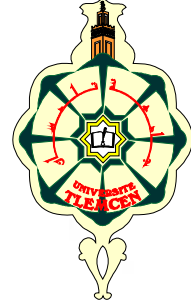
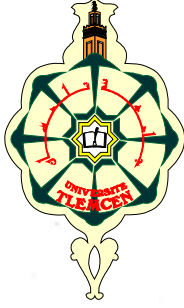


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
الملحقة الجامعية - مغنية -
قسم العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير.



تخصص مالية.

تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس .
بعنوان :

الإدارة المالية في المؤسسة.

دراسة تطبيقية للمحطة المعدنية
حمام بوغرارة مغنية تلمسان.

تحت إشراف

داودي محمد.

من اعداد الطالبة:

الأستاذ:

أوكيلي إلهام.



السنة الجامعية: 2013 - 2014.

اهداء

أهدي ثمرة جهدي لوالدي العزيزين أطال الله في عمرهما و حفظهما لي، وأتمنى أن يكونا فخورين وراضيين عني فهما سندي في الحياة وأعلى ما أملك.

أمي الحنونة.

أبي العزيز.

و إلى إخوتي وأختي و خاصة أخي صلاح الدين.

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى جميع طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير خاصة إلى سعاد.

دفعة 2014.

إلهام





تشكر

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل على اعطائنا القدرة والشجاعة و الإرادة
للوصول الى هذا المستوى، وعلى اتمام هذا البحث، و للوالدين العزيزين اللذان شجعاني طول فترة الدراسة.
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المحترم داودي محمد على ارشاداته القيمة و توضيحاته التي
أفادتنا طوال هذا البحث.

وإلى جميع أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعي والذين كان لهما الفضل في الوصول إلى
هذا المستوى.

و أتقدم بالشكر إلى مدير المحطة المعدنية لحمام بوغرارة تلمسان، و مسؤول قسم المالية
والمحاسبة على مساعدتي على اتمام البحث وعلى المعلومات المقدمة.
ونسأل الله العون والسداد والخير الموصول و الصواب المأمون فهو نعم الولي ونعم النصير.



قائمة الأشكال و الجداول.

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	جدارات المدير المالي.	01
35	الهيكل المالي للمؤسسة.	02
40	الهيكل التنظيمي للمحطة المعدنية حمام بوغرارة	03
44	الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في المؤسسة المعدنية	04
48	تطور موارد المحطة المعدنية خلال 2013.	05
51	توزيع رقم الأعمال السنوي لكل خدمة في المحطة لسنة 2013.	06

1- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	أهم الأبعاد الرئيسية لوظيفة التمويل	01
32	المقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة	02
47	أهم موارد المحطة المعدنية لحمام بوغرارة لسنة 2013	03
50	رقم الأعمال السنوي لكل خدمة	04
52	أهم تكاليف المؤسسة لسنة 2013.	05

	اهداء و التشكر.
	قائمة الجداول
أ.ب.ج	المقدمة العامة:.....
	الفصل الأول: الإدارة المالية.
01	مقدمة الفصل:.....
02	المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية و خصائصها.....
02	أولاً: مفهوم الإدارة المالية.....
03	ثانياً: خصائص الإدارة المالية.....
04	المطلب الثاني: أهمية الإدارة المالية ووظائفها.....
04	أولاً: أهمية الإدارة المالية.....
05	ثانياً: وظائف الإدارة المالية.....
06	المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية و مجالاتها.....
06	أولاً: أهداف الإدارة المالية.....
07	ثانياً: مجالات الإدارة المالية.....
08	المبحث الثاني : مبادئ الإدارة المالية ودورها, علاقتها مع الوظائف الأخرى.....
08	المطلب الأول: مبادئ الإدارة المالية.....
11	المطلب الثاني: دور الإدارة المالية.....
12	المطلب الثالث: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى.....
13	المبحث الثالث: المدير المالي.....
13	المطلب الأول: خصوصيات المدير المالي.....
14	المطلب الثاني: وظائف المدير المالي.....
15	المطلب الثالث: جدارات المدير المالي وسلطاته.....
16	أولاً: جدارات المدير المالي.....
18	ثانياً: سلطات المدير المالي.....
19	خاتمة الفصل:.....

الفصل الثاني: الإدارة المالية والتمويل في المؤسسة دراسة تطبيقية للمحطة المعدنية حمام بوغرارة.

20:مقدمة الفصل
21المبحث الأول: تمويل المؤسسة
21المطلب الأول: مفهوم التمويل
24المطلب الثاني: أنواع التمويل و وظائفه
24أولاً: أنواع التمويل
25ثاني: وظائف التمويل
26المطلب الثالث: مصادر التمويل المؤسسة وكيفية الاختيار بينهما
27أولاً: مصادر التمويل
36ثانياً: كيفية الاختيار بين مصادر التمويل
38المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة (المحطة) المعدنية حمام بوغرارة
38المطلب الأول: لمحة تاريخية للمؤسسة
41المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
45المبحث الثالث: الإدارة المالية في المحطة المعدنية حمام بوغرارة
45المطلب الأول: وظائف الإدارة المالية في المحطة المعدنية
46المطلب الثاني: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى بالمحطة
47المطلب الثالث: مصادر تمويل المحطة المعدنية
53خاتمة الفصل
55الخاتمة العامة

قائمة الملاحق.

قائمة المراجع

المقدمة العامة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الاقتصاديين الأوائل باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ، كما أنها تعتبر من العلاقات الاجتماعية لأن نشاطها يتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها وبين العناصر المادية والعناصر الأخرى المعنوية من جهة ثانية.

وقد اتخذت المؤسسة عدة أشكال (خدماتية ، فلاحية، صناعية) وهي تسعى بحملها الى الأرباح و تعتبر هذه الأخيرة أهم أهدافها التي تسعى الى تحقيقها، وحتى تقوم المؤسسة بنشاطاتها على أكمل وجه و لتصل الى غايتها المرجوة لا بد لها من الاستناد الى وظائف أساسية والتنسيق الجيد بينهما، هذه الوظائف تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها، وبرغم من ذلك إلا أنه توجد وظائف مشتركة بين كل المؤسسات كوظيفة الإدارة المالية و إدارة الموارد البشرية.

إن المؤسسة توجد في بيئة كثيرة التقلب و التغير و أصبح من الضروري الاهتمام بالمشكل المالي المرتبط بالحياة المؤسسة ولكي تستطيع الاستمرار تبقى بحاجة إلى مصادر مالية، و بالتالي فان نمو المؤسسة و نشاطاتها مرتبط بقوة الإدارة المالية على توفير السيولة اللازمة لتحقيق أهدافها، كما تضمن التنسيق بين جميع أطراف المؤسسة بغرض تحقيق المر دودية وتوفير السيولة، فالإدارة المالية هدفها تحديد الاحتياجات من الأموال و الكميات في الوقت اللازم للحصول عليها و أوقات صرفها، و اختيار مصادر التمويل المناسبة و فعالية تسيير الأموال المتوفرة للمؤسسة.

كل هذا يرتكز على وجود الرشادة و العقلانية في الحصول على الأموال و استعمالها، وقد تطور مفهوم الإدارة المالية مع تطور الظروف الاقتصادية و التغير المستمر في الأوضاع المالية غير أن مشكل التمويل كان دائما ولا يزال الهدف الرئيسي للمسيرين الماليين و أصحاب المؤسسات نظرا لندرة المصادر التمويلية و صعوبة إيجاد السياسات و الخطط لتحقيق التوازن المالي.

المقدمة العامة

و بناء على ما قدمناه نطرح الاشكالية موضوع الدراسة:

إلى أي مدى تمكن رشادة و عقلانية الإدارة المالية في الحصول على مصادر التمويل لتغطية احتياجات المؤسسة؟

ومن الاشكالية التي تحمل الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو مفهوم الإدارة المالية و ما هو الدور الذي تؤديه؟

✓ ما هي أهمية الإدارة المالية؟

✓ ما هي أهم مصادر التمويل المؤسسة؟

فرضيات البحث:

- 1) تعتبر الإدارة المالية هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتغطية كل الاحتياجات.
- 2) تلعب الإدارة المالية دورا هاما في أداء المؤسسة و تعتبر النواة الأساسية فيها.
- 3) توجد عدة مصادر تلجأ إليها المؤسسة للحصول على التمويل.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في معرفة دور الإدارة المالية في إيجاد مصادر التمويل المثلى لتغطية احتياجات المؤسسة.

دوافع الدراسة:

توجد عدة دوافع دفعتنا لهذا البحث:

- 1) إن الموضوع ذو صيغة مالية و من تم متعلق بتخصص.
- 2) موضوع الإدارة المالية كان أحد بحوث السنوات الماضية.

أهداف البحث:

- ✓ إظهار الدور الذي تلعبه الإدارة المالية و أهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- ✓ التعرف على مصادر تمويل المؤسسة و كيفية الاختيار بينهما.

منهج الدراسة:

إن منهج المتبع في موضوع البحث هو منهج وصفي في جانب النظري، وعلى المنهج التحليلي في جانب التطبيقي.

محتوى الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات موضوع الدراسة، فإن البحث مقسم إلى قسمين:

الفصل الأول: قمنا بدراسة الإدارة المالية و أهميتها و كذا وظائف المدير المالي وأهم صلاحياته و خصوصياته و مبادئ الإدارة المالية و أهم أهدافها.

الفصل الثاني: قمنا بدراسة أهم مصادر التمويل المؤسسة وكذا التطرق الى الإدارة المالية في الجانب التطبيقي وذلك بوظائفها و علاقتها بالوظائف الأخرى بالمؤسسة موضوع الدراسة والى مصادر تمويلها، وفي الخاتمة العامة قدمنا خلاصة حول الدراسة.

المفصل الأول:

الإدارة المالية

الفصل الأول : الادارة المالية

مقدمة الفصل :

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية، في وقتنا الحالي فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات، وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء في الوظيفة الإنتاج أو الوظيفة التسويق، و يقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من كبار الإداريين في المؤسسة، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لأن له المسؤوليات و السلطات، و يسعى دائما لتحقيق أهداف المؤسسة التي تمكن في زيادة القيمة السوقية لها و المحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى ثلاثة مباحث .

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية.

