

الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة *Algal plus* بالمسيلة

*Estimated Budget As a tool for the optimal Management of the  
treasury of economic enterprises - A Case Study of Algal Plus  
enterprise in M'sila*

عز الدين عبد الرؤوف، جامعة المسيلة، [abdelraouf.azzeddine@univ-msila.dz](mailto:abdelraouf.azzeddine@univ-msila.dz)

قروش عيسى، جامعة المسيلة، [aissa.kerrouche@univ-msila.dz](mailto:aissa.kerrouche@univ-msila.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/03/22 تاريخ القبول: 2021/05/07 تاريخ النشر: 2021/12/31

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى بيان دور الموازنة التقديرية في التحكم في تسيير الخزينة بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة أقال بلوس بالمسيلة، حيث أتاح استغلال قوائمها المالية إعداد موازنة لخزيتها لسنة 2020، انطلاقا منها قمنا بحساب الانحرافات بين القيم المتوقعة والمحققة في مختلف البنود الداخلة في حساب الخزينة، أظهرت نتائج التحليل تحكما كبيرا في تسيير خزينة المؤسسة تعكسه قيمة الانحرافات المسجلة والتي كانت مقبولة إلى حد كبير بالرغم من تباينها بين السلب والإيجاب.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة التقديرية؛ الخزينة؛ أقال بلوس؛

**تصنيف JEL:** G31, E63

**Abstract:** The objective of the study is to demonstrate the role of the Estimated budget in controlling the management of the Treasury in the economic enterprise, through the study of the case of algal plus in M'sila, where the exploitation of the financial statements made it possible to prepare a the budget for its treasury for the year 2020. we calculated the deviations between the expected and realized. the results of the analysis showed significant control in the management of the treasury of the enterprise reflected in the value of the deviations recorded, which were largely acceptable despite the discrepancy between negative and positive.

**keyword:** Estimated Budget; Treasury; Algal plus;

**JEL classification code :** G31, E63

المؤلف المرسل: قروش عيسى،

الاييميل: [aissa.kerrouche@univ-msila.dz](mailto:aissa.kerrouche@univ-msila.dz)

## 1. مقدمة:

تحرص المؤسسات المعاصرة على رفع أداء إدارة الخزينة باتباع مجموعة من الإجراءات والطرق التي تساعدها على زيادة فعالية إدارة النقدية وبالتالي رفع الربحية، من بين تلك الطرق المتبعة نجد الموازنة التقديرية لتدفقات الخزينة.

تعتبر عملية التنبؤ بالتدفقات النقدية سواء الداخلة أو الخارجة من أهم أدوات التسيير المالي والذي له علاقة بالتخطيط المالي قصير الأجل، فهو يمنح المؤسسة فرصة معرفة الفوائض المالية أو العجز المالي قبل وقوعه، بناءً من جدول أو قائمة تلخص كل التدفقات الداخلة والخارجة لفترة زمنية مستقبلية غالباً لا تتجاوز السنة.

**1.1. الإشكالية:** انطلاقاً من أهمية التحكم في إدارة النقدية في المؤسسة وإبراز أهمية الموازنات التقديرية في تحقيق ذلك، تبرز إشكالية الدراسة التي تم صياغتها على النحو التالي: ما مدى فعالية استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل للخزينة في المؤسسة محل الدراسة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك انحرافات في تسيير خزينة المؤسسة محل الدراسة وما هي طبيعتها ومسبباتها؟
- ما هي أهم الإجراءات المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة لمعالجة الانحرافات المسجلة في تسيير الخزينة بناءً على مخرجات الموازنة التقديرية للخزينة؟
- كيف تؤثر مخرجات الموازنة التقديرية لخزينة المؤسسة محل الدراسة في توجيه قرارات الاستثمار بها؟

**2.1. الفرضيات:** الفرضيات التالية إجابات مبدئية على الأسئلة سالفة الذكر.

- تشكل مخرجات الموازنة التقديرية للخزينة أساساً علمياً لتحسين فعالية تسيير الخزينة.
- تسجل المؤسسة انحرافات مقبولة في عمومها، تنتوع بين السلبية والإيجابية.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مخرجات الموازنة التقديرية لاتخاذ القرارات المناسبة لكل بند من البنود.

- تساهم مخرجات الموازنة التقديرية للخزينة في توجيه القرارات المالية طويلة وقصيرة الأجل.

**3.1. أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى إظهار أهمية استخدام أسلوب الموازنات التقديرية للتحكم في تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال عرض و تحليل نموذج خاص

لتسيير الخزينة في مؤسسة Algal plus بالمسيلة، و الذي من خلاله نسعى لتحديد نقاط القوة والضعف و في تسيير خزينة المؤسسة، والتي ستكون بدورها منطلقا لاتخاذ القرارات المالية المناسبة سواء كانت على المدى الطويل أو القصير .

**4.1. منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملاءمة لدراستنا باعتبارها تعتمد على وصف وتحليل القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة و من ثم استخراج النتائج و تحليلها .

**5.1. مصادر البيانات:** تم الاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة والتي شملت خصوصا (الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة )، بالإضافة مجموعة أخرى من الوثائق و المعلومات المقدمة لنا في اطار تواصلنا مع مدير المحاسبة والمالية بالمؤسسة.

