



جامعة العربي التبسي – تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم مالية ومحاسبة

الرقم التسلسلي: / 2022

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: مالية ومحاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

المذكرة الموسومة بـ:

دور الموازنة التقديرية للخزينة في تقليل المخاطر في المؤسسة
الإقتصادية

دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات 2018-2019

إشراف الأستاذ :

- عنان إسماعيل

من إعداد:

- الطيب مارية ثناء

- راجعي بهاء الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمامرة ياسمينة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
عنان اسماعيل	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
دعاس مصعب	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021 - 2022

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
/	كلمة شكر وعرافان
/	الاهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
6-1	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموازنة التقديرية للخرينة	
8	تمهيد
9	البحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الخرينة
9	المطلب الأول: تعريف الخرينة والعناصر المكونة لها
9	تعريف الخرينة
10	العناصر المكونة لها
12	أهداف تسيير الخرينة
13	المطلب الثاني: تدفقات الخرينة
13	حساب الخرينة
15	وضعيات الخرينة
16	المطلب الثالث: جدول تدفقات الخرينة
16	مفهوم جدول تدفقات الخرينة
17	طرق اعداد قائمة تدفقات الخرينة
18	عرض جدول تدفقات الخرينة
21	المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للخرينة
21	المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للخرينة
21	تعريف الموازنة التقديرية للخرينة
21	أهداف الموازنة التقديرية للخرينة
22	المطلب الثاني: اعداد الموازنة التقديرية للخرينة
22	جدول المقبوضات

22	جدول المدفوعات
23	الرصيد النقدي
24	المطلب الثالث: الرقابة على الموازنة التقديرية للخرينة
25	المبحث الثالث: المخاطر المرتبطة بالموازنة التقديرية للخرينة
25	المطلب الأول: مفهوم المخاطر المالية
25	تعريف الخطر
25	مفهوم المخاطر المالية
26	المطلب الثاني: أنواع المخاطر المالية
26	مخاطر خارجية
27	مخاطر داخلية
28	المطلب الثالث: ادارة مخاطر الخرينة
28	تعريف ادارة الخطر
29	أهداف ادارة الخطر
31	خطوات ادارة الخطر
35	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تحليلية ميدانية حول دور الموازنة التقديرية للخرينة في تقليل المخاطر بشركة مناجم الفوسفات -تبسة -	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-
38	المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
38	تعريف مؤسسة الفوسفات
39	مراحل نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات
40	أهداف شركة مناجم الفوسفات
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الفوسفات -تبسة
46	المطلب الثالث: نقاط قوة وضعف شركة الفوسفات -تبسة
46	نقاط القوة والضعف
48	الفرص والتحديات
49	المبحث الثاني: دراسة الهيكل المالي لشركة
49	المطلب الأول: عرض ميزانية المؤسسة

51	دراسة الخصوم والأصول
52	دراسة الوضعية المالية
55	المطلب الثاني: جدول تدفقات الخزينة
58	المطلب الثالث: مصادر تمويل الخزينة
60	المبحث الثالث: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للخزينة
60	المطلب الأول: اعداد الموازنة التقديرية للخزينة
62	المطلب الثاني: تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للخزينة
66	المطلب الثالث: تحليل فجوات الموازنة التقديرية للخزينة
69	خاتمة الفصل الثاني
74-71	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق
/	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة.	01
19	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير المباشرة.	02
49	الميزانية المالية خلال الفترات 2018 و2019 - جانب الأصول -	03
50	الميزانية المالية خلال الفترات 2018 و2019 - جانب الخصوم -	04
52	رأس المال العامل خلال الفترات 2018 و2019.	05
54	احتياجات رأس المال العامل خلال الفترات 2018 و2019.	06
54	الخزينة خلال الفترات 2018 و2019.	07
55	جدول تدفقات الخزينة خلال الفترات 2018 و2019	08
60	الموازنة التقديرية النقدية لشركة الفوسفات لسنة 2019/2018	09
62	الموازنة التقديرية للميزانية لسنة 2019/2018	10
66	مقارنة لانحرافات الموازنة التقديرية للخزينة للفترة (2018-2019)	11

الصفحة	العنوان	الرقم
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفوسفات -تيسة -	01
67	انحرافات الخزينة لشركة الفوسفات تيسة سنة 2018	02
67	انحرافات الخزينة لشركة الفوسفات تيسة سنة 2019	03

الفهرس العام

تمهيد:

إن تداخل أنشطة المؤسسة وإشتداد المنافسة والتغيرات المستمر في المحيط الداخلي والخارجي، جعلها تحت ضرورة ملحة على إدارة وتخطيط أنشطتها مما يتكيف مع هذه التغيرات والرقابة عليها من خلال نظام فعال، يوفر المعلومات في الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات سليمة لضمان صلاح وتميز المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث تحرص المؤسسات المعاصرة على رفع أداء إدارة الخزينة باتباع مجموعة من الإجراءات والطرق التي تساعدها على زيادة فعالية الإدارة النقدية وبالتالي رفع الربحية، ومن بين تلك الطرق المتبعة نجد الموازنات التقديرية.

تعتبر الموازنة التقديرية أحد أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية، وهذا راجع لدورها في ضبط ورقابة العمليات المالية المختلفة، حيث تبين مدى إنجاز الأعمال وكشف الانحرافات كي توفر لمتخذي القرارات مختلف المعلومات والبيانات والنتائج من أجل وصول المؤسسة إلى حالة القدرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير السيولة اللازمة.

ونجد أن الموازنة التقديرية للخزينة هي عبارة عن جزء من نظام معلومات الموازنة في المؤسسة فهي عبارة عن حوصلة لكل الموازنات السابقة، وهي وسيلة للتخطيط والتنبؤ بالتدفقات النقدية المقبوضات والمدفوعات، وتحديد الفائض أو العجز لأجل إتخاذ قرار مسبق، فهي تهدف إلى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية في المؤسسة، فتبين لنا المقدار الذي ستكون عليه النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في كل فترة (أسبوع - شهر - فصل)، وهذا بالإعتماد على المقبوضات والمدفوعات فقط، بحيث إذا كنا نريد أن نحتفظ برصيد أدنى للنقدية وكان المبلغ المتبقي أقل من هذا الرصيد فإن الموازنة التقديرية تبين ما هو المبلغ الواجب تدبيره أي إقتراضه لسد العجز النقدي، كما تحدد الفائض النقدي للمؤسسة والمواقيت التي سيحقق فيها هذا الفائض مما يساعد على معرفة أوجه إستخداماته كإستثمار قصير المدى.

الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق وبالنظر لدور الموازنة التقديرية المهم في المؤسسة، يتم طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الموازنة التقديرية للخرينة في تقليل المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟

إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية ولكي يتم الإلمام بالموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالموازنات التقديرية ؟
- كيف تساهم مؤشرات التحليل المالي في التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة ؟
- هل تستخدم مؤسسة الفوسفات الميزانية التقديرية للخرينة من أجل التخطيط والتنبؤ ؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن السؤال الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

- تقوم الموازنة التقديرية بالتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة فتساهم في وضع خطط مستقبلية تمكنها من التقليل منها عن طريق وضع خطط لمواجهةها.

وللإجابة عن الأسئلة نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- الموازنة التقديرية عبارة عن ترجمة دقيقة لمختلف أهداف المؤسسة.
- تعد أدوات التحليل أحد أهم أساليب التي تساهم في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.
- نعم، تقوم مؤسسة الفوسفات باستخدام الموازنة التقديرية من أجل التخطيط والتنبؤ بكل من المدفوعات والمقبوضات.

أهمية البحث:

تحتل الموازنة التقديرية للخبزفة أهمية بالغة في وقتنا الحالي، وعليه فإن أهمية ما تسعى إليه هذه الدراسة ما يلي:

- تبين أهمية الموازنة التقديرية للخبزفة في إعطاء نظرة مستقبلية عن أعمال المؤسسة.
- تحديد وتعريف مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- معرفة واقع المؤسسة الجزائرية وذلك بدراسة حالة مؤسسة الفوسفات تبسة.

الهدف من الدراسة:

- معرفة كيفية تطبيق نظام الموازنة التقديرية للخبزفة.
- معرفة مراحل وطرق اعداد الموازنة التقديرية للخبزفة.
- تحديد مدى أهمية نظام الموازنة التقديرية للخبزفة في تقليل المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

- ربط الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في المؤسسة الجامعية بالواقع الاقتصادي.
- السعي الى اشباع الفضول العلمي وتحصيل اكبر قدر من المعلومات
- له علاقة بتخصص العلمي، فهذا الموضوع له علاقة بمالية المؤسسة.

منهج الدراسة:

يستلزم هذا الموضوع في الجانب النظري إستخدام نوعين من المنهاج الوصفي والتحليلي بغية توفير الأساس النظري لدراسة الوصف وتحليل الموازنة التقديرية للخزينة من أجل فهم كيفية التأثير على مخاطر المؤسسة.

أما في الجانب التطبيقي فتم إستخدام منهج دراسة الحالة في مؤسسة الفوسفات بتبسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات (الموازنة التقديرية للخزينة والمخاطر التي تتعرض لها الخزينة). والمنهج التنفيذي لتحديد مختلف إجراءات الموازنة التقديرية للخزينة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتقليل من المخاطر.

حدود الدراسة :

الإطار المكاني: إختارنا مؤسسة الفوسفات تبسة على أنها مؤسسة اقتصادية رائدة في مجال عملها، ولديها القدرة على إستعمال الموازنة التقديرية في عملها.

الإطار الزمني: أما الحدود الزمنية فقد تناولنا الفترة بين 2018 و2019.

هيكل الدراسة :

بناء على الفرضيات السابقة وفي حدود مشكلة البحث يتم تقسيم هذا الموضوع الى مقدمة وفصلين إحداهما نظري والآخر تطبيقي ثم خاتمة، حيث استعرضت المقدمة الإطار العام للبحث: اشكالية البحث وفرضياته وأهميته، أهدافه، أسباب اختيار البحث، حدود الدراسة وأخيرا الهيكل.

تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للموازنة التقديرية للخبزينة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، إهتم المبحث الأول بذكر مفاهيم عامة حول تسيير الخبزينة وتم تقسيمها إلى ثلاث مطالب تم تعريف الخبزينة والعناصر المكونة لها في المطلب الأول، وعرض مفاهيم حول تدفقات الخبزينة في المطلب الثاني، أم المطلب الثالث تناول مفاهيم حول جدول تدفقات الخبزينة وكيف يتم إعداده، وخصص المبحث الثاني لدراسة الموازنة التقديرية بصفة معمقة حيث يحوي ثلاث مطالب، المطلب الأول تم التطرق فيه إلى مفهوم الموازنة التقديرية للخبزينة، وتم التركيز في المطلب الثاني على إعداد الموازنة التقديرية للخبزينة، أما المطلب الثالث تم تخصيصه لرقابة على الموازنة التقديرية، أما المبحث الثالث تعرض إلى المخاطر التي ترتبط بسيولة الموازنة التقديرية للخبزينة من حيث مفهومه في المطلب الأول، وأنواعه في المطلب الثاني، وكيفية إدارته في المطلب الثالث.

خصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي لموضوع البحث، حيث تم فيه دراسة دور الموازنة التقديرية للخبزينة في مؤسسة الفوسفات تبسة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عالج المؤسسة محل الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، حيث أن المطلب الأول قدم لمحة تاريخية حول الشركة وتعريفها وذكر أهدافها التي تسعى إليها، ثم المطلب الثاني تضمن عرض الهيكل التنظيمي للشركة وأخيرا المطلب الثالث الذي يبين نقاط قوة وضعف المؤسسة، وخصص المبحث الثاني في دراسة الهيكل المالي للشركة حيث عرض قوائم الشركة لكل من سنة 2018 وسنة 2019، تم في المطلب الأول عرض ميزانية الخبزينة، أما المطلب الثاني تطرق إلى جدول تدفقات الخبزينة، والمطلب الثالث ذكر مصادر التمويل في الشركة، أما المبحث الثالث تم تخصيصه لتحليل الموازنة التقديرية للخبزينة حيث تضمن المطلب الأول الموازنة التقديرية للخبزينة، المطلب الثاني تحليل إنحرافات الموازنة التقديرية للخبزينة، والمطلب الثالث تم فيه تحليل الفجوات المتعلقة بالموازنة التقديرية للخبزينة.

وخلصت الدراسة بجملة من النتائج وقدمت بعض الإقتراحات والتوصيات والمواضيع التي يمكن

أن تكون دراسات في المستقبل.

الفصل الأول

إطار دراسة الموازنة التقديرية
للخزينة والمخاطر المرتبطة بها

تمهيد:

نجد أن الموازنة التقديرية للخبزينة آخر موازنة ضمن نظام الموازنات التقديرية، فتعتبر حوصلة لكل الموازنات السابقة، فهي عبارة عن وسيلة للتخطيط المالي حيث تظهر موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، حيث تبين الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة، والتي تعتبر هذه الأخيرة مداخيل ومخارج الموجودات المالية، والتي تتولد عن التدفقات من الأنشطة التشغيلية والأنشطة الإستثمارية، والأنشطة التمويلية، فهي تعبر عن مدى قدرة الكيان على توليد الأموال وأيضا المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة، فتسمح بتحديد إحتياجات التمويل أي دفع وتسديد المؤسسة لتكاليف والمصروفات (تدفقات نقدية خارجة)، بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال أي حصول المؤسسة على إيرادات (تدفقات نقدية داخلية)، فهي تقوم على التنبؤ بالنتائج المحصل عليها نتيجة نشاطها واختيارها الملائم لوسائل العمل حسب النتائج المرغوب بها ومقارنتها مع الأهداف من أجل تقليل مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، حيث سيتم في هذا الفصل عرض ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الخبزينة**المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للخبزينة****المبحث الثالث: المخاطر المرتبطة بسيولة الموازنة التقديرية للخبزينة**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الخبزينة

تعتبر الخبزينة من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، هدفها الأساسي توفير الأدوات والوسائل المالية التي تكون المؤسسة بحاجة إليها، إذ تعتبر الخبزينة مرآة تعكس جميع القرارات المتعلقة بكل النشاطات والعمليات التي تقوم بها، كما أن مؤشر صحة وسلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في مستوى السيولة التي بحوزتها والتي يمكنها من ضمان إستقرارها وتوازنها المالي :

المطلب الأول: تعريف الخبزينة والعناصر المكونة لها.