المبحث الثاني: مبادئ ودور الإدارة المالية وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

المبحث الثالث: المدير المالي.

الفصل الأول : الادارة المالية

المبحث الاول : الادارة المالية.

لقد عرف مجال الإدارة المالية تغيرات كبيرة ، خاصة في الآونة الأخيرة ، وقد انحصر مجال الإدارة المالية في بداية تطورها بتدبير الأموال اللازمة للمنشأة ، و لكن الكتابات الحديثة أعطت الإدارة المالية مجالاً واسعاً كالتوظيف الأمثل للمصادر المالية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية و خصائصها.

أولاً : مفهوم الادارة المالية .

1. يعرف Keown وزملاؤه الادارة المالية هي النشاط الاداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة .

2. يعرف Brigham et Grapenste الإدارة المالية بأنها الوظيفة الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي الى زيادة فعالية عمليات وانجازات المؤسسة الى اقصى حد ممكن¹.

3. عرف Du Gall et Gu thmem وهما من المدرسة القديمة الإدارة المالية بأنها الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنشأة.

4. أما up ton et How ord وهما من المدرسة المحددة فقد عرفها بأنها الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.

¹ جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللوح ، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار دار الجامعة اسكندرية طبعة 2006 ص13.

الفصل الأول : الادارة المالية

5. ويرى Johnson من المدرسة الحديثة أنَّ الإدارة المالية تلعب دورا مهما في تخطيط المالي وإدارة الأصول. ومواجهة المشاكل الاستثنائية لضمان استمرار المنشأة بالإضافة الى تجهيز وسائل الدفع .

الإدارة المالية هي جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها.²

ثانيا : خصائص الادارة المالية .

الإدارة المالية جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل ومن أهم خصائصها مايلي :

- أنها تتغلغل في جميع أوجه النشاطات المؤسسة فأى نشاط لا يكون منعزل عن النواحي المالية.
- إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان ولذلك وجب الحذر الشديد في اتخاذ القرارات.
- إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعا ، بل تستغرق زمن قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة³

المطلب الثاني : أهمية الإدارة المالية و وظائفها .

أولا : أهمية الإدارة المالية .

تتجلى أهمية الإدارة المالية في:

- الإدارة المالية تستخدم الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم مع المؤسسة.
- تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال سلامة القرارات المالية .
- تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن إطار الانتاج والتسويق بأسلوب الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين.

² عدنان هاشم رحيم السامرائي ، الإدارة المالية منهج تحليل شامل ، الجامعة المفتوحة لبيبي 1997 ، ص23.

³ عبد الحلیم كوجه ، علي ربابعة ياسر سكران ، موسى مطر ، توفيق عبد الرحيم يوسف ، الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار الصفاء عمان ، طبعة 2000،

الفصل الأول : الادارة المالية

- تعالج موضوعات مالية مستقبلية ومعرفة الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة .⁴

ثانيا : وظائف الإدارة المالية:

● **التنبؤ والتخطيط** : تتولى الإدارة المالية تنسيق عمليات التخطيط والتنبؤ وهذا يعني أن عليها التعامل مع العاملين

في الأقسام الأخرى داخل المؤسسة من أجل توحيد الجهود وتنسيقها بالشكل الذي يؤدي الى رسم مستقبل

مشرق للمؤسسة وتحقيق أهدافها.⁵

يعرف التخطيط المالي هو استقراء الماضي للمؤسسة من الناحية المالية، ودراسة الحاضر والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية .

التنبؤ المالي هو علم و فن التوقع بأحداث مالية في المستقبل .⁶

● **اتخاذ القرارات الاستثمار والتمويل** : تمتاز المؤسسة الناجحة بزيادة نمو المبيعات والتي تتطلب استثمارات

جديدة في الآلات والمعدات لمواجهة الطلب المتزايد على المنتجات المؤسسة، ان الادارة المالية تساعد في اتخاذ

القرار في تحديد أي الأصول التي تحتاجها للاستثمارات في المؤسسة وطريقة تمويل شراء هذه الأصول.

● **التنسيق والمراقبة** : على موظفو الإدارة المالية التنسيق مع موظفو الأقسام الأخرى بخصوص كافة القرارات التي

يتم اتخاذها داخل المؤسسة ، ان جميع القرارات التي يتم اتخاذها هي قرارات ذات تأثير مالي فعلي .

● **إدارة المخاطر** : تواجه المؤسسة العديد من المخاطر النظامية والتي تؤثر على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مثل

مستويات التضخم ، النمو الاقتصادي ، الركود ، الحروب و الاضطرابات السياسية ، أو المخاطر التي تؤثر في

⁴ مبارك لسوس ٥التسيير المالي ، المطبوعات الجامعية الساحة المركزية الجزائر، طبعة 2004، صفحة 08.

⁵ عدنان النعيمي ، ياسين كاسب خرشه أساسيات الإدارة المالية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، طبعة 2007، ص 21.

⁶ دريد كامل الشيبب إدارة الشركات المتقدمة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، طبعة 2010، ص 33-38 .

الفصل الأول : الادارة المالية

المؤسسة دون تأثير في المؤسسات أخرى مثل عدم القدرة على تصريف المنتجات لدى يجب على المحلل المالي التدخل⁷.

المطلب الثالث : أهداف الإدارة المالية ومجالاتها .

أولا :أهداف الإدارة المالية .

1. **هدف تعظيم الربح** : يرتبط تعظيم الربح ارتباطا وثيقا بملاك ، ويحتل مكانا بارزا في أسلوب تقييم أداء الإدارة

فان تعظيم الربح كهدف يسعى أصحاب رأس المال إلى تحقيقه ويصبح المرشد الرئيسي للإدارة المالية ، في اتخاذ

القرارات المالية كما يتم تقييم أداء الجهاز المالي أو الوظيفة المالية كما بناء على مساهمتها في تحقيق هذا الهدف اذ

أن هناك فارق بين الربح الذي هو جزء يحصل عليه مستثمر بشكل مباشر كصافي الربح الموزع أو بشكل غير

مباشر كصافي الأرباح المحتجزة وأن الربحية هي امكانية الحصول على نتائج اقتصادية أكبر من العناصر المستخدمة

8 .

2. **هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة الملاك (تعظيم قيمة المنشأة)** : إن هدف تعظيم الربح يهمل العديد

من العناصر الأساسية والهامة خصوصا العوائد المتوقعة ، التوقيت تلك العوائد والمخاطر الكامنة في الوائد إضافة

إلى كونه قاصر عن تلبية أهداف ومصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة، كل هذا أدى إلى ظهور

هدف يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني والمنافع كما يأخذ بعين الاعتبار أيضا نوعية المنافع المحققة وهذا ما

تجسد في هدف تعظيم قيمة المنشأة الذي يقصد به زيادة قيمة السهم في سوق الأوراق المالية.⁹

3. **هدف تعظيم العائد الاجتماعي** : من القضايا الخاصة عند معرفة أهداف الإدارة المالية قضية المسؤولية

الاجتماعية ،للمؤسسة المعاصرة وسؤال يطرح نفسه هل يجب على الإدارة أن توجه جهودها تماما لتحقيق مصالح

⁷ محمد قاسم خصاونة أساسيات الإدارة المالية دار الفكر عمان ، طبعة 2010 ، ص 17-18 .

⁸ جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

⁹ عدنان تايه النعيمي ، ياسين كاسب خرشه ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

الفصل الأول : الادارة المالية

المساهمين أو الملاك ؟ ، أم أنها يجب أن تتحمل المسؤولية كذلك عن تحقيق الرفاهية للعاملين لديهما والعملاء والمجتمع بوجه عام ؟ إن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياساتها وأنشطتها على كافة فئات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه فان المؤسسة تقوم بدور بارز في خدمة المجتمع .¹⁰

ثانيا : مجالات الإدارة المالية .

■ التقسيم الأول:

- ✓ **المالية العامة :** هو ذلك النشاط الذي يعني بدراسة إيرادات العمة ومصادر هذه الإيرادات وكيفية جبايتها ، ودراسة أوجه انفاق الأموال وتأثير ذلك في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين .
- ✓ **المالية الخاصة:** هي ذلك النشاط الذي يهتم بإدارة الأموال في المنشآت الأعمال من حيث توفير الأموال وتوجيهها نحو الفرص الاستثمارية التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من وجود النشاط الخاص .
- ✓ **المالية الفردية (الشخصية):** تركز اهتمامه على مالية الأسرة والفرد من حيث مصادر الحصول على الأموال وكيفية انفاق هذه الأموال بالشكل الذي يزيد من قدرتها على اشباع حاجاتها وتوفير متطلباتها .

¹⁰ جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

الفصل الأول : الادارة المالية

■ التقسيم الثاني:

- ✓ الإدارة المالية: تسمى أيضا مالية المؤسسة والتي تعد من أوسع مجالات الحقل المالي وذلك من خلال توفره من عدد كبير من الفرص الوظيفية، والإدارة المالية تحتل أهمية كبيرة في جميع المؤسسات.
- ✓ الاستثمارات: تتعامل مع مجال الأصول المالية (أسهم سندات).¹¹

ان المؤسسة لا يمكنها تحقيق جميع أهدافها المسطرة ،دون وجود الادارة المالية لأنها العنصر المهم الذي يشغل جميع وظائفها ، لأن جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة تستمد منها جميع احتياجاتها وللإدارة المالية أهمية بالغة لدى المؤسسات بكل أنواعه

¹¹ عدنان تايه النعيمي ، ياسين كاسب الخرشه ،مرجع سابق ،ص 19- 20.

الفصل الأول : الادارة المالية

المبحث الثاني: مبادئ الإدارة المالية ودورها في المؤسسة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

يوجد العديد من المبادئ التي تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المالية الفعالة ، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ لا تتطلب معرفة متعمقة بالتمويل إلا أنه يجب أن يكون فهم كامل من أجل اتخاذ القرارات التمويلية السليمة ، وهي تتمتع بدور كبير في المؤسسة ، وللإدارة المالية علاقة وثيقة مع مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة .

المطلب الأول : مبادئ الإدارة المالية .

