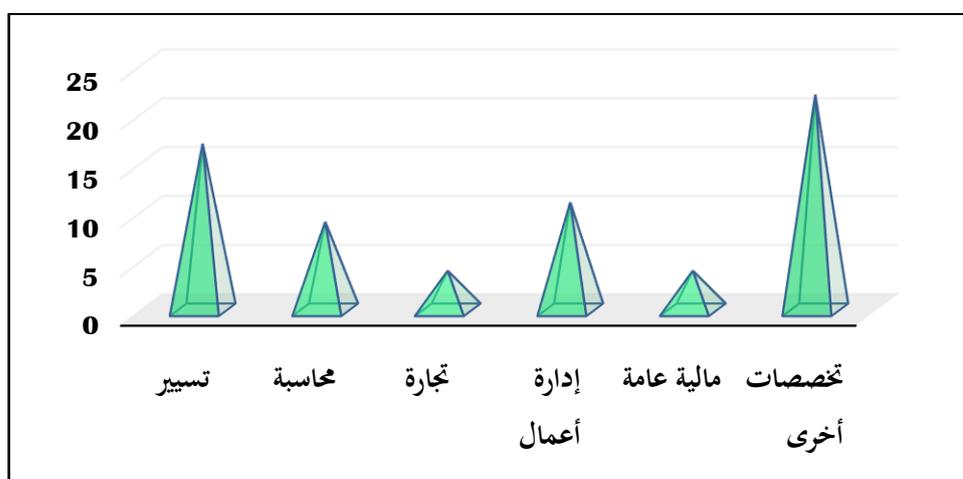
الجدول (4-15) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
22.1%	17	تسيير
24.7%	19	محاسبة

تجارة	4	5.2%
إدارة أعمال	11	14.3%
مالية عامة	4	5.2%
تخصصات أخرى	22	28.5%
المجموع	77	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، نسخة 22.

الشكل (4-10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

نلاحظ من خلال الجدول (4-15) والشكل (4-10) أن العينة تشمل تخصصات متعددة، فأفراد العينة المتخصصين في المحاسبة يحتلون المرتبة الثانية بعد مجمل التخصصات الأخرى، إي عدد أفراد تخصص المحاسبة 19 فردا يمثلون نسبة 24.70% من العدد الإجمالي للعينة، أما المتخصصين في التسيير فعدددهم 17 فردا يمثلون نسبة 22.10% يليهم الأفراد تخصص إدارة أعمال بنسبة 14.30%، ثم يتساوى أفراد تخصص تجارة وتخصص المالية العامة بنسبة 5.20%.

خامسا- وصف عينة الدراسة من حيث الوظيفة:

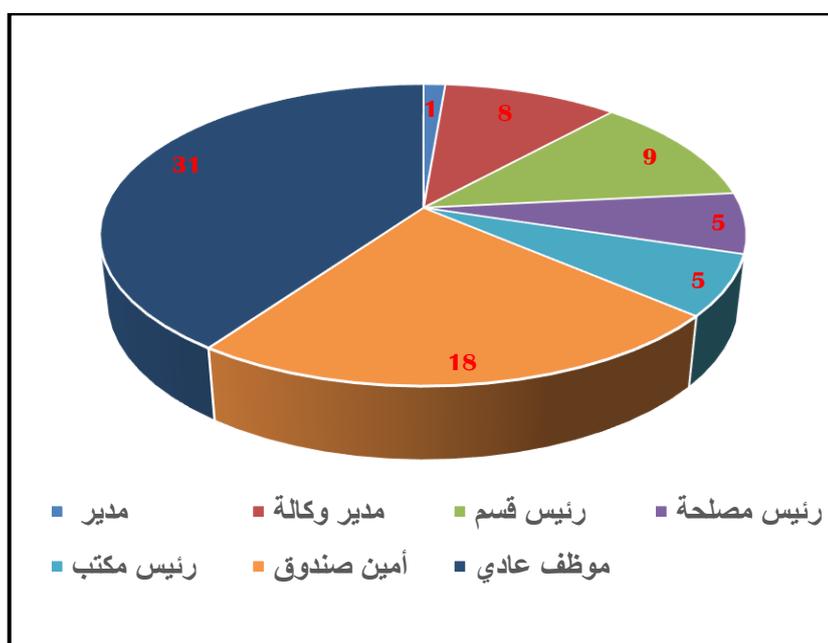
تم تقسيم أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة إلى (مدير- رئيس قسم - رئيس مصلحة-رئيس مكتب- أمين صندوق-موظف عادي) والجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول (4-16) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	1.30%
مدير وكالة	8	10.39%
رئيس قسم	9	11.69%
رئيس مصلحة	5	6.49%
رئيس مكتب	5	6.49%
أمين صندوق	18	23.38%
موظف عادي	31	40.26%
المجموع	77	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، نسخة 22.

الشكل (4-11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

من خلال الجدول (4-16) والشكل (4-11) نلاحظ أن العينة قد شملت كل الإطارات التي تربطهم علاقة بتسيير الخزينة، نجد 18 فردا من العينة الذين يمارسون وظيفة أمين الخزينة يمثلون نسبة 23.38% وباقي الأفراد مسؤولون عن تسيير الخزينة، موزعون بين مديري الوكالات. عدد المستجوبين 8 النسبة 10.39%، رؤساء الأقسام

النسبة 11.69%، رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب النسبة متساوية وتمثل 6.49% والنسبة المتبقية تمثل الموظفون العاديون تقدر ب 40.26% زيادة عن المدير الولائي.

سادسا- وصف عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية:

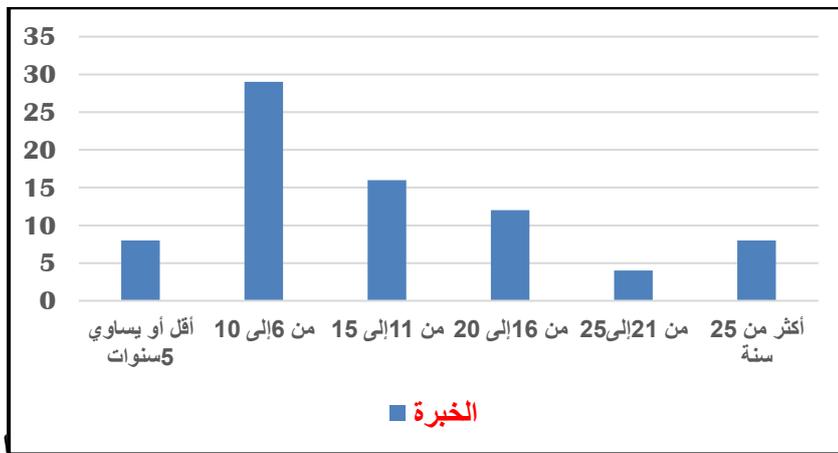
نظرا لأهمية الخبرة المهنية تم تصنيف أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية إلى (أقل من 5 سنوات - من 6 سنوات إلى 10 سنوات - من 11 سنة إلى 15 سنة - من 16 سنة إلى 20 سنة - من 21 سنة إلى 25 سنة - أكثر من 25 سنة) والجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المكتسبة.

الجدول (4-17) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
10.4%	8	أقل أو يساوي 5 سنوات
37.7%	29	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
20.8%	16	من 11 سنة إلى 15 سنة
15.5%	12	من 16 سنة إلى 20 سنة
5.2%	4	من 21 سنة إلى 25 سنة
10.4%	8	أكثر من 25 سنة
100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، نسخة 22.

الشكل (4-12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

من خلال الجدول (4-17) والشكل (4-12) نلاحظ أن فئة الخبرة المحصورة بين 6 و10 سنوات هي الغالبة على العينة فتمثل نسبة 37.7%، تليها الفئة المحصورة خبرتها بين 11 و15 سنة تمثل نسبة 20.8%، وتتساوى النسبة في الفئتين الدنيا والقصى التي هي أقل من 5 سنوات وأكثر من 25 سنة، بحيث قدرت النسبة في هاتين الفئتين ب 10.4%، أما الفئة المحصورة خبرتها بين 21 و25 سنة أدرجت آخر فئة ونسبتها 5.2%.

سابعاً- وصف عينة الدراسة من حيث الاستفادة من التربصات في مجال تسيير الخزينة:

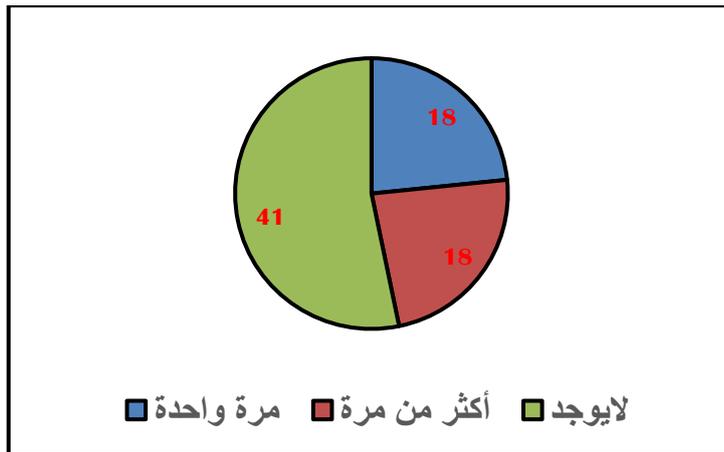
التكوين وما يترتب عليه من أثر إيجابي في تطوير المعارف وتزويد المدارك ونقل الخبرات، تم إدراج هذا المتغير لمعرفة استفادة أفراد العينة من التربصات في مجال تسيير الخزينة داخل الوطن أو خارجه، والجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاستفادة من التربصات والتكوين في مجال تسيير الخزينة:

الجدول (4-18) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاستفادة من التربصات

النسبة المئوية	التكرار	الاستفادة من التربصات
23.4%	18	مرة واحدة
23.4%	18	أكثر من مرة
53.2%	41	لا يوجد
100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، نسخة 22.

الشكل (4-13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الاستفادة من التربصات



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel office 19.

من خلال الجدول (4-18) والشكل (4-13) يتضح أن أكثر أفراد العينة لم يستفيدوا من التبرعات أو التكوين، فالنسبة تفوق 53.20%، رغم أهمية التكوين في تطوير المهارات وصقل المعلومات، في حين تتساوى نسبة الذين استفادوا من التكوين مرة واحدة والذين استفادوا أكثر من مرة وتقدر ب 23.40%.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة القسم الثاني من الاستبيان

بعد جمع المعلومات وتفريغها في أعمدة وأسطر الجدول بصيغة Excel، ومعالجة بيانات محاور وعبارات الاستبيان، من خلال إجابات الباحثين، التي توضح كما يلي:

أولاً-تحليل الوضع النقدي للمؤسسة:

تضمّن المحور الأول سبع عبارات (فقرات)، تم طرحها في شكل تساؤلات للباحثين حول العناصر المؤثرة في الوضع النقدي للمؤسسة الاقتصادية، باعتبار هذا الأخير من الأدوات الفعّالة التي تندرج ضمن الاستراتيجيات للتسيير الأمثل، التي لها تأثير على الأداء المالي.

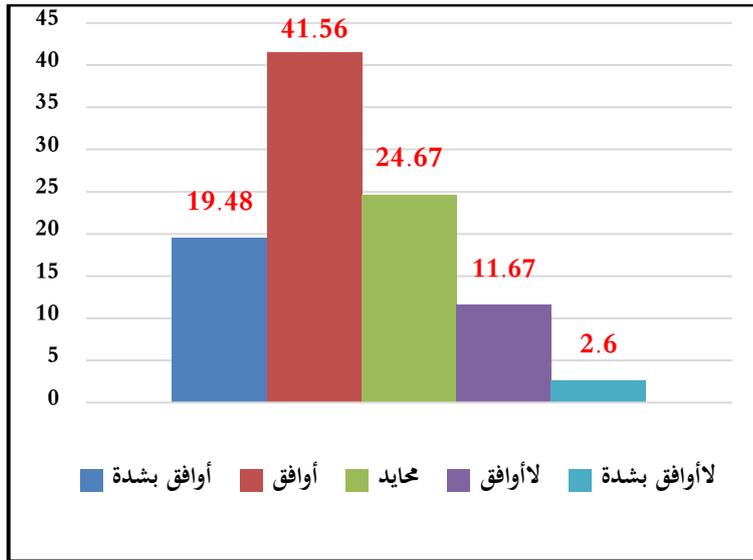
- العبارة الأولى: تحافظ المؤسسة على رصيد نقدي أمثل (يقترّب من الصفر): الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة آراء الباحثين في الخيار والمتوسط الحسابي لهذه العبارة:

الجدول (4-19) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	15	19.48%	3.64	1.012
أوافق	32	41.56%		
محايد	19	24.67%		
لا أوافق	09	11.69%		
لا أوافق بشدة	02	2.60%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-14) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel.

من خلال الجدول (4-19) والشكل (4-14) نلاحظ أن (32) فرداً من العينة يمثلون نسبة 41.56%، كان قرارهم موافق على أن محافظة المؤسسة على رصيد نقدي يقترب من الصفر يؤدي إلى تحقيق التوازن، أما الأفراد المحايدون كانت نسبتهم 24.67%، يأتي ترتيب الأفراد الموافقين بشدة عن هذا الخيار ليكون في المرتبة الثالثة، أي تقدر نسبته بـ 19.48%، أما الأفراد الذين عبروا بالخيار لا أوافق نسبتهم كانت 11.67% وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد المعبرين بخيار لا أوافق بشدة، نسبتهم قدرت بـ 2.6% من العدد الإجمالي لأفراد العينة.

أما المتوسط الحسابي قدر بـ 3.64 بانحراف معياري 1.012، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، قياساً بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن أغلبية إجابات الباحثين اتجهت نحو خيار أوافق، أي أن محافظة المؤسسة على رصيد نقدي يقترب من الصفر، له أثر قوي على الأداء المالي.

- العبارة الثانية: تقوم المؤسسة بإعداد جدول التدفقات النقدية بشكل دوري: الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة في الخيار، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

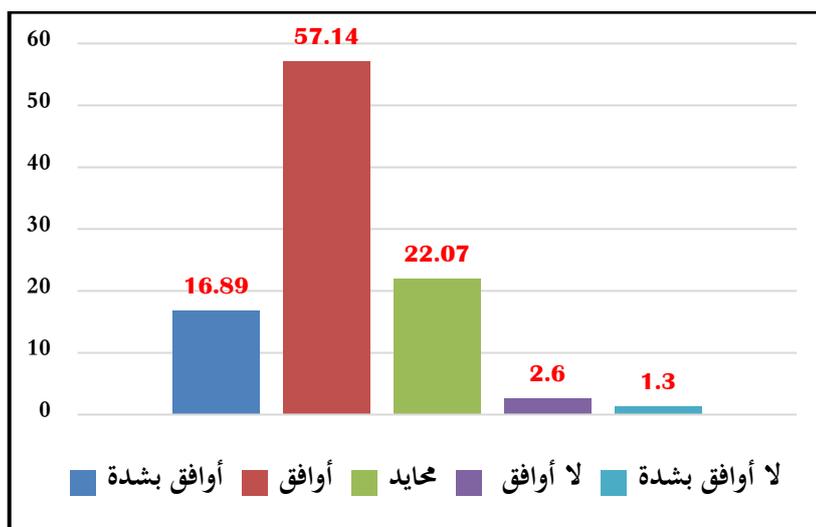
الجدول (4-20) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	13	16.89%	3.86	0.773
أوافق	44	57.14%		

		22.07%	17	محايد
		2.6%	02	لا أوافق
		1.3%	01	لا أوافق بشدة
أوافق		100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel.

من خلال الجدول (4-20) والشكل (4-15) يتبين أن (44) فردا من العينة يمثلون نسبة 57.14%، كان خيارهم أوافق على أن قيام المؤسسة بإعداد جدول التدفقات النقدية بشكل دوري يساعد في تحديد الوضع النقدي للمؤسسة، أما الأفراد المحايدون كانت نسبتهم 22.07%، يأتي ترتيب الأفراد الموافقين بشدة عن هذا الخيار ليصنّفوا في المرتبة الثالثة، إي تقدر نسبته ب 16.89%، أما الأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق فهما فردان (02) بنسبة 2.6%، ويوجد فرد واحد (01) من العينة عبر بالخيار لا أوافق بشدة نسبته 1.3% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.86 بانحراف معياري 0.773، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن أغلبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، بمعنى أن إعداد جدول التدفقات النقدية بشكل دوري، له أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

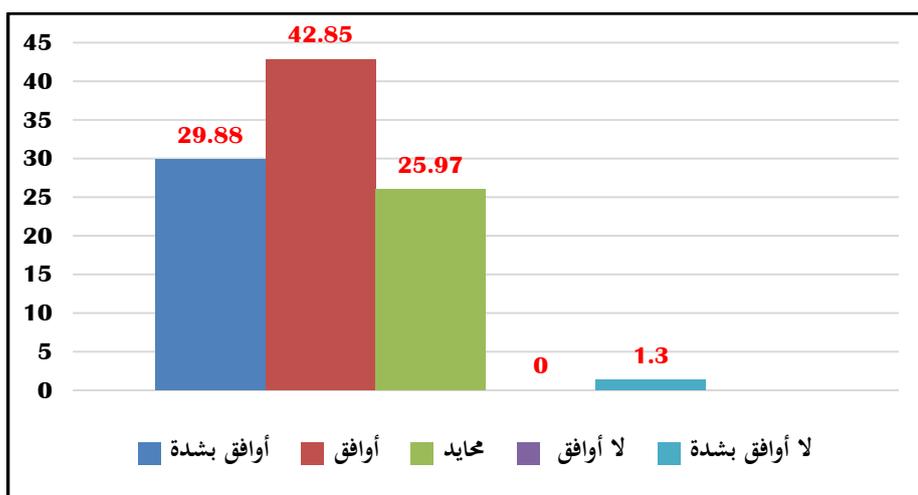
– العبارة الثالثة: لدى المؤسسة آليات داخلية للرقابة على النقد (الخزينة): الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة آراء المبحوثين في الخيار والمتوسط الحسابي في هذه العبارة.

الجدول (4-21) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحساب	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	23	29.88%	4	0.827
أوافق	33	42.85%		
محايد	20	25.97%		
لا أوافق	00	00%		
لا أوافق بشدة	01	1.3%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-16) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-21) والشكل (4-16) تبين أن (33) فرداً من العينة يمثلون نسبة 42.85%، كان خيارهم أوافق على أن الرقابة الداخلية في المؤسسة تعزز من المحافظة على النقدية، أما الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة نسبتهم أقل من الأولى، قدرت ب 29.88%، يليها ترتيب الأفراد المحايدون نسبتهم 25.97%، لا يوجد معبرين بالخيار لا أوافق، فالنسبة معدومة، كما سجل وجود فرداً واحداً من أفراد العينة قد اختار أوافق بشدة أي نسبته 1.3% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 4 بانحراف معياري 0.827، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد

لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي، نستنتج أن أغلبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو الخيار أوافق، أي أن الرقابة الداخلية في المؤسسة تعزز من المحافظة على النقدية ولها أثر إيجابي على الأداء المالي.