إن مختلف القرارات في المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخبزينة، وتتحدد مكوناتها من خلال الميزانية المالية وهذا ما سيتم التطرق له.

1. تعريف الخبزينة: يمكن النظر للخبزينة بمفاهيم متعددة منها¹:

1.1. المفهوم التقليدي للخبزينة: ينظر للخبزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة

بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

2.1 المفهوم التفاضلي للخبزينة: تعبر خبزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموعة

الإحتياجات فهي تعرف بأنها الفرق بين رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال.

3.1 المفهوم الديناميكي للخبزينة: وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة

المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخبزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة

¹ قمان مصطفى، محاضرة بعنوان مفاهيم أساسية حول الخبزينة، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية وتسيير بنكي دولي، جامعة المسيلة، الموسم الجامعي 2014/2015، ص 1 و2.

للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة لمواجهة الإحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة.

نستنتج مما سبق أن الخبزينة هي عبارة عن مجمل ما تحتفظ به المؤسسة من أموال لتسديد ما عليها من إلتزامات في تاريخ إستحقاقها، وهو الفرق بين تدفقاتها الداخلة والخارجة.

2. العناصر المكونة للخبزينة: تمثل الخبزينة نتيجة التدفقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبذلك فهي

تنقسم إلى مجموعتين تبين من خلالها المؤسسة كم لديها من حقوق وما عليها من ديون، حيث يبينان معطيات الميزانية المالية، وهما:

1.2 عناصر أصول الخبزينة: وتضم كل أصل سائل أو متاح:

أ. الأوراق التجارية للتحويل: يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خبزيتها بالأموال، وهذا عن طريق إتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع إقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمه التي قدمها.¹

ب. الخصم الغير مباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقه للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقه قد حمل سفتجه بإسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدينين أو للمورد ومصاريف الخصم يتحملها احدهما والعملية يقوم بها بنك العميل.

¹ د. أحمد شحدة أبو سرحان، حسم الأوراق التجارية: حقيقته وتكييفه الفقهي، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، العدد 3، 2017، الأردن، 2017، ص81.

ج. **الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات البنكية لأجل، هذه الأجل تكون متغيرة حسب إحتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر وفي حالت ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل إنقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة.

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

هـ. **سندات الخزينة:** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للإكتتاب، مدة إستحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الإستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة.¹

2.2 **عناصر الخصوم:** هي الأموال التي تمنح مباشرة لخرينة المؤسسة من قبل البنك، لتمويل إحتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون، وتتمثل في:

أ. **تسهيلات الخزينة:** وتكون موجهة لمساعدة الطرفيه للمؤسسة، فهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة بها المؤسسة.

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

¹ زروقي بوزناد، السندات الخزينة العمومية وسندات الاستحقاق في القانون الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الأوب، سنة 2020، وهران، 2022، ص 756.

ج. السلفات المصرفية: من خلال إتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكون لها أموال جاهزة في البنك.¹

3. أهداف تسيير الخبزينة:

نجد في الكثير من مؤسسات الأعمال إعتقاد سائدا بأنه من الأهمية الإحتفاظ بقدر كبير من النقدية في كل الأوقات استعدادا لكل الظروف الطارئ إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح دون نقدية كافية لمقابلة الإحتياجات، إضافة إلى عدة أسباب نذكر منها:

✓ تساعد النقدية المتوفرة في المشروع على التقليل من تكلفة الإنتاج (نتيجة إستمرار دون توقف) وبذلك تزيد كفاءة الأموال المستخدمة.

✓ وجود النقدية يساعد على التخلص من الأزمات الطارئة، التي تتطلب أموالا حاضرة بسرعة.

✓ ترفع النقدية المتوفرة من الروح المعنوية للموظفين في المشروع، كما أنها تساهم في تكوين سمعة مالية طيبة في مجالات المال والأعمال.

بالرغم من الفوائد المتعددة للإحتفاظ بنقدية كبيرة إلا أنه من غير الحكمة الإحتفاظ بنقدية أكثر من اللازم، حيث يتحدد ما هو لازم وما هو غير مطلوب بالتنبؤ وبالتخطيط لا بالإرتجال. وبذل يتم توفير الأموال في الأوقات التي يتم طلبها فيها فقط وبالتالي التخلص من الإحتفاظ بأرصدة نقدية عاطلة دون مبرر، أو العجز فجأة عن متطلبات لم يعمل حسابها.

المطلب الثاني: تدفقات الخبزينة

1. حساب الخبزينة: الخبزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الإحتياجات بنوعيتها، وإنطلاقا من هذا يمكن معرفة وضعيتها.

¹ باديس بن يحي بوخلوه، الأمثلية في تسيير الخبزينة دراسة حالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص31،30.

1.1 رأس المال العامل: إن صافي رأس المال يمثل فائض الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة ويعتبر من الوسائل المهمة لقياس السيولة في المنشأة.¹

تتكون الأصول المتداولة من النقدية، الذمم المدينة، المخزون، المصروفات المدفوعة مقدماً، والخصوم المتداولة تشمل الدائنين، أوراق الدفع التي تستحق خلال فترة مالية واحدة. ويحسب بالطرق التالية:

الطريقة الأولى: من أعلى الميزانية: يمكن تعريفه بأنه الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة.

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

الطريقة الثانية: من أسفل الميزانية: يمكن تعريفه بأنه الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة لديون قصيرة الأجل.

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

يوجد 3 حالات لرأس المال العامل الصافي:²

- **رأس المال العامل الصافي الموجب:** الشركة قادرة على سداد إلتزاماتها قصيرة الأجل، وتوفير فائض من السيولة لتطويل أعمالها وخفض الديون، لذلك ينظر المحللون إلى رأس المال العامل كمؤشر على فعالية الشركة في إدارة عملياتها اليومية.
- **رأس المال العامل الصافي السالب:** الشركة لن تكون قادرة على سداد إلتزاماتها.
- **رأس المال العامل المعدوم:** تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والإستخدامات، وهي حالة نادرة الحدوث.

¹ أحمد غازي طاهر، مدى استخدام أدوات التحليل المالي في اعداد الموازنات التخطيطية (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية)، مذكرة ماجستير، قسم محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأردن 2014-2015، ص21.

² أ.فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، دار النشر رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى، 2008، ص 36.

2.1 إحتياجات رأس المال العامل:

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الإحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر، ويتولد الإحتياج المالي للإستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها.¹

إحتياجات رأس المال العامل = (قيم الإستغلال + القيم غير الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية) = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (مجموع الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

تتغير إحتياجات رأس المال العامل بين فترة وأخرى ويكون التغير أحيانا بالزيادة وأحيانا أخرى بالنقصان حيث إذا كانت:

إحتياجات رأس المال العامل موجبة: معناه أن إحتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة، فالمؤسسة بحاجة الى رأس المال وايجاد موارد خارج دورة الإستغلال المتمثلة في رأس المال العامل، فدورة الإستغلال لاتغطي كل إحتياجاتها.

إحتياجات رأس المال العامل سالبة: وهذا يعني أن إحتياجات الدورة أقل من موارد الدورة أي أن الموارد تغطي الإحتياجات ويبقى فائض والمؤسسة لديها سيولة ولا تحتاج الى رأس مال عامل موجب ولكن يتوجب عليها توفره لمواجهة الأخطار غير المعتبرة.

¹ منصف شرفي، عميروش بوشلاعم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات (دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق)، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 31، عدد 1، قسنطينة، الجزائر، جوان 2020، ص 191.

2 وضعيات الخزينة: تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل،¹ وانطلاقاً من هذه الأخيرة يمكن إستنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع إحتياجات رأس المال العامل فنجد:

❖ **الـخزينة موجبة:** إذا كان رأس المال العامل أكبر من إحتياجات رأس المال العامل.

هذا يعني أن رأس المال أكبر من الإحتياج أي المؤسسة قادرة على تغطية الإحتياج، يجب على المؤسسة أن تعالج بعض إلتزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد مثلاً.

❖ **الـخزينة سالبة:** إذا كان رأس المال العامل أقل من إحتياجات رأس المال العامل.

هذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية إحتياجاتها، فهي لم تغطي إحتياجاتها الأولية ويجب عليها أن تطلب قروضا بنكيا أو تقوم بالتنازل على بعض إستثمارها.

❖ **الـخزينة صفرية(مئلى):** إذا كان رأس المال العامل = إحتياجات رأس المال العامل، أي أن

السيولة مناسبة تسمح للمؤسسة بتغطية إلتزاماتها، فهي بمثابة هامش أمان لأنه لا يوجد لا إفراط ولا تبذير مع عدم وجود إحتياجات.

المطلب الثالث: جدول تدفقات الخزينة:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم جدول تدفقات الخزينة وطرق إعداده من خلال الطريقة المباشرة والغير مباشرة.

1. مفهوم جدول التدفقات النقدية:

¹ أحمد غازي طاهر، نفس المرجع السابق، ص 25.

1.1 تعريف جدول التدفقات النقدية: هو: " عبارة عن وثيقة توضح المركز المالي للمؤسسة

وكيفية تغير هذا المركز عبر مدة إعداده لذلك يعتبر مكمل للميزانية وجدول حسابات النتائج ".¹

" تعد كشوفات تدفقات الأموال كوسيلة تحليلية لدراسة ومتابعة حركة التغيرات التي حصلت في أموال المؤسسة في الفترة الحالية والسابقة أي بمعنى حصر تلك التغيرات التي تعتبر بمثابة إستخدام للأموال، وتلك التي تعتبر مصدرا لها وبهذه الصورة التحليلية سوف تكون هذه الكشوفات مفيدة جدا للإدارة المالية في دراستها لحركة الأموال التي حصلت في الفترات الماضية ".

2.1 فوائد المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية:

- تساعد قائمة التدفقات النقدية في الحصول على معلومات تمكن المستخدمين من تقييم التغيرات في صافي موجودات الشركة وهيكلها التمويلي.
- تعتبر المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية مفيدة في قياس القدرة على توليد النقدية وما يعادلها، وكذلك مساعدة المستخدمين على بناء نموذج تمكنهم من عمل التقديرات والمقارنات فيما يتعلق بالقيم الحالية للتدفقات النقدية لمختلف الشركات، كما أنها تساعد في عملية إجراءات المقارنات بين تقارير تقييم الأداء التشغيلي لمختلف تلك المنشآت، وذلك بسبب عدم تأثير المعالجات المحاسبية المختلفة .
- غالبا تستخدم المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية التاريخية كمؤشر يساعد في التنبؤ بمقادير وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية، وتحديد عوامل التأكد المرتبطة بها، كما أنها تعتبر مفيدة في فحص الاختلاف بين صافي الربح والتدفقات النقدية.²

¹ بحري رشيدة، بوشنه فريدة، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء وحدة - ادرار - الفترة 2015.2013)، مذكرة ماجستير، قسم مالية ومحاسبة، جامعة أدرار، الجزائر، 2017، ص7.

² أ.فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 15.

2. طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية :

إن قائمة التدفقات النقدية المستحصلة من الأنشطة التشغيلية توضح صافي المبالغ النقدية المستلمة والمدفوعة خلال الفترات التي تظهر عادة في الدخل إن هذه التدفقات يمكن احتسابها بطريقتين :

1.2 الطريقة المباشرة: بموجب هذه الطريقة يجرى أولاً تنزيل المشتريات النقدية والمصاريف التشغيلية النقدية من المبيعات النقدية للوصول إلى صافي التدفق النقدي من عمليات الإستثمار وصافي التدفق النقدي من عمليات التمويل للوصول إلى صافي التدفق النقدي خلال العام.

2.2 الطريقة غير المباشرة: تبدأ الطريقة غير المباشرة لإحتساب التدفقات النقدية مع صافي الدخل المحتسب على أساس الاستحقاق وتقوم بشكل غير مباشر بتعديله بضوء الفقرات غير النقدية التي أثرت على تحديده، وهو ما يعني أن الطريقة غير مباشرة تعدل صافي الدخل بدلا من تعديل الفقرات الظاهرة في قائمة الدخل بشكل إنفرادي وتتضمن عملية التعديل .¹

3. عرض جدول التدفقات النقدية:

مع أن قائمة التدفقات النقدية لا يوجد لها شكل نموذجي لإختلاف التدفقات النقدية من منشأة لأخرى، إلا أنه يمكن تمثيل هذه القائمة بالطريقة المباشرة وغير المباشرة بموجب الجريدة الرسمية العدد 19، وذلك وفق الجدول التالي :

¹ د.منير شاكر محمد واخرون،، التحليل المالي - مدخل صناعة القرارات -، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص148،147.

الجدول 01: جدول تدفقات الخبزينة حسب الطريقة المباشرة.