1. **ضرورة الموازنة بين المخاطر والعائد :** حيث لا يجب السعي الى المبادرة بمخاطرة جديدة ما لم يكن هناك عائدا اضافيا متوقعا ، لماذا يخطط العديد منا الى الادخار بعض الأموال في ظروف أو أوقات محددة ؟ و الاجابة هي لتحسين الظروف المعيشية أو المستقبلية ، اننا نمتلك القدرة على استثمار هذه المدخلات لتحقيق عائد عليها ، بينما سوف يقرر الآخرون التضحية بغرض الاستهلاك المستقبلي لتعظيم الاستهلاك في الوقت الحالي ، كما يقرر الآخرون الاقتراض مثلا من أجل انشاء مشروع استثماري ، و السؤال : باقتراض وجود العديد من الأفراد أو المؤسسات التي ترغب في الحصول على مدخراتها، كيف نحدد من نمنحه هذه المدخرات؟ في الحقيقة أن المستثمر يرغب في الحصول على حد أدنى كمكافأة لتأجيل الاستهلاك والذي يجب أن يفوق معدل التضخم المتوقع ، فإذا لم يتلق المستثمر عائدا يتجاوز معدل التضخم المتوقع فانه سوف يقرر استثمار أمواله في أصول تخضع لتضخم ويحقق معدلا لا يوازي على الأقل معدل الزيادة في التضخم للحفاظ على قيمة أمواله ، انه لا يوجد أي دافع مثل هذه الظروف لأن يؤجل الاستهلاك حيث أن قيمة المدخرات سوف تتآكل بما يوازي قيمة الزيادة في التضخم ، ان البدائل الاستثمار تصاحبها مستويات مختلفة من المخاطرة والعوائد المحتملة فقد يختار البعض من المستثمرين توجيه أموالهم الى مجالات استثمار تتسم بارتفاع درجة مخاطرة لأن هذه النوعية من الاستثمارات تصاحبها مستويات من العائد المتوقع المرتفع .

الفصل الأول : الادارة المالية

2. تكمن العبرة بالتدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية : عند قياس الثروة أو القيمة فان العبرة تكمن في

التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية ، ان المدير المالي المحترف يجب أن يهتم بتوقيت الحصول على الأموال وتوقيت استثمارها وتوقيت الحصول على العوائدها ، انه يجب ادراك حقيقة أن التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية هي التي يتم الحصول عليها بواسطة المنظمة ويمكن اعادة استثمارها ، ان الأرباح المحاسبية في المقابل تظهر عند تحقيقها وليس عند مجرد الحصول على الأموال نتيجة لذلك فان التدفقات النقدية للشركة وأرباحها المحاسبية قد لا يتطابقان ، ان التدفق النقدي الداخلى أو الخارج يتضمن الحصول الفعلي على الأموال أو انفاقها عندما تصل الأموال الى يد الشركة أو تخرج من يدها ومنه فان التدفق النقدي هو الذي يعكس بصدق توقيت الحصول على عائد أو دفع التكلفة .

3. الاعتراف بالقيمة الزمنية للنقود : ان النقود لها قيمة زمنية مصاحبة لها ، النقد الذي يمكن الحصول عليه الآن

أعلى قيمة من نفس النقد الذي يمكن الحصول عليه العام القادم، ونظرا لأنه يمكن تحقيق عائدا على النقود التي يتم تحصيلها اليوم ، فالقاعدة أنه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكرا كلما كان ذلك ممكنا ، يجب التركيز على العملية تكوين وقياس الثروة أو القيمة فانه يجب استخدام مفهوم القيمة الزمنية للنقود لتقييم المنافع والتكاليف الخاصة بالمقترحات الاستثمارية .

4. تتوقف قيمة القرارات المالية على ناتج التدفقات النقدية الاضافية المصاحبة لها : يجب التركيز على

التدفقات النقدية عند قياس المنافع المصاحبة لاتخاذ قرارات المشروعات الجديدة ويمكن تعديل هذا المبدأ بحيث تركز عملية التقييم على التدفقات النقدية الاضافية، والتدفقات النقدية الاضافية هي الفرق بين التدفقات النقدية في حالة اقامة المشروع والتدفقات النقدية في حالة عدم اقامة مشروع ان القاعدة الارشادية في الحكم على ما اذا كان التدفق النقدي اضافيا أم لا ، هو النظر الى المؤسسة في ظل وجود أو عدم وجود المشروع أو المقترح

الفصل الأول : الادارة المالية

الاستثماري أو المنتج الجديد وفي الحقيقة فان مفهوم الاضافة يجب ألا يقتصر على الآثار النقدية فقط ، بل يجب أن يستند الحكم على كافة القرارات الى النتائج الاضافية التي يمكن أن تترتب عليه .

5. يجب الأخذ في الحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية : يصعب على المدير

المالي اتخاذ أي قرار دون الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الضريبية المصاحبة لهذا القرار، وبالرجوع الى المبدأ الرابع

الذي ينص على الاعتداء فقط بالتدفقات النقدية الاضافية عند التقييم القرارات المالية أو المقترحات الاستثمارية

فان ذلك يعني أن التدفقات النقدية التي يجب أخذها في الحسبان هي تلك التي يمكن تحقيقها بعد خصم

الضرائب ، ان الحكومة تدرك أن القرارات الضريبية تمتلك تأثيرا قويا على قرارات الأعمال ومن ثم فإنها قد

تستخدم الاعفاءات الضريبية لتوجيه الاستثمارات الى مجالات محددة ، كما قد ترفع من نسبة الضرائب للحد من

الاستثمارات في مجالات أخرى ، وتستمد التأثيرات الضريبية أهميتها من تأثيرها على التدفقات النقدية ومن ثم

معدلات العائد والربحية .

6. أهمية السلوك الأخلاقي : إن السلوك الأخلاقي يعني عمل الأشياء الصحيحة ولكن يعني عمل الأشياء الصحيحة

ولكن المشكلة التي تكمن وراء هذا التعريف هي ما هو الشيء الصحيح ؟ إن كل فرد أوكل مؤسسة تمتلك مجموعة

من القيم أو الأعراف أو المعتقدات التي تكون الأساس في رؤيتها وحكمها على الأشياء أو التصرفات وبالتالي ما

الذي يعتبر صحيحا وما الذي يعتبر خاطا؟ ان كل المجتمع يتبنى مجموعة من القواعد أو القوانين والتي توفر الاطار

للحكم على ما يعتبر صحيحا أو العكس وهو ما يعني أن هذه القوانين أو القواعد تعكس قيم المجتمع بوجه عام

وتبدو الصعوبة في بعض المواقف أو التصرفات التي يسلكها المدراء الماليون في المؤسسات ويثور الجدل بشأن سلامتها

من المنظور الأخلاقي ، ان خطورة السلوك الأخلاقي تكمن في :

- الأخطاء الأخلاقية قد تقود الضياع المستقبل المهني للمدير وكذلك الفرص المستقبلية للمؤسسة حيث أن السلوك

غير الأخلاقي يقود الى ضعف المصداقية ومن ثم تهديد فرص النجاح .

الفصل الأول : الادارة المالية

- فقدان الثقة الرأي العام نتيجة تجاوز المعايير الأخلاقية .¹²

المطلب الثاني : دور الإدارة المالية في المؤسسة .

تتمتع الإدارة المالية بأهم الأدوار داخل المؤسسة وهي تتمثل في :

- ✓ ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة، خاصة بالقروض قصيرة الآجال ومتوسطة و طويلة الآجال.
- ✓ وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية.
- ✓ مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي .
- ✓ دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عند جميع الأنشطة .
- ✓ مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة بما يتعلق بجيازة الأصول الثابتة ووضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية.¹³

المطلب الثالث : علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى .

إن الإدارة المالية وظيفة لا يتم القيام بها في فراغ ، بل هي تتفاعل مع النواحي الإدارية والاقتصادية والقانونية التي تحكم جميع النواحي العمل في المنشأة وتعتمد عليها ، فالمال هو دم الحياة بالنسبة لكل نشاط ، ولذا تتغلغل الوظيفة المالية في جميع نواحي النشاط في المنشأة فلا يمكن عزلها عن وظيفة التسويقية أو و وظيفة الأفراد أو أي نشاط آخر في المنشأة ، فأى قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال اللازمة لتحقيقه وقد تق قلة الأموال عائقا في سبيل ذلك ، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل وفي معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المنشأة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية لتنفيذ القرارات ولكن الصورة تختلف في المدى الطويل حيث قد ينتج عن معظم القرارات المتعلقة بالإنتاج زيادة جم النقد الداخلى الى المنشأة اذا لم يتم انتاج سلعة جديدة وبيعها ، أو اذا تم التوسع الجديد ونفس الكلام ينطبق على وظيفة التسويق فأى قرار في حقل

¹² جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 40-50.

¹³ البأس بن ساسي ، يوسف قريشي ُ التسيير المالي (الادارة المالية) ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الثانية 2011 ، ص 26.

الفصل الأول : الادارة المالية

التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل ، فالقيام بحملة اعلامية واسعة النطاق أمر يكون مرغوبا فيه ، ويؤدي المدى القصير الى التدفق النقد من المنشأة أما مردوده في المدى البعيد غير مؤكد فإذا كانت الحملة ناجحة فان ذلك سيؤدي الى زيادة التدفق النقدي الى المنشأة ، ولا تشد وظيفة الأفراد عن ذلك خذ مثلا القيام ببرنامج التدريبي للعمال على القيام بعمل معين فان ذلك سيؤدي في المدى القصير الى تدفق النقد الى خارج المنشأة على شكل مصاريف مختلفة اللازمة للقيام بهذا البرنامج، أما في المدى الطويل فإذا كان البرنامج ناجحا فانه سيؤدي الى زيادة التدفق النقدي الى المنشأة مع ثبات العوامل الأخرى .¹⁴

إن الإدارة المالية هي المنبع الرئيسي الأموال التي تستمدتها مختلف الوظائف الأخرى، لذا لديها علاقة وثيقة مع مجملها ، كما أن للإدارة المالية مجموعة من المبادئ الرئيسية التي يجب على المدير المالي أخذها بعين الاعتبار، وهي تتمتع بأدوار مختلفة في المؤسسة.

¹⁴ زياد رمضان أساسيات في الإدارة المالية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن ، طبعة الرابعة ، ص 61.

الفصل الأول : الادارة المالية

المبحث الثالث: المدير المالي.

