



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم المالية والمحاسبة

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور تسيير الخزينة في إدارة مخاطر المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه - ميله -

المشرف	اعداد الطلبة	
أ. مناع ريمة	لطرش أسماء	1
	كروم إبتسام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مناع ريمة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	

السنة الجامعية 2023/2022





شكر وتقدير

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي امدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل المتواضع واتمامه فالحمد لله حمدا كثيرا . نتقدم بجزيل الشكر وكامل العرفان إلى الاستاذة الكريمة، الاستاذة الفاضلة: مناع ريمة على إشرافها المتميز وتوجيهاتها المفيدة و ملاحظاتها القيمة، كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كما لايفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا بالكلية على حسن معاملتهم وتفانيهم في إفادتنا في المجال الدراسي وكذا الإداريين بالكلية وخاصة قسم المحاسبة والمالية كما لايفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

فلجميع الخيرين في مجال التعليم خالص شكرنا.

أسماء وإبتسام



إهداء

بمساعدة الله القدير الذي رسم الله لي طريق حياتي استطعت أن أنجز هذا العمل
المتواضع الذي أهديه لي ملاكي في الحياة لي معنى الحب والتفاني لي حياتي وسر سعادتي
أمي الحبيبة أطل الله في عمرها

لي من أحمد إسمه بكل افتخار أبي الغالي أطل الله في عمره
لي إخوتي كل باسمه نجيب ويعقوب وأميرة وشيماء وإسحاق
وأختي الصغيرة نهمال

لي خالتي إيمان وإنها جمود و صديقاتي ريمساء وأسماء وخلود وراوية
لي كل من قدم لي يد العون وخاصة صفاء

أسماء

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات شيء جميل ان يسرى الانسان لتحقيق النجاح فيحصل عليه ولاكن التجدد ان يتذكر من كان السبب في ذلك. أهدي ثمرة جهدي الى ملاكي في الحياة، الى من تقف الكلمات عاجزة عن وصفها اُمي الحبيبة اُطال الله في عمرها. الى كل من تطلع لنجاحي بفارغ الصبر ابي الغالي واخوتي، الى رفقاء ديني وملاذي وسندي اخواني سناء و حليلة. الى زوجي فرور الطاهر الذي كان سندي وفقه الله وسدد خطاه، الى ملاكي الصغير ابني الغالي اُؤيب وقرّة عيني حفظه الله وستره الى جدتي رحمها الله واسكنها فسيح جنانه. الى صديقاتي ورفيقات ديني، الى كل رفيقائي في الدفعة "السنة الثانية ماستر مالية مؤسسة السنة الجامعية 2022- تسعهم مذكري. تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكري.

. 3023

إبتسام



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
IV	قائمة المختصرات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخزينة la Trésorerie
3	المطلب الأول: مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها
5	المطلب الثاني: حساب الخزينة و حالاتها
8	المطلب الثالث: نسب تقييم الخزينة
12	المبحث الثاني: أسس تسيير الخزينة La Gestion de la Trésorerie
12	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الخزينة
13	المطلب الثاني: كيفية التحكم في تسيير الخزينة
14	المطلب الثالث: العوامل والمشاكل المؤثرة في تسيير الخزينة
15	المبحث الثالث: جدول تدفقات الخزينة وموازنتها و الرقابة عليها
15	المطلب الأول: ماهية جدول تدفقات الخزينة
19	المطلب الثاني: موازنة الخزينة
21	المطلب الثالث: الرقابة على موازنة الخزينة
23	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر في المؤسسة	
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول: ماهية المخاطر داخل المؤسسة
26	المطلب الأول: تعريف المخاطر داخل المؤسسة
26	المطلب الثاني: أنواع المخاطر داخل المؤسسة

30	المطلب الثالث: أسباب حدوث المخاطر داخل المؤسسة
31	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر في المؤسسة
31	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر
32	المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر
33	المطلب الثالث: تقنيات إدارة المخاطر
35	المبحث الثاني: أسس إدارة المخاطر في المؤسسة
35	المطلب الأول: خطوات إدارة المخاطر
37	المطلب الثاني: كيفية إدارة المخاطر
40	المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر
42	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" ودورها في إدارة مخاطر المؤسسة
44	مقدمة الفصل
45	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"
45	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"
45	المطلب الثاني: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"
52	المبحث الثاني: عرض وإعداد البيانات المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"
52	المطلب الأول: عرض تطور الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة (2019-2021)
54	المطلب الثاني: إعداد تطور الميزانيات الوظيفية المفصلة للمؤسسة للفترة (2019-2021)
56	المطلب الثالث: إعداد تطور الميزانيات الوظيفية المختصرة للمؤسسة للفترة (2019-2021)
59	المبحث الثالث: دراسة وتحليل خزينة المؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" و دورها في تسيير مخاطرها
59	المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة للفترة (2019-2021)
63	المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة النسب المالية للفترة (2019-2021)
67	المطلب الثالث: دور حسن تسيير الخزينة في تسيير مخاطر المؤسسة

69	خاتمة الفصل
71	الخاتمة
75	قائمة المراجع
82	الملاحق
	الملخص

قائمة المختصرات

الاختصار	المدلول
FRNG	Fonds de Roulement
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement pour l'exploitation
BFRHE	Besoin en Fonds de Roulement Hors exploitation

قائمة الأشكال

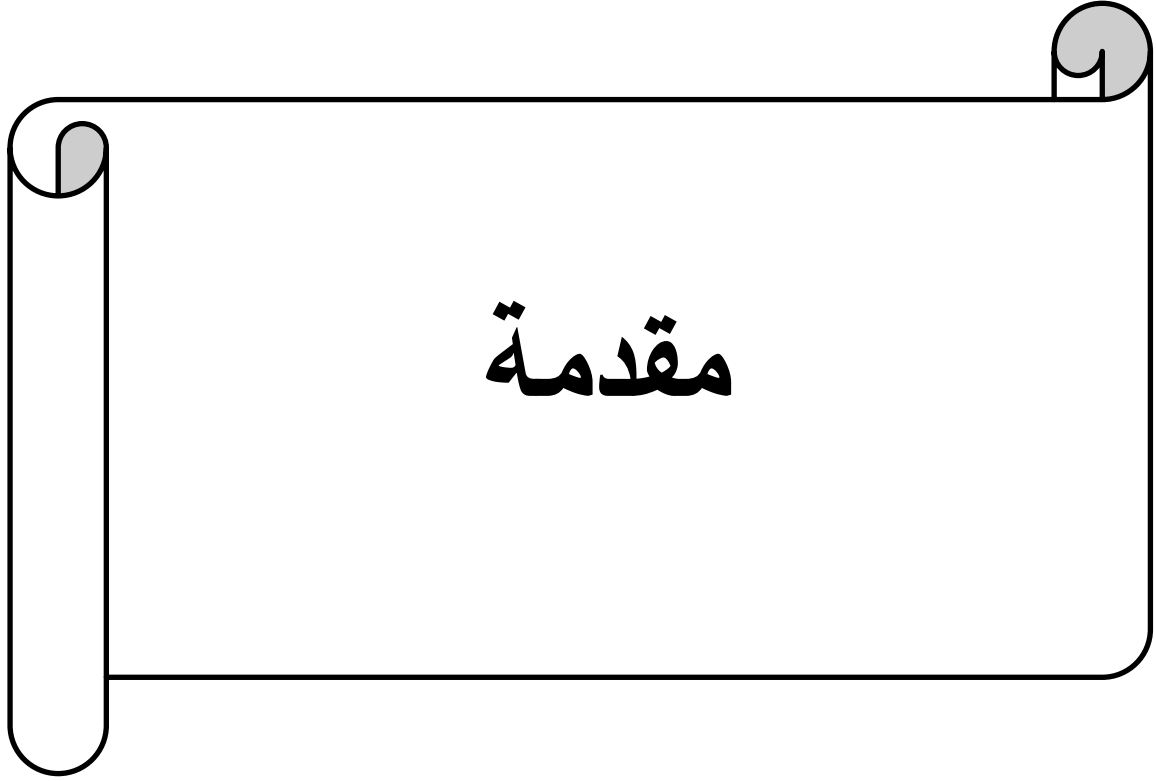
رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"	51
02	تمثيل بياني لتطور الاستخدامات الثابتة والموارد الدائمة للفترة (2019-2021)	58
03	تمثيل بياني لتطور الأصول المتداولة والخصوم المتداولة للفترة (2019-2021)	58
04	تمثيل بياني لتطور رأس المال العامل للفترة (2019-2021)	60
05	تمثيل بياني لتطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2019-2021)	62
06	تمثيل بياني لتطور الخزينة للفترة (2019-2021)	63
07	تمثيل بياني لتطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)	64
08	تمثيل بياني لتطور نسب النشاط للفترة (2019-2021)	66
09	تمثيل بياني لتطور نسب المردودية للفترة (2019-2021)	67

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول نموذج الميزانية الوظيفية	06
02	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	18
03	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	19
04	جانب الاصول من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2021-2019)	52
05	جانب الخصوم من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2021-2019)	53
06	الميزانية الوظيفية المفصلة للفترة (2021-2019)	54
07	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2019	56
08	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2020	56
09	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2021	57
10	تطور رأس المال العامل للفترة (2021-2019)	59
11	تطور إحتياج رأس المال العامل للاستغلال للفترة (2021-2019)	60
12	تطور إحتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال للفترة (2021-2019)	61
13	تطور إحتياج رأس المال العامل للفترة (2021-2019)	61
14	تطور الخزينة الصافية للفترة (2021-2019)	62
15	تطور نسب السيولة للفترة (2021-2019)	63
16	تطور نسب النشاط للفترة (2021-2019)	65
17	تطور نسب المردودية للفترة (2021-2019)	66

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة" لسنة 2019	82
02	ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة" لسنة 2019	83
04	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2019	84
05	ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة" لسنة 2020	85
06	ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة" لسنة 2020	86
07	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2020	87
08	ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة" لسنة 2021	88
09	ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة" لسنة 2021	89
10	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2021	90



تسعى المؤسسات الاقتصادية دوماً للوصول إلى الأهداف المسطرة، بغية تحقيق الربح والاستمرارية والتوازن المالي وتحسين أدائها وذلك عن طريق تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على استخدام طرق وأساليب علمية للحفاظ على مستوى معين للأداء المالي كالتسيير الجيد والفعال للخزينة في المؤسسة إذ يمكنها من دفع التزاماتها في الأجل المحدد، فالخزينة تعتبر عنصر هام وأساسي في المؤسسة لأن تمويل نشاطها يتوقف إلى حد كبير عليها، إذ أن لتسيير الخزينة أهمية كبيرة في تسيير موارد واستخدامات المؤسسة التي تهدف أساساً إلى التحكم في أفضل أدوات التسيير لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تقادي حالات العسر المالي والتصدي لمختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة في ظل توسع نشاطها.

إن المخاطر يمكن أن تهدد أكبر المؤسسات بالفشل من خلال التهديد في استمراريته واستقرارها المالي بالإضافة إلى تهديد سمعتها، و في ذات الوقت يتعين ألا تكون المخاطر مستحيلة الحدوث، فلو لا حدوث المخاطر لكانت دراسة موضوع إدارة المخاطر أمر غير ضروري فإدارة الخطر يقصد بها التحكم في الخطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من ناحية والتقليل من حجم خسائره المتوقعة من ناحية أخرى و ذلك بأقل التكاليف الممكنة.

باعتبار أن تسيير الخزينة يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة سواء بالإيجاب أو بالسلب، فإن له أثر كبير على تسيير المخاطر المالية (كمخاطر السيولة، و عدم الدفع....)، وهنا تقوم سياسة إدارة المخاطر بوضع مختلف التدابير للوقاية والتحكم في مختلف المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة وذلك عن طريق التسيير الحسن لخزينة المؤسسة لتحقيق الهدف الأساسي ألا وهو التوازن المالي .

وبناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

أولاً: الإشكالية الرئيسية

ما هو دور تسيير الخزينة في إدارة مخاطر مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"؟

❖ **الأسئلة الفرعية:** للإلمام بجميع جوانب الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالخزينة و تسيير الخزينة؟
- ما المقصود بإدارة المخاطر؟
- كيف يتم التعامل مع المخاطر داخل مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"؟
- هل تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" توازناً مالياً خلال فترة 2019-2021؟

❖ الفرضيات:

قصد دراسة وتبني الموضوع نصيغ الفرضيات التالية:

- تسيير الخزينة هو أساس التوفيق بين الربحية و السيولة ومن ثم إدارة المخاطر التي تهدد أي مؤسسة اقتصادية ؛
- إن التسيير الفعال للخزينة دور فعال في إدارة المخاطر المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"؛
- لا تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" توازنا ماليا خلال الفترة 2019-2021 وذلك بسبب سوء التسيير لخزنتها.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

- من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع (دوافع ذاتية وأخرى موضوعية) مايلي:
- محاولة الالام بمختلف مراحل اعداد تشخيص نقدي (تسيير الخزينة) داخل أي مؤسسة اقتصادية.
- إهمال مسؤولي المؤسسات الجزائرية لجانب تسيير الخزينة والذي يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطور أي مؤسسة و استمراريتها و بقائها؛
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة وكيفية ربطه بالتشخيص النقدي الجيد داخل المؤسسة؛
- الرغبة الذاتية للبحث في الموضوع؛
- الموضوع له علاقة بتخصص مالية مؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- تركيز الاهتمام على إحدى مؤشرات التوازن المالي الهامة وهي الخزينة وكيفية تسييرها؛
- التعرف على أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة والمتمثلة في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج ، ومن ثم الانتقال الى الميزانية الوظيفية وتحديد أهم المؤشرات المتعلقة بها ؛
- أهمية إدارة المخاطر في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة وتحقيق توازنها المالي.

رابعاً: أهداف الدراسة

ننطلق من الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في محاولة تبيان مدى الدور الذي يلعبه تسيير الخزينة في إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة الاقتصادية. ولتحقيق ذلك نحاول تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- إبراز الدور الجوهري الذي تلعبه الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ؛
- بيان اهم التقنيات والأساليب التي يمكن ان تتبعها المؤسسة لإدارة مخاطرها؛
- معرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين تسيير الخزينة وادارة المخاطر في المؤسسة.

خامساً: حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين(2019-2021).

الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة".

سادساً: منهج الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع والاشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وهذا بالاستعانة على الكتب والرسائل العلمية والمراجع التي لها علاقة بالموضوع بينما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" من خلال الاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: صعوبات الدراسة

- قلة المراجع والمصادر فيما يخص موضوع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على مؤسسة مناسبة لدراسة الموضوع؛
- صعوبة الحصول على القوائم المالية للمؤسسة لفترة أطول حتى تكون للدراسة مصداقية أكبر في معالجة موضوع البحث.

ثامناً: هيكل الدراسة

قصد الاحاطة بجوانب الموضوع والاجابة على الاشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الاول: بعنوان الاطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة والذي يتجزأ بدوره الى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الخزينة والمبحث الثاني إلى أسس تسيير الخزينة، في حين المبحث الثالث يتعرض إلى جدول تدفقات الخزينة وموازنتها والرقابة عليها.

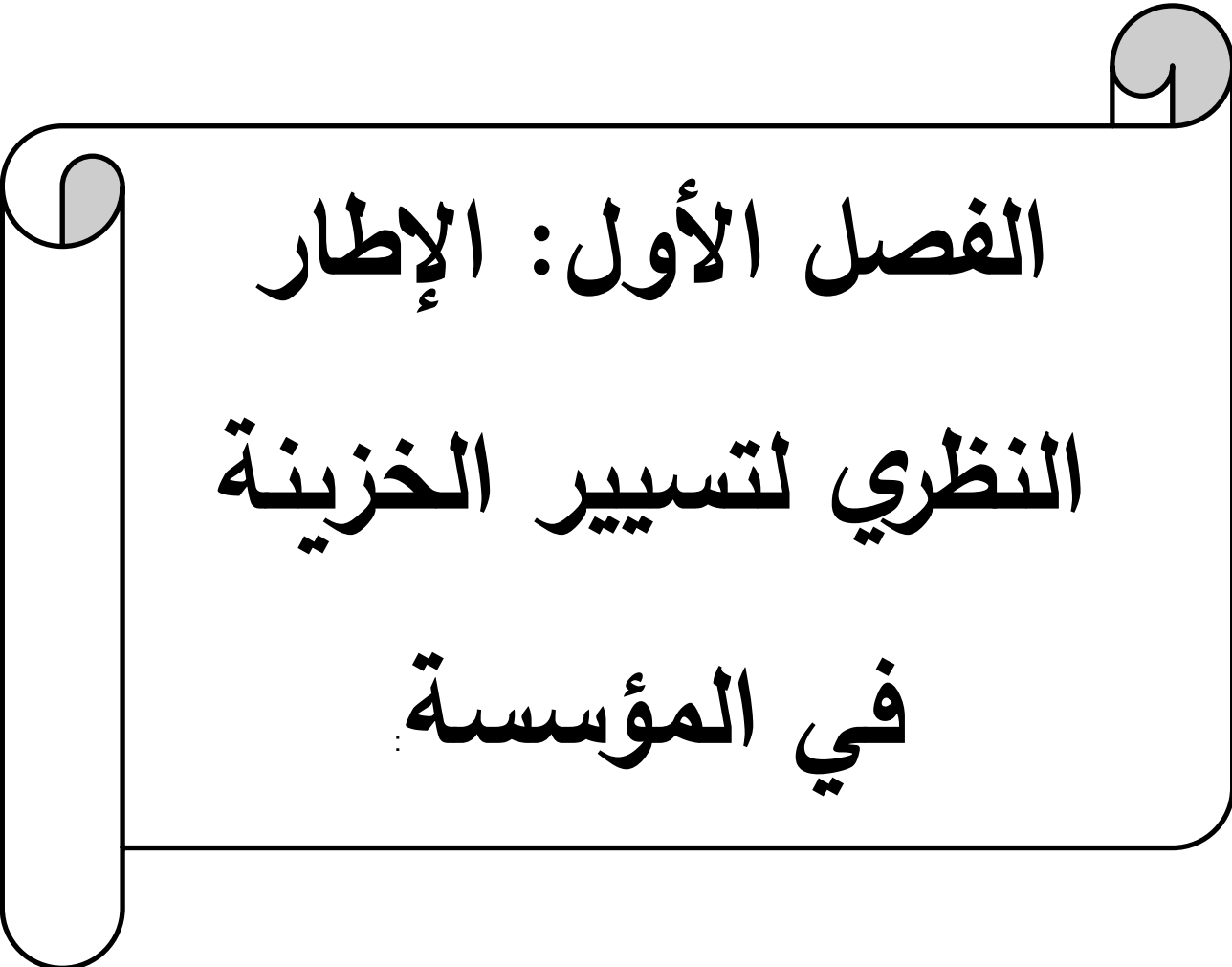
الفصل الثاني: جاء بعنوان الاطار النظري لإدارة المخاطر، وأشرنا في المبحث الأول إلى ماهية المخاطر داخل المؤسسة، أما المبحث الثاني تم تخصيصه ل ماهية ادارة المخاطر، في حين تطرقنا لأسس ادارة المخاطر في المؤسسة المبحث الثالث.

الفصل الثالث: خصص للدراسة التطبيقية، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"، وذلك بدراسة وضعية خزينة مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" ودورها في إدارة مخاطر المؤسسة، وجاء في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة، بينما المبحث الثاني خصص لعرض وإعداد البيانات المالية اللازمة لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة للفترة (2019-2021)، في حين تطرقنا لدراسة وتحليل خزينة مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" ودورها في تسيير المخاطر داخل المؤسسة في المبحث الثالث .

تاسعا: الدراسات السابقة

- **دراسة بلعباس نابي سيد أحمد، بعنوان تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 2، سنة 2017،** تتمحور إشكالية الدراسة "هل دور الخزينة مرهون بتطبيق التقنيات الحديثة في التسيير والفعالية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة"، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هذه التقنيات لها أهمية كبيرة في تسيير الخزينة ، والتي تسعى بها المؤسسة إلى تجنب العسر المالي خلال مراحل حياتها.
- **دراسة عباس مريم، بعنوان الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفلين ENL -القل، راسة ماجيستر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، سنة 2001-2012،** تتمحور إشكالية الدراسة حول "كيف يمكن للمؤسسة تسيير خزينتها تسيير أمثل بما يضمن لها تحقيق السيولة والربحية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وجود دراسة تهتم بالأمثلية في تسيير الخزينة وإجراءات رفع الكفاءة في إدارة الخزينة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الميزانية المالية أداة مهمة للحكم على التوازن المالي وجدول تدفقات الخزينة يسمح بالحكم على استخدام المؤسسة لنقديتها.
- **دراسة عبدلي لطيفة، بعنوان دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجيستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2011-2012،** تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول "ماهي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية"، هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وإبراز كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف المخاطر التي تعترضها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المخاطر لها أهمية كبيرة ودور فعال لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

A decorative scroll frame with a black outline and grey shaded scroll ends. The text is centered within the frame.

الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الخزينة في المؤسسة

مقدمة الفصل:

إن ميدان تسيير الخزينة يعتبر جزء لا يتجزأ من التسيير المالي، وقد أصبحت ذات أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لأن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس مفعولها وأثرها المباشر على الخزينة، التي تعبر عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة والمتعلقة أساسا بنشاط المؤسسة، مما يستوجب تسييرها بأفضل كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل على المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول الخزينة La Trésorerie؛
- **المبحث الثاني:** أسس تسيير الخزينة La Gestion de la trésorerie؛
- **المبحث الثالث:** جدول تدفقات الخزينة و موازنة الخزينة والرقابة عليها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخزينة LaTrésorerie

تلعب الخزينة دوراً أساسياً في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة على المدى القصير والخاص بدورة الاستغلال، فجميع العمليات المحققة من طرف المؤسسة خلال ممارسة نشاطها العادي تترجم بحركة أموال الخزينة، فهذه الأخيرة توضح مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في وقت استحقاقها، ولمعرفة ما سبق يجدر بنا التطرق لمفهوم الخزينة وعناصرها وطرق حسابها وأهم مؤشراتها.

المطلب الأول: مفهوم الخزينة و العناصر المكونة لها

تحتل الخزينة أهمية بالغة داخل المؤسسة حيث تساعد على اتخاذ مختلف القرارات المالية المتعلقة بها، ولذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف مفاهيم الخزينة والعناصر المكونة لها.

أولاً : مفهوم الخزينة

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم عديدة منها (بوخلوة، 2013، الصفحات 26-28):

1- المفهوم التقليدي: ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها: "الفرق بين المصادر الموضوعة لتمويل المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط في لحظة زمنية معينة".

2- المفهوم النقدي: الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استناداً إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة".

3- المفهوم التفاضلي: "تعتبر خزينة المؤسسة عن رصيد مجموع الموارد ومجموع احتياجات المؤسسة إذن هي الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال".

4- المفهوم الديناميكي: "وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساساً بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية، حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب،....).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخزينة هي عبارة عن الأموال الداخلة والخارجة التي تكون تحت تصرف المؤسسة من أجل تسديد التزاماتها و مواجهة احتياجاتها اليومية .

ثانياً: العناصر المكونة للخزينة

تتكون الخزينة من مكونين أساسيين يحددان من خلال معطيات الميزانية المالية هما:

1- عناصر الاصول : وتتمثل في (بوخلوة، 2013، صفحة 30):

1-1 خصم الاوراق التجارية:

هي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزينتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل على قيمة الورقة التجارية

مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها.

2-1 خصم غير مباشر: هي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، فيمكن الاتصال بالبنك الذي تتعامل معه المؤسسة بخصم الورقة التجارية (أي يحل محل المؤسسة التي تباع لزبونها)، وبالنسبة لعمولة البنك يدفعها الزبون.

1-3 سندات الخزينة:

تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، وهذه السندات تسدد قبل تاريخ الاستحقاق فالبنك يسدد قيمة السند مضافاً إليه معدل الفائدة.

