



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبين: - شاكي منال

- داود مروة

بغنوان:

أثر تسيير الخزينة على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور خدماتي للفترة من 2018/2022)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

غطاس عبد الغفار

مشرفا

بوعافية سمير

مناقشا

كفي مريم

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكر و عرفان

{ إن هديناه السبيل إما شاكرا وإما كفورا.... }

الحمد لله و الشكر على كثير فضله و جميل عطائه كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه

ربي لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى . الحمد لله جل في

علاه فإليه ينسب الفضل كله في الإكمال و الكمال، نحمدك ربي لما وفقتنا في انجاز بحثنا هذا و نسأله
عز و جل أن يكون خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه . و الصلاة على أحسن خلقه محمد
صلى الله عليه و سلم.

بادئ الأمر لا يسعنا و نحن نقدم على إكمال تربصنا بفرع علوم التسيير إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى
الأستاذ المشرف الذي ترك انطباعا مميذا على صفحات هذا الموضوع .

و جزيل الشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة لهذا البحث العلمي التي خصت جزءا من

وقتها لخدمة البحث العلمي و ترقيته .

و بعدها الشكر موصول إلى كل أساتذتنا الذين تتلمذنا على أيديهم في كل مراحل دراستنا حتى تشرفنا
بوقوفنا أمام حضارتكم اليوم.

دون أن ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساندنا في هذه المذكرة و في كل مشوارنا

التعليمي سواء من قريب أو بعيد، و نتمنى أن يكون هذا العمل في المستو

الإهداء

بعد فضل الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة الإسلام وهدانا إلى صالح

الأعمال و من علينا بالصحة والعافية .

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة بالدين و الرحمة، نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .

إلى كل من له الفضل في تعليمي

و إلى كل من ل من ساهم في تثقيفي .

إلى أساتذتي الأفاضل حفظهم الله .

أحمد الله ربي الذي رزقني حسن المسير كلمات شكر و امتنان لمن كان لنا مثل الشموع في الليالي المظلمة.

أهدي ثمرة جهدي إلى أمزها يملك المرء إلى الضوئيين اللذان أضاءا دربي، إلى من كانا سبب وجودي و حرماً
حياتهما لخدمتي و نجاحي إلى "الوالدين الكريمين" .

إلى الذي بفضلهم رزقني و على الخير رباني و إلى طريق المعالي هدايتي و روح الأمل في فتوحاتي أبي الغالي.

إليك يا جوهرة الوجود ، يا نبض القلب و الحياة يا أجلي حلقة يلفظها اللسان أمي الحبيبة .

إليك يا إخوتي قرة و فرحة أجلي.

إلى جميع الأقارب من قريب و من بعيد.

إلى جميع صديقاتي من تقاسمت معهن دروب الحياة إلى من اعتبرتمو أخواتي بالأخص " شاكعي منال " التي شاركتني

في هذا العمل و طوال سنواتي الجامعية. إلى كل طلبة ماستر تخصص إدارة مالية .

داود مروة

الإهداء

أول من يشكر و يحمّد أبناء الليل و أطرافه النهار الواحد الأحد الأول و الآخر الظاهر و الباطن، الحمد

لله الذي ما إنتهى درج و حتم جمد و لا تم معي إلا بفضلّه.

إلى من كلله الله بالمهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار.... إلى أعظم و أعز رجل في الكون

والذي العزيز.

إلى ملائكي في الحياة... إلى معني الحب و الحنان... إلى إبتسامتي في الحياة... إلى أروع إمراة في الوجود

أمي الغالية.

إلى صاحبة الإبتسامة التي لا تغيب عن البال... إلى فتيتي ... رحمما الله وأزار قبرها وجعلها من أهل الجنة

جدتي.

إلى أخوتي وفقهم الله و سدد خطاهم.

إلى جميع اساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

إلى من جمعني بمم الأقدار وكان خير رفقة خاصة الأخيم داود مروة التي ساندتني و لا تزال سندي رعاها الله و وفقها.

شاكلي منال

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تسيير الخزينة على المردودية المالية للمؤسسة الإقتصادية، بإعتبار تسيير الخزينة أهم وظيفة في المؤسسة الإقتصادية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري فقد تناولنا فيه الأدبيات النظرية للخزينة والمردودية و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي فقد قمنا فيه بدراسة حالة مؤسسة كوندور خدماتي، مع استخدام أدوات التشخيص المالي من خلال عرض القوائم المالية للمؤسسة وحساب مؤشرات التوازن المالي، نسب التحليل المالي ونسب المردودية من أجل معرفة تسيير الخزينة وأثره على المردودية المالية للمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة ناتجة عن تغطية إحتياج رأس المال العامل لرأس المال العامل هذا ما يجعلها متوازنة ماليا، بالإضافة الى مردودية ضعيفة ومتذبذبة خلال سنوات الدراسة، وبالتالي تحقيق خزينة موجبة لا ينعكس على المردودية المالية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الخزينة، تسيير الخزينة، المردودية، المردودية المالية، رأس المال العامل، الإحتياج في رأس المال العامل.

Abstract:

This study aimed to to know the effect of the treasury management on the financial profitability of the economic institution, considering the management of the treasury the most important function in the institution, and for that, the descriptive approach was relied on in the theoretical side. By studying the case of the Condor Khadamati, with the use of financial diagnostic tools through presenting the financial statements of the institution and calculating financial balance indicators, financial analysis ratios and profitability ratios in order to know the management of the treasury and its impact on the financial profitability of the institution.

The study reached several results, the most important of which is the institution's achievement of a positive treasury resulting from covering the working capital need for working capital, which makes it financially balanced, in addition to a weak and fluctuating return during the study years, and thus achieving a positive treasury that does not reflect on the financial return of the economic institution.

Key words : Treasury, treasury management, profitability, financial return, need for working capital, working capital.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
22-06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة
36-22	المبحث الثاني: الإطار النظري للمردودية
40-36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
42	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور خدماتي
46-43	المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة كوندور خدماتي
65-47	المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة كوندور خدماتي
67-66	الخاتمة
73-68	قائمة المراجع
93-75	الملاحق
96-95	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	كيفية حساب الخزينة	01
14	حالات الخزينة	02
32	جدول حساب النتائج	03
40	المقارنة بين دراستنا و الرسائل الجامعية باللغة العربية	04
41	المقارنة بين دراستنا و الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية	05
48	الميزانية المالية المختصرة للأصول للسنوات 2018-2019	06
49	الميزانية المالية المختصرة للأصول للسنوات 2020-2021	07
50	الميزانية المالية المختصرة للأصول لسنة 2022	08
51	الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات 2018-2019	09
51	الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات 2020-2021	10
52	الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات 2022	11
55	جدول حساب النتائج المختصرة لسنوات 2018-2022	12
56	رأس مال عامل من أعلى ميزانية المؤسسة خلال السنوات 2018-2022	13
57	الاحتياج رأس المال العامل للمؤسسة خلال السنوات 2018-2022	14
58	خزينة المؤسسة للسنوات من 2018-2022	15
61	نسب السيولة للسنوات من 2018 - 2022	16
62	نسب التمويل للسنوات من 2018-2022	17
64	نسب المردودية للسنوات 2018-2022	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أهم أسباب العجز في الخزينة	01
18	تسيير الخزينة	02
25	مفهوم المردودية	03
37	العناصر الأساسية المكونة للمردودية	04
46	هيكل الإدارة العامة خدماتي	05
47	هيكل الشؤون الإدارية و المالية	06
52-51	تمثيل بياني جانب أصول 2018-2022	07
54-53	تمثيل بياني جانب خصوم 2018-2022	08
58	تمثيل بياني لرأس المال العامل للسنوات 2018-2022	09
59	تمثيل بياني لاحتياج رأس المال العامل 2018-2022	10
60	تمثيل بياني لخزينة خلال سنوات 2018-2022	11
65	تمثيل بياني للمردودية المالية خلال السنوات 2018-2022	12

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح باللغة العربية
FR	رأس المال العامل
BFR	إحتياج رأس مال العامل
TN	الخزينة الصافية
RE	المردودية الاقتصادية
RF	المردودية المالية

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76-75	التعريف بمؤسسة كوندور خدماتي	01
77	هيكل الإدارة العامة خدماتي	02
78	هيكل الشؤون الادارية و المالية	03
79	جانب الأصول 2018	04
80	جانب الأصول 2019	05
81	جانب الأصول 2020	06
82	جانب الأصول 2021	07
83	جانب الأصول 2022	08
84	جانب الخصوم 2018	09
85	جانب الخصوم 2019	10
86	جانب الخصوم 2020	11
87	جانب الخصوم 2021	12
88	جانب الخصوم 2022	13
89	جدول حساب النتائج 2018	14
90	جدول حساب النتائج 2019	15
91	جدول حساب النتائج 2020	16
92	جدول حساب النتائج 2021	17
93	جدول حساب النتائج 2022	18

مقدمة

تمهيد:

ان ما تسعى اليه المؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول الى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في كل من الربح، التوازن، البقاء....وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير والتحكم فيها، فبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة وتحقيق ربحية خاصة وذلك يتوقف على تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا على المدى القصير والطويل.

إن التسيير الجيد و الفعال للخزينة يحقق توازن مالي في المؤسسة الاقتصادية، ولكن يعتبر هذا الأخير من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية باعتباره الشرط الأساسي الذي يضمن لها الاستمرار، الاستقرار، والنمو دون اللجوء الى المساعدات من أي أطراف خارجية، مصدر هذه الصعوبات هو عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة، فعدم القدرة على التسيير الفعال لها يترتب عنه آثار وخيمة على المؤسسة كمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، و باعتبار أن التحكم في خزينة مؤسسة يساعد في اتخاذ القرارات و زيادة المردودية المالية في مختلف المجالات لتحقيق أرباح إضافية.

إشكالية الدراسة: إن دراسة وتحليل المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية هو عبارة عن اكتشاف لنقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي تبيان ما إذا كانت تتمتع بصحة مالية جيدة أم أنها في طريق الزوال، كذلك قدرتها على تحقيق مستويات عالية من المردودية وذلك من خلال تسيير الخزينة، والذي يضمن لها البقاء والاستمرار وهو الهدف الرئيسي والأساسي لوجود أي مؤسسة اقتصادية، ومن هنا يعتبر تسيير الخزينة من أهم المهام الأساسية للمدير المالي لأنها تلعب دور كبير في المؤسسة مما يعني احتمال التأثير على المردودية المالية، وهذا ما خلق تساؤل كبير من طرف عدة باحثين هل هناك علاقة بين تسيير الخزينة والمردودية المالية ولهذا في هذه الدراسة قمنا بإجراء دراسة اختبار مدى وجود علاقة تأثير بينهما. و على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن يؤثر تسيير الخزينة على المردودية المالية في مؤسسة كوندور خدماتي للفترة (2018/2022) ؟.

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تسيير خزينتها؟
- إلى أي مدى تحقق مؤسسة كوندور خدماتي توازن مالي؟
- إلى أي مدى يؤثر تسيير خزينة شركة كوندور خدماتي على مردوديتها المالية؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- قدرة المؤسسة على تسيير خزينتها مرهونة بتطبيقها لأساليب تسيير الخزينة.

- مؤسسة كوندور خدماتي تحقق توازن الخزينة بشكل خاص و بالتالي توازن مالي بشكل عام.
- يؤثر تسيير الخزينة على مؤشر المردودية المالية لمؤسسة كوندور خدماتي.

➤ أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في:

- تشكل كل من المردودية المالية والخزينة أهمية كبيرة في دورة حياة المؤسسة؛
- معرفة مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تسيير خزنتها من خلال تشخيص و تحديد المشاكل التي تطرأ على الخزينة و تؤثر على المردودية المالية؛
- إيجاد مختلف الطرق لحل المشاكل التي تطرأ على الخزينة و معالجتها باستخدام أهم المؤشرات و النسب المالية؛
- تناول أحد أهم القوائم المالية التي تساعد في الكشف على الوضعية المالية للمؤسسة (العجز و الفائض).

➤ أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز الدور الذي تلعبه الخزينة في المؤسسة؛
- محاولة تطبيق أهم المؤشرات المالية للحكم على الوضعية المالية لشركة كوندور خدماتي؛
- تحليل أثر تسيير خزينة شركة كوندور خدماتي على مردوديتها المالية.

➤ **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل النظري و هو المنهج الأكثر إستخداما و شيوعا في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و يقوم على طرح مختلف المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بكل من الخزينة و المردودية، و قد تم الإعتداع على المنهج التحليل في الفصل التطبيقي و الذي تم في مؤسسة كوندور خدماتي من خلال عرض القوائم المالية لها و تقييم وضعيتها المالية للإجابة على إشكالية الدراسة.

➤ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** سوف نتطرق الى موضوع "أثر تسيير الخزينة على المردودية المالية للمؤسسة الإقتصادية" من خلال إلقاء الضوء على المردودية المالية للمؤسسة و التركيز على مؤشر الخزينة و ما له من تأثير على المردودية المالية سواءا تأثير سلبي أو ايجابي.
- **الحدود الزمنية:** حدد الإطار الزمني للدراسة للفترة الممتدة من (2018/2022)
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة كوندور خدماتي برج بوعريريج.

➤ **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الموضوع متصل مباشرة بتخصصنا الجامعي؛
- الرغبة و الميل في الاطلاع على حيثيات و بعض الجوانب المتعلقة بالموضوع؛

- محاولة معرفة بعض المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة و تضعف من تحقيق المردودية عن طريق تحليلها و محاولة ايجاد و تقديم بعض من الحلول المناسبة له.

✚ صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسات تتوفر على سنوات الدراسة اللازمة؛
- صعوبة الحصول على القوائم المالية اللازمة من المؤسسات.

هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة؛ حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم اساسية حول الخزينة، أما المبحث الثاني الإطار النظري للمردودية، و المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية للموضوع و التي تمت في مؤسسة كوندور خدماتي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض القوائم المالية وتحليلها ومناقشتها، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، و في الأخير تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

من بين الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الإقتصادية هي تحقيق المردودية؛ حيث تعد المردودية كأداة ومعيار لقياس فعالية اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى أنها وسيلة وسبيل للمراقبة ومتابعة نشاط المؤسسة. ومن أجل وصول المؤسسات إلى المردودية المطلوبة يترتب عليها أن تسخر كل طاقتها وإمكاناتها المتاحة لغرض تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة ومن بينها المحافظة على التوازن المالي.

فتحليل اثر الخزينة الذي يسمح بإعطاء مقارنة أولية هذه الإشكالية ومن أجل توضيح ذلك خصص الجانب النظري المتمثل في الفصل الأول للحديث عن أثر تسيير الخزينة على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية.

وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه الى مفاهيم أساسية حول الخزينة و تسييرها، أما المبحث الثاني فقد خصص للمردودية، و الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة

ان بقاء اي مؤسسة واستمرارها مرهون بأدائها المالي وكفاءاتها بصفة عامة و بتسيير الخزينة بصفة خاصة؛ حيث يصفها البعض بأنها المحرك الاساسي لنشاطات المؤسسة و تسيير الخزينة امر ضروري في كل مؤسسة مهما كان حجمها او طبيعة عملها لأنه يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها و المحافظة على مكانتها وسمعتها في الوسط المالي.

المطلب الأول: ماهية الخزينة

قمنا بتناول ماهية الخزينة من خلال عرض كل من مفهومها و العناصر المكونة لها و منتم أهميتها.
أولاً: مفهوم الخزينة

يمكن النظر للخزينة من عدة وجهات نظر بمفاهيم متعددة من بينها: المفهوم التقليدي، النقدي، التفاضلي والمفهوم الديناميكي.

1. المفهوم النقدي للخزينة

الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكله استخدامات و موارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا الى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف اقسام استخدامات و موارد المؤسسة.¹
أ. التقارب النقدي للاستخدام يتميز بخاصيتين :

- السيولة : تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام الى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.
- المتاح : وهو قدرة عناصر الاصول على توفير النقدية دون احداث توقف في نشاط المؤسسة.
- ب. التقارب النقدي للموارد يتميز ايضا بخاصيتين :
- الاستحقاق: ويتعلق بفترة تسديد القرض.
- عدم الاستمرار: يتعلق بإمكانية سحب المورد عنصر من عناصر الخصوم من دورة تمويل المؤسسة.

2. المفهوم التقليدي للخزينة

وينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على انها: "الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط".²

¹مصطفى قمان، محاضرة منشورة بعنوان مفاهيم اساسية حول الخزينة، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية وتسيير بنكي دولي، جامعة المسيلة، الموسم الجامعي 2014/2015 ، ص01.

² Elie Cohen, **Gestion financière d'entreprise et développement financier**, UREF, Université Francophones, Edition & publication: EDICEF/AUPELF,(Paris) France, 1991, p 134.

تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة او قصيرة الاجل وهذا يتطلب وجود اموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

3. المفهوم التفاضلي للخزينة

تعتبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد و مجموع الاحتياجات، فهي تعرف اذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الاجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، و الاجل القصير الممثل ماليا بإحتياجات رأس المال العامل، و في هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخران النقدي اين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما :¹

- أ . التدفقات النقدية المجمعة في الاجل الطويل او الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية و القائمة على تعديل رأس المال العامل.
- ب . التدفقات النقدية المجمعة في الاجل القصير (شراء، انتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

4. المفهوم الديناميكي

يعبر عن مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة و الخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة اذن 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...)².

ثانيا. العناصر المكونة للخزينة

تحدد مكونات الخزينة من الميزانية المالية فهي تتكون من شطرين أساسيين يضمنان للمؤسسة حقوقها وما عليها من ديون.

¹مصطفى قمان، محاضرة منشورة بعنوان مفاهيم اساسية حول الخزينة، مرجع سابق، ص 01.

²شمس الدين تجاني، قياس اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سونطرك بحاسي مسعود، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية وإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2016/2017، ص72.

تمثل خزينة المؤسسة الفرق بين الأصول والديون.¹

1. عناصر الأصول

يمكن ذكر عناصر الأصول المتعلقة بمكونات الخزينة فيما يلي:²

- أ . الأوراق التجارية للتحويل : يعتبر تحصيل الأوراق التجارية من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تدعيم خزنتها بالأموال، وهذا عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها، وبالتالي تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع جزء منها يتمثل في العمولة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة التي قدمها.
- ب . الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم ، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، ويستطيع البنك إما تسديد الورقة مباشرة للمدين أو للمورد، ومصاريف الخصم يتحملها أحدهما والعمولة يقوم بها بنك العميل.
- ج . الودائع لأجل: تعتبر الودائع لأجل من التوظيفات السائلة قصيرة الأجل، فهي تجمع بين خاصيتي التوظيف و السيولة، فخاصية التوظيف تعطي لصاحبها الحق في الحصول على عائد في شكل دوري، بينما خاصية السيولة تعني ان المدة التي تبقاها الوديعة في البنك ليست بالطويلة.³
- د . الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتتمثل في حسابات الصندوق، البنك، الحساب البريدي الجاري.
- هـ . سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي يطرحها للاكتتاب، مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فان البنك يسدد قيمة السند مضافا إليه الفائدة المحددة

2. عناصر الخصوم: هي الاموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك بمول احتياجات المؤسسة الإقتصادية بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون المستحقة، و تتمثل اساسا في :

¹Mohamed Adel Bouatta, *Gestion de la trésorerie de la SDA (filiale groupe Sonelgaz) en Algérie*, Ecole supérieure de gestion de Paris - MBA en gestion des entreprises, 2012, P 04 .

²بايدس بوخوة، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير ادارة اعمال ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002، ص12.

³الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، الجزائر، ص 27.

أ . تسهيلات الخزينة : وهي قروض موجهة لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة التي تعترض المؤسسة بسبب الاختلال البسيط بين الإيرادات والنفقات، وفي هذه الحالة يسمح البنك للمؤسسة بسحب مبلغ يزيد عن رصيدها الدائن لفترة محددة للقيام بتسديد ما عليها من التزامات.¹

ب . السلفات المصرفية : هي علاقة اتفاق بين البنك و المؤسسة المتعامل معها، ويمكن للبنك ان يسمح للمؤسسة بسحب الاموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في حسابها ولكن بشروط متفق عليها بين الطرفين.²

ج . السحب على المكشوف : يمنح السحب على المكشوف وفق اتفاق مسبق بين المؤسسة والبنك يعطي حق للمؤسسة على امتلاك رصيد مدين لا يتجاوز حدا معيناً ولفترة محددة، أي يتفق البنك مع العميل على تحديد المبلغ والمدة والشروط الخاصة بعملية السحب، ان السحب على المكشوف هو أفضل ما يتوافق مع التقلبات في الفجوة بين الدخل والنفقات على مدار العام، وللإشارة فإن تكلفة السحب على المكشوف تتمثل في العمولات المحسوبة على أساس الأيام المدينة للحساب.³

ومنه تشمل خزينة المؤسسة الاموال المتاحة التي في متناولها والاصول المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة مثل السندات التي يمكن التنازل عليها والاوراق التجارية القابلة للخصم.

ثالثاً: اهمية الخزينة في المؤسسة

نجد في الكثير من مؤسسات الأعمال اعتقاد سائد بأنه من الأهمية الاحتفاظ بقدر كبير من النقدية في كل الأوقات إستعداداً لكل الظروف الطارئة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح دون نقدية كافية لمقابلة الإحتياجات، إضافة إلى عدة أسباب نذكر منها:⁴

- تساعد النقدية المتوفرة في المشروع على الإقلال من تكلفة الإنتاج (نتيجة إستمرار دون توقف) وبذلك تزيد كفاءة الأموال المستخدمة؛
- المساهمة في تغطية التكاليف وخاصة تكاليف المواد الأولية؛

¹ العيد صوفان، دور الجهاز المصرفي في تدعيم و تنشيط برنامج الخصخصة - دراسة التجربة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010 -2011، ص85.

² سيد احمد بلعباس نابي، تقنيات حساب و تقييم الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقيزي للدراسات الاقتصادية، مجلد 2، العدد 1، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص 92.

³ عبد الغني حريري، محاضرات في العمليات البنكية و تمويل المؤسسات، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2021-2022، ص ص29-30.