N+2	N+1	N	البيان
			تحصيلات الزبائن -نفقات الموردين ومصاريف المستخدمين
			= فائض خبزينة الاستغلال (أ)
			حيازة استثمارات مادية ومعنوية -التنازلات عن الاستثمارات المادية والمعنوية + التغير في الاستثمارات المالية
			=تدفقات الاستثمار (ب)
			الرفع في رأس المال -توزيع مكافآت رأس المال -التغير في الاستدانة + نتيجة العمليات المالية + نتيجة العمليات الاستثنائية التدفقات المالية (ج)
			التغير في الخبزينة = (أ) - (ب) + (ج)

➤ المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، الصادرة 25 مارس 2009، ص 35

الجدول 02: جدول تدفقات الخبزينة حسب الطريقة الغير المباشرة.

N+2	N+1	N	البيان
			عمليات الاستغلال
			النتيجة الصافية + مخصصات الاستهلاك -فائض القيمة (+ ناقص القيمة) للتنازل عن الاستثمار =القدرة على التمويل الذاتي -التغير في الاحتياج في رأس المنال العامل
			=تدفقات الخبزينة المتولد عن الاستغلال (1)
			عمليات الاستثمار

			الحيازة على الاستثمارات (استثمارات مادية ومعنوية) -التنازل عن الاستثمارات (المادية والمعنوية) +/ - التغيير في الاستثمارات المالية
			تدفقات الاستثمار (2)
			الرفع في راس المال -توزيع مكافآت راسي المال +التغير في الاستدانة الصافية
			التدفقات المالية (3)
			التغير في الخبزينة = (1)-(2)+(3)

➤ المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، الصادرة 25 مارس 2009، ص 36

إن الهدف من هذا الجدول هو تمثيل إيرادات ونفقات المؤسسة لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الثلاث الكبرى للنشاط أي كل من الإستغلال، الإستثمار، ويمكن تحليل هذا الجدول من خلال وظائفه الأساسية الى:

1.3 تدفقات الخبزينة المتولدة عن الاستغلال: تعتبر جوهره نشاط الشركة الذي تأسست

لأجله، والتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية تتضمن العمليات النقدية الداخلة التالية: -
متحصلات النقدية من مبيعات البضاعة وتقديم خدمات / - المتحصلات النقدية من العائد
على القروض / - المتحصلات النقدية من بيع الأوراق المالية.¹

2.3 تدفقات الاستثمار: هي النشاطات المتمثلة في إمتلاك الأصول طويلة الأجل والتخلص

منها، حي تبين مدى ما يدفع نفقات على الموارد التي تستخدم في توليد دخل وتدفقات نقدية
مستقبلية، وتشتمل على: -المتحصلات النقدية من بيع أصول ثابتة أو استثمارات مالية طويلة
الأجل / - المدفوعات النقدية لشراء أصول ثابتة أو استثمارات مالية طويلة الأجل.

¹ د.بادي عبد المجيد، د.عزواني ناصر، المحتوى المالي لجدول تدفقات الخبزينة (دراسة حالة مؤسسة سلسلة الأوراسي)، مجلة دراسات، المجلد 7، العدد 1، الأغواط، جانفي 2016، ص 214.

3.3 تدفقات التمويل: النشاطات التي ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات ملكية رأس المال وعمليات الإقتراض التي تقوم بها الشركة، وتعتبر التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية مفيدة في التنبؤ بمطلبات مقدمي رأس المال الشركة في المستقبل، وتشتمل على مايلي: -النقد المتحصل من إصدار أسهم جديدة أو زيادة رأس المال / النقد المتحصل من إصدارسندات طويلة الأجل / النقد المدفوع على توزيع الأرباح /النقد المدفوع لتسديد السندات.¹

ومن هنا يمكن القول بأنه يتم تقييم التوازن المالي للمؤسسات الإقتصادية من خلال قدرتها على توليد تدفق إيجابي إنطلاقاً من نشاطها.

¹ خالد رجعان زمام السليمانى، أثر صافي التدفقات التشغيلية في الشركات المساهمة العامة في الكويت على ربحيتها (دراسة اختبارية) رسالة، ماجستير، قسم المحاسبة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص32،31،30.

المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للخرينة

من المتعارف عليه أن الموازنة التقديرية أداة تخطيطية، وهي كذلك أداة رقابية تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على الموازنة التقديرية للخرينة بصفة مفصلة.

المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للخرينة :

1. تعريف الموازنة التقديرية للخرينة:

الموازنة التقديرية للخرينة ماهي إلا توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وتعتبر مسألة التنبؤ بالتدفقات النقدية أو مايسمى بالموازنة النقدية من أهم الأدوات الأساسية في التخطيط المالي القصير الأجل، فهي تساعد على تمييز الفائض أو العجز المالي المرتقب للمؤسسة ما، عادة ما تكون على أساس ربع سنوي أو شهري أو على أساس أسبوعي.¹

وبهذا تعطي كشف التدفق النقدي التقديري للإدارة المالية للمؤسسة فكرة واضحة عن مواعيد دخول وخروج النقد من المؤسسة خلال الفترة موضع الدراسة، كما يمكن المؤسسة من الرقابة الفعالة على النقدية الموجودة لديها ومراقبة حركاتها بإحكام وبقدر عال من الدقة

2. أهداف الموازنة التقديرية للخرينة :

تتلخص أهداف عمليات الموازنة التقديرية في مايلي :

❖ توفير الأموال للإحتياجات التشغيلية على أساس يومي.

¹ عز الدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخرينة المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجي بليس بالمسيلة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد3، السنة 2021، ص278.

❖ الإستفادة من الفرص التي يمثلها الإرتفاع في أسعار الفائدة لتوليد دخل إستثماري من النقدية الفائضة.

❖ تحقيق درجة أكبر من الرقابة على العلاقات بالبنوك وخفض تكاليف المعاملات من خلال المركزية.

❖ تخفيف فوائد البنوك.

❖ تحسين جودة الرقابة على مصادر المعلومات.

❖ توفير سيولة كافية لنمو المؤسسة.¹

المطلب الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للـخزينة

تعد الموازنة النقدية لفترة تقدر بسنة أو بستة أشهر وتجزأ هذه الفترة الى فترات شهرية، أسبوعية أو يومية وهذه الموازنة تتكون من ثلاث جداول :

1. جدول المقبوضات النقدية: وهذه المقبوضات تكون متعلقة بمبالغ مستحقة على المدينين

في بداية فترة الموازنة من جهة وبمبالغ ناتجة عن عمليات وقعت خلال الفترة تحت الدراسة ويتم تحصيلها في نفس الفترة من جهة أخرى . ويمكن ملاحظة ما يلي:

❖ أن النواتج الناتجة خلال الفترة والتي تحصل بعد لجدول المقبوضات فهي عبارة عن دين يظهر في جانب الموجودات من الموازنة العامة التقديرية في نهاية الفترة.

❖ يجب أن نتجنب الخلط بين جدول النواتج وجدول المقبوضات.

2. جدول المدفوعات النقدية: إن هذه المدفوعات تكون متعلقة بالالتزامات مستحقة في نهاية

الفترة السابقة أو في الفترات السابقة كتسديد الديون المتتالية المترتبة عن مشتريات تمت في

¹ د. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية-نظرة متكاملة - الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص808،809.

فترة سابقة، وكذلك متعلقة بالتزامات ناتجة عن عمليات وقعت في الفترة تحت الدراسة ويجب

أن تسدد في نفس الفترات، ويمكننا ملاحظة مايلي :

❖ أن الأعباء الناتجة خلال الفترة ولكن غير مسددة لا علاقة لها بجدول المدفوعات.

❖ يجب أن نتجنب الخلط بين جدول الأعباء وجدول التدفقات النقدية.¹

3. الرصيد النقدي:

بعد القيام بعملية تقدير المقبوضات والمدفوعات النقدية، نقوم بطرح المدفوعات من المقبوضات

مع الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول مدة حتى تستطيع التعرف على وضعية سيولة المؤسسة هل تحدث زيادة أو نقصان في السيولة النقدية.

لا نستطيع في الحين معرفة هل المؤسسة مرغمة على إقتراض الأموال أو لا، وبذلك وجب على

المؤسسة الإحتفاظ بالحد الأدنى من السيولة لإستعمالها في وقت العسر المالي، ويمكن تحديد الحد من

السيولة بدلالة رقم الأعمال أو بدلالة رأس المال العامل ومقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية

مع الحد الأدنى للرصيد، نتعرف على المبلغ الواجب اقتراضه وكذلك مواعده، وباستخدام هذه البيانات

يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه على

المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد.²

¹ فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص221،220.

² عز الدين عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص278.

المطلب الثالث: الرقابة على الموازنة التقديرية للخبزينة

نظرا أن الموازنة النقدية نابعة من الموازنات الأخرى فهي تتأثر بجميع التغيرات التي تطرأ على هذه الموازنات، ومن العوامل التي تؤثر في الموازنة التقديرية نذكر كإيلي :

- سرعة أو بطء المبيعات، سرعة أو بطء في التحصيل، إرتفاع الأجور، تغير أسعار المواد الأولية، تغيير سياسة الضرائب. .. الخ.¹
- **صعوبة مراقبة نشاط المصالح المالية:** بما أن التسيير الأمثل للخبزينة يستهدف تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة، ولهذا فإن الفائض والمبالغ المجمدة بدون إستخدام وكذلك السحب على المكشوف الذي لم تبرمجة المصالح المالية من قبل، تعتبر من الأخطاء التي يجب على المراقب أن يكشف عنها.
- **صعوبة مراقبة نشاط المؤسسة ككل:** إن المسؤولية على الأخطاء التي ذكرناها في الفقرة السابقة لا تتحملها بالضرورة المصلحة المالية لوحدها، بل يمكن أن تحمل على مختلف المصالح الأخرى في المؤسسة، فالنقص في السيولة يمكن إرجاعه إلى انخفاض المبيعات نظرا لحالة السوق أو لضعف أداء مصلحة البيع، كما يمكن إرجاعه الى تباطؤ مصلحة التحصيل في تحصيل الديون على الزبائن، كما يمكن أيضا أن تحمل مسؤولية نقص السيول على المصالح المكلفة بتسديد المصاريف إذا لاحظنا أن المبالغ المسددة أكبر من المبالغ المقدرة، وأخيرا يمكن أن ترجع الأسباب الى عوامل خارجية كإرتفاع الأجور والأسعار. .. الخ.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 222.

² فركوس محمد، نفس المرجع السابق، ص 217.

المبحث الثالث: المخاطر المرتبطة بسيولة الموازنة التقديرية للخرينة

إن المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي مؤسسة هي المخاطر المرتبطة بالسيولة أي يمكن أن تصل درجة الخطر إلى العجز في الخزينة وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأنواع والمخاطر التي تصيب الخزينة وكيفية إدارتها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المالية

1. تعريف الخطر: بعد التطرق إلى التعريفات التي وردت من وجهة نظر الإقتصاديين ودارسي الرياضة البحتة الإحصائيين والمهتمين بمجال علم الخطر يمكن القول بأن :

الخطر المرتبط بمشروع معين مبدئياً بأنه درجة الإختلافات في تدفق نقدي عن تدفق نقدي مقدر أو متوقع، وكلما زاد مدى هذه الإختلافات كان ذلك معناه زيادة الخطر، ويفرق البعض بين الخطر وعدم التأكد على أساس أن الخطر مرتبط بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الإختلافي لمشروع معين، في حين أن عدم التأكد مرتبط بتلك المواقف التي لا يتوفر فيها المعلومات الكافية وبالتالي لا يمكن تقدير توزيع الاحتمالات.¹

ويمكن تحديده أكثر بالقول: الخطر هو الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع خطر معين.²

2. مفهوم المخاطر المالية: هي عملية تتناول عدم اليقين الناتج من الأسواق المالية وتتضمن تقدير المخاطر المالية التي تواجه منظمة ووضع إستراتيجيات إدارة متفقة مع الأولويات والسياسات الداخلية،

¹ د. محمد صالح الحناوي، د. ابراهيم اسماعيل سلطان، الادارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011 ص 230.

² د. مختار محمود الهانسي، د. ابراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 13.

وتتاول المخاطر المالية بشكل نشط قد يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، كما تضمن أن الإدارة وهيئة التشغيل وذوي المصلحة ومجلس الإدارة على إتفاق على المسائل الأساسية للمخاطر وتستلزم إدارة المخاطر المالية إتخاذ قرارات تنظيمية حول المخاطر المقبولة أمام المخاطر غير ذلك، والإستراتيجية السلبية بعدم إتخاذ أي إجراء هي قبول كل المخاطر بالتقصير. ¹

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المالية

ترتبط المخاطرة عموماً بعدم اليقين المرتبط بالأحداث المستقبلية، وتتمثل في:

1) مخاطر خارجية :

1.1 أسعار فائدة: يقصد بمخاطر سعر الفائدة قابلية التباين في العائد الناتج عن حدوث تغيرات في مستوى سعر الفائدة، وتميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الإرتفاع والإخفاض معا على المدى الطويل، وهذه التغيرات في أسعار الفائدة تؤثر على كل الأوراق المالية بدرجة أو بأخرى وتميل للتأثير على كل الأوراق المالية بنفس الطريقة، ويعني ذلك أن أسعار الأوراق المالية تتحرك باتجاه معاكس لأسعار الفائدة.

2.1 مخاطر السوق: إن في تاريخ الأسواق العالمية العديد من الحوادث التي سجلت فيها الأسواق تقلبات حادة هبوطاً وإرتفاعاً، إن هذه الحالات التي توضح فرصة حدوث خسارة نتيجة لتقلبات السوق، وتؤثر مخاطر السوق بشكل أساسي على الأسهم العادية، أما السندات والأوراق المالية الممتازة الأخرى فهي أقل عرضة لمثل هذه التقلبات لأن قيمتها الحقيقية يمكن تقديرها بدقة أكبر من قيمة الأسهم. ²

¹ كارين أ.هورشر، أساسيات إدارة المخاطر المالية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص21.