تعتبر الإدارة المالية وظيفة مهمة في المؤسسة ، يقوم على إدارتها المدير المالي الذي يعتبر من كبار الاداريين في المؤسسة ، فهو يشارك في اتخاذ القرارات لأنه له السلطات و وظائف و جدارات يتمتع بها ، ويسعى دائما إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة .

المطلب الأول: خصوصيات المدير المالي.

أولا : مفهوم المدير (المسير) .

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام ، وهو المخطط والمراقب وله السلطة في اتخاذ القرارات .¹⁵

ثانيا : خصوصيات المدير المالي .

المدير المالي هو الذي يتخذ القرارات المالية المهمة وهو يقوم بالتخطيط المالي و تنمية المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي وربحية المؤسسة ، كما يقوم بإعداد المقترحات التي تعرض على مجلس الادارة في شأن استثمارات ومصادر التمويل المحتملة وإدارة التدفقات النقدية .¹⁶

يقوم كل من المراقب المالي والمدير المالي برفع التقارير الى نائب رئيس التمويل ويقع على المدير المالي مسؤولية ادارة التدفقات النقدية واتخاذ القرارات الانفاق الرأسمالي أو الاستثماري و وضع الخطط المالية ، ويتولى المراقب المالي مسؤولية الوظيفة المحاسبية والتي تتضمن الضرائب ومحاسبة التكاليف والمحاسبة المالية وأنظمة المعلومات .¹⁷

¹⁵ محمد رفيق الطيب مداخل التسيير أساسيات ووظائف تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، طبعة 2005-2006، ص27 .

¹⁶ منير ابراهيم الهندي إدارة المالية مدخل تحليل معاصر ، المكتب الحديث الاسكندرية ، طبعة الخامسة 2003 ، ص30.

¹⁷ طارق مصطفى الشهاوي، نحال فريد مصطفى، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار ، دار الجامعي الاسكندرية، طبعة 2012، ص10-23.

الفصل الأول : الادارة المالية

المدير المالي يقوم بتقييم القوائم التي يعدها المحاسب وينمي البيانات اضافة ويقوم باتخاذ القرارات المبنية على تحليل ودراسة البيانات ويستعملها كمدخلات أساسية في عملية اتخاذ القرارات المالية لأن عمل المدير المالي تبدأ عندما ينتهي عمل المحاسب .¹⁸

المطلب الثاني: وظائف المدير المالي.

يتمتع المدير المالي بمسؤولية الاشراف على الشؤون المالية للمؤسسة وأن له عدة وظائف من بينها :

- تحليل البيانات المالية.
- تحديد هيكل أصول المشروع.
- تحديد وتشكيل الهيكل المالي¹⁹

المطلب الثالث : جدارات المدير المالي وسلطاته

أولاً : جدارات المدير المالي .

- جدارات الأعمال : يجب أن تتوفر لدى المدير المالي هيكل صناعة وطبيعة الأسواق واتجاهات التغيير واقتصاديات الأداء واستراتيجيات المنافسة ، ويتطلب فهم مجالات القوة و ضعف في المؤسسة وقدراتها ومزاياه التنافسية
- جدارات مالية : تتركز بالإمام بالقواعد والأساليب المحاسبية وأدوات التحليل المالي واتخاذ القرارات الاستثمارية بالإضافة الى الخبرة المتخصصة في التعامل مع المؤسسة المالية مثل شركات التأمين والبنوك.
- جدارات التغيير : يجب أن يكون قادرا على قيادة وإدارة عمليات التغيير حتى يتم احداث الدمج الفعال بين أنشطة الجهاز المالي واحتياجات المؤسسة لتطوير وتحقيق الكفاءة والفعالية لأنشطتها وعملياتها وتنطوي هذه الجدارة على توافر مهارات شخصية مثل الاقناع والتأثير في الآخرين والقدرة على اتخاذ القرار والتطوير .

¹⁸ ، نihal فريد مصطفى، محمد صالح الحناوي الإدارة المالية تحليل مالي لمشروعات الأعمال، مكتبةالجامعي الحديث الاسكندرية، طبعة 2008، ص 31..

¹⁹ يوسف حسين يوسف، التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دار التعليم الجامعي الاسكندرية، الطبعة 2012، ص 292.

الفصل الأول : الادارة المالية

- المصداقية الشخصية: المدير المالي الفعال هو الذي يستطيع كسب احترام وتقدير الآخرين من خلال تمسكه بقواعد الأخلاق والتزامه بالقيم والبادئ العامة و التنظيمية واحترامه للوعود التي يلتزم بها أمام الآخرين وإقامة روابط شخصية جيدة مع المتعاملين الداخليين والخارجيين.²⁰

²⁰ جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 88-89.

الفصل الأول : الادارة المالية

الشكل رقم (1): جدارات المدير المالي.



المصدر : جمال الدين مرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، مرجع سبق ذكره ، ص 89

الفصل الأول : الادارة المالية

ثانيا: سلطات وصلاحيات المدير المالي .

- ✓ تقييم البدائل المختلفة للاستثمارات لاختيار أفضله .
 - ✓ تقدير الأموال المطلوبة للاستثمار .
 - ✓ انشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها .
 - ✓ تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الاصدار .
 - ✓ المفاضلة بين مصادر التمويل طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
 - ✓ تحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.
 - ✓ تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المنشأة .
 - ✓ اتخاذ الاجراءات المناسبة لإصدار الأسهم أو السندات وتأثيرها من سعر السهم في السوق.
 - ✓ إدارة رأس المال العامل من خلال رسم سياسات الاستثمار في الأصول المتداولة وسياسات تمويلها.
 - ✓ الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ز مراقبتها .
 - ✓ دراسة وتحليل وتفسير النتائج المالية لاستفادة الادارة منها في التعرف على النواحي الايجابية والسلبية في أنشطة الأقسام والدوائر أي تحديد نقاط القوة و الضعف .
 - ✓ مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية .
 - ✓ الإشراف على اعداد الحسابات الختامية للمشروع حسب الحاشه شهريا أو سنويا .
 - ✓ مواجهة مشكلات خاصة كالاندماج مع مؤسسة أخرى أو التصفية أو اعادة التنظيم.
- ومن الصلاحيات التي يتمتع بها المدير المالي يمكن تحديدها على شكل سلطات، السلطة التنفيذية ويمارسها على العاملين في دائرته. السلطة الوظيفية يمارسها على العاملين في الدوائر الأخرى بالمؤسسة ،الا أنهم يقومون

الفصل الأول : الادارة المالية

بمهام لها علاقة بالوظيفة المالية السلطة الاستشارية وهي تلك السلطة التي تقدم النصح والمشورة للمستويات التنظيمية

المختلفة للمؤسسة فيما يتعلق بالجوانب المالية.

المدير المالي الفعال هو الذي يتمتع بجدارات وسلطات وصلاحيات التي تمكنه من تسييره الحسن للمؤسسة،

وتحقيق أهدافها المسطرة لأنه هو الذي يساهم في عملية الوصول الى القرارات السليمة في كل ما يتعلق بالمؤسسة.

الفصل الأول : الادارة المالية

خاتمة الفصل:

إن أهمية ودور الادارة المالية جعلتها من الوظائف الأساسية في المؤسسة ، وأصبحت تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة ، بحيث تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة وتستخدم التخطيط والتنظيم والرقابة ، وتوزيع الأموال والمسؤوليات للمؤسسة ، كما تعتمد كذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير خاصة التحليل المالي الذي يقدم صورة عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة ، والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات في أوقاتها المناسبة والتي تكون من صلاحيات المدير المالي وتعتمد على كفاءته وخبرته ومصداقيته للعمل الذي يسعى إلى تحقيقه ، وفي هذا السياق سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى دراسة تطبيقية للإدارة المالية في المؤسسة المعدنية حمام بوغرارة وهذا من أجل التدعيم الجانب النظري ، وكذا التطرق إلى التمويل وأهم مصادره ، ومعرفة المؤسسة اذا كانت تعتمد على المصدر التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي .

الفصل الثاني:

الإدارة المالية و التمويل في المؤسسة،

دراسة تطبيقية في المحطة المعدنية

حمام بوخرارة - مغنية - تلمسان .

مقدمة الفصل:

تعتبر مسألة التمويل من أعقد المسائل التي تواجه المسير المالي في المؤسسة إذ تقع على عاتقه تدير الأموال اللازمة لتمويل مختلف الأنشطة المؤسسة، وقد أصبح من الضروري على المسير المالي عند تحديد سياسة التمويل التي يتبعها للحصول على الأموال، وقبل اتخاذ قرار التمويل يسعى إلى التفكير في وسائل التمويل المناسبة واللازمة لتحقيق نشاطها وتغطية احتياجاتها من الأموال و بذلك تلجأ إلى الاعتماد على مواردها الداخلية في شكل تمويل ذاتي و في حالة عدم كفايتها تلجأ إلى تدبير الموارد الخارجية التمويل الخارجي.

ومن أجل تدعيم دراستنا قمنا بدراسة تطبيقية حيث إن المؤسسة موضوع الدراسة هي المحطة المعدنية حمام بوغرارة مغنية تابعة لمؤسسة التسيير السياحي بتلمسان، ومنه قسمنا هذا الفصل الى:

المبحث الأول: تمويل المؤسسة.

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة (المحطة) المعدنية حمام بوغرارة مغنية تلمسان.

المبحث الثالث: الإدارة المالية في المؤسسة المعدنية حمام بوغرارة مغنية تلمسان.

وبهذه الدراسة التطبيقية سنعرف مدى أهمية الإدارة المالية في المؤسسة وعلاقتها مع مختلف الوظائف الأخرى،

وكذا أهم مصدر تمويلها.

المبحث الأول: تمويل المؤسسة.

تحتل وظيفة التمويل بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية ، كما يترتب على العمليات التمويلية من اتخاذ مجموعة القرارات ومدى تأثير هذه الأخيرة على مستقبل المؤسسة والتي تعتبر مصيرية ويتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم التمويل.