⁴ Antoine Reymond, **Optimiser la Gestion de Trésorier des PME**, Mémoire de fin d'étude, Ecole Supérieure de Commerce et de Management (tours-poitiers), France, 2009, P 12.

- المساعدة في التجنب والتخلص من المشاكل و الأزمات الطارئة و الغير متوقعة التي تتطلب سيولة و أموال حاضرة و فورية؛
- ترفع النقدية المتوافرة من الروح المعنوية للموظفين في المشروع، كما أنها تساهم في تكوين سمعة مالية طيبة في مجالات المال والأعمال.

المطلب الثاني: كيفية حساب الخزينة وحالاتها

أولاً: كيفية حساب الخزينة

يتم حساب الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، و كما سبق الخزينة الصافية هي الفرق بين مجموع المصادر ومجموع الاحتياجات بنوعيتها.¹
و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (01): كيفية حساب بنود الخزينة

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

المصدر: باديس بوخلوة، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002، ص 12.

إن الفرق بين الاحتياجات غير الدورية والمصادر غير الدورية (محاسبيا) هو الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، وهو ما يمثل رأس المال العامل الدائم. والفرق بين الاحتياجات الدورية والمصادر الدورية (محاسبيا) هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وهو ما يمثل احتياجات رأس المال العامل.

من أجل توضيح العلاقة لابد من التطرق الى تعريف رأس المال العامل والإحتياج من رأس المال العامل.

1. رأس المال العامل :

يمثل إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول القصيرة الأجل، و يعرف رأس المال العامل بأنه إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منها إجمالي الخصوم المتداولة، وهو رأس المال الفائض المستعمل

¹ باديس بوخلوة، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مرجع سابق، ص 13.

أثناء دورة الإستغلال، أو يقصد برأس المال العامل الفائض من الإستثمار الإجمالي للمؤسسة في الموجودات طويلة الأجل من خلال الأموال الدائمة و يحسب بالطريقة التالية :¹

رأس المال العامل = أموال الدائمة - أصول الثابتة

رأس المال العامل = أصول متداولة - الخصوم المتداولة

و يوجد ثلاث حالات لرأس المال العامل :²

- رأس المال العامل يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة بإستخدام مواردها المالية الدائمة و بالتالي هي بحاجة الى مصادر تمويل إضافية؛
- رأس المال العامل معدوم يعني أن المؤسسة في حالة توازن الأمتل على المدى الطويل، ولكن دون تحقيق فائض؛
- رأس المال العامل موجب يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، بحيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى بإستخدام مواردها طويلة المدى و حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

من العوامل التي تغير في حجم رأس المال العامل بالزيادة او بالنقصان نذكر ما يلي :³

بالزيادة :

- زيادة الأموال الخاصة و زيادة القروض طويلة الأجل؛
- التنازل عن بعض الأصول الإنتاجية.

بالنقصان :

- إقتناء أصول إنتاجية جديدة؛
- تسديد القروض طويلة الأجل؛
- نقصان قيمة الأموال الخاصة.

¹ شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص117.
² سماح نوي، دور نظام المعلومات الحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 145.

³ مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة لطلبة العلوم الإقتصادية والتجارية و التسيير، ط 2، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 33.

ينظر المحللون إلى رأس المال العامل كمؤشر على فعالية الشركة في إدارة عملياتها اليومية، فإذا انخفضت قيمة رأس المال العامل، فإن ذلك يزيد من مستوى المخاطرة المالية، وأساء سيناريو هو التصفية أو الإفلاس.¹

2. إحتياجات رأس المال العامل

الحاجة إلى رأس المال العامل هو مفهوم يأخذ طابعا ديناميكيا على عكس رأس المال العامل؛ حيث يتغير خلال السنة تماشيا مع تغير نشاط المؤسسة، فيبين إحتياجاتها إلى رأس المال العامل وكذا مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها وهذا في أي لحظة خلال دورة الاستغلال، و هو عبارة عن الفرق بين الإحتياجات الدورية للمؤسسة (الأصول المتداولة ماعدا القيم الجاهزة) وبين الموارد الدورية (الديون القصيرة الأجل ماعدا القروض البنكية).²

يقاس بالعلاقة التالية :³

إحتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية).

هناك نوعين للإحتياج في رأس المال العامل، وهي مبينة فيما يأتي⁴ :

- ❖ **إحتياج رأس مال العامل للإستغلال (BFREX)** : إن إحتياج رأس المال العامل للإستغلال مرتبط مباشرة بنشاط المؤسسة الاقتصادية، ويحسب بإجراء الفرق بين إستخدامات الإستغلال وموارد الإستغلال لهذه المؤسسة.
 - ❖ **إحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال (BFRHEX)** : إن إحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال مرتبط مباشرة بنشاط غير متكرر استثنائي ويحسب عن طريق الفرق بين إستخدامات خارج الإستغلال و موارد خارج الإستغلال للمؤسسة الاقتصادية.
- يأخذ إحتياج رأس المال العامل ثلاث حالات¹:

¹ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط1، الناشر **SME Financial**، رام الله، فلسطين، 2008، ص 36.

² سهيلة بن الموفق، اثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006، ص 29.

³ إسماعيل سبتي، وآخرون، " استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية - دراسة حالة مجموعة بين سبورت القطرية نموذجا"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 429.

⁴ الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 84.

- إحتياج رأس المال العامل موجب : يكون إحتياج رأس مال العامل موجب عندما يكون مجموع الأصول الجارية ماعدا أصول الخزينة اكبر من مجموع الخصوم الجارية ماعدا خصوم الخزينة؛
- إحتياج رأس المال العامل سالب : يكون إحتياج رأس مال العامل سالب عندما يكون مجموع الأصول الجارية ماعدا أصول الخزينة اقل من مجموع الخصوم الجارية ماعدا خصوم الخزينة؛
- إحتياج رأس المال العامل يساوي الصفر : يكون إحتياج رأس مال العامل يساوي الصفر عندما يكون مجموع الأصول الجارية ماعدا أصول الخزينة يساوي مجموع الخصوم الجارية ماعدا خصوم الخزينة.

عندما تكون الحاجة إلى رأس المال العامل مساوية لصافي رأس المال العامل، هذا يعني أن التوازن المالي محقق بدون فائض أي بحدده الأدنى، أما إذا كان رأس المال العامل أكبر من الحاجة إلى رأس المال العامل، يكون التوازن المالي محققاً مع فائض يسمى بالخزينة الموجبة، وهذا يدل على إمكانية القيام بإستثمارات إضافية، وفي حال كانت الحاجة لرأس المال العامل اكبر من صافي رأس المال العامل، يكون التوازن المالي غير محقق وتتشكل عندها الخزينة السالبة، الأمر الذي يهدد بإفلاس المؤسسة إن لم تتخذ الإجراءات المناسبة كالتركيز على ترشيد إستخدام الموارد و/أو تخصيص مبالغ إضافية من الأموال الدائمة لسد هذا العجز على الأقل.²

في حالة رأس المال العامل أكبر من الحاجة إلى رأس المال العامل أي وجود سيولة و هناك اموال فائضة لا ينبغي تجميدها بل توظيفها.

يمكن ان نقول إذا أن :

الخزينة = صافي رأس المال العامل - الحاجة إلى رأس المال العامل

3. الخزينة

تعرف على أنها أموال المؤسسة التي تشكل الوسائل النقدية التي تستطيع أن تستخدمها فوراً، وتتمثل في الحسابات البنكية، الصندوق، الحسابات الجارية أي أنها عبارة عن مجموع التي بحوزت المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي قيم الإستغلال.³

¹ بوبكر عميروش، أهمية تحقيق التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لعينة من المجمعات البترولية، مجلة البحوث في العلوم المالية والحاسبية، المجلد 07، العدد 01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022، ص 167.

² علي غذوان، مبادئ الإدارة المالية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 61.

³ منير عوادي، إستخدام التحليل المالي في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية و البورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2020، ص 149.

وتحسب بالعلاقة التالية:¹

الخبزفة=القفم الجاهزة-السلفاء المصرففة

أنافا : آالاء الخبزفة

فمكن أن آآعرض آبزفة المؤسسة لإآءى الآالاء كما هف مبفنة فف الآءول الآلفف²:

الآءول رقم (02) : آالاء الخبزفة

الآالة	آآوضفآ	الإآراء و آآاءفر
آبزفة موابفة	آالة وآوء فائض على مسآوى الخبزفة	- آعآفل آسآفء ءفون المورءفن. - آراء مأآزناء إضاافة من آآل رفء رقم أعمالها إذا كانت ظروف السوق و آآزفن موابفة. - القفام بإسآآمراء مالفة قصفرة الأآل. - آقءفم قروض للآفر.
آبزفة معءومة	آالة مآلفف، أف أن المؤسسة قء إسآآءمآ كل ءفنار مآآ لها.	فسآءعفف نشاط المؤسسة ءوما وآوء قفمة معفنة من السفولة.
آبزفة سالبة	فف آالة وآوء عآز على مسآوى الخبزفة، وقء آءفع بالمؤسسة إلى العسر المالف إذا كانت قفمة العآز معآبرة وآآن وقت إسآآاق ءفون.	- إسآعآال آآصفل الآقوق. - آقءفم آسوماء على المبفعاء. - اعاءة برمآة مصارف الإسآعآال. - الآقاوز مع ءاآنفن آآمءف آآل آسآفء ءفون.

المصدر : مروان اولاء عبء النبف؁ محمد الزوبفر؁ الخبزفة الصاففة كآلفة لقفاس مءى آآقفق المؤسسة الإقفصاءفة الآوازن المالف؁ مجلة الإقفصاء الآءفث و آآنمفة المسآءامة؁ المآء 05؁ العءء 02؁ الآزائر؁ 2022؁ ص 116.

¹ ملكة زعب؁ مفلوء بوشفقفر؁ آآسففر المالف آسب البرنامآ الآءفء؁ ط 02؁ ءفوان الوطنف لمآموعاء الآامعفة؁ ص 82.

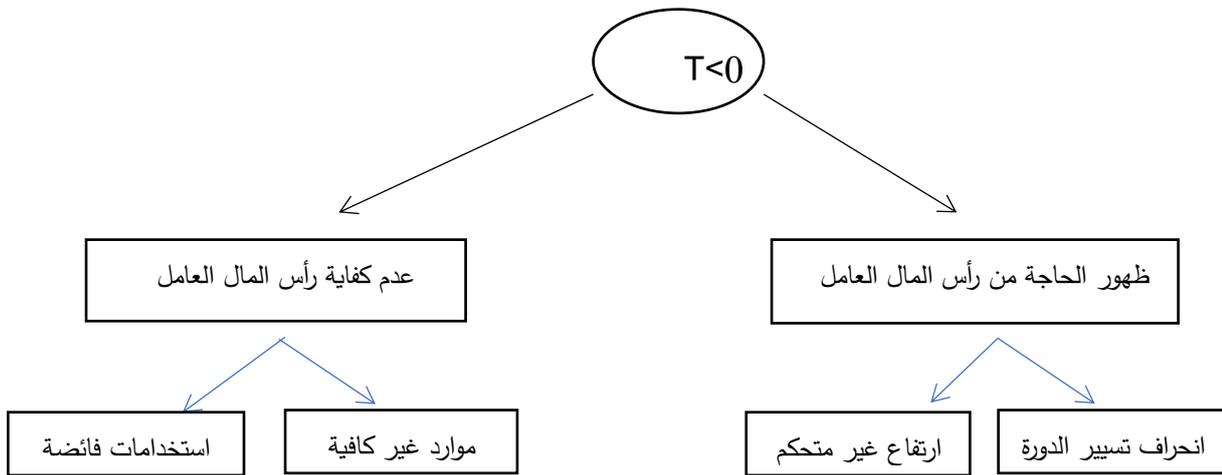
² مروان اولاء عبء النبف؁ محمد الزوبفر؁ الخبزفة الصاففة كآلفة لقفاس مءى آآقفق المؤسسة الإقفصاءفة الآوازن المالف؁ مجلة الإقفصاء الآءفث و آآنمفة المسآءامة؁ المآء 05؁ العءء 02؁ الآزائر؁ 2022؁ ص 116.

يمكن القول أن وضعية المؤسسة جيدة، في حالة الخزينة موجبة ولكن كمية من السيولة بقيت في خزينة المؤسسة ولم تستغل بشكل عقلاني ولذلك لابد من استعمال تلك السيولة المتبقية في استثمارات أخرى، ويعتبر إنعدام الخزينة أي خزينة صفرية، الوضعية المثلى حيث تكون المؤسسة قد استغلت السيولة بعقلانية، ولم تترك أموال مجمدة بالخزينة والتوازن يتحقق هنا، عكس الخزينة السالبة التي تكون المؤسسة في هذه الأخيرة قد استغلت السيولة بطريقة غير عقلانية و في هذه الحالة تكون المؤسسة مضطرة للجوء إلى التمويل الخارجي لتغطية إحتياجاتها.

ثالثا: اسباب عجز الخزينة

الشكل التالي يبين اهم اسباب العجز في الخزينة أي الخزينة سالبة ¹

الشكل رقم (01) : أهم أسباب العجز في الخزينة



المصدر: احلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك- دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 113.

يفسر العجز الخزينة هنا ان التدفقات الداخلة للمؤسسة في حالة انخفاض و هي اقل مقارنة بالتدفقات الخارجة و بالتالي يتوجب على مسؤول و مسير الخزينة التدخل و ذلك بإتخاذ قرار امثل يساعد في معرفة كيفية تغطية العجز الذي تعاني منه الخزينة بأقل تكلفة ممكنة.

¹ احلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك- دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 113.

كما يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى السحب على المكشوف، وهو عبارة عن المبلغ الذي يسمح البنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدينا، ويتحدد هذا المبلغ بناء على اتفاق مسبق بين المؤسسة والبنك.¹

المطلب الثالث: ماهية تسيير الخزينة

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

أولاً: مفهوم تسيير الخزينة و أهدافها

1. مفهوم تسيير الخزينة :

"يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تمثل أساس التوفيق بين الربحية و السيولة فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التمادي في ذلك يؤدي الى التوقف التدريجي لتلك القوة و يؤدي بها الى فقدان الفرص تحقيق الربح ".²

و يعرف بأن تسيير الخزينة هو : "عملية إدارة الأصول السائلة في المؤسسة، هذه الأصول التي تتكون من النقدية والأصول سهلة التحويل إلى سيولة مثل الأوراق المالية قصيرة الأجل، فالسيولة هي مقدار العملة المتاحة لدى المؤسسة والشيكات المستحقة لها، وأرصدها لدى البنوك، وتشكل الخزينة الجزء الأكبر من الأصول السائلة، أما الأوراق قصيرة الأجل فهي أدوات استثمارية قصيرة الأجل تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق عائد من أرصدها النقدية العاطلة، و تعتبر هذه الأوراق مماثلة الى حد ما للنقدية حيث يمكن تحويلها إليها بسرعة ".³

يقصد بتسيير الخزينة عملية الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة وكافية للوفاء بالالتزامات المالية في مواعيد استحقاقها ويمثل ذلك الموقف حيرة للمدير المالي ولأمين الخزينة بين السيولة والربحية فزيادة الأرصدة النقدية تزيد من مقدرتها على سداد الالتزامات القصيرة الأجل في مواعيدها بسهولة ويسر . ومن ناحية أخرى فإن زيادة النقدية التي توجه إلى الاستخدامات الفعالة المنتجة تؤدي إلى زيادة الأرباح إلى أن نصل إلى ضياع السيولة، مما يؤدي إلى خسارة تتمثل في فقدان الخصومات النقدية، وإحجام أفضل الموردين عن التعامل مع المؤسسة أي أن عدم التسيير السليم والفعال للخزينة تجعل المؤسسة تواجه إحدى الحالتين :

¹ عيسى قروش، عبد الرؤوف عز الدين، الموزنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Algal Plus بالمسيلة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، المجلد 03، العدد 03، 2021، ص 284.

² مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة لطلبة العلوم الإقتصادية و التجارية و التسيير، مرجع سابق، ص 249.

³ عبد العزيز محمد خلافي، أساسيات الإدارة المالية، صنعاء، 2011، ص ص 261 262.

الحالة الأولى: زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن الداخلة مما يوقع المؤسسة في العجز الذي يتفاقم فيسفر عنه نتائج خطيرة لاسيما وأن التدفقات النقدية الداخلة تقتزن بعدم التأكد وتتسم بجمود نسبي.

الحالة الثانية: الاحتفاظ برصيد نقدي أكبر من حاجة المؤسسة يمثل تجميد أموال كان يمكن استثمارها بدلا من بقائها عاطلة مما يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار.¹

نستنتج مما سبق أن تسيير الخزينة هو عبارة عن إدارة السيولة في المؤسسة.

2. أهداف تسيير الخزينة

إن الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة، هو تقليل مخاطر السيولة داخل المؤسسة وذلك من خلال مجموعة الأهداف التالية:²

أ . **مواجهة الاحتياجات النقدية :** وذلك من خلال :

- إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
- وتوفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

ب . **تقليل الاحتياجات النقدية:** و يتم ذلك من خلال مايلي :

- تقليل تسرب النقدية من المؤسسة ؛
- والإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.

ج . **تقليل تكلفة النقد :** و يتم تقليل تكلفة النقد من خلال :

- تقليل الحاجة إلى النقد؛
- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة؛
- البحث عن أفضل الفرص للاستثمار الفوائض النقدية.

د . **تفادي الخسائر :** تجنب الخسائر التي قد تترتب عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي

قد تنجم عن التغير في سعر الصرف.

و تتمثل الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة النقدية في:³

1. الرقابة على التدفقات النقدية؛

2. تعظيم مصادر و استخدامات النقدية؛

3. الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية؛

¹ سيد أحمد بلعباس نابي، تقنيات تسيير الخزينة الاقتصادية، مجلة المقيزي للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 1، العدد 2، 2017، جامعة البليدة، الجزائر، ص 197.

² مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 187 188.

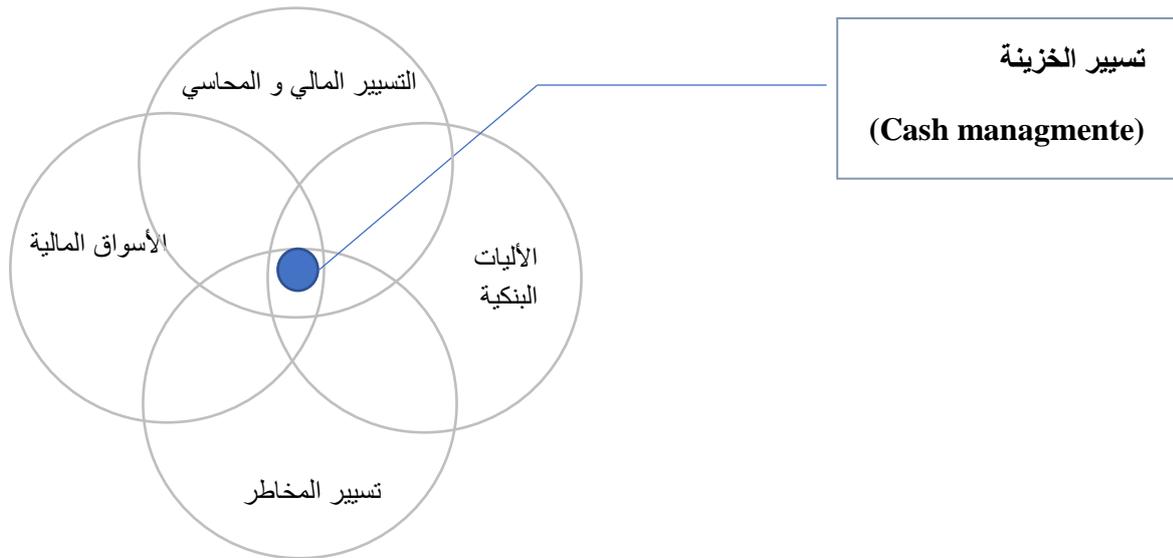
³ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ادارة رأس المال العامل، اعداد الأصول و الطبع مركز كمبيوتر، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993، ص65.

4. ادارة عمليات الافتراض الخارجي قصير الأجل.

تعتبر وظيفة التسيير محور إلتقاء أي نقطة مشتركة بين مجالات أربعة رئيسية للتسيير متمثلة في : التسيير المالي و المحاسبي، الأسواق المالية، تسيير المخاطر، تسيير الأليات البنكية.¹

و الشكل التالي يوضح تموقع تسيير خزينة مؤسسة :

الشكل رقم (02) : تسيير الخزينة



Source: Philippe Rousselot ,Jean Fraçois Verdiém, La getion de trésorerie, 2éme édition, Dunod, France, 2017, P05.

يتبين لنا من مجموعة أهداف تسيير الخزينة أن الغاية الرئيسية المرجوة من التسيير الأمثل لها يتمثل في تحديد المقدار الملائم من النقد تحت تصرف المؤسسة الذي يوفق بين هدفي الربحية والسيولة، حتى يتسنى لها مجابهة احتياجاتها قصيرة الأجل من جهة، واستخدام باقي النقد في عمليات الاستغلال لتحقيق عوائد إضافية.

ثانيا. مشاكل و أساليب تسيير الخزينة

التسيير الجيد للخزينة هو عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات و الأساليب التي يتخذها المسير لتقادي الوقوع في أحد مشاكل الخزينة.

1. مشاكل تسيير الخزينة

يواجه مسير الخزينة في المؤسسات مشكلتين أساسيتين لتحديد المستوى الإجمالي للخزينة هما :

¹ Philippe Rousselot, Jean Fraçois Verdiém, **La getion de trésorerie**, 2éme édition, Dunod, France, 2017, P05.

- **مشكلة المردودية :** إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة و مردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريبا من الصفر، فالخزينة المعدومة تؤدي الى إختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء الى قروض قصيرة الأجل لتمويل الإحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيه رأس المال العامل ثابتا نسبيا في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في إرتفاع.¹

- **مشكلة المخاطر :** إن مستوى الخزينة يرتبط بدرجة من المخاطر التي تكون المؤسسة مستعدة لتحملها، ولتقادي هذه المخاطر إفلاس او صعوبات في الخزينة تضطر المؤسسة الى الإحتفاظ بهامش أمان، ولكن يصعب على المؤسسة تقدير هذه المخاطر وهذا راجع للأسباب التالية :²

➤ تغيير إحتياجات رأس المال العامل؛

➤ وجود عمليات خارج الإستغلال؛

➤ التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وبالأخص تغير شروط منع القروض.