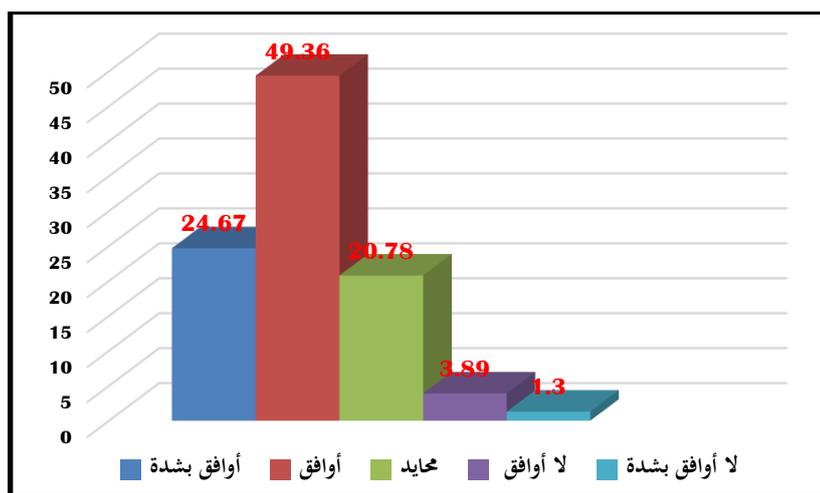
– العبارة الرابعة: تحتفظ المؤسسة ببيانات التدفق النقدي: الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة على الخيار والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-22) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	19	24.67%	3.92	0.855
أوافق	38	49.36%		
محايد	16	20.78%		
لا أوافق	03	3.89%		
لا أوافق بشدة	01	1.3%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel وspss.

الشكل (4-17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel.

من خلال الجدول (4-22) والشكل (4-17) تبين أن (38) فردا من العينة يمثلون نسبة 49.36%، كان توجههم نحو الخيار أوافق على احتفاظ المؤسسة ببيانات التدفق النقدي، يليها ترتيب الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة

نسبتهم 24.67%، أما الأفراد المحايدون تمثلت نسبتهم في 20.87%، أما الأفراد الذين اختاروا لا أوافق قدرت نسبتهم ب 3.89%، كما سجل فردا واحدا من أفراد العينة عبر بخيار لا أوافق بشدة أي نسبة 1.3% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.92 بانحراف معياري 0.855، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن أغلبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، يدل على أن احتفاظ المؤسسة ببيانات التدفق النقدي، تعزز من أثر الأداء المالي بقوة.

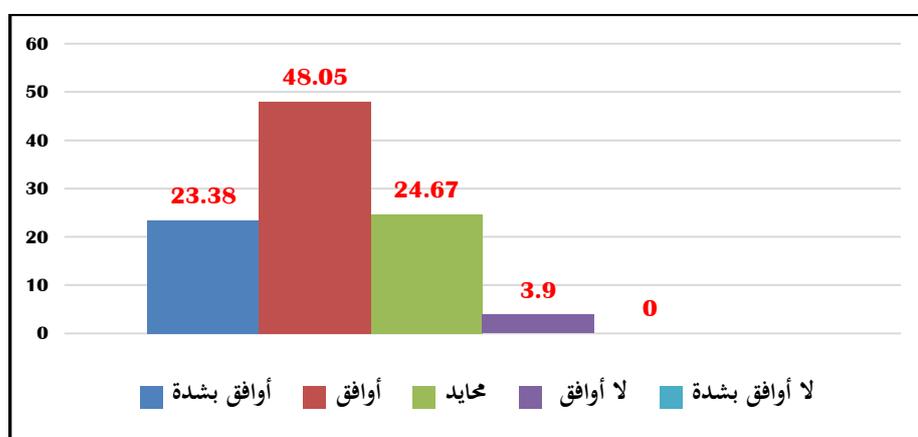
- العبارة الخامسة: تستخدم المؤسسة التجميع النقدي لمختلف فروعها لاختيار الوضع الأمثل للنقدية: الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة آراء المبحوثين على الخيار والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

الجدول (4-23) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	18	23.38%	3.91	0.798
أوافق	37	48.05%		
محايد	19	24.67%		
لا أوافق	03	3.90%		
لا أوافق بشدة	00	%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-18) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-23) والشكل (4-18) يتضح أن (37) فردا من العينة يمثلون نسبة 48.05%، عبروا بالخيار أوافق على استخدام المؤسسة التجميع النقدي لمختلف فروعها لاختيار الوضع الأمثل للنقدية، يليها ترتيب الأفراد المحايدون نسبتهم كانت 24.67%، أما الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة على الإجراء تمثلت نسبتهم في 23.38%، في حين أن الأفراد المعبرين بخيار لا أوافق قدرت نسبتهم ب 3.9%، ولم يحظى اختيار لا أوافق بشدة من طرف أي فرد من العينة فالنسبة كانت معدومة. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.91 بانحراف معياري 0.798. ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن أغلبية إجابات الباحثين اتجهت نحو خيار أوافق. بمعنى أن استخدام المؤسسة للتجميع النقدي لمختلف فروعها من أجل اختيار الوضع الأمثل للنقدية، من استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة، وينعكس أثره بقوة على الأداء المالي.

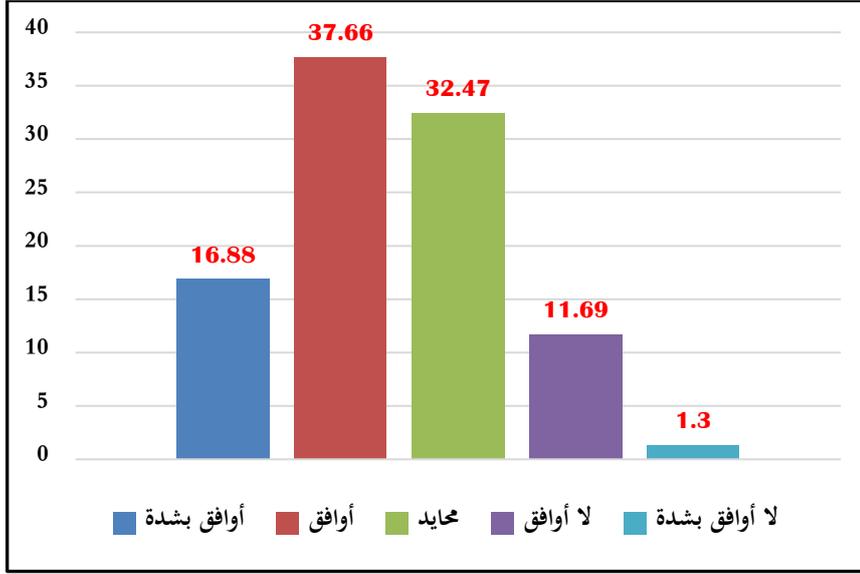
- العبارة السادسة: تستثمر المؤسسة الفائض النقدي مع مراعاة تاريخ الاستحقاق: الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات الباحثين على الخيار والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

الجدول (4-24) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	13	16.88%	3.57	0.952
أوافق	29	37.66%		
محايد	25	32.47%		
لا أوافق	09	11.69%		
لا أوافق بشدة	01	1.3%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-19) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-24) والشكل (4-19) تبين أن (29) فرداً من العينة يمثلون نسبة 37.66%، كان اختيارهم للتقدير أوافق على استثمار المؤسسة الفاضل النقدي، مع مراعات تاريخ الاستحقاق، يليهم ترتيب الأفراد المحايدة بلغت نسبتهم 32.37%، أما الأفراد المعبرون بالخيار لا أوافق بشدة على الإجراء تمثلت نسبتهم في 16.88%، في حين أن الأفراد المعبرون بخيار لا أوافق، قدرت نسبتهم بـ 11.69%، أما نسبة المؤيدين للخيار لا أوافق بشدة، حددت بـ 1.3% فهي تمثل فرداً واحداً من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما المتوسط الحسابي قدر بـ 3.57 بانحراف معياري 0.952، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن أغلبية إجابات الباحثين اتجهت نحو خيار أوافق، يعطى دلالة واضحة على أن مراعات تاريخ الاستحقاق عند استثمار المؤسسة لفائضها النقدي، ينعكس أثره إيجابياً على الأداء المالي للمؤسسة.

– العبارة السابعة: الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم المالية الممنوحة من طرف الموردين، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

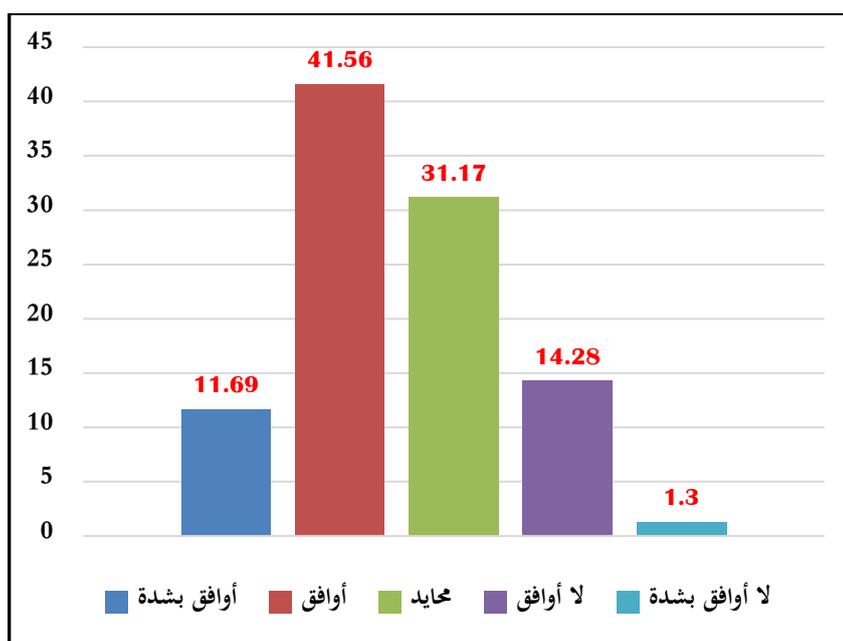
الجدول (4-25) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	09	11.69%	3.48	0.952
أوافق	32	41.56%		

		24	31.17%	محايد
		11	14.28%	لا أوافق
		01	1.30%	لا أوافق بشدة
أوافق		77	100%	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-20) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-25) والشكل (4-20) يتضح أن (32) فردا من العينة يمثلون نسبة 41.56%، كان رأيهم بخيار أوافق على الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم المالية (خصم تعجيل الدفع) الممنوح من طرف الموردين، يليهم ترتيب الأفراد المحايدون بلغت نسبتهم 31.17%، أما الأفراد المعبرون بخيار لا أوافق على الإجراء تمثلت نسبتهم في 14.28%، في حين أن الأفراد الذين اختاروا أوافق بشدة قدرت نسبتهم بـ 11.69%، أما نسبة الأفراد المساندين للتقدير لا أوافق بشدة، حددت بـ 1.3% فهي تمثل فردا واحدا من مجموع أفراد عينة الدراسة. أما المتوسط الحسابي قدر بـ 3.48 بانحراف معياري 0.952، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن أغلبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، أي أن الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم المالية (خصم تعجيل الدفع) الممنوح من طرف الموردين، له أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.

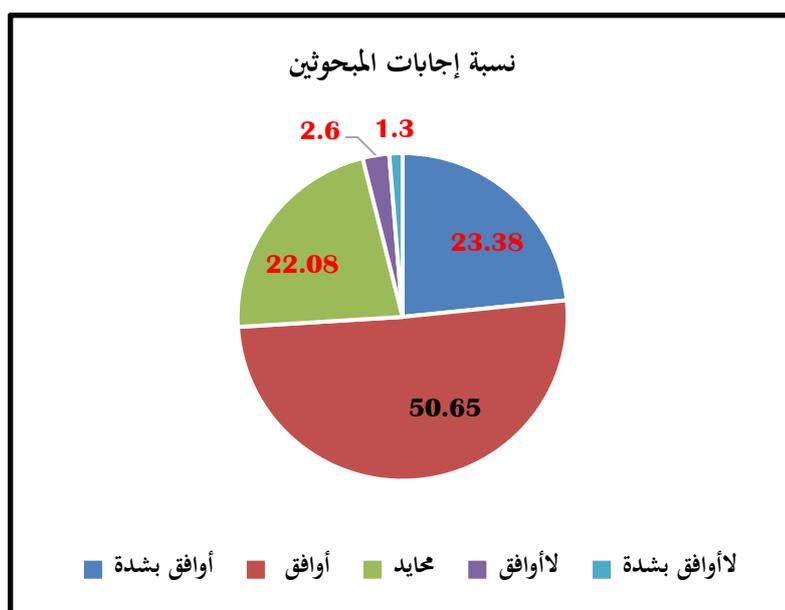
ولقياس أثر "تحليل الوضع النقدي للمؤسسة" على الأداء المالي في المؤسسة، نوضحه من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول (4-26) أثر تحليل الوضع النقدي على الأداء المالي في المؤسسة

الترتيب	الخيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة في الاستبيان
5	أوافق	1.012	3.63	1
4	أوافق	0.773	3.85	2
1	أوافق	0.827	4	3
2	أوافق	0.855	3.92	4
3	أوافق	0.789	3.90	5
6	أوافق	0.952	3.57	6
7	أوافق	0.926	3.48	7
أوافق		0.876	3.76	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج SPSS وExcel.

الشكل (4-21) نسبة تكرار خيارات إجابات المبحوثين على تحليل الوضع النقدي



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

من خلال بيانات الجدول (4-26) والشكل (4-21) فإن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول قدرت ب 3.76 بانحراف معياري 0.876، وحسب الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي للمحور، وترتيب نسبة إجابات المبحوثين المتمثلة في 50.65% بالنسبة لخيار موافق ونسبة 23.38% بخصوص خيار أوافق بشدة، يمكننا الحكم على أن تحليل الوضع النقدي للمؤسسة له أثر قوى في تقييم الأداء المالي. أما أولوية ترتيب العبارات في المحور، فمن خلال قيم المتوسط الحسابي من (أكبر قيمة إلى أصغر قيمة)، وأصغر قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيمة المتوسط الحسابي في عبارتين، فإن العبارة الثالثة "لدى المؤسسة آليات داخلية للرقابة على النقد" تأتي أهميتها في المرتبة الأولى، تليها العبارة الرابعة، وآخرهم في الأهمية ترتب العبارة السابعة، "الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة بالخصوم المالية الممنوحة من الموردين"، وهذا حسب وجهة نظر المبحوثين.

ثانيا-التخطيط النقدي:

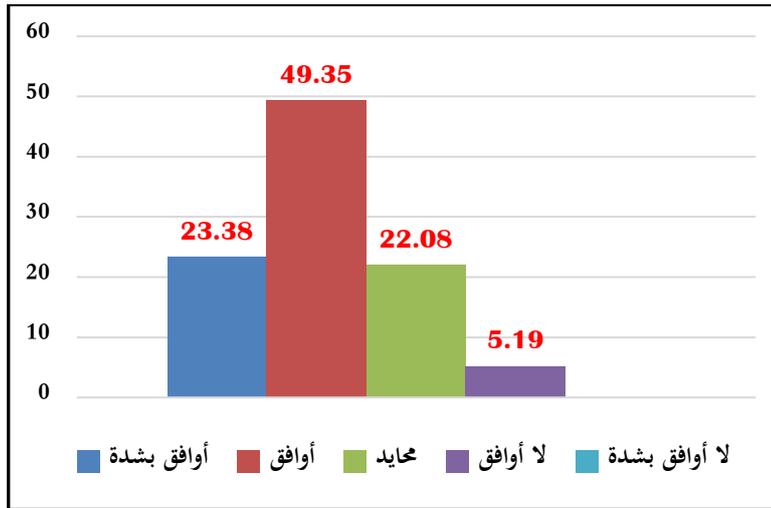
شمل المحور الثاني سبع عبارات تم طرحها في شكل تساؤلات للإجابة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بخصوص الأدوات التي يتطلبها التخطيط النقدي باعتباره أحد الاستراتيجيات الهامة للتسيير الأمثل للخزينة والذي سوف يحقق أداء مالي إيجابي، وستتطرق إلى النتائج التي أدلى بها المبحوثين لكل عبارة من هذا المحور. - العبارة الأولى: تولى المؤسسة أهمية كبيرة للقيمة الزمنية للاحتفاظ بالنقد: الجدول التالي والشكل الذي يليه، يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-27) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	18	23.38%	3.91	0.814
أوافق	38	49.35%		
محايد	17	22.08%		
لا أوافق	04	5.19%		
لا أوافق بشدة	00	00%		
المجموع	77	100%		أوافق

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-22) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-27) والشكل (4-22) يتضح أن (38) فردا من العينة يمثلون نسبة 49.35%، كان رأيهم أوافق على إيلاء المؤسسة أهمية كبيرة للقيمة الزمنية للاحتفاظ بالنقد، يليهم في الترتيب الأفراد الذين اختاروا تقدير أوافق بشدة، حيث بلغت نسبتهم 23.38%، أما الأفراد المحايدون تمثلت نسبتهم في 22.08%، في حين أن نسبة الأفراد الذين وقع اختيارهم على خيار لا أوافق على الإجراءات، قدرت نسبتهم ب 5.19%، أما الخيار لا أوافق بشدة، فنسبته كانت معدومة، أي لم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد العينة. في حين أن المتوسط الحسابي قدر ب 3.91 بانحراف معياري 0.814، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نجد أن أغلبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، يعني ذلك أن إعطاء المؤسسة أهمية كبيرة للقيمة الزمنية للاحتفاظ بالنقد لها أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة.

- العبارة الثانية: تولى المؤسسة أهمية بالغة لتكلفة الفرصة البديلة للنقد، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري والنسبة لإجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

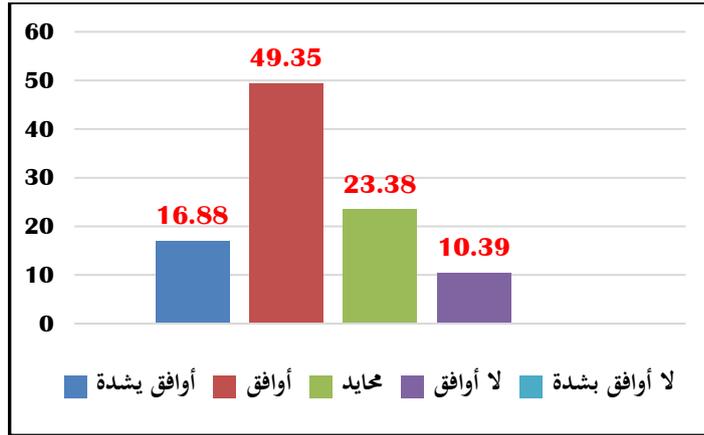
الجدول (4-28) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	13	16.88%	3.73	0.868
أوافق	38	49.35%		
محايد	18	23.38%		

		10.39%	08	لا أوافق
		00%	00	لا أوافق بشدة
	أوافق	100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-23) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول (4-28) والشكل (4-23) أن (38) فرداً من العينة يمثلون نسبة 49.35%، كان رأيهم أوافق على إيلاء المؤسسة أهمية بالغة لتكلفة الفرصة البديلة للنقد، يليهم في الترتيب الأفراد الذين عبروا بخيار محايد، حيث بلغت نسبتهم 23.38%، أما الأفراد الذين يميلون إلى الخيار أوافق بشدة يمثلون نسبة 16.88%، أما نسبة الأفراد الذين وقعت رغبتهم على الخيار لا أوافق، عددهم (8) أفراد بنسبة 10.39%، في حين لم يتم اختيار لا أوافق بشدة، من طرف كل أفراد العينة، فالنسبة كانت معدومة. أما المتوسط الحسابي قدرب 3.73 بانحراف معياري 0.868، فمن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نجد أن غالبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، وهو مؤشر يدل على أن إيلاء المؤسسة أهمية بالغة لتكلفة الفرصة البديلة للنقد يعطي أثراً قوياً للأداء المالي في المؤسسة.