1. التمويل هو الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وهو يمثل الجانب الاهتمامات ووظيفة الادارة المالية في منظمات الأعمال.²¹
2. يعرف التمويل على أنه مجموعة من الأسس والحقائق التي تعمل على تدبير الأموال وكيفية استخدامها سواء كانت هذه الأموال تخص الأفراد أو منشآت الأعمال.
3. التمويل هو العملية تجميع لمبالغ الأموال ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة وهذا ما يعرف بتكوين رأس المال الجماعي وتحسيد هذه الأخيرة في الميزانية التي تحتوي على:

- جانب الأصول يظهر فيه الاستخدامات .
- جانب الخصوم يظهر فيه الموارد .²²

²¹ محب خلة توفيق الهندسة المالية الاطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار ، دار الفكر الجامعي للنشر الاسكندرية، طبعة 2011، ص 42-43.

²² يوسف حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

4. التمويل هو الكيفية استعمال الأموال وتسيير انفاقها ومحاولة ترشيد هذا الانفاق.²³

5. ويمكن تعريف وظيفة التمويل على أنها تطبيق للمبادئ والمفاهيم الاقتصادية عند اتخاذ القرارات وحل المشاكل الخاصة بمنظمات الأعمال، ومن أهم القرارات الادارية التي تحتاج الى تطبيق النظريات والأدوات المالية هي قرارات الاستثمار (استخدام الأموال) وقرارات التمويل (زيادة رأس المال أو الحصول على الأموال) وعل ضوء هذا التعريف فهي تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

الجدول رقم (1): يوضح أهم أبعاد رئيسية لوظيفة التمويل

المؤسسات المالية البنوك والمؤسسات المالية الأخرى	الاستثمار للمستثمرين من الأفراد و مديري الاستثمار	الإدارة المالية داخل منظمة الأعمال
- ادارة الأرصدة النقدية.	- تقييم الأسهم العادية.	- الاحتفاظ بالأرصدة النقدية منح الائتمان.
- تحديد ملائمة رأس المال.	- اختيار الأسهم والسندات المناسبة.	- الاستثمار في الأصول الجديدة.
- التعامل مع القوانين والإجراءات الحكومية.	- تحليل السندات (مثل سندات الحكومة).	- احلال وتجديد الأصول القديمة.
- تحديد أسعار الفائدة على القروض.		اصدار الاسهم والسندات.

المصدر: أسامة عبد الخالق الأنصاري الإدارة المالية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، ص 13.

²³ فتحي خذرية ، موسى حمادي ،أيوب صكري ٥ مصادر التمويل المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لتيل شهادة ليسانس ع. التسيير ، سنة 2006 ، ص 08.

- الإدارة المالية : يطلق عليها وظيفة تمويل الشركات، وتهتم الإدارة المالية أساسا بالقرارات المالية داخل منظمة الأعمال .
- الاستثمار للمستثمرين: تركز وظيفة الاستثمار على سلوك الأسواق المالية وتسعير الأوراق المالية.
- المؤسسات المالية: تعمل المؤسسات المالية (البنوك / شركات التأمين) كوسطاء لمقابلة موردي الأموال مع مستخدميها.

وعلى أساس هذا يمكن استخلاص أربعة مبادئ أساسية وتتمثل في:

- القيمة الزمنية للأصول.
- معدل الفائدة.
- تحقيق مستوى معين من الربحية لأي قرار من القرارات المالية.
- مدى ملائمة والتوقيت المناسب بين معاد التدفقات النقدية من الاستثمارات وبين سداد الالتزامات.²⁴

المطلب الثاني: أنواع التمويل ووظائفها.

أولاً: أنواع التمويل.

❖ من حيث المدة التي يستغرقها .

- تمويل قصير الآجال: هي تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة وتخصص لدفع الأجور وشراء المواد والمدخلات اللازمة لإتمام العملية الانتاجية والتي يتم تسديدها من نفس الدورة

²⁴ أسامة عبد الخالق الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص12-14.

- تمويل متوسط الآجال : من سنتين الى خمسة سنوات يخص تمويل مشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية المنتظرة من هذا التمويل والتي يتعين على وفاء القرض.
- تمويل طويل الآجال: تزيد مدته عن خمسة سنوات وينشأ من الطلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت مثل عمليات التوسيع.

❖ من حيث مصدر الحصول عليه:

- أ- تمويل ذاتي : هو أكثر استعمالا بحيث يسمح لتمويل نشاطات الاستغلالي بنفسها دون اللجوء الى أي عميل آخر.
- ب- تمويل الخارجي: هو اللجوء المشروع الى المدخرات المتاحة في السوق المالية أو عن طريق زيادة رأس مالها بطرح أسهم جديدة في السوق.

❖ من حيث الغرض الذي يستخدم لأجله:

- أ- تمويل الاستغلال: هو تلك الأموال التي توجه لمواجهة احتياجات والمعاملات قصيرة الآجال والتي تتعلق بتنسيق الدورة الانتاجية في المؤسسة.
 - ب- تمويل الاستثمار : الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة انتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع واقتناء الآلات والتجهيزات التي تؤدي الى زيادة تكوين الرأسمالي للمشروع.²⁵
- ثانيا: وظائف التمويل.

✓ تحليل البيانات المالية : تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية الى شكل أو نمط يمكن استخدامها لمعرفة جوانب قوة المركز المالي للمشروع .

²⁵ يوسف حسين يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص172-173.

✓ تحديد هيكل أصول المؤسسة: يحدد المدير نمط هيكل الأصول وأنواعها كما تظهر في قائمة المركز المالي، ويعني ذلك حجم النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والمتداولة.

✓ تحديد الهيكل المالي للمؤسسة : تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي حيث يوجد نوعين القرارات الخاصة بالهيكل المالي ،النوع الأول له صلة بالمزيج الملائم للتمويل قصير الآجال بينما النوع الثاني فيركز على المفاضلة بين القروض قصيرة الآجال وطويلة الآجال من حيث تحقيق المنفعة المؤسسة ودراسة المعمقة للبدائل المتاحة وعلى هذا الأساس فقرارات التمويل تتمثل في :

- القرارات المتعلقة بالهيكل المالي .
- القرارات المتعلقة بشروط الائتمان.
- القرارات المتعلقة بمقدار رأس المال العامل .
- طرق الحصول على الأموال الجديدة.
- توزيع الأرباح.
- خطط اعادة التمويل .
- الاجراءات المحاسبية.
- الاندماج والتصفية.²⁶

²⁶ يوسف حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

المطلب الثالث: مصادر التمويل المؤسسة وكيفية الاختيار بينهما.

أولاً: مصادر التمويل.

تعتبر عملية أو طريقة حصول المؤسسة على ما تحتاجه من أموال لتلبية احتياجاتها من أكبر انشغالاتها وهذا راجع لما تكتسبه من تأثير على مشاريعها الاستثمارية في هذا الخصوص نجد طريقتين للتمويل هما:

✓ طريقة التمويل الذاتي.

✓ طريقة التمويل الخارجي.

1. التمويل الذاتي:

- التمويل الذاتي (الداخلي) هو القدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ

الاستثمارات الرأسمالية وكذلك زيادة رأسمالها العامل من الأموال الذاتية للمؤسسة.²⁷

- التمويل الذاتي هو تمثيل الثروة التي بحوزة المؤسسة المالية، وهو تحقيق للاستثمارات بفضل الموارد الداخلية للمؤسسة، والتي عادة ما تكون الأرباح محققة.²⁸

- كما يمكن تعريف التمويل الداخلي على أنه الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر

ثانوية دون اللجوء الى مصادر الخارجية وهنا يجب التمييز بين التدفق النقدي والتدفق المالي ، فالأول هو كل

العمليات التي يترتب عنها عملية دخول وخروج النقود وبالتالي التغيير في الرصيد النقدي ، والثاني هو قيد لا

يترتب عنه عملية الدخول أو الخروج.

- إن التمويل الذاتي هو تلك الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء

الى مصادر الخارجية

²⁷ منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر عمان، ص289.

²⁸ يوسف حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص225.

أنواع تمويل ذاتي:

- تمويل ذاتي خاص بالمحافظة على مستوى النشاط: هو عبارة عن التمويل الذاتي الذي هدفه المحافظة على الطاقة الانتاجية للمؤسسة حيث أنها تخصص أموالها لتحقيق الأهداف المسطرة لا أكثر ولا يتكون عموماً من الاهتلاكات.

- التمويل الخاص بالتوسع: في بعض الأحيان نجد أن التمويل الذاتي يفوق الانخفاض الذي يحدث في عناصر الأصول وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة الى استعمال ذلك الفائض في شراء استثمارات جديدة أو زيادة مخزونها أو زيادة رأس مالها ومنه فان هذا النوع من التمويل الذاتي يتشكل من الأرباح بعد اقتطاع الضريبة والتوزيع.

مكونات التمويل الذاتي.

- الأرباح المحتجزة: إن تحقيق الربح هو هدف الأساسي لكل مؤسسة وهذا الربح تقو المؤسسة بتجزئته إلى عدة أقسام منه يكون للمساهمين ليوزع عليهم ، والآخر تحتفظ به وهو ما يسمى الأرباح المحتجزة ، وتمثل الأرباح المحتجزة أحد مصادر تمويل الذاتي فالمؤسسة بدلا من توزيع كل فائض المحقق على المساهمين يقوم بتجنيد جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم الاحتياطي.

● **الاهتلاكات** : هو تسجيل محاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تنقص قيمتها مع الزمن بهدف اظهارها بالميزانية بقيمة صافية، وهو عبارة عن مقياس للنقص الذي يحدث لقيمة الأصل الثابت عبر الزمن وهو نوعين :

✓ **اهتلاك المادي**: هو الاهتلاك الناتج عن تلف الممتلكات والتآكل أو العفن وينتج عن ذلك عجز الممتلكات من المبادرة عن تأدية أعمالها.

✓ **الاهتلاك الوظيفي**: ينتج عن هذا النوع من الاهتلاك بسبب عجز الأصول أو الممتلكات التي تواكب التطور التكنولوجي.

● **المؤونات**: هي أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر أو الأخطار المحتمل وقوعها، وهي أنواع:

✓ **مؤونة الأعباء والخسائر** : تخص المؤسسة لمواجهة حوادث متوقعة مثل خسائر القضايا و المنازعات، الضمانات الممنوحة ، الغرامات المالية.

✓ **مؤونة الأعباء الموزعة على عدة سنوات** : وهي التكاليف التي لا يمكن تحملها في دورة واحدة وهذا نظرا لطبيعتها ، والمبالغ المطلوبة لتنفيذها مثل ترميم أشغال الاصلاحات الكبرى .