1-4 حسابات جارية:

هي عبارة عن تلك الأموال الجاهزة تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت.

1-5 ودائع لأجل:

تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الزائدة بفتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا احتاجت المؤسسة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة (Crédit de Caisse).

2- عناصر الخصوم

في هذه الحالة يسمح البنك لمؤسسة بسحب أموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك حسب الاتفاق بين البنك والمؤسسة، وهناك عدة أنواع من السحب تتمثل في (بوخلوة، 2013، صفحة 31) :

2-1 تسهيلات الخزينة:

وهي عبارة عن مساعدة يقدمها البنك للمؤسسة حيث أن حساباتها تكون مدينة (سالبة)، بحيث أن البنك يتفق مع المؤسسة عن حجم التسهيلات والسيولة التي تدفعها خلال هذه العملية.

2-2 السحب على المكشوف:

هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظراً لخطورة العملية، فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من عمولة النوع الأول يتمثل في منح المؤسسة ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية تغطي محفظتها ومقابلها البنك يمنحها تسهيلات بنكية.

2-3 السلفات المصرفية:

من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

المطلب الثاني: حساب الخزينة و حالاتها

للخزينة أهمية بالغة داخل المؤسسة حيث تساعد على اتخاذ مختلف القرارات المالية المتعلقة بها، فيتم حساب الخزينة انطلاقاً من الميزانية الوظيفية التي يتم استخلاصها من الميزانية المالية.

✓ الميزانية الوظيفية هي الأداة التي تسمح بتحليل التوازن المالي للمؤسسة، وهذا التحليل يسمح لنا بتسليط الضوء على مفاهيم رأس المال العامل، واحتياج رأس المال العامل وصافي التدفقات النقدية التي يمكن أن تكون موضع تقدير الوضعية المالية للمؤسسة، كما أن استخدام النسب سيمكن من استكمال هذا التقييم و اقتراح الحلول في حالة عدم التوازن المالي (Doriath & Michal Lazoto, 2008, p. 135).

تتكون الميزانية الوظيفية من أربعة كتل أساسية كتلتين تخصان الدورتين الطويلتين هما الموارد الثابتة و الأصول الثابتة، وكتلتين تخصان دورة الاستغلال هما الأصول الدورية والموارد الدورية ويمكن إظهارها كالتالي (شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، 2010، صفحة 67):

1- الموارد الثابتة: تنتج هذه الموارد عن قرارات التمويل التي تلزم المؤسسة على المدى الطويل، وتتكون من:

❖ **الموارد الخاصة:** (الأموال الخاصة، الاهتلاكات، والمؤنات)؛

❖ **الديون المالية:** هي عبارة عن ديون طويلة الأجل، مصدرها الهيئات المالية.

2- الأصول الثابتة: تنتج عن قرارات الاستثمار وتتمثل في التثبيتات الإجمالية التي توجد في أعلى الميزانية الوظيفية.

3- أصول الدورية: تتمثل في المبالغ الإجمالية للمخزونات، والمدينون والمتاحات.

4- الموارد الدورية غير المالية: تتمثل في ديون الموردين والديون المختلفة، كما تجدر الإشارة إلى أن الأصول الدورية والموارد الدورية غير المالية تنقسم بدورها إلى عناصر الاستغلال وأخرى خارج الاستغلال.

✓ يتم بناء الميزانية الوظيفية بعد إجراء بعض التعديلات على عناصر أصول وخصوم الميزانية

المالية وترتيبها حسب أنشطة المؤسسة وفق النموذج التالي:

الجدول رقم (1): نموذج بناء الميزانية الوظيفية

الاستخدامات	الموارد
<u>استخدامات ثابتة</u> (الاستثمارات والتثبيات المادية والمعنوية والمالية)	<u>أموال دائمة</u> موارد خاصة ديون مالية
<u>استخدامات متداولة</u> استخدامات الاستغلال (مخزونات، زبائن)	<u>موارد متداولة</u> موارد الاستغلال (مستحقات الموردين وملحقاته)
استخدامات خارج الاستغلال (حقوق أخرى)	موارد خارج الاستغلال (موارد أخرى)
خزينة الأصول (متاحات)	خزينة الخصوم (الاعتمادات البنكية)
مجموع الاستخدامات	مجموع الموارد

المصدر: (ساسي و يوسف قريشي، 2011، صفحة 81).

أولاً: مؤشرات حساب الخزينة

يمكن توضيح كيفية حساب الخزينة الصافية والحالات الممكنة لها كما يلي:

الطريقة الأولى:

تعرف الخزينة على أنها: "مجموع الأموال أو السيولة التي تكون في حوزة المؤسسة" (يونس، 2016)، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الخبزينة} = \text{الاستخدامات} - \text{الموارد}$$

الطريقة الثانية:

وفقاً لهذه الطريقة يمكن حساب الخزينة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الخبزينة} = \text{رأس المال العامل FR} - \text{احتياجات رأس المال العامل BFR}$$

من أجل توضيح العلاقة لابد من التطرق إلى رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل.

✓ رأس المال العامل FRNG:

رأس المال العامل الوظيفي (رأس المال العامل الإجمالي) هو مؤشر يتم حسابه انطلاقاً من الميزانية

الوظيفية، ويمكن تعريفه بأنه: "فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة" بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة و يحسب بالعلاقة التالية (conso & R lavaud, 1982, p. 08)

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة

من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = أصول متداولة - خصوم متداولة

- إذا كان $FR > 0$ فيشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحقت فائض مالي يسمى بـ "هامش الأمان" يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

- إذا كان $FR < 0$ فيشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحقت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

- إذا كان $FR = 0$ وهي حالة نادرة الحدوث ويعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

✓ احتياج رأس المال العامل BFR :

يمثل الاحتياج في رأس المال العامل "إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال و هي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق من جهة و الالتزامات قصيرة المدى بإستثناء السلفات المصرفية (بلغيث و عبد القادر دشاش، 2011، صفحة 22).

تحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية (rima, 2023, p. 331) :

احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة للاستغلال + أصول متداولة خارج الاستغلال) - (خصوم متداولة للاستغلال + خصوم متداولة خارج الاستغلال)

- إذا كان $BFR > 0$ هذا يدل على أن الموارد لا تغطي الاحتياجات، فالمؤسسة تحتاج إلى موارد خارج دورة الاستغلال؛

- إذا كان $BFR < 0$ هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة؛

- إذا كان $BFR = 0$ الموارد تغطي احتياجات دورة الاستغلال .

ثانياً: الحالات الممكنة لها

يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل فنجد (بلغيث و عبد القادر دشاش، 2011، الصفحات 24-25):

- **الخزينة الصفرية:** وهذا يعني أن $(BFR=FR)$ ، وهي الخزينة المثالية الناتجة عن حسن التسيير وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد، ومنه التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

- **الخزينة الموجبة:** وهذا يعني أن $(FR > BFR)$ ، في هذه الحالة المؤسسة قامت بتغطية رأس المال العامل عن طريق تجميد جزء من أموالها الثابتة، ما ينتج عنها فائض في السيولة (أموال مجمدة) لهذا عليها معالجة وضعيتها إما بالاستثمار، أو شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

- **الخزينة السالبة :** وهذا يعني أن $(FR < BFR)$ في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز أي عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير عند تاريخ استحقاقها نتيجة وجود تكاليف إضافية ما يجعل المؤسسة مجبرة على قيام بتعديلات، منها: مطالبة بحقوقها لدى الغير أو الاقتراض من البنوك، أو التنازل عن بعض الاستثمارات دون التأثير على طاقتها الإنتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ إلى بيع بعض المواد الأولية.

المطلب الثالث: نسب تقييم الخزينة

تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في التحليل المالي لمعرفة التغيرات التي تطرأ على الخزينة ولها أهمية بالغة إذ تعتبر مؤشر لقياس الوضع المالي للمؤسسة وتستخدم كمعيار للمقارنة بين الوضع الحالي للمؤسسة ووضعها في السنوات السابقة.

ويمكن تعريف النسب المالية بأنها : "عبارة عن علاقة بين بسط ومقام ، وقيم البسط والمقام هي البيانات و الأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية أو قائمة حسابات النتائج ، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء و مرتبطة به ومفسرة له" (الزبيدي، 2006، صفحة 195).

ومن أهم هذه النسب هي:

أولاً: نسب السيولة

تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره (حدي، 2011، صفحة 03).

1- نسب السيولة العامة:

تعبر السيولة العامة عن درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، فكلما ارتفعت هذه النسبة كانت سيولة المؤسسة مرتفعة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

النسبة أكبر من واحد: المؤسسة قادرة على تسديد ديونها وتحقيق رأس مال عامل موجب.
النسبة تساوي الواحد: يعني رأس مال معدوم وعدم وجود هامش أمان للوفاء بالالتزامات.
النسبة أقل من الواحد: يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي إما بزيادة الديون طويلة الأجل أو بتخفيض الديون قصيرة الأجل وزيادة الأصول المتداولة.
2- نسبة السيولة السريعة:

و هي تربط بين الأصول المتداولة شديدة السيولة والالتزامات المتداولة ، والأصول السريعة هي الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد بسهولة ودون خسائر وهي (النقدية، الذمم المدينة، الاستثمارات قصيرة الأجل).
وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة - المخزونات / الخصوم المتداولة

ويقدر الحد الأدنى لها ب 0,3 و 0,5 كحد أقصى، إذا كانت هذه النسبة مرتفعة فإنها تدل على الحالة الجيدة وإمكانية سداد الالتزامات المتداولة من الأصول السريعة دون اللجوء إلى المخزون .
3 - نسبة السيولة الجاهزة:

تستخدم هذه النسبة للتعبير عن مدى كفاية الأصول النقدية السائلة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل والديون المستحقة السداد في العام القادم دون الاضطرار إلى بيع أصول متداولة أخرى، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة

وتعتبر هذه النسبة مؤشر للسيولة لا يأخذ في الحسبان كل من حسابات العملاء وأوراق القبض والمخزون، مما يعني أن هذه النسبة لا تتعرض لأي تغير، كما أنها محصورة بين (0.2) و (0.4)، فإذا كانت مرتفعة يعني وجود أموال مجمدة أي أن القيم الجاهزة غطت كل الديون قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) وبقي فائض جامد لم يستخدم ويمكن توظيفه في استخدامات أخرى .

ثانيا: نسب النشاط

هي نسب تقيس مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها والتزاماتها، أي القدرة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات لتقييم مدى نجاحها في إدارة الموجودات والمطلوبات، أي أنها تعكس مدى كفاءتها في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات، ولذلك سميت تسميتها بنسب التشغيل بحيث تهتم بتقييم كفاءة أداء المؤسسة على مختلف الأصعدة التشغيلية كإدارة المخزون، والذمم المدينة والأصول الثابتة (محيي الدين، 2017، صفحة 58) ، وهي وسيلة لقياس المخاطرة (غربة، 2015، الصفحات 10-13)

1 - معدل دوران المخزون:

تبين هذه النسبة فعالية الشركة في بيع بضائعها، ومن خلالها يمكن الحكم على الإدارات المسؤولة عن عمليات البيع وفعالية سياساتها. والزيادة في معدل دوران المخزون يشير إلى كفاءة الإدارة في إدارة مخزونها ، وسرعتها في تحويل المخزون الى نقدية ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

2 - فترة التخزين:

يعبر عنها بالأيام وهي عدد أيام بقاء المخزون لدى الشركة، ويمكن استخراجها بعد استخراج معدل دوران المخزون، وكلما كان عدد الايام أقل كانت النتيجة أفضل وهذا يشير الى سرعة بيع المخزون مما ينعكس على الارباح ويحسب كالاتي:

$$\text{فترة التخزين} = 360 / \text{معدل دوران المخزون}$$

3- معدل دوران الذمم المدينة :

تقيس هذه النسبة كفاءة الشركة في تحصيل ديونها التي تنشأ من قيام الشركة ببيع بضائع بالأجل، حيث أن معدل الدوران العالي مؤشر إيجابي ويدل على سرعة الشركة في تحصيل الديون وتحويلها إلى نقد، وهذا يؤثر على سيولة الشركة وربحياتها. و يتم حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{المبيعات الآجلة} / \text{متوسط الذمم المدينة}$$

4- متوسط فترة التحصيل:

يعبر عنها بالأيام، تقيس كفاءة سياسة التحصيل المتبعة من قبل الشركة في تحصيل ذممها المدينة، وكلما قل عدد ايام التحصيل كان مؤشرا جيدا، أما عند زيادة فترة التحصيل فهذا يعني أن سياسة الإئتمان في الشركة غير موفقة، وديون الشركة تتعرض الى خطر عدم تحصيلها.

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = 360 / \text{معدل دوران الذمم المدينة}$$

5- معدل دوران الذمم الدائنة:

يقاس بالمرات ، وكلما كان عدد المرات أقل كان مؤشر ايجابي لدى الشركة و يعبر عن الوقت الكافي لسداد الديون للموردين فتحرص الشركة ان تكون الفترة الممنوحة لزيائنها اقل من الفترة الممنوحة لها من قبل الموردين حتى يتسنى لها تحصيل ديونها وسداد التزاماتها تجاه الموردين، ويتم حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \text{صافي المشتريات الآجلة} / \text{الذمم الدائنة}$$

6- فترة الائتمان الممنوحة:

تقيس هذه النسبة الفترة الممنوحة للشركة لسداد ما ترتب عليها من ذمم دائنة بالأيام، والحصول على عدد أيام كبير يعتبر مؤشر جيد ويحسب كالاتي:

$$\text{فترة الائتمان الممنوحة} = 360 / \text{معدل دوران الذمم الدائنة}$$

7- معدل دوران الأصول:

يقاس بالمرات، ويستخدم لقياس أنشطة الاصول والتعرف على قدرة الشركة على استغلال هذه الأصول لتوليد المبيعات ، والحصول على معدل دوران عال للموجودات يشير إلى استغلال الشركة لأصولها بكفاءة وفعالية وهذا ينعكس بشكل إيجابي على حجم المبيعات، ويحسب كما يلي :

$$\text{معدل دوران الاصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{متوسط إجمالي الأصول}$$

ثالثا: نسب المردودية

تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، فهي من المصطلحات الأكثر استعمالا في الميدان المالي، حيث نجد عدة أنواع لنسب المردودية، و لكن هناك مؤشرين الأكثر استعمالا في الميدان العملي وهما (شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، 2013، صفحة 109):

1- المردودية الاقتصادية: وهي قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة بصرف النظر عن أسلوب قراراتها المالية، فهي تعرف استثمارات المؤسسة و النتيجة الاقتصادية المحصل عليها (Hubert, 2009, p. 163)

حيث تهتم بالنشاط الرئيسي و تستبعد الأنشطة الثانوية و تلك ذات الطابع الاستثنائي ، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج و الاصول الاقتصادية في الميزانية (ساسي و يوسف قريشي، 2011، صفحة 281)، وتحسب بالعلاقة التالية (بوطغان، 2006-2007، صفحة 109):

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{إجمالي فائض الاستغلال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

2- المردودية المالية: تعرف المردودية المالية على أنها العلاقة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من الأموال المستثمرة في المؤسسة (Thuelin, 2014, p. 54)، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية (بن عروج، 2019، صفحة 5):

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الاموال الخاصة}$$

- الفرق بين المردودية الاقتصادية و المردودية المالية:

تقيس المردودية الاقتصادية المردودية المحاسبية و تعرف هذه الاخيرة بأنها النسبة ما بين مقدار الارتفاع في الثروة (النتيجة) والاموال المستثمرة لذلك فهي تعبر عن الاداء الاقتصادي لدورة الاستغلال، وعليه نستنتج ان المردودية الاقتصادية للمؤسسة تتوقف على الهامش الاقتصادي و على معدل دوران الاصل الاقتصادي . أما المردودية المالية فيتم من خلالها التعرف على القوة التنافسية للمؤسسة و مدى قدرتها على زيادة الانتاجية و ذلك بإدراج تركيبة الهيكل المالي للمؤسسة و مستوى نجاعتها في اختيار السياسة المالية، إذ أن مردودية الاموال الخاصة (المردودية المالية) تؤكد قوة المؤسسة من ناحية الأداء، ويتم من خلالها الحكم على كفاءة أي مؤسسة لأنها تسمح بالمقارنة مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع.

المبحث الثاني: أسس تسيير الخزينة la Gestion de la trésorerie

تهتم الادارة المالية بالأنشطة المالية للمؤسسة المتعلقة بإدارة أو تسيير الخزينة وتوفير التمويل اللازم من اجل القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تسيير الخزينة و أهدافها ووظائفها وأهم العوامل المؤثرة في تسييرها.

المطلب الاول: مفهوم و أهداف تسيير الخزينة

يعتبر تسيير الخزينة انشغال دائم للمؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة وشغله الشاغل هو ضمان الاستمرارية الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في مواعيدها، والتسيير الجيد للخزينة لا يمكن فقط في عمليات التحصيل و الإنفاق بل يتعدى ذلك ليصبح عبارة عن مجموعة من القرارات والاجراءات التي تبقي التوازن المالي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم تسيير الخزينة:

يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التماذي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان الفرص (لسلوس، 2012، صفحة 249).

كما تعرف بأنها: " عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها" (نابي بلعباس، 2017، صفحة 197).

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن تسيير الخزينة أساس التوفيق بين الربحية والسيولة وهي عملية لإدارة الاصول المالية في المؤسسة.

ثانياً : أهداف تسيير الخزينة

الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة وذلك من خلال مجموعة الاهداف التالية (الصيرفي، 2008، صفحة 480):

1- مواجهة الاحتياجات النقدية : وذلك من خلال:

- إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛

- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة.

2- تقليل الاحتياجات النقدية : و ذلك من خلال :

- تقليل تسرب النقد من المؤسسة؛

- الإسراع في تحصيل الديون؛

- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل الدائنين من دون إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة الائتمانية.

3- تقليل تكلفة النقد :ويتم ذلك من خلال:

- تقليل الحاجة إلى النقد؛

- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛

- البحث عن أفضل الفرص الاستثمار الفائض من النقد.

المطلب الثاني: كيفية التحكم في تسيير الخزينة

حتى تقوم المؤسسة بتسيير خزيتها بنجاحة لا بد من توافر مجموعة من الوثائق والأعمال والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة أو تقوم بها لغرض التحكم في تسيير خزيتها، ويمكن حصرها باختصار في:

أولاً : الوثائق المحاسبية

وتتمثل في أنونات الدخول والخروج لعناصر الخزينة وبطاقات الصنف المحصلة لمدخلات ومخرجات كل نوع من هذه العناصر من حيث القيمة أو الكمية أو معاً، وإن الغرض من اعتماد هذه الوثائق المحاسبية يكتسي الطابع القانوني من جهة والطابع المحاسبي من جهة أخرى.

ثانياً: الموازنة التقديرية

تتمثل الموازنة التقديرية للاحتياجات الدورية والطلب المستقبلي مجموعة منسقة من التنبؤات المنسجمة التي تساعد على تكييف الوسائل مع الغايات المرجوة، وتكمن أهميتها الإدارية أنها وسيلة للتعبير عن الأهداف والسياسات والنتائج فهي أداة للتخطيط، كما أنها أداة للرقابة عبر قياس الانحرافات وتفسير أسباب حدوثها لاتخاذ الإجراءات.

ثالثاً: الرقابة

تعتبر الرقابة على تنفيذ الميزانية التأكد من أن الميزانية قد تم تنفيذها وفق مضمون الخطة التي وضعتها المؤسسة، وبواسطة الرقابة يتم التحقق من أن صرف النفقات وتحصيل الإيرادات للسنة المالية المعينة قد أتى وفق الأهداف المحددة في الميزانية العامة.

المطلب الثالث: العوامل والمشاكل المؤثرة في تسيير الخزينة

أولاً: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة المركزية واللامركزية في نشاط المؤسسة وأخيراً مدى انتشار أعمالها خارج حدود الدولة، وسنتناول هذه العوامل فيما يلي (كراجة، 2002، الصفحات 67-68):

1- حجم المؤسسة:

حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاساً بحجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة، بالرغم من أن هناك شك في أن المؤسسات الصغيرة تواجه نفس المشاكل التي تواجهها المؤسسات الأخرى ولكن بصورة أقل، لأن الواقع هو أن حجم المؤسسات الأخرى يكون مبرراً لاستخدام العديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة لإدارة النقدية وذلك نظراً لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها؛

2- نوع النشاط:

حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد وظيفة خاصة لتسيير الخزينة، فالمؤسسات التي تتميز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج إلى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع؛

3- درجة المركزية واللامركزية في عمليات المؤسسة:

تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة على عملية تسيير الخزينة، ولقد اكتشفت الكثير من المؤسسات أن هناك فائدة في تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من أجل عمليات الاقتراض والاستثمارات المركزية على مستوى المؤسسة، لكن قد تؤثر المركزية أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة، ويلاحظ بصفة عامة أنه كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولأن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية؛

4- انتشار أعمال المؤسسة خارج حدود الدولة:

فإذا كانت المؤسسة من الشركات المتعددة الجنسيات أي تعمل في أكثر من دولة وتحقق تدفقات نقدية من خلال فروعها المنتشرة في هذه الدول وبعملات مختلفة فإنها تحتاج إلى تسيير متخصص للنقدية، وهذا لا ينفي أن المؤسسات التي ليس لها فروع في الخارج تهتم هي الأخرى بتسيير الخزينة لأن الشركات متعددة الجنسيات تكون حاجاتها أكثر من ذلك.

ثانياً : مشاكل تسيير الخزينة

يمكن حصر المشاكل التي تواجه الخزينة إلى مشاكل مرتبطة بالمردودية وأخرى بالمخاطرة (باديس، 2002-2003، الصفحات 34-35):

أولاً: مشكلة المردودية

إن تحديد المستوى الاجمالي للخرينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصير الاجل للمؤسسة ومردودية الاموال المستثمرة، لذلك يجب تخفيض هذه الاموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر، فالخرينة المعدومة تؤدي الى اختلالات اثناء الدورة غير انه من المؤكد ان اللجوء الى قروض قصيرة الاجل اثناء الاحتياج للسيولة يكون اقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الاموال، وقد يكون الاحتفاظ بخرينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الاجل لتمويل الاحتياجات الدائمة.

ثانياً: مشكل المخاطرة

يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ به.

إن مستوى الخطر بالنسبة للخرينة صعب التحديد حيث يتوقف على:

- تقييم احتياجات رأس المال العامل
- تواجد عمليات خارج الاستغلال
- تحولات المحيط (انخفاض القروض البنكية).

المبحث الثالث : جدول تدفقات الخزينة وموازنتها والرقابة عليها

يعاني مجال تسيير الخزينة من عدة مشاكل التي يتطلب اجراء موازنة لخرينتها وجدولاً لتدفقاتها ، حيث يعد جدول التدفقات من أهم القوائم المالية التي تسمح بالتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة، في حين أن الموازنة تعتبر خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف الى تنظيم و تنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، كونها تعمل على اظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل تنفيذها بالإضافة الى البحث عن أساليب للرقابة على تسيير الخزينة.

وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المبحث:

المطلب الأول : ماهية جدول تدفقات الخزينة

كانت القوائم المالية الأساسية تقتصر على الميزانية العمومية وجدول حسابات النتائج، إلا أن هذه القوائم لم تكن كافية لتقديم المعلومات اللازمة والضرورية للمستخدمين وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بأسباب التغير في الموجودات، حقوق الملكية والخصوم، لذا كان لابد من إصدار جدول تدفقات الخزينة الذي يبين أسباب هذه التغيرات وأنواعها والاستفادة منها في التعرف على اتجاه الأداء في المؤسسة وطبيعة هيكل التمويل وقدرة المؤسسة على تحقيق السيولة.