ويحوي السبب الأخير على قدر كبير من المخاطر، وبالأخص إذا كان مرفوقا بحدوث زيادة غير متوقعة في إحتياجات رأس المال العامل، ويختلف حجم الخطر من مؤسسة إلى أخرى، وهذا بسبب الخصائص الداخلية التي تميز كل مؤسسة وعليه فإن ادارة الخزينة تركز على معالجة مشكلة المردودية.

2. أساليب تسيير الخزينة

يقوم مسير الخزينة بإتخاذ أنجع الإجراءات للمحافظة على التوازن المالي في المؤسسة لتحقيق خزينة مثلى(صفريّة).

يمكن تصنيف أساليب إدارة الخزينة الى ثلاث مجموعات هي:³

➤ **مراقبة التدفقات النقدية:**

¹ عبد الرؤوف عزالدين، محاضرات و تمارين في مقياس إدارة التدفقات النقدية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2021/2020، ص 19.

² هند زيتوني، دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC العالمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008، ص 50.

³ عيد الله السنفي، الإدارة المالية، ط02، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 285 .

وهي الحالة التي تتوازن فيها التدفقات النقدية للداخل مع التدفقات النقدية للخارج بما يسمح للمؤسسة من الاحتفاظ بحد أدنى من الأرصدة النقدية، ولأن المشروعات تحصل على الأموال من عدة مصادر، وتدفع أموال في عدة أماكن نظرا لتعدد فروعها في عدة مدن أو دول، و بالتالي يكون لديها عشرات الحسابات البنكية، فلا بد أن يكون لها نظام فعال للتحويل والدفع، و لتحويل الأموال من الفروع و المصادر المختلفة و إليها، بما يضمن مراقبة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

➤ تعجيل عملية تحصيل الحسابات المدينة :

حيث انه لا بد من تحصيل الحسابات المدينة بسرعة اكبر، مما يؤدي إلى زيادة سرعة التدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة، و يحسن من كفاءة تسيير الخزينة و لتعجيل عملية التحصيل يتم استخدام عدة أساليب أهمها: ¹

- **الصندوق المقفل:** وهو إجراء يستخدم لتسريع عملية التحصيل باستخدام صناديق البريد بدلا من مراكز إدارة المنظمة، حيث يقوم البنك المعتمد يوميا بجمع ما يوجد في الصندوق وإيداعها في حساب المنظمة، ومن ثم يرسل البنك كشفا يوميا بما تم جمعه عبر نظام التحويل الإلكتروني، و هذا النظام يحقق الوقت اللازم لاستلام الشيكات الواردة و إيداعها و تسويتها من خلال النظام البنكي بحيث تصبح الاموال جاهزة للإستخدام؛
- **الديون المسبقة التفويض:** وهذه الطريقة تتيح فرصة التحويل التلقائي للأموال من حساب العميل الى حساب المؤسسة في التواريخ المحددة، وتسمى هذه الطريقة أيضا بالعملية اللاورقية، لكونها تتم بدون استخدام الشيكات الورقية التقليدية، وهذه الطريقة تسرع عملية تحويل الأموال لأنها تؤدي إلى تجنب الحاجة إلى وقت الارسال في البريد وتسوية الشيكات وبالرغم من ان هذه الطريقة فعالة، إلا ان الإقبال عليها لازال قليلا؛
- **شيك التحويل الإبداعي:** هو اسلوب حديث في ميدان تحويل الأموال، ويعرف بالتمويل الإبداعي الإلكتروني، يتم من خلال شبكة إتصال إلكترونية توفر الفرصة لإرسال البيانات من بنك الى آخر، فبدلا من إستخدام الشيكات الورقية، يتم بواسطة هذه الشبكة معالجة البيانات بالتنسيق بين أنظمة الكمبيوتر و شبكات الاتصال مما يؤدي إلى سرعة تحصيل الأموال و سرعة تدفقها داخل المؤسسة.

➤ الإبطاء في عملية الدفع :

وهذه طريقة للمحافظة على الحد الأدنى من الارصدة النقدية، تتمثل في إبطاء عملية الدفع، من خلال إتباع بعض الأساليب، دون المساس بسمعة المؤسسة، ومن هذه الأساليب:

¹ عبد الله السنفي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 286.

- **الصرف المركزي:** أي تركيز الدفع بالمركز الرئيس للمؤسسة ومن حساب موحد، يتميز هذا الأسلوب بعامل الوقت الذي يمر بين تحرير طلب الحصول على السيولة وعملية الدفع؛
- **تجنب الدفع المبكر:** ويعني أن تدفع المؤسسة التزاماتها للموردين في آخر فرصة ممكنة؛
- **استخدام الشيكات كوسيلة للدفع:** وهذا يتيح للمؤسسة بضعة أيام أخرى تستطيع خلالها الاستفادة من السيولة.

ثالثا. القرارات المالية المتعلقة بتسيير الانحرافات

يشمل ميدان تسيير الخزينة مجموعة من القرارات المالية لضمان التسيير الحسن لمختلف العمليات التي تقوم بها، لذا فإن متابعة ومراقبة التدفقات النقدية يؤدي بالضرورة لاتخاذ قرارات سليمة و فورية فيما يخص الاختلالات التي يمكن ان تظهر نتيجة الاختلافات في الزمن بين التحصيلات و المدفوعات، ومنه فإن خروج او توقع خروج كميات هامة من الأموال يمكن ان يؤدي الى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يلزم المؤسسة البحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات و المقبوضات و المحافظة على التوازن من جهة، ومن جهة أخرى فإن ظهور أو توقع ظهور نتائج ناتج مالية إضافية يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض قصد تحقيق إيرادات إضافية.¹

➤ قرارات توظيف فائض الخزينة

إذا تبين من الميزانية التقديرية النقدية ومن تقارير الخزينة اليومية أنه لدينا أموال زائدة، فإنه يطرح التساؤل التالي: فيما يتم استعمال هذه السيولة الزائدة؟ إن أول شيء يجب معرفته في هذا المجال هل هذه الأموال التي تزيد عن حاجتنا تمثل زيادة دائمة او مؤقتة؟ بالرغم من أن كل المشروعات تقريبا تجد صعوبة في العثور على استخدامات الخزينة التي تزيد عن احتياجاتها بصفة دائمة وإذا كانت الشركة تعمل في نشاط متدهور، فمن الأفضل إرجاع هذه الزيادة الدائمة في الأرصدة النقدية إلى أصحاب المشروع أو اقتصارها على الاستثمارات قصيرة الأجل و التي تمتاز بالأمان الكبير، وبذلك عند استثمار مثل هذه الأموال العاطلة و يأتي في مقدمة هذه الانواع الاستثمارية الاوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل، كما يمكن أيضا ايداع هذه الاموال التي تمثل زيادة مؤقتة كودائع ادخارية في البنوك التجارية أو المؤسسات الادخارية المختلفة رغم أن الفائدة التي ستعود علينا من مثل هذا الاستثمار ستكون متواضعة و منخفضة، ولكم هذا على كل حال أفضل من ترك هذه الأموال عاطلة لا تحقق أي عائد أو تكون عرضة لخطر ضياع جزء من أصلها في سبيل تحقيق عائد أكثر.

¹ مفيدة يحيوي، مبارك فرقب، تخطيط الحجم الأمثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، 2012، المركز الجامعي لتامنغت، ص ص535 536.

➤ قرارات تمويل العجز في الخزينة

إن عدم التوافق بين المقبوضات و المدفوعات يمكن أن يؤدي الى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة، أي عدم كفاية رأس المال العامل في تمويل احتياجات رأس المال العامل المستمرة المتعلقة بدورة الاستغلال هي قرارات حساسة، حيث أن تغطية هذه الاحتياجات عن طريق الأموال الدائمة يضع المؤسسة في وضعية صعبة مما يؤدي بها للجوء إلى القروض القصيرة الأجل، ورغم ان هذه الاخيرة تحل مشاكل الخزينة الآنية الحالية فهي في نفس الوقت تجعل المؤسسة ضعيفة تتأثر بكل تغير يطرأ على محيطها، ولذا فإنه من الضروري القيام بتحليل إستراتيجية لتطور المؤسسة.

ويمكننا تبيان أهم طرق التمويل على المدى القصير كالتالي:

- **التمويل الداخلي:** يلعب التمويل الداخلي دورا أساسيا في السياسة التمويلية للمؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، وبواسطته يمكن للمؤسسة أن تتحرر من قيود البنك وتكاليف القروض ويمكنها القيام بالمشاريع المرغوب فيها دون قيود.
- **التمويل الخارجي:** كثيرا ما يكون التمويل الذاتي غير قادر على تلبية إحتياجات المؤسسة المالية ومنه يصبح من الضروري البحث عن مصادر أخرى خارجية من أجل إستمرار المؤسسة في نشاطها، وعادة ما تكون تلك المصادر عبارة عن قروض الإستغلال أو قروض الخزينة هدفها جعل الخزينة في حالة توازن.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمردودية

تختلف وجهات النظر من محيط لآخر بالنسبة لمصطلح المردودية، حيث تهدف المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في المحيط الاشتراكي بالدرجة الاولى الى تحقيق المردودية الاجتماعية كامتصاص البطالة، توفير منتجات بأسعار منخفضة ... الخ، أما في المحيط الرأسمالي فالمؤسسة تكون فعالة كلما حققت أحسن مردودية مالية والتي تعكس الأرباح الصافية.

إن التطرق إلى تسيير الخزينة على المردودية المالية للمؤسسة يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجوانبه، حيث ركزنا في هذا المبحث على ماهية المردودية كمطلب أول، المطلب الثاني بعنوان خصائص و أهداف المردودية و في المطلب الثالث قمنا بتناول المردودية المالية.

المطلب الأول : ماهية المردودية

حاولنا في هذا المطلب عرض ماهية المردودية من خلال التطرق الى ما يلي:

- أولاً: مفهوم المردودية والمفاهيم المرتبطة بها.
- ثانياً: أنواع المردودية.

أولاً. مفهوم المردودية:

نظراً لتوسع مفهوم المردودية وإختلاف الآراء حولها، حاولنا تقديم مفاهيم للمردودية مع إضافة بعض المفاهيم المرتبطة بها.

1. مفهوم المردودية

تعرف المردودية على أنها عبارة عن: " الفائض النقدي الناتج عن الفرق بين العمليات الخارجية و الداخلية للمؤسسة ، و تطبق على كل الأنشطة الاقتصادية ، أي هي عبارة عن العلاقة بين النتيجة المحققة و حجم تكلفة الأموال المستثمرة ، و ترتبط بمجموعة من المفاهيم : الربحية، الفائدة، الربح ".¹

يرى " Guorin " أن المردودية هي التعبير المالي للعقبة الاستراتيجية المتمثلة في تحديد مردودية أعلى من تلك التي تم استخدامها .²

¹ سليم مجلخ، ياسر بن يونس، وليد بشيشي، أثر الهيكل المالي على المردودية المالية ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جزء 01، الجزائر، 2020، ص 473.

² حنان بوطغان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص اقتصاد تسيير المؤسسات ، كلية علوم تجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 62.

و قد عرفها أيضا كل من " Jack Koél " و " Jérôme Coby " على أنها قدرة المؤسسة على تحصيل فوائد، و تتمثل في العلاقة بين النتائج التي تحصلت عليها و الموارد التي وضعت تحت تصرفها من أصول مادية و غير مادية و أموال.¹

يقول بيار قونصو أنه "من المؤكد ومما لا جدال فيه أن المردودية هي نتاج لفعل أو لعمل اقتصادي كان قد تطلب تسخير عدد معين من العوامل".²

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المردودية هي النتائج المحققة من طرف المؤسسة باستخدام الوسائل والكفاءات المناسبة لذلك، حيث تكون النتائج المحققة أكبر من الوسائل المستخدمة.

2. المفاهيم المرتبطة بالمردودية:

لاشك أنه من الضروري التمييز بين المفاهيم ذات العلاقة بالمردودية مثل الربحية العائد والربح و التي قمنا بعرضها كالآتي:

➤ الربحية:

عرفت الربحية بأنها العلاقة بين الأرباح المحققة، والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق تلك الأرباح و قد عرفت أيضا على أنها تعتبر هدفا للمنشأة و مقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

ومنه يمكن تعريف الربحية بأنها هي مؤشر للحكم على كفاءة توليد استثمارات الشركة للأرباح.

ان المبرر الرئيسي لاعتماد الربحية كمعيار لتقييم النشاط الإنتاجي وفاعليته، في الحد من التعسف غير المشروع للمؤسسات في طلب أصول إنتاجية إضافية من الدولة لتنفيذ خططها الإلزامية حيث أن أي استخدام إضافي غير مبرر من شأنه أن يخفض نسبة الربحية، وبالتالي تقلص حجم الحوافز المادية للعاملين،

¹ محمد أمين عكوش، أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، فرغ محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر، 2011/2010، ص 50.

² Bernard collas : *La rentabilité de l'entreprise analyse prévision et control* , 3éme édition , Dunod , Paris ,1992, P 07.

" بيار قونصو : مدير مالي و مدير الدراسات الجامعية بجامعة باريس "

وإضعاف إمكانية تجديد الإنتاج وتطويره، ويتضمن اعتماد الربحية أيضا مكافأة تلك المؤسسات الإنتاجية التي تحقق نتائج أفضل (ربحية أعلى بنفس الموارد) ¹.

وتتجسد هذه بتسهيلات نقدية اضافية وزيادة الوحدة والعاملين من الأرباح ولكن من وجهة نظر المجتمع والدولة، فإن من الضروري تحميل المؤسسة تكلفة استخدام (أو عدم استخدام أصولها الممنوحة لها، اجتماعيا وهذا يفترض ربط قيمة هذه الأموال بتكلفة الإنتاج وبمردوديته ومن ذلك يظهر الربح كمفهوم محدود وضيق نسبة إلى مفهوم المردودية، فنحن لا نصل إلى الربح إلا في المرحلة الأخيرة من حسابات النتيجة، بينما المردودية تظهر من خلال عمليات أخرى، الربح كنتيجة نهائية يأتي مباشرة من المستندات المحاسبية بينما المردودية تحدد غير عمليات إضافية يقوم بها المحلل.

ينتج عن ذلك أن المردودية يمكن أن تكون ذات دلالة على ارتفاع الربحية و ليس العكس.

نسبة الربحية = الربح (نتيجة الدورة) / رقم الأعمال خارج الرسم

إما :

نسبة المردودية = نتيجة الدورة / الأصول المستثمرة

➤ الفائدة :

ومن جهة أخرى تستخدم الفائدة كانعكاس جيد لنجاح أو فشل المؤسسة ولكن يواجه بعض المشاكل المتعلقة بقياسه الأكثر ملائمة أما فيما يتعلق بالعائد فهو المقابل الذي يطمح المستثمر بالحصول عليه في المستقبل نظير استثماره لأمواله، فالمستثمر يسعى دائما إلى استثمار أموال بهدف الحصول على العائد وتنمية ثروته وتعظيم أملاكه، تعرف أيضا بأنه ما يحصل عليه المستثمر من أموال في وقت لاحق مقابل تضحيته بالاحتفاظ بأمواله في الوقت الحاضر وذلك من خلال استثماره لهذه الأموال لفترة زمنية محددة. ²

➤ الربح:

الربح كما هو معروف، الفرق بين ما تحصل عليه من عائدات المحققة من المنتج السلعي (قبل استقطاع الضريبة على الدورة) وبين النفقات المبذولة، إن هذا المعيار هو الأكثر شيوعا لحد الآن والمعتمد عليه في

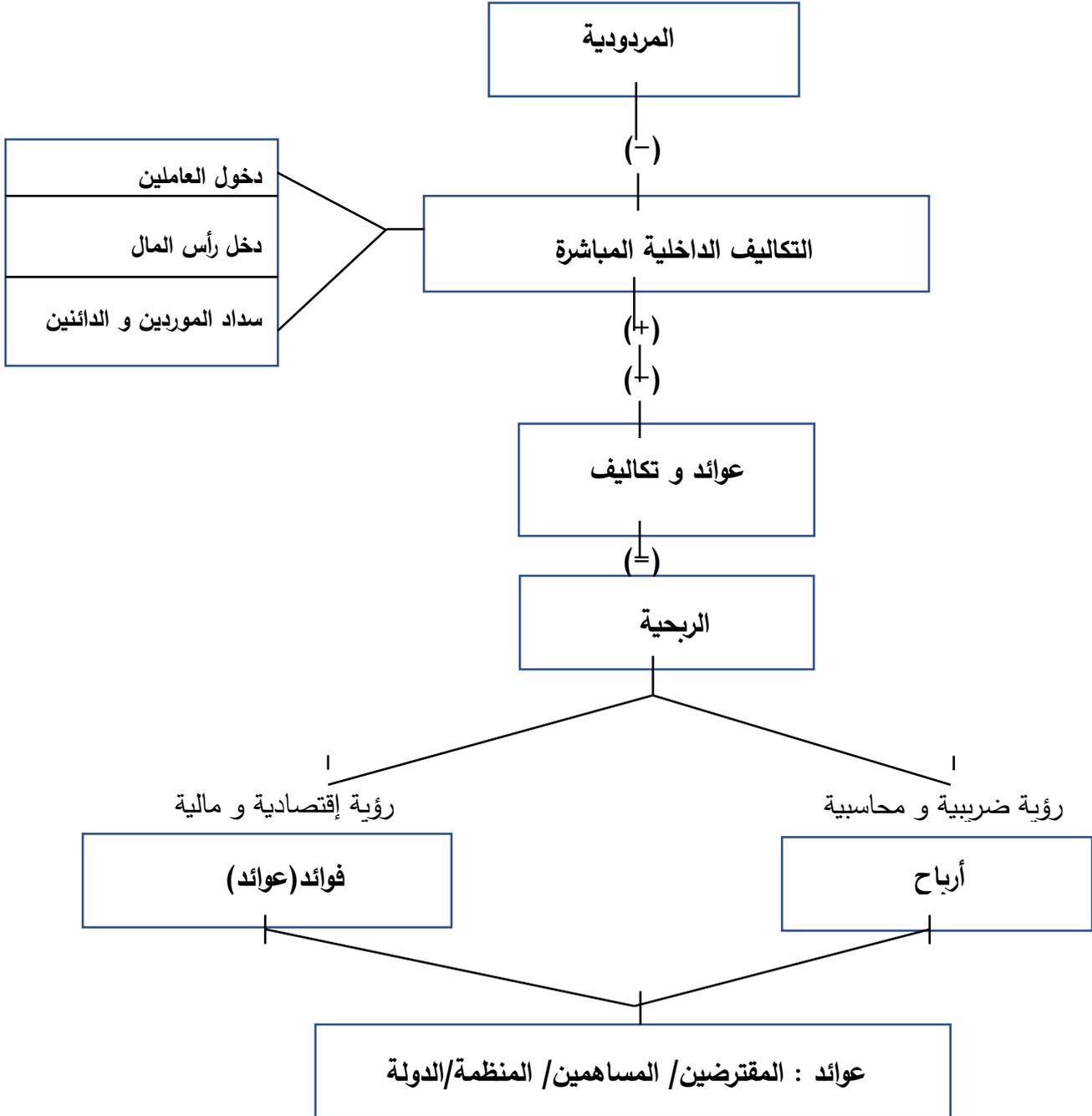
¹ شادي أبو شنب و آخرون، أثر الربحية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية و الخدماتية في سوق فلسطين للأوراق المالية - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي و الخدماتي في بورصة فلسطين، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2020، ص 1102.

² ابراهيم محمد الزعلوك، أثر تغيير العائد المتحقق على العائد المطلوب في ظل نموذج (CAPM)، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 05، الإيداع القانوني 2001/925، جامعة فرحات عباس سطيف، 2005، ص ص 17 18.

المؤسسات الإنتاجية باعتباره يعطي جميع جوانب النشاط الإنتاجي، و بالتالي يمثل الحصيلة النهائية للنشاط، وبالتالي فهو يمثل الحصيلة النهائية للنشاط.¹

إن المعلومات التي سبقت تحليلها سيتم تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : مفهوم المردودية



¹ ابراهيم نزار، معايير تقييم النشاط الاقتصادي في المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 01، جامعة منتوري قسنطينة، 1982، ص 25.

المصدر : بوطغنان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الوطنية للبتروكيمياء، مرجع سابق، ص 69.

ثانيا. أنواع المردودية

تصنف المردودية إلى ثلاثة أنواع وهي :

أ . المردودية الاقتصادية (Re) Rentabilité économique

تعرف على أنها العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها و مجموع رؤوس الأموال المستعملة للحصول عليها، فهي تهتم بالنشاط الرئيسي حيث تعبر عن الكفاءة في استعمال الموارد المتاحة لجلب الأرباح، وتحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية وتقاس المردودية بمعدل المردودية الاقتصادية وتتمثل العلاقة الرياضية للمردودية الاقتصادية فيما يلي: ¹

معدل المردودية الاقتصادية (Re) = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة(النتيجة الصافية للدورة / الأصول الاقتصادية)

وتقيس المردودية الاقتصادية المردودية المحاسبية وتعرف هذه الأخيرة بأنها النسبة ما بين مقدار الارتفاع في الثروة (النتيجة) والأموال المستثمرة لذلك فهي تعبر عن الأداء الاقتصادي لدورة الاستغلال، ويمكن تحليل معدل المردودية الاقتصادية كما يلي: ²

$$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{الأصل الاقتصادي}} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}} \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصل الاقتصادي}} = \text{معدل المردودية الاقتصادية (Re)}$$

نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال: تدعى هذه النسبة بالهامش الاقتصادي (هامش الاستغلال) إذا تعكس المردودية التجارية للمؤسسة أو فعاليتها التجارية.

¹ عبد الغني دادن، التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة الثالثة علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص مالية، محاسبة جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2007-2008، ص 110.

² عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2008، ص 213.