✓ **مؤونة التقاعد الاجبارية للأشخاص المشتغلين** : توفر للمساهمين حق التقاعد الاجباري على المؤسسة

● **الاحتياطات** : هي الأموال التي جمعت من طرف المؤسسة وهي جزء من أرباح المحققة والغير الموزعة ، فهي مهما كان نوعها هي عبارة عن أرباح صافية قابلة للتوزيع ولكنها حجزت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعتبر حقا من حقوق أصحاب المشروع وهي أنواع :

✓ **الاحتياطات القانونية**: هي احتياطات اجبارية حددها المشروع وفق المادة 721 من القانون التجاري الجزائري .

✓ **الاحتياطات النظامية** : يتم انشائها طبقا للنظام الأساسي للشركة وذلك بتعيين أو تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة ينص عليها النظام الأساسي ، ولا يمكن استخدامه في غير الأغراض المخصصة له ، إلا بقرار من الجمعية .

✓ **الاحتياطات التعاقدية** : مثل العقود التي تبرمها المؤسسة مع الموردين أو الدائنين حيث تمثل الاحتياطات التعاقدية مبالغ من احتياط المشكل لبنود عقود أخرى غير النظام الأساسي للمؤسسة.

✓ **الاحتياطات الاختيارية** : يقترح هذا من قبل مجلس الادارة على الجمعية العامة للمساهمين مع توزيع أرباح الدورة ، حيث أن هذا النوع لا يكون تعاقدي ولا قانوني ولا نظامي .

إن التمويل الذاتي له مزايا من بينها :

- يعتبر التمويل الذاتي المصدر الأول والوسيلة المستخدمة لتمويل رأس المال بأقل تكلفة ممكنة.
- إن زيادة رأس المال المؤسسة عن طريق الاكتتاب العام أو طرح أسهم للبيع قد يؤثر سلبا على اتخاذ القرار في تلك المؤسسة .
- يعطي التمويل الذاتي نوع من الحرية في اختيار نوعية الاستثمار دون تقييد بشروط المختلفة التي يصب منها تنفيذها مقابل الحصول على أموال من مصادر خارجية.
- انخفاض تكاليف المؤسسة عن طريق الاحتفاظ بالأرباح دون توزيعها ومن ثم تجنب اقتراض والذي يكلف المؤسسة عادة أعباء كبيرة.

كما أن له عدة عيوب من بينها:

- حرمان أصحاب الحقوق من الأرباح التي حققتها المؤسسة.
- يؤدي الاعتماد على التمويل على التمويل الذاتي إلى تعطيل التوسع وتفويت فرص استثمار.

II. التمويل الخارجي:

يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية وينقسم الى :

1) التمويل بالمصادر قصيرة الآجال: التمويل قصير الآجال هو مجموعة القروض التي تستخدمها المؤسسة من

أجل تمويل احتياجاتها المؤقتة في أصول متداولة وهو أنواع:

✓ **الائتمان التجاري:** هو نوع من تمويل قصير الآجال تحصل عليه المؤسسة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العمليات الصناعية.

✓ **الائتمان المصرفي:** هو تلك القروض قصيرة الآجال التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك.

2) التمويل بالمصادر المتوسطة الآجال: هو تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين

الاقتصاديين سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها سنتين أو سبعة سنوات.

3) التمويل بالمصادر الطويلة الآجال: إن التمويل الذاتي عادة ما يكون غير كافي لتلبية متطلبات الاستثمارية،

وهذا ما يدفعها إلى اللجوء الى المصادر الخارجية ومن ثمة مصادر طويلة الآجال والمتمثلة في :

✓ **الأسهم كمصدر للتمويل:** وهي نوعان .

-1 الأسهم العادية: هي الأكثر الأوراق المالية شيوعا وتداولها في الأسواق رأس المال، وتعطي صاحبها جملة من

الحقوق، فالسهم العادي هو وثيقة ذات قيمة اسمية واحدة تطرح للاكتتاب العام، قابلة للتداول وغير قابلة

للتجزئة ولحاملي الأسهم حقوق من بينها:

- حقوق الجماعية للمساهمين يتمتع حاملي الأسهم العادية بحقوق جماعية كملاك مجتمعين.

- حق تعديل عقد تأسيس الشركة بعد موافقة الجهة الحكومية المختصة.

- حق الانتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة.

لكل مساهم يتمتع بحق التصويت وحق في نقل ملكية الأسهم التي يحملونها، حيث أن الأسهم العادية لها مزايا ولها عيوب.

المزايا:

- يفضل المستثمرين التمويل عن طريق هذا المصدر لأنه يحقق لهم معدل عائد أفضل، ويعتبر هذا المصدر وقاية من أثر التضخم في بعض الاستثمارات.

- إن الزيادة في التمويل عن طريق هذا المصدر تؤدي إلى مقدرة شركة على الاقتراض.

- إن لهذا المصدر تاريخ استحقاق غير محدد .

العيوب:

- لا تخصم التوزيعات من الضريبة أي لا تحصل على أي إعفاءات ضريبية.

- تكلفة اصدار الأسهم الجديدة أعلى من تكلفة الاقتراض.

- اصدار الأسهم الجديدة يؤدي الى المشاركة المتساوية لحملة الأسهم في الأرباح المتوقعة.

2- الأسهم الممتازة: هو ورقة مالية تجمع بين سمات السهم العادي والسند وله أيضا قيمة اسمية ،قيمة دفترية

وقيمة سوقية ، وتلجأ مؤسسة اليه في حالتين :

- حالة ارتفاع الأعباء المالية للمؤسسة ،فان التمويل بالسهم الممتاز يكون أفضل من تمويل بالقروض.

- عندما لا تستطيع المؤسسة اصدر بسبب وصولها الى حد قانوني .

و في جدول سيتم توضيح أهم الفرق الموجودة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

الجدول رقم (2): المقارنة ما بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

الأسهم الممتازة.	الأسهم العادية.
- تكون عسيرة مقارنة بالعادية .	- امكانية بيع الأسهم العادية بسهولة وسرعة.
- أصحاب هذه الأسهم لهم حق أولوية في الحصول على الأرباح الموزعة.	- لا يتمتعون حملة الأسهم حق الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة.
- يصدر عدة مرات خلال فترة حياة المؤسسة .	- هذا النوع من التمويل يصدر مرة واحدة
- غالبا لا يكون لحملة هذا النوع الحق الدائم في التصويت.	- خلال فترة حياة المؤسسة .
	- حملة هذا النوع لديهم الحق في التصويت

المصدر: يوسف حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص265.

✓ **السندات كمصدر للتمويل:** السند هو ورقة مالية تمثل دين طويل الآجال على المؤسسة المصدرة له وجزء من الدين الكلي، وللسند قيمة سوقية قد تزيد أو تقل أو تساوي القيمة الاسمية بمعنى أن هناك احتمال تحقيق ربح أو خسارة لحامل السند، ويصدر من طرف الشركات، الحكومة، الجماعات المحلية، و المؤسسات المالية المختصة.

4) التمويل بالاستئجار: هو عبارة عن عقد يلتزم بموجبه المستأجر بدفع مبالغ محددة، بمواعيد متفق عليها لمالك الأصل من الأصول لقاء انتقاء الأول لمواعيد متفق عليها لمالك الأصل، بخدمات التي يقدمها الأصل المستأجر لفترة معينة كأن تقوم احدى المؤسسات المتخصصة في بناء والتعمير باستئجار آلات ورافعات خاصة من المؤسسة أو جهات مالكة لهذه الأصول المستأجرة وهو أنواع²⁹:

الاستئجار التشغيلي: يطلق عليه استئجار خدمة ويتضمن كلا من خدمات التمويل والصيانة حيث نجد :

- استئجار الخدمة تشمل الأجهزة كالحاسبات، الأجهزة المكتبية، السيارات.
- يتولى المؤجر عادة صيانة و خدمة الجهاز.
- يتم الاتفاق كتابة على الاستئجار الأصل عادة ما يكون مدة الاستئجار أقل من العمر المتوقع للأصل المستأجر، وهذا يعني أن تكلفة الاستئجار لا يغطي تكلفة الأصل بالكامل، ان هذا النوع من الاستئجار يعطي حق المؤجر بإلغائه أو فسخه قبل انتهاء مدة العقد الأساسية.

1. الاستئجار التمويلي: هذا النوع لا يشمل خدمات الصيانة ، كما أنه لا يمكن الغائه قبل المدة المتفق عليها،

ولذلك يعطي المؤجر كامل تكلفته مناف الى ذلك معدل العائد المناسب و يتم على أساس خطوات :

- تقوم المنشأة التي تستخدم هذا النوع من الاستئجار باختيار الأصل الذي تريده، ثم تتفاوض مع المنتج أو الموزع في كل الأمور المتعلقة بالسعر وشروط التسليم.

- تقوم المنشأة بعد ذلك بالاتفاق مع أحد البنوك مثلا على أن تقوم الأخيرة بشراء الأصل. أو الموزع على أساس أنها تقوم باستئجار الأصل بمجرد شرائه، وتنص الشروط العقد على أن ضرورة سداد قيمة الأصل بالكامل للمشتري بالإضافة الى العائد.

2. البيع ثم الاستئجار: في هذا النوع تقوم المنشأة والمالكة للأصل المعين (مباني، أراضي، معدات) ببيعها الى

منشأة مالية، لمدة محددة وشروط خاصة يتفق عليها ويتلقى البائع فورا قيمة الأصل مقابل الالتزام بسداد دفعات متساوية لمدة العقد تكفي لتغطية قيمة الأصل والعائد المناسب للاستثمار المؤجر.