أولاً : تعريف جدول التدفقات النقدية

قبل التطرق إلى مفهوم جدول تدفقات الخزينة يجدر بنا الإشارة إلى التدفق النقدي بحيث يعرف أنه : "حركة الموارد النقدية التي تمتلكها المؤسسة منذ لحظة الحياة و استعمالها لهذه الموارد النقدية في المجالات

المخصصة و عودتها كموارد نقدية (صالح، 2003، صفحة 126).

أما جدول تدفقات الخزينة هو: " تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية و استخداماتها و ذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة" (بلعباس نابي، 2018، صفحة 108).

ثانيا: أهمية جدول تدفقات الخزينة

تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في قدرة تعبيره ودلالة المؤشرات والتجمعات المالية، والتي تكشف عن بعض الأمور الهامة التي لا توضحها القوائم المالية التقليدية في الحكم على مدى نجاح المؤسسة وإمكانية استمرارها، ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي (شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، 2010، صفحة 140):

- أداة ضرورية في التسيير والتقدير؛
- تساعد في تقييم السيولة والقدرة على الوفاء بالديون والمرونة المالية للمؤسسة؛
- تساعد على التنبؤ بقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية؛
- تدعيم القوائم المالية الأخرى.

ثالثا: أهداف جدول تدفقات الخزينة

إن الهدف من جدول تدفقات الخزينة يكمن فيما يلي (بادي، 2016، صفحة 215):

- توفير معلومات ملائمة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية لمؤسسة ما خلال لحظة زمنية معينة؛
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية للمؤسسة لفترة معينة؛
- وضع وتطوير نماذج تساعد في إجراء المقارنات بين التدفقات النقدية الحالية والتدفقات النقدية المستقبلية؛
- المساهمة بجانب القوائم المالية الأخرى في تقييم التغيرات التي طرأت علي صافي أصول المؤسسة، وهيكلها المالي؛
- تقييم جودة أو نوعية أرباح المؤسسة؛
- تقييم السيولة الخاصة بالمؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها.

رابعا : تصنيفات جدول التدفقات النقدية

تصنف تدفقات الخزينة إلى ما يلي:

1- التدفقات الناتجة عن الاستغلال: هي التدفقات النقدية الناتجة من النشاط الرئيسي للمؤسسة من بيع وشراء السلع و كافة العمليات العادية التي تمثل الدورة التشغيلية للمؤسسة، وتتضمن التدفقات التالية (لزعر، 2011-2012، صفحة 55):

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

- المدفوعات مقابل تكلفة البضاعة المباعة والخدمات المقدمة للعملاء وكذلك مقابل سداد الحسابات الدائنة الخاصة للموردين (دائنون و أوراق الدفع)، وكذلك المدفوعات عن فوائد القروض وسداد الضرائب؛

- وتعتبر التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مؤشرا هاما لبيان مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد قروضها و المحافظة على قدرتها التشغيلية و توزيع أرباح نقدية على المساهمين و تمويل استثمارات جديدة دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية، وتقيد المعلومات التاريخية المتعلقة بالمكونات الرئيسية للتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، إذا ما تم استخدامها مع المعلومات الأخرى، لأغراض التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

2- التدفقات الناتجة عن الاستثمار: هي التدفقات الناتجة من الأنشطة الاستثمارية التي تقوم بها

المؤسسة من شراء وبيع الأصول الثابتة وكذلك الاستثمار في الديون وحقوق الملكية في المؤسسات الأخرى والتي لا تدخل ضمن ما في حكم النقدية وتتضمن التدفقات التالية (لزرع، 2011-2012، صفحة 56):

- المتحصلات والمدفوعات لبيع أو حيازة الأصول المادية، غير المادية والأصول الأخرى طويلة الأجل؛

- المتحصلات والمدفوعات الناتجة عن التنازل أو حيازة أسهم مؤسسات أخرى؛

- المتحصلات والمدفوعات الناتجة عن القروض الممنوعة لأطراف أخرى.

3- التدفقات الناتجة عن التمويل: هي التدفقات الناتجة من النشاط التمويلي المتعلق بالحصول على

موارد التمويل للأصول قصيرة أو طويلة الأجل وإعادة سداد المبالغ المقرضة، وتتضمن التدفقات التالية (لزرع، 2011-2012، صفحة 87):

- المقبوضات النقدية الناشئة من إصدار الأسهم أو صكوك الملكية الأخرى؛

- المدفوعات النقدية للملاك لاقتناء أو استرداد أسهم المؤسسة؛

- المقبوضات النقدية من إصدار صكوك المديونية والقروض وأوراق الدفع والسندات و الرهانات والسلفيات الأخرى قصيرة وطويلة الأجل .

ويعتبر الإفصاح عن التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التمويلية في محور منفصل مفيدا في التنبؤ بالحقوق والالتزامات المتعلقة بالتدفقات النقدية المستقبلية من قبل مقدمي الأموال للمؤسسة.

خامسا : طرق إعداد جدول التدفقات النقدية

يقدم جدول تدفقات الخزينة تحصيلات ومدفوعات الموجودات المالية المحصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها وبالتالي تقدم هذه التدفقات إما بالطريقة المباشرة أو بالطريقة غير المباشرة (شنوف، 2015، الصفحات 193-195).

✓ جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة: يتم بموجبها تجاهل صافي الربح، ويتم تحديد صافي

التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية عن طريق تنزيل المبالغ النقدية المدفوعة للموردين والمصاريف النقدية التشغيلية من المقبوضات النقدية المحصلة من العملاء ومن أنشطة تشغيلية أخرى غير متكررة مثل عوائد الاستثمار والفوائد الدائنة.

الجدول رقم (2): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

البيان	ملاحظة	السنة N	السنة N-1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية			
المقبوضات من الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة			
تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)			
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)			
أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية			
أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية			
تغير أموال الخزينة خلال الفترة			
المقاربة مع النتيجة المحاسبية			

المصدر : (الجريدة، 2009، صفحة 35)

✓ **جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة:** يتم بموجبها تحديد التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية عن طريق إجراء تعديلات على صافي الربح المستخرج من حسابات النتائج لأنه معد على أساس الاستحقاق وليس الأساس النقدي، فحسب هذه الطريقة ننطلق من النتيجة من خلال جدول حسابات النتائج وصولاً إلى صافي التدفق النقدي.

الجدول رقم (3): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

البيان	الملاحظة	السنة N	السنة N-1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل : -الاهتلاكات و الأرصدة -تغير الضرائب المؤجلة -تغير المخزونات -تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى -تغير الموردين و الديون الأخرى -نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب			
تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية عن عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تقييدات تحصيلات التنازل عن تقييدات تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الإستثمار (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) إصدار قروض تسديد قروض			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)			
أموال الخزينة عند الافتتاح أموال الخزينة عند الإقفال			
تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)			
تغير أموال الخزينة			

المصدر: (الجريدة، 2009، صفحة 36)

المطلب الثاني: موازنة الخزينة

تعد موازنة الخزينة من أهم الموازنات التي تساعد في الرقابة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة واستخدامها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف موازنة الخزينة، أهداف موازنة الخزينة وإجراءات إعدادها.

أولاً: مفهوم موازنة الخزينة

هناك عدة تعاريف لموازنة الخزينة نذكر منها :

يمكن تعريف موازنة الخزينة : "تعتبر موازنة الخزينة الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية

الخارجة المتوقعة لفترة زمنية معينة" (توفيق، 1999، صفحة 123).

وتعرف بأنها : " كشف بالأرقام للتوقعات المستقبلية والمتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة من مختلف المصادر والتدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة لمختلف الاستخدامات ثم مقارنة هذين التدفقين بالشكل الذي يحدد مستوى نقدية المؤسسة المطلوب في كل فترة من فترات إعداد موازنة الخزينة" (العلي، 2012، صفحة 113).

موازنة الخزينة: " عبارة عن كشف بين الإيرادات النقدية المتوقعة وكذلك المدفوعات النقدية المتوقعة، وفائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات خلال فترة محددة، فقد تحضر التقديرات المتوقعة على أساس يومي، أسبوعي ، شهري أو سنوي" (حسين طنيب، 1997، صفحة 223).

كمفهوم شامل: موازنة الخزينة هي أداة لإحصاء مجموع المقبوضات و المدفوعات المقدرة عادة بسنة واحدة أو أقل من سنة.

ثانيا : أهداف موازنة الخزينة

يمكن تلخيص أهداف موازنة الخزينة فيما يلي (بوخلوة، 2013، صفحة 65):

- تقدير خطر عدم دفع السيولة : إذ يمكن المؤسسة أن تقع في مشكلة عدم الدفع عند ظهور عدم التوازن خلال السنة.

- مفاوضة التمويلات القصيرة الأجل بأقل تكلفة: حتى تتمكن المؤسسة المالية من دراسة طلب تمويل قصير الأجل تطالب بموازنة الخزينة التي تعتبر وثيقة هامة.

- التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة: حتى تتحقق الأرباح يجب أن يتبع أسلوب جيد في توظيف فائض الخزينة.

- تسهيل إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية: بعد إعداد كل من الميزانية وحساب النتيجة التقديرية تتمكن المؤسسة من تقييم المردودية التنبؤية.

ثالثا: إجراءات إعداد موازنة الخزينة

إن الموازنة التقديرية النقدية تكون لمدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون هذه الميزانية على أساس شهري في حالة ما إذا تميز نشاط المؤسسة بالموسمية أو تعد كل ثلاثة أشهر أو سنة إذا كان نشاط المؤسسة مستقر ، وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تقدير المقبوضات و المدفوعات و كذلك الرصيد النقدي كما يلي (العصار و وآخرون، 2001، الصفحات 304-306):

1-تقدير المقبوضات (التدفق النقدي الداخلي) : عادة تكون من عدة مصاد، وهي على النحو التالي:

✓ المبيعات التقديرية تعتبر المصدر الرئيسي للمقبوضات وهناك عاملين يجب أخذهما بعين الاعتبار

عند تحديد المبيعات:

- حجم المبيعات المتوقعة خلال الفترة؛

- السياسة المتبعة في تحصيل قيمتها وعادة إما أن تتبع المؤسسة سياسة البيع النقدي والأجل أي أن تقبض

جزء من مبيعاتها نقدا والباقي يقبض بعد فترة محددة.

✓ المقبوضات المتوقعة تحصيلها من الذمم المدينة والتي تمثل ما تبقى من المبيعات الآجلة.

✓ المقبوضات النقدية المتوقعة من مصادر أخرى مثل بيع أصول وأرباح الأسهم والفوائد الدائنة وإيراد

العقارات وغيرها.

2- تقدير المدفوعات (التدفق النقدي الخارجي): وتتكون المدفوعات التقديرية من عدة عناصر:

✓ المدفوعات المتوقعة ثمنا لقيمة المشتريات المتوقعة وتعتمد على عاملين هما:

- حجم المشتريات المتوقعة خلال الفترة؛

- فترة السداد (المهلة الممنوحة للشركة من الموردين لسداد المشتريات).

✓ المدفوع للذمم الدائنة والتي تمثل سداد المشتريات الآجلة.

✓ المدفوعات النقدية لأقساط القروض وفوائده.

✓ المدفوعات النقدية ثمنا لشراء أصول جديدة.

✓ المدفوعات النقدية للضرائب المستحقة على الشركة.

✓ المدفوعات النقدية للمصاريف (الادارية رواتب وأجور وكهرباء وهاتف وغيرها).

3- الرصيد النقدي: بعد إعداد المقبوضات و المدفوعات يتم حساب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق

بين المبالغ المتوقعة استلامها و المتوقعة تسديدها خلال فترة الميزانية مضاف إليه الرصيد المتوفر في الميزانية

، ففي حالة ما اذا كانت النتيجة موجبة يكون باستطاعة المؤسسة تسديد التزاماتها دون أية عراقيل ، مع

إمكانية توظيف على أنه لا يتطلب الاخذ بعين الاعتبار التقلبات القادمة حتى لا تقع المؤسسة في عجز ما

اذا وظفت فائضها النقدي و احتياجاتها الى سيولة قبل تاريخ استعادته و الهدف من هذا التوظيف هو

الحصول على نواتج مالية و ارباح تزيد من رصيد النقدية .

أما في الحالة العكسية هنا ستقع المؤسسة في مشكلة عدم القدرة على التسديد، و بالتالي هذه الاخيرة مجبرة

على البحث عن مصادر التمويل الاقل تكلفة وهذا من اجل الوفاء بالتزاماتها.

وفي الاخير تجدر الإشارة انه يمكن ان تختلف الحقيقة عن التقدير ومن ثم تظهر الانحرافات ومن ثم تقاديا

لهذه الاخيرة يجب ان تقدر المبالغ التي يتوقع الحصول عليها من مجموع المبالغ يسلم من طرف الزبائن

خلال فترة الميزانية ، وكلما كانت الفترة طويلة كلما كانت التقديرات والتنبؤات عرضة للانحرافات (السوافيري

و أحمد نور، 1996، صفحة 244).

المطلب الثالث: الرقابة على موازنة الخزينة

إن الرقابة على الخزينة تكتسي أهمية بالغة كونها تعمل على التأكد من السيولة النقدية المحققة وإظهاره نقاط

القوة والضعف ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية بشأنها وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهداف الرقابة

على الخزينة (بوخلوة، 2013، الصفحات 40-41).

أولاً: مفهوم الرقابة على موازنة الخزينة

الرقابة على موازنة الخزينة هي أسلوب من أساليب التسيير الإداري حيث يعتمد على مقارنة التقديرات بالإنجازات بهدف استخراج الفروق وتحليلها ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية وضبط الأهداف . أما المعنى الرياضي أو المحاسبي للرقابة على الموازنة فهو الفرق بين التقديرات و بين الانجازات لإيجاد الانحرافات:

$$\text{الانحراف} = \text{الإنجازات} - \text{التقديرات}$$

ثانياً : أهداف الرقابة على موازنة الخزينة

- من أهم أهداف الرقابة على موازنة الخزينة نذكر ما يلي :
- وضع بصفة مسبقة الأهداف و النتائج النهائية المراد الوصول إليها؛
 - البحث عن طريقة لربط نشاطات مختلف الأقسام للوصول إلى أحسن النتائج في سنوات الموازنة القادمة؛
 - المقارنة بصفة دورية نتائج التقديرات للتأكد من أن المخطط المالي قد تم إنجازه على أحسن وجه و في حالة العكس يجب أن نبحت عن الأسباب سواء كانت داخلية أم خارجية .

ثالثاً: شروط الرقابة على موازنة الخزينة

- تتمثل شروط الرقابة على موازنة الخزينة فيما يلي :
- يجب أن تكون فترة الرقابة مماثلة لفترة الموازنة؛
 - لا يجب أن يكون المسؤول المكلف بالمراقبة هو نفسه الذي يقوم بإعداد الموازنة؛
 - يجب أن تتميز بقواعد مرنة؛
 - لتحليل الفروق لابد من معرفة أسبابها؛
 - يجب أن تتكيف مع كل التنظيمات.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن الخزينة هي عنصر أساسي في حياة المؤسسة، فهي واحدة من أهم مؤشرات التسيير والتحليل المالي كما أنها مركز لجميع التدفقات النقدية وتعتبر المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على درجة سيولة المؤسسة الاقتصادية، ونظرا لأهميتها يجب تسيير الخزينة بكفاءة عالية.

يعبر تسيير الخزينة عن مجموعة القرارات و الوسائل المستخدمة لتوفير السيولة اللازمة لتسديد المستحقات في آجالها المحددة.

جدول تدفقات الخزينة من بين القوائم المالية الأساسية التي تساعد في تقييم الحجم الحقيقي للسيولة المتوفرة لدى المؤسسة من خلال المقارنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وإعطاء رؤية واضحة حول كيفية تشكل السيولة على مستوى المؤسسة بتجزئتها حسب الأنشطة.

الفصل الثاني: الإطار

النظري لإدارة مخاطر

المؤسسة

مقدمة الفصل:

أصبحت إدارة المخاطر ضرورة حتمية للشركات والمؤسسات فهي تحد من التهديدات والمخاطر التي قد تصيبهم خاصة فيما يخص الخزينة والسيولة، لذلك تضع المؤسسات خطة ادارة المخاطر داخل الشركة لتحديد ومراقبة التهديدات التي تهدد بقاءها واستمراريتها.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛
- **المبحث الثاني:** ماهية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ؛
- **المبحث الثالث:** أسس ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الاول : ماهية المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية واجتماعية وسياسية، تكنولوجية وبيئية، هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه أخطار متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، طبعاً مصادر هذه الأخطار متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر، سياسات الانفتاح، تأثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية ، وغيرها من المؤثرات، سوف نستعرض في هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الاول : تعريف المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثون مما نتج عنه اختلافات عديدة فيما بين هذه التعاريف الخاصة بالخطر والتي سنتطرق الى بعضها فيما يلي :

إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني RESCASS أي RISQUE والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع (صوار يوسف 2007-2009، ص 23).

يعرف كلا من وليامز و هاينز Wilams & Heins الخطر بأنه " : الشك الموضوعي فيما يتعلق بنتيجة موقف معين " أي أن الخطر هو حالة من عدم التأكد (بوزيد لمجد 2008-2009، ص 82)". كما عرفه البروفسير الاقتصادي المعروف نايت Knight وهو " أن الخطر حالة عدم التأكد الممكن قياسها".

وحسب تعريفه فإنه يوجد فرق بين عدم التأكد والخطر، فعدم التأكد يشمل تلك الحالات التي يشك فيها الفرد من إمكانية تحقق حادث معين على صورة معينة مع عدم قدرته على التحديد الدقيق للاحتمالات المختلفة لتحقيق الحادث. أما الحالات التي يستطيع فيها الفرد حساب الخسائر المادية فينطبق عليها الخطر (محمد توفيق البلقيني و جمال عبد الباقي واصف ، 2005، ص 12) .

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان الخطر يرتبط بالشك و بالتالي فالخطر هو حالة عدم التأكد من شيء ما سوف يحدث او لا يحدث في المستقبل بالإضافة الى حالة لا تأكد من حدوثه ، و كل هذا راجع الى الاضرار التي تحدثها المخاطر خاصة منها الخسار المالية أي الاثار الاقتصادية بصفة عامة.

المطلب الثاني: : أنواع المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

تعتبر طبيعة الأخطار داخل المؤسسة الاقتصادية من حيث نشأتها ونتيجتها مصدراً لتقسيمها إلى مجموعتين من الأخطار :

المجموعة الاولى:

1_ أخطار المضاربة : هي تلك الأخطار التي يتدخل الإنسان في خلقها أو يعتمد خلق الظروف المسببة لها هادفاً من وراء ذلك إلى الربح أو تحقيق هدف معين ومن ثم تكون نتيجة تحققها ربحاً أو خسارة. وتتمثل مخاطر المضاربة في الأعمال التجارية والصناعية والخدمية كما تضم أعمال المقامرة والرهان وارتفاع أو انخفاض أسعار المخزون وكذلك النجاح أو الفشل في توزيع إنتاج جديد.. الخ.

ويتسم هذا النوع من الأخطار بخصائص تميزه عن غيره هي (أبو السعود ، 2009 ، ص: 6-7) :

- يخلقها الإنسان بنفسه بهدف الفائدة من تحققها؛

- أحداث مرغوب فيها بالنسبة لمتخذ القرار؛

- ينتج عن تحققها ربحاً أو خسارة؛

- تخرج عن نطاق عمليات التأمين؛

- تختص علوم الإدارة والمحاسبة والاقتصاد والإحصاء بهذه العمليات

2 _ الأخطار الطبيعية أو البحتة: حيث تعرف الأخطار البحتة على أنها الأخطار التي يتسبب في نشأتها

ظواهر طبيعية وظواهر عامة ليس للإنسان دخل في وجودها ولا يمكنه تجنبها، ويترتب على تحقق هذه

الظواهر خسارة مالية مؤكدة، مثال ذلك: ظاهرة الحريق. وعادة ما ينتج عن تحقق هذا النوع من المخاطر

خسارة مالية وهي موجودة أساساً في حياة الإنسان . لذلك فهناك عدة سياسات لمواجهةها. ويختص علم

التأمين والعلوم ذات الصلة به مثل الاقتصاد والإحصاء والرياضيات والقانون بهذه الأخطار، ومن خصائص

هذه الأخطار الآتي:

- لا يتدخل الإنسان في نشأتها ؛

- أحداث غير مرغوب فيها ؛

- ينتج عنها خسارة فقط ؛

- تمثل المجال الحقيقي للتأمين في معظمها؛

- لا يعتبر مجالاً أساسياً للعلوم التجارية والاقتصادية.

المجموعة الثانية :

1_ أخطار الاقتصاد الساكن: يقصد بهذا النوع من الأخطار تلك المخاطر الناتجة من عدم التأكد من

انتظامية القوى الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والفيضانات كما تطلق على الأخطار الناتجة من انحراف

السلوك الإنساني ، الأفراد أو الجماعات مثل الثورات والإضرابات والشغب وينتج عن تحقق مثل هذه الظواهر

خسائر للفرد والمجتمع بأسره ومثل هذه الظواهر احتراق مبنى أو تحطم سيارة حيث يعتبر ناتج هذه الحوادث

خسارة لصاحبها وللاقتصاد القومي ككل. وتتصف هذه الأخطار بنفس صفات الأخطار الاقتصادية البحتة

(كمال محمود جبرا ، 2015 ، ص 225) .

2_ أخطار التحولات الاقتصادية : تنشأ هذه الأخطار من التغير المخطط في سلوك الأفراد مثل تحول

أذواقهم من سلعة معينة إلى سلعة أخرى كما تنشأ من تغير سلوك وأهداف المنشآت الاقتصادية والتجارية

نتيجة ظهور اختراعات حديثة وأساليب جديدة في الإنتاج. والجدير بالذكر أنه عندما تحدث هذه الأخطار فإن نتائجها تلحق أضراراً لشخص أو منشأة معينة تعتبر مكسباً لشخص أو منشأة أخرى، أى أنها تؤدي إلى تحولات اقتصادية داخل المجتمع ولكنها لا تضر المجتمع بأسره (توفيق الشاوي و آخرون ، 1980 ، ص 377).

بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك أنواع أخرى سوف نوضحها في الشكل التالي:

المخاطر المالية: وتشتمل على مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة:

مخاطر الائتمان :

تعرف مخاطر الائتمان بأنها المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله، والناجمة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه البنك بالوقت المناسب لذلك يمكن القول: بأن المخاطر الائتمانية هي الخسائر المحتملة الناجمة عن عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة، بسبب ظروف عامة سياسية أو اقتصادية أو ظروف خاصة بالمقترض نفسه، ويعبر عنها مصرفياً بمخاطر التعثر بشكل عام، ومن أجل تخفيض الخسائر الناجمة عن مخاطر الائتمان يتحمل مجلس إدارة البنك والإدارة العليا المسؤولية في وضع واعتماد استراتيجية منح التسهيلات وسياسات وإجراءات عمل تتلاءم مع الواقع العملي والبيئة المصرفية وأن يتم مراجعتها وتحديثها باستمرار، وتعيين الكادر المؤهل القادر على القيام بتنفيذ عمليات المنح والمتابعة والمراقبة (حورية قبائلي ، 2021 ، ص 156) .

مخاطر السوق:

هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع. وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996 بحيث يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها، وفيما يلي توضيح لأقسام مخاطر السوق .

مخاطر أسعار الفائدة : تعتبر مخاطر سعر الفائدة جزءاً طبيعياً من الأعمال البنكية ويمكن أن يكون مصدراً هاماً للربحية والقيمة لحقوق المساهمين ، ومع ذلك فالإفراط في مخاطر أسعار الفائدة يمكن أن تشكل خطراً كبيراً على أرباح البنك وقاعدته الرأسمالية ، و تعرف مخاطر سعر الفائدة بأنها قابلية التباين في العائد الناتج عن حدوث تغيرات في مستوى أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة ، هذا وتميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الارتفاع أو الانخفاض معاً على المدى الطويل (بشرى يحي منصور ، 2018 ، ص 413).