² د.فرج خير الله، إدارة المخاطر المالية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 21،22.

(2) مخاطر داخلية:

هي التي للإدارة دور فاعلا في التأثير عليها فتشمل مخاطر التمويل والائتمان والسيولة والتشغيل ورأس المال وكيفية الوفاء بالالتزامات، والمخاطر التمويلية ترتبط بنوعية التمويل وهيكل الموجودات، حيث أن زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن الشركة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية ثابتة بصورة خدمة الدين (الفوائد + الأقساط + العمولات الأخرى) بصورة دورية بغض النظر عن تقلب العوائد.

1.2 مخاطر الائتمان: تتعلق بمدى التوسع بمنح الائتمان التجاري وتراكم الذمم المدينة

الممنوحة إلى العملاء، وتكمن درجة الخطر في عدم القدرة على تسديد الذمم المدينة من قبل العملاء وتحولها إلى ديون معدومة أو التأخير في تسديدها، وتقاس كلفتها بمقدار المبالغ المخصصة للديون المشكوك في تحصيلها ويقدر مخصص الديون المشكوك في تحصيلها عادة بنسبة من الذمم المدينة.

2.2 المخاطر السيولة: أي عدم إمكانية وفاء المشروع بالالتزامات في مواعيدها، فتقاس بكلفة

الإقتراض بشروط متشددة وفرض معدل فائدة مرتفع من قبل الممولين وإحتمال مواجهة خطر الافلاس.

3.2 مخاطر التشغيل: وهي تلك المخاطر الناجمة عن تغير مصاريف التشغيل بمقادير أكبر

من المتوقع، ويؤثر ذلك التغيير على صافي الدخل وقيمة المشروع، والمخاطر التشغيلية قد تكون ناجمة عن طبيعة القطاع والطلب على المنتجات والتطور التكنولوجي ومستويات الأسعار والتكاليف الأخرى المستجدة.

4.2 مخاطر رأس المال: وهي عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية للأصول إلى مستوى أقل من القيمة السوقية للالتزامات، حيث ترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخرجية، أي أن التدفقات النقدية الداخلية والناجمة عن الذمم والمبيعات تكون غير كافية لتلبية التدفقات النقدية الخارجة الملتزم بها لمقابلة نفقات التشغيل وإستحقاقات الديون والتي تكون عبارة عن مقدار العجز في التدفقات النقدية إلى إلتزامات المشروع.¹

5.2 مخاطر أخرى: مثل مخاطر أسعار الصرف أي تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية عندما لايمكن التنبؤ بأسعار التحويل أو نظرا لتغيرها باستمرار، ومخاطر البلد والتي تتمثل في الخسارة الأساسية للفائدة أو رأس المال المقترض دوليا بسبب رفض سداد المدفوعات من الأقساط، والفوائد في تاريخ الإستحقاق.²

المطلب الثالث: إدارة مخاطر الخبزينة

يرجع مفهوم إدارة الخطر قديما لمعنى تجنب الخطر التي تواجه الإنسان، وطريقة التعامل معه في حالة الإصابة به، لكن سيتم التطرق إلى إدارة المخاطر في هذا المطلب على معناها الخاص وليس المفهوم العام.

1. تعريف إدارة المخاطر:

1.1 إدارة المخاطر هي: تحديد، تحليل، والسيطرة الإقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول والقدرة الإيرادية للمشروع. ومن هذا التعريف يمكن القول بأن :

¹ نفس المرجع السابق، ص 23.

² د.دريد كامل ال شبيب، مبادئ الادارة المالية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 37.

✓ المدخل الذي يتكون من ثلاثة عناصر لإدارة الخطر أمر واضح، فالمخاطر يجب تحديدها، وقبل قياسها وبعد تقييم أثارها فقط سيمكننا معرفة ما بوسعنا عمله.¹

✓ إن مكنانية السيطرة النهائية، مهما كان شكلها يجب أن تكون إقتصادية، فليس من داع إلى صرف المبالغ لأكثر مما يجب صرفه للسيطرة على الخطر.

✓ قد تكون الأصول والقدرة الإيرادية أصول بشرية وغير بشرية، فكل النوعين من الأصول مهمة وأن ينظر لإدارة الخطر على أساس لها دورا مهما تلعبه

✓ مبادئ ادارة الخطر تستخدم فقط في قطاع الخدمات مثل قطاع الإنتاج ولها نفس الأهمية في القطاع العام أو الخاص من الإقتصاد.

2. أهداف ادارة الخطر: لإدارة الأخطار العديدة من الأهداف العامة يمكن تصنيفها إلى

مجموعتين هما :

1.2 الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر: في أي منشأة هناك العديد من الأهداف

لإدارة الخطر التي تسبق تحقق الخسائر، وأهم هذه الأهداف هي :

➤ الإقتصاد: ويعني ذلك أن على المنشأة أن تعد التقديرات للخسائر بطريقة إقتصادية

ممكنة.

➤ تخفيض القلق: حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو

خوف لمدير الخطر.

¹ د. خالد وهيب الراوي، ادارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 10

➤ **مقابلة الإلتزامات الخارجية المفروضة:** وهذا يعني أن المنشأة يجب أن تفي بالمتطلبات

المفروضة من قبل الجهات الخارجية.¹

2.2 الأهداف التي تلي تحقق الخسائر:

➤ **بقاء المنشأة:** يعني بقاء المنشأة بعد تحقق الخسارة، حيث يمكن للمنشأة على الأقل أن تعيد جزء

من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة إذا أرادة الإستمرار.

➤ **إستمرارية العمليات:** في بعض المنشآت فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة

يعتبر من أهم الأهداف حيث تفقد المنشأة جزء من عملائها ومورديها وتقل القدرة التنفسية، بمعنى

ضمان إستئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث.

➤ **إستقرار العوائد:** حيث ترغب المنشأة بالإحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة، ويتم

الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الإنخفاض في التدفقات النقدية أو بسبب

تحقق الأخطار عند حقوق مقبولة.

➤ **الإستمرار في النمو:** يمكنها الإستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق

وعن طريق الإستحواذ والإندماج.²

➤ **المسؤولية الإجتماعية:** ويمكن القيام بالإلتزامات الإجتماعية وإثبات الإنتماء عن طريق تخفيض

هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع، حيث أن الخسائر الجسيمة يكون لها آثار حسيمة

على العاملين والمستهلكين.

¹ د.عيد أحمد أبو بكر، د.وليد اسماعيل السيفو، ادارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية، عمان، 2022، ص،5150.

² نفس المرجع السابق، ص 52.

3. الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر:

هناك عدد من الإجراءات يمكن أن تكون بها المؤسسة للحد من الأثار السلبية للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها :

- **الرقابة:** ويتمثل ذلك في وضع إجراءات رقابية تضمن عدم وقوع المخاطر أو تقليلها الى أدنى حد ممكن.
- **التنوع:** ويقصد بذلك تنوع مصادر التمويل، الإستثمارات والعمليات لتقليل المخاطر.
- **المشاركة:** أي مشاركة أطراف أخرى في تحمل هذه المخاطر مثل التأمين والكفالات.
- **النقل:** توزيع المخاطر بنقلها إلى طرف آخر.
- **قبول الخطر:** أي قبول الإدارات لمستوى معين من المخاطر وهذا يتم في الحالات التي تكون أثار المخاطر السلبية قليلة وكلفة معالجتها عالية.
- **تجنب المخاطر:** تصميم العمليات لتجنب المخاطر وفق خطط معينة لتقليلها.¹

4. **خطوات إدارة الخطر:** تهدف إدارة الخطر أساسا إلى إختيار السياسة الملائمة أو المناسبة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر أو التخلص منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك عادة في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة والعائد المتوقع منها.

ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة الخطر من خلال المرور بالمراحل التالية :

1.4 تحديد الأهداف:

إن أول خطوة في إدارة الخطر هي تحديد الأهداف وتقرير إحتياجات المنشأة من برنامج إدارة الخطر حتى تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول

¹ د.مهنا حنا نقولا عيسى، ادارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص125.

على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الأداء.

فمثلا قد يكون " الكلفة المتدنية " هدف أساسي لإدارة الخطر ولكن قد ينتج عن التركيز على عنصر التكلفة اتباع برنامج في إدارة الخطر غير كافي أو غير ملائم، وقد ينتج عن ذلك تحمل تكاليف ضخمة جدا ناتجة عن الخسائر الكبيرة التي من الممكن أن تتحملها المنشأة في ظل برنامج غير كافي أو غير ملائم.

لذلك يجب أن يكون الهدف الأساسي لإدارة الخطر هو حماية كفاءة أنشطة المنشأة لتأكد من عدم وجود أخطار صافية أو خسائر متوقعة تعيق من تحقيق أهداف المنشأة، هذا الهدف يتضمن أمرين هما:

أ. تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن أن تعيق المنشأة من أداء أنشطتها المختلفة أو ينتج عنها الافلاس.

ب. حماية العاملين بالمنشأة من أخطار الأشخاص مثل الوفاة أو الإصابة أو المرض.¹

2.4 **إكتشاف وتحديد الأخطار:** بمعنى تحديد التعرضات ذات العلاقة، وهي أن المخاطر العريضة تكون غالبا مكونة من عدد من المخاطر المختلفة مثل: مخاطر السعر، مخاطر السيولة، مخاطر التظاير فيعتبر كلها على أساس تأثيرها المحتمل على الأعمال، وليست كل التعرضات واضحة.²

3.4 **تقييم الأخطار وتصنيفها:** على إدارة المخاطر تقييم هذه الأخطار التي تم إكتشافها وتحديدتها ويقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة ويتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيمة، حيث يتم بتبويب الأخطار إلى مجموعات مثل: ((أخطار جسيمة،

¹ د.أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، ادارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، الحامد، 2007، ص 45.

² كارين أ.هورشر، أساسيا ادارة المخاطر المالية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص188.

أخطار متوسطة، أخطار قليلة))، أو مجموعات مثل: ((أخطار مهمة جداً، أخطار مهمة، أخطار غير مهمة))¹.

4.4 إختيار السياسات أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر: بعد تحديد الأخطار وقياسها تأتي مرحلة إختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدى وهناك مدخلين أساسيان للتعامل مع الأخطار التي تواجه الفرد والمؤسسة هما:

أ. **مدخل التحكم في الخطر** "الوقاية والمنع": يركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر.
 ب. **مدخل تحويل الخطر:** فيركز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الأخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر.

وتعد هذه المرحلة من مراحل إدارة المخاطر بمثابة مشكلة إتخاذ القرار حيث يجب على مدير المخاطر إتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدى.²

5.4 تنفيذ القرار المختارة: فمثلا إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى، فلا بد لنا من إختيار الجهة المناسبة والتفاوض معه، ولو كان القرار يقتضي إختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة.³

6.4 مراجعة وتقييم برنامج ادارة الأخطار: إن عملية التقييم والمراجعة ضرورية كون إدارة الخطر والتأمين لاتعمل في بيئة ساكنة وذلك كون الأخطار تتبدل وتتغير وتختفي بعض الأخطار، وتنشئ أخطار أخرى، كما أن عملية التقييم والمراجعة ضرورية لإكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح مكلفة.

¹ د.شقيري نوري موسى واخرون، ادارة المخاطر، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص32.

² نفس المرجع السابق، ص 32.

³ د.أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، ادارة الخطر والتأمين، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2007، ص 49.

ويمكن الإعتماد على بعض القواعد والأسس في تصميم برنامج إدارة الأخطار كما يلي :

أ. لاتخاطر بأكثر مما يمكن أن تتحملة من خسائر: فمثلا قرار مدير الخطر الإحتفاظ بالخطر"أي افتراض وقوع الخطر وتحمل نتائجه" وعدم تحويله إلى جهة أخرى أقدر منه على تحمل الخطر فإن هذا الأسلوب حسب هذه القاعدة غير مناسب إذا كانت أقصى خسارة مادية محتملة تفوق قدرة المشروع، الأمر الذي قد يؤدي الى إفلاس المشروع.

ب. أن تراعي الأخطار الشاذة: على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشاذة بالإعتبار فالبرغم من أهمية عنصر "إحتمال وقوع الخسارة " عند اتخاذ القرار من جانب مدير الخطر إلا أن هناك بعض الأخطار الشاذة التي اذا تحققت تؤدي الى خسائر جسيمة رغم صغر إحتمال وقوعها.¹

ج. لاتخاطر بالكثير من أجل القليل: حسب هذه القاعد يتوجب على عدم القائمين على الخطر عدم المخاطر بإمكانية تحمل خسارة مالية نتيجة أخطار يحتمل تحقيقها مقابل توفير تكاليف نقل الخطر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 50.

خلاصة:

من خلال ما تم التعرض إليه سابقا تبين أن الموازنة التقديرية للخزينة عنصر مهم في حياة المؤسسة باعتبارها الطريقة التي يتم فيها التنبؤ بالتدفقات النقدية من وإلى المؤسسة، من خلال جدول المقبوضات والمدفوعات التي تسمح بمعرفة الرصيد النقدي للمؤسسة.

وترجع عملية تسيير الخزينة والتقدير إلى السعي الدائم إلى التوفير بين هدفين هما الربحية والسيولة، بحيث يمكن القول أن التسيير الجيد للخزينة هو عبارة عن مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة وتحافظ على توازنها المالي وتمنع وقوعها في مختلف المخاطر المالية.