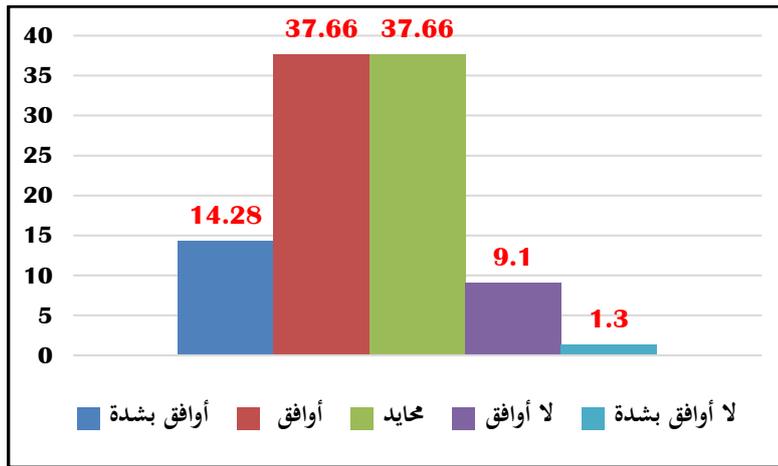
- العبارة الثالثة: تقوم المؤسسة بفهم دورة التشغيل النقدية بشكل جيد، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-29) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	11	14.28%	3.54	0.897
أوافق	29	37.66%		
محايد	29	37.66%		
لا أوافق	07	9.10%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-24) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول (4-29) والشكل (4-24) أن (29) فرداً من العينة يمثلون نسبة 37.66%، كان رأيهم أوافق على ضرورة فهم المؤسسة لدورة التشغيل النقدية بشكل جيد، يتساوى معهم في الترتيب والنسبة الأفراد الذين عبروا بالخيار محايد، أما الأفراد الذين يميلون إلى الخيار أوافق بشدة يمثلون نسبة 14.28%، في حين أن نسبة الأفراد الذين وقع اختيارهم على خيار لا أوافق على هذا الإجراء، عددهم 07 أفراد بنسبة 9.10%، والخيار لا أوافق بشدة، شخص وحيد (01) وقع اختياره عليه، فيمثل نسبة 1.3% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي فقد قدر بـ 3.54 بانحراف معياري 0.897، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات،

وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن غالبية إجابات المبحوثين اتجهت نحو منحى خيار أوافق، وفيه دلالة على أن فهم المؤسسة لدورة التشغيل النقدية بشكل جيد، له أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

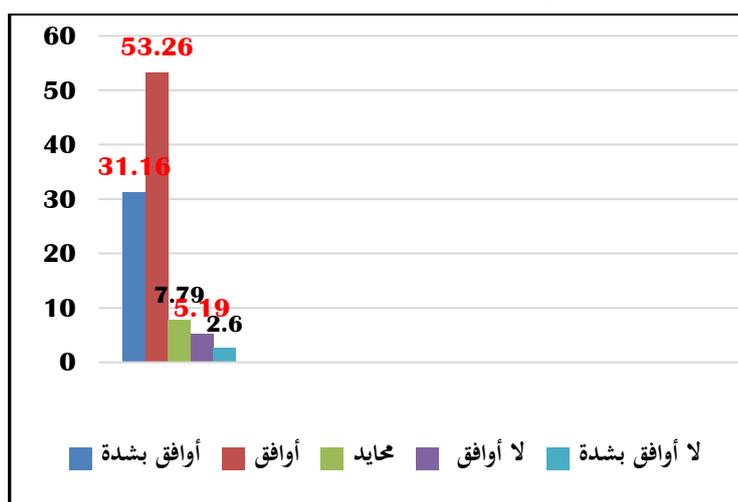
- العبارة الرابعة: يعتبر إعداد موازنة الخزينة أمرا ضروريا في (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)، الجدول التالي والشكل الموالي يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-30) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	24	31.16%	4.05	0.916
أوافق	41	53.26%		
محايد	06	7.79%		
لا أوافق	04	5.19%		
لا أوافق بشدة	02	2.60%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-25) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول (4-30) والشكل (4-25) أن (41) فردا من العينة يمثلون نسبة 53.26%، كان رأيهم أوافق على أن إعداد الموازنة النقدية أمرا ضروريا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، يليها في الترتيب الأفراد

الذين عبروا بالخيار أوافق بشدة، حيث بلغت النسبة 31.16%، أما الأفراد الذين يميلون إلى الخيار محايد يمثلون نسبة 7.79%، في حين أن نسبة الأفراد الذين وقع اختيارهم على لا أوافق على هذا الإجراء، قدرت ب 5.19%، أما الخيار لا أوافق بشدة، عبر عليه فردان (02) من العينة، النسبة كانت 2.6% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي فقد قدر ب 4.05 بانحراف معياري 0.916، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي، تبين أن غالبية إجابات المبحوثين أتجت نحو خيار أوافق، وهو ما يؤكد أن إعداد الموازنة النقدية من أهم استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة ويؤدي إلى الرفع من الأداء المالي.

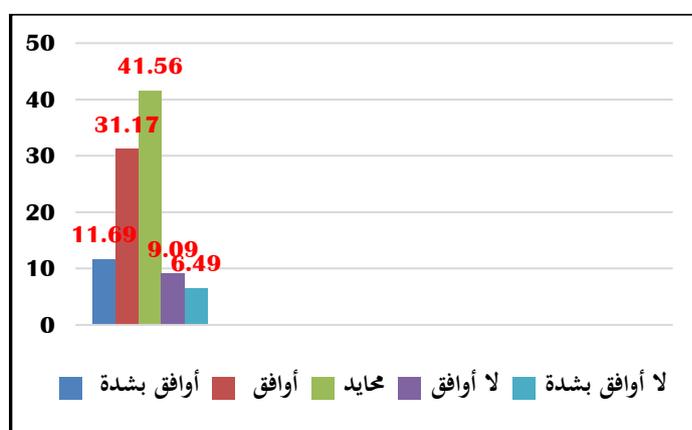
– العبارة الخامسة: يتم تحديد الحد الأدنى من الأرصدة النقدية على أساس خبرة أمين الخزينة، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-31) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	09	11.69%	3.34	1.021
أوافق	24	31.17%		
محايد	32	41.56%		
لا أوافق	07	9.09%		
لا أوافق بشدة	05	6.49%		
المجموع	77	100%	محايد	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-26) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول (4-31) والشكل (4-26) أن (32) فردا من العينة يمثلون نسبة 41.56%، كان يعبرون بالخيار محايد على أنه يتم تحديد الحد الأدنى من الأرصدة النقدية على أساس خبرة أمين الخزينة، تأتي في المرتبة الثانية الأفراد المعبرون بخيار أوافق على تحديد الحد الأدنى من الأرصدة النقدية على أساس خبرة أمين الخزينة، حيث بلغت النسبة 31.17%، أما الأفراد الذين يميلون إلى اختيار أوافق بشدة يمثلون نسبة 11.69%، في حين أن نسبة الأفراد الذين وقع عبروا بخيار لا أوافق على هذا الإجراء قدرت ب 9.09%، أما الخيار لا أوافق بشدة، فقد وقع اختياره من طرف (5) أفراد من العينة، نسبة 6.49% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.34 بانحراف معياري 1.021، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي، نستنتج أن غالبية إجابات الباحثين قد اتجهت في هذه العبارة على خيار محايد.

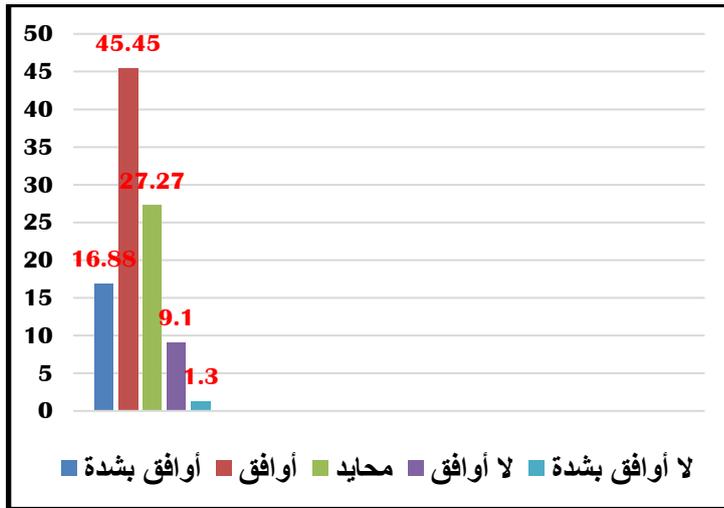
- العبارة السادسة: لدى المؤسسة سياسة جيدة للتخطيط النقدي، الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-32) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	13	16.88%	3.67	0.91
أوافق	35	45.45%		
محايد	21	27.27%		
لا أوافق	07	9.10%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-27) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-32) والشكل (4-27) اتضح أن (35) فرداً من العينة يمثلون نسبة 45.45%، كان رأيهم أوافق على انتهاج السياسة الجيدة في التخطيط النقدي ترفع من الأداء المالي، أما المرتبة الثانية في الترتيب كانت نسبة الأفراد المحايدون حيث بلغت النسبة 27.27%، أما الأفراد الذين يميلون إلى الخيار أوافق بشدة يمثلون نسبة 16.88%، في حين أن نسبة الأفراد الذين وقع اختيارهم على خيار لا أوافق على هذا الإجراء، قدرت ب 9.10%، أما الخيار لا أوافق بشدة، فقد عبر عليه فرداً واحداً (01) من العينة بنسبته 1.3%، من النسبة الكلية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.67 بانحراف معياري 0.91، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من إجابات الباحثين اتجهت نحو خيار أوافق، يدل بوضوح على أن انتهاج السياسة الجيدة في التخطيط النقدي ترفع من الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

– العبارة السابعة: تضع المؤسسة توقعات للمبيعات لتحديد مستوى المخزون النقدي الذي يجب الاحتفاظ به، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

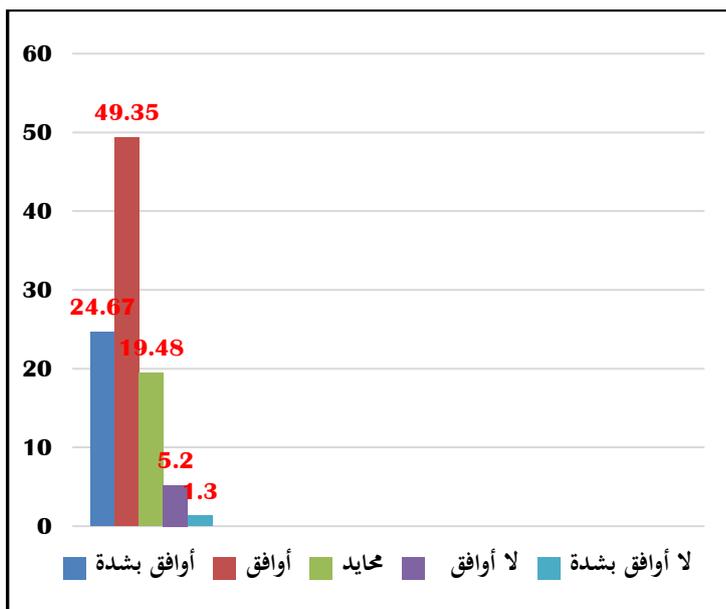
الجدول (4-33) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	19	24.67%	3.91	0.876
أوافق	38	49.35%		
محايد	15	19.48%		

		5.20%	04	لا أوافق
		1.30%	01	لا أوافق بشدة
	أوافق	100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-28) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel.

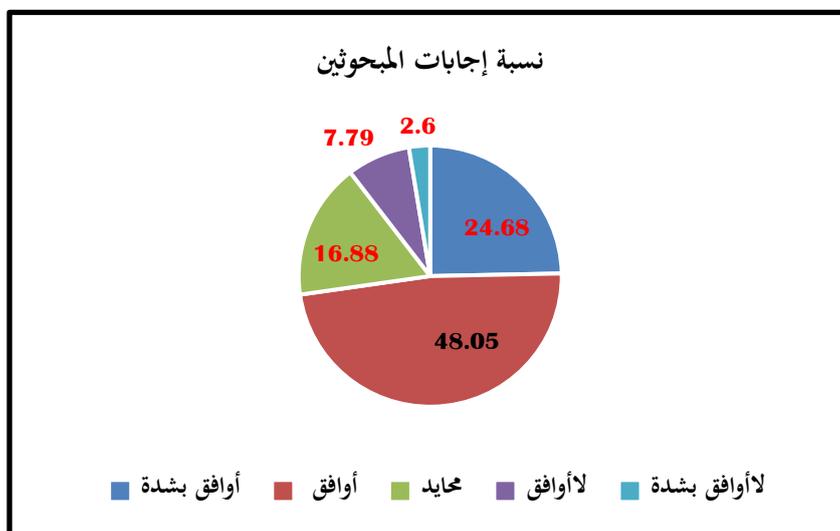
نلاحظ من خلال الجدول (4-33) والشكل (4-28) تبين أن (38) فردا من العينة يمثلون نسبة 49.35%، كان رأيهم أوافق على ضرورة وضع المؤسسة توقعات للمبيعات، لكي تحدد مستوى المخزون النقدي الواجب الاحتفاظ به، المرتبة الثانية كانت لفئة الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة على هذا القرار، حيث بلغت النسبة 24.67%، أما الأفراد المحايدون يمثلون نسبة 19.48%، في حين أن نسبة الأفراد الذين وقع اختيارهم على خيار لا أوافق قدرت ب 5.20%، أما الخيار لا أوافق بشدة، عبر عليه فردا واحدا (01) من العينة بنسبة 6.49% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.91 بانحراف معياري 0.867، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة الباحثين اتجهت نحو خيار أوافق، وهذا يعزز من فرضية ضرورة وضع المؤسسة توقعات للمبيعات لتحديد مستوى المخزون النقدي الذي يجب الاحتفاظ به. ولقياس أثر "أهمية التخطيط النقدي في المؤسسة" على الأداء المالي، نوضحه في الجدول والشكل المواليين:

الجدول (4-34) أثر أهمية التخطيط النقدي على الأداء المالي في المؤسسة

رقم العبارة في الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخيار	الترتيب
8	3.91	0.814	أوافق	2
9	3.73	0.868	أوافق	4
10	3.54	0.897	أوافق	6
11	4.05	0.916	أوافق	1
12	3.34	1.021	محايد	7
13	3.67	0.91	أوافق	5
14	3.91	0.876	أوافق	3
المجموع	3.73	0.90	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معلومات برنامج Excel و spss

الشكل (4-29) نسبة تكرار خيارات إجابات المبحوثين على التخطيط النقدي



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

من خلال بيانات الجدول (4-34) والشكل (4-29) فإن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني المقدر بـ 3.73 وانحراف معياري 0.90، وحسب الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي للمحور نجد أنه قد أدرج في مجال خيار أوافق، وكذلك اعتماداً على ترتيب نسب إجابات المبحوثين، المتمثلة في نسبة

48.05% عبرت بالخيار موافق ونسبة 24.68% من فئة العينة عبرت بخيار أوافق بشدة، وعليه يمكننا الحكم على أن التخطيط النقدي له أثر قوى في تقييم الأداء المالي.

أما ترتيب العبارات في هذا المحور من حيث الأهمية في نظر الباحثين، ووفقاً لقيم المتوسط الحسابي من (أكبر قيمة إلى أصغر قيمة)، وكذلك أصغر قيمة للانحراف المعياري في حالة تساوي قيمة المتوسط في عبارتين، الجدول، فإن العبارة رقم 11 "يعتبر إعداد الموازنة النقدية أمراً ضرورياً في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز" تأتي في المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم 8 والعبارة رقم 12 "يتم تحديد الحد الأدنى من الأرصدة النقدية على أساس خبرة أمين الخزينة" تكون في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حسب رأي الباحثين.

ثالثاً- إدارة الائتمان:

شمل المحور الثالث من الاستبيان ست عبارات تمثل في نظر الباحث المرتكزات الأساسية لتفعيل إدارة الائتمان تم طرحها لمعرفة وجهات نظر الباحثين من أفراد العينة، حول هذه الأدوات باعتبار إدارة الائتمان بفعالية، تعد من أحد الاستراتيجيات للتسيير الأمثل للخزينة، والتي من خلالها يتحقق الأداء المالي الجيد، وسوف نعرض النتائج التي استخلصت من إجابات الباحثين لكل عبارة من هذا المحور.

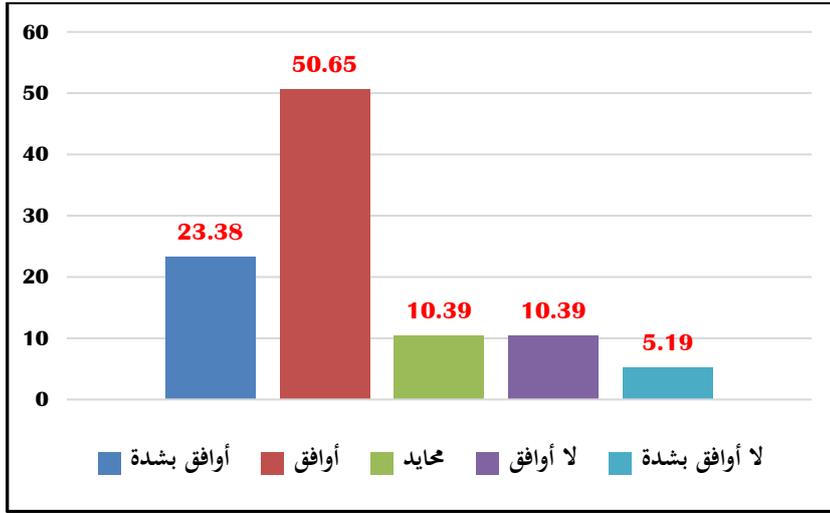
- العبارة الأولى: تقوم المؤسسة بمنح فترات قصيرة لتحصيل حقوق الزبائن، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

الجدول (4-35) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	18	23.38%	3.77	1.087
أوافق	39	50.65%		
محايد	08	10.39%		
لا أوافق	08	10.39%		
لا أوافق بشدة	04	5.19%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-30) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول (4-35) والشكل (4-30) أن (39) فرداً من العينة يمثلون نسبة 50.65%، كان رأيهم أوافق على تقليص المؤسسة في الفترة الممنوحة للزبائن من أجل دفع مستحقاتهم لضمان توفير السيولة، تأتي في المرتبة الثانية الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة على هذا القرار، حيث بلغت النسبة 23.38%، وتساوت نسبة الأفراد المحايدون مع الأفراد المعبرون بخيار لا أوافق على هذا الإجراء، حيث بلغت 10.39%، في حين أن نسبة الأفراد الذين تم تعبيرهم على خيار لا أوافق بشدة، قدرت ب 5.19%.

أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.77 بانحراف معياري 1.087، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من إجابات الباحثين ذهبت نحو خيار أوافق، وهو ما يدل على أن تقليص المؤسسة في الفترة الممنوحة للزبائن من أجل دفع مستحقاتهم لضمان توفير السيولة، لها أثر إيجابي على الأداء المالي.

- العبارة الثانية: تفاوض المؤسسة على فترات طويلة لدفع ديون الموردين، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

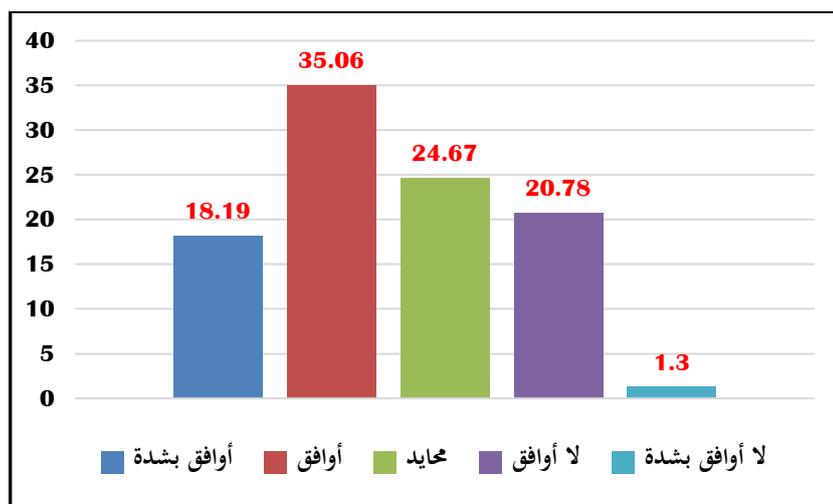
الجدول (4-36) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	14	18.19%	3.48	1.059
أوافق	27	35.06%		

		24.67%	19	محايد
		20.78%	16	لا أوافق
		1.30%	01	لا أوافق بشدة
أوافق		100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-31) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel

من خلال الجدول (4-36) والشكل (4-31) تبين أن (27) فردا من العينة يمثلون نسبة 35.06%، كان رأيهم أوافق على رغبة المؤسسة في تمديد فترة تسديد الديون للموردين، لتحاشي الوقوع في ضغوطات قد تؤثر على سمعة المؤسسة التجارية، يأتي في المرتبة الثانية الأفراد المحايدون بنسبة 24.67%، وفي المرتبة الثالثة الأفراد المعبرون بخيار لا أوافق على هذا الإجراء بنسبة 20.78%، في حين أن نسبة الأفراد الذين عبروا على خيار أوافق بشدة قدرت ب 18.19%، ويأتي في الأخير فردا واحدا (01) عبّر بخيار لا أوافق بشدة بنسبته 1.3% من النسبة الكلية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.48 بانحراف معياري 1.059، فمن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق وهو مؤشر واضح يدل على أن رغبة المؤسسة في تمديد فترة تسديد الديون للموردين له أثر إيجابي على الأداء المالي في المؤسسة.