رقم الأعمال / الأصل الاقتصادي: بينما تدعى هذه النسبة بنسبة دوران الأصل وتعكس فعالية الأصل الاقتصادي.

منه نستنتج أنه كلما ارتفعت نتائج المشروع إيجابا كلما دل على كفاءتها في استغلال أصولها.

ب. المردودية التجارية (الاستغلالية) :

تحدد المردودية التجارية بنسبة هامش الربح، وتدرس المردودية التجارية نتيجة النسبة الصافية مقارنة برقم الأعمال خارج الرسم أو الضريبة وهي من المؤشرات المستعملة في تقييم أداء المؤسسة وتعتبر النسبة عن مستوى مردودية الدينار الواحد من المبيعات، ومنطقيا كلما زادت النسبة عن معيار المقارنة سواء كان المعيار التاريخي أو الصناعي، كما تحسن الأداء الإدارة المؤسسة والعكس صحيح دائما، حيث أن الانخفاض يشير إلى هبوط وتدهور مردودية المبيعات، و تحسب بالعلاقة التالية :¹

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية حـ / 88}}{\text{المبيعات السنوية الصافية}} = \text{المردودية التجارية}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية حـ / 88}}{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي (رقم الأعمال خارج الضريبة)}}$$

كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان هذا المؤشر على وضعية حسنة للمؤسسة وبالتالي في تعيين مدى مساهمة رقم الأعمال في تحقيق النتيجة، كما يمكن استخدام هذا المعدل في تركيبة المردودية المالية والتي سوف نتناولها في العناصر اللاحقة.

ج. المردودية المالية: تطرقنا في العنصر الى مفهوم المردودية المالية بشكل عام لأننا سنتطرق إليها في

المطلب الأخير بشكل خاص، تسمى بعائد أو مردودية الأموال الخاصة وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.² و تسمى أيضا بعائد أو مردودية أيضا بعائد الأموال الخاصة، و هي العلاقة التي حققتها المؤسسة و الأموال الخاصة، فهي تقيس العائد امالي المتحقق من إستثمار أموال أصحاب المؤسسة.³

¹ وليد بشيشي و أخرون، أثر الهيكل المالي على المردودية التجارية دراسة تطبيقية للفترة 2010/2018، مجلة أفاق علمية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص 748 749.

² بلخير بكاري، عبد الرحمان دغوم، دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، 2017، ص 102.

³ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص 85.

و تحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{معدل المردودية المالية (ROE) = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة X 100}$$

تمثل مقدار الربح الصافي الذي يعود على المستثمرين عن كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة، كلما كان المقدار مرتفع، كلما كان أفضل للمؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص و أهمية المردودية

أولا. خصائص المردودية

و من خصائص المردودية ما يلي²:

- يمثل تحليلها محاولة رشيدة في مقابلة النتائج بالموارد المستخدمة مما يسمح بإصدار حكم على مستوى دخولها أي كفاءتها حتى يمكن تعظيم مكافأة كافة الأطراف المشاركة؛
 - لا تستشعر المؤسسة الحاجة الملحة إليها في كل لحظة من حياتها؛
 - تمثل ظاهريا هدفا متعارضا مع السير والسيولة المالية خاصة في الأجل القصير، بينما في الواقع هما هدفان متكاملان لأن تأمين الحد الأدنى من السيولة لا يأتي إلا بمردودية مناسبة؛
 - يرتبط مفهومها بالمؤسسة فلا يمكن إسناد تحقيقها لشخص بعينه إلا أنه يمكن أن تكون نسبية وجزئية وتقسيمية؛
 - تبعا لشخصيتها يؤثر عليها السياسات المختلفة كثيرا أو قليلا مثل سياسات الاستثمار (الاهتلاك، المخصصات)، السياسات المالية (المديونية، الدائنية)، و السياسات الضريبية (التحاسب و المعدل الضريبي) ويفترض أن هناك ثلاث مراحل لإجراء تحليل المردودية كما يلي:
1. تحليل الهوامش و التي يجب أن توضح مكونات إيرادات التشغيل؛
 2. تحليل دوران رؤوس الأموال المستثمرة ووضعا في عاقلة مع مؤشر النشاط؛
 3. تحليل توزيع إجمالي فائض التشغيل.

ثانيا. أهمية المردودية

تتمثل أهمية المردودية في تحقيق ما يلي³:

¹ باية كنزة شرابي، العوامل المحددة لبناء الهيكل المالي للمؤسسة -حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص 82.

² غنية الجوزي، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة و تمويل تطورها- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص ص 94 95.

³ خالد هادفي، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 198.

- قياس مدى كفاءة استخدام الموارد وتعظيم عوائدها مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة الفرصة البديلة؛
- تعمل على تأمين تشغيل وتطوير المؤسسة عن طريق التنمية الداخلية للموارد المتاحة؛
- تحقيق الحد الأدنى من المردودية يمثل شرطا لا بديل له لدعم التوازن المالي للمؤسسة؛
- تعبر عن كيفية تخصيص الأموال والموارد لأفضل الإستخدامات؛
- تضمن إشباع الإحتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة في المؤسسة؛
- تمكن من قياس الأداء لكل الأطراف المساهمة في نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: المردودية المالية

بعد أن تطرقنا في المطلب الأول الى مفهوم المردودية المالية بشكل عام وأوضحنا على الخصوص مفهومها، ركزنا الدراسة في هذا المطلب على أبرز الجوانب المتعلقة بالمردودية المالية من خلال عرض أهميتها أولا و توضيح محدداتها الأساسية مع عرض تحليل معدلها.

أولا. أهمية المردودية المالية

يمكن تلخيص أهمية المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:¹

• بالنسبة للمؤسسة نفسها:

ان كل مؤسسة اقتصادية تبتغي هدف المردودية في اقتصاد السوق، فتحقيقها يعبر عن سلامة مركزها المالي وصحة أسلوب التسيير الذي تنتهجه، كما أن المردودية المالية من أهم الوسائل التي تسمح بتحقيق الاستراتيجية و الحفاظ على توازن المؤسسة وتقييمها وبالتالي التعرف على مراكز القوة و الضعف فيها، وكذا تحديد وضعيتها داخل القطاع الذي تنشط فيه والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة وتتخذ كأساس لتصحيح الانحرافات غير الملائمة ومن جهة أخرى إذا لم تتحقق للمؤسسة مردودية مالية مرضية، ان تتمكن من القضاء على مشكلة التمويل أو على الأقل التخفيض من حدتها والقضاء تدريجيا على المخاطر المالية الخارجية وبالتالي المحافظة على استقلاليتها المالية.

• بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين الآخرين :

ان ما يهتم به المستثمرون بالدرجة الأولى هو ما ينجم من عائد على الأموال المستثمرة في المؤسسات وما حققته أو يمكن أن تحققه من قيمة مضافة، في مقابل المخاطر التي يمكن أن تنجر عن ذلك وبالتالي فالمساهم الحالي يبحث عن المفاضلة بين الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها في المؤسسة أو التخلي عنها، أما

¹ - محمد أمين عكوش ، أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 54.

المستثمر المرتقب فيحاول أن يفاضل بين قرار شراء أسهم المؤسسة أو لا، وهذا ما يعكس أهمية المردودية المالية بالنسبة لهم، حيث أن قراراتهم بهذا الشأن تبنى بالدرجة الأولى على مستواها المحقق ومدى رضائهم عنه.

ثانيا. محددات المردودية المالية الأساسية:

من خلال العلاقة سابقة الذكر تستطيع أن تستخرج محددات أو مكونات المردودية المالية، ألا وهي النتيجة والأموال الخاصة، والتي تصدر من القوائم المالية حيث تسمح بقياس ومتابعة نتائج أعمال المؤسسة.

أ.النتيجة:

فهي الفرق بين الأموال الخاصة في بداية السنة ونهاية السنة، وهي الفرق بين الإيرادات والتكاليف والتي تكون ممثلة في جدول حسابات النتائج على الشكل التالي: أنظر¹

¹ - القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 ، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها ،
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 19 لسنة 2009 ، ص 31.
لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة .

الجدول رقم (03) : جدول حسابات النتائج

المبالغ	ملاحظة	البيان
		رقم الأعمال
		تكلفة المبيعات
		هامش الربح الإجمالي
		منتجات عملياتية أخرى
		التكاليف التجارية
		الأعباء الادارية
		أعباء عملياتية أخرى
		النتيجة العملياتية
		تقديم تفاصيل الأعباء حسب الطبيعة
		(مصاريف المستخدمين ، التخصصات ، الاشتراكات)
		منتجات مالية
		الأعباء المالية
		النتيجة العادية قبل الضريبة
		الضرائب الواجبة على النتائج العادية
		الضرائب المؤجلة على الضرائب العادية (التغيرات)
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		الأعباء غير العادية
		المنتجات غير عادية
		النتيجة الصافية للسنة المالية
		حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتائج الصافية ²
		النتيجة الصافية للمجموع المدمج ²
		حصة المجمع

ب. الأموال الخاصة :

تظهر في الميزانية، حيث تعرف بأنها فائض الأصول على الخصوم وتشمل:¹

- رأس المال الصادر (أو حساب المستغل): هو مجموع المبالغ الموضوعة بصفة دائمة تحت تصرف المؤسسة وتكون على شكل مساهمات نقدية أو مادية، كما تمثل القيمة الاسمية لأسهم الشركة أو حصصها.
- رأس المال غير المطلوب: وهو رأس مال غير مستعان به.
- العلاوات والاحتياطات
- فارق التقييم: يُسجل فيه رصيد الأرباح والخسائر غير المقيدة في النتيجة والنتيجة عن تقييم بعض عناصر الميزانية بقيمتها الحقيقية (الأصول الثابتة المالية).
- الاحتياطات (القانونية، القانونية الأساسية العادية والمقننة): وهي عبارة عن أرباح مخصصة بشكل دائم للمؤسسة.
- فارق إعادة التقييم: يسجل فيه فوائض القيمة لإعادة التقييم الملحوظ في الأصول الثابتة التي تكون موضوع إعادة تقييم.
- فارق المعادلة (يستعمل في الحسابات المجمعة فقط): وهو الفارق الملحوظ عندما تكون القيمة الإجمالية للسندات المقومة عن طريق المعادلة أعلى من سعر الشراء.
- النتيجة الصافية
- الترحيل من جديد: وهو جزء من النتيجة أرجأت الجمعية العامة تخصيصه إلى قرار تخصيص نهائي لاحق، و يسجل في هذا الحساب أيضا آثار تغيير الطرق المحاسبية وتصحيح الأخطاء.

وتظهر تغيرات هذه البنود من خلال قائمة مالية تسمى "جدول تغيرات الأموال الخاصة"، والذي يعطي معلومات عن العناصر التي أثرت خلال الدورة على الثروة المتاحة للمساهمين في نهاية الفترة، والتي لم تظهر في جدول حسابات النتائج مثل فوائض القيمة الضمنية و المنتظرة والتي تقاس عند إعادة تقييم الأصول، والإيرادات والنفقات التي لا تمر عن طريق النتيجة (تحمل مباشرة للأموال الخاصة)، كما يظهر هذا الجدول

¹ - القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008، ص 33 53.

معلومات أخرى مهمة بالنسبة للمساهمين مثل تحديد الصفقات المتعلقة برأس المال ومعرفة التدفقات التي أثرت على الأموال الخاصة، كرفع رأس المال وتوزيع الأرباح¹

ثالثا : تحليل معدل المردودية المالية (RF)

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم أداء المؤسسة هو معدل المردودية المالية la Rentabili Financière، ويقاس هذا المؤشر كفاءة الإدارة في تحقيق المردودية من إستغلالها لأموال الملاك وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح.²

تعني المردودية المالية القدرة الكسبية أو الربحية لرؤوس الأموال المستثمرة، لأن واجهتها تركز على مصادر التمويل الموزعة بين مصادر خاصة ومصادر خارجية، دون إعتبار لاستخدامها ومن ثم تأخذ في الحسبان كل ما يخص المساهمين أو الملاك بصفة عامة.

يلاحظ أنها تكشف عن واحد من المؤشرات الرئيسية لتشخيص الإدارة الجيدة أو السيئة الأعمال حتى أنها تمثل أساسا يرجع إليه المساهم وضمانا للمقرض والمصرفي.³

قياس معدل المردودية المالية :

نسبة المردودية المالية بدلالة الأموال الخاصة تكتب كمايلي⁴:

$$\text{المردودية المالية} = \text{نتيجة السنة الصافية} / \text{الأموال الخاصة} \times 100$$

هذا المعدل يقيس ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل الملاك، أي أن المعدل يعبر عن ربحية الإستثمار المتاح من قبل الملاك موكلما زادت قيمة هذا المعدل كلما عبرت عن كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم ، والعكس يحصل عندما تنخفض قيمة هذا المعدل قياسا بمعيار المقارنة سواء كان المعيار الصناعي أو التاريخي والذي لا بد وأن يكون معبرا عن حركة الإستثمار في السوق المالية، إن أهمية هذه

¹ - سفيان بن بلقاسم، النظام المحاسبي المالي و ترشيد عملية اتخاذ القرار في سياق الولمة و تطور الأسواق المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010، ص 164.

² - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2004، ص 191.

³ - <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/comptabilite-rentabilite-.htm>

Consulter le 07/03/2023

⁴ - Pierre verniment , finance d'entreprises , 5 édition , dalloz , 2002 , p 311.

(*) RF : la rentabilité financier

النسبة في التحليل المالي تبرز من تأكيد أن المستثمرين من رجال الأعمال لن يتحملوا المخاطر إلا إذا اعتقدوا أن جهودهم ستعود عليهم مكافأة كافية و مستمرة تأخذ شكل الربح .

وبالإضافة إلى ذلك فإن أي مؤسسة لا يمكنها مقابلة التوسع والنمو بدون مشاركة فعالة من "ربح العليات في زيادة مساهمة حق الملكية (أي تحقيق مردودية مالية) وبالتالي لا نتمكن من جذب إستثمارات جديدة دون وجود مردودية أو على الأقل توقع تحقيق مردودية في المستقبل القريب.

* نسبة المردودية المالية بدلالة الأموال الدائمة :

من المهم معرفة مردودية الأموال ذات المدى البعيد للمؤسسة ، والتي تعطي على المعدل التالي :¹

مردودية الأموال الدائمة = الأرباح الصافية + الفوائد على القروض المتوسطة و طويلة الأجل / الأموال الدائمة

الفوائد تمثل أجر المقرضين.

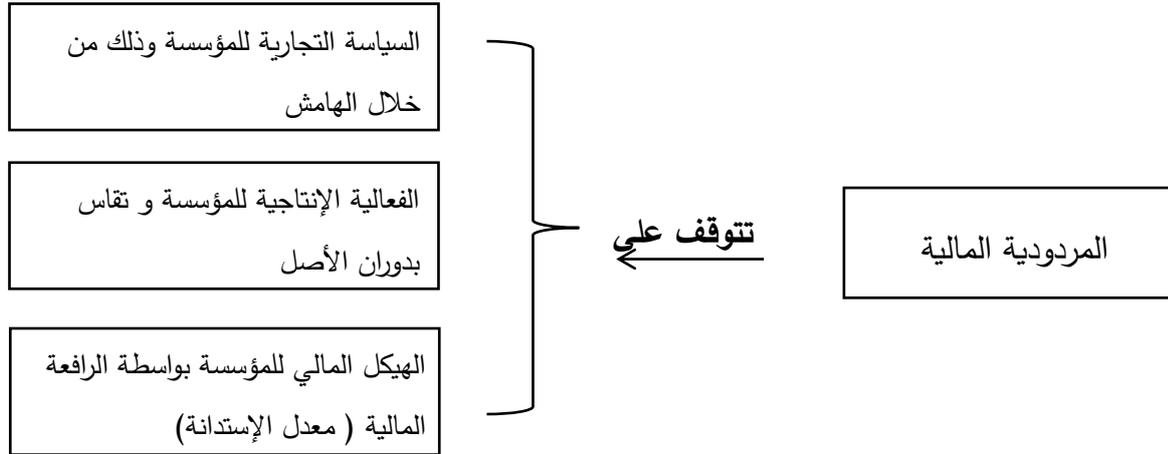
الأرباح الصافية تمثل الأجل المحتمل على مقدمي الأموال الخاصة.

معدل الديون يكون إيجابي أو معدوم، هذا يوضح أن المردودية المالية ناتجة عن ثلاث أنواع من السياسات :

- السياسة التجارية : توضح الخصائص والسلوكيات التجارية على السوق؛
- سياسة الدوران أو الإنتاجية : نتيجة للإختيار التقني أو الصناعي المتعلق بالإنتاجية؛
- سياسة التمويل : تلعب دور المعدل المبكر لإتخاذ القرارات التجارية والصناعية.

¹osette peyrard, **analyse financière** , 6 édition , vuibert dépôt legole , Emprime en France, 1996 ,P 174.

الشكل رقم (04) : العناصر الأساسية المكونة للمردودية



المصدر : عبد الوهاب دادان، سلوك المؤسسات البترولية في تمويل نموها الداخلي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، 2008، ص 103.

من خلال ما سبق يمكن القول بان المؤسسة تستطيع تحسين المردودية المالية من أموالها الخاصة من خلال :

- تحسين هامش الربح؛
- تطوير رقم الأعمال؛
- رفع مواردها المالية (تكون الديون الخارجية تفوق المردودية المالية من حيث تكون المردودية الاقتصادية أكبر تكلفة من تكلفة الديون).

و منه تمثل نسبة المردودية المالية قدرة المؤسسة على تحديد رأس مالها المخصص للإنتاج و تأمين و ضمان سداد قروضها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع أثر تسيير الخزينة على المردودية المالية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة باديس بوخلوة

بعنوان "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضييف بالمسيلة، السنة الدراسية 2002-2003 هدفت هذه الدراسة إلى الاجابة على الاشكالية التي تمحورت حول مدى قدرة المؤسسة على تسيير خزينتها تسييرا أمثلا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

- إن غياب المتابعة و الرقابة على الموازنة و عدم أخذ الانحرافات كمؤشر للتعديل و التصحيح دليل على عدم التحكم في تسيير الخزينة؛
- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التسيير و الرشادة في اتخاذ القرارات كفيلة بتحكم المؤسسة في تسيير خزينتها تسييرا أمثلا يضمن لها الربحية و الأمان معا.

ثانيا: دراسة فريدة بوشنة

بعنوان "أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أدرار، السنة الدراسية 2016/2017 هدفت الدراسة الى إبراز الدور الجوهري الذي تلعبه الخزينة في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة الى محاولة تطبيق أهم المؤشرات المالية للحكم على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، معرفة أيضا دور جدول تدفقات الخزينة في تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمكن جدول تدفقات الخزينة من معرفة مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة ، مما يسمح لها بالحكم على الوضعية المالية لها؛
- ان نسب المردودية و التمويل و السيولة تمكن المؤسسة من معرفة مدى قدرتها في التحكم في استخدام مواردها.

ثالثا: دراسة أمال محامدية و لينة معيزة

بعنوان " أثر الأصول غير الملموسة على مردودية المؤسسة "، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة و جباية معقمة، جامعة برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، السنة الدراسية 2022/2021 .

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي الى اختبار مدى وجود علاقة بين المردودية الاقتصادية و المالية و الأصول الملموسة بشكل ايجابي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم القدرة على معرفة مدى تأثير الأصول غير الملموسة على المردودية المالية و الاقتصادية إلا إذا كانت دراسة طويلة الأجل؛
- أن متغيرات تسيير الأصول المعنوية ترتبط ارتباطا وثيقا بمحددات المردودية المالية و الاقتصادية.

رابعا: دراسة خديجة ليلي مصطفى

بعنوان " أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماستر، تخصص مالية نقود و تأمين، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، السنة الدراسية 2015-2016 هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع تسيير الخزينة و أثرها على الأداء المالي باعتبار أن التوازن المالي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الخزينة الصافية تحتل أهمية كبيرة لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي للمؤسسة؛
- للخزينة دور بالغ في تحقيق التوازن المالي الخاص بدورة الاستغلال؛
- وجود علاقة بين سلوك الخزينة و مؤشرات التوازن المالي؛
- تعتبر الخزينة مقياس لقدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير و مؤشر مهم لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

خامسا: دراسة شمس الدين التجاني

بعنوان " قياس أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية "، أطروحة شهادة دكتوراه ، تخصص دراسات مالية و اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم تجارية وعلوم تسيير ، قسم العلوم تجارية، السنة الدراسية 2016-2017.

- يتركز هذا الموضوع على مجموعة من الأهداف ، نذكرها في النقاط التالية:
- تقييم مدى الاهتمام بوجود قسم مكلف بتسيير الخزينة

- التحقق من مدى قابلية المؤسسة الاقتصادية على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضم وظيفة تسيير الخزينة
- السعي في الوصول إلى تحقيق خزينة مثلى بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطبيق تقنيات و أساليب تسيير الخزينة
- اختبار امكانية الوصول إلى ضمان التسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة عن طريق وسائل تقنية فعالة .
- تكتسي الدراسة أهميتها من حيث أنها :

تسعى لتقديم محاولة لقياس أثر تطبيق أو استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين مستويات أداء تسيير الخزينة.

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسهيل العملية التسييرية، أي سهولة التواصل مع الموردين، الزبائن..... و تسريعها.
- إبراز مدى تمكن المؤسسة من التحكم في إدارة قسم الخزينة بشكل كفؤ في الأدوات المستخدمة.
- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية تابعة للمجمع البترولي.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
بخلوة باديس 2003/2002	المتغير المستقل الخزينة.	-المتغير التابع التسيير الأمثل للخزينة. -الاعتماد على النماذج الرياضية	- أهمية تسيير الخزينة في حياة المؤسسة
بوشنة فريدة 2016/2017	-المتغير المستقل الخزينة. -المنهج المتبع : وصفي تحليلي. -دراسة وضعية المالية للمؤسسة و تحليلها	-المتغير التابع الأداء المالي. -مجمع الدراسة: مجمع سونلغاز عينة الدراسة: شركة انتاج الكهرباء وحدة أدرار	-التعرف على الدور الجوهري الذي تلعبه الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.