مخاطر أسعار الصرف : هي المخاطر التي يواجهها البنك أثناء قيامه بتنفيذ عمليات تبادل النقد الأجنبي، حيث أنه قد يتعرض لخسائر كبيرة إذا لم تتم عملية التبادل بشكل سليم، ولذلك قد يتحمل البنك خسائر نتيجة تقلبات أسعار صرف العملات. كما يعتبر خطر سعر الصرف نوع من المخاطر المالية التي تهدد قيمة

المؤسسة في المستقبل، لما تسببه من تذبذب في نتائجها المالية والاقتصادية، وتشويه مركزها المالي. تتولى الوظيفة المالية إدارة مخاطر الصرف في المؤسسة الاقتصادية، كمجال من مجالات إدارة المخاطر التي تتميز ببعدها الاستراتيجي، حيث تضع وتنفذ هذه الوظيفة الاستراتيجيات والوسائل الملائمة من أجل تدنية أو الحد - إن أمكن - من مخاطر تذبذب أسعار صرف العملات المستخدمة من طرف المؤسسة، وذلك بمراعاة خصوصيات المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه، وضعيتها الحالية والمستقبلية، وكذلك القوانين والتشريعات المعمول بها. الكلمات المفتاحية سعر الصرف، خطر سعر الصرف، إدارة مخاطر سعر الصرف التغطية ضد مخاطر سعر الصرف (نور الدين مزياني ، 2016 ، ص 82).

مخاطر أسعار الأوراق المالية والسلع : هي مخاطر احتمالية تعرض البنك لخسائر بسبب التقلبات في الأسعار السوقية للسندات والأسهم والبضائع، لذلك يجب أن تقوم البنوك بإعداد واعتماد سياسات محددة تحكم التعامل مع هذه الأنشطة، وأن تعكس هذه السياسات مستوى قبول البنك للمخاطر المختلفة التي قد تنشأ عن المتاجرة والاستثمار، ويعتبر قياس مخاطر السعر في غاية الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير على رأس المال .

مخاطر السيولة :

يقصد بمخاطر السيولة المخاطر التي تواجه المصارف عندما لا تتوفر لديها الأموال الكافية لمقابلة الالتزامات المالية في الاوقات المحددة لها وتشمل مخاطر السيولة مخاطر قصيرة الأجل ومخاطر طويلة الأجل، لا بد من المصرف من مواجهة الطلب على السيولة الناشئة عن رغبة العملاء في سحب جزء من ودائعهم أو في حصولهم على قروض، إذاً امام المصرف مصدران للسيولة هما:

_ الموجودات والمطلوبات؛

_ الاقتراض من الغير(خلف محمد حمد ، 2017 ، ص407) .

مخاطر الأعمال: وتنقسم بدورها إلى:

المخاطر الاستراتيجية: هي المخاطر الناجمة عن اتخاذ إدارة البنك قرارات خاطئة أو تنفيذ القرارات بشكل خاطئ أو عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب، الأمر الذي قد يؤدي الى إلحاق خسائر أو ضياع فرص بديلة.

المخاطر القانونية والتنظيمية: تتجلى هذه المخاطر نتيجة عدم الالتزام بالقوانين والإرشادات والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي، وتنشأ المخاطر القانونية عن عدم التزام البنك بالقوانين المنظمة للعمل في الدولة التي يعمل بها البنك، في حين تنشأ المخاطر التنظيمية عن مخالفة البنك القوانين والمعايير

الصادرة عن السلطات الرقابية. وتجدر الإشارة أن لجنة بازل للرقابة المصرفية قد صنفت المخاطر القانونية والتنظيمية ضمن المخاطر التشغيلية وفق اتفاق بازل .

مخاطر السمعة : يرتبط نجاح المصارف في أعمالها بالسمعة التي تؤسسها كمؤسسات جديرة بالثقة ، وتنشأ مخاطر السمعة في حالة قيام المصرف بتقديم خدمات غير كفوءة ، أو عند عدم انتظام تقديم الخدمة، كذلك قد تنشأ هذه المخاطر في حالة نقص متطلبات الإفصاح اللازمة للعملاء أو عند حدوث انتهاك للخصوصية ، كذلك ترتبط هذه المخاطر بسوء الإدارة وعدم نزاهتها والكثير من التصرفات غير المنضبطة مما تنعكس سلباً على الأداء المصرفي في جميع أنشطته وفعالياته (صادق راشد الشمري ، 2022 ، ص 59).

المخاطر التشغيلية: أن المخاطر التشغيلية للمصارف ذات علاقة بسياساتها التشغيلية وعملياتها وفيما إذا كانت تتمتع برقابة كافية ، والخسائر الناتجة عن الإحداث الخارجية وعلى سبيل المثال العجز الكهربائي هي سهلة التحديد لكنها صعبة التنبؤ بسبب عدم إمكانية تحديد ارتباطها بمهام أو منتجات محددة ضمن المصرف، والمخاطر التشغيلية هي صعبة القياس بشكل مباشر لكن هي على الأرجح تزداد مع زيادة عدد الأقسام والفروع ، والمستخدمين والقروض أن مفتاح الحل للمخاطرة التشغيلية هو بامتلاك إجراءات تدقيق داخلي قوية تعتمد لتقليل التعرض لهذه المخاطر، كما أنها تقيد الإدارة في تحديد الخسائر المحتملة من خلال نوعية الحدث وخطر الأعمال حين تكون الأحداث ذات تأثير ،(صادق راشد الشمري : المرجع السابق ذكره، ص 100).

تعتبر المخاطر التشغيلية موضوعاً حديثاً على الساحة المصرفية، وعلى الرغم من أن هذا الصنف من المخاطر في الواقع قائم منذ قيام النشاط المصرفي إلا أن أمر إبرازه والاهتمام به ووضع متطلبات رأسمالية لمواجهة والتحوط له يعتبر أمراً حديثاً ولا يزال في المراحل الأولى للتطبيق نظراً لكون آثاره السلبية لم تكن بارزة وواضحة في السابق، إلا أن الأزمات المصرفية المتتالية التي عصفت بالعديد من الدول (مثل أزمة المكسيك في نهاية العام 1994 والأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997 والبرازيل وروسيا وتركيا والأرجنتين) والتي أدت إلى انهيار بنوك كبيرة وألحقت خسائر جسيمة لاقتصاديات هذه الدول وبالتالي هددت الاستقرار المالي بشكل عام أدت بالبنوك والسلطات الرقابية والمنظمات والهيئات الدولية المعنية بالاستقرار المالي الى البحث عن الأسباب الفعلية وراء هذه الأزمات، والتي خلصت إلى أن أهم أسباب هذه الأزمات هو الضعف الواضح في الحوكمة وضعف أنظمة الرقابة الداخلية ورقابة الجهات الحكومية والضعف الواضح في إدارة المخاطر بشكل عام والمخاطر التشغيلية بشكل خاص.

المطلب الثالث : أسباب حدوث المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

مسببات حدوث المخاطر في المؤسسات الاقتصادية مرتبطة باحتمال اختلاف النتائج الفعلية أو الحقيقية من النتائج المتوقعة، وثمة أسباب تؤدي إلى حدوث درجات متفاوتة من المخاطر، يمكن أن تنتج المخاطر التي

تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة، كما توجد بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا. ولعل من بين العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية ما يلي (عبد الكريم قندوز وآخرون 2013، ص 33-34) :

أولاً: العوامل التنظيمية

- سوء إدارة المخاطر والقيادة والانضباط، يؤثر في أنشطة خلق القيمة المؤسسية لخطوط الأعمال والتي تتجاوز مخاوف المخاطر والتحذيرات المبكرة التي أثارته وظيفة إدارة المخاطر المستقلة؛
- عدم تركيز مجلس الإدارة على مراقبة المخاطر، مما يؤدي إلى فشل أعضاء مجلس الإدارة في طرح الأسئلة الصعبة.

ثانياً: العوامل العملية

- المشاركة والتواصل لمعلومات المخاطر غير فعال أو غير موجود عبر المؤسسة؛
- لا تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المخاطر بشكل صريح عند تقييم البدائل الاستراتيجية وفيما إذا كانت تريد دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة أو إتمام استثمار أو استحواذ ما.

ثالثاً: العوامل السلوكية

- قيام الرئيس التنفيذي بتجاهل إشارات التحذير التي ينشرها قسم إدارة المخاطر، ومقاومته للأخبار السيئة أو المعلومات المتضاربة التي تفيد بأن استراتيجية المنظمة لا تعمل أو عدم إشراك مجلس الإدارة في القضايا الاستراتيجية ومسائل السياسة في الوقت المناسب؛
- هنالك أدلة على وجود استراتيجيات غير قابلة للتسليم، وضغوط أداء شديدة، وخطط توسع غير واقعية، وخبرة تنفيذية غير كافية ومنافسة داخلية غير صحية تخلق حوافز للمخاطرة المفرطة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة مخاطر المؤسسة

عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية حل من حلول مواجهة المخاطر التي تصادف المؤسسة الاقتصادية خلال دورة حياتها في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر في المؤسسة وأهدافها وتقنيات التعامل معها .

المطلب الاول : مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة

تعددت تعاريف إدارة المخاطر ومن بينها نذكر ما يلي:

إدارة المخاطر: "عبارة عن منهج أو مغل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل امكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالية للخسائر التي تقع إلى حد أدنى" (العال، 2007، صفحة 50).

تعرف إدارة المخاطر بأنها: "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب" (عزمي سلام، 2007، صفحة 55).

من التعاريف السابقة يمكن ان نعطي تعريف شامل لإدارة المخاطر بأنها: "عملية متواصلة و مستمرة يتم من خلالها تحليل المخاطر التي تصادف المؤسسة الاقتصادية"، كما انها عملية تمكن من قياس تقييم و تحديد الخطر الذي يمكن ان تتعرض له المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر في المؤسسة

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، حيث تعني إدارة المنظمة جوهريا بأن يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع المدى المراد تحقيقها، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها القرار فيها في صورة أهداف، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة من خلال إدارة المخاطر، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بجميع المخاطر ومن أهم أهدافها ما يلي (لطيفة، 2011-2012، الصفحات 56-59):

أولاً: البقاء والاستمرارية

من الواضح انه أيا تكن أهداف المؤسسة، فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المؤسسة موجودة فقط أما إذا دمر وجودها فلا يمكن تحقيق أيا من الأهداف، إذن فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل الاقتصاد، وبهذا المعنى تكون الوظيفية الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة، إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى الأخرى مهما تكن.

ثانيا: استقرار الأرباح

تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته ،بالإضافة إلى ذلك فان خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح ،مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

ثالثا: تقليل القلق(التوتر)

إن القلق يستنزف طاقة هائلة هاته الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، راحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه استراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية.

رابعا: تعظيم القيمة

إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة ويرى Dohtry Neil أن هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات هو تعظيم القيمة،

المطلب الثالث: تقنيات إدارة المخاطر في المؤسسة

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغيير الدائم، نحاول التعامل معها من خلال الطرق التالية :

أولا : تحاشي أو تفادي المخاطرة

يتم تحاشي المخاطرة عندما يرفض الفرد أو المنظمة قبولها حتى ولو للحظة، إن التعرض للمخاطرة غير مسموح له بان يدخل حيز الوجود ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، فإذا أردت عدم المخاطرة بفقد مدخراتك في مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل وإذا أردت تحاشي المخاطر المرتبطة بجائزة ملكية، لا تشتري الأملاك بل استأجرها أو أجزها بدلا من ذلك وإذا كان من المحتمل أن يكون استخدام منتج ما محفوفا بالمخاطر فلا تصنعه ولا تبيعه.

يعد تفادي المخاطرة احد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سلبية وليست إيجابية و لهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع المخاطر الكثيرة، فلو استخدم تفادي المخاطرة بشكل مكثف لحرمت المنشأة من فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزت عن تحقيق أهدافها(منال بن الشيخ، 2020، ص 59).

يمكن أن نلجأ إلي هذه الطريقة في الأحوال الآتية:

- عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر؛

- إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل تحققه.

وينظر البعض إلي طريقة تجنب الخطر علي أنها طريقة سلبية وليست إيجابية للتعامل مع الأخطار، فهي لا تعدو عن كونها اتخاذ القرار بعدم اتخاذ القرار الذي يؤدي إلي وجود الخطر وذلك للابتعاد عنه كليا.

ثانيا : تقليل المخاطرة

يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الآخر يكون منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطرة ومع ذلك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أن ينظر له على انه مدخل غير كاف للتعامل مع المخاطرة، فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر بالإضافة إلى ذلك فإنه بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

بالإضافة الى : رصد سلوك القروض من أجل استنتاج علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا، تقوم أيضاً بتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم(سمير عبد الحميد رضوان حسن ، 2005 ، ص 315).

ثالثا : الاحتفاظ والتحويل

1_ الاحتفاظ بالمخاطرة: ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة فالمنظمات مثل الأفراد تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر، وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها، وعندما لا يتم اتخاذ إجراء ايجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تتطوي عليه تلك المخاطرة. والاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الاحتفاظ الشعوري أو الواعي بالمخاطرة عندما يتم إدراك المخاطرة ولا يتم تحويلها أو تقليلها، أما عندما لا يتم إدراك المخاطرة، فيتم استبقائها لا شعوريا .وفي هذه الحالات يحتفظ الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة دون إدراك انه يفعل ذلك .

أيضا الاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون طوعيا أو غير طوعي، ويتميز الاحتفاظ الطوعي بالمخاطرة بادراك وجود المخاطرة ووجود اتفاق أو موافقة ضمنية على تحمل الخسائر ذات الصلة، ويتم اتخاذ قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما طوعية لأنه لا توجد بدائل أخرى أكثر جاذبية أما الاحتفاظ غير الطوعي بالمخاطرة فيحدث عندما يتم الاحتفاظ لا شعوريا بالمخاطرة وأيضا عندما لا يكون بالإمكان تحاشي المخاطرة أو تحويلها أو التقليل منها.

2_ تحويل المخاطرة:

من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربة والمخاطرة البحتة، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة.

المضاربة عملية التحوط بالإضافة إلى شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر شركة التأمين يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.

بمقتضى هذه الطريقة يتم مواجهة الخطر بنقله إلي طرف آخر نظير دفع أجر أو تكلفة الخطر لهذا الطرف الآخر. ويتم النقل بموجب عقد بين الطرفين صاحب الخطر الأصلي، والطرف المنقول إليه الخطر يترتب عليه أن يتعهد صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلي الطرف المنقول إليه الخطر والذي يتعهد هو

الآخر بتحمل عبء الخسارة عند تحقق الحادث أو الحوادث المنصوص عليها في العقد يمكن استخدام بعض الوسائل للقيام بعملية تحويل المخاطر كاستخدام المشتقات المالية(عباس فاضل رسن التميمي ، 2019 ، ص 137).

3_ اقتسام المخاطرة: يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل، وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة ،يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالأقتسام احد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظلّه الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين ويتم اقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات، ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام المخاطرة في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم ،بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطرة فشل المشروع، ويعد التامين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الاقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التامين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.

المبحث الثالث: أسس إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد أهدافها، مما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم واضح لخطوات وأدوات إدارة هذه المخاطر وكيفية التحكم فيها وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خطوات إدارة المخاطر في المؤسسة

لإدارة المخاطر خطوات منظمة ومرتبطة وجب تطبيقها تواليا للحصول على فعالية في ادارة الخطر وهي كالتالي:

1_ تقرير الأهداف والغايات:

تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تحديد ما تود المؤسسة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، هناك العديد من الأهداف المحتملة المتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل الحفاظ على استمرارية المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر إلى الحد الأدنى، وحماية العاملين من الحوادث التي قد تسبب لهم الوفاة أو اصابات خطيرة، لكن يبقى الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو بقاء المؤسسة، أي ضمان استمرارية المؤسسة ككيان في الاقتصاد، ولكن مع الأسف ومع أن خطوة تحديد الأهداف تعتبر أهم خطوة في عملية إدارة المخاطر إلا أن بعض المؤسسات تتجاهلها، حيث ينبع كثير من عيوب برامج إدارة المخاطر نتيجة لغياب أهداف محددة للبرامج .

2_ اكتشاف المخاطر و تحديدها:

تتطلب عملية اكتشاف الخطر تحديد هذا الأخير بالمؤسسة، حيث يؤثر تحققه في سير العمل بها ويتطلب اكتشاف الخطر الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة، والخسارة المحتملة الناتجة عنه مجهودا كبيرا من مدير

الخطر في المؤسسة، وذلك لأن الفشل في اكتشاف هذا الخطر، وعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته سيكون له نتائج سيئة تتمثل في أسلوب المعالجة مما قد يتسبب عنه خسائر كبيرة للمؤسسة، لذلك تعتبر عملية اكتشاف الخطر من أهم مراحل برنامج إدارة الخطر لكونها أساساً للمراحل الأخرى في ذلك البرنامج، كما أن نجاح تلك المراحل يعتمد على الانتباه المبكر لاكتشاف الخطر، وتتضح أهمية هذه المرحلة في كون إدارة الخطر تحقق أهدافها عندما يتوافر لها معرفة مسببات وأنواع الخسائر المحتملة، لذا على مدير المؤسسة تولي مهمة تحديد الوحدات المعرضة للخطر، وذلك بالتعرف على العاملين بها وتخصصاتهم، وأماكن عملهم والمتعاملين مع المؤسسة، والممتلكات الخاصة (إبراهيم، 2020-2021، الصفحات 19-21).

3_ تقييم المخاطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل، وسوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة وطأة الخسارة المحتملة الاهتمام بها بدل مخاطر أخرى، وفي معظم الأحوال فسوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب إيلاء قدر متساو من الاهتمام بها، لذلك يكون من الأنسب ترتيب المخاطر في صورة تصنيف عام مثل :

-المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس ولكنها سوف تستلزم من المؤسسة الاقتراض لمواصلة العمليات.

المخاطر غير الهامة :ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة فيها اعتماداً على الأصول الحالية للمؤسسة، دون الوقوع في أزمة مالية (بروال، 2010-2011، صفحة 100).

4_ تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر:

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر، وأحياناً يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك و أحياناً قد يجدون خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو تطبيق معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين (عزمي سلام، 2007، صفحة 49).

5_ تنفيذ القرار:

فمثلاً إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التأمين فلا بد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه، ثم التعاقد على التأمين ،ولوكان القرار يقضي اختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة وإذا كان القرار التأمين الذاتي فعلى المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض.

6_ التقييم والمراجعة :

يجب إدراج التقييم والمراجعة في برامج إدارة المخاطر لسببين هما:

- **السبب الأول:** إن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالأشياء تتغير وتتساقط مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى ،ولذلك فإن التقنيات المناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل الشيء الذي يستدعي ضرورة الانتباه المتواصل والمستمر .

- **السبب الثاني:** هو أن الأخطاء ترتكب أحيانا، حيث يسمح إجراء تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من اكتشاف هذه الأخطاء التي ترتكب، وكذا تصويب القرارات قبل أن تصبح باهظة التكاليف (إبراهيم، 2020-2021، الصفحات 19-21).

المطلب الثاني: كيفية إدارة مخاطر المؤسسة

أولاً: تبني مفهوم إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد، على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد و القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيزنس ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما أن شخصا ما بداخل المنظمة وهي ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة (فتحي، 2019-2020، صفحة 14).

ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجح للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها .

ان تبني مفهوم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يعطيها خاصية مميزة تساهم في التفعيل الفوري و الدائم لعملية إدارة المخاطر .

إدارة المخاطر جزء هام من إدارة الازمات فهي تبدأ بعد وقع الازمة، و هي عبارة عن عملية مستمرة لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة التعرض للخسارة ومراقبة السيطرة على المخاطر والموارد المالية للتخفيف من الآثار السلبية للخسارة .

إدارة المخاطر هي تحديد وتحليل والسيطرة على المخاطر الاقتصادية التي تهدد الأصول المالية للمؤسسة أو المستثمر، وبصفة أخرى فان إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها و متابعتها و إدارتها (الرواشدة، 2022، صفحة 9).

إدارة المخاطر هي قيام المنظمات بإدارة أي مخاطر تشغيلية او مالية من خلال التركيز على عدد من الممارسات الإدارية الكفيلة بتحقيق السيطرة.

عرف معهد المدققين الداخليين إدارة المخاطر على أنها هيكل متناسق، وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على انجاز الأهداف.

من التعاريف السابق يمكن ان نعطي تعريف شامل لإدارة المخاطر بأنها عملية متواصلة ومستمرة يتم من خلالها تحليل المخاطر التي تصادف المؤسسة الاقتصادية، كما انها عملية تمكن من قياس تقييم وتحديد الخطر الذي يمكن ان تتعرض له المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

ثانيا: : تفعيل الشفافية و الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية

يلعب الاتصال دورا كبيرا في تفعيل كيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات الخاصة بمتغيرات المحيط المختلفة يحتل الاتصال مكانة لا يستهان بها في المنظمات والمؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها فهو بمثابة الدورة الدموية التي تغذي جميع أطراف المؤسسة بالرسائل والمعلومات فبواسطته تنتقل الأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات كما يعمل على تحقيق التعامل بين مختلف الأفراد بالمساهمة في النقل الجيد والتدفق المستمر في المعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع تسهيل الإجراءات اللازمة .وبدون الاتصال الفعال يعجز أي متخذ قرار داخل المؤسسة على تبادل الآراء والمعلومات مع مختلف المستويات والأطراف ،هذا ما أدى إلى الاهتمام أكثر بعنصر الاتصال في المؤسسة نظرا لأهميته الكبرى في تقدم المؤسسة وتحقيق أهدافها ،من خلال تفهم نظام العمل بها و إدراك كل فرد بالمؤسسة بخطوات سير النشاط وبدوره و مسؤوليته في إدارة المؤسسة فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ سياسة المؤسسة ،فان الاتصال هو أهم وسيلة من وسائل التنفيذ ،ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها في غياب الاتصالات ولذا يمكن القول أن الإدارة هي عملية اتصالات (Mooreau, 2002, p. 165). ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر و التحسين من فعاليتها ، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالخطر داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية ،بعيدة عن كل تعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات فسيرورة إدارة الخطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن.

ثالثا: استخدام التكنولوجيا في إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية

لايمكن الحديث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون الحديث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة ، ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بخطر معين ، وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية ولتوضيح ذلك نتطرق لبعض نظم المعلومات بإدارة المخاطر.

- استخدام نظام المعلومات التسويقية : نظام المعلومات التسويقية هو تكوين هيكلي معقد من الأفراد و المعدات و الإجراءات، والتي ينتج عنها تدفق في المعلومات المهمة والتي يمكن الحصول عليها من المصادر الداخلية و الخارجية للمؤسسة والتي تستخدم بشكل أساسي لاتخاذ القرارات في مواقع المسؤولية

المختلفة ضمن إدارة التسويق، من مكونات نظام المعلومات التسويقية مجموعة من النظم الفرعية للمدخلات تتمثل في نظام السجلات الداخلية الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطر والمتوفرة داخل المؤسسة، ونظام الاستخبارات التسويقية الذي يعني بكل المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية وكذلك بحوث التسويق التي تساعد المؤسسة في دراسة اتجاهات المستهلكين والموردين والموزعين وتحدد السبل الأنسب لتطوير المنتجات وتسعيها واختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة المؤسسة واستقلاليته عن كل الوسطاء كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلته للشريحة المستهدفة كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام، وعليه يلاحظ بأن هذا النظام يمكن المنظمة من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية، وينبغي هنا التمييز بين مصطلحي التهديد والمخاطرة حيث ترتبط المخاطرة بالخسائر المحتملة نتيجة تهديد معين أيا كان مصدره وبهذا فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد من خلال نظمه الفرعية للمدخلات على توفير المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر التسويقية سواء الداخلية أو الخارجي (خالفي، 2015، صفحة 211).