**6.1. حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة الواقعة بولاية المسيلة

- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على تحليل الموازنة التقديرية والقوائم المالية لسنة 2020

## 1. الإطار النظري للدراسة:

### 1.1. تعريف الموازنة التقديرية:

الموازنة التقديرية والتي يطلق عليها أيضا الميزانية التقديرية ما هي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال. (الحناوي، 2001، صفحة 153) وتعرف أيضا بأنها وسيلة من وسائل التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرية المالية المستقبلية والمدونة بطريقة كمية تهدف إلى رسم الأهداف المستقبلية وإرشاد متخذ القرار إلى الإجراءات المثالية الواجب اتخاذها بشكل يضمن تحقيق الأهداف (الزعيبي، 2000، صفحة 297).

ما يمكن استنتاجه هو أن الموازنة التقديرية تعتبر أداة رئيسية للرقابة تركز على التخطيط المستقبلي، وتقدم الأساس الرقابي اللازم لتتبع الأداء الحاضر وقياسه وتقويم نتائجه. وهي تعبير كمي ومالي لخطة عمل معينة خلال فترة زمنية محددة تهدف الى استخدام موارد وإمكانيات المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة.

**2.2. أهداف إعداد الموازنات التقديرية:**

تهدف الإدارة من خلال إعداد الموازنات التقديرية إلى تحقيق الأغراض الآتية: (الزعي، 2000، صفحة 297)

- تخطيط التنسيق والتوفيق بين المحافظة على سيولة كافية لمقابلة دفع الالتزامات المالية وبين زيادة الأرباح طويلة الأجل التي تحققها المؤسسة.
- تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المتوقعة.
- تقدير الأرباح المتوقعة.
- التنبؤ بكمية المبيعات المخطط لها.

وانطلاقاً من تعريف الموازنة يمكن القول أن الموازنات التقديرية تعتبر كأداة اتصال فعالة بين الإدارة العليا والوحدات التابعة لها. حيث تمكن المؤسسة من توقع التغيرات والاستعداد لمواجهتها خاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير. كما تهدف الى تحسين التنسيق الداخلي بين عمليات ووحدات المؤسسة ، حيث أن الموازنة التقديرية تمكن مسؤول أي وحدة إدارية من أن يرى علاقة وحدته بالوحدات الأخرى بالمؤسسة.

**3.2. الموازنة التقديرية للخزينة**

الموازنة التقديرية للخزينة 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 ما يسمى بالموازنة النقدية من أهم الأدوات الأساسية في التخطيط المالي القصر الأجل، فهي تساعد على تمييز الفائض أو العجز المالي المرتقب لمؤسسة ما، وهذا انطلاقاً من قائمة تشمل كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون على أساس ربع سنوي أو شهري أو على أساس أسبوعي. (Richard & Bill, 2006, pp. 369-370)

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 حركتها بإحكام ويقدر عال من الدقة. (محمود الشواورة، 2013، صفحة 184)

فإذا أرادت المؤسسة أن تحظى باحترام وثقة المتعاملين معها، وكذا المحافظة على سمعتها في الوسط المالي والتجاري، وكذا مع الزبائن والموردين والمقرضين، عليها أن تعمل كل ما في وسعها حتى تستطيع تسديد ما عليها من التزامات تجاه الغير حين يصل موعد استحقاقها. وهو ما تسمح بتحقيقه الموازنة التقديرية للخرينة من خلال تقدير خطر عدم السيولة الذي يمكن المؤسسة تجنب أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة. كما تسمح بالتحضير للمفاوضات مع المؤسسات المالية لاختيار البدائل التمويلية المناسبة بأقل تكلفة. (باديس ، 2013، صفحة 56)

تتشارك الموازنة التقديرية للخرينة مع الموازنات التقديرية الأخرى في كونها أداة من أدوات التخطيط المالي، إلا أنها تختلف عنها بالنواحي التالية: (دريد، 2013، صفحة 313)

- ✓ تعد الأداة الأنسب والأفضل التي تعبر عن الاحتياجات المالية على المدى القصير.
- ✓ الموازنة التقديرية للخرينة تقتصر على تناول خروج ودخول النقد إلى المؤسسة ويتم إعدادها على أساس تسجيل المقبوضات والمدفوعات النقدية طبقاً لمواعيد دخولها أو خروجها من المؤسسة بغض النظر عن الفترة من الناحية المحاسبية

### 3. إجراءات إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

لإعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية يجب أولاً تصنيف التدفقات النقدية بما يتناسب والحدث المنشأ للتدفق، حيث يمكن تصنيفها إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية وتدفقات من الأنشطة التمويلية وأخرى من الأنشطة الاستثمارية، ثم تحديد الأثر على الخزينة حيث يبوب ضمن المقبوضات أو المدفوعات. والجدول الموالي يبين تصنيفات التدفقات وأثرها على خزينة المؤسسة.

#### الجدول 1: تصنيف التدفقات النقدية

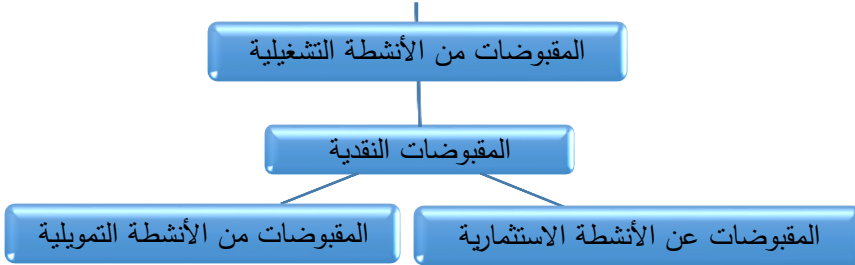
الأنشطة	الأمثلة	الأثر
التشغيلية	تحصيل من العملاء دفع لموردي المخزونات - دفع الأجرور - دفع الضرائب	داخل خارج خارج خارج
الاستثمارية	- نفقات رأس المال - التنازل عن التسهيلات - اقتناء تشيقات	خارج داخل خارج
التمويلية	- إصدار أوراق مالية - شراء الأوراق المالية - سداد السندات - دفع الحصص	داخل خارج خارج خارج