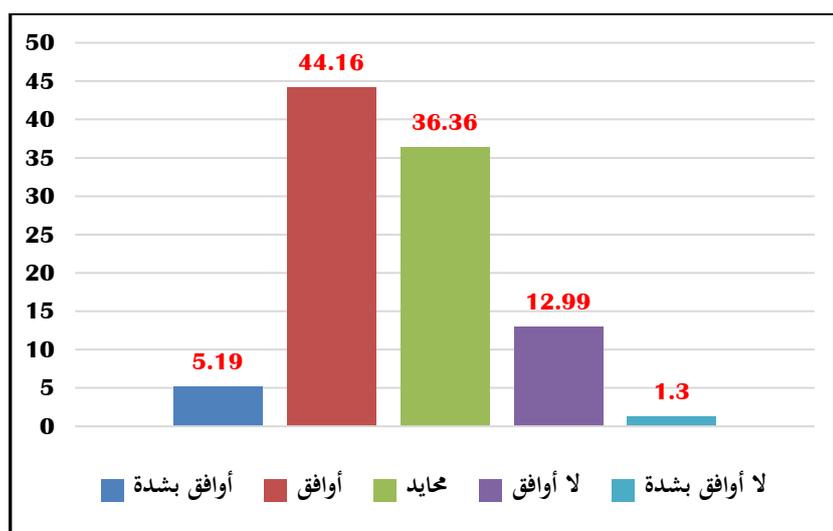
– العبارة الثالثة: تقوم المؤسسة بتحليل سيولة الزبائن قبل الموافقة على المبيعات بالائتمان، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

الجدول (4-37) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحساب	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	04	%5.19	3.39	0.83
أوافق	34	%44.16		
محايد	28	%36.36		
لا أوافق	10	%12.99		
لا أوافق بشدة	01	%1.30		
المجموع	77	%100	محايد	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel وspss.

الشكل (4-32) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel

من خلال الجدول (4-37) والشكل (4-32) تبين أن (34) فرداً من العينة يمثلون نسبة 44.16%، كان رأيهم أوافق على دراسة وتحليل ملفات الزبائن لمعرفة مدى توفر السيولة لديهم قبل الموافقة على المبيعات بالأجل، تأتي في المرتبة الثانية فئة الأفراد المحايدون بنسبة 36.36%، أما المرتبة الثالثة لفئة الأفراد المعبرون بخيار لا أوافق على هذا الإجراء بنسبة 12.99%، أما نسبة الأفراد الذين عبروا بخيار أوافق بشدة قدرت ب 5.19%، ويأتي في المرتبة الأخيرة خيار الأفراد الذين عبروا بلا أوافق بشدة والمتمثلة في فرد واحد (01) نسبته 1.3% من النسبة الكلية.

أما المتوسط الحسابي قدر بـ 3.39 بانحراف معياري 0.83، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة المبحوثين اتجهوا نحو خيار محايد.

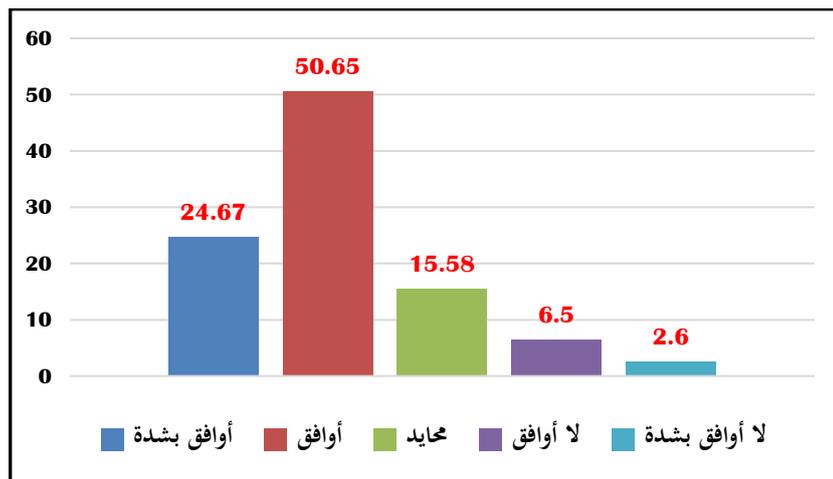
- العبارة الرابعة: تعمل المؤسسة على التوافق بين فترات استحقاق حقوقها وآجال التزاماتها، الجدول التالي والشكل الموالي له: يبينان التوزيع التكراري، ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-38) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	19	24.67%	3.88	0.946
أوافق	39	50.65%		
محايد	12	15.58%		
لا أوافق	05	6.50%		
لا أوافق بشدة	02	2.60%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-33) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel

من خلال الجدول (4-38) والشكل (4-33) تبين أن (39) فرداً من العينة يمثلون نسبة 50.65%، كان رأيهم أوافق على ضرورة التوافق بين فترات تحصيل المستحقات من الزبائن، وفترات تسديد الالتزامات للموردين

والمؤسسات المالية، وتأتي في المرتبة الثانية فئة المعبرون بخيار أوافق بشدة بنسبة 24.67%، وتصنف فئة الأفراد المحايدون في الترتيب الثالث بنسبة 15.58%، في حين أن الأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق عددهم (5) والنسبة قدرت ب 6.50 %، وتأتي المرتبة الأخيرة للأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في فردين(02)، النسبة 2.6 % . أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.88 بانحراف معياري 0.946، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، وهو إشارة إلى أن التوافق بين فترات تحصيل المستحقات من الزبائن، وفترات تسديد الالتزامات للموردين والمؤسسات المالية، له أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

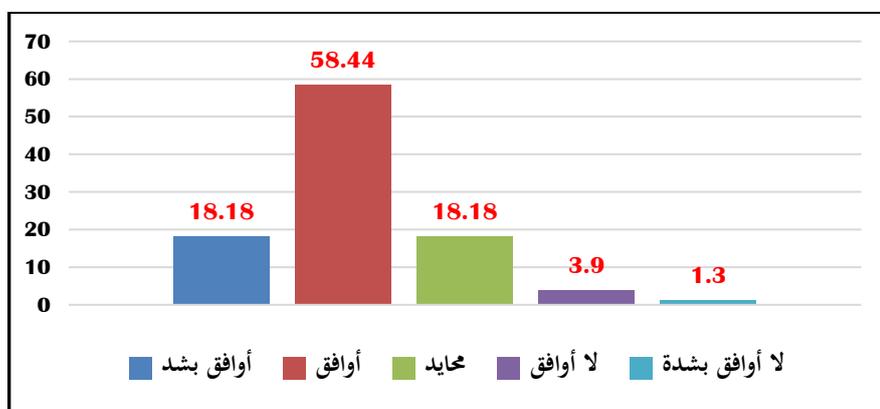
- العبارة الخامسة: تحتفظ المؤسسة بدفاتر حسابات الدائنين الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-39) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	14	18.18%	3.88	0.794
أوافق	45	58.44%		
محايد	14	18.18%		
لا أوافق	03	3.90%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-34) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-39) والشكل (4-34) تبين أن (45) فردا من العينة يمثلون نسبة 58.44%، كان رأيهم أوافق على ضرورة احتفاظ المؤسسة بدفاتر حسابات الدائنين، تتساوى في المرتبة الثانية فئة المعبرون بالخيار أوافق بشدة والمحايدون بنسبة 18.18%، وتصنف الفئة المعبرة بخيار لا أوافق في الترتيب الرابع، النسبة قدرت ب 3.90%، وتأتي المرتبة الأخيرة للأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في فرد واحد (01) فقط، النسبة 1.3% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.88 بانحراف معياري 0.794، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة المبحوثين تميل نحو خيار أوافق، وفيه دلالة على أن احتفاظ المؤسسة بدفاتر حسابات الدائنين يعزز من تقييم الأداء المالي.

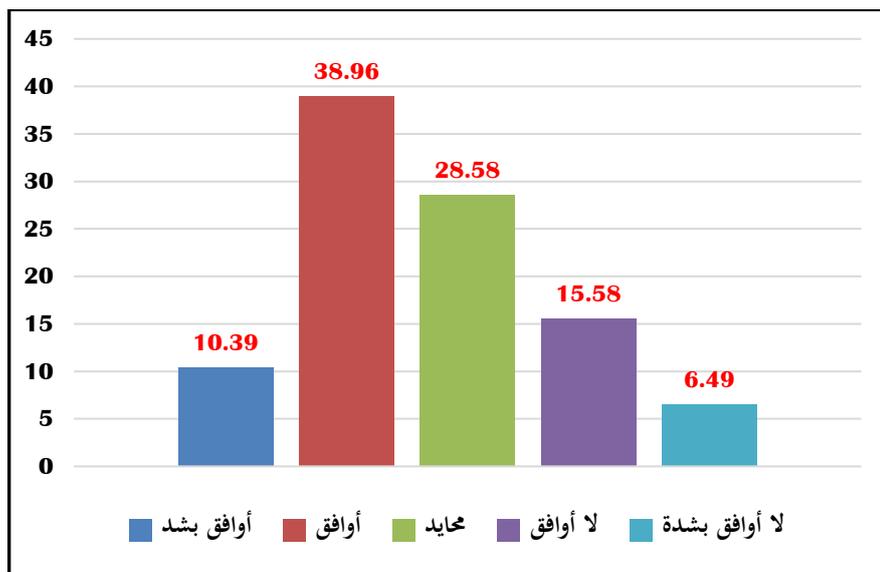
- العبارة السادسة: تقوم المؤسسة بإعداد وتحليل جدول أعمار المدينين، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري والنسبة لإجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

الجدول (4-40) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	08	10.39%	3.31	1.067
أوافق	30	38.96%		
محايد	22	28.58%		
لا أوافق	12	15.58%		
لا أوافق بشدة	05	6.49%		
المجموع	77	100%	محايد	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel وspss.

الشكل (4-35) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel

من خلال الجدول (4-40) والشكل (4-35) تبين أن (30) فرداً من العينة يمثلون نسبة 38.96%، كان رأيهم أوافق على ضرورة قيام المؤسسة بإعداد وتحليل جدول أعمار المدينين، تأتي في المرتبة الثانية فئة المحايدون بنسبة 29.58%، وتصنف في الترتيب الثالث فئة المعبرون بالخيار لا أوافق النسبة قدرت ب 15.58%، في حين أن الأفراد الذين عبروا بالخيار أوافق بشدة يصنفون في المرتبة الرابعة بنسبة قدرت ب 10.39%، وتأتي المرتبة الأخيرة للأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في (5) أفراد بنسبة 6.49% من النسبة الإجمالية.

أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.31 بانحراف معياري 1.067، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم

الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة المبحوثين اتجهت نحو خيار محايد.

ولقياس أثر " تفعيل إدارة الائتمان " على الأداء المالي، نوضحه في الجدول التالي والشكل الذي يليه:

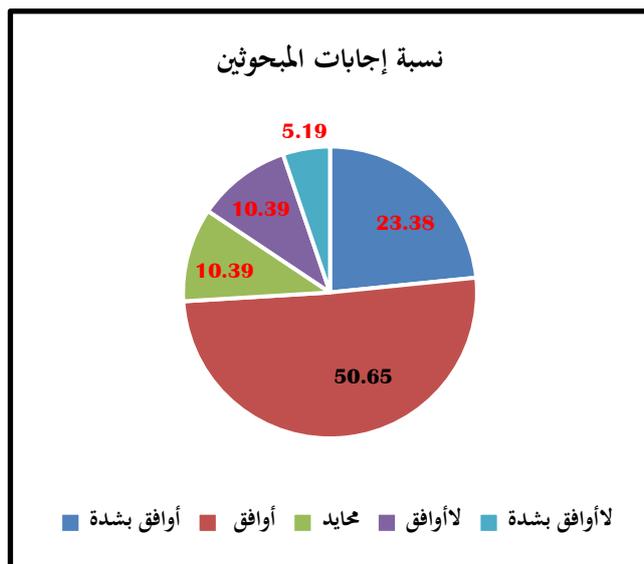
الجدول (4-41) أثر تفعيل إدارة الائتمان على الأداء المالي في المؤسسة

رقم العبارة في الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخيار	الترتيب
15	3.77	1.087	أوافق	3
16	3.48	0.059		4
17	3.39	0.83	محايد	5
18	3.88	0.946	أوافق	2

1		0.794	3.88	19
6	محايد	1.067	3.31	20
أوافق		0.797	3.62	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معلومات برنامج Excel وspss.

الشكل (4-36) نسبة تكرار خيارات إجابات المبحوثين على تفعيل إدارة الائتمان



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel.

من خلال بيانات الجدول (4-41) والشكل (4-36) فإن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني قدرت ب 3.62 وانحراف معياري 0.797، وحسب الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي للمحور، نجده قد أدرج في مجال خيار أوافق، وكذلك اعتمادا على ترتيب نسب إجابات المبحوثين، المتمثلة في نسبة 50.65% عبرت بالخيار موافق ونسبة 24.38% من فئة العينة عبرت بخيار أوافق بشدة، وبالتالي يمكننا الحكم على أن تفعيل إدارة الائتمان من طرف مسيري المؤسسة، له أثر قوى على الأداء المالي في المؤسسة. أما ترتيب العبارات في هذا المحور من حيث الأهمية، وفقا لقيم المتوسط الحسابي من (أكبر قيمة إلى أصغر قيمة)، وأصغر قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيمة المتوسط في عبارتين، فإن العبارة رقم 19 "تحتفظ المؤسسة بدفاتر حسابات الدائنين" كانت في المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم 18 أما العبارة رقم 20 "تقوم المؤسسة بإعداد وتحليل جدول أعمار المدينين" "كانت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حسب وجهة نظر المبحوثين.

رابعا-المقاربة البنكية:

المحور الرابع من الاستبيان، اشتمل على ثمان عبارات أدرج الباحث فيها المزايا التي تحوزها المؤسسة عند إعداد كشوفات المقاربة البنكية بصفة دائمة ودورية وأثرها الإيجابي على الأداء المالي، تم طرح هذه البنود لمعرفة وجهات نظر الباحثين من أفراد العينة، إذ أن المقاربة البنكية من أحد الاستراتيجيات المجددة للتسيير الأمثل للخزينة، والتي من خلالها يتحقق الأداء المالي الجيد، وسوف نعرض نتائج كل عبارة من هذا المحور اقتباسا من إجابات الباحثين.

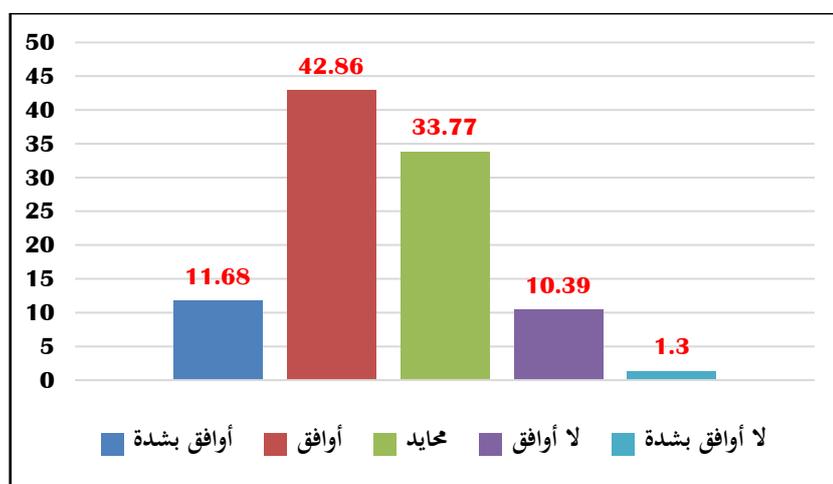
- العبارة الأولى: تقوم المؤسسة بإعداد جدول المقاربة البنكية في الوقت المناسب، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة لهذه العبارة.

الجدول (4-42) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد على العبارة الأولى

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	09	11.68%	3.53	0.882
أوافق	33	42.86%		
محايد	26	33.77%		
لا أوافق	08	10.39%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel وspss.

الشكل (4-37) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول (4-42) والشكل (4-37) أن (33) فردا من العينة يمثلون نسبة 42.86%، كان رأيهم أوافق على إعداد المؤسسة لكشوفات المقاربة البنكية في الوقت المناسب، تأتي في المرتبة الثانية فئة الأفراد المحايدة حيث بلغت النسبة 33.77%، أما الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة يصنفون في المرتبة الثالثة بنسبة 11.68%، في حين أن نسبة الأفراد الذين عبروا على خيار لا أوافق على هذا الإجراء، قدرت ب 10.39%، أما الأفراد المعبرون بالخيار لا أوافق بشدة، تمثلت في فرد واحد (01) نسبة 1.3% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي فقد قدر ب 3.53 بانحراف معياري 0.882، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، وفيه دلالة واضحة على أن إعداد الكشوفات البنكية بصفة دورية من طرف المؤسسة تساعد على تقييم الأداء المالي ولها أثر قوي عليه.

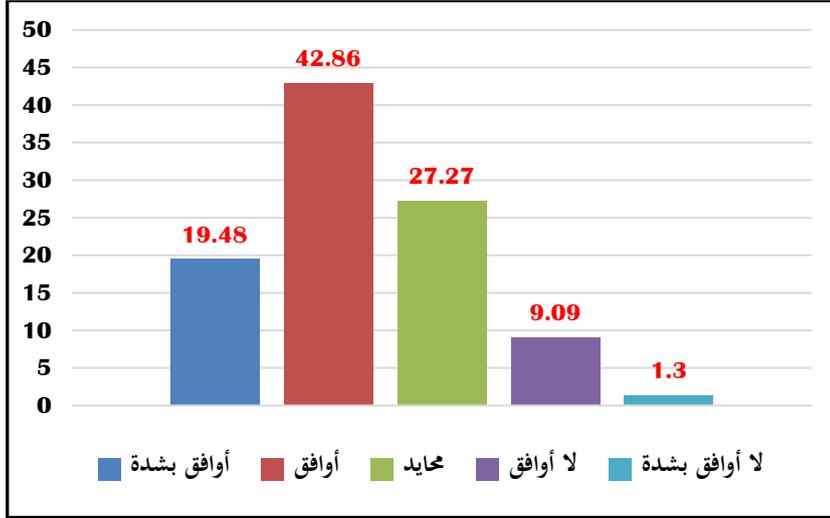
- العبارة الثانية: تقوم المؤسسة بالتسوية المصرفية المتكررة، الجدول التالي والشكل الذي يليه، يبينان التوزيع التكراري، والنسبة لإجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-43) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	15	19.48%	3.70	0.933
أوافق	33	42.86%		
محايد	21	27.27%		
لا أوافق	07	9.09%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel وspss.