- **استخدام نظام معلومات الإنتاج والتصنيع :** من خلال مراجعة النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات والذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والمشاكل التي تصادفها واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد التهديدات الداخلية ودرجة المخاطرة الناتجة عنها (لمياء، 2014، صفحة 271)، بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أنجع وأكفا السبل لتطوير وإنتاج منتجات ذات جودة وبدرجة تقوّل إلى الصفر من المنتجات المعيبة حتى يساعد المؤسسة على تقليل المخاطر الناتجة عن المنتجات المعيبة وتبعاتها من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق والخسائر المادية والمالية الناجمة عن ذلك كما يساعد أيضا المؤسسة على تحديد المستويات المناسبة من المخزون ويحدد أيضا ويحدد أيضا خصائص الموردين الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليته من التبعية لأي مورد، وبالتالي تقليل مخاطرة مساومة الموردين فضلا عن هذين النظامين لدينا استخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها فيما يخص عملية الإنتاج والتصنيع، كتحديد الطرق المستحدثة في التصنيع وبالتالي التقليل من مخاطرة تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها.

- **استخدام نظام معلومات الموارد البشرية :** هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصمم بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة ، يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية HRIS النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات... وينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب، ولهذا النظام أهمية كبيرة فهو يعتمد على استخدام الحاسب

الآلي لتجميع تصنيف حفظ صيانة واسترجاع التأكد من المعلومات والبيانات وهو ما يسهل عملية اكتشاف المخاطر قبل حدوثها (زونية، 2019-2020، صفحة 41).

هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة .

- **استخدام نظام المعلومات التمويلية :** وبنفس أسلوب تحليل نظم المعلومات السابقة نجد بان لهذا النظام نظم فرعية للمدخلات تتمثل في نظام معالجة البيانات الذي لا يختلف عن نظم السجلات الداخلية في كل الأنظمة السابقة، باحتوائها على جميع البيانات المالية الممكن استخدامها لحل المشاكل التمويلية فضلا عن النظام الفرعي للمراجعة الداخلية الذي يشتمل على نتائج أداء المنظمة وكذلك عمليات التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من الناحية المالية، بالإضافة إلى نظام الاستخبارات التمويلية الذي تستخدمه المؤسسة لتحديد أفضل مصادر التمويل وأحسن الاستثمارات للموارد المالية مع إتاحة وعرض البيانات المالية والمعلومات الاقتصادية وتسعير الخدمات المقابلة في المؤسسات والمنظمات المنافسة، حيث يقوم هذا النظام بجمع المعلومات من أصحاب الأسهم ومن الأسواق المالية والهيئات الحكومية وغير الحكومية لتحليله بعد ذلك واستخدامها في تحديد المخاطر ومصادرها وإمكانية حدوثها وبالتالي من آثارها السلبية (شعيب، 2014، صفحة 36).

رابعاً: تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية

يمكن تعريف دور اليقظة الاستراتيجية بأنها مجموعة من عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر المعلومات لغرض استعمالها (بوزيدي، 2008-2009، صفحة 177) .

ويمكن تعريفها أيضا بأنها سيرورة خاصة بتوفير المعلومات، الذي من خلاله تكون المؤسسة على علم مسبق بالتغيرات التي تحدث في المستقبل وتحدث في المحيط الذي تعمل فيه وهذا لغرض تجنب التهديدات واكتشاف واستغلال الفرص المتوفرة، وكذا تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد.

المطلب الثالث: أدوات إدارة مخاطر المؤسسة

إن الجزء الجوهري والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر إلى صنفين هما التحكم في المخاطرة وتمويل المخاطرة (لطيفة، 2011-2012، الصفحات 34-35).

أولاً: التحكم في المخاطرة

وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.

ثانياً: تمويل المخاطرة

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، و يأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (لاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة، وذلك بتخصيص جزء من أموال الخزينة لتمويل الخسائر المحتملة.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي قمنا فيه بعض المفاهيم والعموميات حول ادارة المخاطر، التي أصبحت تلعب دورا أساسيا وفعالا في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، حيث توصلنا الى ان المؤسسة الاقتصادية معرضة الى العديد من انواع المخاطر لهذا وجب عليها الاعتماد على طرق و وسائل لمواجهة هذه الأخطار من بينها ادارة المخاطر التي تعتبر افضل الحلول للمؤسسة الاقتصادية كونها تتوفر على الكثير من المزايا التي في حالة تم استغلالها احسن استغلال سوف تسهم في حماية المؤسسة من المخاطر او التقليل منها سواء في الوقت الحالي او المستقبلي.

الفصل الثالث : دراسة
وضعية خزينة مؤسسة
الجزائرية للمياه "ميلة"
ودورها في إدارة مخاطر
المؤسسة

مقدمة الفصل:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الاقتصادية حيث تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" خلال الفترة الممتدة من 2019-2021، وسوف نقوم بتقييم وضعية خزنتها بواسطة المؤشرات والنسب المالية لمعرفة المخاطر التي تتعرض لها الخزينة وكيفية ادارتها وتسييرها، وذلك بالاعتماد على أهم القوائم المالية للمؤسسة والتي تتمثل في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

وبقصد الإلمام بكل جوانب موضوعنا، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو الآتي:

- **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"؛
- **المبحث الثاني:** عرض وإعداد البيانات المالية اللازمة لتحليل الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"؛
- **المبحث الثالث:** دراسة وضعية وكيفية تسيير خزينة مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" وعلاقتها بتسيير المخاطر داخل المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"

يعد الماء من بين ضروريات الحياة حيث لا يمكن الاستغناء عنه، حيث كانت عملية توزيع المياه في بادئ الأمر تقع على عاتق البلديات، وجراء الحاجة الملحة لهذه المادة الحيوية تطلب الأمر إنشاء مؤسسة تسهر على تسييره وقد تم الحصول على معلومات داخلية من المؤسسة تتضمن تعريفا بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة

أنشئت مؤسسة SONADE سنة 1982 م، وبعد مدة تغيرت التسمية إلى EPECO L' في 16 ماي 1986 وكانت تشرف على ثلاث ولايات : ميلة، قسنطينة وجيجل، وفي 21 أفريل 2004 تغيرت التسمية إلى ما تعرف عليه حاليا ADE L' والتي أصبحت تدير وتدير عملية تسريح المياه الصالحة للشرب، ورغم أن الجزائرية للمياه ADE أنشأت في 21 أفريل 2004 إلا أن L'EPECO بقيت تدير وتسير عملية توزيع المياه إلى غاية 2002 .

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث يضع التقسيم الهيكلي المنظم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ضمن منطقة قسنطينة، وتشغل حاليا 584 عاملا موزعين على الأصناف المهنية كالآتي:

-إطارات: 122.

-التحكم: 126.

-التنفيذ: 336 .

وتمارس نشاطاتها عبر خمسة عشر بلدية من بين الاثني والثلاثين عبر تراب الولاية وهي :ميلة، فرجوة ، القرام قوقة، سيدي مروان، حمالة، وادي النجاء، الرواشد، عين التين، شلغوم العيد، وادي العثمانية، التلازمة، تاجنانت، بوحاتم، احمد راشدي، وادي سقان.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة وأهدافها

لمؤسسة الجزائرية عدة مهام وذلك لتحقيق أهدافها وتتمثل في :

أولا: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة

تتكفل الجزائرية للمياه بالإنتاج، النقل، التخزين، جلب وتوزيع المياه الصالحة للشرب، بالإضافة إلى قيامها ب :

-عملية المعالجة والسهر على مراقبة نوعية المياه؛

-تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع؛

-إدخال تقنيات جديدة للمحافظة على المياه .

ومن حين لآخر يخول لها صلاحية انجاز مشاريع وطنية هامة لترقية وتحسين سير الموارد المائية وفي هذا الإطار تمت:

-دراسة وانجاز مشاريع كبرى لمضاعفة الإنتاج وإعادة تأهيل المياه الصالحة للشرب؛

-تجهيز المخابر الخاصة بتحاليل المياه.

ثانيا: أهداف الجزائرية للمياه-ميلة

تتمثل اهم أهدافها في:

- ضمان توصيل المياه لكافة الزبائن، بالكميات المناسبة والنوعية الجيدة؛

- القدرة على تسديد ديونها لدى الموردين؛

- تنظيم التوزيع والتأطير المركز، تجديد الشبكات، وضع العدادات، وسد النقائص، مما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها إلا بعد سنوات طويلة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"

شرح هيكل مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة:

1-الامانة العامة:

يكون المدير هو المسؤول على سير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول عن سير الوحدة ADE، وتتمثل صلاحياته فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف الادارة؛

- المسؤول المباشر والرئيس لجميع القطاعات والمصالح والدوائر؛

- يترأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه؛

- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج؛

- على القوائم، الاجتماعات، الجداول المالية خلال السنة إلخ

2-أمانة المدير:

تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها:

- تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير وأخذ المواعيد المقررة مع المدير؛

- تنظيم المستندات والملفات، تقديم الوثائق والمراجع التي تطلب من رئيسها.

3-مساعد مكلف بالمنازعات:

تقوم بتسيير أمورها من خلال عدة قوانين وزارية مثال: عند عدم تسديد الفاتورة من طرف أحد الزبائن بعد إعلامه بذلك وعليه تقوم مصلحة التجارة بتمرير ملف الزبون لمصلحة المنازعات وهي بدورها تقوم بالإجراءات اللازمة، وهنا نجد نوعان من القضايا التي تهتم بها هذه المصلحة منها قضايا ترفعها الشركة، وقضايا ترفع ضد الشركة.

4-رئيس خلية الاعلام الآلي:

هي إحدى دوائر مؤسسة الجزائرية للمياه يقوم بعملية الإشراف عليها مسؤول خلية الاعلام الآلي، وتتكون من مهندسين وتقنيين وأعوان حجز إعلام آلي، وهم كالتالي: 19 عمال، 13 مهندسين، 10 تقني إعلام آلي، 17 أعوان حجز إعلام آلي.

إذ تقوم بعدة مهام منها:

- متابعة جميع عتاد الإعلام الآلي الموجود بالمؤسسة والتدخل عند الحاجة، سواء كان المشكل برنامجيا أو عتادا؛
- متابعة جميع فروع المؤسسة المتواجدة عبر بلديات الولاية؛
- المساهمة في تطوير مختلف برامج المؤسسة منها برامج الفوترة، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج المخزون؛
- المساهمة في تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة.

5- خلية الاتصال:

تحرص الجزائرية للمياه وحدة ميلة على التواصل الدائم مع زبائننا الكرام عبر الوسائل المسموعة والمكتوبة، وذلك بإبلاغهم بكل صغيرة وكبيرة تخص قطاع المياه، وتحاول إيصال رسالة مفصلة لما يحدث في قطاع المياه وذلك عبر عدة وسائل من بينها الإذاعة المحلية لميلة المشكورة على ما تقوم به من دور إعلامي وتنموي للمنطقة، بما يفيد المواطن لمعرفة حقيقة الأمور ومستقبلها.

6- دوائر المؤسسة:

6-1- دائرة الإدارة العامة، والوسائل، وحصيرة العتاد: DPT ADM et MOYEN(DAM)

وهي دائرة تشرف على مصلحتين هما:

أ- **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتوفير الحاجيات، تتكون من رئيس المصلحة وممون وأمين مخزن ومسير مخازن

✓ مهام الممون:

البحث عن أماكن التموين؛
التعاقد مع الموردين (إبرام العقود)؛
تحديد الاحتياجات السنوية.

✓ مهام أمين المخزن:

استلام طلبات تزويد مختلف القطاعات والمراكز وتنفيذها؛
بعد تنفيذ طلبات التزويد لمختلف القطاعات والمراكز يتم تسليم المستندات لمسير المخزن.

✓ مهام مسير المخزن:

متابعة تحركات وتغيرات السلع؛
التقييم الشهري لحركات وحالة المخزون؛
إبلاغ المسؤول عن مواد الاحتياط.

ب- مصلحة الوسائل:

✓ **حظيرة العتاد:** وتتكون من رئيس حظيرة، رئيس ورشة، ميكانيكيين، وسائقين، ومن مهامها:

- السهر على الحفاظ على العتاد المتحرك في حالة جيدة؛
- توزيع العتاد المتحرك على القطاعات والمصالح والمراكز حسب الاحتياجات؛
- المتابعة والصيانة للعتاد المعطل.

6-2- دائرة المحاسبة والمالية: تنقسم إلى مصلحتين هما:

مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة الميزانية : تهتم هاتين المصلحتين بإشراف رئيس الدائرة بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ دقيقة، والهدف منها معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ونتيجة الدورة، وما عليها من ديون وما لها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل إثبات التسجيلات المختلفة.

6-3- دائرة الاستغلال:

وهي دائرة يشرف عليها رئيس حيث يعمل من أجل السير الأمثل للمنابع المائية والري، لضمان السير الحسن للعمل من حيث التوزيع والعرض، وهذه الدائرة تنقسم إلى ثالث مصالح "مصلحة الصيانة، مصلحة التوزيع والضبط، مصلحة تطوير الخدمات والاستغلال". وكل مصلحة يشرف عليها رئيس، حيث تقوم هذه المصالح بعدة مهام منها:

- ضمان الصيانة المستمرة والمتابعة لمختلف الأجهزة والمنشآت؛
- ضمان المتابعة لمختلف العمليات والتنسيق مع مختلف الفرق؛
- تنظيم وتنفيذ مختلف المراكز التقنية (محطات الضخ، ومحطات المعالجة)؛
- إعلام مختلف المسؤولين بالعوائق التقنية؛
- مراقبة استخدام المعدات والوسائل مع احترام معايير السلامة واستخدام الأدوات؛
- إعداد وتنفيذ مختلف برامج التوزيع وتسيير إجراءات توزيع المياه الصالحة للشرب من خلال المنابع؛
- إعداد وتسيير مخطط شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
- دراسة تطورات الخدمات والاستغلال وضمان استغلال وتركيب المنتجات.

6-4- دائرة التجارة:

تقوم برسم السياسات ووضع استراتيجية للشركة والإشراف على الأعمال وعلى تنفيذها في محيط وضعت تحت مسؤوليته، وتقييم فعاليتها والتعديلات المقترحة والإجراءات التصحيحية، ويتمثل دورها في:

- وضع استراتيجية السياسات والأعمال وتنفيذ المشاركة؛
- وضع ومراقبة وتنفيذ قواعد وإجراءات إدارة الأعمال وتقييم تنفيذها وفعاليتها؛
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- حل قضايا يتجاوز اختصاص موظفيها و/أو مديري الهياكل التنفيذية.

وتنقسم دائرة التجارة إلى:

أ- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تقوم بالاقتراف والتنفيذ في تنظيمها، والخدمة والوسائل التي تكفل المعلومات

والمساعدة والمشورة للعملاء وفقا لأهداف وزارة العمل، وتعزيز صورة العالمة التجارية لذلك من الشركة، ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
 - تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
 - المشاركة في تدريب الموظفين؛
 - توفير المعلومات للجمهور والعملاء .
- ب- **مصلحة الفوترة** : تعمل على الاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، وتوفير الموارد اللازمة لضمان إنشاء ورصد خدمات الفوترة وفقا لأهداف وزارة العمل، وتعزيز العالمة التجارية لذلك المجتمع، ويتمثل دورها في:
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
 - تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
 - التأكد من استخدام برامج إدارة العملاء، واقتراح طرق لتحسين إعداد الفواتير؛
 - التأكد من الفواتير، والتعريفات التي بدأتها وزارة العملاء في وضع الميزانيات وأهداف الإدارة و الرصد والمشاركة .

ج- **مصلحة التحصيل**: تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها وخدمة الموارد اللازمة لضمان استرداد الديون، وفقا لأهداف وزارة العمل، وذلك لتعزيز صورة العالمة التجارية للشركة ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛

- توفير التقارير وإقامة التوازنات وجمع الإحصاءات في إعداد الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

5-6- **دائرة الموارد البشرية والتكوين**: وتنقسم إلى :

أ- **مصلحة تسيير المستخدمين**: تتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات، أي منذ دخولهم إلى غاية إجالتهم إلى التقاعد، وذلك من خلال ملف فردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعمل (الحالة العائلية، العطل المرضية، عطل مدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العقوبات، قرارات الترسيم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدم).

ب- **مصلحة الأجور**: تهتم هذه المصلحة بإعداد أجور العمال، وتعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كونها تمدّها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل الإجازات المرضية، وهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من المال من هذا الأجر .

ج- **مصلحة التكوين**: تستثمر وحدة ميلة مثلها مثل باقي وحدات الجزائرية لمياه عبر تراب الوطن في مجال التكوين، حيث تقوم بإرسال بعثات العمال من كل الأصناف إلى مراكز التكوين في كل من قسنطينة، تيزي وزو، في تخصصات متنوعة، من أجل إنجاز هام لمركز تكوين جديد على مستوى العاصمة لتطوير وتحسين خدمات الري.

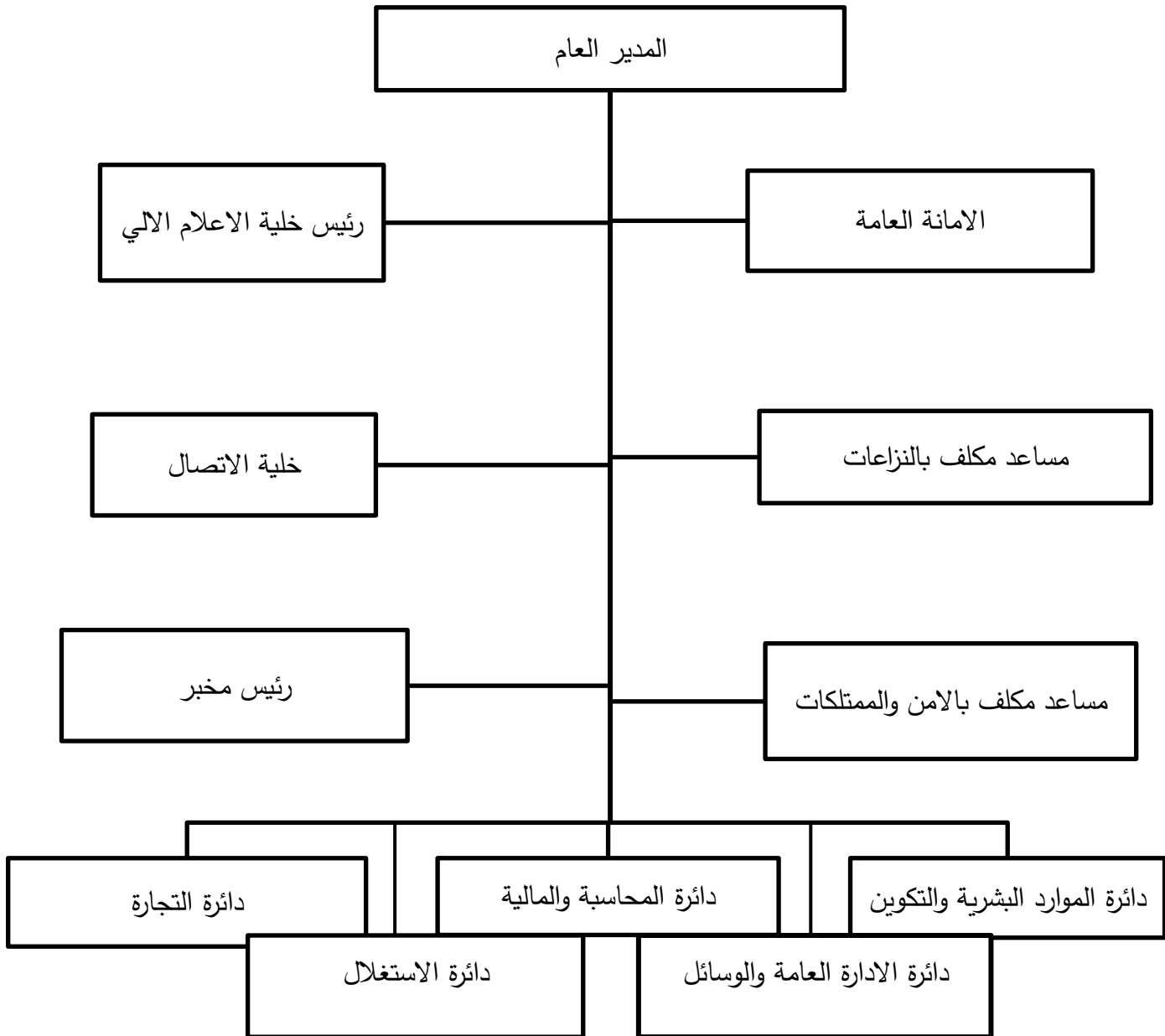
6 -رئيس مخبر :

بدأ مخبر مراقبة نوعية المياه بالعمل في مارس 2003 ، حيث يوجد بالبلدية، يحتوي على عدد من العمال مكلفون بمراقبة نوعية المياه التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، ويحتوي على مصلحتين هما:

أ- مصلحة التحاليل الفيزيوكيميائية: تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن المواد المكونة للمياه، كالفسفات، النترات....، وذلك للتأكد من مطابقتها للمعايير الدولية للماء الصالح للشرب.

ب- مصلحة التحاليل البكتريولوجية: تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن وجود البكتيريا التي تعيش في الماء والمسببة للعديد من الأمراض، كالتييفويد، والكوليرا.... إلخ.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل رقم (1) الذي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" سنقوم في المبحث الثاني بعرض وإعداد البيانات المالية لدراسة وضعية خزنتها خلال الفترة (2019-2021).

المبحث الثاني: عرض و إعداد البيانات المالية اللازمة لتحليل الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" للفترة (2019-2021)

يتم الاعتماد على الميزانيات المالية من أجل دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، وفيما يلي سيتم عرض الميزانية المالية وجدول تدفقات الخزينة و إعداد الميزانيات الوظيفية للمؤسسة للفترة 2019-2021.

المطلب الأول: عرض تطور الميزانيات المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه للفترة (2019-2021)

حيث تتضمن الميزانية المالية ترتيب عناصر الأصول و الخصوم ، ويمكن توضيحها على الشكل التالي:

الجدول رقم(4): جانب الأصول من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2019-2021)

الأصول	2019	2020	2021
أصول غير جارية:			
فارق الاقتناء			
تثبيات معنوية	46832.93	76920.62	67205.71
تثبيات عينية	157038756.02	150028663.02	123400312.08
أراضي	5920000.00	5920000.00	5920000.00
بنايات	81022527.61	75951181.00	70048351.24
تثبيات عينية أخرى	70096228.41	68157482.02	47431960.84
تثبيات ممنوح امتيازها			
تثبيات جاري انجازها			
تثبيات مالية	12532567.68	13347122.68	13347122.68
مساهمات أخرى			
مساهمات أخرى مثبتة			
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية	12532567.68	13347122.68	13347122.68
ضرائب مؤجلة	43942847.39	69534147.66	93484373.05
مجموع الاصول غير الجارية	213561004.2	232986853.98	230299013.52
الأصول الجارية			
المخزونات و الجاري إنجازها	149432157.34	160980380.33	161911021.12
الديون الدائنة والاستخدامات الزبائن	591093009.16	1061113813.93	981883742.84
مدينون آخرون	10972801.83	2937783.50	3041976.16
ضرائب ومايمثلها	943451.46	1011274.81	1538645.84
الموجودات ومايمثلها			
توظيفات وأصول مالية جارية			

الفصل الثالث: دراسة وضعية خزينة المؤسسة ودورها في إدارة مخاطر المؤسسة

30404063.09	15601057.80	34478788.31	خزينة الأصول
1178779449.05	1241644310.37	786920298.1	مجموع الأصول الجارية
1409078462.57	1474631164.35	1000481302.12	مجموع الأصول

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه في سنة 2019 قدرت نسبة الأصول غير الجارية بـ 213561004.2 دج بينما ارتفعت في سنة 2020 إلى 232986853.98 دج وهذا راجع إلى حيازة المؤسسة تشيئات مالية جديدة وتشيئات أخرى، أما في سنة 2021 شهدت انخفاضا طفيفا يقدر بـ 230299013.52 دج وهذا بسبب تنازل المؤسسة عن بعض التشيئات العينية والبنائيات.