Source: Gary A. Porter and Curtis L. Norton, Using Financial Accounting Information, USA, South-Western, Cengage Learning, 2011, P631

### 1.3. التنبؤ النقدي للمقبوضات

توجد عدة طرق للتنبؤ بالمقبوضات النقدية في المؤسسات أهمها طريقة التدفق النقدي، وهي الطريقة الأكثر استعمالاً حيث تعتمد على التنبؤ بكل عنصر من عناصر المقبوضات النقدية التي يمكن تصنيفها إلى 03 أصناف أساسية وفق ما بينه الشكل الموالي:

**الشكل 1: مصادر المقبوضات النقدية**



*المصدر: من إعداد الباحثين*

يعتمد تقدير المقبوضات النقدية على تحديد المصدر أو الحدث المنشأ للتدفق، فقد يكون ناشئاً عن عمليات الاستغلال والذي يعتمد أساساً على تقدير حجم المبيعات والمقبوضات منها. كما يمكن أن يكون ناشئاً من الأنشطة الاستثمارية ويمكن أن يكون أيضاً ناشئاً من الأنشطة التمويلية للمؤسسة.

تكتسي عملية تحديد المقبوضات من الأنشطة التشغيلية أهمية بالغة في إعداد موازنة المقبوضات، وتعتبر عملية تحديد حجم المبيعات المتوقعة أساساً لإعداد كل الموازنات الأخرى لما له تأثير على كل الوظائف الأخرى للمؤسسة، حيث يجب تحري الدقة في تقدير حجم المبيعات المتوقعة ومن الأفضل أن يتم احتساب هذا الرقم اعتماداً على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنباً إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في ظلها، والتي سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة. بعد تحديد رقم الأعمال المتوقع يجب تقسيمه إلى مبيعات نقدية ومبيعات آجلة، وبذلك فإن المؤسسة تحصل على قيمة المبيعات النقدية في الحال، في حين تحصيل المبيعات الآجلة يتوقف على سياسات الائتمان والتحصيل التي تتبعها المؤسسة. (بجياوي و قرقب، 2012، صفحة 547)

ويجب أيضا تحديد المقبوضات من عمليات التمويل، وهي تلك المقبوضات المتعلقة بالقروض المصرفية بمختلف أشكالها والمتوقع الحصول عليها خلال فترة الموازنة إضافة، إلى المقبوضات الأخرى المتعلقة بوظيفة التمويل كزيادة رأس المال أو إدخال شركاء جدد. أما المقبوضات من عمليات الاستثمار فتتمثل في تلك المقبوضات المتعلقة بعمليات التنازل عن الاستثمارات المتوقع بيعها خلال فترة التي تغطيها الموازنة التقديرية إضافة للتنازلات عن الأسهم والسندات والأرباح المتوقع تحصيلها نقدا

### 2.3 تقدير المدفوعات النقدية

تعتبر المشتريات من المخزونات من أهم عناصر المدفوعات المنتظرة (بضاعة، مواد أولية... الخ)، ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، مع أخذ أقل مدة ممكنة للتسديد، ونعني بهذا أنه من الأفضل بناء على مبدأ الحيطة والحذر أن تكون فترة التسديد للموردين لمدة الموازنة أقل من الفترات السابقة.

العنصر الثاني والمهم الذي يؤخذ بعين الاعتبار في إعداد موازنة المدفوعات النقدية نجد الأجور والرواتب والتي يمكن تحديدها بسهولة من خلال التعرف على تقديرات التوظيف وتقديرات التوقف عن العمل بالنسبة لفترة الموازنة عن طريق معطيات إدارة الموارد البشرية، وعند تقدير الرواتب الأجور يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مواعيد تسديد الرواتب والأجور وتواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد في بعض الشركات

إن المؤكد أنه من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة تنشأ بعض الالتزامات اتجاه الدولة والهيئات الاجتماعية (ضرائب ورسوم، حقوق جمركية، غرامات، اشتراكات الضمان الاجتماعي... الخ). من الضروري معرفة مواعيد تسديد الضرائب والرسوم إضافة لاشتراكات الهيئات الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تقدمها إدارة المحاسبة لتقدير كل تلك المدفوعات.

أما المدفوعات المتعلقة بالاستثمار فهي مرتبطة بوقت الاستلام الفعلي للاستثمار أو بشروط الدفع المتوقع عليها مع موردي التثبيات.

### 3.3 الرصيد النقدي:

بعد القيام بعملية تقدير المقبوضات و المدفوعات النقدية، نقوم بطرح المدفوعات من المقبوضات مع الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول مدة حتى نستطيع التعرف على

وضعية سيولة المؤسسة هل تحدث زيادة أو نقصان في السيولة النقدية، ولا نستطيع في الحين معرفة هل المؤسسة مرغمة على اقتراض الأموال أو لا، وبذلك وجب على المؤسسة الاحتفاظ بالحد أدنى من السيولة لاستعمالها في وقت العسر المالي، ويمكن تحديد الحد من السيولة بدلالة رقم الأعمال أو بدلالة رأس مال العامل ومقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية مع الحد الأدنى للرصيد نتعرق على المبلغ الواجب اقتراضه وكذلك موعده. وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد.