معرفة دور المردودية المالية و أهميتها فالمؤسسة الاقتصادية.	-المتغير المستقل الأصول غير الملموسة.	-المتغير التابع المردودية -المنهج المتبع : وصفي تحليلي -العينة المدروسة : مؤسسة اقتصادية	محامدية أمال ، معيزة لينة ، 2021/2022
- أثر تسيير الخزينة . - دور الخزينة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة.	-المتغير التابع الأداء المالي -العينة المدروسة : بنك	-المتغير المستقل الخزينة -المنهج المتبع : وصفي تحليلي	مصطفاي خديجة ليلي ، 2015/2016
- ضمان التسيير المالي الجيد من خلال التحكم في تسيير الخزينة	--المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال -المنهج المتبع : استبيان	-المتغير التابع تسيير الخزينة - العينة المدروسة : مؤسسة اقتصادية	دراسة شمس الدين التجاني، 2017/2016

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة BOUTTA Mohamed Adel

بعنوان " Gestion de la trésorerie de la SDA (filiale groupe Sonelgaz) en Algérie"
Ecole supérieure ، MBA en gestion des entreprises ، memoir de Magister ،
2012 ، de gestion de Paris

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة مدى تأثير التسيير الأمثل للخزينة على المؤسسة.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن شركة SDA كانت تعاني من عجز مالي لأربع سنوات .
- تتيح إدارة و تسيير الخزينة الى تقييم الوضع المالي للمؤسسة

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 06: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
BOUTTA ، Mohamed Adel 2012	المتغير المستقل : تسيير الخزينة المنهج المتبع : تحليلي	العينة المدروسة : مجمع سونلغاز	تتيح إدارة و تسيير الخزينة الى تقييم الوضع المالي للمؤسسة .

المصدر: من إعداد الطلبة

خلاصة الفصل الأول:

لقد سلطنا في هذا الفصل الضوء لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالدراسة والتي تصب في الموضوع محل الدراسة وذلك من خلال المبحث الأول الذي تم التطرق فيه إلى الخزينة وكيفية تسييرها، كما تناولنا أيضا المردودية المالية بصفة عامة والمردودية المالية بصفة خاصة.

ومن هنا يمكن ايجاز المضمون وأهم النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي :

✓ تقديم مفاهيم و تعاريف لكل من الخزينة، تسيير الخزينة والمردودية والمردودية.

✓ معرفة تسيير الخزينة والدور الكبير الذي تلعبه في الرفع من كفاءة المؤسسة

✓ المردودية من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق بقائها

واستمراريتها.

و المبحث الثالث كان حول الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة، وتم التعقيب على الدراسة وذلك بتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه بين مجمل الدراسات المذكورة و الدراسة المطروحة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد ما تم عرضه في الفصل الأول في دراسة الجزء النظري المتعلق بتسيير الخزينة والمردودية المالية بالتفصيل، ارتأينا لإدراج الجانب النظري على الواقع و بالضبط تم اسقاطه على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في مجال الالكترونيك والاجهزة الكهرومنزلية وهي شركة خدماتي التابعة لشركة كوندور لولاية برج بوعرييج، وذلك لمعرفة مدى تأثر المردودية المالية بتسيير الخزينة بالنسبة لهاته المؤسسة وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق والمستندات المقدمة لنا. وكيف يساهم تسيير الخزينة في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان ديمومتها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين؛ حيث تطرقنا في المبحث الاول لتقديم عام لمؤسسة كوندور خدماتي و المبحث الثاني قد تم فيه حساب المؤشرات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة كوندور خدماتي

تعد مؤسسة خدماتي من أكبر المؤسسات الوطنية في مجال الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، انطلاقا من هذا المبحث حاولنا التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال نبذة عن خدماتي، بطاقتها الفنية بالاضافة الى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة خدماتي و بطاقتها التعريفية

أولا.نبذة عن مؤسسة خدماتي¹

مؤسسة خدماتي هي شركة ذات أسهم تقع في ولاية برج بوعرييج بالمنطقة الصناعية متعددة النشاطات، و هي مؤسسة تابعة لمجمع كوندور وأحد الفاعلين الجزائريين الرئيسيين في الساحة الإقتصادية فهي شركة تركز في مجال خدمة ما بعد البيع و إصلاح كل من منتجات **Condor, Infinix, Cristor, Nardi** وغيرها من الشركات.²

تضع المؤسسة في خدمة زبائنها 19 مركز للصيانة و 20 شريك ممتاز، و أكثر من 350 متعاقد موزعين جغرافيا على جميع التراب الوطني، إضافة إلى أكثر من 540 موظف بكفاءات عالية. مؤسسة كوندور أو ما تعرف باسمها التجاري عنتر للتجارة " ANTER TRADE " ، مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج و تسويق الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، شكلها القانوني هو مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

ثانيا : البطاقة الفنية لمؤسسة كوندور

فيما يلي بطاقة تعريفية لمؤسسة خدماتي :

التسمية:	خدماتي
رأسمالها :	100000000 دج.
تاريخ إنشائها:	2017/0417.
شكلها القانوني :	شركة ذات أسهم SPA.
عدد شركائها :	08 شركاء .
نوع النشاط :	خدماتي.
مقرها :	برج بوعرييج.

¹ من الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة خدماتي.

² <https://www.khadamaty.dz/presentation-de-la-societe/?lang=ar>

المطلب الثاني: نشاطات و قيم المؤسسة

تقوم المؤسسة بعدة نشاطات و قيم¹

أولاً. نشاطات المؤسسة

تقوم المؤسسة ب :

- تصليح و تبديل المنتج؛
- تمديد مدة الضمان و عقد التأمين؛
- إستعادة قطع الغيار المستعملة؛
- تركيب مكيفات الهواء؛
- تشغيل الآلات الكهرومنزلية؛
- كراء مراكز الإتصال؛
- بيع قطع الغيار الأصلية؛
- نصائح و تكوين تقني؛
- حملات توعوية و إصلاحية.

ثانياً. قيم المؤسسة

تقدم المؤسسة أفضل مالدتها لخدمة عملائها من خلال قيم أخلاقية معتمدة على النقاط التالية :

- مسؤولية إجتماعية (شهادة الجودة ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001)؛
- رضا الزبون؛
- الإمتياز؛
- وحدة أخلاقية؛
- ثقافة إدارية؛
- الامانة.

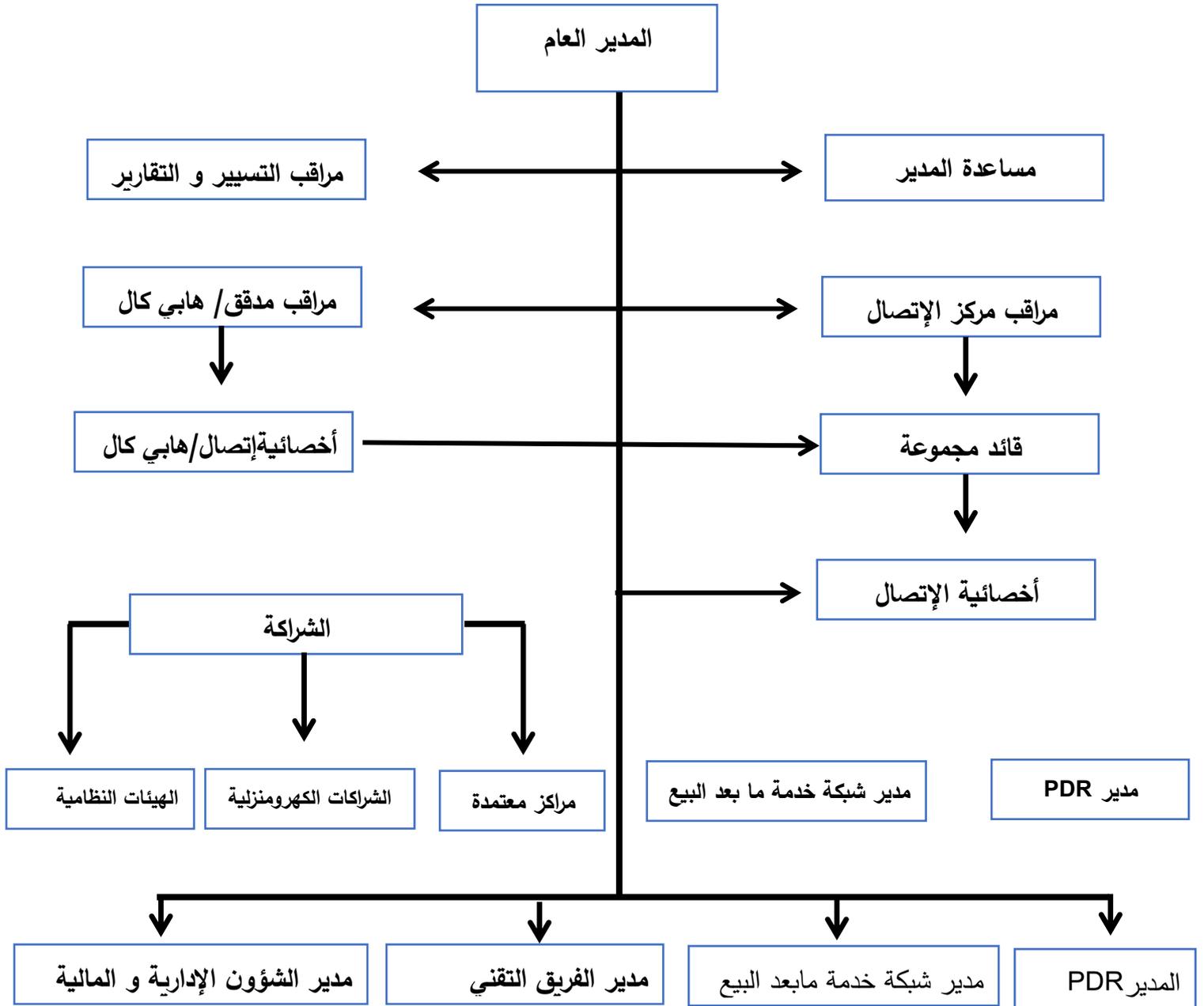
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي

يتم تقسيم العمل و الترتيب السلمي و الإداري لأدوار و مصالح و فروع المؤسسة وفق المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في هذه المؤسسة مجموعة عمال يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

و هذا ما يمكن تمثيله في الشكل التالي:¹

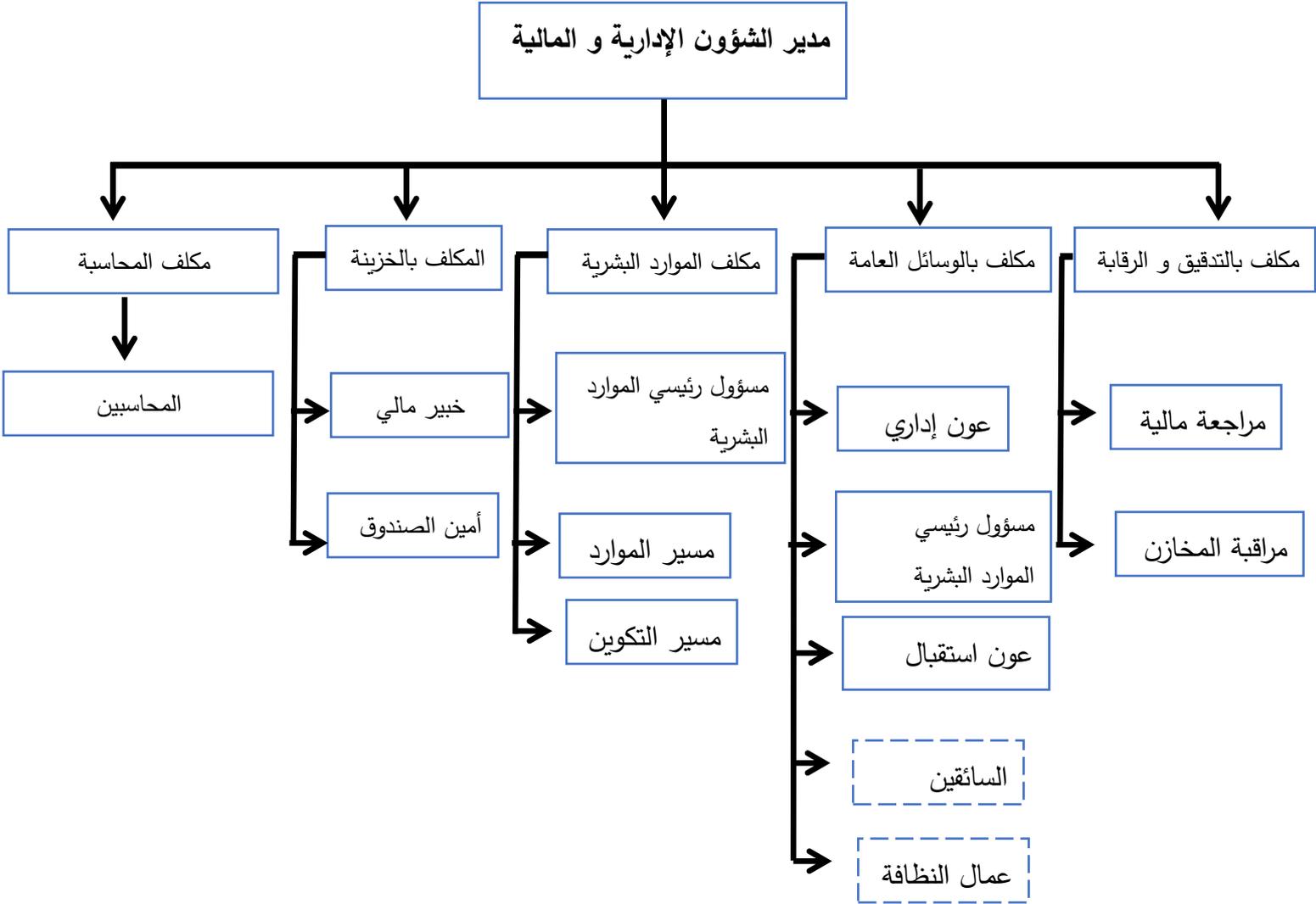
الشكل رقم (05) هيكل الإدارة العامة خدماتي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة

¹ إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (06) : هيكل الشؤون الإدارية و المالية



المصدر: من الوثائق المقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور خدماتي

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة كوندور خدماتي

حاولنا من خلال هذا المبحث دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، و ذلك بدراسة خزيتها عن طريق عرض مختلف القوائم المالية للمؤسسة، مع تحليل و التعليق على نتائجها.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية خلال الفترة (2018-2022)

سنقوم في هذا المطلب بعرض القوائم المالية المتمثلة في جدول حساب النتائج، الميزانية المختصرة لجانبي الأصول والخصوم والخاصة بمؤسسة كوندور للفترة الممتدة (2018-2022) وتمثيل نتائجها بيانيا؛ حيث تتضمن الميزانية المالية ترتيب عناصر الأصول وفقا لسيولتها و الخصوم لمدى إستحقاقها و يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

أولاً: عرض الميزانية المختصرة

أ. عرض الميزانية المختصرة جانب الأصول

الجدول رقم (06): الميزانية المالية المختصرة للأصول لسنوات الدراسة (2018-2019)

2019		2018		الأصول
%	المبالغ	%	المبالغ	
6,07	40504340,10	8,53	45514714,23	الأصول الغير متداولة
5,60	2271347,81	6,71	3057219,40	التثبيات المعنوية
65,12	26372753,77	63,84	29058470,74	التثبيات العينية
-	-	-	-	تثبيات جاري إنجازها
29,28	11860238,52	29,45	13399024,09	أصول مالية غير جارية
93,93	626437954,02	91,47	487944929,56	الأصول المتداولة
2,57	16152492,28	-	-	قيم الإستغلال
86,29	540614232,7	92,92	453412279,7	قيم قابلة للتحقيق
11,13	69651229,08	7,08	34532649,85	قيم الجاهزة
100	666437954,02	100	533459643,79	إجمالي الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المدرجة في الملاحق

الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة للأصول لسنوات الدراسة (2020- 2021)

2021		2020		الأصول
%	المبالغ	%	المبالغ	
1,72	23422799,79	3,53	35875533,29	الأصول الغير متداولة
1,54	361177,94	3,67	1316262,88	التثبيتات المعنوية
63,22	14808618,38	62,43	22397237,37	التثبيتات العينية
-	-	-	-	تثبيتات جاري إنجازها
35,24	8253003,47	33,90	12162033,04	أصول مالية غير جارية
98,28	1338281378,32	96,45	977103434,55	الأصول المتداولة
29,05	388877246,25	22,68	221592808,42	قيم الإستغلال
67,06	897429086,2	65,41	639129139	قيم قابلة للتحقيق
3,89	51975045,83	11,91	116381486,92	قيم الجاهزة
100	1361704178,11	100	1012978967,84	إجمالي الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المدرجة في الملاحق

الجدول رقم (08): الميزانية المالية المختصرة للأصول لسنوات الدراسة (2022)

2022		الاصول
%	المبالغ	
2,12	18648239,67	الأصول الغير متداولة
6,05	1128795,68	التثبيات المعنوية
68,90	12850221,67	التثبيات العينية
-	-	تثبيات جاري إنجازها
25,05	4669258,32	أصول مالية غير جارية
97,88	857997583,94	الأصول المتداولة
22,90	196561695,88	قيم الإستغلال
72,08	618510363,1	قيم قابلة للتحقيق
5,02	42925524,94	قيم الجاهزة
100	876645823,54	إجمالي الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المدرجة في الملاحق

يمكن توضيح جانب الأصول من خلال الجداول السابقة بالنسبة لمؤسسة كوندور خلال سنوات الدراسة كما يلي:

نلاحظ أن نسبة الأصول الغير متداولة في مؤسسة كوندور خدماتي سجلت انخفاضا متواليا خلال فترة الدراسة حيث كانت أكبر قيمة لها سنة 2018 نسبة 8.53%، لتصبح في السنة الموالية 6.07%، أما في سنة 2020 بلغت النسبة 3.53%، لتبلغ في سنة 2021 أدنى قيمة لها و هي 1.72% ، ثم ترتفع قليلا سنة 2022 إلى 2.12% و هذا راجع إلى التذبذب الحاصل في كل من التثبيات المعنوية و العينية بالاضافة الى الأصول المالية الغير الجارية .

كما يتضح لنا أن نسبة الأصول المتداولة في مؤسسة كوندور خدماتي كانت متفاوتة خلال سنة الدراسة، حيث كانت نسب مرتفعة بلغت أدنى قيمة لها في سنة 2018 هي 91.47% من إجمالي الأصول، لترتفع ارتفاعا طفيفا سنة 2019 و تصبح 93.93% و هذا راجع الى الزيادة الكبيرة في القيم الجاهزة تقريبا تضاعفت قيمتها مقارنة بالسنة السابقة، لتواصل الارتفاع في السنوات الثلاثة المتبقية بتغيرات طفيفة متفاوتة حتى تبلغ أعلى قيمة لها في سنة 2021 بمعدل 98.28% و أصبحت تمثل 90% تقريبا من الأصول الاجمالية للمؤسسة .