الفصل الثاني

دراسة تحليلية ميدانية

حول دور الموازنة التقديرية

للخزينة في تقليل المخاطر

بشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

تمهيد:

إن التسيير الجيد للخبزينة يعتبر مهمة دائمة للمؤسسة الإقتصادية، حيث لا يكمن فقط في عمليات التحصيل والإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة، وقد تطرقنا في الفصل الأول في الجانب النظري لموازنة الخبزينة من خلال عرض مفاهيم عامة حول الخبزينة وموازنتها التقديرية وكذا المخاطر التي تتعرض لها وكيف يتم إدارة هذه المخاطر، وفي الجانب التطبيقي سنحاول إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري، من خلال التعرف على الشركة وتبيان واقع إستخدامها للموازنة التقديرية للخبزينة في مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات وتحليل مختلف الإنحرافات، من خلال تحليل المعطيات المدروسة بينما هو تقديري وما هو محقق وإستخلاص النتائج وتفسيرها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة

المبحث الثاني: دراسة الهيكل المالي لشركة الفوسفات

المبحث الثالث: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للخبزينة

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات - تبسة

يعتبر النشاط المنجمي من أهم النشاطات الاقتصادية التي تساهم في التطور الإقتصادي، بحيث تزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لإستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع مختلف قطاعاتها، ومن بين المؤسسات التي تباشر بهذا الإستغلال المنجمي نجد المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تبسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الفوسفات ومراحل تشكلها

1. **التعريف بالمؤسسة:** هي مؤسسة مناجم الفوسفات، وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل بتاريخ 1 جانفي 2005 متخصصة في عملية إستخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر مؤسسة سوميفوس مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر ب 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع رئيسية تتمثل في:

➤ المركب المنجم جبل العنق: يوجد على مستواه منجم إستخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع

للمعالجة بئر العاتر تبسة.

➤ المنشأة المينائية عنابة: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء

عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير

إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر ب 12000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين

25000 و 50000 طن.

➤ مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية: هو مركز يهتم بإسعاف وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991، تحت تسمية وحدة البحث التطبيقي، ثم تم دمجها مع مكتب الدراسات المنجمية، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير الدراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافه وتفعيل الأداء الداخلي.

➤ المقر: مقر الإدارة العامة موجود في ولاية تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر ب 1400 عامل.

. 2 مراحل نشأة المؤسسة: بما أن مؤسسة الفوسفات هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغيرات الهيكلية الخاصة في البنية التنظيمية.

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962، تحت إشراف " المكتب الجزائري للأبحاث والاستغلال المنجمي " حتى تاريخ 6 ماي 1966، أين تم تأميم الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت إسم صونارام، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات فرفوس كحصيلة للتغيرات الهيكلية لصونارام، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83_ 441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت إثره فرفوس إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية - بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر ب 50000000 دج ثم زاد إلى 300000000 دج ثم 1000000000 دج ثم نهاية إلى 22410000000 دج، وفي 8 أكتوبر 2001 وبعد الإنفتاح الرأسمالي الذي شهده الإقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% وفرفوس 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم أسبات تبسة، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم

الفوسفات سنة 2004 وأصبحت تتكون من 7 مؤسسات فرعية تابعة توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة لمجموعة فرفوس، وتمثل المؤسسات في:

سوميفوس: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجبي جبل العنق، المنشأة عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

سوميفار: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية الحديد.

سطرفينز: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ فرفوس أيضا.

3. أهداف شركة مناجم الفوسفات :

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنتها وتبن إستراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

1.3 البحث، التطوير، الإنتاج والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد التحويل ؛

2.3 العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية وإستغلال إحتياجات الفوسفات المكتفة حاليا والمرقب إكتشافها مستقبلا ؛

3.3 تحقق المردودية الإقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الانتاجي (المبيعات) من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛

4.3 المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الإتصالات والإستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الفوسفات

يعتبر الهيكل التنظيمي بشركة مناجم الفوسفات من أهم محركات سير أعمال المؤسسة لما يضمنه من تقسيم للمسؤولية والسلطات والتنظيم والتنسيق بين الإدارات، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وعلى النحو التالي:

المستوى الأول: ويشمل المديريات؛

المستوى الثاني: ويشمل الدوائر؛

المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح؛

1. المديريات: يوجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث

التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق والمنشآت المنائية عنابة، وهي :

1.1 المديرية العامة: يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة، والمسير الأول، يقوم

بإتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو

في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.

2.1 مديرية التجارة: وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، وتأثيره الكبير في النشاط

الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط

المؤسسة.

3.1 مديرية المالية والمحاسبة: تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة،

وتتضمن دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.

4.1 مديرية الموارد: تشرف على موارد المؤسسة بمختلف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي

تتطلبه وظائف المؤسسة.

5.1 مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير: تنحصر مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة

مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة وتنمية أدائها.

6.1 المركب المنجمي جبل العنق: يشرف على جميع العمليات الإستخراجية للفوسفات ومعالجته

ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المنائية بعنابة.

7.1 المنشآت المنائية بعنابة: تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى

السفن التي ستنقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة.

2. الدوائر: تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات

المؤسسة وهي تشرف على المصالح، وهي:

1.2 دائرة المحاسبة: تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة، تتولى الشؤون المحاسبية، وتشرف

على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية.

2.2 دائرة المالية: تشرف عليها أيضاً مديرية المالية والمحاسبة، تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية

للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة، تضم مصلحة التخزين ومصلحة التحصيل.

3.2 دائرة التصدير المنطقة 01: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات

المتعلقة مع الزبائن المتواجدة في المنطقة 01 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.

4.2 دائرة التصدير المنطقة 02: تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 02 والتي تشمل

دول آسيا وأمريكا اللاتينية.

5.2 دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد، وأيضاً الإشراف على إبرام إتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

6.2 دائرة شراء التجهيزات: تتولى مسؤولية إقتناء مختلف التجهيزات والمستلزمات والمعدات، وكذا صيانتها، تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.

7.2 دائرة الموارد المعلوماتية: تشرف عليها دائرة الموارد، وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية مرتبطة بالمحيط.

8.2 دائرة التكوين: تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقة البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها.

9.2 دائرة الشؤون القانونية: تتولى منح المؤسسة جميع صفقاتها القانونية، وحل مختلف المشاكل والنزاعات التي تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.

10.2 دائرة الموارد البشرية: تشرف على جميع الإعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية من توظيف وتقسيم بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحة الموظفين ومصلحة الشؤون الإجتماعية.

3. المصالح: تشكل المستوى الثالث، الأدنى إدارياً، في المؤسسة ويبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على 3 دوائر كما يلي:

1.3 المصلحة التحليلية: تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.

2.3 مصلحة الخزينة: تشرف عليها دائرة المالية، تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي

تطراً على خزينة المؤسسة.

3.3 مصلحة التحصيل: هي أيضا تابعة لدائرة المالية، تشرف على جميع عمليات تحصيل إيرادات

المؤسسة من عملائها ومتابعتها.

4.3 مصلحة الموظفين: تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون الموظفين، وتسيير اليد

العاملة في المؤسسة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.

5.3 مصلحة الشؤون الإجتماعية: تعني بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور، وإجراءات

التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم والمؤقت، بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في

الأمانات _ السكرتاريات _ إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعني بتقديم المساعدة اللازمة لهذه

الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع الإعتبارات البيئية

وشروط الجودة العالمية مع العلم أن مؤسسة فرفوس حاصل على شهادة الجودة العالمية من منظمة

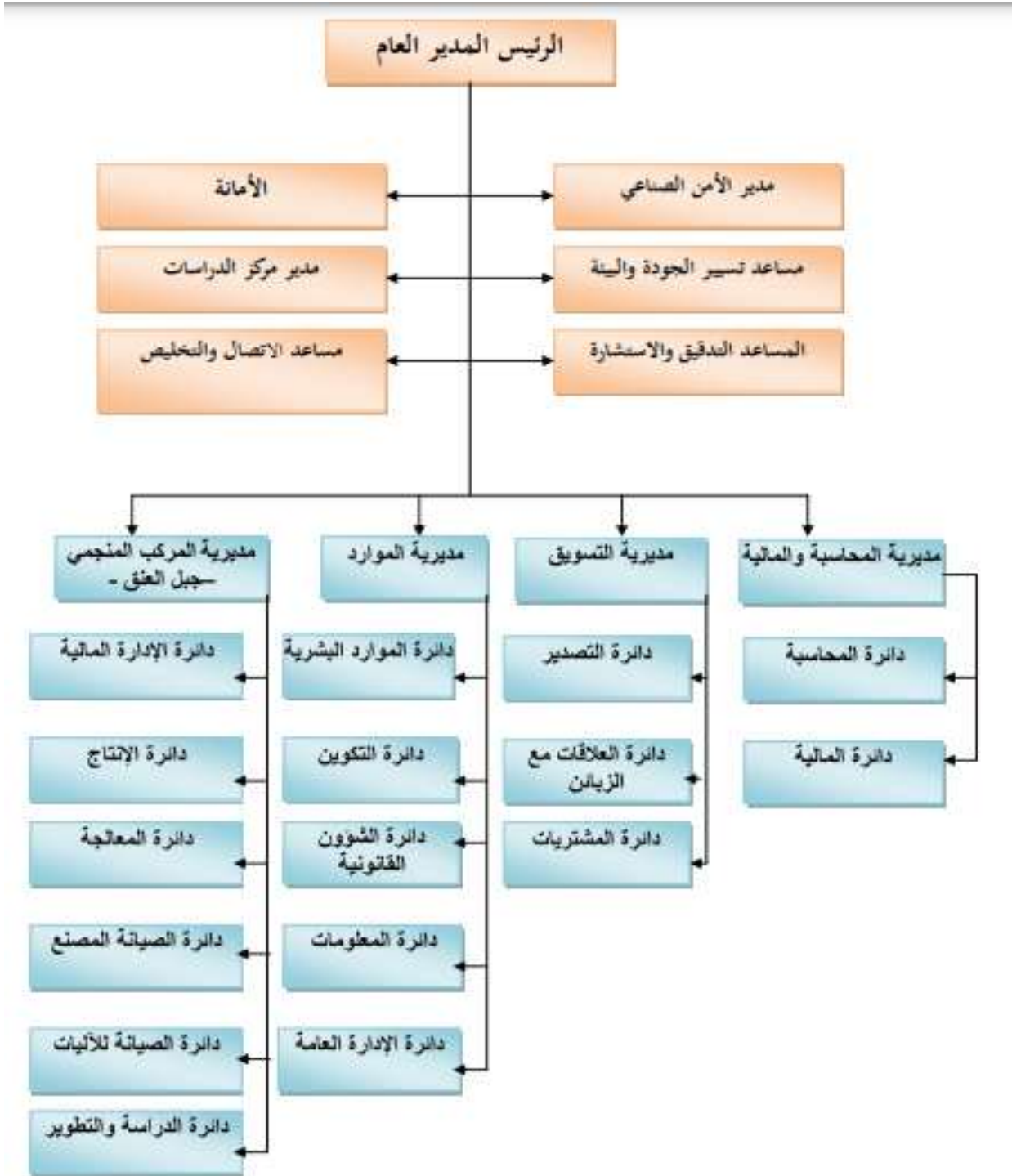
إيزو دليلاً على تميز نشاطها بالعالمية. انظر الملحق 1 و 2

زيادة على ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل

فيما بينها لضمان حسن سيرورة نشاط المؤسسة.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي المعروف فيما يلي:

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -



➤ المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة الفوسفات

المطلب الثالث: نقاط قوة وضعف شركة الفوسفات - تبسة -

تتمتع سوميفوس بثقل إقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني، نتيجة ماتتمتع به من نقاط قوة، وإن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص إقتصادية يمكن إستغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

1. نقاط القوة والضعف:

1.1 نقاط القوة: عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة لفي النجاح الإقتصادي للمؤسسة أهمها:

- تتوفر سوميفوس على مخزون إحتياطي للفوسفات يقدر ب 2 مليا، طن منها 1 مليار و100 طن من السهل إستغلالها؛
- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل الى 2 مليون و100 طن؛
- تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لإستخراج الفوسفات ؛ تعتمد في معالجتنا للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذي التكلفة المرتفعة مع إمكانية إستعمالها للإثنين؛
- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة حجم المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد؛
- تمتلك طاقة تخزين معتبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و90 ألف طن على مستوى المنشآت المناثية بعنابة؛

- تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء ، مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر.
- **2.1 نقاط الضعف:** تعاني المؤسسة من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها، أهمها مايلي:
 - تميز منشأتنا بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج إستثمارات كبيرة مبالغ ضخمة لتجديدها؛
 - نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة إرتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج ؛
 - تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجة، إضافة الى إحتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم غير مرغوب فيه صناعيا ؛
 - إعتقاد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛
 - إقتصار نقل الفوسفات من جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية والتي تتميز بالمحدودية وإرتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص والتي تتميز أيضا بإرتفاع تكلفتها؛
 - عدم حصول المؤسسة على تدعيم لأسعار بيعها من طرف الدولة؛
 - عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛
 - وجود سياسة فلاحية مشتركة أوروبية تحتم على المؤسسة ضرورة بيع نفس النوعية لكل البلاد الأوروبية.

2. الفرص والتهديدات:

1.2 الفرص: تتوفر سوميغوس على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:

- وجود أسواق هامة من الفوسفات؛
- وجود ملايين من الهكترات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم استعمال أكثر أسمدة؛
- التوجه الى وحدات التحويل في العالم؛
- مخطط تنموي للفلاحة على مستوى وطني؛
- القدرات الإنتاجية للمؤسى التي يمكن تطويرها.