### 3. أليات رفع كفاءة إدارة النقدية

#### 1.3. تحديد الحجم الأمثل للخزينة

يعتبر وليم باومول أول من أعطى نموذجا لإدارة النقدية، وتتلخص فكرته في أن توزيع الموارد المالية الفائضة يتوقف على متغيرين أساسيين هما تكلفة الفرصة البديلة وتكلفة المبادلات عن طريق بيع الأوراق المالية قصيرة الأجل لاسترجاع النقدية أو عن طريق الاقتراض (Ross, 2002, p. 778)

تتضمن تكلفة الفرصة البديلة عدم استثمار الفائض النقدي في أي مجال من مجالات الاستثمار، وتكلفة المبادلات هي تكلفة الحصول على النقد سواء عن طريق بيع الأوراق المالية قصيرة الأجل أو عن طريق الاقتراض. وأن تحديد الرصيد النقدي الأمثل يتضمن المبادلة بين تكاليف الفرصة البديلة وتكاليف المبادلات التي تقلل إجمالي التكاليف المرتبطة بالنقد إلى حدودها الدنيا (عدنان، 2009، صفحة 128).

يبني نموذج باومول على مجموعة من الفروض، منها اعتبار أن المؤسسة يمكنها تحديد حجم الأموال المطلوبة خلال الفترة بدقة، وأن استخدام النقدية ثابت خلال الفترة، وأوامر بيع الاستثمارات تصدر وتتفد في الوقت الذي يصل فيه رصيد النقدية إلى الصفر (Philippe , 1995, p. 68). ويحدد الحجم الأمثل للأموال الواجب الاحتفاظ بها في خزينة المؤسسة حسب هذا النموذج في النقطة التي تتعادل فيها تكلفة الحصول على الأموال ( بيع الاستثمارات المؤقتة) مع تكلفة الفرصة البديلة .



أما النموذج الثاني فقدمه كلا من ميلر وأور بناءً على الانتقادات التي وجهت لنموذج باومول، إذ يعتقدان أن تحديد الاحتياجات من الأموال بدقة أمر غير واقعي بسبب تنذب نشاط المؤسسة من فترة لأخرى ما يجعل حجم النقدية يختلف من وقت لآخر، وعليه يقترح نموذجهما لتحديد الحجم الأمثل من النقدية أن يتم حصره في مجال ذي حد أقصى وحد أدنى، لذلك يسمى هذا النموذج كذلك بنموذج حدود الرقابة، ويرى أصحاب هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم بتحديد حد أقصى وحد أدنى من النقدية بحيث كلما بلغ هذا الرصيد حده الأقصى تقوم الإدارة بتوجيه الفائض من النقدية إلى الاستثمارات المؤقتة لتخفيض هذا الرصيد والعكس بالنسبة للحالة التي يتدنى فيها رصيد النقدية إلى الحد الأدنى للمجال بحيث تقوم المؤسسة ببيع جزء من الاستثمارات المؤقتة ليبقى رصيد النقدية دائما محصورا بين الحد الأقصى والأدنى عند مستوى معين بين هذين الحدين يتم تحديده مسبقا يسمى بنقطة العودة .

### 2.3. القارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات في موازنة الخزينة

بعد إعداد موازن الخزينة لفترة معين وحساب رصيد الخزينة النهائي وبمقارنته مع الحجم الأمثل للخزينة الذي يحدده مسير الخزينة وفقا للطرق السالفة الذكر، تظهر الحاجة أمام مسير الخزينة إما للبحث عن مصادر تمويلية لسد العجز أو البحث عن أفضل السبل لاستثمار الفائض النقدي الناتج عن الفرق المقبوضات والمدفوعات المتوقعة.

#### 1.2.3. في حالة وجود فائض

نقصد بالفائض في الخزينة أن حجم التدفقات الداخلة (المقبوضات) أكبر من حجم التدفقات الخارجة (المدفوعات) مضافا إليها الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به في الخزينة الذي يحدد وفقا لنماذج أو تقديرات مسؤول الخزينة. في هذه الحالة يجب على المسير المالي في المؤسسة اتخاذ قرار لتوظيف تلك الفوائض لتحقيق عوائد أكبر من تكلفة الفرصة البديلة مع الأخذ بعين الاعتبار المردودية ودرجة المخاطرة.

إن اتخاذ قرار لتوظيف الفوائض المالية المتوقعة تأخذ أشكالا متعددة تستخدم أساليب مختلفة لتحديد أفضل توظيف الذي يحقق أكبر عائد بأقل مخاطرة ممكنة، عموما يمكن التمييز بين مجالين لاستثمار الفوائض المالية. الأول يكون داخل السوق المالي كوضع الأموال في حسابات بنكية لفترة معينة بصيغ متعددة يحدد من خلالها المعدل أو هامش الربح وهي ما

يطلق عليها الودائع لأجل أو سندات الصندوق. كما يمكن للمؤسسة اقتناء أوراق مالية قصيرة الأجل كشهادات الإيداع التي لها ميزة قابلية التداول .