كما لاحظنا من خلال الجدول أن الأصول الجارية قدرت في سنة 2019 بـ 786920298.1 دج بينما ارتفعت قيمتها في سنة 2020 لتصبح 1241644310.37 دج نتيجة حيازة المؤسسة على مخزونات وزبائن، بينما قدرت قيمتها بـ 1178779449.05 دج في سنة 2021 نتيجة إنخفاض قيمة الزبائن.

الجدول رقم (5): جانب الخصوم من الميزانية المالية المفصلة للفترة (2021-2019)

2021	2020	2019	الخصوم
			الأموال الخاصة
			فارق اعادة التقييم
-442776682.70	74701635.22	-283337697.66	النتيجة الصافية
			ترحيل من جديد
-127983484.08	-264280447.71	-62491829.43	رؤوس الأموال الخاصة والأخرى
-570760166.78	-189578812.49	-345829527.09	المجموع
			خصوم غير جارية
			قروض وديون مماثلة
40070.86	209748.89	209748.89	الضرائب
			ديون أخرى غير جارية
446463168.39	319279817.12	189449410.22	المؤوونات والمنتجات المدرجة في الحسابات
446503239.25	319489566.01	189659159.11	مجموع الخصوم غير جارية
			خصوم جارية
141330603.75	126064825.48	115692375.74	الموردون والحسابات الملحقه
121272670.52	121750851.54	115343902.86	الضرائب
1270732115.83	1096692381.87	925615391.50	ديون أخرى

خزينة الخصوم		-212351.94	
مجموع الخصوم الجارية	1156651670.10	1344508058.89	153335390.10
مجموع الخصوم	1000481302.12	1474631164.35	1409078462.57

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال جدول الخصوم أعلاه أن خصوم المؤسسة في تزايد سنّي 2019 و 2020 بينما انخفضت بنسبة قليلة سنة 2021.

قمنا بعرض تطور عناصر الأصول والخصوم وذلك من أجل تحديد مختلف العناصر الوظيفية ومن ثم تحديد مختلف عناصر المؤسسة.

المطلب الثاني: إعداد تطور الميزانيات الوظيفية المفصلة لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" للفترة (2019-2021)

يتم بناء الميزانية الوظيفية التي تهدف إلى تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال الانتقال من الميزانيات المالية مع إجراء بعض التعديلات على عناصر أصول و خصوم الميزانية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" للفترة (2019-2021)، وذلك بإضافة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات للأموال الدائمة، ويتم إعداد الميزانية الوظيفية لهذه الأخيرة كما يلي:

الجدول رقم (6): الميزانية الوظيفية المفصلة لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" للفترة 2019-2021

الاستخدامات	2019	2020	2021
<u>استخدامات ثابتة</u>			
تثبيات معنوية	273346.48	310087.33	310087.33
تثبيات عينية			
أراضي	5920000.00	5920000.00	5920000.00
مباني	106431813.51	106007056.85	106007056.85
تثبيات عينية أخرى	358124946.59	380070547.93	387514507.93
تثبيات مالية			
قروض واصول مالية أخرى	12532567.68	13347122.68	13347122.68
ضرائب مؤجلة	43942847.39	69534147.66	93484373.05
مجموع الاستخدامات الثابتة	527225521.65	575188962.45	606583147.84
<u>أصول متداولة للاستغلال</u>			
مخزونات	171502478.78	183044879.39	183963501.85
زبائن	1161221218.09	1212435380.36	1172975613.57
مدينون آخرون	10972801.83	2937783.50	3041976.16
مجموع الاصول المتداولة للاستغلال	1333796499	1398418043	1359981091
أصول متداولة خارج الاستغلال			

الفصل الثالث: دراسة وضعية خزينة المؤسسة ودورها في إدارة مخاطر المؤسسة

1538645.84	1011274.81	943451.46	ضرائب
1538645.84	1011274.81	943451.46	مجموع الاصول المتداولة خارج الاستغلال
30404063.09	15601057.80	34478788.31	خزينة الاصول خزينة الأصول
30404063.09	15601057.80	34478788.31	مجموع خزينة الاصول
1998506948.35	1990219338.31	1906344260.31	مجموع الاستخدامات
589428485.78	515588173.96	905862958.00	الموارد الدائمة أموال خاصة
-442776682.70	74701635.22	-283337697.66	امتلاكات
-127983484.08	-264280447.71	-62491829.43	النتيجة الصافية
40070.86	209748.89	209748.89	رؤوس الأموال الخاصة والأخرى
446463168.39	319179817.12	189449410.22	خصوم غير جارية
465171558.3	645498927.5	749692590.12	ضرائب
141330603.75	126064825.48	115692375.74	مؤونات ومنتجات مدرجة في الحسابات
1270732115.83	1096692381.87	925615391.50	مجموع الموارد الدائمة
1412062720	1222757207	1041307767	خصوم متداولة للاستغلال
121272670.52	121750851.54	115343902.86	موردون والحسابات الملحقة
121272670.52	121750851.54	115343902.86	ديون أخرى
0	212351.94	0	مجموع الخصوم المتداولة للاستغلال
1998506948.35	1990219338.31	1906344260.31	مجموع الخصوم المتداولة خارج الاستغلال
0	212351.94	0	خزينة الخصوم
1998506948.35	1990219338.31	1906344260.31	مجموع خزينة الخصوم
0	212351.94	0	مجموع الموارد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن الخصوم المتداولة في تزايد مستمر إلى أن تصبح تمثل نسبة أكبر من الخصوم غير المتداولة (ديون قصيرة الأجل)، وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على خصومها المتداولة في تمويل نشاطها وتسيير مخاطرها.

المطلب الثالث: إعداد تطور الميزانيات الوظيفية المختصرة لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" للفترة (2019-2021)

بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المفصلة السابقة الذكر يمكننا إعداد تطور الميزانيات الوظيفية المختصرة للفترة (2019-2021) لدراسة تطور عناصر الاستخدامات والموارد للمؤسسة.

الجدول رقم (7): الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة الجزائرية لمياه "ميلة" لسنة 2019

الاستخدامات	المبالغ	%	الموارد	المبالغ	%
<u>استخدامات ثابتة</u>	527225521.65	28.65	<u>الاموال الدائمة</u>	749692590.12	39.32
			أموال خاصة	560033430.9	
			ديون طويلة الاجل	189659159.11	
<u>أصول متداولة</u>	1379118738.47	72.34	<u>خصوم متداولة</u>	1156651670.10	60.67
أ متداولة للاستغلال	1333796499		خ متداولة للاستغلال	1041307767	
أ متداولة خارج الاستغلال	943451.46		خ متداولة خارج الاستغلال	115343902.86	
خزينة الأصول	34478788.31		خزينة الخصوم	0	
مجموع الاستخدامات	1906344260.12	100	مجموع الموارد	1906344260.12	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المفصلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأموال الدائمة تفوق نسبة الاستخدامات الثابتة، كما نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة أكبر من نسبة الخصوم المتداولة وهذا يدل على أن المؤسسة لديها هامش أمان يمكنها من مواجهة المخاطر التي تتعرض لها.

الجدول رقم (8): الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة الجزائرية لمياه "ميلة" لسنة 2020

الاستخدامات	المبالغ	%	الموارد	المبالغ	%
<u>إستخدامات ثابتة</u>	575188962.45	28.90	<u>الاموال الدائمة</u>	645498927.5	32.43
			أموال خاصة	326009361.5	
			ديون طويلة الاجل	319489566.01	
<u>أصول متداولة</u>	1415030375.86	71.09	<u>خصوم متداولة</u>	1344720410	67.56
أ متداولة للاستغلال	1398418043		خ متداولة للاستغلال	1222757207	
أ متداولة خارج الاستغلال	1011274.81		خ متداولة خارج الاستغلال	121750851.54	
خزينة الأصول	15601057.80		خزينة الخصوم	212351.94	

100	1990219338.31	مجموع الموارد	100	1990219338.31	مجموع الاستخدامات
-----	---------------	---------------	-----	---------------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المفصلة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأموال الدائمة تفوق نسبة الاستخدامات الثابتة، كما نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة أكبر من نسبة الخصوم المتداولة وهذا يدل على أن المؤسسة لديها هامش أمان يمكنها من مواجهة المخاطر التي تتعرض لها، لكن هناك انخفاض في مجموع الاستخدامات والموارد مقارنة بالسنة السابقة.

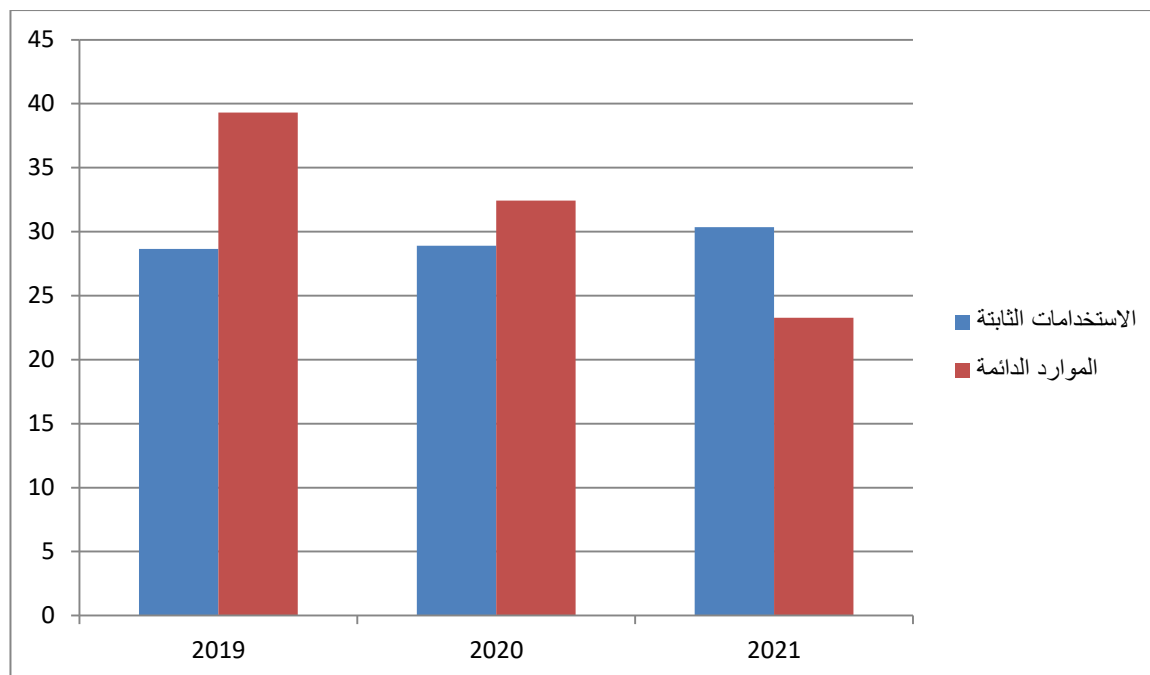
الجدول رقم (9): الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة الجزائرية لمياه "ميلة" لسنة 2021

الاستخدامات	المبالغ	%	الموارد	المبالغ	%
إستخدامات ثابتة	606583147.84	30.35	الأموال الدائمة	465171558.3	23.27
			أموال خاصة	18668319	
			ديون طويلة الاجل	446503239.25	
أصول متداولة	1391923800	69.64	خصوم متداولة	1533335391	76.72
أ متداولة للاستغلال	1359981091		خ متداولة	1412062720	
أ متداولة خارج	1538645.84		للاستغلال	121272670.52	
الاستغلال	30404063.09		خ متداولة خارج	0	
خزينة الأصول			الاستغلال		
			خزينة الخصوم		
مجموع الاستخدامات	1998506948.35	100	مجموع الموارد	1998506948.35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المفصلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموارد الدائمة أكبر من نسبة الاستخدامات الثابتة كما أن نسبة الأصول المتداولة أقل من نسبة الخصوم المتداولة وهذا ما يبين أن المؤسسة في وضعية مالية سيئة مقارنة بالسنوات السابقة (2019 و2020) وهي عاجزة عن تمويل استخداماتها.

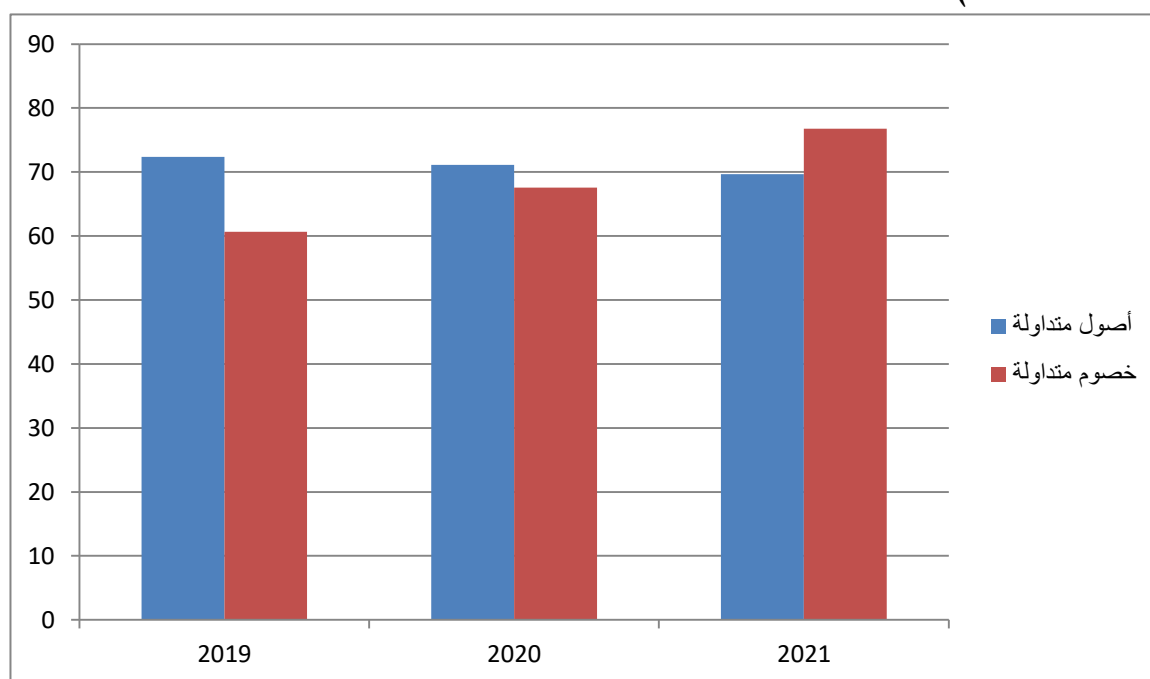
الشكل رقم (2): تمثيل بياني لتطور الاستخدامات والموارد الثابتة بالنسب المئوية للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستخدامات الثابتة في تزايد خلال فترة الدراسة عكس ذلك الموارد الدائمة بحيث تنخفض بنسب كبيرة مما قد يؤدي بالمؤسسة للعجز المالي.

الشكل رقم (3): تمثيل بياني لتطور الاصول المتداولة والخصوم المتداولة بالنسب المئوية للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المختصرة.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة تتخفف مقارنة بالخصوم الجارية التي تتزايد حتى أصبحت نسبتها تفوق الأصول المتداولة وهذا يدل على أن المؤسسة تعاني من عجز في تمويل استخداماتها.

المبحث الثالث : دراسة وتحليل خزينة مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" ودورها في تسيير المخاطر المؤسسة

بعد عرضنا لتطور الميزانيات المالية و إعدادنا لتطور الميزانيات الوظيفية للمؤسسة وكيفية تسييرها، وذلك لتوضيح علاقة تسيير الخزينة في تدنية مخاطر المؤسسة (المخاطر السيولة ومخاطر عدم الدفع)، وذلك بالاعتماد على العناصر السابقة الذكر في المبحث السابق.

المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بحساب مؤشرات التوازن المالي و هي رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة.

أولاً: رأس المال العامل FRNG للفترة (2019-2021)

يحسب رأس المال العامل بطريقتين هما من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية، بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية المعروضة سابقا سوف نحاول حساب رأس المال العامل للفترة (2019-2021):

➤ من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الاستخدامات الثابتة

➤ من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = أصول متداولة - خصوم متداولة

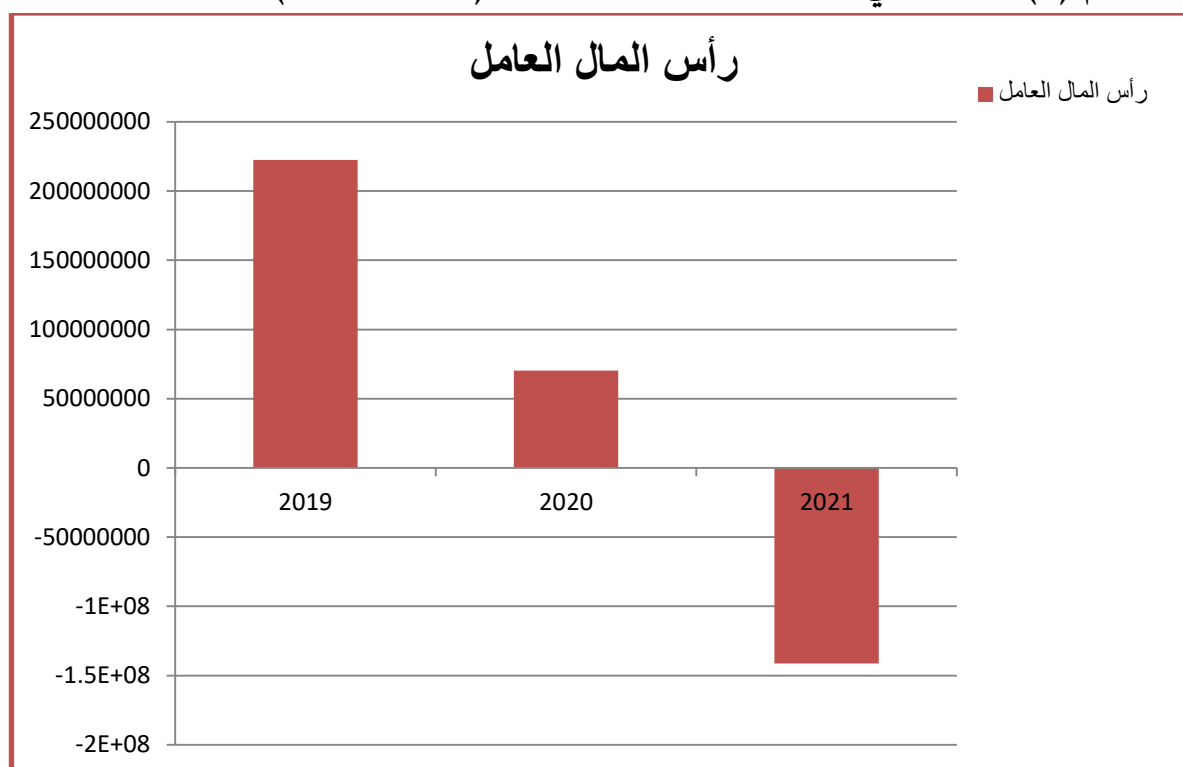
الجدول رقم (10): تطور رأس المال العامل للفترة (2019-2021)

البيان	2019	2020	2021
الأموال الدائمة	749692590.12	645498927.5	465171558.3
الاستخدامات الثابتة	527225521.65	575188962.45	606583147.84
رأس المال العامل	222467068.5	70309965.05	-141411589.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية المختصرة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل خلال سنتي 2019 و 2020 موجب و هو ما يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة مخاطر دورة الاستغلال التي تمس السيولة، وأن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها و باقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، كما يدل على أنه هناك ارتفاع في قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات قصيرة الاجل عن طريق أصولها المتداولة، كما لاحظنا أنه في سنة 2021 حققت المؤسسة رأس مال عامل سالب ومعناه أنها عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات الثابتة باستخدام مواردها الدائمة، وحققت بذلك عجز فهي بحاجة لتقليص مستوى استثماراتها الى الحد الأدنى الذي يتوافق مع مواردها الدائمة.

الشكل رقم (4): تمثيل بياني لتطور رأس المال العامل للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (10)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل ينخفض بقيم جد كبيرة على مدار الثلاث سنوات إلى أن تصبح قيمته سالبة سنة 2021.

ثانيا: حساب احتياجات رأس المال العام BFR للفترة (2019-2021)

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = أصول متداولة للاستغلال - خصوم متداولة للاستغلال

الجدول رقم(11): تطور احتياج رأس المال العامل للاستغلال للفترة (2019-2021)

البيان	2019	2020	2021
أصول متداولة للاستغلال	1333796499	1398418043	1359981091
خصوم متداولة خارج الاستغلال	1041307767	1222757207	1412062720
احتياج رأس المال العامل للاستغلال	292488732	175660836	-52081629

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية المختصرة.

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال = أصول متداولة خارج الاستغلال - خصوم متداولة خارج الاستغلال

الجدول رقم (12): تطور احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال للفترة (2019-2021)

البيان	2019	2020	2021
أصول متداولة خارج الاستغلال	943451.46	1011274.81	1538645.84
خصوم متداولة خارج الاستغلال	115343902.86	121750851.54	121272670.52
احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال	-114400451.4	-120739576.7	-119734024.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

احتياج رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل للاستغلال + احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال

الجدول رقم (13): تطور احتياج رأس المال العامل للفترة (2019-2021)

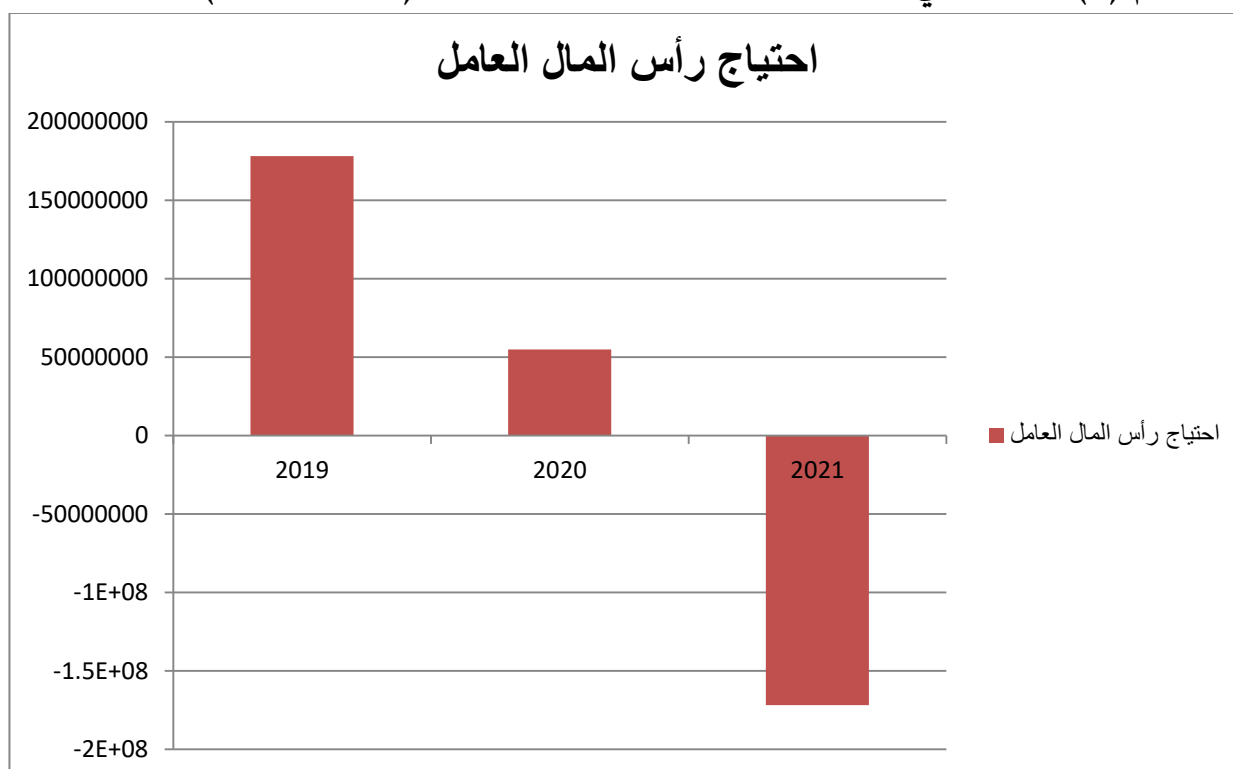
البيان	2019	2020	2021
احتياج رأس المال العامل للاستغلال	292488732	175660836	-52081629
احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال	-114400451.4	-120739576.7	-119734024.7
احتياج رأس المال العامل	178088280.6	54921259.3	-171815653.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (11) و (12)

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل كان موجبا خلال سنتي 2019 و 2020 ، مما يدل على أن هناك احتياجات تمويلية فعلية يجب على المؤسسة أن تقوم بتمويلها ، بمعنى أن الموارد لا تغطي كافة الاحتياجات مما يستدعي الاعتماد على رأس المال العامل ، كما نلاحظ ان الاحتياج في رأس المال العامل سنة 2021 كان سالبا بمعنى ان المؤسسة استطاعت تغطية احتياجات دورتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى.