2.2 التهديدات: تتعرض الفوسفات لعدة تهديدات من البيئة الخارجية :

- وجود احتياطات كبيرة من الفوسفات عبر العالم؛
- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين؛
- تكلفة النقل البحري المرتفعة؛
- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية؛
- التحكم الجيد في القنوات اللوجستكية للمنافسين؛
- إشتداد المنافسة الدولية التي تواجه المؤسسة خاصة من طرف المغرب وتونس وبعض الأسواق الجديدة.

المبحث الثاني: دراسة الهيكل المالي لشركة الفوسفات

تمثل القوائم المالية الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية فهي تساعد المسير المالي على إتخاذ القرارات الصحيحة التي تخص المؤسسة، بعد الحصول على القوائم المالية لمؤسسة الفوسفات سنة 2019/2018 تم التعمق فيها ودراستها لمعرفة وضعية المؤسسة من الناحية المالية.

المطلب الأول: عرض ميزانية المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على الميزانية المالية لمؤسسة الفوسفات وهذا خلال الفترة (2018-2019) من أجل تحديد وفهم الوضعية المالية للمؤسسة.

الجدول 03: الميزانية المالية خلال الفترات 2018 و 2019 - جانب الأصول -

الوحدة (الملايين)

2019	2018	الأصول / السنوات
		الأصول غير الجارية
6	9	التبittات المعنوية
93 79	703 7	التبittات العينية
387	145	المباني
3 406	3 310	ممتلكات ومعدات أخرى
		الأصول ثابتة تحت الامتياز
899	885	التبittات الجاري انجازها
31 893	274 13	تبittات مالية
7 000	7 000	أوراق مالية ثابتة
23 994	23 389	قروض وأصول مالية غير جارية
329	288	الأصول الضريبية غير متداولة أخرى
35 628	35 406	اجمالي الأصول الثابتة

		الأصول الجارية
2 154	1 664	قيم الاستغلال
4 348	4 732	الذمم المدينة والاستخدامات المماثلة
1 352	2 023	زبائن
168	262	دائون اخرون
2 315	2 087	ضرائب
1 745	1 252	التوفير ومشابه ذلك
1 745	1 252	الخرينة
8 248	7 649	مجموع الأصول الجارية
43 876	43 056	المجموع الكلي للأصول

❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 03.

الجدول 04: الميزانية المالية خلال الفترات 2018 و 2019 - جانب الخصوم -

الوحدة (الملايين)

2019	2018	الخصوم /السنوات
		الأموال دائمة
1 6 00	1 600	رأس المال
5	55	الأقساط المتعلقة برأس المال
40035	32 672	الاحتياطات
311 0	1538	صافي الأرباح
90-	1 467	حقوق ملكية أخرى
37 928	37 332	اجمالي أموال الخاصة
-	5	ضرائب
512 2	1 969	مخصصات والدخل المؤجلة
2 215	1 974	اجمالي الديون طويلة الأجل
2 146	2 070	حسابات قابلة للدفع
820	985	ضرائب

676	469	ديون أخرى
3 732	3 749	اجمالي ديون قصيرة الأجل
43 876	43 056	اجمالي الخصوم

❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 04.

1- دراسة الخصوم والأصول: سيتم التفصيل بطريقة نظرية لكل من الخصوم والأصول

للمؤسسة كل على حد :

• الأصول:

○ الأصول الثابتة: نلاحظ أن الأصول شهدت إختلافا بسيطا من حيث القيمة والنسبة،

حيث قدرت نسبة الاختلاف بـ 1%.

○ الأصول المتداولة: نلاحظ أن الأصول المتداولة شهدت إرتفاعا يقدر بـ 8%

• الخصوم :

○ الأموال الدائمة: عند قيامنا بالمقارنة وجدنا أنها شهدت إرتفاعا يقدم بـ 2%.

❖ بالنسبة للأموال الخاصة: إرتفعت نسبته بـ 2%، ومن خلال هذا نلاحظ أن

المؤسسة لها القدرة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة دون اللجوء

إلى ديون طويلة الاجل.

❖ بالنسبة للديون طويلة الأجل: إرتفعت نسبتها الى 12% , ونلاحظ أن قيمتها

تمثل نسبة ضئيلة من مجموع الخصوم.

❖ **ديون قصيرة الأجل:** نلاحظ انها شهدت إنخفاضا بنسبة 0.46%, ونلاحظ أن

نسبتها ضئيلة جدا بالنسبة لمجموع الخصوم. حيث أنها عجزت عن تغطية

الأصول المتداولة.

2- **دراسة الوضعية المالي:** نقوم بدراسة حساب مؤشرات التوازن المالي.

• **رأس المال العامل:** يعتبر رأس المال العامل مؤشرا هاما لتوازن المالي في المؤسسة على

المدى الطويل، فهو ذلك الجزء من الموارد الدائمة والمخصصات لتمويل الأصول المتداولة

ويمكن حساب جميع أنواع الرأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

الجدول 05: رأس المال العامل خلال الفترات 2018 و 2019.

الوحدة (الملايين)

2019	2018	البيان
43876	43056	أموال دائمة
35628	35406	أصول الثابتة
8248	7650	رأس المال العامل الدائم
37928	37332	أموال خاصة
35628	35406	أصول ثابتة
2300	1926	رأس المال العامل الخاص
1745	1252	أصول متداولة
1745	1252	رأس المال العامل الاجمالي
2215	1974	ديون طويلة الأجل
3732	3749	ديون قصيرة الأجل
5947	5723	رأس المال العامل الأجنبي

❖ **المصدر:** من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية المالية.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن:

- **رأس المال العامل الدائم:** من خلال الجدول نلاحظ أنه شهد إرتفاعا حيث كان سنة 2018 يقدر ب 7650 مليون دينار جزائري أما سنة 2017 أصبح يقدر ب 8248 مليون دينار جزائري , مما يبين أن المؤسسة لها هامش أمان , وهذا ما يبين قدرتها على تغطية الأصول الثابتة إنطلاقا من الأموال الدائمة.
- **رأس المال العامل الخاص:** نلاحظ أن قيمتها موجبة وهذا ما يؤكد أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الإعتماد على موارد خارجية , وهو مؤشر إيجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية.
- **رأس المال العامل الإجمالي:** عند المقارنة بين كل من رأس المال العامل الإجمالي والأجنبي نلاحظ أن المؤسسة تمتلك سيولة معتبرة حيث أن رأس المال العامل الإجمالي يقدر ب مليون دج 1252 أما الأجنبي يقدر ب 5723 مليون دج وهذا سنة 2018 وأيضا سنة 2019 كان الإجمالي يقدر ب 1745 مليون دج أما الأجنبي يقدر ب 5947 مليون دج.
- **رأس المال العامل الأجنبي:** عند المقارنة بين كل من رأس المال العامل الأجنبي والأموال الخاصة نجد أن المؤسسة تعتمد وبصفة كبيرة على رأس مالها, ويعني هذا أنها مستقلة ماديا.
- **إحتياجات رأس المال العامل:** يتولد إحتياج المالي عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط، فيتوجب عليها البحث عن مصادر أخرى لتمويل وهو ما يطلق عليها إحتياج في رأس المال العامل ويتم حسابه خلال الجدول التالي:

الجدول 06: احتياجات رأس المال العامل خلال الفترات 2018 و2019.

الوحدة (الملايين)

2019	2018	البيان / السنوات
6503	6397	أصول متداولة - قيم جاهزة
3732	3749	ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية
2771	2648	احتياجات رأس المال العامل

❖ المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية المالية.

من خلال الجدول يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

خلال سنوات الدراسة كانت إحتياجات رأس المال العامل موجب يعود سبب الإرتفاع في أن الموارد المالية قصيرة الأجل تغطي قيمة الموجدات.

• **الخرينة:** تعبر الخرينة عن تلك القيمة الناتجة عن الفرق بين رأس المال العامل وإحتياج

رأس المال العامل ويتم حسابها عن طريق الجدول التالي :

الجدول 07: الخرينة خلال الفترات 2018 و2019.

الوحدة (الملايين)

2019	2018	البيان
8248	7650	رأس المال العامل
2771	2648	احتياجات رأس المال
5477	5002	الخرينة

❖ المصدر: من اعدا الطلبة بالاعتماد على الجداول السابقة.

من خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول أن الخرينة موجبة، وأن هذا يعني أن المؤسسة تقوم

بتجميد أموالها لتغطية احتياجات رأس مال العامل.

بعد دراسة خريزة المؤسسة يمكن القول بأن المؤسسة في حالة مالية جيدة، وهذا راجع لكونها تلجأ إلى تغطية أصولها بالاعتماد على التمويل الذاتي.

المطلب الثاني: جدول تدفقات الخريزة.

يتم إعداد وعرض قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة الفوسفات كان طبقاً لما جاء به النظام المحاسبي المالي والمعياري الحاسبي رقم 07 الذي يلزم المؤسسات بتقديم المعلومات على التغيرات الفعلية في النقدية ومايعادلها، مع تقسيم التدفقات النقدية خلال الفترة إلى تدفقات من النشاطات التشغيلية وإستثمارية، تمويلية.

والجدول التالي يبين جدول تدفقات الخريزة لجدول محل الدراسة.

الجدول 08: جدول تدفقات الخريزة خلال الفترات 2018 و2019.

الوحدة (الملايين)

2019	2018	البيان
		صافي التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية
13 146	6011 4	التحصيل الوارد من العملاء
11 041	35810	المبلغ المدفوع للموردين والموظفين
9	2	الفوائد والرسوم الاخرى المالية المدفوعة
301 0	509	دفع ضرائب الدخل
1 066	150	التدفق النقدي قبل العناصر الاستثنائية
1 066	150	صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية (أ)
		صافي التدفق النقدي من الانشطة الاستثمارية
385	1 063	مدفوعات لاقتناء تسييتات الملموسة والغير الملموسة
14	53	التحصيل من بيع الاصول الثابتة الملموسة والغير الملموسة
4 148	23 48	توظيف ودائع لأجل

3 805	4 510	تحصيل مبالغ التوظيفات لأجل
844	466	تحصيل فوائد التوظيفات المالية
-266	484	صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية (ب)
		صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية
308	600	توزيعات الأرباح والتوزيعات الأخرى
308 -	600-	صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية (ج)
492	34	التغير النقدي للفترة (ا+ب+ج)
1 252	1 218	خزينة النقد والنقد المعادل في بداية السنة
1 745	1 252	خزينة النقد والنقد المعادل في نهاية السنة
492	34	التغير النقدي لهذه الفترة

❖ المصدر: من اعدا الطلبة بالاعتماد على الملحق 05.

1) التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية :

نلاحظ من خلال الجدول أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية خلال فترة الدراسة موجب، أي أن الأنشطة التشغيلية في مؤسسة الفوسفات مولدة نقدية، هذا دليل قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية، حيث أن النقدية المحصل عليها من الزبائن تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التدفقات النقدية نتيجة مراجعة السياسة الائتمانية المتبعة من طرف الشركة، وكذلك بالنسبة لمدفوعات المستخدمين والموردين نتيجة لعمليات التي تقوم بها المؤسسة من صيانة وأنشطة عادية ونتيجة سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة، كذلك المؤسسة كانت مدفوعاتها فيما يتعلق بالأنشطة الاستثنائية مرتفعة خلال سنوات محل الدراسة. ومنه نجد أن التدفق التشغيلي خلال الدراسة موجب يجعل المؤسسة في وضع مريح.

(2) التدفقات النقدية من الأنشطة الإستثمارية:

نلاحظ من خلال الجدول أن التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية خلال فترة الدراسة ينخفض، وهو مؤشر جيد لأن الأنشطة الإستثمارية للمؤسسة مستهلكة نقدية ومولدة، أي أن المؤسسة تشغل مواردها الذاتية في تنمية القدرة الإنتاجية والتنافسية وتحديد الطاقة الانتاجية.

إن المؤسسة باعتبارها مؤسسة وطنية ليس لديها منافسة كبيرة في السوق الجزائرية فهي تتبنى سياسة إستثمارية توسعية في نشاطها من أجل تلبية إحتياجاتها وإحتياجات الزبائن بصفة عامة.

التدفق التمويلي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن صافي التدفق النقدي للمؤسسة سالب وذلك خلال جميع سنوات الدراسة فالصافي المتحصل عليه كانت نتيجة عملية توزيعات للمساهمين فقط، وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على تمويل داخلي فقط.

بعد تقديم جدول تدفقات الخزينة، وقيام بقراءة مالية لأهم التغيرات التي حدثت في عناصره، يمكن الحكم على كفاءة أنشطة المؤسسة ومعرفة الحركة النقدية في كل نشاط، بحيث سجلنا:

❖ **صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية موجب وهو ما يجعل المؤسسة في وضعية**

مريحة اتجاه السيولة.

❖ **صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية سالب في سنة 2019، معنى هذا أن سياسة**

المؤسسة توسعية لتغطية إحتياجاتها حيث يدل هذا على زيادة الطاقة الانتاجية للمؤسسة، أما

في سنة 2018 فإن النسبة موجبة وهذا دليل على النقدية المعتبرة التي تحوزها المؤسسة.

❖ **صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية سالب خلال سنوات الدراسة ويرجع ذلك الى**

تسديد القروض والديون الأخرى.

المطلب الثالث: مصادر تمويل خريئة المؤسسة.

1. قرارات توظيف فائض الخريئة: يعمل أمين الخريئة على إستخدام الطرق المالية الموجودة من

أجل توظيف مناسب لفوائض الخريئة، لمدة تكون قصيرة الأجل عادة، كما أن لتوظيف المالي عدة أشكال ويكون ذلك حسب المدة والحجم، كما يتم الإعتماد على معيارين هما :

1.1 المردودية: وهو العائد الفعلي أو المحتمل التي تحصل عليه المؤسسة عن طريق توظيف أموالها.