ب. عرض الميزانية المختصرة جانب الخصوم

الجدول رقم (09): الميزانية المالية المختصرة للخصوم لسنوات الدراسة (2018 - 2019)

2019		2018		الخصوم
%	المبالغ	%	المبالغ	
52.23	348408341.44	52.10	277947210.29	الأموال الدائمة
100	348408341.44	100	277947210.29	الأموال الخاصة
-	-	-	-	الديون طويلة الأجل
47.77	318533952.68	47.89	255512433,50	الديون قصيرة الأجل
100	666942294.12	100	533459643.8	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المدروسة في الملاحق

الجدول رقم (10): الميزانية المالية المختصرة للخصوم لسنوات الدراسة (2020 - 2021)

2021		2020		الخصوم
%	المبالغ	%	المبالغ	
18.75	255371283.57	35.60	360668012.85	الأموال الدائمة
100	255371283.57	100	360668012.85	الأموال الخاصة
-	-	-	-	الديون طويلة الأجل
81.25	1106332849.54	64.39	652310954.99	الديون قصيرة الأجل
100	1361704178.11	100	1012978967.84	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المدروسة في الملاحق

الجدول رقم (11): الميزانية المالية المختصرة للخصوم لسنوات الدراسة (2022)

2022		الخصوم
%	المبالغ	
36.88	323307430.62	الأموال الدائمة
100	323307430.62	الأموال الخاصة
-	-	الديون طويلة الأجل
63.12	553338392.92	الديون قصيرة الأجل
100	876645823.54	مجموع الخصوم

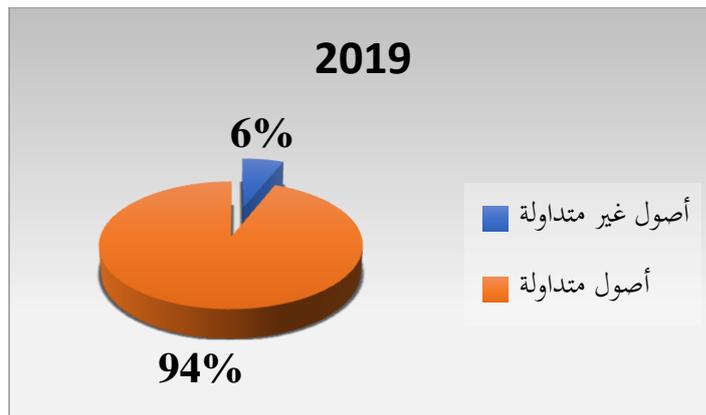
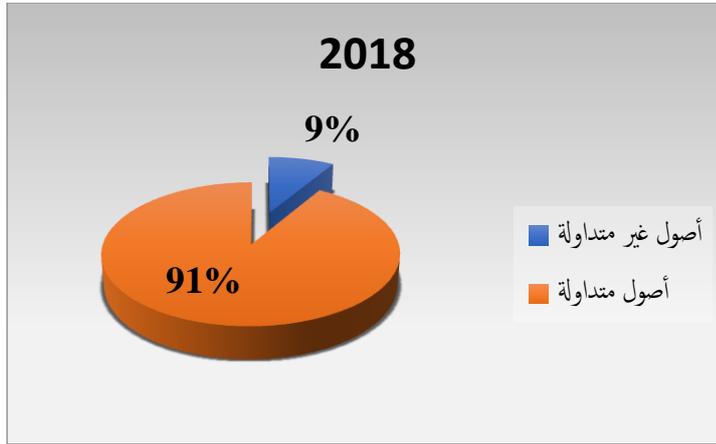
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المالية المدرجة في الملاحق يمكن توضيح جانب الخصوم من خلال الجداول السابقة بالنسبة لمؤسسة كوندور خلال سنوات الدراسة كما يلي:

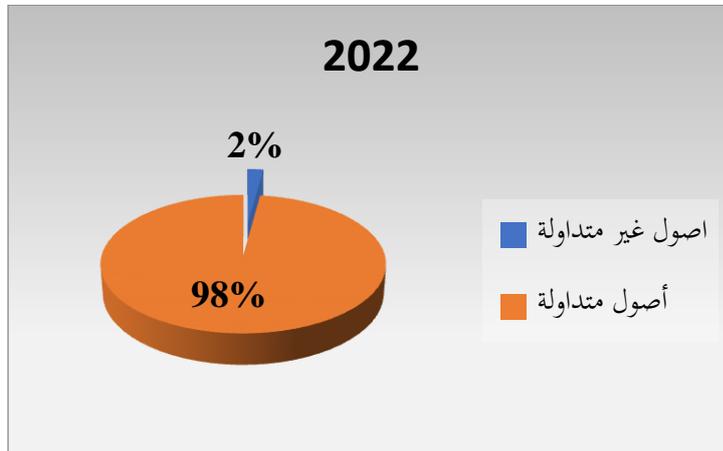
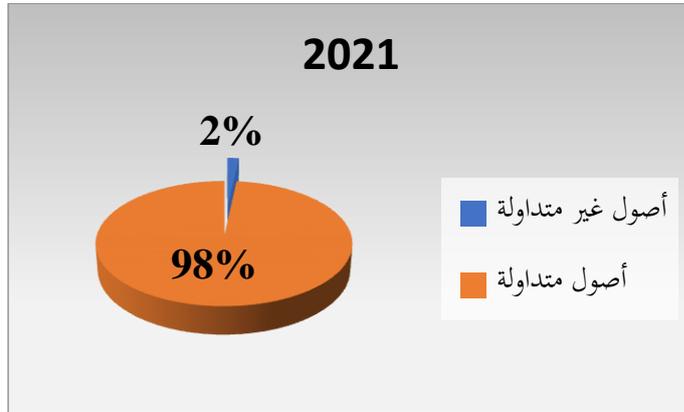
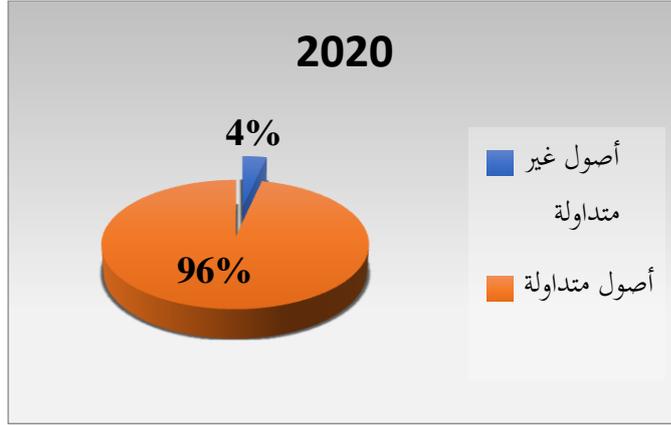
نلاحظ أن نسبة الأموال الدائمة في السنتين الأولى 2018-2019 مرتفعة مقارنة بالديون قصيرة الأجل و هذا بسبب أن المؤسسة كانت في السنوات الأولى لنشاطها و بالتالي فهي تعتمد على أموالها الخاصة بنسبة أكبر من الديون قصيرة الأجل، أما في السنوات الثلاثة المتبقية يتضح أن نسبة ديون قصيرة الأجل أصبحت تبلغ تقريبا نصف مجموع خصوم المؤسسة.

ثانيا. التمثيل البياني لأصول وخصوم الميزانية المالية المختصر:

التمثيل البياني التالي يوضح عناصر الميزانية المالية لكل من الأصول والخصوم خلال فترة الدراسة.

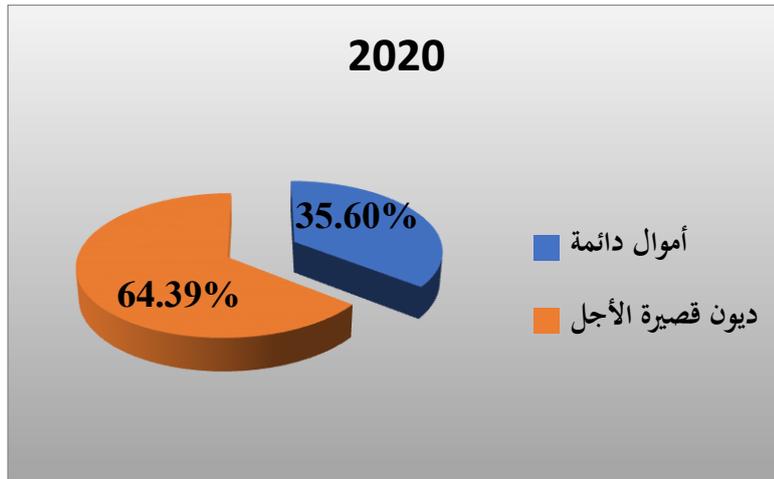
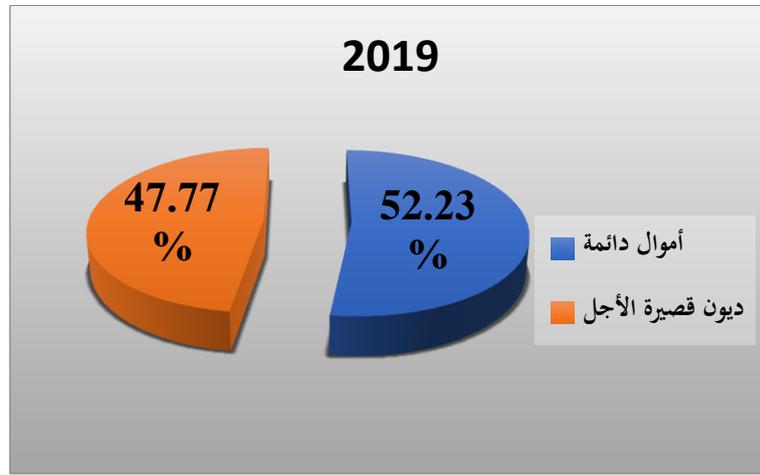
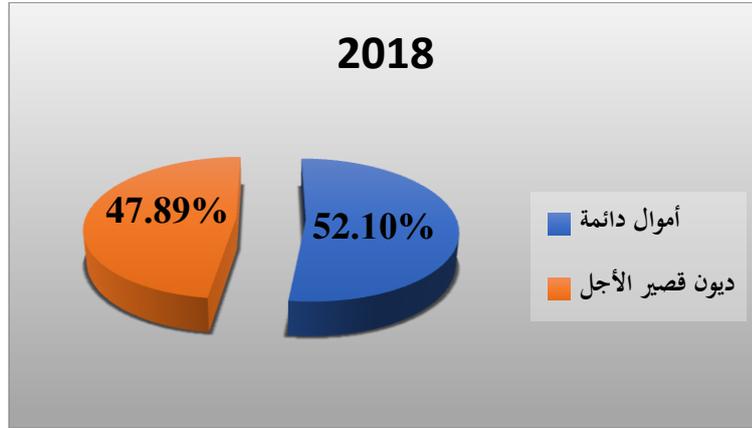
الشكل رقم (07): التمثيل البياني لأصول الميزانية المالية المختصرة (2018- 2021).

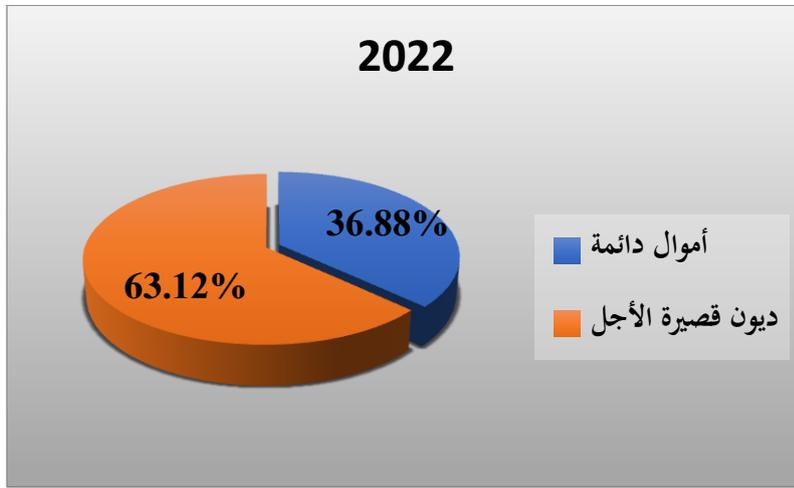
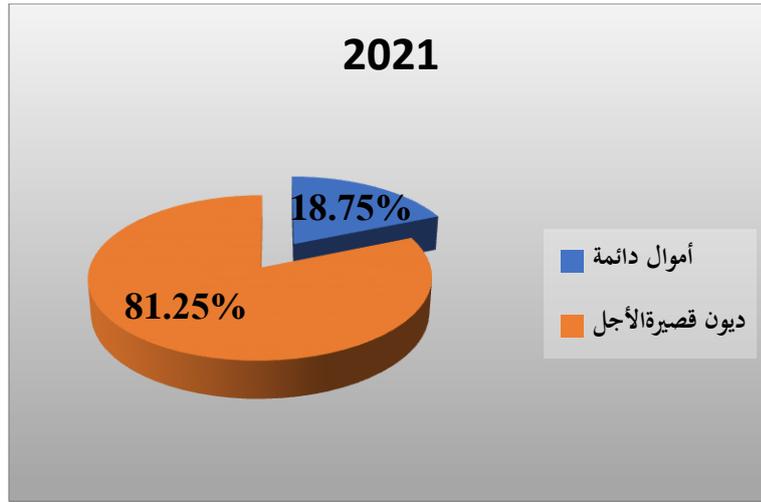




المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجداول (6-7-8).

الشكل رقم(08): التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية المختصرة (2018- 2021).





المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجداول (9-10-11)

ثالثا: جدول حساب النتائج حسب الطبيعة

إن جدول حسابات النتائج من أهم المقاييس التي يمكن بواسطتها الحكم على الإنجازات التي حققتها المؤسسة، فتحليله يؤدي بنا لمعرفة ما حقته المؤسسة من نشاطها، قمنا بعرض جدول حساب النتائج لتوضيح مختلف التدفقات الداخلة و الخارجة.

الجدول رقم (12) : جدول حساب النتائج المختصر حسب الطبيعة خلال السنوات 2018-2022

2022	2021	2020	2019	2018	البيان
990246993.84	1013151582.66	502664085.10	2913500.00	711438583.28	رقم الأعمال
990246993.84	1013151582.66	1047673200.88	879188982.65	711438583.28	إنتاج السنة المالية
(560118999.26)	(739664248.64)	(686174833.72)	(364364103.60)	(229981647.32)	إستهلاك السنة المالية
430127994.58	237487334.20	361498367.16	514824879.05	481456935.96	القيمة المضافة للإستغلال
86554743.16	(94648810.36)	33226233.58	91980252.16	197997374.79	الفائض الخام للإستغلال
78207517.59	(109017733.16)	16874794.73	72535616.56	181741795.34	النتيجة العملية
103893.15	-	-	-	-	النتيجة المالية
78311410.47	(109017733.16)	16847794.73	72535616.56	181741795.34	النتيجة العادية قبل الضرائب
67936147.05	(105296729.28)	12259671.41	70461131.15	186145012.79	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على حساب النتائج المدرج في الملاحق.

المطلب الثاني: حساب مؤشرات الخزينة و تحليلها

أولاً: حساب مؤشرات التوازن المالي :

أ . حساب رأس المال العامل (FR): من أجل الحكم على التوازن المالي للمؤسسة نقوم بحساب رأس المال العامل وفق طريقتين :

FR من أعلى الميزانية :

$$FR = \text{الأصول الثابتة} - \text{الأموال الدائمة}$$

FR من أسفل الميزانية :

$$FR = \text{ديون قصيرة الأجل} - \text{الأصول المتداولة}$$

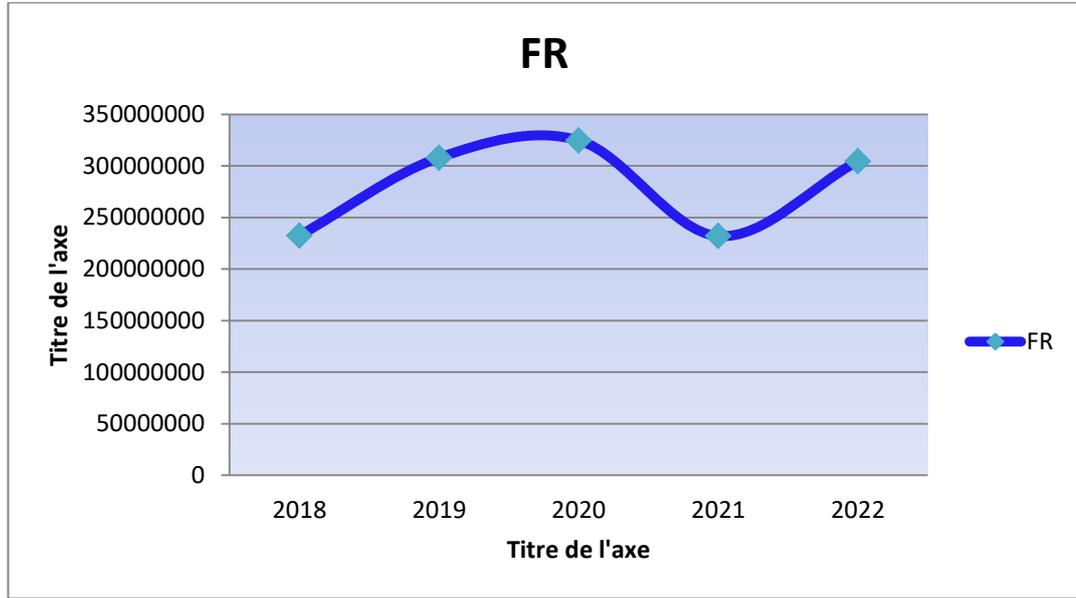
الجدول رقم (13): حساب رأس المال العامل من أعلى و أسفل الميزانية للسنوات من 2018-2022 :

السنوات البيان	2018	2019	2020	2021	2022
رأس المال العامل من أعلى الميزانية					
أموال دائمة (1)	277947210.29	348408341.44	360668012.85	255371283.57	323307430.62
أصول ثابتة (2)	45514714.23	40504340.10	35875533.29	23422799.79	18648239.67
(1) - (2)	232432496.06	307904001.34	324792479.56	231948483.78	304659190.95
رأس المال العامل من أسفل الميزانية					
أصول متداولة	487944929.56	626437954.02	977103434.55	1338281378.32	857997583.87
ديون ق.أ	255512433.50	318533952.68	652310954.99	1106332894.54	553338392.92
(1) - (2)	232432496.06	307904001.34	324792479.56	231948483.78	304659190.95

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل من أعلى الميزانية خلال السنوات من 2018-2022 موجب ، أي أن الأموال الدائمة للمؤسسة تغطي الأصول الثابتة، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً وحقت فائضاً مالياً على المدى الطويل و بالتالي لديها هامش أمان و هي تبتعد عن العسر المالي. و هذا ما يلاحظ أيضاً بالنسبة لرأس المال العامل من أسفل الميزانية حيث أن الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل. و هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تحقيق شرط التوازن المالي الأول.

الشكل رقم(09): التمثيل البياني لرأس المال العامل للسنوات (2018- 2021).



ب. حساب احتياج رأس المال العامل BFR للسنوات 2022-2018

لكي تكون هناك نظرة واضحة حول التوازن المالي للمؤسسة يجب مقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل لأنه يعتبر مكملاً له، فأرأس المال العامل وحده غير كافي للحكم على وضعية المؤسسة و يحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{BFR} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{القيم القابلة للتحقيق}) - (\text{ديون قصير الأجل} - \text{سلفات مصرفية})$$

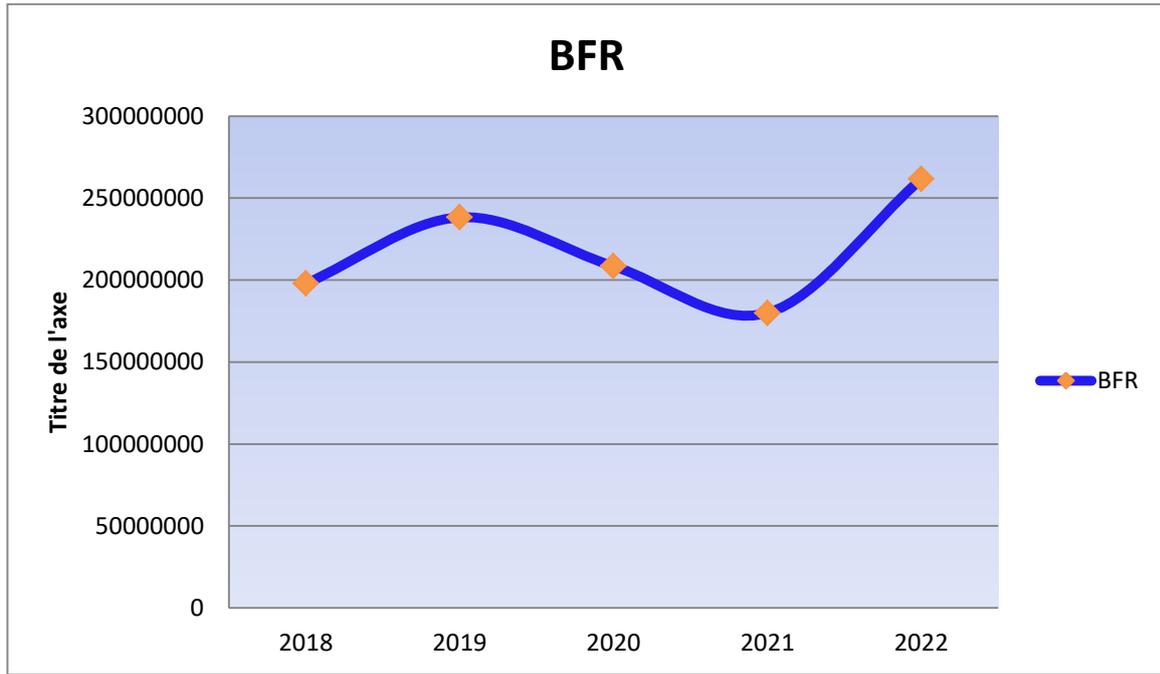
الجدول رقم (14) : الاحتياج في رأس المال العامل للسنوات من 2022-2018

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
البيان					
قيم استغلال (1)	-	16152492.28	221592808.42	388877246.25	196561695.88
قيم قابلة للتحقيق (2)	453412279.71	540634232.66	639129139.21	897429056.24	618510363.05
د.ق.أ. (3)	255512433.50	318533952.68	652310954.99	1106332894.54	553338392.92
سلفات مصرفية (4)	-	-	-	-	-
(1+2) - (3-4)	197899846.21	238252772.26	208410992.64	179973437.95	261733666.01

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

التعليق: من الجدول أعلاه يتضح لنا أن احتياج رأس المال العامل خلال سنوات الدراسة موجب، و منه يتبين أن احتياجات الدورة أكبر من مواردها في الأجل القصيرة، أي أن المؤسسة لم تغطي احتياجات الدورة و تحتاج إلى موارد أخرى. بالإضافة إلى أنه يتوجب على المؤسسة استثمار الفائض بدل تجميده.

الشكل رقم(10): التمثيل البياني لإحتياج لرأس مال العامل للسنوات (2018- 2021).



ج . حساب الخزينة TN للسنوات 2018-2022

تمثل الخزينة الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وتعكس التوازن المالي للمؤسسة من عدمه.

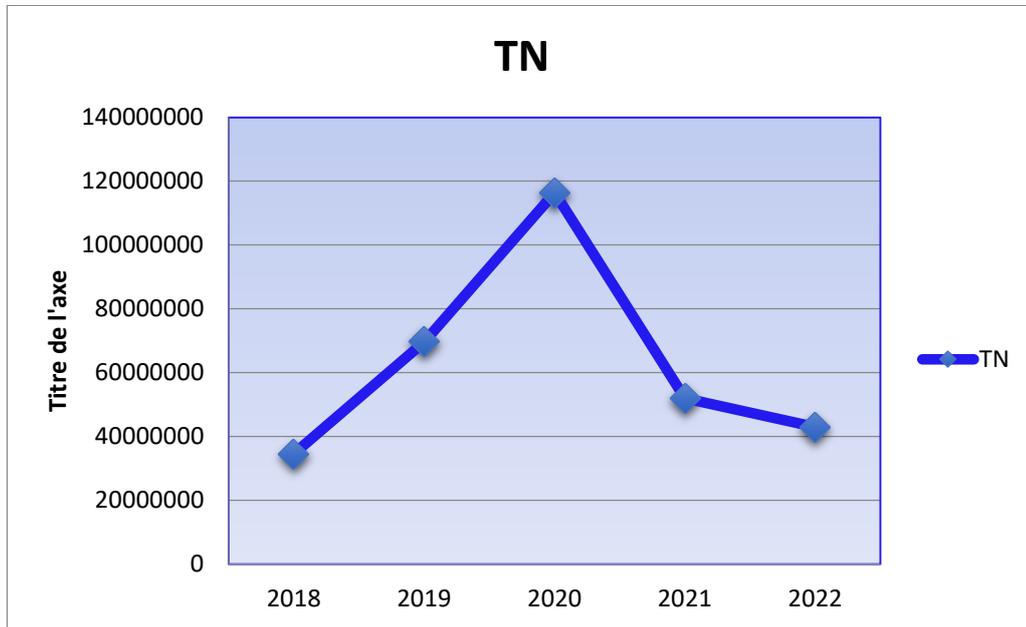
الجدول رقم (15) : الخزينة للسنوات من 2018-2022

السنوات البيان	2022	2021	2020	2019	2018
FR (1)	304659190.95	231948483.78	324792479.56	307904001.34	232432496.06
BFR (2)	261733666.01	179973437.95	208410992.64	238252772.26	197899846.21
(1)-(2)	42925524.94	51975045.83	116381486.92	69651229	34532649.85

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

التعليق: يمكن من خلال الجدول رقم 15 ملاحظة أن الخزينة خلال الفترة المدروسة موجبة ، حيث أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل و هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، و بالتالي هناك فائض يعبر عن رصيد الخزينة ، كما يتضح أيضا أن رصيد الخزينة خلال سنتي 2019 و 2020 ارتفع مقارنة مع 2018 و هذا يدل على أن المؤسسة قامت بتوظيف هذه الأموال في استثمارات جديدة و هذا لصالحها ، لتتخفف بعدها في كل من 2021 و 2022 على التوالي لعد توظيف أموالها عموما فقد حققت المؤسسة شرط التوازن و هو الخزينة الصافية موجبة .