للاستئجار عوامل تتحكم فيه :

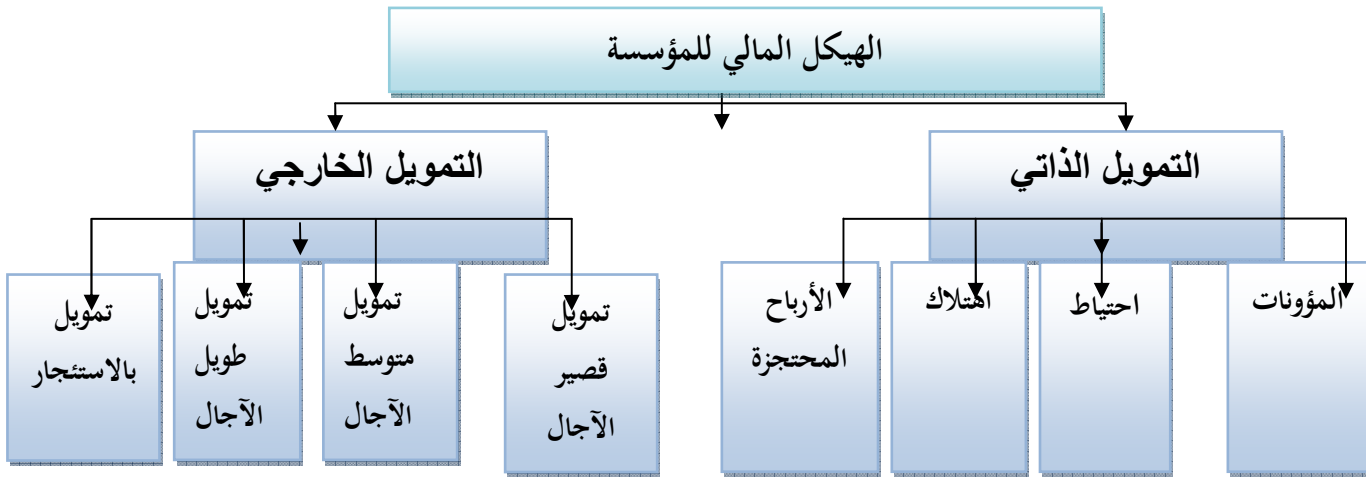
- **الضريبة:** تعتبر من أهم الاعتبارات التي تدفع المؤسسة لاختيار الاستئجار كمصدر التمويل من حيث تستفيد من الخصم أقساط الاستئجار عند تحديد الوعاء الضريبي.³⁰

- **السيولة:** أي أن المستأجر يقوم بتسديد التزاماتها الثابتة من النقد المتحقق من العملية التشغيلية على السنوات القادمة بدلا من استعمال السيولة المتاحة دفعة واحدة.

³⁰ حمود توفيق، بلمختار راجح، مذكورة مصادر التمويل في المؤسسة، المركز الجامعي يحي فارس معهد علوم التسيير، ص28-33.

- الضمان: عادة ما يكون أصل نفسه بعكس الحال في حالة الاقتراض من البنك فالضمان الذي يقبله يجب أن يكون أكثر من الذي يقبله يجب أن يكون أكثر من ذلك.

الشكل رقم(2): الهيكل المالي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة، اعتمادا على المعلومات السابقة

ثانيا: الاختيار بين مصادر التمويل الذاتي و الخارجي.

- الكلفة: على المدير المالي اجراء مقارنات من حيث كلفة كل مصدر واختيار المصدر الأقل تكلفة.
- أسعار الفوائد السائدة: اذا كانت الفوائد مرتفعة في السوق المالية من المستحسن تمويل الاحتياجات طويلة الآجال عن طريق الأسهم لأن تكلفة السندات تكون مرتفعة.

● ربحية المنشأة: اذا كانت ربحية عالية، فمن المستحسن استخدام السندان لأن المنشأة تحقق أرباحا تفوق نسبة العوائد المدفوعة على السندات.

● تركيبة رأس المال: تقييد تركيبة رأس المال من الخيارات المطروحة أمام المنشأة فمثلا اذا كانت نسبة الديون مرتفعة فقد لا تستطيع المنشأة طرح السندات، ولا بد لها من بيع الأسهم والمهم أن تحتفظ المؤسسة بنسبة متوازنة من مصادر التمويل المختلفة.

● طبيعة عمل المنشأة: تقييد طبيعة العمل الذي تمارس فيه خيارات التمويل، فمثلا هناك بعض المنشآت التي لا تملك الكثير من الموجودات الثابتة لرهنها أو لبيع السندات لضماناتها مثل البنوك أو الشركات أو شركات التأمين والشركات المالية، وبالتالي قد تكون مثل هذه المؤسسات مجبرة على اصدار الأسهم بدلا من السندات.³¹

إن الإدارة المالية هي التي توكل اليها كافة النواحي المالية، بمنظمة الأعمال وذلك للحصول على التمويل من مصادره المختلفة وحسن استخدامه، فالإطار العلمي والأكاديمي للتمويل والإدارة المالية يشير الى الاتساق بين ثلاثة جوانب لهما:

- الطلب على الأموال: وهي نقطة بداية وهي توافر فرص الاستثمار باعتبارها مجال لخلق القيمة أو تغطيتها.
- عرض الأموال: يتوقف بدورة على عوامل ومتغيرات التي تحدد تكلفة التمويل فيزيد بزيادة التكلفة وينخفض بانخفاضها.
- المعايير: وهو جانب يستخدم لتحقيق الملائمة بين عرض النقود والطلب عليها.

³¹ محمد يونس خان الإدارة المالية، المركز الكتب الأردني، طبعة 1995، ص 204.

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة(المحطة) المعدنية حمام بوغرارة، مغنية، ولاية تلمسان.

من أجل وضع المؤسسة في اطار الدراسة لابد من اعطاء صورة واضحة لنشأتها، وبما أن هذه المحطة هي تابعة لمؤسسة الم التسيير السياحي تلمسان تطرقت الى نشأة المؤسسة الأم ثم لمحة عن المحطة المعدنية لحمام بوغرارة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المحطة المعدنية حمام بوغرارة.

أولاً: مؤسسة التسيير السياحي تلمسان.

مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان هي مؤسسة ذات أسهم أنشأت من خلال المرسوم رقم 83-215 المؤرخ في 26 مارس 1983 المتعلقة بخلق مؤسسة التسيير السياحي [EGTT] المتمم للمرسوم 85-49 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه مؤسسات عمومية الاقتصادية، تحولت المؤسسة الى شركة ذات أسهم في مارس 1990، ثم تغير نمط المؤسسة بواسطة عقد رسمي موثق بتاريخ 27 مارس 1990 من الخاصية الاجتماعية الى مؤسسة عمومية اقتصادية [شركة ذات أسهم] ، حيث تم تعيين مكتب مجلس الادارة بواسطة العقد الموثق وتم تعيين السيد بوطاوس ابراهيم بوعلام كرئيس مجلس الادارة والمدير العام للمؤسسة.

تقع مؤسسة التسيير السياحي بشارع باستور تلمسان- الجزائر، ويقدر رأسمالها الاجتماعي ب:150 مليون دينار جزائري ، وأصبحت من ضمن محفظة لشركة التسيير ، تنشط هذه المؤسسة في قطاع خدماتي يتمثل في الفنادق و الحمامات المعدنية، وكل الخدمات الموالية لهم كالعلاج بالمياه المعدنية.

وحدات نشاطها:

● الفندق:

❖ فندق الزيانين بتلمسان.

❖ فندق تافنة بمغنية بتلمسان.

❖ فندق سعيدة بسعيدة.

● المحطات:

❖ محطة حمام بوغرارة ولاية تلمسان.

❖ محطة بوحنيفة ولاية معسكر.

❖ محطة حمام ربي ولاية سعيدة.

❖ محطة حمام بوحجر ولاية عين تموشنت.

تقع كلها في الغرب الجزائري وتعتبر هذه المحطات المعدنية متنافسة فيما بينها .³²

ثانيا: المحطة المعدنية حمام بوغرارة.

تقع محطة حمام بوغرارة في أقصى غرب البلاد على الحدود واد تافنة بالقرب من المدينة الحدودية مغنية، وترجع أصول هذه المحطة المعدنية إلى الحقبة الرومانية الدين بنو صهريجا وأوصلوا به الماء وأصبح للاستحمام وأطلقوا عليه اسم بنت السلطان.

الفصل الثاني : الادارة المالية و التمويل في المؤسسة، دراسة تطبيقية للمحطة المعدنية حمام بوغرارة .مغنية . تلمسان

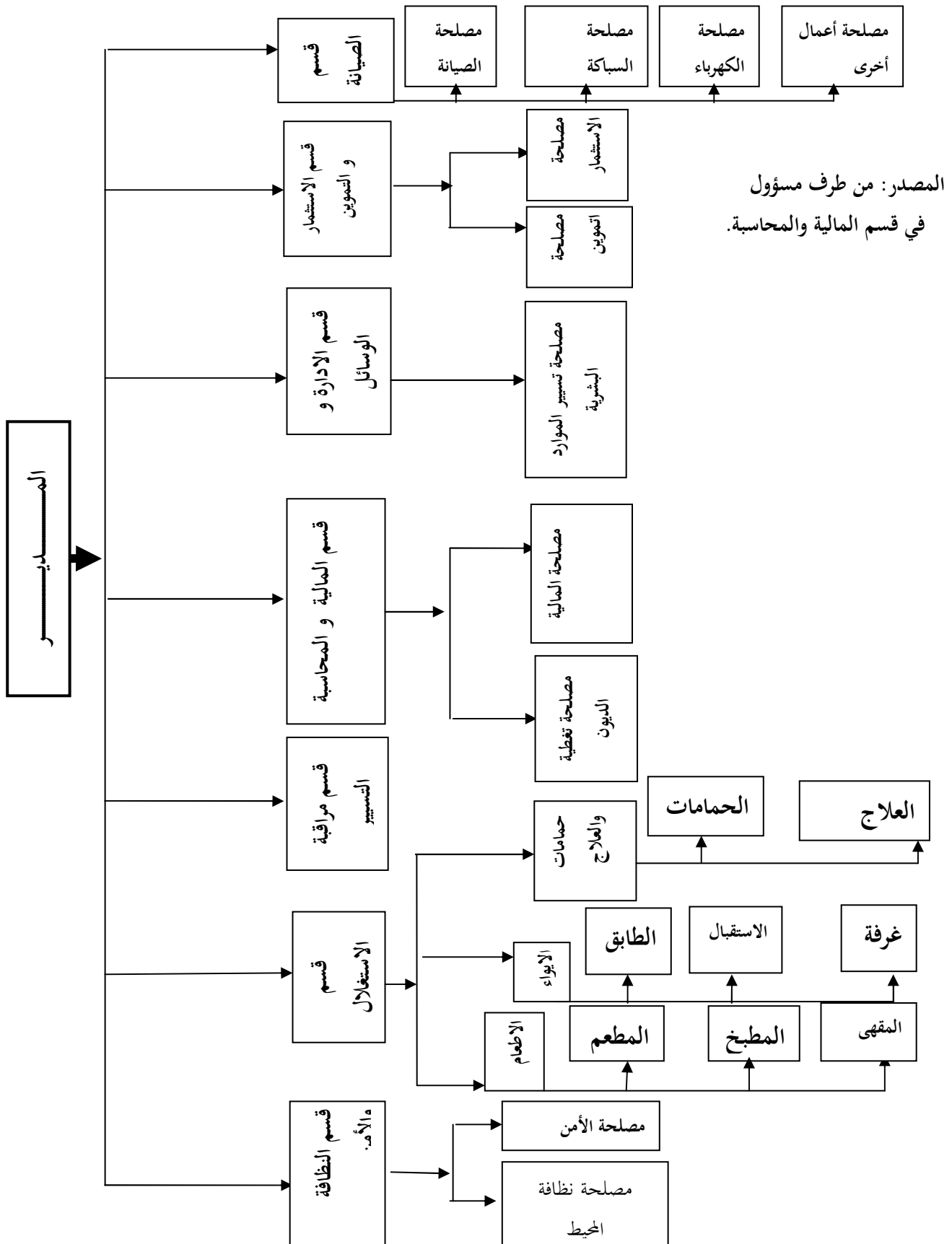
وفي العهد العثماني أطلقوا عليه اسم حمام بوغرارة نسبة الى الرجل العالي سيدي بوغرارة ، ومع احتلال فرنسا للجزائر وجدت أن الماء معدني وصحي فقامت ببناء الحمام سنة 1889، وبعد استقلال الجزائر و بتطور الزمان أصبحت مكانا تتوافد اليه السياح حيث كان افتتاح هذه المحطة في 4 جويلية 1974. (ملحق رقم 01)