2.1 الأمان: وهو إستطاعة المؤسسة على إسترجاع النقدية بسرعة ودون تحقيق خسائر من أجل توظيف مالي قصير الأجل، مثل توظيف الأسهم الذي يشكل خطر على رأس مال المؤسسة، أما توظيف السندات فإنها تشكل حقيقة الأمان لها.

ومن هنا نستنتج أن المردودية لها علاقة عكسية مع معيار الأمان، إهتمام أمين الخريئة ينصب في توفير السيولة اللازمة بأقل تكلفة وفي كل وقت ثم تحقيق الأمان في التوظيف.

2. قرارات التمويل الداخلي: ويقصد به مختلف المصادر التي إعتمدت عليها المؤسسة من أجل تمويل إستثماراتها وعملياتها الإستغلالية، فهو يساهم في تنمية المؤسسة ويضمن زيادة الأصول الإقتصادية دون اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الموارد المالية لإقتنائها، وبالتالي تحمل أعباء مالية كالفوائد ودفع أقساط الدين، وهذا من شأنه أن يزيد من القدرة الإقتراضية للمؤسسة وتشارك بصفة مباشرة في العملية التوسعية لها.

3. قرارات التمويل الخارجي: إن عدم قدرة المؤسسة على تمويل إحتياجاتها عن طريق التمويل الذاتي، يفرض عليها إيجاد طرق أخرى للتمويل قصير المدى، ويقصد به الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير، وتلتوم بردها خلال فترة معينة.

بعد القيام بدراسة ميزانية المؤسسة وبعد أخذ المعلومات من رئيس مصلحة التسيير تبين أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة أي بإستطاعتها تمويل نفسها من مواردها الذاتية وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية، وبالتالي يمكنها تمويل نشاطها من مصادرها الداخلية، وهي لم تقع في مشكلة عجز منذ تاريخ تأسيسها، ويمكن إيجاز مصادرها الداخلية في:

1- **الاموال الخاصة:** من خلال الميزانية المالية نستخلص أن الأموال الخاصة للمؤسسة تساهم

في تركيب هيكلها المالي وتتمثل في:

- **رأس المال:** يقدر راس مال المؤسسة ب 1.60000000,00.
- **الإحتياجات:** تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ الإحتياجات بمبالغ متزايدة.
- **الأرباح المحتجزة:** تعتمد المؤسسة على الاموال المحتجزة كمصدر للتمويل.

2- **المبيعات:** تعتمد المؤسسة على مبيعاتها كمصدر تمويل، حيث أن إرتفاع حجم المبيعات

يؤثر بصفة ايجابية على هيكلها المالي.

3- **العوائد المالية:** تقوم المؤسسة بوضع أموالها في البنوك، مقابل نية معينة من الفوائد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للخبزينة.

الميزانية التقديرية النقدية هي خطة عمل تفصيلية تقوم المؤسسة باعدادها تترجم فيها أهداف المؤسسة في شكل صورة مالية، تعتمد على التقدير فهي نتائج محتملة تعتمد عليها المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث تم التطرق إلى موازنة مؤسسة الفوسفات.

المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية للخبزينة

تحتوي الموازنة النقدية التقديرية على الكثير من البنود التي تستخرج من الميزانيات التقديرية السابقة والكشوف الملحقة، حيث تقوم المديرية المركزية للمالية بتقدير كل من المقبوضات والمدفوعات على أساس التوقعات الناتجة عن الموازنات السابقة، ف المقبوضات تتمثل في المبيعات المتوقعة والمديونية المتوقعة تسديدها للمؤسسة، أما المدفوعات فهي تتمثل في التموينات المتوقعة إقتنائها والديون المتوقعة تسديدها، وتقوم شركة الفوسفات تبسة بإعداد ميزانيتين واحدة تكون أدنى عند نقطة التعادل والأخرى تكون المثلى، وسيتم التعرض لميزانية التقديرية عند نقطة التعادل، فكانت كالتالي :

الجدول 09: الموازنة التقديرية النقدية لشركة الفوسفات لسنة 2019/2018

الوحدة (الملايين)

2019	2018	البيان
5 512	7 140	الخدمات والمنتجات الملحقة
00	372	الانتاج المخزن أو المسحوب من التخزين
0	-	الانتاج الثابتة
0	-	اعانات الاستغلال
5 512	7 512	مداخيل التمويل
-1 420	-1 141	المشتريات المستهلكة
-296	-164	المصالح الخارجية

-1 062	-1 077	الخدمات الخارجية الاخرى
-2 778	-2 382	ممارسة الاستهلاك
2 734	5 130	قيمة اضافية للاستغلال
-2 539	-2 377	أعباء العاملين
-30	-15	الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة
165	2738	فائض تشغيلي اجمالي
0	140	المنتجات العملية الأخرى
-272	-250	الأعباء العملية الأخرى
-1 268	-1 323	المخصصات للاهتلاكات والتموينات لخسارة القيمة
0	83	الاسترجاعات عن خسارة القيمة والتموينات
-1 375	1388	النتيجة التشغيلية
1 400	1 400	المنتجات المالية
-25	-9	الأعباء المالية
1 375	1 391	نتيجة مالية
0	2 779	نتيجة قبل الضريبة
0	-	مساهمة اليد العاملة في الأرباح
0	-723	الضرائب على الأرباح المبينة على نتائج الأنشطة التشغيلية
0	-	ضرائب مؤجلة
6 912	9 135	اجمالي الإيرادات
-6 912	-7 079	اجمالي المصروفات
0	2 056	صافي الدخل

❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 07

المطلب الثاني: تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للخرينة.

لقد تم في هذا المطلب تحليل الموازنة التقديرية للخرينة وما هو محقق فعلا في السنوات

2019/2018.

الإنحراف هو عبارة عن الفروق مابين النتائج التقديرية والحقيقية، أن هذه الإنحرافات إما أن تكون

إيجابية أو سلبية، وذلك وفق المعادلة :

$$\text{الإنحراف} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج التقديرية}$$

وتحسب نسبة الانحراف كالتالي :

$$\text{الإنحراف النسبي} = \frac{\text{الفعلية}}{\text{المقدرة}}$$

الجدول 10: الموازنة التقديرية للميزانية لسنة 2019/2018

الوحدة (الملايين)

2019			2018			البيان
النسبة	المحقق	التقديري	النسبة	المحقق	التقديري	
1.38	7 617	5 512	101.	7 224	7 140	الخدمات والمنتجات الملحقة
0	255	00	.230	-87	372	الانتاج المخزن أو المسحوب من التخزين
0	16	0	0	4	-	الانتاج الثابتة
0	-	0	0	-	-	اعانات الاستغلال
1.43	7 889	5 512	0.95	7 141	7 512	مداخيل التمويل
1.66	-1 205	-723	1.01	-1 158	-1 141	المشتريات المستهلكة
0	-295	-	1.44	-237	-164	خدمات خارجية
0.96	-1 030	-1 062	0.80	-871	-1 077	الخدمات الخارجية الاخرى
0.91	-2 530	-2 778	0.95	-2 267	-2 382	ممارسة الاستهلاك

1.96	5 359	2 734	0.95	4 874	5 130	قيمة اضافية للاستغلال
1.16	-2 960	-2 539	0.99	-2 371	-2 377	أعباء العاملين
0.43	-13	-30	0.93	-14	-15	الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة
14.45	2 385	165	0.90	2 487	2738	فائض تشغيلي اجمالي
0	143	0	1.42	119	140	المنتجات العملياتية الأخرى
1.19	-325	-272	0.88	-220	-250	الأعباء العملياتية الأخرى
.910	-1 155	-1 268	0.73	-967	-1 323	المخصصات للاهتلاكات والتموينات لخسارة القيمة
0	14	0	0.15	13	83	الاسترجاعات عن خسارة القيمة والتموينات
0.77	1 062	-1 375	1.03	1 432	1388	النتيجة التشغيلية
0.70	981	1 400	0.93	1 312	1 400	المنتجات المالية
0.16	-4	-25	1.77	-16	-9	الأعباء المالية
0.71	977	1 375	0.93	1 295	1 391	نتيجة مالية
0	2 039	0	0.98	2 728	2 779	نتيجة قبل الضريبة
0	-501	0	0	-475	-	مساهمة اليد العاملة في الأرباح
0	-541	0	0.33	-739	-723	الضرائب على الأرباح المبينة على نتائج الأنشطة التشغيلية
0	6	0	0	23	-	ضرائب مؤجلة
1.30	9 035	6 912	0.94	8 610	9 135	اجمالي الإيرادات
1.16	-8 032	-6 912	990.	-7 072	-7 079	اجمالي المصروفات
0	1 003	0	0.74	1 537	2 056	صافي الدخل

❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 05 و07.

1- تحليل الموازنة التقديرية للخرينة سنة 2018:

نلاحظ من خلال التدفقات النقدية أن المؤسسة:

- حققت نسبة سالبة من التمويل حيث حققت نسبة 0.95% تقريبا مما هو مقدر، ويعود ذلك إلى انخفاض الإنتاج المخزن، حيث أن نسبة المخزون كانت بفارق سالب مما هو مقدر.
- إنحراف النتيجة قبل الضريبة سالب، وهو إنحراف سلبي، يعود إلى أن إنحراف ممارسة الإستهلاك كان سالب، حيث أن المؤسسة حققت نسبة 0.93% مما هو مقدر، ويرجع ذلك إلى انخفاض نسبة الخدمات الخارجية.
- إنحراف فائض إجمالي التشغيلي انخفاض سالب، وهذا دليل على أن المؤسسة حققت ما هو مقدر بنسبة 0.9%، ويرجع ذلك إلى انخفاض المبلغ المحقق في مداخل التمويل.
- إنحراف النتيجة التشغيلية موجب لأن المؤسسة تجاوزت ما هو مقدر بنسبة 1.03%، وهو إنحراف ملائم يعود إلى انخفاض نسبة الأعباء والإهتلاكات والإسترجاعات.
- إنحراف النتيجة المالية سالب، حيث حققت المؤسسة تقريبا 0.93% مما هو مقدر ويعود ذلك إلى ارتفاع نسبة الأعباء المالية.
- إنحراف إجمالي الإيرادات كان سالب، وهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق ما هو مقدر إلى بنسبة 0.94%، ويعود ذلك إلى انخفاض نتيجة قبل الضريبة وارتفاع نسبة كل من اليد العاملة والضرائب.

2- تحليل الموازنة التقديرية للخرينة سنة 2019:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ من خلال تحليل نسبة التدفقات النقدية أن المؤسسة:

◆ حققت نسبة موجبة من التموين، حيث حققت فائضا يقدر ب 1.43 % مقارنة بما هو مقدر،

ويعود ذلك الى إرتفاع كل من الإنتاج المخزن والإنتاج الثابتة.

◆ إنحراف النتيجة قبل الضريبة إنحراف موجب، وهو إنحراف ملائم ويعود ذلك إلى أن إنحراف

ممارسة الاستهلاك كان سالب لأن المؤسسة لم تحقق ما هو مقدر، ويعود ذلك إلى إرتفاع نسبة

المشتريات المستهلكة وإرتفاع نسبة خدمات خارجية.

◆ إنحراف النتيجة التشغيلية كان موجب فالمؤسسة تجاوزت ما هو مقدر بنسبة كبيرة، ويعود ذلك

إلى فائض التشغيلي الإجمالي.

◆ إنحراف النتيجة المالية كان سالب، ويعود ذلك الى إرتفاع نسبة المنتجات المالية.

◆ إنحراف إجمالي الإيرادات كان موجب، حيث أن المؤسسة حققت أكثر مما هو نقدر بنسبة

1.30 %، ويعود ذلك الى إنخفاض نسبة مساهمة اليد العاملة وإنخفاض نسبة الضرائب على

الأرباح.

3- المقارنة بين الانحرافات:

بعد حساب إنحرافات الموازنة التقديرية للخرينة للفترة (2018-2019) كل على حدى، قمنا

بإعداد مقارنة للإنحرافات الكلية المسجلة في مجموع المقبوضات ومجموع المدفوعات لسنوات، كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 11: مقارنة لانحرافات الموازنة التقديرية للخرينة للفترة (2018-2019)

الوحدة (الملايين)

2019		2018		
نسبة الانحراف	الفارق	نسبة الانحراف	الفارق	
1.30	2123	0.94	525	مجموع المقبوضات
1.16	1120	990.	-7	مجموع المصروفات
0	1003	0.74	-519	صافي الدخل

❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول السابقة

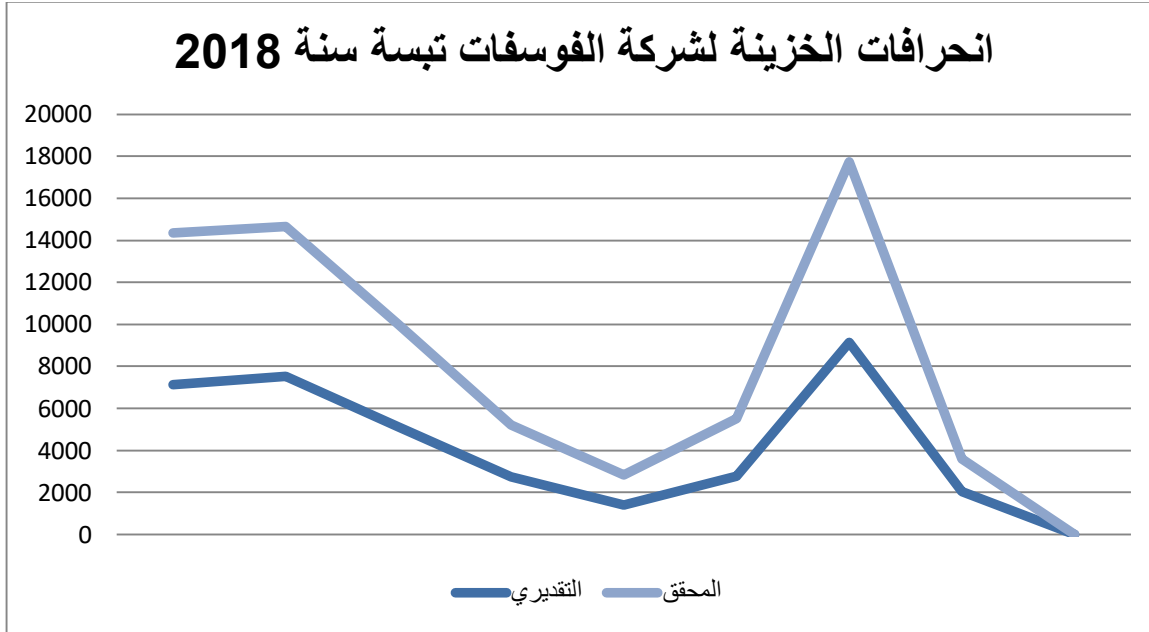
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن :

موازنة الخرينة حققت إنحرافا سالبا وموجبا في سنتي الدراسة، حيث حققت إنحرافا سالبا سنة 2018، ويرجع ذلك الى سوء تقديرات المؤسسة، حيث أن هذا يعتبر عجزا يمس ميزانية المؤسسة، ثم في سنة 2019 يصبح الإنحراف موجبا، حيث حققت المؤسسة نسبة أكثر مما هو مقدر، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة استفادت من الأخطاء السابقة، وخفضت نسبة توقعاتها.