الشكل (4-38) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-43) والشكل (4-38) تبين أن (33) فرداً من العينة يمثلون نسبة 42.86%، كان رأيهم أوافق على ضرورة قيام المؤسسة بالتسويات البنكية المتكررة، أما فئة الأفراد المحايدون صنفت في المرتبة الثانية بنسبة 27.27%، والمرتبة الثالثة الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة على هذا الإجراء، النسبة 19.48%، في حين أن نسبة الأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق قدرت ب 9.09%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين عبروا بالخيار لا أوافق بشدة، والمتمثلة في فرد واحد (01) نسبته 1.3% من النسبة الكلية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.701 بانحراف معياري 0.933، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي نستنتج أن الغالبية من أجوبة الباحثين اتجهت نحو خيار أوافق، وهو يؤكد أن قيام المؤسسة بالتسويات البنكية المتكررة له أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة.

- العبارة الثالثة: تمكن المؤسسة من معرفة الأرصدة المخصصة للخدمات المصرفية، الجدول التالي والشكل الموالي الذي يليه يوضحان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

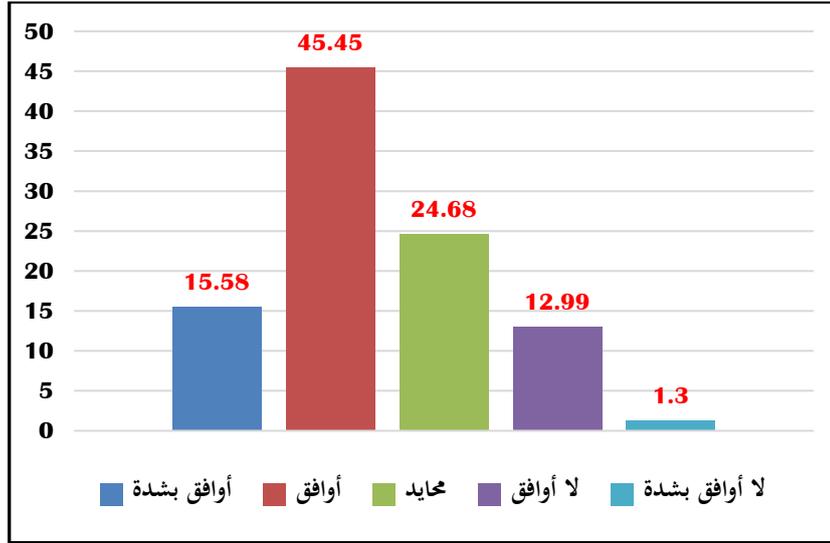
الجدول (4-44) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	12	15.58%	3.61	0.948
أوافق	35	45.45%		
محايد	19	24.68%		

		12.99%	10	لا أوافق
		1.30%	01	لا أوافق بشدة
	أوافق	100%	77	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-39) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال بيانات الجدول (4-44) والشكل (4-39) تبين أن (35) فردا من العينة يمثلون نسبة 45.45%، كان رأيهم أوافق على أن معرفة الأرصدة المخصصة للخدمات المصرفية تكون من خلال إعداد كشوفات المقارنة البنكية بانتظام، تأتي في المرتبة الثانية فئة الأفراد المحايدون بنسبة 24.68%، أما المرتبة الثالثة كانت فئة الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة على هذا الإجراء بنسبة 15.58%، في حين أن نسبة الأفراد الذين عبروا على خيار لا أوافق قدرت ب 12.99%، وتأتي في الأخير فئة الأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة بفرد واحد نسبته 1.3% من النسبة الكلية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.61 بانحراف معياري 0.948، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين ذهبت نحو خيار أوافق، وهو ما يدعم القرار المعتمد على أن معرفة أرصدة الخدمات المصرفية، لا تكون إلا من خلال إعداد كشوفات المقارنة.

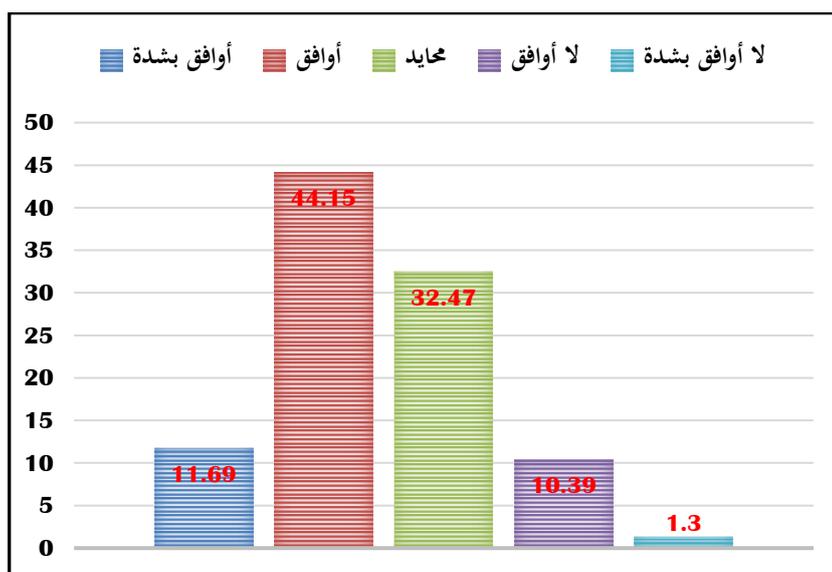
- العبارة الرابعة: تساعد في تحديد التقديرات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-45) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	16	20.78%	3.80	0.894
أوافق	36	46.75%		
محايد	19	24.68%		
لا أوافق	05	6.49%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-40) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-45) والشكل (4-40) تبين أن (36) فردا من العينة يمثلون نسبة 46.75%، كان رأيهم أوافق على أن المقاربة البنكية أحد الأدوات التي تساعد المؤسسة من تحديد التقديرات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، تأتي في المرتبة الثانية فئة المحايد بنسبة 24.68%، وتصنف فئة الأفراد المعبرون بالخيار أوافق بشدة في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب 20.78%، في حين أن الأفراد الذين عبروا بالخيار لا أوافق كان عددهم (5) أفراد، والنسبة قدرت ب 6.49%، ويأتي ترتيب الفئة الأخيرة الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في فرد واحد،

نسبته 1.3 % من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر بـ 3.80 بانحراف معياري 0.894، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن أغلب أجوبة المبحوثين قد اخذت منحى خيار أوافق، وهو مؤيد للإجراء المعتمد أن المقاربة البنكية أحد الأدوات التي تساعد المؤسسة في تحديد التقديرات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

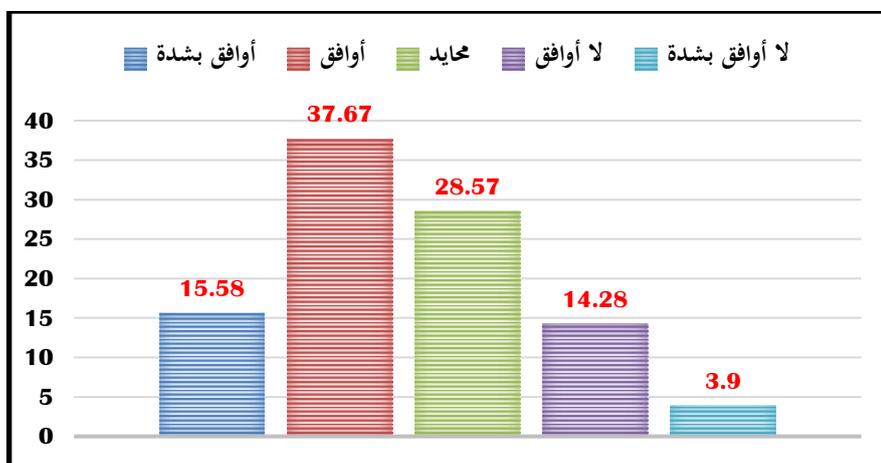
- العبارة الخامسة: تساعد على استخدام الشيكات الطافية (الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعليا من حساب المؤسسة لدى البنك)، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

الجدول (4-46) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد على العبارة الخامسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	12	15.58%	3.47	1.046
أوافق	29	37.67%		
محايد	22	28.57%		
لا أوافق	11	14.28%		
لا أوافق بشدة	03	3.90%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-41) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-46) والشكل (4-41) تبين أن (29) فردا من العينة يمثلون نسبة 37.67%، كان رأيهم أوافق على أن إعداد كشوفات المقاربة البنكية تساعد على استخدام الشيكات الطافية (الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعليا من حساب المؤسسة لدى البنك)، تليها في المرتبة الثانية فئة المحايدين بنسبة 28.57%، وتصنّف فئة الأفراد المعبرون بخيار أوافق بشدة في المرتبة الثالثة حيث قدرت النسبة ب 15.58%، أما فئة الأفراد المعبرون بالخيار لا أوافق يصنفون في المرتبة الرابعة بنسبة 14.28%، وتأتي فئة المرتبة الأخيرة للأفراد الذين عبروا بالخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في (03) أفراد، النسبة 3.90% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.47 بانحراف معياري 1.046، فمن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أن أغلب أجوبة المبحوثين تتجه نحو خيار أوافق، وهو يدل بوضوح على أن إعداد كشوفات المقاربة البنكية تساعد على استخدام الشيكات الطافية، ولها أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة.

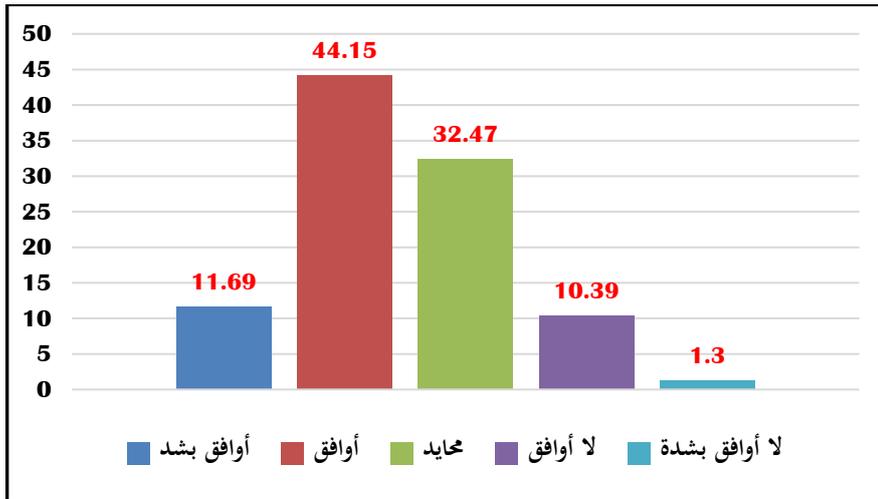
– العبارة السادسة: تساعد على تحديد أيام القيمة (الفرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي)، الجدول التالي والشكل الموالي له يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-47) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	09	11.69%	3.54	0.882
أوافق	34	44.15%		
محايد	25	32.47%		
لا أوافق	08	10.39%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-42) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel.

من خلال الجدول (4-47) والشكل (4-42) تبين أن (34) فرداً من العينة يمثلون نسبة 44.15%، كان رأيهم أوافق على أن إعداد كشف التقارب البنكي يساعد المؤسسة في تحديد أيام القيمة (الفرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي)، تأتي في المرتبة الثانية فئة المحايدين بنسبة 32.47%، وتصنف في الترتيب الثالث فئة المعبرين بالخيار أوافق بشدة النسبة 11.69%، في حين أن الأفراد الذين عبروا بالخيار لا أوافق يصنفون في المرتبة الرابعة بنسبة 10.39%، وتأتي المرتبة الأخيرة فئة الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في فرد واحد (01)، النسبة 1.30% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي قدر بـ 3.54 بانحراف معياري 0.882، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي، نستنتج أن الغالبية من أجوبة الباحثين توجهت نحو خيار أوافق، وهو ما يعبر بصورة واضحة على أن إعداد كشوفات المقاربة البنكية تساعد المؤسسة في تحديد أيام القيمة، ولها أثر قوي على الأداء المالي للمؤسسة.

- العبارة السابعة: تحافظ المؤسسة على علاقة جيدة مع بنكها، الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة.

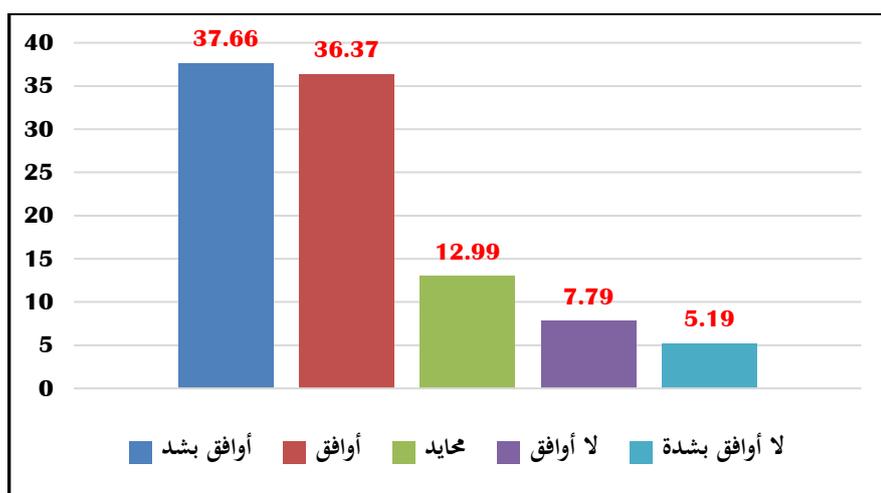
الجدول (4-48) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	29	37.66%	3.93	1.139
أوافق	28	36.37%		

		10	12.99%	محايد
		06	7.79%	لا أوافق
		04	5.19%	لا أوافق بشدة
أوافق		77	100%	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-43) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج Excel .

من خلال الجدول (4-48) والشكل (4-43) تبين أن (29) فردا من العينة يمثلون نسبة 37.66%، كان رأيهم يميل إلى الخيار أوافق بشدة على أن إعداد كشف التقارب البنكي يساعد المؤسسة كسبها علاقة جيدة مع البنك الذي تتعامل معه، تحذوهم مباشرة فئة الأفراد الذين عبروا بخيار أوافق بنسبة 36.37%، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة الأفراد المحايدون نسبتهم بلغت 12.99%، أما الترتيب الرابع كان لفئة الأفراد الذين عبروا بالخيار لا أوافق النسبة كانت 7.79%، أما الذين وقع اختيارهم على الخيار لا أوافق بشدة وهم (04) أفراد، صُنّفوا في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب 5.19%. أما المتوسط الحسابي قدر ب 3.93 بانحراف معياري 1.139، ومن خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي، نجد أن الغالبية من أجوبة المبحوثين اتجهت نحو خيار أوافق، وهو ما يؤكد أن إعداد كشف المقاربة البنكية يساعد المؤسسة على اكتساب علاقة جيدة مع البنوك المتعاملة معهم، وله أثره القوي على الأداء المالي.

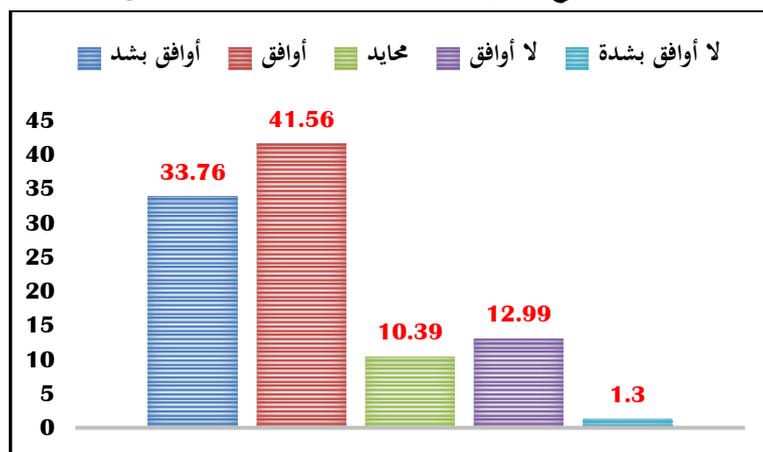
– العبارة الثامنة: تستمر المؤسسة في استخدام بنكها للحصول على مجموعة كاملة من الخدمات النقدية، الجدول التالي والشكل الذي يليه يبينان التوزيع التكراري ونسبة إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي على هذه العبارة.

الجدول (4-49) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

الخيار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	26	33.76%	3.93	1.043
أوافق	32	41.56%		
محايد	08	10.39%		
لا أوافق	10	12.99%		
لا أوافق بشدة	01	1.30%		
المجموع	77	100%	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel و spss.

الشكل (4-44) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج Excel

من خلال الجدول (4-49) والشكل (4-44) تبين أن (32) فرداً من العينة يمثلون نسبة 41.56%، كان رأيهم أوافق على استمرار المؤسسة في التعامل مع البنك من أجل الحصول على مجموعة كاملة من الخدمات النقدية، تأتي في المرتبة الثانية فئة خيار أوافق بشدة بنسبة 33.76%، وتصنف في الترتيب الثالث فئة المعبرين بالخيار لا أوافق النسبة قدرت ب 12.99%، في حين أن الأفراد المحايدون يصنفون في المرتبة الرابعة بنسبة 10.39%، وتأتي المرتبة الأخيرة للأفراد الذين عبروا بخيار لا أوافق بشدة والمتمثلة في فرد واحد (01) بنسبة 1.30% من النسبة الإجمالية. أما المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.93 بانحراف معياري 1.043، من خلال الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات وقياساً بقيمة المتوسط الحسابي، نجد أن الغالبية من أجوبة المبحوثين كان توجههم نحو خيار أوافق، وهو

ما يدل على أن التعامل المستمر مع البنك يساعد المؤسسة على حصولها من الخدمات النقدية التي تقدمها البنك وهو ما يعزز الأثر القوي على الأداء المالي للمؤسسة.

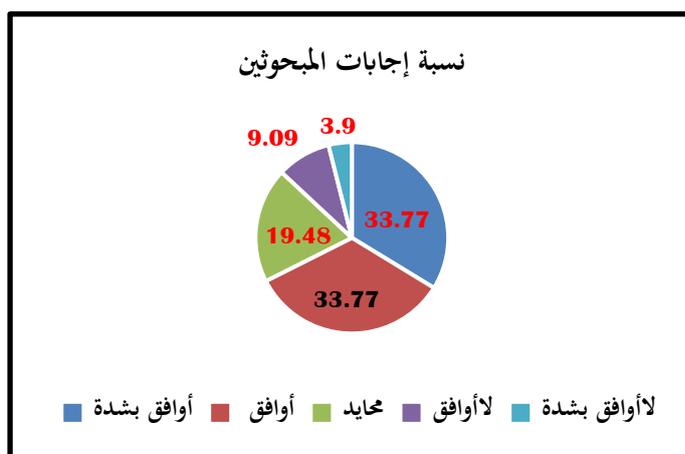
ولقياس أثر "إعداد كشوفات المقاربة البنكية" على الأداء المالي، نوضحه في الجدول والشكل المواليين:

الجدول (4-50) أثر إعداد كشوفات المقاربة البنكية على الأداء المالي في المؤسسة

الترتيب	الخيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة في الاستبيان
7	أوافق	0.882	3.53	21
4	أوافق	0.933	3.70	22
5	أوافق	0.948	3.61	23
3	أوافق	0.894	3.80	24
8	أوافق	1.046	3.47	25
6	أوافق	0.882	3.54	26
2	أوافق	1.139	3.93	27
1	أوافق	1.043	3.93	28
أوافق		0.97	3.69	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معلومات برنامج spss وExcel.

الشكل (4-45) نسبة تكرار إجابات خيارات المبحوثين على كشوفات المقاربة البنكية



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات من البرنامج Excel.