كما نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل سنة 2019 قدر ب 178088280.6دج في حين انخفض سنة 2020 إلى 54921259.3دج إلى 171815653.7-دج سنة 2021 وهذا راجع للزيادة في الاستخدامات الثابتة.

الشكل رقم (5): تمثيل بياني لتطور احتياجات رأس المال العامل للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (13).

ثالثا: الخزينة الصافية TN للفترة (2021-2019)

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

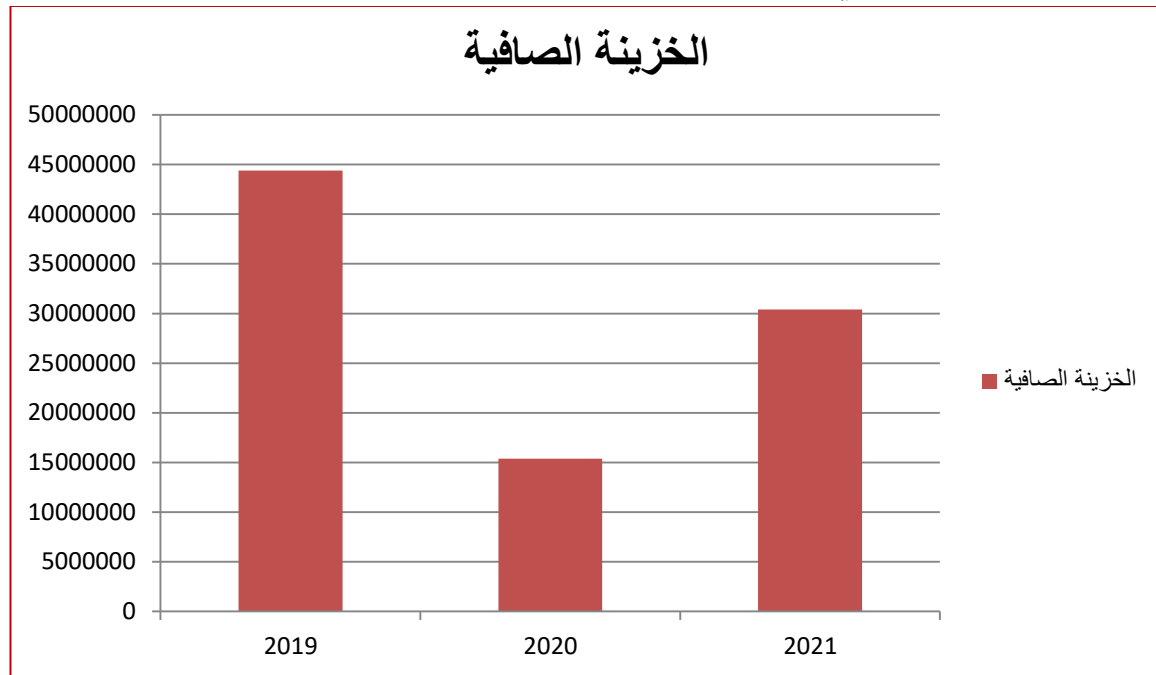
جدول رقم (14): تطور الخزينة الصافية للفترة (2021-2019)

البيان	2019	2020	2021
رأس المال العامل	222467068.5	70309965.05	-141411589.5
احتياج رأس المال العامل	178088280.6	54921259.3	-171815653.7
الخزينة الصافية	44378787.9	15388705.75	30404064.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم (10) و (13).

نلاحظ أن المؤسسة حققت خزينة صافية موجبة خلال الفترة (2021-2019) ، وهذا راجع لكون رأس المال العامل أكبر من احتياج رأس المال العامل ، أي أنه كافيا لتغطية كافة الاحتياجات التمويلية للاستغلال و خارج الاستغلال، ويبقى فائض يظهر في الخزينة الصافية الموجبة وعليه نستنتج أن المؤسسة لديها سيولة كافية لتسيير المخاطر التي تتعرض لها.

الشكل رقم (6): تمثيل بياني لتطور الخزينة الصافية للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (14).

المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة النسب المالية

إن النسب المالية تلعب دورا كبيرا في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ، ومن ثم تحديد أهم المخاطر التي تواجهها هذه الأخيرة، لذا سنقوم في هذا المطلب بحساب أهم النسب المالية التي تحدد هذه المخاطر والمتمثلة في : نسب السيولة و نسب النشاط و نسب المردودية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" للفترة (2019-2021).

أولا: تطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)

والجدول الموالي يوضح تطور نسب السيولة :

الجدول رقم (15): تطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)

نسب السيولة	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	1.192	1.052	0.907
نسبة السيولة السريعة	1.044	0.916	0.787
نسبة السيولة الجاهزة	0.029	0.011	0.019

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

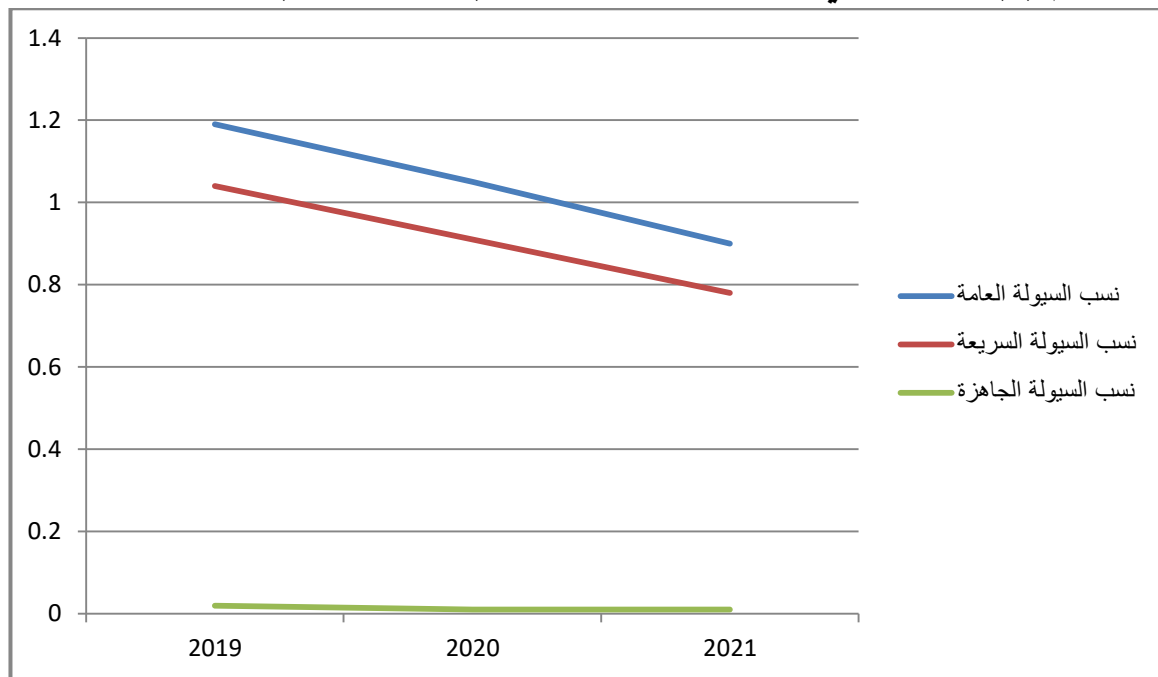
1-نسبة السيولة العامة: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة العامة أكبر من 1 في سنتي 2019 و 2020، وذلك يعود لكون الأصول المتداولة أكبر بكثير من الخصوم المتداولة وهذا ما يبين أن الأصول قادرة على تغطية الخصوم ، إلا أن هذه النسب عرفت انخفاضا مستمرا فحققت نسبة أقل من 1 سنة 2021 تقدر ب 0.907 وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة سيئة ، وعليها

أن تقوم بمراجعة هيكلها المالي إما بزيادة الديون طويلة الأجل أو بتخفيض الديون قصيرة الأجل وزيادة الأصول المتداولة.

2- نسبة السيولة السريعة: نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت نسبة سيولة سريعة ومقبولة حيث بلغت هذه النسبة سنة 2019 ب 1.044 مرة وهي نسبة تدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بالديون قصيرة الاجل ،أما بالنسبة لسنتي 2020 و2021 انخفضت نسبتها حيث قدرت في سنة 2020 ب 0.916 مرة و في سنة 2021 ب 0.787 مرة وهذا يدل على أن سيولة المؤسسة انخفضت.

3- نسبة السيولة الجاهزة: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة الحالية خلال سنة 2019 قدرت ب 0.029 مرة ،أي أن أموال الخزينة غطت سوى 2.9% من خصومها المتداولة ،كما انخفضت نسبتها سنة 2020 إلى 0.011 مرة وهذا يدل على أن أموال الخزينة غطت سوى 1.1% من الخصوم المتداولة ،في حين نلاحظ ارتفاع طفيف جدا في سنة 2021 حيث قدرت نسبتها ب 0.019 مرة وهذا يعني أن أموال الخزينة غطت 1.9% من خصومها المتداولة.

الشكل رقم (7) : تمثيل بياني لتطور نسب السيولة للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (15).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن السيولة العامة والسريعة للمؤسسة تتخفف في سنتي 2019 و 2020 أما السيولة الجاهزة انخفضت ولكن شهدت ارتفاعا طفيفا في سنة 2021، ومن خلال دراستنا لتطور هذه النسب نجد أن مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لديها سيولة كافية لتسيير خزنتها وبالتالي هنا نستنتج أن المؤسسة باستطاعتها تدنية المخاطر التي تتعرض لها وبالأخص مخاطر السيولة.

ثانيا: تطور نسب النشاط للفترة (2019-2021)

تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها الشركة الموجودات أو الموارد المتاحة لها، وذلك بإجراء مقارنات لتحديد كيفية استخدام الموارد ، وبالتالي يمكننا الكشف عن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة. فالجدول التالي يوضح تطور نسب النشاط .

جدول رقم (16): تطور نسب النشاط للفترة (2019-2021)

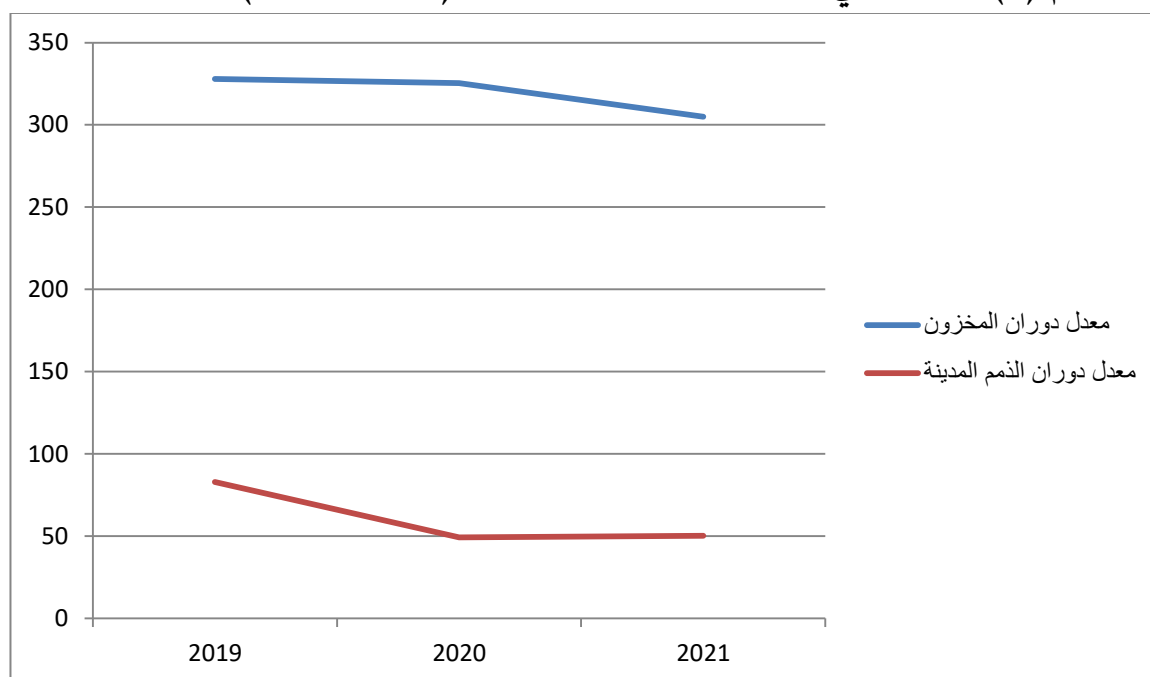
نسب النشاط	2019	2020	2021
معدل دوران المخزون	3.280	3.254	3.049
مدة دوران المخزون	109 يوم	110 يوم	118 يوم
معدل دوران الذمم المدينة	0.829	0.493	0.502
متوسط فترة التحصيل	434 يوم	730 يوم	717 يوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات و جدول حساب النتائج .

1- معدل دوران المخزون: من خلال الجدول نلاحظ أن دوران مخزون المؤسسة ينخفض على مدار فترة الدراسة ،حيث بلغ 3.280 مرة سنة 2019 ثم أصبح 3.254 مرة سنة 2020 إلى أن وصل إلى 3.049 مرة سنة 2021 ، وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض المخزون السلعي ، أي تصريف المخزون عن طريق عملية البيع و بالتالي دعم سيولة المؤسسة .

2- معدل دوران الذمم المدينة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران الذمم المدينة قدر سنة 2019 ب 0.829 لينخفض إلى 0.493 سنة 2020،إلا أن مدة التحصيل فهي عكس ذلك فهي في ارتفاع إذ قدرت سنة 2019 ب 434 يوم و 730 يوم سنة 2020 وهي المدة التي تمنحها المؤسسة لزمائنها لتسديد ما عليهم من ديون اتجاهها ، ما يدل على تساهل المؤسسة في عمليات التحصيل مما قد يؤثر سلبا عليها.

الشكل رقم (8): تمثيل بياني يمثل تطور نسب النشاط للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (16).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن معدل دوران المخزون يتناقص في كل سنة وذلك بسبب تصريف المخزون من المؤسسة لأجل دعم السيولة .

كما نلاحظ أن فترة تحصيل الديون طويلة جدا مقارنة بالفترة الممنوحة قانونيا، وهذا بسبب انتشار جائحة كورونا أين تراجعت المؤسسة اقتصاديا مما جعلها تقع في مخاطر عدم الدفع (تحصيل الديون).

ثالثا: تطور نسب المردودية للفترة (2019-2021)

الجدول الموالي يوضح تطور نسب المردودية.

الجدول رقم (17): تطور نسب المردودية للفترة (2019-2021)

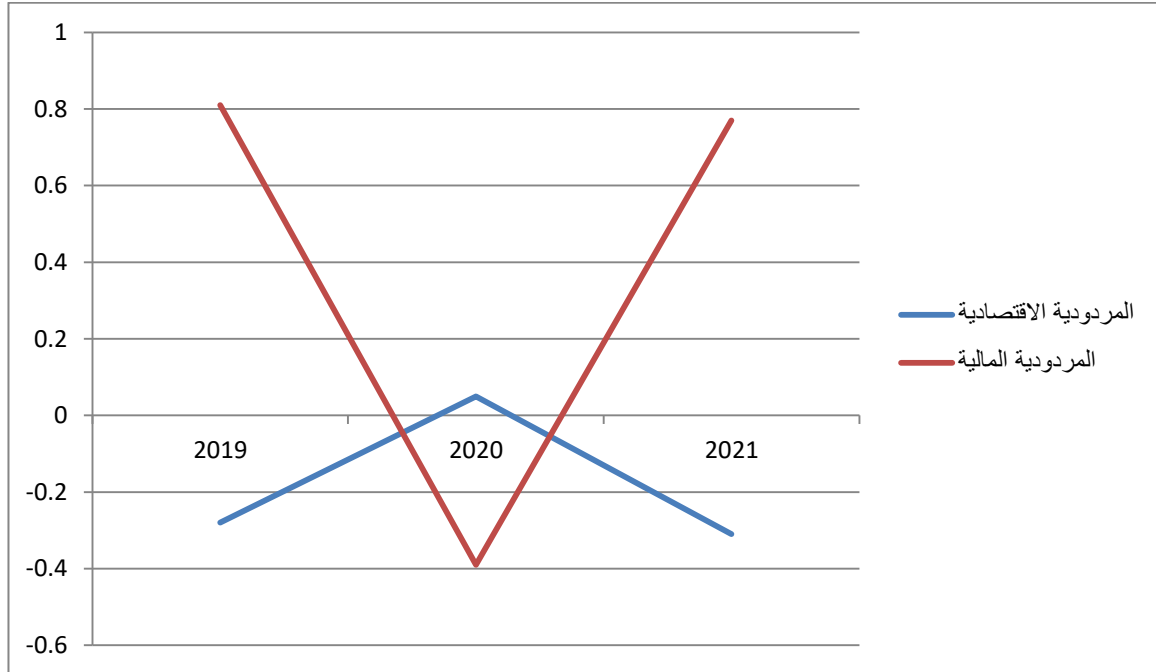
نسب المردودية	2019	2020	2021
المردودية الاقتصادية	-0.283	0.05	-0.314
المردودية المالية	0.819	-0.394	0.775

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات و جدول حساب النتائج .

1- المردودية الاقتصادية: نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تنذب في المردودية الاقتصادية بين الصعود والنزول حيث حققت نسبة سالبة سنة 2019 بنسبة -0.283 لترتفع سنة 2020 وتحقق نسبة 0.05 ، وهذا يدل على أن كل 1 دينار مستثمر من الأصل الاقتصادي يولد 0.05 دينار كنتيجة إستغلال ، ثم تعود لتتخف سنة 2021 بنسبة -0.314 وهذا نتيجة سوء تسيير النشاط العام للمؤسسة .

2- المردودية المالية: نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية خلال سنة 2019 كانت موجبة بنسبة 0.81 و هذا يدل على أن كل 1 دينار مستثمر يولد 0.81 دج كنتيجة صافية ، في حين انخفضت وأصبحت سالبة سنة 2020 بنسبة -0.39 وذلك بسبب ارتفاع الأموال الخاصة .

الشكل رقم (9): تمثيل بياني لتطور المردودية الاقتصادية و المردودية المالية للفترة (2019-2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (17)

المطلب الثالث : دور حسن تسيير الخزينة في تسيير مخاطر مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"

إن التسيير الجيد للخزينة له دور و أهمية بالغة في إدارة و تسيير المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة لتدنية مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك لتحقيق أهدافها المتمثلة في الربح والاستمرارية .

على ضوء النتائج السابقة لوضعية المؤسسة خلال فترة الدراسة (2019-2021) سنتعرف على دور التسيير الجيد للخزينة في إدارة وتدنية مخاطر المؤسسة وذلك بتوضيح دورها في إدارة مخاطر السيولة و مخاطر عدم الدفع (التحصيل).

1- دور حسن تسيير الخزينة في تدنية مخاطر السيولة:

إن خزينة المؤسسة تشمل الحسابات البنكية لها (حساب بنكي وحساب جاري بريدي)، فتعد إدارة مخاطر السيولة من أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إذ أن إدارتها بطريقة جيدة و سليمة يمكن أن يحد من احتمالات الوقوع في مخاطر أخرى، ومن أهم المبادئ التي يمكن لإدارة المؤسسة اتباعها لتقوية عملية إدارة مخاطر السيولة هي تحديد حجم السيولة المتوفرة في الخزينة لمعرفة قدرتها على توفير النقد ،وايضا تحديد حجم السيولة التي تحتاجها المؤسسة لتسيير الخطر، حيث أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بتسيير مواردها وخزینتها تسييرا عقلانيا و فعالا.

من خلال دراستنا التطبيقية للمؤسسة لاحظنا أن هناك علاقة طردية بين مستوى الخزينة ودرجة السيولة، بحيث كلما انخفض مستوى الخزينة تنخفض درجة السيولة وهذا راجع لسوء تسيير الخزينة في مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة"، إلا أن لديها سيولة جيدة لتمويل المخاطر التي تتعرض لها، وعليه نستنتج أن حسن تسيير الخزينة له دور في إدارة و تسيير مخاطر السيولة التي تتعرض لها المؤسسة.

2- دور حسن تسيير الخزينة في تدنية مخاطر عدم الدفع (التحصيل):

من خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لاحظنا أن المؤسسة تعاني من مخاطر عدم الدفع من طرف زبائنها وهذا راجع لعدة أسباب أهمها التأخر في عملية الرفع و التأخر في عملية استخراج الفواتير (الفوترة) .

فبالرغم من أن المؤسسة تمنحهم تسهيلات و فترات طويلة لتسديد ديونهم إلا أن أغلبية زبائنها لا يسددون مستحقاتهم، ففي بداية كل شهر تقوم المؤسسة بوضع مخطط من أجل الرفع من وفاء زبائنها وتحصيل ديونها عن طريق مراقبة عملية التحصيل يوميا كما تفرض إجراءات للتسويات سواء ودية أو قانونية، وهذا ما يآثر سلبا على تسيير الخزينة و يجعلها تقع في مخاطر عدم التحصيل.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" خلال الفترة (2019-2021) ومن خلال دراستنا لوضعيتها المالية وذلك بحساب مختلف مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية توصلنا إلى أن المؤسسة حققت خزينة موجبة خلال فترة الدراسة وهذا لا ينفي أنه لا توجد اختلالات حيث حققت رأس مال عامل متذبذب خلال فترة الدراسة، بالإضافة إلى أن الوضعية المالية للمؤسسة غير مستقرة ويعود ذلك بسبب تذبذب مؤشراتها والتي كانت أغلبيتها سالبة، بالإضافة الى وجود خسائر مالية كبيرة وعدم تمتعها بالاستقرار المالي، كما توصلنا إلى انه لتسيير الخزينة دور في إدارة وتسيير مخاطر المؤسسة. وفي الأخير يمكن القول أن التسيير الجيد والفعال للخزينة يؤدي بالمؤسسة لتحقيق نتائج جيدة و قدرتها في تسيير المخاطر التي تتعرض لها.

خاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة موضوع دور تسيير الخزينة في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية، حيث يتضح لنا أن الخزينة تمثل عنصرا هاما لتحقيق التوازن المالي في المؤسسة وذلك من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة الاحتياجات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وبالتالي نستنتج ضرورة وجود تسيير فعال وجيد للخزينة والذي ينعكس بدوره في إدارة مخاطر المؤسسة وتدنيها.