المطلب الثالث: تحليل الفجوات للموازنة التقديرية للخرينة.

بالاعتماد على موازنة التقديرية يتم اعداد المنحنيات التالية:

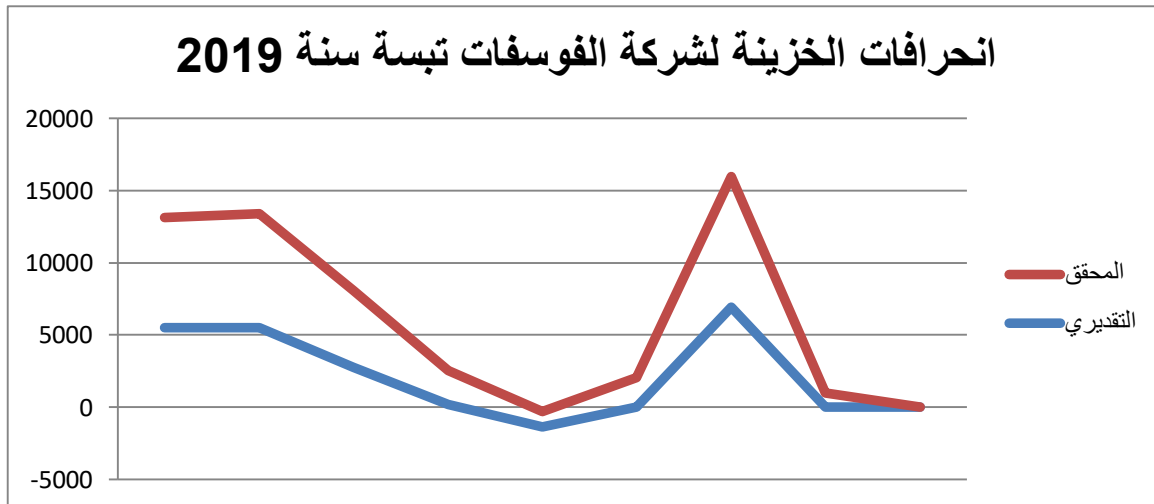
المنحنى 01: انحرافات الخزينة لشركة الفوسفات تبسة سنة 2018



❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جدول الموازنة التقديرية للميزانية

2019/2018

المنحنى 02: انحرافات الخزينة لشركة الفوسفات تبسة سنة 2019



❖ المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على جدول الموازنة التقديرية للميزانية

2019/2018

❖ سنة 2018:

نلاحظ من خلال المنحنى أن هناك فجوة في ما هو مقدر من طرف المؤسسة وما هو محقق فعلا، وهو إنحراف غير ملائم ينعكس سلبا على المؤسسة، حيث أن ما تم تحقيقه أقل من المتوقع بنسبة كبيرة، أي أن المؤسسة عانة من عجز مالي في هذه السنة.

❖ سنة 2019:

نلاحظ من تحليل للمنحنى أن هناك فجوة في تقديرات المؤسسة، حيث أن هناك إنحراف إيجابي، فقد حققت المؤسسة ما يفوق المتوقع، حيث أنها أخذت بالحسابات عدم تمكنها من تحقيق ما يجب تحقيقه في السنة الماضية، وخفضت نسبت توقعاتها في هذه السنة.

إن تحليل انحرافات الخزينة يظهر فارقا بسيطا بين ما هو مقدر وما هو حقيقي، وهذا ما يعكس التنبؤ الجيد في الخزينة من جهة، والعمل الجيد من مختلف المصالح من جهة أخرى، وعلى العموم فإن خزينة الموازنة التقديرية تعاني من تذبذب بين عجز وفائض، وهذا ما تظهره النتائج

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وقد تم إختيار مؤسسة الفوسفات كمحل لدراسة بفضل المعطيات التي يمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الشركة، بعد قيامنا بالدراسة الميدانية والاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة خلال سنوات الدراسة 2019/2018 والقيام بتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة، وبعد مناقشتها وتحليلها تم التوصل إلى أن شركة الفوسفات تمتلك خزينة موجبة أي أن المؤسسة في وضعية جيدة وأن لها القدرة على تسديد معظم إلتزاماتها في الوقت المحدد، كما أن التدفقات النقدية موجبة وهذا ما يجعل المؤسسة في وضعية مريحة إتجاه السيولة، وكانت إنحرافات الموازنة التقديرية موجبة في معظم الأوقات وهو انحراف ملائم، وعموما لم تكن هناك فجوة كبيرة بين التقديرات والنتائج الفعلية وهذا يدل على أن المؤسسة تتحكم بالسوق الخاص بها ولا يوجد خلل كبير في وضع التقديرات.

الغائبة العامة

إن نجاح المؤسسة في تقليل المخاطر المالية التي تتعرض لها يتم من خلال حسن تسيير الإدارة للخرينة ومدى كفاءتها في إستعمال الطرق المحاسبية للتحكم فيها، وهذا مرهون بالقرارات المالية التي يتخذها مسير المؤسسة الإقتصادية في مختلف الحالات والوضعية التي تتخذها الخرينة، وخاصة فيما يتعلق بتوظيف الفائض الذي يمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وتساعدتها على تفادي الوقوع في المخاطر المختلفة مثل العجز .

ويعتبر تسيير الخرينة مشكلة دائمة للمؤسسة الاقتصادية، فاهتمام مسير الخرينة هو ضمان الاستمرارية الذي يتطلب دراسات معمقة وتقنيات مختلفة لمواجهة الصعوبات الاقتصادية ومدى كفاءته في استعمال الموازنة التقديرية للخرينة للتخطيط والتنبؤ بالمدخيل والمصاريف في المؤسسة، من خلال التأكد من التوازن بينهما لتفادي وقوع المؤسسة في حالة مالية سيئة، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند العجز والاستثمار وتجنب تجميد الأموال عند العجز، وقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة كيف يمكن للموازنة التقديرية للخرينة أن تقوم بتقليل المخاطر في مؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة- وذلك خلال الفترة 2018-2019 .

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري أن الموازنة التقديرية للخرينة تعتبر وسيلة مهمة في المؤسسة الاقتصادية، حيث تأثر على مختلف القرارات المالية، فهي تهدف في الأخير إلى تخفيض المخاطر المتعلقة بالسيولة وبينت الدراسة التطبيقية أن مؤسسة الفوسفات تعتمد على الموازنات التقديرية للخرينة في اتخاذ مختلف قراراتها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي وذلك بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة ثم الإثبات أو نفي لفرضيات الدراسة، والوصول إلى مختلف النتائج والتوصيات.

- إختبار الفرضيات:

بعد ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يتم إختبار الفرضيات كما يلي :

- بالنسبة للفرضية الرئيسية التي جاء فيها: " تقوم الموازنة التقديرية للخبزينة بالتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة فتساهم في وضع خطط مستقبلية تمكنها من التقليل منها عن طريق وضع خطط لمواجهةها. "

هي فرضية صحيحة، حيث أن الموازنة التقديرية للخبزينة هي عبارة عن تخطيط لما يمكن للمؤسسة أن تستثمره في حالة فائض وما تقترضه في حالة عجز .

وقد ساعد إختبار الفرضيات الفرعية في التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

- بالنسبة للفرضة الأولى التي جاء فيها: " الموازنة التقديرية عبارة عن ترجمة دقيقة لمختلف أهداف المؤسسة "

هي فرضية صحيحة، حيث أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن خطة واقعية وهي عبارة عن تقدير كمي عن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتقديرها.

- بالنسبة للفرضية الثانية المتضمنة: " تعد ادوات التحليل أحد أهم أساليب التي تساهم في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة. "

هذه الفرضية صحيحة، حيث أن أدوات التحليل المالي أسلوب مهم يقوم بإستخدام البيانات والمعلومات، لخلق نسب ونماذج رياضية تهدف للحصول إلى معلومات تستخدم في تقييم

الأداء وإتخاذ قرارات رشيدة وفهم أفضل لمواطن القوة والضعف.

- بالنسبة للفرضة الثالثة: " نعم تقوم مؤسسة الفوسفات باستخدام الموازنة التقديرية من أجل التخطيط والتنبؤ بكل من المدفوعات والمقبوضات " .

هذه الفرضية صحيحة، حيث أثبتت الدراسة التطبيقية أن مؤسسة الفوسفات تستخدم الموازنة التقديرية للخرينة لتخطيط وذلك بإعتمادها على الطرق الكيفية من خلال المقارنة بين الموازنات السابقة لمراقبة عملياتها وحساب الإنحرافات .

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية والتساؤلات التي تم طرحها والاجابة عنها يمكن إستخلاص

ما يلي:

- الموازنة التقديرية للخرينة لها القدرة في معرفة قدرة السيولة للمؤسسة كونها تبين التوان المالي.
- الموازنة التقديرية ضرورية في كل عمليات التمويل حيث أنها تعتبر وثيقة هامة.
- يمكن جدول تدفقات الخرينة للشركة من معرفة مدى قدرتها على توليد السيولة وذلك من خلال الأنشطة الرئيسية لها وكيفية تشكيل الخرينة على مستواها.
- عدم قيام المؤسسة بموازنة تقديرية صحيحة للخرينة بوقعها في مشكلتين:
الأولى هي: زيادة التدفقات النقدية الخارجية عن الداخلة مما يوقع المؤسسة في حالة العجز.
الثانية هي: الإحتفاظ بمبالغ أكبر من حاجة المؤسسة مما يؤدي إلى تجميد أموالها التي يمكن أن تستثمرها .
- من خلال النتائج المتحصل عليها في المؤسسة نجد أنها حققت توازن مالي حيث أن رأس المال العامل يساوي 7650 مليون دج سنة 2018 و8248 مليون دج سنة 2019، واحتياج رأس المال العامل 2648 مليون دج سنة 2018 و2771 مليون دج سنة 2019

وهذا دليل على أن الخزينة كانت موجبة حيث حققت مليون دج 5002 مليون دج سنة 2018 و 5477 مليون دج سنة 2019.

- تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (العملية) موجبة خلال سنوات الدراسة حيث حققت 150 مليون دج 2018 و 1066 مليون دج سنة 2019.
- من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن أعباء المؤسسة كانت أقل من إيراداتها.

التوصيات:

- في ظل النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية :
- ضرورة إهتمام شركة الفوسفات أكثر بالموازنة التقديرية للخزينة من أجل إتخاذ خطط صحيحة.
 - العمل على توظيف المالي الملائم وتنويع الإستثمارات.
 - قيام المؤسسة بالإستثمارات لتفعيل كل من دورتي التمويل والتشغيل لتحقيق أكبر عائد ممكن.

أفاق الدراسة:

في الأخير يمكن القول أن بحثنا هذا هو مجرد محاولة للتقرب من واقع تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية وهو يتعرض لكثير من النقائص تبقى شاغرة لبحوث أخرى مستقبلية وبالتالي يمكن التطرق الى دراسات مختلفة منها:

- دور الموازنة التقديرية في تسيير الخزينة .
- طرق تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية .

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الموازنات التقديرية للخبزفة كوسيلة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية، بالإضافة إلى معرفة مدى إعتماء المؤسسات على نظام الموازنات التقديرية للخبزفة في نشاطها، وقد تم من خلال الجانب النظري التطرق إلى مفهوم الخبزفة وموازنتها التقديرية وأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، أما في الجانب التطبيقي تم التطرق لموازنة الخبزفة في مؤسسة الفوسفات - تبسة -، حيث تم بإستعمال القوائم المالية لكل من سنة 2018 و 2019 تحليل المعلومات وحساب الإنحرافات .

الكلمات المفتاحية: تسيير الخبزفة، الموازنة التقديرية للخبزفة، المخاطر المالية.

Abstract :

The study aimed to identify the reality of the application of treasury estimated budgets as a means of monitoring management in economic institutions. As well as knowing the extent to which institutions rely on the treasury's discretionary budgets system in their activities. As for the practical side, the treasury balance in the Tebessa Phosphate Corporation was discussed, using the financial statements for the years 2018 and 2019 by analyzing the information, and calculating the deviations.

Key Words : Treasury management , The estimated budget for the treasury, financial risk