من خلال بيانات الجدول (4-50) والشكل (4-45) فإن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع المقدرة ب 3.69 وانحراف معياري 0.970، وحسب الجدول (4-7) المحدد لمجالات قيم الخيارات، وقياسا بقيمة المتوسط الحسابي للمحور نجده قد أدرج في مجال خيار أوافق، وكذلك اعتمادا على ترتيب نسب إجابات المبحوثين، المتمثلة في نسبة 33.77% عبرت بالخيار أوافق بشدة ونفس النسبة 33.77% عبرت بما فئة خيار أوافق، ومن خلال هذه المعطيات يمكننا الحكم على أن إعداد كشوفات المقاربة البنكية بشكل دوري من طرف مسير الخزينة له أثر قوى على الأداء المالي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز حسب وجهة نظر المبحوثين.

أما ترتيب العبارات في هذا المحور من حيث الأهمية، وفقا لقيم المتوسط الحسابي من (أكبر قيمة إلى أصغر قيمة)، وكذلك أصغر قيمة للانحراف المعياري في حالة تساوي قيمة المتوسط في عبارتين، الجدول، فإن العبارة رقم 28 "تستمر المؤسسة في استخدام بنكها للحصول على كل الخدمات النقدية التي يقدمها للبنك للمتعاملين معه" تأتي في المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم 27 أما العبارة رقم 25 "تساعد على استخدام الشيكات الطافية" تكون في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حسب وجهة نظر المبحوثين.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة

من خلال طرح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وصياغة الفرضيات في مقدمة الدراسة، ومن أجل اختبار صحة أو نفي الفرضيات، خصّص هذا المطلب لعرض ووصف الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واستخدم اختبار أنوفا أحادي الاتجاه لقياس الفروق بين المجموعات، وسوف نوضح تفاصيل ذلك على النحو التالي:

-الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية، بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الإرتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4-51) يوضح قيمة معامل الإرتباط بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط R	المؤشرات
		المتغيرات
0.01	0.43	تحليل الوضع النقدي للمؤسسة
		الأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات برنامج spss نسخة 22.

من خلال الجدول (4-51) نجد أن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ: 0.43 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط النقدي الجيد وإعداد موازنة الخزينة بشكل سليم والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4-52) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التخطيط النقدي والأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	المؤشرات المتغيرات
0.01	0.58	التخطيط النقدي
		الأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال الجدول (4-52) نجد أن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ: 0.58 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط النقدي وإعداد موازنة الخزينة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الائتمان باعتبارها أحد أساليب المحافظة على القدر الكافي من النقدية في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4-53) يوضح قيمة معامل الارتباط بين إدارة الائتمان والأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	المؤشرات المتغيرات
0.01	0.38	إدارة الائتمان
		الأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال الجدول رقم (4-53) نجد أن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ: 0.38 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الائتمان باعتبارها أحد أساليب المحافظة على القدر الكافي من النقدية في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي.

-الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إعدادات المقاربة البنكية بشكل دوري والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4-54) يوضح قيمة معامل الارتباط بين إعدادات المقاربة البنكية والأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	المؤشرات
		المتغيرات
0.01	0.64	إعدادات كشوفات المقاربة البنكية بشكل دوري
		الأداء المالي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال الجدول رقم (4-54) نجد أن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ: 0.64 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إعدادات كشوفات المقاربة البنكية بشكل دوري والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

-الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للتخزين على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الجنس؛ وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار T teste لدلالة الفروق والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-55) يوضح دلالة الفروق في اختبار T teste بين استراتيجيات التسيير الأمثل على الأداء المالي والجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.37	0.91	75	15.25	122.30	ذكر
			22.21	117.11	أنثى

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال نتائج الجدول رقم (4-55) نجد أن قيمة T تقدر بـ: 0.91 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.37 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الجنس.

-الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛ وللتأكد من صحة الفرضية، تم الاعتماد على اختبار أنوفا F لدلالة الفروق والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4-56) يوضح دلالة الفروق في اختبار انوفا بين استراتيجيات التسيير الأمثل على الأداء المالي والخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	2.56	604.064	5	3020.319	بين المجموعات
		235.490	71	16719.811	داخل المجموعات
			76	19740.130	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال نتائج الجدول (4-56) نجد أن قيمة F تقدر بـ: 2.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

-الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، تعزى إلى متغير التخصص العلمي، وللتأكد من صحة الفرضية، تم الاعتماد على اختبار أنوفا F لدلالة الفروق والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4-57) يوضح دلالة الفروق في اختبار انوفا بين استراتيجيات التسيير الأمثل على الأداء المالي والتخصص العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دالة	1.46	368.146	5	1840.731	بين المجموعات
		252.104	71	17899.399	داخل المجموعات
			76	19740.130	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معطيات برنامج spss، نسخة 22.

من خلال نتائج الجدول رقم (4-25) نجد أن قيمة F تقدر بـ: 1.46 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

المطلب الرابع: تفسير وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

بعد وصف أقسام الاستبيان وفرضيات الدراسة، سوف نقوم بتحليل ومناقشة ما سبق ذكره في هذا المطلب مدعمين إثبات ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة.

- الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الإرتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي، حيث قدر معامل الارتباط R بـ 0.43 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ووجدنا أن 74% من المبحوثين كانت إجاباتهم على استبيان أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخرزينة على الأداء المالي في مؤسستهم (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي) على محور التحليل النقدي بالموافقة، وهي نسبة عالية تدل على أهمية التحليل النقدي على الأداء المالي حسب رأيهم، وهذا ما أكد عليه الباحث خلال الدراسة النظرية، سيما وأن تحليل الوضع النقدي يعتمد على إعداد جدول التدفقات النقدية التي تساهم في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال التوازن بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة، "وأنها تقدم معلومات على مدى كفاية السيولة للوفاء بالتزامات المؤسسة نحو الدائنين والمساهمين"¹، هذا ما جاء في دراسة عقي حمزة. "وأكدته دراسة هادي خالد" أن تحليل الوضع النقدي يساعد المؤسسة لمحافظة على رصيد نقدي أمثل وهو التوازن المالي، إي يتساوى كل من رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، وهي وضعية مثالية تعبر عن حالة استقرار وثبات كل مؤثرات النشاطات الأخرى"².

¹ - عقي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 60.

² - هادي خالد، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص: 243.

وكذلك دراسة شلابي عمار وبولعبايز وفاء "يعتبر جدول تدفقات الخزينة الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، لأنها تُعَدّ على الأساس النقدي، وأكدت صحة فرضيات الدراسة"¹.
وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

-الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط النقدي الجيد وإعداد موازنة الخزينة بشكل سليم والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الإرتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط النقدي والأداء المالي، حيث قدر معامل الارتباط R بـ 0.58 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، ووجدنا أن 72.73% من المبحوثين كانت إجاباتهم على استبيان أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في مؤسستهم (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي) على محور التخطيط النقدي بالموافقة والموافقة بشدة، وهي نسبة عالية تدل على أثر أهمية التخطيط النقدي على الأداء المالي حسب رأيهم، وهذا ما تعرض إليه الباحث خلال الدراسة النظرية، سيما وأن إعداد الموازنة النقدية من صميم التخطيط النقدي، وأكدته دراسة بحري على " تعتبر الموازنة التقديرية من أنجع الأدوات المستعملة في التخطيط والتي يمكن إعدادها للمؤسسة ككل أو لنشاط فرعي فقط، كما أن الموازنة التقديرية تفيده عدة وظائف في المؤسسة لتقييم الأداء وتنسيق الأنشطة والاتصال وتنفيذ الخطط والتحفيز وتحديد المسؤوليات"²، كما أدرج في الاستبيان عبارة "تعتمد المؤسسة على إعداد الموازنة النقدية في التخطيط النقدي دائما، وخلصت نتيجة إجابات المبحوثين بمتوسط حسابي قدر بـ 22.3 وانحراف معياري 21.1 وهذا يدل على أن المستجوبين لعينة البحث يوافقون على العبارة"³. وأكدته كذلك دراسة قطاف عقبة بين أنه من أساليب تقييم الأداء إعداد الموازنة النقدية "تتعدد أساليب تقييم الأداء بسبب تعدد الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، وأيضا بين مؤسسة وأخرى، ومن أهم الأساليب أسلوب الموازنة التخطيطية وهو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء وتبين المبالغ المسموح باستخدامها أو تداولها أو

¹ -شلابي عمار وبولعبايز وفاء، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول التدفقات النقدية وفقا للمعايير المحاسبية الجديدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2019، ص:196.

² - بحري على، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص:82.

³ - بحري على، مرجع سبق ذكره، ص:151.

إنفاقها.....ومن أهم الموازنات التخطيطية الموازنة النقدية¹. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط النقدي من خلال إعداد موازنة الخزينة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

-الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الائتمان باعتبارها أحد أساليب المحافظة على القدر الكافي من النقدية في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الإرتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الائتمان والأداء المالي، حيث قدر معامل الإرتباط R بـ 0.38 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، كما وجدنا أن نسبة 100% من المبحوثين كانت إجاباتهم على استبيان أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في مؤسستهم (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي) على محور إدارة الائتمان بالموافقة والموافقة بشدة، وهي نسبة عالية جدا تدل على أهمية أثر إدارة الائتمان على الأداء المالي حسب رأيهم، وهذا ما يثبت ما تطرق إليه الباحث خلال الفصل الثاني من الدراسة النظرية، سيما وأن منح فترات قصيرة لتحصيل حقوق الزبائن وفترات أطول من الأولى لدفع مستحقات الموردين من أساليب تفعيل الائتمان، وأكدته دراسة الدومة عبد الله عبد الرحمان الجدو " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين منح قرارات الائتمان والأداء المالي من خلال تحليل القوائم المالية،"². كما أكدت دراسة محمد يوسف عبد المجيد أحمد " إثبات صحة الفرضية الثالثة، أن قرارات منح الائتمان لها أثر على الأداء المالي من خلال الأنشطة التشغيلية، الأنشطة الاستثمارية، الأنشطة التمويلية"³.

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الائتمان باعتبارها أحد أساليب المحافظة على القدر الكافي من النقدية في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي.

¹ - قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص:129.

² -الدومة عبد الله عبد الرحمان جدو وآخرون، أثر التحليل المالي على قرارات منح الائتمان بشركة أيوب للبهيات، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة السلام، السودان، 2019، ص:12.

³ -محمد يوسف عبد المجيد أحمد، مقياس الأداء المالي المبنية على التدفقات النقدية وأثرها في قرارات منح الائتمان المصرفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص:127.

-الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إعداد كشوفات المقاربة البنكية بشكل دوري والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقة بين المتغيرين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إعداد كشوفات المقاربة البنكية والأداء المالي حيث قدر معامل الارتباط R بـ: 0.64 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. كما وجدنا أن نسبة 68.20% من المبحوثين كانت إجاباتهم على استبيان أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في مؤسستهم (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي) على محور إعداد كشوفات المقاربة البنكية بالموافقة والموافقة بشدة، وهي نسبة عالية تدل على أثر أهمية إعداد كشوفات المقاربة البنكية بشكل دوري على الأداء المالي حسب رأيهم، وهذا تأكيداً لما تطرق إليه الباحث في الدراسة النظرية، كما أكدته دراسة بوثلجة أمينة¹ ترسل البنك كشوفات في فترات دورية لعملائها، تبين فيها عملياتهم معها وأرصدة حساباتهم نتيجة هذه العمليات، والغرض من إرسال هذه الكشوفات، هو أن تتطابق المبالغ التي قيدها البنك في دفاتره مع المبالغ التي قيدها المؤسسة في دفاتها¹. وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إعداد كشوفات المقاربة البنكية بشكل دوري والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الجنس؛ وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار T teste لدلالة الفروق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغير الجنس والأداء المالي حيث نجد أن قيمة T تقدر بـ 0.91 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.37، ومنه نستنتج أن وظيفة تسيير الخزينة لا تتطلب ممارستها من طرف الذكور فحسب، لأن المواصفات والشروط الواجب توفرها في شخصية أمين الخزينة ليست متوقعة على جنس معين، ورغم تسجيل نقص نسبة توظيف العنصر النسوي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي حيث بلغت 11.70% لا يثبت النظرية البديلة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الجنس.

-الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛ وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على

¹ - بن بوثلجة أمينة، التسيير المالي والمحاسبي، أعمال نهاية السنة، وفق النظام المحاسبي المالي، الأوراق الزرقاء، البويرة، الجزائر، 2016، ص: 134.

اختبار أنوفا F لدلالة الفروق، وتوصلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين متغير الخبرة المهنية والأداء المالي، حيث نجد أن قيمة F تقدر ب: 2.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ووجدنا من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة الموظفين الذين لهم خبرة معتبرة من 6 سنوات إلى 20 سنة بلغت 74% وهي نسبة عالية، في حين أن ذوي الخبرة المحدودة التي مدتها أقل من 5 سنوات كانت نسبها 10.4%، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الخبرة في تكليف وظيفة تسيير الخزينة.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

-الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير التخصص العلمي، وللتأكد من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار أنوفا F لدلالة الفروق، وتوصلت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر بين التخصص العلمي والتسيير الأمثل للخزينة، حيث نجد أن قيمة F تقدر ب: 1.46 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومن خلال نتائج إجابات المبحوثين نجد أن نسب التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة متقاربة، حيث عدد التخصصات الأخرى غير الاقتصاد بلغت 28.5%، أما تخصص المحاسبة قدر ب 24.7% في حين أن تخصص التسيير بلغ نسبة 22.10% أما تخصص إدارة الأعمال النسبة كانت 14.3%، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة لم تولي للتخصص العلمي أهمية عند استقطاب العمال ولم تجعله شرطاً في التوظيف، وعليه نقبل الفرضية الصفريّة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

ملخص الفصل

تم التعرض في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) من حيث النشأة ومراحل تطورها، وانتشارها في كافة ولايات الوطن، ثم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الوادي، ومهام مختلف الأقسام، المصالح، الوكالات والمقاطعات التابعة لها، كما تم التركيز على مصلحة المحاسبة والمالية باعتبارها مجتمع الدراسة، المبحث الثاني خصص للدراسة الاستطلاعية، حيث تناول الباحث مجتمع وعينة الدراسة، ووصف الاستبيان ومراحل بنائه، الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث لتحليل فرضيات الدراسة، أما المبحث الثالث تم التعرض إلى تحليل نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها وتأكيد صحة الفرضيات مع عرض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذه الدراسة.

الختامة

الخاتمة:

تضمنت هذه الدراسة إبراز أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، إذ أنّ وظيفة الخزينة تمثل العمود الفقري في هيكل الوظائف المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، فالتوازن المالي على المدى القصير مرتبط بالخزينة، والقرارات الهامة والاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا التي تساهم في استمرار ونمو نشاط المؤسسة، والمحافظة على مكانتها السوقية، تستمد قوتها من منطلق مخرجات الخزينة.

فلا يتحقق التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية؛ إلا من خلال تسييرها الأمثل لمواردها المالية، وذلك بالسعي في تحصيل الموارد اللازمة في الوقت المناسب، والاحتفاظ بالقدر الكافي من السيولة لكسب رهان الفرص المتاحة للمؤسسة. وبالتالي أصبح ضروريا إعطاء الأهمية اللازمة لتسيير الخزينة، وتوفير كل الإمكانيات التي تتطلبها، سواء البشرية من حيث اختيار العنصر الكفاء والفعال في تسيير الخزينة، أو المادية بتوفير الوسائل المختلفة، واستخدام التطبيقات والبرامج الحديثة المتطورة للتواصل مع كافة المتعاملين في الوقت المناسب، وتنفيذ المهمة في أحسن الظروف. من خلال الإطار المفاهيمي للدراسة، واستقراء نتائج الدراسات السابقة، تم التوصل إلى نتائج أولية نظرية، تبعتها نتائج فرضيات الدراسة، التي استخلصت من الدراسة الميدانية، من خلال عرض ومناقشة وتحليل إجابات فئة المحوثين، من إطارات ومسيّري الخزينة في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي؛ الذين تم اختيارهم كعينة للدراسة الحالية، وتم تلخيص النتائج النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

■ النتائج النظرية:

- إن عدم الاهتمام بوظيفة تسيير الخزينة يترتب عنها انعكاسات سلبية، منها عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- إعداد موازنة الخزينة، ومتابعتها ومراقبتها بشكل جيد؛ يدل على التسيير الأمثل للخزينة.
- الاعتماد على النماذج الرياضية في تحديد الحجم الأمثل من النقدية؛ تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة بخصوص الاستثمار في النقدية.
- إدارة الائتمان بفاعلية تساعد في الموازنة بين فترات تحصيل المستحقات من الزبائن، ومدة دفع الالتزامات للموردين.
- إعداد كشوفات المقاربة البنكية بصفة دورية ومنظمة؛ تساعد في ضبط رصيد الخزينة، والاستفادة من الوقت لاستغلال الفرص المتاحة.
- الرقابة على النقدية بأنواعها المختلفة، تجنب المؤسسة الاقتصادية من المخاطر التي تهدد بزواها.

- اختيار العنصر الكفاء الذي يتميّز بصفة خاصة بالحفظ والأمانة، من أهم الاستراتيجيات الأساسية في التسيير الأمثل للخزينة، والتي لها أثر قوي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

■ النتائج التطبيقية:

- بعد معالجة البيانات المستخلصة من إجابات المبحوثين، واختبار الفرضيات؛ تم التوصل إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوضع النقدي للمؤسسة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، تقدر ب 0.43، وهي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تدل على وجود أثر لتحليل الوضع النقدي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر المبحوثين.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط النقدي والأداء المالي، مقدرة ب 0.58، وهي علاقة إيجابية تدل على وجود أثر لتحليل الوضع النقدي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر المبحوثين.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الائتمان والأداء المالي حيث قدرت ب 0.38، وهي قيمة تدل على وجود أثر بين إدارة الائتمان؛ من خلال المحافظة على القدر الكافي من النقدية في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد كشوفات المقاربة البنكية والأداء المالي، حيث قدر ب 0.64، وهي قيمة تدل على وجود أثر بين إعداد كشوفات المقاربة البنكية والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
 - عدم وجود علاقة إرتباطية بين متغير الجنس والأداء المالي بدليل قيمة T التي تقدر ب 0.91، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.37، لأن كفاءة وظيفة تسيير الخزينة غير مقتصرة على فئة الذكور فحسب.
 - وجود علاقة إرتباطية بين متغير الخبرة المهنية والأداء المالي، حيث نجد أن قيمة F تقدر ب 2.56، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وتدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
 - عدم وجود أثر بين التخصص العلمي والتسيير الأمثل للخزينة، حيث نجد أن قيمة F تقدر ب: 1.46 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهي تعبر على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لأثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛ تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

■ التوصيات:

نظرا لأهمية وظيفة تسيير الخزينة، والدور الذي تلعبه في استقرار ونمو نشاط المؤسسة، باعتبار المحافظة على السيولة بالقدر المطلوب؛ يجنب المؤسسة عدم الوفاء بالتزاماتها، ولا استثمار في الفائض من النقدية الذي يحقق لها الربحية، وهما من أولويات أهداف المؤسسة. وعليه يتوجب على الإدارة العليا العمل بالتوصيات التالية:

- المتابعة الفعّالة لموازنة الخزينة، وأخذ الانحرافات بعين الاعتبار؛ من أجل التعديل والتصحيح.
- الموازنة بين تقليص المدة الممنوحة للزبائن وتمديد المدة لدفع مستحقات الموردين.
- الاعتماد على استخدام النماذج الرياضية لتحديد الحجم الأمثل للنقدية، والذي يحقق الربحية والأمان للمؤسسة.
- إعداد كشوفات التقارب البنكي بشكل دوري، ومراعاة القيمة الزمنية.
- البحث عن أفضل البدائل لتوظيف الفوائض النقدية، واختيار أفضل المصادر لتمويل العجز.
- ترقية وظيفية تسيير الخزينة وتطويرها، ومنح صلاحيات إضافية لمسير الخزينة.
- اختيار العنصر الفعّال؛ الذي يتصف بجملة من المميزات، وأهمّها الحفظ والأمانة لممارسة وظيفة أمين خزينة.
- الاهتمام بالرسكلة والتكوين المستمر للممارسين لتسيير الخزينة، والمشرّفين عليها؛ لتحسين المستوى المعرفي في هذا المجال، ومواكبة التطورات والأساليب التسييرية الحديثة.
- تجنب تكليف وظيفية تسيير الخزينة لحديثي العهد بالتوظيف؛ للدور الذي تلعبه في توفير السيولة عند الحاجة، واستثمار الفائض من السيولة ليدر أرباحاً وبأقل التكاليف.
- تثمين المؤهل العلمي (الجامعي) مع مراعات التخصص عند الاستقطاب.