المجال الثاني لتوظيف الفوائض النقدية وهو الأكثر استخداما في المؤسسات الاقتصادية يرتبط أساسا بمجال عملها، أي أن المؤسسة توظف الفوائض في مجال نشاطها لتحقيق فوائد مختلفة كتوسيع النشاط وكسب ثقة الموردين وزيادة الحصة السوقية. وهذا من خلال الشراء النقدي أو الدفع المبكر للاستفادة من الخصومات المالية وشراء المواد الأولية بكميات أكبر بهدف الاستفادة من الخصومات التجارية. وزيادة مهلة التسديد للعملاء لكسب عملاء جدد (رفع مدة الائتمان الممنوحة للزبائن)

### 2.2.3. حالة وجود عجز في الخزينة

نقصد بالعجز في الخزينة أن حجم التدفقات الداخلة (المقبوضات) أقل من حجم التدفقات الخارجة (المدفوعات) مضافا إليها الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به. في هذه الحالة يجب على المسير الخزينة اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية تغطية ذلك العجز بأقل تكلفة ممكنة. هنا يجد مسير الخزينة مجموعة من البدائل التمويلية التي يجب المفاضلة بينها وفقا لحجم العجز. ويعتبر التمويل المصرفي أحد أهم البدائل التمويلية أمام المؤسسة إضافة للتمويل من السوق المالي. حيث يأخذ التمويل المصرفي أشكال عدة أهمها تسهيلات الصندوق الذي يعتبر أكثر أشكال التمويل استخداما في المؤسسات والمتعلقة بالاستغلال، تلجأ إليه المؤسسات خاصة في حالة وجود اختلال بين مدة التحصيل من العملاء ومدة التسديد للموردين أو وجود صعوبات في بيع منتجات المؤسسة (بطئ دوران عناصر الاستغلال). كما يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى السحب على المكشوف، وهو عبارة عن المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويتحدد هذا المبلغ بناء على اتفاق مسبق بين المؤسسة والبنك.

## 4. دراسة حالة مؤسسة Algal plus

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري، سنحاول في هذا الجزء من المقال دراسة حالة مؤسسة Algal plus -المسيلة- للوقوف على كيفية تسيير الخزينة فيها من خلال الموازنة التقديرية وتقييم أدائها وهذا اعتمادا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة المحصل عليها من خلال الإدارة المالية والمحاسبة بالمؤسسة .

#### 1.4. تقديم مؤسسة Algal plus

شركة ALGAL PLUS للبتق والتغطية وتذويب الألمنيوم مقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية على بعد 247 كلم جنوب شرق العاصمة، لها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية. تأسست عام 1979 من طرف مجمع SNS، تعرضت عبر السنوات لعدت عمليات تغيير وإعادة هيكلة آخرها في أوت 2007 حيث أصبحت شركة خاصة بعد المرور بمشاكل اقتصادية لتأخذ تسمية ALGAL PLUS تحت شراكة بين الجزائري دكار فريد والأردني حسن حاج حسن.

تعتبر ALGAL PLUS مجمع صناعي رائد في إفريقيا بطاقة سنوية قدرها 18000 طن سنويا. تنتج الشركة وتسوق المنتجات ذات الاستعمال والطلب الواسع مثل والمنتجات التي تستعمل كواجهات بالزجاج والألمنيوم في المنشآت بالإضافة إلى منتجات خاصة حسب رغبة الزبون. وتسعى الشركة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تقديم أحسن منتج من حيث النوعية والجودة على المستوى المحلي والوطني.
- زيادة حجم الإنتاج لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم وتحسين معادتها وآلات الإنتاج.
- كسب ثقة العملاء وذلك بتقديم أحسن منتج وهذا من خلال إتباعها مقاييس الدولية.
- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتج الألمنيوم.

#### 2.4. مراحل إعداد الموازنة التقديرية داخل Algal plus

تعتمد مؤسسة Algal plus لمراقبة سير نشاطاتها في الاتجاه السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الموازنة التقديرية كأداة أساسية لذلك، بحيث تعتمد عليها بصفة كبيرة وذلك في وضع أهدافها من جهة، ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة أخرى. حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد موازنة الخزينة لمدة 05 سنوات، وللحصول على حجم الفائض أو العجز المتوقع يتم إعداد موازنة الخزينة اعتمادا على موازنة خزينة الشركة ومقارنتها بجدول تدفقات الخزينة وكذلك اعتماد على ميزان المراجعة. وتتم مراحل الإعداد على النحو التالي:

- ✓ تعتمد مؤسسة Algal plus في نشاطاتها على السنة السابقة في وضع التقديرات وضبط رقابة التسيير داخل مصالحها وهذا ما يساعد في نظر المسيرين على سهولة اكتشاف الانحرافات وتحليلها واكتشاف الأسباب في الوقت المناسب.

- ✓ توضع الموازنة التقديرية للمؤسسة لمدة خمسة سنوات، بحيث تكون شاملة لكل مصالح المؤسسة والتي تسميها المؤسسة بالموازنة الاستراتيجية، بحيث تقسم هذه الأخيرة إلى موازنات سنوية، بحيث توزع هذه الموازنات على كل رئيس دائرة من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة له بحيث يحدد كل رئيس دائرة الأهداف السنوية الناتجة عن الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم يكلف عمال الدوائر بجمع المعلومات الخاصة بكل مصلحة، ويتم إعداد الموازنة التقديرية السنوية والناتجة عن الموازنات الاستراتيجية.
- ✓ يتم إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة على مستوى مديرية كل مصلحة أو دائرة ويقوم بإعدادها وتصميمها مدير دائرة وذلك بحكم اختصاصه، إضافة إلى خبرته في الميدان، ويتم الشروع في إعدادها من N/12/15 إلى N+1/01/15 حيث أن جميع الدوائر معنية بهذا الأمر، وذلك بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحديد الأهداف السنوية من طرف رؤساء الدوائر.
- ✓ يتم تلخيص المعلومات المحصل عليها من كل مصلحة في شكل جدول وفق الشكل التالي:

### الجدول 2: نموذج لموازنة خزينة مؤسسة Algal plus

السنة			البيان
المحقق	التقديري	الفارق	
X	XXX	XXX	الخزينة بداية الفترة (1)
			المقبوضات
			الاستغلال
X	XX	XX	التحصلات المقبوضة من الزبائن
X	XX	XX	خارج الاستغلال
X	XX	XX	قروض متوسطة وطويلة الأجل
X	XX	XX	مجموع المقبوضات (2)
			المدفوعات
			الاستغلال
X	XX	XX	الغاز- الماء- الكهرباء
X	XX	XX	ضرائب ورسوم
X	XX	XX	نفقات المستخدمين
X	XX	XX	خدمات - تأمينات
X	XX	XX	مصاريف أخرى
X	XX	XX	مشتريات مواد أولية
X	XX	XX	مصاريف الصيانة
X	XX	XX	لوازم أخرى
X	XX	XX	خارج الاستغلال
X	XX	XX	تسديد ديون طويلة ومتوسطة الأجل
X	XX	XX	مدفوعات لحيازة استثمارات

x	xx	xx	مصاريف مالية
x	xx	xx	مجموع المدفوعات (3)
x	xx	xx	رصيد الفترة (4)=(2)-(3)
x	xx	xx	خزينة نهاية الفترة (5)=(4)+(1)

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

اعتمادا على المنهجية المذكورة أعلاه، و استغلالا للوثائق المحاسبية للمؤسسة ( منها الميزانية و جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة ) تم إعداد موازنة الخزينة لمؤسسة Algal plus لسنة 2020، و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول 3: موازنة الخزينة لمؤسسة Algal plus لسنة 2020

2020			البيان
الفارق	المحقق	التقديري	
-292 362 478.84	-320 166 588.84	-27 804 110.00	الخزينة بداية الفترة (1)
			المقبوضات
-121 506 153.15	3 103 882 395.85	3 225 388 549.00	الاستغلال
-121 506 153.15	3 103 882 395.85	3 225 388 549.00	التحصيلات المقبوضة من الزبائن
			خارج الاستغلال
-833 213 929.67	186 786 070.33	1 020 000 000.00	قروض متوسطة و ط الأجل
-954 720 082.82	3 290 668 466.18	4 245 388 549.00	مجموع المقبوضات (2)
			المدفوعات
577 232 846.38	2 004 511 148.62	1 427 278 302.24	الاستغلال
9 021 462.02	37 963 494.26	28 942 032.24	الغاز - الماء - الكهرباء
20 635 022.46	37 189 902.46	16 554 880.00	ضرائب ورسوم
21 358 172.57	197 436 174.57	176 078 002.00	نفقات المستخدمين
-863 178.20	25 086 821.80	25 950 000.00	خدمات
187 563.94	3 042 974.94	2 855 411.00	تأمينات
503 777.21	6 553 777.21	6 050 000.00	مصاريف أخرى
525 884 517.10	1 370 442 262.10	844 557 745.00	مشتريات مواد أولية
7 682 656.45	40 182 656.45	32 500 000.00	مصاريف الصيانة
90 366 121.29	188 921 008.29	98 554 887.00	مواد كيميائية
91 192 076.54	97 692 076.54	6 500 000.00	لوازم أخرى
-522 482 919.67	1 561 027 394.97	2 083 510 314.64	خارج الاستغلال
-262 109 838.78	1 143 716 923.86	1 405 826 762.64	تسديد ديون ط م الأجل
-69 306 014.00	101 993 986.00	171 300 000.00	مدفوعات لحيازة استثمارات وحدة
-235 000 000.00	0.00	235 000 000.00	حيازة وحدة LAQUAGE
14 099 370.26	72 657 922.26	58 558 552.00	مصاريف مالية
0.00	200 000 000.00	200 000 000.00	إعادة جدولة ديون
29 833 562.85	42 658 562.85	12 825 000.00	فوائد ناتجة عن قروض ممنوحة
54 749 926.71	3 565 538 543.59	3 510 788 616.88	مجموع المدفوعات (3)
-1 009 470 009.53	-274 870 077.41	734 599 932.12	رصيد الفترة (4)=(2)-(3)
-1 301 832 488.37	-595 036 666.25	706 795 822.12	خزينة نهاية الفترة (5)=(4)+(1)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

**3.4. إجراءات رفع كفاءة تسيير الخزينة:**

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول (4)، و من خلال المقابلة مع مدير المحاسبة والمالية تمكنا من تحديد وتحليل الانحرافات المسجلة في موازنة الخزينة للمؤسسة لسنة 2020، كما تم عرض مناقشة سياسة المؤسسة المتبعة لتحسين فعالية تسيير الخزينة انطلاقاً من البنود الرئيسية الداخلة في عملية الموازنة.