الشكل رقم(11): التمثيل البياني يمثل الخزينة خلال السنوات (2018-2021).



ثانيا: حساب النسب المالية

تتم دراسة الخزينة و تقييمها بإستعمال بعض المؤشرات التي تكشف عن الضغوطات التي تواجهها و هذا من خلال حساب النسب المالية (نسب السيولة، نسب التمويل، نسب النشاط، نسب المردودية).

أ. نسب السيولة

تقيس هذه النسب سيولة المؤسسة أي قدرتها على سداد إلتزاماتها وهناك ثلاث نسب تقيس السيولة : نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة المختصرة، نسبة السيولة الحالية.

1. نسبة السيولة العامة: تبين وضعية الخزينة إذ توضح ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأصولها المتداولة.

2. نسبة السيولة المختصرة: تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على المخزون السلعي، باعتبار أن عملية تحويله إلى سيولة يحتاج إلى وقت.
3. نسبة السيولة الحالية: تفسر إمكانية المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة اليا تحت تصرفها فقط.

ب. نسب التمويل

تقوم المؤسسة بتحليل الميزانية وقياس مدى مساهمة الأموال بأنواعها في التمويل ومن أهم هذه النسب ما يلي:

1. نسبة التمويل الدائم تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة.
2. نسبة التمويل الذاتي: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة.
3. نسبة الاستقلالية المالية: تعبر عن مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة.
4. نسبة قابلية السداد: تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى.

ج. نسب النشاط

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الإستخدام الأمثل لهذه الأصول، وتحقيق أكبر حجم من المبيعات وبالتالي من الأرباح.

1. معدل دوران إجمالي الأصول: يقيس هذا المعدل عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال.
 2. معدل دوران الزبائن: تقيس هذه النسبة متوسط المدة التي تمنحها المؤسسة للزبائن من أجل تحصيل ثمن مبيعاتها لهم.
 3. معدل دوران الموردون: تقيس هذه النسبة متوسط المدة التي يمنحها الموردون للمؤسسة من أجل دفع ثمن مشترياتها.
- #### د. نسب المردودية

قمنا بحساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة عن طريق النسب المالية للسنوات من 2018-2022 لاستعمالها في التحليل المالي و هذا كما هو موضح في الجداول التالية :

الجدول رقم (16): نسب السيولة للسنوات من 2018-2022

2022	2021	2020	2019	2018	السنوات البيان
$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة العامة}$					
857997583.87	1338281378.32	977103434.55	626437954.02	487944929.56	الأصول المتداولة (1)
553338392.92	1106332894.54	652310954.99	318533952.68	255512433.50	د.ق.أ (2)
1.55	1.20	1.49	1.96	1.90	2/1 = النسبة
$\frac{\text{قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة المختصرة}$					
618510363.05	897429086.24	639129139.21	540634232.66	453412279.71	القيم القابلة للتحقيق (1)
42925524.94	51975045.83	116381486.92	69651229.08	34532649.85	القيم الجاهزة (2)
553338392.92	1106332894.54	652310954.99	318533952.68	255512433.50	د.ق.أ (3)
1.19	0.85	1.15	1.71	1.90	3/(2+1) = نسبة
$\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة الحالية}$					
42925524.94	51975045.83	116381486.92	69651229.08	34532649.85	القيم الجاهزة (1)
553338392.92	1106332894.54	652310954.99	318533952.68	255512433.50	د.ق.أ (2)
0.07	0.04	0.17	0.21	0.13	2/1 النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

التعليق على نسب السيولة 2018-2022 :

- 1) نسبة السيولة العامة : نلاحظ أنه من خلال سنوات الدراسة كانت نسبة السيولة العامة أكبر من 1 و هذا يدل على أن رأس المال العامل موجب و يعني هذا أن الأصول المتداولة قادرة على تغطية كل الديون قصيرة الأجل، و بالتالي فالمؤسسة لديها قدرة الوفاء بالتزاماتها التي تستحق في موعدها اتجاه الغير .
- 2) نسبة السيولة المختصرة : من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة السيولة المختصرة تتراوح بين 0.85-1.90 كانت أكبر من النسبة النمطية [0.5-0.6] وهذا دليل على وجود سيولة مجمدة يجب على المؤسسة توظيفها و استثمارها.

3) نسبة السيولة الحالية: من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة السيولة الحالية للمؤسسة في سنوات 2021، 2020، 2018 و 2022 هي نسب منخفضة مقارنة بالنسبة النموذجية لها [0.2-0.3] وهذا يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أقل من حاجتها، في هذه الحالة المؤسسة تفوت فرص الربح عليها بسبب تجميد الأموال، وعكس السنوات الأخرى في سنة 2019 نسبة السيولة الحالية للمؤسسة محصورة بين النسبة النمطية 0.24 وبذلك فالمؤسسة لها القدرة على الوفاء بالتزاماتها عند تاريخ معين بالاعتماد فقط على المتاحات في هذه السنة.

الجدول رقم (17): نسب التمويل للسنوات من 2018-2022

2022	2021	2020	2019	2018	السنوات البيان
$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التمويل الدائم}$					
323307430.62	255371283.57	360668012.85	348408341.44	277947210.29	الأموال الدائمة (1)
18648239.67	23422799.79	35875533.29	40504340.10	45514714.23	الأصول الثابتة (2)
17.33	10.90	10.05	7.44	6.10	2/1 = النسبة
$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\sum \text{الديون}} = \text{نسبة الاستقلالية المالية}$					
323307430.62	255371283.57	360668012.85	348408341.44	277947210.29	الأموال الخاصة (1)
553338392.92	1106332894.54	652310954.99	318533952.68	255512433.50	\sum الديون (2)
0.42	0.23	0.55	1.09	1.08	2/1 = النسبة
$\frac{\sum \text{الديون}}{\sum \text{الأصول}} = \text{نسبة قابلية السداد}$					
553338392.92	1106332894.54	652310954.99	318533952.68	255512433.50	\sum الديون (1)
876645823.54	1361704178.11	1012978967.84	581389614.17	533459643.79	\sum الأصول (2)
0.63	0.81	0.64	0.54	0.47	2/1 النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

التعليق على نسب التمويل 2018-2022:

بما أن الأموال الخاصة = الأموال الدائمة يعني أن نسبة التمويل الدائم تساوي نسبة التمويل الخاص.

1) نسبة التمويل الدائم: يتضح لنا من خلال سنوات الدراسة أن نسب التمويل الدائم كانت أكبر من 1

يعني وجود رأس مال عامل صافي موجب، وهذا يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تغطية أصولها

الثابتة بالأموال الدائمة، وبالتالي فالمؤسسة لديها هامش أمان مالي، وهذا ما ينطبق على نسب التمويل الخاص أي أن الأموال الخاصة للمؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة.

(2) نسبة الاستقلالية المالية : نلاحظ أن نسب الاستقلالية المالية خلال سنتي 2018 و 2019 أكبر من

1 وهذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا، أي تستطيع تمويل ما شاءت بأموالها الخاصة دون اللجوء الى التمويل الخارجي، ولكن هذا ما انعكس في السنوات الثلاثة المتبقية 2020 و2021 و2022 على التوالي حيث تنحصر نسبة الاستقلالية المالية بين [0.2-0.5] وهي أقل من 1 هذا يعني أن المؤسسة غير مستقلة ماليا، ولا تستطيع الاعتماد على أموالها الخاصة في تمويل المؤسسة.

(3) نسبة قابلية السداد: وتسمى أيضا بنسبة قابلية الوفاء، ونلاحظ من خلال السنوات المدروسة كانت النسبة أقل من 1 ما يعني أن المؤسسة قادرة على الالتزام بدفع ديونها بالاعتماد على مجموع أصولها وهذا في صالح المؤسسة لأنها تشكل ضمان كبير للقروض واعطاء المؤسسة فرصة إضافية للحصول على القروض وقت الحاجة.

نسب النشاط: وهي نسب تقيس مدى كفاءة الشركة في ادارة واستخدام الموجودات التي لديها لتوليد المبيعات وتحقيق الربح . وتتمثل نسب النشاط في: معدل دوران الأصول، معدل دوران الموردين والزبائن.

حسب المقابلة التي أجريت في مؤسسة كوندور خدماتي اتضح أن المؤسسة لا تمنح لزيائنها فترة تسديد و إنما تتعامل معهم بالتسديد عند الاستلام، و موردها الأساسي هو الشركة الأم و التي تمنحها فترة 3 أشهر لدفع مستحقاتها.

نسب المردودية :

تقيس هذه النسبة مستوى أداء أو كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد والأصول التي وضعت تحت تصرفها عن طريق ربط النتائج من جهة والإمكانيات والموارد المستخدمة في تحقيقها من جهة أخرى، ومن بين هذه النسب نجد المردودية الاقتصادية، التجارية و المردودية المالية حيث تناولنا المردودية المالية على وجه الخصوص بما أنها محط نظر دراستنا.

نسبة المردودية المالية: تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استغلال وتوظيف أموالها الخاصة، وبالتالي قياس عوائد أرباح المؤسسة.

الجدول رقم (18) : نسب المردودية المالية للسنوات من 2018-2022

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	البيان
المردودية المالية = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة						
النتيجة الصافية (1)	186145012.79	70461131.15	12259671.41	(105296729.28)	67936147.05	
الأموال الخاصة (2)	277947210.29	348408341.44	360668012.85	255371283.57	323307430.62	
2÷1	0.66	0.20	0.03	(0.41)	0.21	
%100 ×	66%	20%	03%	-41%	21%	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المردودية المالية كانت موجبة و جيدة خلال السنوات التالية 2018-2019 على التوالي ووصلت إلى أعلى نسب لها، و هذا يدل على حسن التسيير من طرف المؤسسة في هذه السنوات .

إلا أن المردودية المالية كانت منخفضة خلال سنة 2020 حيث وصلت إلى أدنى قيمة موجبة لها بمعدل 3% أي أن كل 1 دج تستثمره يولد 0.03 دج كنتيجة صافية. ثم تليها بعد ذلك في سنة 2021 انخفاض شديد في معدل المردودية المالية حيث وصلت إلى أدنى قيمة سالبة لها بمعدل 41%- و هذا راجع إلى الأزمة التي خلفتها جائحة كورونا.

الشكل رقم (12): تمثيل بياني يمثل المردودية المالية خلال السنوات (2018-2022)



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (19)

خلاصة الفصل الثاني:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة خدماتي خلال الفترة (2018-2022) و بغرض الإجابة على الإشكال المطروح للدراسة و المتمثل في أثر تسيير الخزينة على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية و ذلك بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة و المتمثلة في الميزانيات المالية و جدول حساب النتائج خلال الفترة المدروسة، حيث تم انجاز الدراسة التحليلية انطلاقا من تكوين الميزانيات المالية المختصرة ثم حساب و تحليل المؤشرات المالية و أهم النسب، استنتجنا أن الوضعية المالية للمؤسسة مقبولة إلى حد ما خلال فترة الدراسة، وبذلك نكون قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

✓ حققت مؤسسة خدماتي خزينة موجبة خلال فترة الدراسة، أي أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل و هذا ما يفسر بأن المؤسسة لديها يسر مالي و هي تتمتع بسيولة.

✓ أن رأس المال العامل خلال فترة الدراسة موجب، و هذا ما يبين حالة توازن مالي على المدى لمتوسط للمؤسسة، بمعنى أنها تحقق هامش أمان يضمن لها تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة.

✓ لا توجد علاقة تأثيرية بين تسيير الخزينة و المردودية المالية في مؤسسة خدماتي. نلاحظ أنه بالرغم من القيم الايجابية و المرتفعة على مستوى الخزينة في السنوات المدروسة إلا أن المردودية المالية كانت ضعيفة نوعا ما ماعدا السنة الأولى 2018، و من الأسباب المحتملة المسببة لهاته النتائج تأثير جائحة كورونا على نشاط المؤسسة بالإضافة الى أن المؤسسة حديثة النشأة، أو ربما الافصاح يكون غير صحيح كليا و ذلك من أجل التهرب الضريبي.

الختامة

قمنا بدراسة للموضوع المتعلق بأثر تسيير الخزينة على المردودية المالية في مؤسسة خدماتي خلال الفترة (2018-2022)، و لقد جاءت هذه الدراسة في فصلين، الفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية الذي تم فيه استعمال المنهج الوصفي و التحليلي، أما الفصل الثاني و الذي تناول الدراسة التطبيقية تم الإعتماد فيه على المنهج دراسة حالة، و ذلك للإجابة عن الاشكال المطروح و اثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة و انطلاقا من نتائج الدراسة التحليلية توصلنا إلى نتائج حول اختبار الفرضيات و التي نجدها فيما يلي:

➤ **الفرضيات:** كانت اشكالية بحثنا تدور حول مدى تأثير تسيير الخزينة على المردودية المالية، فانطلقنا من فرضية أساسية مفادها أن تسيير الخزينة تسييرا أمثلا هو رهينة تطبيق أساليب تسيير الخزينة فوجدنا أن التسيير الجيد للخزينة هو عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات و الأساليب التي يتخذها المسير لتقادي الوقوع في أحد مشاكل الخزينة، و بالتالي الفرضية الأولى صحيحة.

- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة محل الدراسة حققت توازنا ماليا على المدى المتوسط؛ وذلك راجع للنتائج الايجابية التي حققتها خلال سنوات الدراسة التي انعكست في تحقيق رأس مال عامل دائم موجب بالاضافة الى توليدها لخزينة موجبة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- نستنتج أن الخزينة تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد المسيرين في الحكم على وضعية المؤسسة وعليه من خلال دراستنا للمؤسسة نجد أنه لا يوجد تأثير للخزينة على المردودية المالية وهذا ما يتعارض مع صحة الفرضية الثالثة؛

➤ **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الخزينة و المردودية

المالية لمؤسسة كوندور خدماتي أهمها :

- توظيف فائض الخزينة وعدم تجميده؛
- ينبغي على مؤسسة خدماتي ان ترفع مردوديتها المالية؛
- محاولة الاستفادة من النتائج الايجابية المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة المدروسة؛
- التخفيض من الاحتياجات في رأس المال العامل وذلك من خلال التحكم في عناصر دورة الاستغلال.

➤ **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- الأساليب الحديثة و دورها في التسيير الامثل لخزينة للمؤسسة.

- أثر الرفع المالي على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لمقارنة نتائج دراستنا لأن دراستنا تمت في مؤسسة تستخدم أموالها الخاصة فقط.

- إعادة دراسة موضوعنا مع تغيير في الجانب التطبيقي و ذلك بدراسة أثر تسيير الخزينة على المردودية بأنواعها لعدة مؤسسات وذلك لمقارنة والتأكد من نتائج دراستنا.

قائمة المرجع

1. إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
 2. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2004.
 3. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2012.
 4. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، الجزائر.
 5. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، ادارة رأس المال العامل، اعداد الأصول و الطبع مركز كمبيوتر، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة ، مصر، 1993،
 6. عبد العزيز محمد المخلافي ، أساسيات الادارة المالية، صنعاء، 2011.
 7. عبد الله السنفي، الإدارة المالية، ط02، جامعة العلوم و التكنولوجيا، صنعاء، 2013.
 8. علي غذوان، مبادئ الإدارة المالية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
 9. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط1، الناشر SME Financial، رام الله، فلسطين، 2008.
 10. مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة لطلبة العلوم الإقتصادية والتجارية و التسيير، ط 2، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
 11. مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشرو التوزيع، الأردن، 2009.
 12. مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، ط 02، الديوان الوطني لمجموعات الجامعية.
- ثانيا : الرسائل الجامعية
- أ. اطروحات الدكتوراه
13. خالد هادفي، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018
 14. سفيان بن بلقاسم، النظام المحاسبي المالي و ترشيد عملية اتخاذ القرار في سياق الولمة و تطور الأسواق المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010

15. سماح نوي، دور نظام المعلومات الحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، -2019 2018.
16. شمس الدين تجاني، قياس اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سونطراك بحاسي مسعود، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية وإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2016/ 2017.
17. عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2008.
18. منير عوادي، إستخدام التحليل المالي في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص الأسواق المالية و البورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019/2020.
- ب. رسائل الماجيستر
19. احلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك- دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
20. باديس بوخولة، الامثلية في تسيير خزينة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجيستر ادارة اعمال ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2002.
21. باية كنزة شرابي، العوامل المحددة لبناء الهيكل المالي للمؤسسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
22. حنان بوطغنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في تخصص اقتصادو تسيير المؤسسات ، كلية علوم تجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2007.
23. سهيلة بن الموفق، اثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006.

24. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس و تقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 2002.
25. العيد صوفان، دور الجهاز المصرفي في تدعيم و تنشيط برنامج الخصخصة - دراسة التجربة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010 -2011.
26. غنية الجوزي، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة و تمويل تطورها- دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.
27. محمد أمين عكوش، أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، فرع محاسبة و تدقيق، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر، 2010/2011.
28. هند زيتوني، دور التسيير الفعال للخزينة في تحسين ربحية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC العظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008.

ثالثا:المجلات و الملتقيات العلمية و المحاضرات

29. ابراهيم محمد الزعلوك، أثر تغيير العائد المتحقق على العائد المطلوب في ظل نموذج (CAPM)، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 05، الايداع القانوني 2001/925، جامعة فرحات عباس سطيف، 2005.
30. ابراهيم نزار، معايير تقييم النشاط الاقتصادي في المؤسسات الصناعية ، مجلة الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 01، جامعة منتوري قسنطينة، ماي 1982.
31. إسماعيل سبتي، وآخرون، " استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية - دراسة حالة مجموعة بيبين سبورت القطرية نموذجا"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
32. بلخير بكاري، عبد الرحمان دغوم، دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، 2017.

33. بوبكر عميروش، أهمية تحقيق التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لعينة من المجمعات البترولية، مجلة البحوث في العلوم المالية والحاسبة، المجلد 07، العدد 01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022.
34. سليم مجلخ ، ياسر بن يونس، وليد بشيشي، أثر الهيكل المالي على المردودية المالية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 11 ، العدد 02 ، جزء 01، الجزائر، 2020.
35. سيد احمد بلعباس نابي، تقنيات حساب و تقييم الخزينة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية، مجلد 2، العدد 1، جامعة البليدة، الجزائر، 2018.
36. شادي أبو شنب، حاتم السقا، أحمد عزام ، أثر الربحية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية و الخدماتية في سوق فلسطين للأوراق المالية - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي و الخدماتية في بورصة فلسطين، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2020.
37. عبد الرؤوف عزالدين، محاضرات و تمارين في مقياس إدارة التدفقات النقدية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2021/2020.
38. عبد الغني حريري، محاضرات في العمليات البنكية و تمويل المؤسسات، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2021-2022.
39. عبد الغني دادن، التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة ثالثة علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص مالية، محاسبة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008.
40. عيسى قروش، عبد الرؤوف عز الدين، الموزنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Algal Plus بالمسيلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 03، العدد 03، 2021.
41. مروان اولاد عبد النبي، محمد الزويبر، الخزينة الصافية كآلية لقياس مدى تحقيق المؤسسة الاقتصادية التوازن المالي، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022.
42. مصطفى قمان، محاضرة منشورة بعنوان مفاهيم اساسية حول الخزينة، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية وتسيير بنكي دولي، جامعة المسيلة، الموسم الجامعي 2014/2015.
43. مفيدة يحيوي، مبارك قرقب، تخطيط الحجم الأمثل للنقدية بإستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست 2012.
44. وليد بشيشي و آخرون، أثر الهيكل المالي على المردودية التجارية دراسة تطبيقية للفترة 2010/2018، مجلة أفق علمية، المجلد 13 ، العدد 01، الجزائر 2021.

رابعاً : التشريعات القانونية

45. القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 ، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 19 لسنة 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

46. Antoine Reymond, **Optimiser la Gestion de Trésorier des PME**, Mémoire de fin d'étude, Ecole Supérieure de Commerce et de Management (tours–poitiers), France, 2009.
47. Bernard collas : **La rentabilité de l'entreprise analyse prévision et control** , 3ème édition , Dunod , Paris ,1992.
48. Elie Cohen, **Gestion financière d'entreprise et développement financier** ,UREF, Université Francophones, Edition & publication: EDICEF/AUPELF,(Paris) France, 1991.
49. Mohamed Adel Bouatta, **Gestion de la trésorerie de la SDA (filiale groupe Sonelgaz)en Algérie**, Ecole supérieure de gestion de Paris – MBA en gestion des entreprises, 2012.
50. osette peyrard, **analyse financière** , 6 édition , vuibert dépôt legole , Emprime en France, 1996 .
51. Philippe Rousselot, Jean François Verdiém, **La getion de trésorerie**, 2ème édition, Dunod, France, 2017.
52. Pièrre verniment , **finance d'entreprises** , 5 édition , dalloz , 2002

المواقع الإلكترونية

53. <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/comptabilite-rentabilite-htm>

الملاحق

الملحق رقم 01: التعريف بمؤسسة كوندور خدماتي

SPA KHADAMATY

Métier :

La maintenance, réparation et fourniture de pièces de rechange des produits Electroménager et Mobile sont le cœur de notre métier;

Le métier couvre toute la gamme de l'électroménagère, les téléviseurs de dernière génération et les Mobiles.