■ أفاق الدراسة:

- من خلال التطرق لبعض الاستراتيجيات المؤدية للتسيير الأمثل للخزينة، وانعكاساتها على الأداء المالي، ونظراً لمحدودية الدراسات في هذا الجانب خاصة أطروحات الدكتوراه؛ يقترح الباحث بعض العناوين التي يراها تخدم صلب موضوع الدراسة، وتقدّم له قيمة مضافة وهي كالتالي:
- مساهمة جدول تدفقات الخزينة في توليد السيولة وتوظيف الفائض.
 - دور إعداد موازنة الخزينة في تحقيق الربحية في المؤسسة الاقتصادية.
 - أهمية وظيفة تسيير الخزينة في استقرار ونمو المؤسسة الاقتصادية.
 - دور كفاءة إدارة السيولة في أوقات الأزمات على استمرارية المؤسسات.
 - أثر كفاءة إدارة الائتمان على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
 - آليات التسيير الأمثل للخزينة بمجمع الشركات.
 - أثر الخزينة على قيمة المؤسسات المدرجة بالبورصة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا-المصادر والمراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، القياس والتنبؤ في الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1987.
2. إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
4. أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
5. أحمد حلمي جمعة، أساسيات المحاسبة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
6. أحمد عبد العزيز الألفي، الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، التقييم الدولي، -977-I.S.B.N، 19-3764-2، الإسكندرية، مصر، 1997.
7. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، WWW.KOTOB ARABIA.COM، سنة النشر غير مذكورة.
8. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
9. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية (أجوبة تمارين وحلول)، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
10. باديس بن يحي بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزانة المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
11. بن بوثلجة أمينة، التسيير المالي والمحاسبي، أعمال نهاية السنة، وفق النظام المحاسبي المالي، الأوراق الزرقاء، البويرة، الجزائر، 2016.
12. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة النشر غير مذكورة.
13. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

14. حمودي راجحي، السامي في التسيير المالي والمحاسبي، نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2012.
15. حواس صالح، المحاسبة المالية حسب النظام المالي المحاسبي SCF، دار عبد اللطيف للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، سنة النشر غير مذكورة.
16. حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي لطلبة السنة أولى ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2015-2016.
17. خالد جمال الجعارات، مختصر المعايير المحاسبية الدولية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
18. خالد هادي، البدر في التسيير المحاسبي والمالي، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار البدر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
19. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
20. خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975.
21. خيرى على الجزيري، إدارة المالية 2، جامعة القاهرة، مصر، 1993.
22. زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
23. ساجي فاطمة، مطبوعات في التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2017.
24. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
25. سعيدة حافظ منتصر، نظريات ومسائل في الإحصاء والاقتصاد السياسي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، سنة النشر غير مذكورة.
26. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

27. شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2012.
28. شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS، الجزء الأول، مكتبة بودواو، الجزائر، 2008.
29. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الكتاب، الإسكندرية، مصر، 1997.
30. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
31. طارق محمد الرشيد، أساسيات الاقتصاد القياسي، جامعة السودان المفتوحة، السودان، سنة النشر غير مذكورة.
32. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
33. عاطف جابر طهى عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
34. عاطف وليد اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفجر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
35. عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية (عمليات - تقنيات - تطبيقات)، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
36. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتسيير المالي (أسس مفاهيم تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
37. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول والطبع، كلية الصيدلة، القاهرة، 1993.
38. عبد الرحمان بن سانية، أساسيات التحليل المالي، دروس مطبوعة لطلبة السنة الثالثة ليسانس وطلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، 2018.

39. عبد الرحمان عطية، المحاسبة المعمقة وفق النظام المحاسبي المالي، الطبعة الثانية، برج بوعريريج، الجزائر، 2014.
40. عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات إدارة المالية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، سنة النشر غير مذكورة.
41. عبد الغفار حنفي وآخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
42. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.
43. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
44. عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، مطبعة اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
45. العزاوي محمد وآخرون، التسيير المحاسبي والمالي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2011.
46. عزاوي محمد وبن لعور بوعلام، التسيير المحاسبي والمالي، ديوان المطبوعات المدرسية، الجزائر، 2013.
47. علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
48. علاوي لخضر، المحاسبة المعمقة وفق النظام الحاسبي المالي الجديد scf، الأوراق الزرقاء، البويرة، الجزائر، 2014.
49. على السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
50. على عبد الله شاهين، النظرية المحاسبية (إطار فكري تحليلي وتطبيقي)، الطبعة الأولى، مكتبة أفاق للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2011.
51. غذوان على، مبادئ الإدارة المالية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

52. فتحى السوافري، أحمد نور، المحاسبة الإدارية - اتخاذ القرارات - بحوث العمليات - تقييم الأداء، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
53. فركوس محمد، الموازنات التقديرية كأداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
54. فلاح حسن الحسين، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
55. فلاح حسين علالي الحسين وآخرون، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
56. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، SME Financial Inc، رام الله، فلسطين، 2008.
57. فيصل محمود الشواورة، الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي (التمويل والاستثمار والتخطيط والتحليل المالي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
58. قمان مصطفى، مفاهيم أساسية حول الخزينة، محاضرات للستة الثالثة مالية وتسيير بنكي دولي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014/2015.
59. كمال أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نسيان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة، فلسطين، 2018.
60. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
61. مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.
62. مجيد علي حسين، عفاف عبد الجبار سعيد، الاقتصاد القياسي (النظرية والتطبيق)، دار وائل، عمان، الأردن، 1998.
63. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
64. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
65. محمد على وهدان وآخرون، المحاسبة عن التدفقات النقدية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، السنة غير مذكورة.

66. مركز طلاء أبو غزالة وشركائه، دورة تدريبية وورشنة عمل، اليمن، 2005.
67. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
68. مليكاوي مولود، الاستراتيجية والتسيير المالي، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
69. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
70. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية -مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
71. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير - التحليل المالي دروس وتمارين، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
72. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل دروس وتمارين، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
73. ناصر دادي عدون، عبيدات مقدم، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، ديوان المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
74. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دائرة التعليم المستمر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
75. نبيل عبد السلام شاكر، إدارة عناصر رأس المال العامل، www.kotobarabia.co، سنة النشر غير مذكورة.
76. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
77. وجدي حامد حجازي، تخطيط وإدارة السيولة النقدية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

78. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- الأطروحات والمذكرات
79. إرحاب هلال وسام، دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2017.
80. آلاء مبارك عبد الرحمان البشير، التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للشركات التجارية، بحث تكميلي ضمن متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2017.
81. بحري على، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
82. بطاهر بختة، أهمية تحليل التسيير الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.
83. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
84. بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
85. بوخلوه باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003.
86. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيات الاعلام والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

87. دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
88. سوزان عطا دراغم، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي السابع، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
89. شمس الدين التجاني، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
90. صلاح الدين شريط، دور صناديق الاستثمار في سوق الأوراق المالية دراسة تجربة جمهورية مصر العربية مع إمكانية تطبيقها على الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
91. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
92. عريف عبد الرزاق، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
93. عساس مريم، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفلين للقل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012.
94. عقي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
95. قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

96. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
97. كريمة بوكرومة، أثر قرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية للفترة (2000-2018)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019.
98. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء-دراسة قطاع الاتصالات السودانية-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
99. محمد يوسف عبد المجيد أحمد، مقاييس الأداء المالي المبنية على التدفقات النقدية وأثرها في قرارات منح الائتمان المصرفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
100. مناد خديجة، العوامل المؤثرة في تعثر التسهيلات الائتمانية في البنوك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
101. مياد أنيس محمد، التأمين على الائتمان ودوره في إدارة المخاطر الائتمانية وتعزيز عمليات التمويل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد قسم المعارف والتأمين، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2015.
102. نواف سماح محمد الذنبيات، أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على آراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.
103. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
104. هادف خالد، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

105. الهاشمي بالواضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2014.

3-المقالات العلمية:

106. أمال نوري محمد، مدى تناغم أدوات التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، الجمهورية العراقية، 2013.

107. باهي نوال وآخرون، إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر وأور، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد السادس، جامعة الشهيدحمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

108. بلعباس نابي سيد أحمد، تقنيات حساب وتقييم الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد الأول، المركز الجامعي أفلو، الأغواط، الجزائر، 2018.

109. بن سنة ناصر ويوسف قاشي، دراسة قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة على تفسير التغيرات الحاصلة في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021.

110. بوجميمة عمر، العرابي حمزة، أثر إدارة السيولة على ربحية البنوك الإسلامية، الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020.

111. التجاني إلهام، شعوبي محمد فوزي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015.

112. تركي محجم الفواز، أسامة حسين ماضي الرواشدة، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة زياني عاشور، الجلفة، الجزائر، 2008.

113. نائر عدنان قدومي وآخرون، أيهما أكثر قدرة على تفسير التغيير في القيم السوقية للأسهم أهي القيمة الاقتصادية المضافة EVA أم معايير الأداء التقليدية، (DRGS-5)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2011.

114. حسين أحمد دحدوح، دراسة تحليلية للمحتوى المعلومات لقائمة التدفقات النقدية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الثاني، سوريا، 2008.
115. الحسين مشقق، رابح طويرات، أثر قياس وتحليل التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وفق csf والمعيار المحاسبي الدولي IAS7، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
116. حنان رزاق سالم، الخزينة المدعجة من منظور التدفق النقدي والمؤشرات التقليدية من وجهة نظر تحليلية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
117. خليفة الحاج، قياس أثر السيولة والملاءة المالية على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر 2019.
118. درغام ماهر موسى، أبو فضة مروان محمد، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المال الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، فلسطين، 2009.
119. الدومة عبد الله عبد الرحمان جدو وآخرون، أثر التحليل المالي على قرارات منح الائتمان بشركة أيوب للبهيات، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة السلام، السودان، 2019.
120. راغب الغصين، منال الموصللي، أهمية مقاييس التدفقات النقدية في اتخاذ القرار الاستثماري في سوق دمشق للأوراق المالية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 35، العدد الثاني، 2013.
121. زيدي البشير، تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد العاشر، العدد الثالث، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
122. زرقاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية- مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، 2016.

123. الساسي هلال، بوكريدي عبد القادر، المؤشرات المشتقة من جدول التدفقات النقدية وأهميتها في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
124. الساسي هلال، بوكريدي عبد القادر، مساهمة نسب التدفقات النقدية ونموذج شيرود للتنبؤ بالفشل المالي-دراسة مؤسسات فندقية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
125. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
126. سليمان عبد الحكيم، عريف عبد الرزاق، أهمية النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية النقدية التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الثاني، المركز الجامعي سي الحواس، بريكة، الجزائر، 2019.
127. شلابي عمار، بولعابيز وفاء، تقييم الأداء المالي باستخدام جدول التدفقات النقدية وفقا للمعايير المحاسبية الجديدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2019.
128. شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
129. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد السابع، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
130. طبشي رقية، جدول سيولة الخزينة وفقا للنظام المحاسبي المالي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
131. عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجال التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 2008.

132. عبد المليك مرهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
133. العراقي عبد الصمد العراقي، المحاسبة عن التدفقات النقدية، مجلة البحوث التجارية، العدد الخامس عشر، كلية التجارة أسيوط، مصر، 1998.
134. عريوة محاد، إشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي الخلي لقياس وتقييم الأداء المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد التاسع، العدد الخامس عشر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
135. غالم كمال وبن خليف طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا لنموذج بطاقة التقييم المتوازن، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد السابع، العدد الأول، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021.
136. كردوسي محمد، دور محاسبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد الثالث، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
137. م.م فائزة عبد الكريم محمد، تقويم الأداء المالي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2013.
138. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الالمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008.
139. محمد زرقون، هشام لبزة وضيف الله محمد الهادي، أهمية قائمة تدفقات الخزينة في تفعيل الإفصاح المحاسبي في ظل النظام المحاسبي المالي الجزائري، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 2، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
140. محمد سيف القحطان، دور قائمة التدفقات النقدية في اكتشاف الاحتيال المالي-دراسة تطبيقية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة زياني عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

141. محمود جمام، أميرة دباش " أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية-دراسة حالة البنوك التجارية لولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015.
142. مرازقة صالح وبوهرين فتيحة، المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 قائمة التدفقات النقدية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد السادس، العدد السادس، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2010.
143. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2006.
144. هاجر شناي، زبيدة محسن، أثر إعادة هيكلة سونلغاز على مهمة المرفق العام بقطاع الكهرباء بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد الثالث، العدد الثالث، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.
145. هادي خالد، مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد الثامن، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
146. هلايلي إسلام، أحمد قايد نور الدين، دور قائمة التدفقات النقدية للخزينة كأحد مخرجات نظام المعلومات المحاسبية في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
147. هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء في المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، المجلد السابع، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
148. يحيوي مفيدة، قرقب مبارك، تخطيط الحجم الأمثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثاني، المركز الجامعي تامنغست، الجزائر، 2021.
149. يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، 2020.

4-المدخلات والأوراق البحثية:

150. أكرم لال الدين، سعيد بوهراوة، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية -دراسة تحليلية نقدية-، الدورة العشرون للمجمع الفقهي الإسلامي، 25-29 ديسمبر 2010، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
151. بالعور سليمان، علي بن الطيب، بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة، الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي الجديد وآليات تطبيقه في ظل المعايير المحاسبية الدولية، أيام 16-17-18 نوفمبر 2011، جامعة البليدة، الجزائر.
152. بن فرج زوينة، رحيم حسين، قائمة التدفقات الخزينة مدخل رئيسي في تطوير النظام المحاسبي في الجزائر، الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة البليدة، الجزائر.
153. ثابت حسان ثابت، بطاقة الأداء المتوازن المصنفة في تقييم أداء المصارف العراقية الأهلية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني، بعنوان البحث التقني طريقنا إلى المستقبل، يومي 1 و2 مارس 2017، الجامعة التقنية الجنوبية، الجمهورية العراقية.
154. حسين حسين شحاته، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية المعايير والأدوات، الدورة العشرين للمجمع الفقهي الإسلامي، من 25 إلى 29 ديسمبر 2010، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
155. رحيم حسين، سليم حمود، استخدام الأساليب الكمية في ترشيد واتخاذ قرارات منح الائتمان بالبنوك التجارية، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، يومي 23-24 نوفمبر 2008، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر. تم تأجيله ليومي 27-28 جانفي 2009.
156. السعيد بريش ونعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، نشر في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012

157. السعيد بريك، سمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، يومي 14-15 أبريل 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
158. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول، المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، يومي 14-15 ديسمبر 2004، مخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر.
159. علي أحمد السلوس، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية -دراسة تحليلية نقدية-، الدورة العشرون للمجمع الفقهي الإسلامي، 25-29 ديسمبر 2010، مكة المكرمة، السعودية
160. كعاسي محمد الأمين ودادن عبد الغني، الأداء المالي من منظور المحاسبة المالية، المؤتمر العلمي الدولي، الأداء المميز للمنظمات والحكومات، 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.
161. مهني محمد ابراهيم غنيم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم المؤسسي رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن العربي مع التركيز على التعليم الجامعي، مداخلة في مؤتمر " التربية آفاق مستقبلية " يوم 12-أبريل 2015، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

5-النصوص التنظيمية والتشريعات:

162. أمر رقم 69-59 بتاريخ 28 جويلية 1969، المتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 65، بتاريخ 01 أوت 1969.
163. القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05 فبراير 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08، بتاريخ 06 فبراير 2002.
164. القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، بتاريخ 25 نوفمبر 2007.
165. القانون رقم 85/07 المؤرخ في 06 أوت 1985، المتعلق بتنظيم مجال نشاط إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها والتوزيع العمومي للغاز، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، الصادر في 07 أوت 1985.

166. قرار مؤرخ في 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، المادة 01.240، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 25 مارس 2009
167. المرسوم التنفيذي رقم 475/91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" وأصبحت تسمى ب "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، الصادر في 22 ديسمبر 1991.
168. المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، بتاريخ 24 سبتمبر 1995.
169. المرسوم الرئاسي 95/02 المؤرخ في 01 جوان 2002، المتعلق بتحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC إلى شركة أسهم "سونلغاز" ش. ذ. أ SAP، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، الصادر بتاريخ 02 جوان 2002.
170. المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المسماة سونلغاز ش. ذ. أ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 39، بتاريخ 02 جوان 2002.

6-المواقع الالكترونية:

171. أحمد إبراهيم خضر، إرشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، شبكة الالوكة، تاريخ المقال 20-03-2013، تاريخ الاطلاع 11-11-2021، الساعة 17 و35 دقيقة، الرابط

https://www.alukah.net/personal_pages/0/50431/#ixzz7BvY0WIsc

172. كوثر الأبي، تخطيط التدفقات النقدية باستخدام منهج ديناميكية النظم بالتطبيق على المصارف الإسلامية، مقال في مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، دبي، الامرات العربية المتحدة، تاريخ النشر 14 ماي 2016، تاريخ الاطلاع 20-09-2021، الساعة 21 و20 دقيقة، الرابط

<https://www.aliqtisadalislami.net>

173. رمضاني فريد، وسائل الائتمان الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ملين دباغين، سطيف 2، الجزائر، تاريخ الاطلاع 18 نوفمبر 2021، الساعة 15 و32 دقيقة، الرابط <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=16299&chapterid>

ثانيا-المصادر والمراجع باللغات الأجنبية:

1-الكتب:

174. AICPA,APB opinon N°19,**Reporting Changes in Financial Position**,1981.
175. Alian.Capiez, **Eléments de gestion financière**,4ème édition, Éditeur Elsevier Masson ,Paris1994
176. Annaïck Guyvarc'h ،**Analise financière** ،e-theque Lille-Hellemmes France,2004.
177. Annie BELLIER DELIENNE, Sarun KHATH, **Gestion de trésorerie, Economica**, Paris,2000.
178. Béatrice et Francis Grandguillot, **Analyse financier**,6edution, Gualino éditeur, paris,2009.
179. Brigitte Doriath, Michel Lozato ,**Comptabilité et Gestion des Organisations**, 6e édition, Dunod, Paris, 2008.
180. Bruno Bachy ،Michel Sion,**Analyse Financier des comptes consolidés Normes IFRS**,2emmeEdition,Algeria Educ.com,Dunod,Paris,2009.
181. Bruno Bachy ،Michel Sion,**Analyse Financier des comptes consolidés Normes IFRS**,2emmeEdition,Algeria-Educ.com,Dunod,Paris,2009.
182. christian et Mireille zambotto, **gestion financière en 23fiches**, Finance d'entreprise ,7emme édition DUNODE, paris, 2006.
183. David Autissier, Yvon Mouglin, Jacques Ségot, **Mesurer la performance de la fonction qualité**, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2010.
184. dov ogien, **gestion financière de l'entreprise**, Algeria educ.com, Dunod, Paris, 2008.
185. Dove Ogien, **Gestion Financier de l'entreprise**, dunod, Paris,2008.
186. Elie Cohen, **Gestion Financier D'entreprise Développement Financier**, UREF, Université Francophones, Edition Publication. UDECAF/AUPELF, (Paris)France,1991.
187. G. Langlois, M. Mollet, **Manuel de gestion financière**, Alger: Berit Éditions,2011.
188. G. Noel, C. Genvieve, **La trésorerie dans L'Entreprise**, publi-union édition, Paris,1981.
189. Hervé Stolowy,Yuan Ding,Georges Langlois, **Comptabilité et analyse financière: Une perspective globale**, 3édition, De Boeck Supérieur, Paris, 2013.