**1.3.4. تحليل الانحرافات في موازنة الخزينة**

المقصود بتحليل الانحرافات في موازنة الخزينة تفسير الفروق الناتجة بين ما كان متوقعا وبين المحقق فعلياً، حيث تحصلنا على كل جدول تدفقات الخزينة لسنة 2020 إضافة للميزانية وحساب النتائج، وقمنا بمقارنة المحقق مع المتوقع في الموازن التقديرية وتحصلنا على النتائج التالية:

- ✓ هناك انحراف سلبي مسجل في حجم المقبوضات قدره 04% ، حيث تحققت نسبة 96% مما تم تقديره وهو انحراف مقبول وجد ملائم. وهو ما يدل على كفاءة إدارة الإنتاج داخل الموازنة في إعداد موازنة الإنتاج والمبيعات حيث تعتمد على طرق علمية وأساليب رياضية إضافة إلى برمجيات جد متطورة ما سمح بتحديد القدرات الإنتاجية ورقم الأعمال.
- ✓ تم تسجيل انحراف سلبي في حجم التسديدات في القروض المتوسطة وطويلة أجل ، حيث تحققت نسبة 18%، وهذا راجع لإلغاء المؤسسة العديد من الاستثمارات التي كانت مقررة في 2020.
- ✓ انحراف ضرائب والرسوم إيجابي وهذا راجع إلى ارتفاع في قيمة المبيعات. بإضافة قيام المؤسسة بزيادة نقاط البيع وبالتالي فرض ضرائب جديد على البيع نقدا (ضريبة الدمغة 01% على المبيعات نقدا).
- ✓ انحراف نفقات المستخدمين إيجابي، حيث أن اكتساب المؤسسة استثمارات جديد أدى إلى توظيف عمال جدد مؤهلين.
- ✓ انحرافات المصاريف المالية إيجابي وهذا راجع العجز في الخزينة دفع المؤسسة على تمويل جزء كبير من الواردات عن طريق القروض مما أدا إلى زيادة المصاريف المالية

- ✓ انحرافات المواد الأولية إيجابي، وهذا راجع لحصول المؤسسة على فرصة جديد في السوق الوطنية وبالتالي زيادة في المواد الأولية لمواجهة الطلبات المتزايدة.
- ✓ انحرافات في استثمارات الجديدة (LAQUAGE)، وهذا راجع إلى إلغاء المشروع تماما.

#### 2.3.4. رفع كفاءة تسيير الخزينة من خلال تسيير عناصر المخزونات

بعد الاطلاع على الكشوفات المحاسبية للمؤسسة تبين أن المخزون الوسيط في المؤسسة هو: **370.685.475,60** دج، وقيمة المواد المستهلكة **1.657.932.599,46** دج، تم حساب سرعة دوران مخزون المواد الأولية M

سرعة دوران مخزون المواد الأولية = (المخزون الوسيط / المواد المستهلكة) × 360 يوم

$$= (1.657.932.599,46 / 370.685.475,60) \times 360 \text{ يوم} = 80,48 \text{ يوم}$$

أي أن مخزون المواد الأولية يدور مرة كل 80.48 يوم، ويفسر على أن المؤسسة تقوم بشراء المواد الأولية بكميات كبيرة تفوق قدرات الإنتاج وحسب مدير المحاسبة و المالية فإن المؤسسة تهدف إلى ضمان مخزون لمدة 3 أشهر لأن 80 % من المادة الأولية تأتي من الخارج، وبالتالي يعتبر مؤشر إيجابي على صحة سياسة التخزين التي تتبعها المؤسسة، وهو ما يفسر ضرورة احتفاظ المؤسسة بمخزون نقدي قدره **4 500 000.00** دج

#### 3.3.4. إدارة العملاء

المدة الممنوحة للزبائن قصد تسديد المستحقات حسب مدير محاسبة والمالية هي 15 يوم غير أنه في حالة التسديد الفوري يتم منح تخفيض تجاري بمقدار 2%، ومن أجل تحليل أكثر للعملاء والتعرف على المدة الممنوحة للزبائن نقوم بحساب سرعة دوران الزبائن، ومن خلال الكشوفات المحاسبية وبعد التعرف على قيمة الزبائن والتي تقدر ب (61.917.188,00) ورقم الأعمال TTC والذي يقدر ب 3.138.187.391,78 دج.

$$\text{سرعة دوران الزبائن} = (\text{الزبائن} / \text{رقم الأعمال TTC}) \times 360 \text{ يوم} = 7,10 \text{ يوم.}$$

وهذا يعني أن عنصر العملاء يدور مرة واحدة في كل 07 أيام، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على صحة سياسة التحصيل المتبعة من طرف المؤسسة، حيث أن عدد العملاء الصغير (حوالي 15 عميل) سهل على المؤسسة التعامل معهم.

**4.3.4. إدارة الموردين**

من أجل التعرف على المدة المتحصل عليها الموردين نقوم بحساب سرعة دوران الموردين بعد التعرف على قيمة الموردين والتي تقدر بـ: 306.862.547,00 دج ومشتريات المواد واللوازم والمقدر بـ 3.524 876.160,9 دج تم الحصول على ما يلي :

سرعة دوران الموردين = (الموردون / مشتريات المواد واللوازم)  $\times$  360 يوم.

سرعة دوران الموردين =  $(3.524.876.160,9 / 306.862.547,00) \times 360$

سرعة دوران الموردين = **31,34** يوم.

أي أن المدة الفعلية المتحصل عليها من الموردين هي **31,34** يوم، وتعتبر مؤشر جيد مقارنة بالمهلة التي تمنحها المؤسسة للزبائن.

**4.4. القرارات المالية المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة داخل المؤسسة Algal plus**

تتضمن الموازنة النقدية عرض تفصيلي للمقبوضات والمدفوعات النقدية بما يحدد المتبقي من الخزينة آخر الفترة، وبمقارنة هذا الأخير مع الحد الأدنى لرصيد الخزينة الذي يقدر حسب مدير المحاسبة والمالية بـ **4 500 000.00** دج يمكن أن تظهر الحاجة إما للقيام بتوظيفات أو تمويلات.