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

1- نتائج الدراسة :

1-1- نتائج الدراسة النظرية:

- تمثل الخزينة مجموعة من القيم المالية الجاهزة التي تحت تصرف المؤسسة.
- تسيير الخزينة يهدف إلى معالجة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للعمل على التقليل قدر الإمكان من تكلفة الموازنة للحفاظ على السيولة وتحقيق أقصى ربح.
- تعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل الوضعية المالية للشركة وتحديد المخاطر التي تتعرض لها.
- يقصد بالمخاطر احتمالية تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب في العوائد المتوقعة.
- إدارة المخاطر هي عملية تمكن من قياس وتقييم الخطر التي تتعرض له المؤسسة في الحاضر والمستقبل، فهي إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر بواسطة عدة طرق.

1-2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- حققت مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" رأس مال عامل موجب خلال سنتي 2019 و 2020 وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية استخدماتها عن طريق الأموال الدائمة مع بقاء فائض مالي ، فهي بذلك تحقق هامش أمان على المدى القصير، لكن في سنة 2021 حققت رأس مال عامل سالب وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة مواردها الدائمة.
- حققت مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" خزينة موجبة خلال فترة الدراسة وهذا راجع إلى أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل ، أي أن المؤسسة متوازنة مالية خلال فترة الدراسة.
- نسب السيولة كانت مقبولة على العموم هذا يعني أن القيم الجاهزة ومختلف الأصول المتداولة قادرة على تغطية الخصوم المتداولة.

- حققت المؤسسة نسب نشاط ضعيفة نوعا ما خاصة في فترة تحصيل الديون خلال فترة الدراسة وذلك بسبب إنتشار جائحة كوفيد 19 أين أصبحت المؤسسة تعاني من مخاطر عدم تحصيل الديون من طرف الزبائن.

2- اختبار صحة الفرضيات: اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات وسيتم اختبارها فيما يلي:

- نصت الفرضية الأولى على أن " تسيير الخزينة هو أساس التوفيق بين الربحية والسيولة ومن ثم إدارة المخاطر التي تهدد أي مؤسسة اقتصادية". وبعد دراستنا تبين لنا أن ارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة وقدرتها على مواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- نصت الفرضية الثانية على أن " التسيير الفعال للخزينة دور فعال في إدارة المخاطر المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه " ميلة". وبعد الدراسة تبين أنه كلما ارتفع رصيد الخزينة ترتفع نسبة السيولة والعكس صحيح أي أن هناك علاقة طردية بين مستوى الخزينة ونسبة السيولة وهذا يدل على أن حسن تسيير الخزينة يؤدي إلى تدنية وتقليل المخاطر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- نصت الفرضية الثالثة على أن " لا تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" توازنا ماليا خلال الفترة 2019-2021 وذلك بسبب سوء التسيير لخزيتها". ومن خلال دراستنا تبين لنا أن المؤسسة حققت رأس مال عامل موجب خلال سنتي 2019 و 2020 وهذا معناه أن المؤسسة لديها هامش أمان وقادرة على تغطية استخداماتها بواسطة أموالها الدائمة، في حين كان سالبا خلال فترة 2021 وأصبحت لا تستطيع تغطية استخداماتها، كما حققت خزينة صافية موجبة خلال فترة (2019 - 2021) وهذا يعني أن المؤسسة حققت توازنا ماليا خلال هذه الفترة ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

3- التوصيات: ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- الاهتمام أكثر بتسيير الخزينة و تأطير القائمين عليها.
 - ضرورة الاعتماد على طرق علمية ناجحة لضمان حسن تسيير الخزينة.
 - بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة وذلك لمواجهة مختلف المخاطر داخل المؤسسة.
 - ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و طرق مواجهتها.
 - ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة بشكل مستمر .
- ## 4 -آفاق الدراسة: وفي الاخير يمكن القول أن بحثنا هذا مجرد محاولة للتقرب من واقع تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية ويبقى البحث محط بنقائص عديدة تبقى منطلقا لبحوث أخرى مستقبلا، ويمكن اقتراح عدة مواضيع ذات صلة مثلا:
- دور تسيير الخزينة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

- دور تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة.

- دور الموازنة في تسيير الخزينة.



قائمة المراجع

1/-المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1-أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية،1999.
- 2-أسعد حميد العلي، الادارة المالية، ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 3-إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2006 .
- 4-بوخلوة باديس بن يحيى، الأمثلية في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان ، 2013 .
- 5-توفيق الشاوي وآخرون ،الاقتصاد الإسلامي، المركز العالمي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي، المملكة العربية السعودية، 1980 .
- 6-حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الادارة المالية ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ،2006.
- 7-حمزة محيي الدين، أساسيات التحليل المالي،ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.
- 8-خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003.
- 9-خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، ط2، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 10-رشاد العصار وآخرون، الادارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان،2007.
- 11-سمير عبد الحميد رضوان حسن، المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة ادواتها، دار النشر للجامعات، مصر، 2005.
- 12-شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، ط2، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان،2015.

- 13-صادق راشد الشمري، استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية و اثرها في الاداء المالي للمصارف التجارية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن ،2022.
- 14-عباس فاضل رسن التميمي، محفظة تعادل المخاطر، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن ، 2019.
- 15-عبد الحليم كراجة، الادارة و التحليل المالي، ط2، دار صفاء للنشر،2002.
- 16-عبد الكريم قندوز واخرون، إدارة المخاطر – المشتقات المالية – الهندسة المالية، دار الوراق للنشر و التوزيع عمان ،الاردن،2013.
- 17-على أبو السعود، مبادئ الخطر والتأمين، دار فاروس للطباعة وللنشر و التوزيع الاسكندرية ، مصر،2019.
- 18-فتحي السوافيري، وأحمد نور، المحاسبة الادارية-اتخاذ القرارات-بحوث العمليات-تقييم الأداء، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،1996.
- 19-كمال محمود جبزا، التأمين و إدارة الخطر، الاكاديميون للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، 2015.
- 20-مبارك لسلوس، التسيير المالي تحميل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 21-محمد الصيرفي، إدارة المال و تحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- 22-محمد توفيق البلقيني وجمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر و التأمين، دار الكتاب الاكاديمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2005 .
- 23-محمد شفيق محمد عبيدات حسين طنيب، أساسيات الادارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 24-محمد عبد المنعم شعيب، نظم المعلومات منظور تطبيقي، المناهل للنشر و التوزيع، سوريا، 2014 .

2- المجلات:

- 25-بشرى يحي منصور، تقييم اثر مخاطر سعر الفائدة و مخاطر راس المال على الاستقرار المصرفي اليمني،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، 2018
- 26-حورية قبائلي،إدارة المخاطر الائتمانية ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 1، 2014.
- 27-خالد خلفي، دور نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2 ، العدد 13 ، 2015.
- 28-خلف محمد حمد ، مخاطر السبولة و اثرها على ربحية المصارف التجارية دراسة حالة مصارف العراق ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية و الجامعية ، العدد 52، 2017.
- 29-دالي علي لمياء، دور نظام المعلومات الإنتاج في مراقبة الإنتاج دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العدد 16 ، ديسمبر 2014.
- 30-دان بروج إدارة المخاطر المالية في الاستثمارات و المشروعات ، مجلة خالصات، العدد 22، 2002 .
- 31-ريمة يونس، مقارنة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية و الأساليب الحديثة دراسة، حالة الشركة الوطنية للتأمين، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة،المجلد 20، العدد2، جامعة الجزائر3، 2016.
- 32-سيد أحمد بلعباس نابي، تقنيات حساب وتقييم الخزينة، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية،المجلد 2، العدد1، جوان 2018.
- 33-سيد أحمد بلعباس نابي، تقنيات تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية،المجلد 1، العدد2، الجزائر، جامعة البليدة،ديسمبر 2017.
- 34-صبرينة بن عروج و سفيان بن بلقاسم ، أثر تطبيق محاسبة القيمة العادلة على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة Revue des réformes Economiques et intégration et economique mondiale ، المجلد13، العدد2، الجزائر، 2019.

35- عبد المجيد عزواني و ناصر بادي، المحتوى المالي لجدول تدفقات الخزينة دراسة حالة مؤسسة سلسلة الأوراسي 2013، المجلد 7، العدد 1، جامعة الأغواط، جانفي، 2016.

36- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2011-2012.

37- منال بن الشيخ ، تقنيات التعامل مع المخاطر في شركات التأمين على الاشخاص ، ص59.مجلة ايكوفان ، المجلد 2 ، العدد 2 ، 2020 .

3-الاطروحات والمذكرات:

38-انوار محمود إبراهيم الرواشدة ، اثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقا لإطار COSO في الحد من مخاطر المحاسبة السحابية في البنوك التجارية الاردنية ، مذكرة ماجستير ، جامعة جرش ، الاردن ، 2022.

39-بوخلوة باديس، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لمسيلة. رسالة ماجستير. المسيلة، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، 2002-2003.

40-بوزيدي لمجد ، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة شركة doudah للخدمات العامة و التجارية ، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس - الجزائر ، 2008-2009.

41-حنان بوطغان، تحميل المردودية المحاسبية لمؤسسة اقتصادية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2006-2007.

42-صوار يوسف، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض باستعمال طريقة القرض التتقيطي و التقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائري للتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2007-2009.

43-عبد القادر حدي، تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي الجديد. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة ومالية. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2011 .

44-ليندا غربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب النشاط والربحية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة للفترة (2010-2014) رسالة ماجستير . ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2015 .

45-محمد سامي لزعر، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي. رسالة ماجستير . قسنطينة، جامعة منتوري، 2011-2012.

46-مخلل زوينة ، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2019-2020.

47-مداني بن بلغيث وعبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق النظام المالي على التشخيص المالي للمؤسسة دراسة حالة مطاحن الواحات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير المحاسبية الدولية، الجزائر، جامعة ورقلة، 13-14 ديسمبر 2011.

48-نور الدين مزياني، ادارة مخاطر الصرف في المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية والوسائل ، المجلة الجزائرية للدراسات المالية و المصرفية ، المجلد 6، العدد 1 ، 2016 .

4-المحاضرات

49-بلقطة إبراهيم، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2021-2022.

50-بن زيد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص مالية مؤسسة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق ، 2019-2020.

5-القوانين والجرائد الرسمية:

القرار المؤرخ في 26 يوليو 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية و عرضها وكذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية العدد 46/19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009.

2/-المراجع باللغة الاجنبية :

1-Brigitte Doriath et Michal Lazot, comptabilité et gestion des organisations, 6 Edition, dunod ,paris, 2008.

2-Bruslerie de la Hubert,Analyse financier et risque de crédit, dunod , paris,

2009.

3-Elisabeth Thuelin, Analyse financière groupe et IFRS, economica, paris,2014.

4-mennaa rima, le rôle du diagnostic de la trésorie sur l'appréciation des performances financières de l'entreprise,etude de cas pratique centre universitaire de mila,volume7,number 1, mars, 2023 .

5-pierre conso et R lavaud, fonds de roulement et politique financière, dound , paris, france1982.

الملاحق

ALGERIENNE DES EAUX * ADE* MILA
UNITÉ MILA
Exercice 2019

DATE: 17/05/2023
HEURE: 09:58
PAGE: 1/3

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	273 346,48	226 513,55	46 832,93	
Immobilisations corporelles		470 476 760,10	313 438 004,08	157 038 756,02	181 363 833,31
Terrains		5 920 000,00		5 920 000,00	5 920 000,00
Bâtiments		106 431 813,51	25 409 285,90	81 022 527,61	86 477 759,02
Autres immobilisations corporelles	2	358 124 946,59	288 028 718,18	70 096 228,41	88 966 074,29
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières	3	12 532 567,68		12 532 567,68	18 534 515,27
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		12 532 567,68		12 532 567,68	18 534 515,27
Impôts différés actif		43 942 847,39		43 942 847,39	42 624 279,79
TOTAL ACTIF NON COURANT			527 225 521,65	313 664 517,63	213 561 004,02
242 522 628,37					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	4	171 502 478,78	22 070 321,44	149 432 157,34	166 896 927,97
Créances et emplois assimilés					
Clients	5	1 161 221 218,09	570 128 118,93	591 093 099,16	524 248 250,36
Autres débiteurs		10 972 801,83		10 972 801,83	11 280 301,83
Impôts et assimilés		943 451,46		943 451,46	604 015,68
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	6	34 478 788,31		34 478 788,31	32 544 334,40
TOTAL ACTIF COURANT			1 379 118 738,47	592 198 440,37	786 920 298,10
735 573 830,24					
TOTAL GENERAL ACTIF		1 906 344 260,12	905 862 958,00	1 000 481 302,12	978 096 458,61

الملحق رقم(1): ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2019

ALGERIENNE DES EAUX * ADE* MILA
UNITÉ MILA
Exercice 2019

DATE: 17/05/2023
HEURE: 09:58
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	7	-283 337 697,66	-289 018 625,23
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Cession inter-unité			
Part de la société consolidante (1)		-62 491 829,43	140 326 858,31
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-345 829 527,09	-148 691 766,92
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		209 748,89	209 748,89
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		189 449 410,22	204 144 130,60
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		209 748,89	209 748,89
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	8	115 692 375,74	80 714 496,21
Impôts	9	115 343 902,86	141 167 403,68
Autres dettes	10	925 615 391,50	700 552 446,15
TOTAL PASSIFS COURANTS III		231 036 278,60	221 881 899,89
TOTAL GENERAL PASSIF		1 000 481 302,12	978 096 458,61

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

الملحق رقم (2): ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2019

ALGERIENNE DES EAUX * ADE* MILA
 UNITÉ MILA
 Exercice 2019

DATE: 17/05/2023
 HEURE: 09:59
 PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		490 162 014,16	454 418 242,03
Variation stocks produits finis et en cours			493 507 810,72
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	11	490 162 014,16	947 926 052,75
Achats consommés	12	-133 606 510,76	-158 401 776,54
Services extérieurs et autres consommations		-20 115 009,99	-16 545 907,30
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-153 721 520,75	-174 947 683,84
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		336 440 493,41	772 978 368,91
Charges de personnel	13	-535 248 906,21	-524 546 852,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-14 616 155,77	-11 918 225,35
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-213 424 568,57	236 513 290,59
Autres produits opérationnels		11 020 080,02	5 494 204,09
Autres charges opérationnelles		-2 470 305,02	-2 878 026,25
Dotations aux amortissements et aux provisions		-80 734 628,12	-561 508 462,95
Reprise sur pertes de valeur et provisions		11 196 231,97	15 141 490,96
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-274 413 189,72	-307 237 503,56
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-274 413 189,72	-307 237 503,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 318 567,60	2 519 593,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		512 378 326,15	968 561 747,80
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-785 472 948,27	-1 273 279 658,12
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-273 094 622,12	-304 717 910,32
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter-unité produit		71 058 534,86	96 838 189,37
Liaison inter-unité charge		-81 301 610,40	-81 138 904,28
XI. RESULTAT NET DE l'exercice		-283 337 697,66	-289 018 625,23
Part dans les résultat nets des sociétés mises en équivalence 1			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			

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

الملحق رقم (3): جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2019

UNITE DE MILA
UNITÉ MILA
Exercice 2020

DATE: 17/05/2023
HEURE: 10:03
PAGE: 1/3

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029832

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	310 087,33	233 166,71	76 920,62	46 832,93
Immobilisations corporelles		491 997 604,78	341 968 941,76	150 028 663,02	157 038 756,02
Terrains		5 920 000,00		5 920 000,00	5 920 000,00
Bâtiments		106 007 056,85	30 055 875,85	75 951 181,00	81 022 527,61
Autres immobilisations corporelles	02	380 070 547,93	311 913 065,91	68 157 482,02	70 096 228,41
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières	03	13 347 122,68		13 347 122,68	12 532 567,68
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		13 347 122,68		13 347 122,68	12 532 567,68
Impôts différés actif		69 534 147,66		69 534 147,66	43 942 847,39
TOTAL ACTIF NON COURANT			575 188 962,45	342 202 108,47	232 986 853,98
213 561 004,02					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	183 044 879,39	22 064 499,06	160 980 380,33	149 432 157,34
Créances et emplois assimilés					
Clients	05	1 212 435 380,36	151 321 566,43	1 061 113 813,93	591 093 099,16
Autres débiteurs		2 937 783,50		2 937 783,50	10 972 801,83
Impôts et assimilés		1 011 274,81		1 011 274,81	943 451,46
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	06	15 601 057,80		15 601 057,80	34 478 788,31
TOTAL ACTIF COURANT			1 415 030 375,86	173 386 065,49	1 241 644 310,37
786 920 298,10					
TOTAL GENERAL ACTIF		1 990 219 338,31	515 588 173,96	1 474 631 164,35	1 000 481 302,12

الملحق رقم (4): ميزانية الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2020

UNITE DE MILA
UNITÉ MILA
Exercice 2020

DATE: 17/05/2023
HEURE: 10:03
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029832

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
<u>Capital non appelé</u>			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	07	74 701 635,22	-283 337 697,66
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)		-264 280 447,71	-62 491 829,43
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-189 578 812,49	-345 829 527,09
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		209 748,89	209 748,89
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		319 279 817,12	189 449 410,22
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		319 489 566,01	189 659 159,11
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	08	126 064 825,48	115 692 375,74
Impôts	09	121 750 851,54	115 343 902,86
Autres dettes		1 096 692 381,87	925 615 391,50
Tresorerie passif		-212 351,94	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 344 508 058,89	1 156 651 670,10
TOTAL GENERAL PASSIF		1 474 631 164,35	1 000 481 302,12

الملحق رقم (5): ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2020

UNITE DE MILA
UNITÉ MILA
Exercice 2020

DATE: 17/05/2023
HEURE: 10:01
PAGE: 1

Comptes de Résultat (par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029832

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	10	523 977 302,90	490 162 014,16
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		523 977 302,90	490 162 014,16
Achats consommés	11	-144 568 332,33	-133 606 510,76
Services extérieurs et autres consommations		-23 905 781,20	-20 115 009,99
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-168 474 113,53	-153 721 520,75
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	12	355 503 189,37	336 440 493,41
Charges de personnel	13	-576 113 687,30	-535 248 906,21
Impôts, taxes et versements assimilés		-14 795 675,68	-14 616 155,77
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-235 406 173,61	-213 424 568,57
Autres produits opérationnels	14	16 932 035,42	11 020 080,02
Autres charges opérationnelles	15	-4 859 599,65	-2 470 305,02
Dotations aux amortissements et aux provisions	16	-161 477 225,34	-80 734 628,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		421 824 593,95	11 196 231,97
V. RESULTAT OPERATIONNEL		37 013 630,77	-274 413 189,72
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		37 013 630,77	-274 413 189,72
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		25 591 300,27	1 318 567,60
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		962 733 932,27	512 378 326,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-900 129 001,23	-785 472 948,27
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		62 604 931,04	-273 094 622,12
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter-unité produit		113 314 351,93	71 058 534,86
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		-101 217 647,75	-81 301 610,40
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		74 701 635,22	-283 337 697,66
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

الملحق رقم (6): جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2020

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2021

DATE: 17/05/2023
HEURE: 10:07
PAGE: 1/3

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029832

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	310 087,33	242 881,62	67 205,71	76 920,62
Immobilisations corporelles	02	499 441 564,78	376 041 252,70	123 400 312,08	150 028 663,02
Terrains		5 920 000,00		5 920 000,00	5 920 000,00
Bâtiments		106 007 056,85	35 958 705,61	70 048 351,24	75 951 181,00
Autres immobilisations corporelles		387 514 507,93	340 082 547,09	47 431 960,84	68 157 482,02
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières	03	13 347 122,68		13 347 122,68	13 347 122,68
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		13 347 122,68		13 347 122,68	13 347 122,68
Impôts différés actif		93 484 373,05		93 484 373,05	69 534 147,66
TOTAL ACTIF NON COURANT			606 583 147,84	376 284 134,32	230 299 013,52
232 986 853,98					
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	04	183 963 501,85	22 052 480,73	161 911 021,12	160 980 380,33
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 172 975 613,57	191 091 870,73	981 883 742,84	1 061 113 813,93
Autres débiteurs	05	3 041 976,16		3 041 976,16	2 937 783,50
Impôts et assimilés		1 538 645,84		1 538 645,84	1 011 274,81
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	06	30 404 063,09		30 404 063,09	15 601 057,80
TOTAL ACTIF COURANT			1 391 923 800,51	213 144 351,46	1 178 779 449,05
1 241 644 310,37					
TOTAL GENERAL ACTIF		1 998 506 948,35	589 428 485,78	1 409 078 462,57	1 474 631 164,35

الملحق رقم (7): ميزانية الاصول لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2021

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2021

DATE: 17/05/2023
HEURE: 10:07
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029832

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	07	-442 776 682,70	74 701 635,22
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)		-127 983 484,08	-264 280 447,71
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-570 760 166,78	-189 578 812,49
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		40 070,86	209 748,89
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		446 463 168,39	319 279 817,12
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		446 503 239,25	319 489 566,01
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	08	141 330 603,75	126 064 825,48
Impôts	09	121 272 670,52	121 750 851,54
Autres dettes		1 270 732 115,83	1 096 692 381,87
Tresorerie passif			-212 351,94
Total passif courants III		1 533 335 390,10	1 344 508 058,89
TOTAL GENERAL PASSIF		1 409 078 462,57	1 474 631 164,35

الملحق رقم (8): ميزانية الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة" لسنة 2021

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2021

DATE: 17/05/2023
HEURE: 10:06
PAGE: 1

Comptes de Résultat (par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000116189029832

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	10	493 724 533,35	523 977 302,90
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		493 724 533,35	523 977 302,90
Achats consommés	11	-206 592 257,42	-144 568 332,33
Services extérieurs et autres consommations		-25 658 745,87	-23 905 781,20
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-232 251 003,29	-168 474 113,53
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	12	261 473 530,06	355 503 189,37
Charges de personnel	13	-568 101 790,18	-576 113 687,30
Impôts, taxes et versements assimilés		-12 288 192,55	-14 795 675,68
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-318 916 452,67	-235 406 173,61
Autres produits opérationnels	14	14 167 645,15	16 932 035,42
Autres charges opérationnelles	15	-1 782 762,03	-4 859 599,65
Dotations aux amortissements et aux provisions	16	-206 827 619,01	-161 477 225,34
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 181 696,36	421 824 593,95
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-503 177 492,20	37 013 630,77
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-503 177 492,20	37 013 630,77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		23 950 225,39	25 591 300,27
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		518 073 874,86	962 733 932,27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-997 301 141,67	-900 129 001,23
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-479 227 266,81	62 604 931,04
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter- unité produit		109 491 237,87	113 314 351,93
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		-73 040 653,76	-101 217 647,75
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-442 776 682,70	74 701 635,22
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملاحق رقم (9): جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه "ميلة لسنة 2021"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تسيير الخزينة في إدارة مخاطر المؤسسة والمتمثلة في شركة الجزائرية للمياه "ميلة" خلال الفترة الممتدة (2019-2021)، وذلك باستخدام المنهج التحليلي وهذا بتحليل البيانات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى حساب أهم المؤشرات والنسب المالية لتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة حتى تتمكن من إيجاد وسيلة لمواجهة المخاطر وذلك بواسطة التسيير الجيد والفعال لخزنتها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن حسن تسيير الخزينة له دور في إدارة مخاطر المؤسسة حيث حققت خزينة موجبة خلال فترة الدراسة وهذا ما يجعلها تتمكن من مواجهة المخاطر التي تهدد استمراريته.

الكلمات المفتاحية: الخزينة ، تسيير الخزينة، المؤشرات المالية، النسب المالية، المخاطر ، إدارة المخاطر .

Summary :

This study aims to highlight the role of treasury management in managing enterprise risks, which is represented by the Algerian Water Company "Mila" during the period (2019-2021), using the analytical approach, by analyzing the financial data provided by the enterprise, in addition to calculating the most important indicators and financial ratios to determine The risks that the institution is exposed to so that it can find a way to confront them through the good and effective management of its treasury,

This study concluded that the good management of the treasury has a role in managing the risks of the enterprise, as it achieved a positive treasury during the study period, and this makes it able to face the risks that threaten its continuity.

Keywords: Treasury, treasury management, financial indicators, financial ratios, risks, risk management.