190. Hubert de la Bruslerie et Cotherine Eliez, **Trésorerie D'entreprise " Gestion des liquidités et des risques"** ,Edition DALLOZ, Paris ,1997.
191. Hubert de La Bruslerie, **Analyse Financier information financière, diagnostic et evaluation**, 4 e édition, Dunod, Paris, 2010 .
192. Jean-Luc Bazet Pascal Faucher, **Finance d'entreprise, Manuel applications**, 2emme édition, Groupe Revue Fiduciairetion, Nathan, Paris,2010.
193. Jean-Luc Bazet, Pascal Faucher,**Finance d'entreprise- Manuel & applications**, 2e édition, roupe Revue Fiduciaire, Paris, France, 2010.
194. Josette Peyrard ,Jean Avenel ,**Analyse financière** ,9eme édition «Librairie Vuibert france.2006.
195. Liere San Jose,Others, **TREASURY MANAGEMENT VERSUS CASH MANAGEMENT**, under research project FESIDE07/02 of Emilio Solde villa Foundation (FESIDE), 2005.
196. Michel Leroy, **Gestion de la trésorerie**, édition Organisation, 1995.
197. Michel Sion, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, 3ème édition «DUNOD, Paris, 2003.
198. Mosich A,N &Larsen E, **Intermediate Accounting** , McGraw hill book Company ,1983.
199. Noel Goutier et Geneviève Couse, **la trésorerie dans L'Entreprise**, 6emme édition, Union ,1981.
200. Omar. Boukhezar, **Equilibre financier des entreprises**, Presses universities, Lyon1983.
201. Pierre Voyer, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2 édition, Presses de l'Université du Québec, 2006.
202. Stephen. A. Ross et autres, **Finance corporate**, dunod, Paris ,2005.
203. visavona. **Gestion financière**. Éduction atol. Paris. 1994.

2- الأطروحات والمذكرات:

204. François de Paul Nkombou, **La rétention de la trésorerie et la création de la valeur économique**, Thèse présentée à l'École de gestion, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, 2019.
205. Jean-Claude JUHEL, **GESTION OPTIMALE de la TRESORERIE des ENTREPRISE** These pour le Doctorat d'Etat en Gestion ·Unité d'Enseignement et de Recherche de Droit et de Sciences Economiques· UNIVERSITE DE NICE , 1978.
206. MAXWELL SAMUEL AMUZU, **"CASH FLOW RATIO AS A MEASURE OF PERFORMANCE OF LISTED COMPANIES IN EMERGING**

ECONOMIES: THE GHANA EXAMPLE", A dissertation submitted in fulfilment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, St. Clements University Turks and Caicos Islands,2010.

3- المقالات العلمية:

207. Claire Gauzente, **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité ?** Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000.
208. Kaplan Robert, David Norton, **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard-2-business review, Vol. 70, No.1, 1992.
209. Mills R, and Yamamura J, **The Power of Cash Flow Ratios**, Journal of Accountancy, Vol 186, NO 4, PP. 53-61, 1998.

الملاحق

ملحق رقم (1) استبيان موجه للسادة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأستاذ الدكتور / المحترم

الموضوع/تحكيم استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته /تحية طيبة وبعد:

نظرا لتخصصكم في مجال الاقتصاد ورغبة مني في استكمال الجانب التطبيقي للأطروحة الموسومة بعنوان

" أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخبزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتزويدنا بالعبارات التي تكون مناسبة، وحذف العبارات غير

المناسبة حتى نصل إلى المفردات النهائية لفرضيات الدراسة والتي سوف تقودنا إلى حقائق علمية نساهم بها في حقل المعرفة.

شاكرا لكم مجهوداتكم ووقتكم الثمين المبذول لصالح العلم والبحث العلمي.

المشرف على الدراسة

بوكريد عبد القادر

أستاذ محاضر أ جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي

a.boukredid@gmail.com

الباحث

الساسى هلال

الجامعة: أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

البريد الإلكتروني saci.insp2020@gmail.com

الهاتف 0674519711

الهاتف 0660436126

- القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

-القسم الثاني عبارات الاستبيان يرجى وضع علامة X أمام مستوى الموافقة المناسب

توزيع الخاصية				الخاصية
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30-40 سنة	1- العمر
<input type="checkbox"/>	41-50 سنة	<input type="checkbox"/>	51-60 سنة	
<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	2- الجنس
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	3- المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	
<input type="checkbox"/>	تسيير	<input type="checkbox"/>	محاسبة	4- التخصص العلمي
<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	مالية عامة	
<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	مدير وكالة	5- الوظيفة
<input type="checkbox"/>	رئيس مكتب	<input type="checkbox"/>	أمين صندوق	
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5-10 سنوات	6- الخبرة المهنية في حالة الترقية تدمج
<input type="checkbox"/>	16-20 سنة	<input type="checkbox"/>	21-25 سنة	
<input type="checkbox"/>	أكثر من 25	<input type="checkbox"/>	أكثر من 11-15	
<input type="checkbox"/>	مرة واحدة	<input type="checkbox"/>	أكثر من مرة	7- الاستفادة من التكوين أو التربص
<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	لا يوجد	

المحور الأول: تحليل الوضع النقدي للمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحافظ المؤسسة على رصيد نقدي أمثل.					
2	تقوم المؤسسة بإعداد جدول التدفقات النقدية بشكل دوري.					
3	لدى المؤسسة آليات داخلية للرقابة على النقد (الخزينة)					
4	تحتفظ المؤسسة ببيانات التدفق النقدي.					

					5	تستخدم المؤسسة التجميع النقدي لمختلف فروعها لاختيار الوضع الأمثل للنقدية.
					6	تستثمر المؤسسة الفائض النقدي مع مراعات تاريخ الاستحقاق.
					7	الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم التجارية المقدمة من طرف الموردين.
المحور الثاني: التخطيط النقدي						
					8	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للقيمة الزمنية للاحتفاظ بالنقد.
					9	تولي المؤسسة أهمية بالغة لتكلفة الفرصة البديلة للنقد.
					10	تقوم المؤسسة بفهم دورة التشغيل النقدية بشكل جيد.
					11	يعتبر إعداد الموازنة النقدية أمراً ضرورياً في المؤسسة الاقتصادية.
					12	يتم تحديد الحد الأدنى من الأرصدة النقدية على أساس خبرة أمين خزينية.
					13	لدى المؤسسة سياسة جيدة للتخطيط النقدي.
					14	تضع المؤسسة توقعات للمبيعات من أجل تحديد مستوى المخزون النقدي الذي يجب الاحتفاظ به.
المحور الثالث: إدارة الائتمان						
					15	تقوم المؤسسة بمنح فترات قصيرة لتحصيل حقوق الزبائن.
					16	تفاوض المؤسسة على فترات طويلة لدفع ديون الموردين.
					17	تقوم المؤسسة بتحليل سيولة الزبائن قبل الموافقة على المبيعات بالائتمان.
					18	تعمل المؤسسة على التوافق بين فترات استحقاق حقوقها وآجال التزاماتها.
					19	تحتفظ الشركة بدفاتر حسابات الدائنين.
					20	تقوم المؤسسة بإعداد وتحليل جدول أعمار المدينين.
المحور الرابع: المقاربة البنكية						
					21	تقوم المؤسسة بالمقاربة البنكية في الوقت المناسب.
					22	تقوم المؤسسة بالتسويات المصرفية المتكررة.
					23	تمكّن المؤسسة من معرفة الأرصدة المخصصة للخدمات المصرفية.

					تساعد في تحديد التقديرات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.	24
					تساعد على استخدام الشيكات الطافية (الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعليا من حساب المؤسسة لدى البنك).	25
					تساعد على تحديد أيام القيمة (الفرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي).	26
					تحافظ المؤسسة على علاقة جيدة مع بنكها.	27
					تقوم المؤسسة بالبحث عن عدة مزودين بنكيين جدد للخدمات التي يحتاجون إليها.	28
					تستمر المؤسسة في استخدام بنكها للحصول على مجموعة كاملة من الخدمات النقدية.	29
المحور الخامس: الأداء المالي						
					أحرزت المؤسسة تحسنا في معدل العائد على الأصول خلال السنوات الخمسة الأخيرة.	30
					أحرزت المؤسسة تحسنا في معدل العائد على الأموال الخاصة خلال السنوات الخمسة الأخيرة.	31
					أحرزت المؤسسة تحسنا في الربح الإجمالي من العمليات التشغيلية خلال السنوات الخمسة الأخيرة.	32
					حققت المؤسسة نسب أرباح متزايدة خلال السنوات الخمسة الأخيرة.	33
					أحرزت المؤسسة تحسنا في نسبة السيولة خلال السنوات الخمسة الأخيرة.	34

الملحق رقم (2) موجه للسيدات والسادة المبحوثين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيد المحترم /السيدة المحترمة.....

الموضوع: استثمار استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يحاول الباحث جمع البيانات التي تتعلق بالجانب التطبيقي في الأطروحة الموسومة بعنوان

"أثر استراتيجيات التسيير الأمثل للخزينة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "

دراسة حالة - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- " سونلغاز"

التي تكتمل باستطلاع آراء الإدارة والمسؤولين والموظفين في أقسام المحاسبة والمالية وتسيير الميزانية.

ممتنا لكم بالتكرم لتخصيص جزءا من وقتكم الثمين في ملء هذا الاستبيان، كي يصل الباحث إلى الفائدة المرجوة

واستخلاص النتائج التي تكون إضافة للحقل العلمي وتعود بالفائدة على القطاع.

علما بأن البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط دون غير.

شاكرًا لكم التفهم والتجاوب معنا جزاكم الله خيرا.

المشرف على الدراسة

بوكريد عبد القادر

أستاذ محاضر أ جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي

a.boukredid@gmail.com

الهاتف 0674519711

الباحث

الساسى هلال

الجامعة: أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

البريد الإلكتروني saci.insp2020@gmail.com

الهاتف 0660436126

- القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الخاصية	توزيع الخاصية
1- العمر	أقل أو يساوي 30 سنة <input type="checkbox"/> 31-40 سنة <input type="checkbox"/> 41-50 سنة <input type="checkbox"/> 51-60 سنة <input type="checkbox"/> أكبر من 60 سنة <input type="checkbox"/>
2- الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
3- المؤهل العلمي	دكتوراه <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> ماستر <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> أخرى <input type="checkbox"/>
4- التخصص العلمي	تسيير <input type="checkbox"/> محاسبة <input type="checkbox"/> تجارة <input type="checkbox"/> إدارة أعمال <input type="checkbox"/> مالية عامة <input type="checkbox"/> أخرى <input type="checkbox"/>
5- الوظيفة	مدير <input type="checkbox"/> مدير وكالة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> رئيس مكتب <input type="checkbox"/> أمين صندوق <input type="checkbox"/> موظف عادي <input type="checkbox"/>
6- الخبرة المهنية في حالة الترقية تدمج	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 سنة <input type="checkbox"/> 21-25 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 25 <input type="checkbox"/>
7- الاستفادة من التكوين أو التربص	مرة واحدة <input type="checkbox"/> أكثر من مرة <input type="checkbox"/> لا يوجد <input type="checkbox"/>

- القسم الثاني عبارات الاستبيان يرجى وضع علامة X أمام مستوى الموافقة المناسب

المحور الأول: تحليل الوضع النقدي للمؤسسة					
رقم العبرة	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تحافظ المؤسسة على رصيد نقدي أمثل (قريب من الصفر).				
2	تقوم المؤسسة بإعداد جدول التدفقات النقدية بشكل دوري.				
3	لدى المؤسسة آليات داخلية للرقابة على النقد (الخزينة)				
4	تحتفظ المؤسسة ببيانات التدفق النقدي.				

					تستخدم المؤسسة التجميع النقدي لمختلف فروعها لاختيار الوضع الأمثل للنقدية.	5
					تستثمر المؤسسة الفائض النقدي مع مراعات تاريخ الاستحقاق.	6
					الاحتفاظ بالنقد من أجل الاستفادة من الخصوم المالية (خصم تعجيل الدفع) المقدمة من طرف الموردين.	7
المحور الثاني: التخطيط النقدي						
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة للقيمة الزمنية للاحتفاظ بالنقد.	8
					تولي المؤسسة أهمية بالغة لتكلفة الفرصة البديلة للنقد.	9
					تقوم المؤسسة بفهم دورة التشغيل النقدية بشكل جيد.	10
					يعتبر إعداد الموازنة النقدية أمراً ضرورياً في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز).	11
					يتم تحديد الحد الأدنى من الأرصدة النقدية على أساس خبرة أمين خزينة.	12
					لدى المؤسسة سياسة جيدة للتخطيط النقدي.	13
					تضع المؤسسة توقعات للمبيعات من أجل تحديد مستوى المخزون النقدي الذي يجب الاحتفاظ به.	14
المحور الثالث: إدارة الائتمان						
					تقوم المؤسسة بمنح فترات قصيرة لتحصيل حقوق الزبائن.	15
					تفاوض المؤسسة على فترات طويلة لدفع ديون الموردين.	16
					تقوم المؤسسة بتحليل سيولة الزبائن قبل الموافقة على المبيعات بالائتمان.	17
					تعمل المؤسسة على التوافق بين فترات استحقاق حقوقها وأجال التزاماتها.	18
					تحتفظ الشركة بدفاتر حسابات الدائنين.	19
					تقوم المؤسسة بإعداد وتحليل جدول أعمار المدينين.	20
المحور الرابع: المقاربة البنكية						

					تقوم المؤسسة بإعداد جدول المقاربة البنكية في الوقت المناسب.	21
					تقوم المؤسسة بالتسويات المصرفية المتكررة.	22
					تمكّن المؤسسة من معرفة الأرصدة المخصصة للخدمات المصرفية.	23
					تساعد في تحديد التقديرات اليومية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.	24
					تساعد على استخدام الشيكات الطافية (الفترة الزمنية التي تنقضي بين تحرير الشيك وبين سحب قيمته فعلياً من حساب المؤسسة لدى البنك).	25
					تساعد على تحديد أيام القيمة (الفرق بين تاريخ العملية والتاريخ الحقيقي للتدفق النقدي الذي يعتبر التاريخ الفعلي).	26
					تحافظ المؤسسة على علاقة جيدة مع بنكها.	27
					تستمر المؤسسة في استخدام بنكها للحصول على مجموعة كاملة من الخدمات النقدية.	28
المحور الخامس: الأداء المالي الجيد						
					يساعد على تحقيق تحسنا في معدل العائد على الأصول.	29
					يساعد على ارتفاع معدل العائد على الأموال الخاصة.	30
					يؤدي إلى تحسنا في الربح الإجمالي من العمليات التشغيلية.	31
					يحقق نسب أرباح متزايدة خلال السنوات القادمة.	32
					يولد تحسنا في نسبة السيولة.	33

الملحق رقم (3) قائمة السادة المحكمين

الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت	ضويفي حمزة	01
أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	ضيف الله محمد الهادي	02
أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر باتنة	حناشي لعلی	03
أستاذ محاضر أ	جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت	عيسى اسماعيل	04
أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مائدة محمد فيصل	05
أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	العبسي علي	06
أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	قاتال عبد العزيز	07
أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	فريد راهم	08
أستاذ مؤقت	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	عتير سليمان	09

الملحق (4) بيانات برنامج spss

```

RELIABILITY
/VARIABLES=3ص 2ص 1ص VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	28

```

RELIABILITY
/VARIABLES=3ص 2ص 1ص VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.792
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	.851
		N of Items	14 ^b
		Total N of Items	28
Correlation Between Forms			.613
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.760
	Unequal Length		.760
Guttman Split-Half Coefficient			.748

a. The items are: 2 العينة رقم 2, العينة رقم 1, VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011.

b. The items are: VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.885
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	.763
		N of Items	2 ^b
	Total N of Items		5
Correlation Between Forms			.779
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.876
	Unequal Length		.879
Guttman Split-Half Coefficient			.850

a. The items are: VAR00031, VAR00032, VAR00033.

b. The items are: VAR00033, VAR00034, VAR00035.

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=المجموع محور5 محور4 محور3 محور2 محور1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0]

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	8	10.4	10.4	10.4
من 5 إلى 10 سنوات	29	37.7	37.7	48.1
من 11 إلى 15 سنة	16	20.8	20.8	68.8
من 16 إلى 20 سنة	12	15.6	15.6	84.4
من 21 إلى 25 سنة	4	5.2	5.2	89.6
أكثر من 25 سنة	8	10.4	10.4	100.0
Total	77	100.0	100.0	

التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تدبير	17	22.1	22.1	22.1
محاسبة	19	24.7	24.7	46.8
تجارة	4	5.2	5.2	51.9
إدارة أعمال	11	14.3	14.3	66.2
مالية عامة	4	5.2	5.2	71.4
أخرى	22	28.6	28.6	100.0
Total	77	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	4	5.2	5.2	5.2
من 31 إلى 40 سنة	26	33.8	33.8	39.0
من 41 إلى 50 سنة	40	51.9	51.9	90.9
من 51 إلى 60 سنة	6	7.8	7.8	98.7
أكثر من 60 سنة	1	1.3	1.3	100.0
Total	77	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	68	88.3	88.3	88.3
أنثى	9	11.7	11.7	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Correlations

		متغير 1	متغير 2	متغير 3	متغير 4	متغير 5	المتوسط
متغير 1	Pearson Correlation	1	.602**	.225	.497**	.404**	.679**
	Sig. (2-tailed)		.000	.215	.004	.022	.000
	N	32	32	32	32	32	32
متغير 2	Pearson Correlation	.602**	1	.472**	.634**	.488**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000		.006	.000	.005	.000
	N	32	32	32	32	32	32
متغير 3	Pearson Correlation	.225	.472**	1	.577**	.372**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.215	.006		.001	.036	.000
	N	32	32	32	32	32	32
متغير 4	Pearson Correlation	.497**	.634**	.577**	1	.518**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001		.002	.000
	N	32	32	32	32	32	32
متغير 5	Pearson Correlation	.404**	.488**	.372**	.518**	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	.022	.005	.036	.002		.000
	N	32	32	32	32	32	32
المتوسط	Pearson Correlation	.679**	.828**	.689**	.872**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة الجنس العمر التخصص الوظيفة الاستخدام /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		الخبرة	العمر	الجنس	الوظيفة	المتوسط
N	Valid	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Correlations

		محور 1	محور 2	محور 3	محور 4	الاداء
محور 1	Pearson Correlation	1	.646**	.312**	.509**	.435**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000	.000
	N	77	77	77	77	77
محور 2	Pearson Correlation	.646**	1	.413**	.617**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77
محور 3	Pearson Correlation	.312**	.413**	1	.509**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000	.001
	N	77	77	77	77	77
محور 4	Pearson Correlation	.509**	.617**	.509**	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77
الاداء	Pearson Correlation	.435**	.587**	.386**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	77	77	77	77	77

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ONEWAY الخبرة BY المجموع
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet0]

ONEWAY التخص BY المجموع
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet0]

ANOVA

المجموع	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1840.731	5	368.146	1.460	.214
Within Groups	17899.399	71	252.104		
Total	19740.130	76			