**1.4.4. كيفية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة**

بالنسبة لقرارات التمويل داخل المؤسسة فإنها تعتمد بدرجة كبيرة على القروض البنكية الطويلة والمتوسطة الأجل لتمويل استثمارات التوسعية. كما تعتمد على التمويل الداخلي عن طريق وضع أموال الشركاء (حساب جاري شريك) تحت تصرف المؤسسة لمدة أكثر من 10 سنوات. أما قرارات الاستثمار فيتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا المتمثلة في الشركاء. وفيما يتعلق بقرارات توزيع الأرباح فيتم اتخاذها أيضا على مستوى الإدارة العليا مع وضع حصص الشركاء من الأرباح تحت تصرف الشركة حيث يعتبر مصدر تمويلي مهم بالنسبة للمؤسسة.

**2.4.4. توظيف فوائض الخزينة قصيرة الأجل**

حسب مدير المحاسبة والمالية فإنه في حالة وجود فائض على الحد الأدنى للخزينة يتم تسديد أقساط القروض مسبقاً على مستوى البنوك، ويتم اتخاذ القرار على مستوى مدير المحاسبة والمالية فقط.



### 3.4.4. تمويل العجز في الخزينة على المدى القصير:

تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي عن طريق التمويلات المصرفية والمتمثلة في السحب على المكشوف، وحسب مدير المحاسبة والمالية يمكن للبنك من تغطية المؤسسة حتى مبلغ 50 مليون دينار وهذا حسب قدرة التفاوضية للمؤسسة، بالمقابل تتحمل المؤسسة مصاريف مالية كبيرة نتيجة لقيامها بهذا الإجراء.

### 5. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- تسير الخزينة في المؤسسة محل الدراسة بفعالية عالية، تعكسها مخرجات الموازنة التقديرية والتي تظهر تقاربا كبيرا بين النتائج المتوقعة والمحقة.
- سجلت المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2020 بعض الانحرافات السالبة مست على الخصوص حجم المقبوضات، تسديد القروض طويلة و متوسطة الأجل.
- سجلت المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2020 بعض الانحرافات الموجبة مست كل من الضرائب والرسوم، نفقات المستخدمين، المصاريف المالية والمواد الأولية.
- توظف المؤسسة الفوائض المالية للخزينة في التسديد المسبق لأقساط القروض البنكية.
- تحظى المؤسسة بقدرة عالية على معالجة العجز في الخزينة من خلال التسهيلات المصرفية التي تحصل عليها من البنوك في شكل سحبوات على المكشوف.
- التحكم في تسير خزينة المؤسسة أسكبها قدرة عالية في الوفاء بالتزاماتها المالية في المدى القصير.
- تحتفظ المؤسسة بكميات كبيرة من المواد الأولية تفوق قدراتها الإنتاجية، ومبرر ذلك هو سياسة التخزين المنتهجة في المؤسسة والتي تهدف إلى ضمان مخزون لمدة 3 أشهر باعتبار أن أغلب المادة الأولية تأتي من خارج الوطن.
- انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:
- على المؤسسة تعميم استخدام أسلوب الموازنات التقديرية وإشراك كل المصالح في إعدادها.
- العمل على إشراك كل المصالح في المؤسسة في معالجة مختلف الانحرافات المسجلة.
- البحث عن مصادر محلية للتزويد بالمواد الأولية بدلا من الاعتماد على سياسة التخزين الحالية التي تكلف خزينة المؤسسة تكاليف إضافية في الشراء والتخزين.

- التقليل من الاعتماد على السحب على المكشوف بالظر للتكاليف المرتفعة المرتبطة به.
- البحث عن فرص استثمارية لتوظيف الفوائض المسجلة في الخزينة وعدم الاكتفاء بتوظيفها في تسديد فوائد القروض فقط.

## 6. قائمة المراجع:

Pike Richard و Neal Bill .(2006) .*Corporate finance and investment decisions & strategies* .England: Pearson edition.

VALLIN Philippe .(1995) . *comment optimiser les approvisio* .Paris: Economica.

Westerfield Ross .(2002) .*Coroirate finance* .(الإصدار 05) USA: Mc Graw-hill primis companies.

Gary A. Porter and Curtis L. Norton, *Using Financial Accounting Information*, USA, South-Western, Cengage Learning, 2011

بن يحيى بوخلوة باديس . (2013). *الأمثلية في تسيير الخزينة* (المجلد 01). الأردن: دار الحامد.

تايه النعيمي وآخرون عدنان. (2009). *الإدارة المالية ( النظرية والتطبيق )* (الإصدار 03). عمان، الأردن: دار المسيرة.

صالح محمد الحناوي. (2001). *أساسيات الادارة المالية* (المجلد 01). الاسكندرية: الدار الجامعية.

فيصل محمود الشاورة. (2013). *مبادئ الادارة المالية ( إطار نظري ومحتوى علمي)* (المجلد 01). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كامل الشيب دريد. (2013). *مقدمة في الادارة المالية المعاصرة*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مفيدة يحيوي، و مبارك قرقب. (2012). *تخطيط الحجم الأمثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة - الجزائر*. (المركز الجامعي تامنغست)، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 01(02)، 547.

هيثم محمد الزعبي. (2000). *الإدارة والتحليل المالي* (المجلد 01). الأردن: دار الفكر للطباعة.