L'ensemble des prestations sont exécutées par KHADAMATY opérées soit en site par retour de produits soit à domicile par déplacement de nos équipes constituées en atelier mobile équipées.

Nos techniciens interviennent sur plus de 350 000 produits par an s'appuyant sur un fort savoir technique et un processus piloté par un système d'information. Des centres de maintenance présents sur l'ensemble du territoire national et des agents agréés et partenaires franchisés à proximité des clients. Les équipes sont animées de la passion de service, gagner de plus en plus la confiance des clients, respecter les engagements de satisfaction clients.

Principale Activités :

SPA KHADAMATY est spécialisée dans le service client après-vente de plusieurs marques actives; ACE Mobile, Cristor, Nardi, Infinix, Huawei , Samsung , SEB d'autres marques...

Nous reprenons les activités comme:

1. Réparer et échanger les produits
2. Extension de garantie et contrats d'assurance
3. Récupération de pièces de rechanges usées
4. Installation de climatiseurs
5. Mise en Marche des produits électroménagers à domicile
6. Location de postes de centre d'appel
7. Vente de pièce de rechange d'origine
8. Conseils et formation technique
9. Assistance technique Hot Line
10. Campagnes preventives et Curatives

Nos valeurs:

Nous faisons de notre mieux pour servir notre client final à travers un code éthique basé sur:

- 1-Responsabilité sociale (certifiée KHADAMATY ISO 9001, 14001 & 45001)
- 2-Satisfaction client
- 3-Excellence
- 4-Intégrité
- 5-Culture managériale
- 6-Confidentialité

Ethic :

Depuis sa création en 2017, notre Direction Générale a adopté le code d'éthique comme motivation professionnelle pour orienter le comportement de notre personnel et notre partenariat afin d'atteindre notre objectif qui est l'honnêteté, l'intégrité et la responsabilité, le climat social et la stabilité de l'emploi.

Ambitions et motivation :

KHADAMATY incite à la motivation et le partage son expérience pour être un leader, une référence dans son domaine d'activité et savourer le succès avec une équipe gagnante qui sait relever les défis.

Perspectives:

Nous pensons que la puissance de nos contacts fréquents sont une opportunité d'apprentissage et d'expériences qui modélisent et influencent l'esprit de nos équipes pour imaginer, innover, créer et apporter des solutions à valeur ajoutée aux clients, également la SPA KHADAMATY va être le leader et la référence dans son secteur.

Partners :

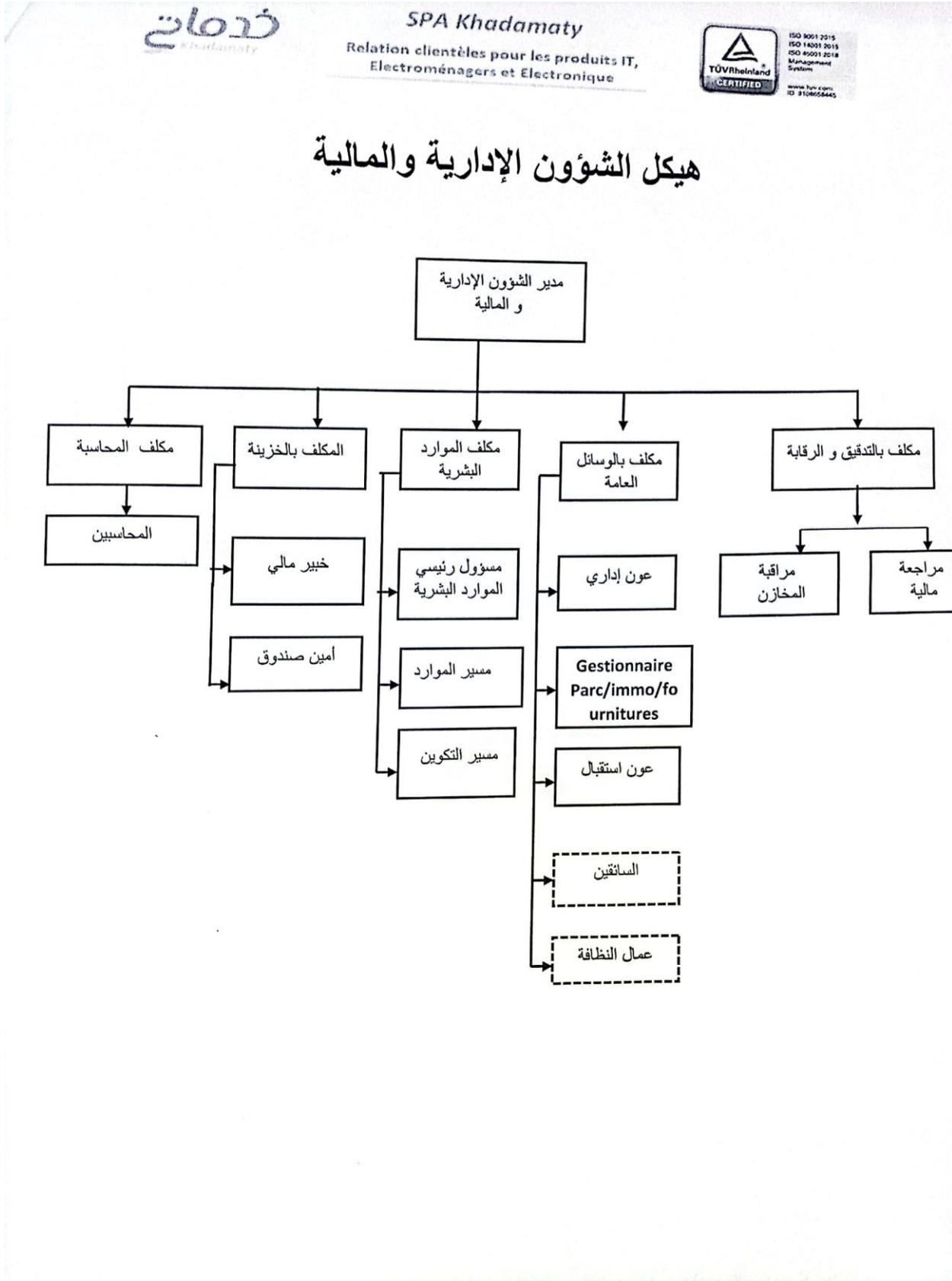
Que vous ayez un produit à réparer ou que vous ayez simplement besoin d'aide et de conseils, nous mettons à votre disposition 19 centres de maintenance, 20 partenaires franchisés et plus de 350 sous-traitants géographiquement répartis sur tout le territoire national pour prendre soin de vous (un taux de retour de couverture de 90% sur tout le territoire Algerien et 50 PDC).

La SPA KHADAMATY a une capacité de résolution de plus de 300 K produits par an basée sur une forte expérience technique et un processus piloté par un système d'information pointu (CRM 360 , HERMES & SAP).

Nos employés techniques

Équipes expérimentées, jeunes et dynamiques, patientes envers le service client
Plus de 540 employés avec des niveaux de compétence élevés sont au service en atelier comme en atelier mobile pour les interventions à domicile.

الملحق رقم 03: هيكل الشؤون الإدارية و المالية



الملحق رقم 04: جانب الأصول 2018

KHDADAMATY SPA

Route de M'Sila Bordj Bou Arreridj

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		3 089 638,00	32 418,60	3 057 219,40	
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		45 257 223,90	16 198 753,16	29 058 470,74	15 992 368,54
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		8 995 806,64		8 995 806,64	
Impôts différés actif		4 403 217,45		4 403 217,45	
TOTAL ACTIF NON COURANT		61 745 885,99	16 231 171,76	45 514 714,23	15 992 368,54
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Clients		327 154 302,55		327 154 302,55	
Autres débiteurs		121 603 004,83		121 603 004,83	82 702 662,50
Impôts et assimilés		4 654 972,33		4 654 972,33	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		34 532 649,85		34 532 649,85	18 296 644,72
TOTAL ACTIF COURANT		487 944 929,56		487 944 929,56	100 999 307,22
TOTAL GENERAL ACTIF		549 690 815,55	16 231 171,76	533 459 643,79	116 991 675,76

الملحق رقم 05: جانب الأصول 2019

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2019 AU 31/12/2019

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		3 275 278,00	1 003 930,19	2 271 347,81	3 057 219,40
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		63 346 354,95	36 973 601,18	26 372 753,77	29 058 470,74
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		9 531 506,48		9 531 506,48	8 995 806,64
Impôts différés actif		2 328 732,04		2 328 732,04	4 403 217,45
TOTAL ACTIF NON COURANT		78 481 871,47	37 977 531,37	40 504 340,10	45 514 714,23
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		16 152 492,28		16 152 492,28	
Créances et emplois assimilés					
Clients		408 137 002,74		408 137 002,74	327 154 302,55
Autres débiteurs		124 810 622,50		124 810 622,50	121 603 004,83
Impôts et assimilés		7 686 607,42		7 686 607,42	4 654 972,33
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		69 651 229,08		69 651 229,08	34 532 649,85
TOTAL ACTIF COURANT		626 437 954,02		626 437 954,02	487 944 929,56
TOTAL GENERAL ACTIF		704 919 825,49	37 977 531,37	666 942 294,12	533 459 643,79

الملحق رقم 06: جانب الأصول 2020

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2020 AU 31/12/2020

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		3 275 278,00	1 959 015,12	1 316 262,88	2 271 347,81
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		75 155 343,32	52 758 105,95	22 397 237,37	26 372 753,77
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		12 105 033,04		12 105 033,04	9 531 506,48
Impôts différés actif		57 000,00		57 000,00	2 328 732,04
TOTAL ACTIF NON COURANT		90 592 654,36	54 717 121,07	35 875 533,29	40 504 340,10
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		221 592 808,42		221 592 808,42	16 152 492,28
Créances et emplois assimilés					
Clients		504 671 027,89		504 671 027,89	408 137 002,74
Autres débiteurs		125 253 740,00		125 253 740,00	124 810 622,50
Impôts et assimilés		9 204 371,32		9 204 371,32	7 686 607,42
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		116 381 486,92		116 381 486,92	69 651 229,08
TOTAL ACTIF COURANT		977 103 434,55		977 103 434,55	626 437 954,02
TOTAL GENERAL ACTIF		1 067 696 088,91	54 717 121,07	1 012 978 967,84	666 942 294,12

الملحق رقم 07: جانب الأصول 2021

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2021 AU 31/12/2021

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2021			2020
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporellesX		3 275 278,00	2 914 100,06	361 177,94	1 316 262,88
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		80 174 099,84	65 365 481,46	14 808 618,38	22 397 237,37
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 474 999,59		4 474 999,59	12 105 033,04
Impôts différés actif		3 778 003,88		3 778 003,88	57 000,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		91 702 381,31	68 279 581,52	23 422 799,79	35 875 533,29
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		388 877 246,25		388 877 246,25	221 592 808,42
Créances et emplois assimilés					
Clients		799 893 985,44		799 893 985,44	504 671 027,89
Autres débiteurs		86 085 375,00		86 085 375,00	125 253 740,00
Impôts et assimilés		11 449 725,80		11 449 725,80	9 204 371,32
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		51 975 045,83		51 975 045,83	116 381 486,92
TOTAL ACTIF COURANT		1 338 281 378,32		1 338 281 378,32	977 103 434,55
TOTAL GENERAL ACTIF		1 429 983 759,63	68 279 581,52	1 361 704 178,11	1 012 978 967,84

الملحق رقم 08: جانب الأصول 2022

KHADAMATY SPA

ZA, SCT 161, ILOT 89 TER BBA

EXERCICE:01/01/2022 AU 31/12/2022

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (ACTIF) -cople provisoire

ACTIF	NOTE	2022		2021
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporellesX		4 435 278,00	3 306 518,32	1 128 759,68
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles		84 163 392,74	71 313 171,07	12 850 221,67
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 909 999,95		1 909 999,95
Impôts différés actif		2 759 258,37		2 759 258,37
TOTAL ACTIF NON COURANT		93 267 929,06	74 619 689,39	18 648 239,67
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		196 561 695,88		196 561 695,88
Créances et emplois assimilés				
Clients		555 579 133,63		555 579 133,63
Autres débiteurs		57 631 850,00		57 631 850,00
Impôts et assimilés		5 299 379,42		5 299 379,42
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		42 925 524,94		42 925 524,94
TOTAL ACTIF COURANT		857 997 583,87		857 997 583,87
TOTAL GENERAL ACTIF		951 265 512,93	74 619 689,39	1 361 704 178,11

الملحق رقم 09: جانب الخصوم 2018

KHDADAMATY SPA

Route de M'Sila Bordj Bou Arreridj

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		186 145 012,79	-8 197 802,50
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-8 197 802,50	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		277 947 210,29	91 802 197,50
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		199 825 494,87	20 792 368,54
Impôts		171 203,03	
Autres dettes		55 515 735,60	4 378 109,72
Trésorerie passif			19 000,00
TOTAL III		255 512 433,50	25 189 478,26
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		533 459 643,79	116 991 675,76

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

الملحق رقم 10 : جانب الخصوم 2019

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2019 AU 31/12/2019

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		177 947 210,29	
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		70 461 131,15	186 145 012,79
Autres capitaux propres - Report à nouveau			-8 197 802,50
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		348 408 341,44	277 947 210,29
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		273 162 743,64	199 825 494,87
Impôts		1 094 582,04	171 203,03
Autres dettes		44 276 627,00	55 515 735,60
Trésorerie passif			
TOTAL III		318 533 952,68	255 512 433,50
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		666 942 294,12	533 459 643,79

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

الملحق رقم 11: جانب الخصوم 2020

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2020 AU 31/12/2020

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		248 408 341,44	177 947 210,29
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		12 259 671,41	70 461 131,15
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		360 668 012,85	348 408 341,44
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		544 707 756,57	273 162 743,64
Impôts		4 428 263,06	1 094 582,04
Autres dettes		103 174 935,36	44 276 627,00
T trésorerie passif			
TOTAL III		652 310 954,99	318 533 952,68
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 012 978 967,84	666 942 294,12

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

الملحق رقم 12: جانب الخصوم 2021

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2021 AU 31/12/2021

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		260 668 012,85	248 408 341,44
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-105 296 729,28	12 259 671,41
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		255 371 283,57	360 668 012,85
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		873 658 641,12	544 707 756,57
Impôts		3 718 539,75	4 428 263,06
Autres dettes		228 955 713,67	103 174 935,36
Trésorerie passif			
TOTAL III		1 106 332 894,54	652 310 954,99
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 361 704 178,11	1 012 978 967,84

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

الملحق رقم 13: جانب الخصوم 2022

KHADAMATY SPA

ZA, SCT 161, ILOT 89 TER BBA

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

EXERCICE:01/01/2022 AU 31/12/2022

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		260 668 012,85	260 668 012,85
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		67 936 147,05	-105 296 729,28
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-105 296 729,28	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		323 307 430,62	255 371 283,57
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		222 632 400,84	873 658 641,12
Impôts		6 283 984,97	3 718 539,75
Autres dettes		324 422 007,11	228 955 713,67
Trésorerie passif			
TOTAL III		553 338 392,92	1 106 332 894,54
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		876 645 823,54	1 361 704 178,11

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

الملحق رقم 14: جدول حساب النتائج 2018

KHDADAMATY SPA

Route de M'Sila Bordj Bou Arreridj

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

EXERCICE:01/01/2018 AU 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		711 438 583,28	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		711 438 583,28	
Achats consommés		-19 785 913,34	
Services extérieurs et autres consommations		-210 195 733,98	-1 634 908,90
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-229 981 647,32	-1 634 908,90
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		481 456 935,96	-1 634 908,90
Charges de personnel		-280 964 491,83	-5 733 753,60
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 495 069,34	-819 140,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		197 997 374,79	-8 187 802,50
Autres produits opérationnels		90,55	
Autres charges opérationnelles		-24 498,24	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-16 231 171,76	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
???? Comptes de charge non classés ????			10 000,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		181 741 795,34	-8 177 802,50
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		181 741 795,34	-8 177 802,50
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		4 403 217,45	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		711 438 673,83	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-525 293 661,04	-8 197 802,50
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		186 145 012,79	-8 197 802,50
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		186 145 012,79	-8 197 802,50

الملحق رقم 15: جدول حساب النتائج 2019

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2019 AU 31/12/2019

N° D'IDENTIFICATION 001734046566511

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes de marchandises		2 913 500,00	
Ventes de produits finis			
Prestations de services		876 275 482,65	711 438 583,28
Ventes de travaux			
Autres ventes			
Rabais,remises,ristourne accordés			
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		879 188 982,65	711 438 583,28
Achats consommés		-33 738 606,46	-19 785 913,34
Services extérieurs et autres consommations		-330 625 497,14	-210 195 733,98
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-364 364 103,60	-229 981 647,32
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		514 824 879,05	481 456 935,96
Charges de personnel		-418 479 446,45	-280 964 491,83
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 365 180,44	-2 495 069,34
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		91 980 252,16	197 997 374,79
Autres produits opérationnels		2 563 976,19	90,55
Autres charges opérationnelles		-262 252,18	-24 498,24
Dotations aux amortissements		-21 746 359,61	-16 231 171,76
Dotations aux provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		72 535 616,56	181 741 795,34
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		72 535 616,56	181 741 795,34
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-2 074 485,41	4 403 217,45
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		881 752 958,84	711 438 673,83
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-811 291 827,69	-525 293 661,04
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		70 461 131,15	186 145 012,79
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		70 461 131,15	186 145 012,79

الملحق رقم 16: جدول حساب النتائج 2020

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2020 AU 31/12/2020

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes de marchandises		502 664 085,10	2 913 500,00
Ventes de produits finis			
Prestations de services		545 009 115,78	876 275 482,65
Ventes de travaux			
Autres ventes			
Rabais,remises,ristourne accordés			
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 047 673 200,88	879 188 982,65
Achats consommés		-430 690 183,89	-33 738 606,46
Services extérieurs et autres consommations		-255 484 649,83	-330 625 497,14
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-686 174 833,72	-364 364 103,60
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		361 498 367,16	514 824 879,05
Charges de personnel		-320 333 228,57	-418 479 446,45
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 938 905,01	-4 365 180,44
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		33 226 233,58	91 980 252,16
Autres produits opérationnels		198 070,52	2 563 976,19
Autres charges opérationnelles		-995 115,31	-262 252,18
Dotations aux amortissements		-16 739 589,70	-21 746 359,61
Dotations aux provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
???? Comptes de charge non classés ????		1 158 195,64	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		16 847 794,73	72 535 616,56
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		16 847 794,73	72 535 616,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-1 158 195,64	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-2 271 732,04	-2 074 485,41
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 047 871 271,40	881 752 958,84
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 035 611 599,99	-811 291 827,69
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 259 671,41	70 461 131,15
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		12 259 671,41	70 461 131,15

الملحق رقم 17: جدول حساب النتائج 2021

KHDADAMATY SPA

EXERCICE:01/01/2021 AU 31/12/2021

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -cople provisoire

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		1 013 151 582,66	1 047 673 200,88
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 013 151 582,66	1 047 673 200,88
Achats consommés		-456 369 902,54	-430 690 183,89
Services extérieurs et autres consommations		-283 294 345,92	-255 484 649,83
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-739 664 248,46	-686 174 833,72
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		273 487 334,20	361 498 367,16
Charges de personnel		-360 231 854,90	-320 333 228,57
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 904 289,66	-7 938 905,01
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-94 648 810,36	33 226 233,58
Autres produits opérationnels		8 827 557,60	198 070,52
Autres charges opérationnelles		-9 556 094,60	-995 115,31
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-13 640 385,80	-16 739 589,70
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-109 017 733,16	15 689 599,09
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-109 017 733,16	15 689 599,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-1 158 195,64
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 721 003,88	-2 271 732,04
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 021 979 140,26	1 047 871 271,40
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 127 275 869,54	-1 035 611 599,99
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-105 296 729,28	12 259 671,41
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-105 296 729,28	12 259 671,41

الملحق رقم 18: جدول حساب النتائج 2022

KHADAMATY SPA

ZA, SCT 161, ILOT 89 TER BBA

N° D'IDENTIFICATION:001734046566511

EXERCICE:01/01/2022 AU 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		990 246 993,84	1 013 151 582,66
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		990 246 993,84	1 013 151 582,66
Achats consommés		-331 517 996,92	-456 369 902,54
Services extérieurs et autres consommations		-228 601 002,34	-283 294 345,92
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-560 118 999,26	-739 664 248,46
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		430 127 994,58	273 487 334,20
Charges de personnel		-338 992 686,97	-360 231 854,90
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 580 564,45	-7 904 289,66
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		86 554 743,16	-94 648 810,36
Autres produits opérationnels		2,64	8 827 557,60
Autres charges opérationnelles		-2 029 796,11	-9 556 094,60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-6 340 107,87	-13 640 385,80
Reprise sur pertes de valeur et provisions		22 675,77	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		78 207 517,59	-109 017 733,16
Produits financiers		203 346,91	
Charges financières		-99 453,76	
VI-RESULTAT FINANCIER		103 893,15	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		78 311 410,74	-109 017 733,16
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-9 356 518,18	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 018 745,51	3 721 003,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		990 473 019,16	1 021 979 140,26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-922 536 872,11	-1 127 275 869,54
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		67 936 147,05	-105 296 729,28
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		67 936 147,05	-105 296 729,28

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعران
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة
09-06	المطلب الأول: ماهية الخزينة
16-10	المطلب الثاني: كيفية حساب الخزينة و حالاتها
22-16	المطلب الثالث: ماهية تسيير الخزينة
22	المبحث الثاني: الإطار النظري للمردودية
28-23	المطلب الأول: ماهية المردودية
30-29	المطلب الثاني: خصائص و أهمية المردودية
36-30	المطلب الثالث: المردودية المالية
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39-36	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
40-39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
42	تمهيد

43	المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة كوندور خدماتي
43	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة كوندور خدماتي و بطاقتها الفنية
44	المطلب الثاني: نشاطات و قيم المؤسسة
46-44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور خدماتي
47	المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة كوندور خدماتي
55-47	المطلب الأول: عرض القوائم المالية خلال الفترة 2018-2022
64-55	المطلب الثاني: حساب مؤشرات الخزينة و تحليلها
65	خلاصة الفصل الثاني
67-66	الخاتمة
73-68	قائمة المراجع
93-75	الملاحق
96-95	فهرس المحتويات