إن المحطة تابعة لمؤسسة التسيير السياحي تلمسان ويقدر عمال ب 81 عامل.³³

³³ المحطة المعدنية حمام بوغرارة مغنية، تلمسان ، من طرف مسؤول في المحطة يوم 3 مارس 2014.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمحطة المعدنية حمام بوغرارة.

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي لمحطة المعدنية حمام بوغرارة



المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعدنية حمام بوغرارة.

✓ المدير: هو الذي يتأرض المحطة ويقوم بأداء مهامه المتمثلة في:

- اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المؤسسة وذلك بعد مشاركة مديري الأقسام الأخرى الأساسية.
- العمل على تحسين الظروف الملائمة لأداء نشاط المؤسسة ودورها على أكمل وجه.

علما أن المدير يكون على دراية تامة بالوضعية المالية للمؤسسة.

✓ قسم الصيانة: يتولى مسؤول هذا بمراقبة جميع العطل الموجود بالمؤسسة و ذلك قصد صيانتها ويضم:

- مصلحة الصيانة.
- مصلحة السباكة.
- مصلحة الكهرباء.
- مصلحة الأعمال الأخرى.

✓ قسم الاستثمار و التمويل : ويضم مصلحتين.

1) مصلحة الاستثمار: وهي تضم المعدات متداولة الاستعمال وعند التكلم عن الاستثمار فمن أهم المشروعات

الاستثمارية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ومن بينها:

- تجديد هياكل المؤسسة.
- تجديد المعدات التقنية [كالمسالات].

إلا أن كل هذه المشروعات الاستثمارية لازالت في طور الدراسة ولم تطبق حتى سنة 2015.

2) مصلحة التموين: هي مختصة في شراء كل ما هو ضروري من البضائع و مواد و اللوازم التي تستهلك مباشرة من طرف المؤسسة.

✓ قسم الإدارة و الوسائل : وتضم مصلحة تسيير الموارد البشرية وهي مختصة بجميع المستخدمين وما يخصهم من الضمان الاجتماعي وكشف الرواتب الشهرية .

✓ قسم المالية والمحاسبة : ويضم:

- مصلحة المحاسبة: هي مختصة في تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية واستخلاص النتائج المالية.

- مصلحة تغطية الديون: هي مختصة في تحرير الفواتير الادارية الخاصة بالزبائن فواتير على الحساب ادا كانت الشركات.

✓ قسم مراقبة التسيير: هو القسم المسؤول عن مراقبة جميع الفواتير مع السلع الحقيقية و فواتير البيع مع الآداءات المقدمة، ومراقبة المخزونات والاستثمارات أي أنها المصلحة التي تقيم الأداء وتقوم باتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة النقائص .

✓ قسم الاستغلال: حيث يعتبر هذا القسم هو مورد المؤسسة حيث يشمل:

1 الحمامات والعلاج:

- الحمامات: 25 حمام للنساء، 25 حمام للرجال

- العلاج: يضم جناح طبي يحتوي على معدات علاجية خاصة بممارسة التدليك الطبي ويشرف على هذا الجناح فريق طبي متخصص.

2 - الإيواء: ويضم

- 30 غرفة و 14 استوديوهات مجهزة.

- قسم الاستقبال.

- قسم الغسيل.

الاطعام: تحتوي المحطة على مطعما بسعة 200 وجبة يوميا [لعداء والعشاء] و مقهى يتسع 65 مقعد

3 و مطبخ للطهي.

✓ قسم النظافة والأمن : وهو القسم المسؤول عن نظافة المحيط المحطة و الأمن عليه ويضم:

- مصلحة نظافة المحيط.

- مصلحة الأمن.

بعد التطرق إلى معرفة المؤسسة قصد الدراسة وهيكلها التنظيمي ودراسته بكل أقسامه و مصالحه سوف

اتطرق في المبحث الثالث الى موضوع دراستي الذي هو الإدارة المالية في المؤسسة.³⁴

³⁴ معلومات من طرف مسؤول في قسم المالية والمحاسبة، المحطة المعدنية حمام بوغرارة، مغنية تلمسان، يوم 5 مارس 2014.

المبحث الثالث: الإدارة المالية في المحطة المعدنية حمام بوغرارة. مغنية، ولاية تلمسان.

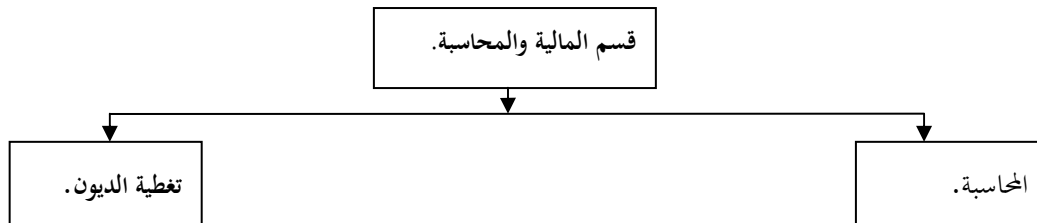
بعد التطرق إلى الإدارة المالية في المجال النظري من كل وظائفها وعلاقتها مع الوظائف الأخرى , قمت بدراسة

تطبيقية للإدارة المالية في المؤسسة المعدنية حمام بوغرارة.

المطلب الأول: وظائف الإدارة المالية في المؤسسة المعدنية.

تعتبر الإدارة المالية من أهم مصالح الموجودة في المؤسسة نظرا للدور الذي تقوم به ، ومن أهم وظائفها:

- التسيير الجيد لمجموع العمال بشأن الغيابات المرضية ، دفع الأجور وتأمين.
 - اجراء عملية الفوترة وتأمين تغطيتها.
 - مراقبة وتسهيل الحالة المالية للمؤسسة أي التوازن بين مدخلات والمخرجات.
 - اعداد ونشر الفواتير مختلف الوظائف الأخرى.
 - مراقبة رقم الأعمال اليومي مع قسم مراقبة التسيير وذلك من أجل التوصل الى نفس رقم الأعمال.
- الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في المؤسسة المعدنية حمام بوغرارة.



المصدر: قسم المالية والمحاسبة للمحطة.

المطلب الثاني: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى بالمحطة.

تحتل الإدارة المالية مكانة كبيرة في المؤسسة المعدنية فهي لا يمكن عزلها عن بقية الأقسام لأخرى، حيث كل واحد من هذه الأقسام لا يمكنها القيام بوظائفها دون استشارة المدير المالي .

● **قسم الصيانة:** لا يتصل مباشرة مع الإدارة المالية وإنما قسم التمويل هو الوسيط بينهما، مسؤول قسم الصيانة يقدم كل متطلباته لقسم التمويل ومن هذا الأخير الى قسم المالية لتولي عملية كل فواتير الشراء.

● **قسم التمويل والاستثمار:** له علاقة مباشرة مع قسم المالية لأن كل الفواتير الخاصة بهذا القسم تكون على دراية بها وخاصة اذا كان الأمر يتعلق بشراء لوازم أو أصل طويل الأجل (كمحركات المياه) وكان ثمنها يفوق 10 ملايين سنتيم فهي تقوم بأخذ ثلاثة فواتير نموذجية ، وتقوم بأخذ السعر الأقل بجودة جيدة.

● **قسم الموارد البشرية:** تكون علاقة الإدارة المالية بهذا القسم مرة واحدة من كل شهر ، أي عند تسديد الأجور وذلك عن طريق قائمة أسماء العمال مرفقة بالحساب الجاري البنكي، كما أنها تقوم بتأمين على العمال بوثيقة تصريح الضمان الاجتماعي.

● **قسم مراقبة التسيير:** لها علاقة وطيدة مع هذا القسم حيث أنها تقوم بمراقبة وحساب كل الفواتير مع هذا القسم لكن كل واحد منهم على حدى اذ يجب التوصل الى نفس النتائج وكذا رقم الأعمال اليومي نفسه لكلتا القسمين.³⁵

الفصل الثاني : الادارة المالية و التمويل في المؤسسة، دراسة تطبيقية للمحطة المعدنية حمام بوغرارة .مغنية . تلمسان

• قسم الاستغلال: تأتي علاقة الإدارة المالية بهذا القسم عندما يسجل كل الموارد المالية الناتجة عن كل من

الإيواء الاطعام ، حمامات العلاج، والتي تضم يوميا إلى الصندوق الرئيسي الموجود بالاستغلال ، والإدارة المالية

تقوم بمراقبة كل التسجيلات وبعد ذلك تقوم بوضعها في الحساب البنكي الخاص بالمؤسسة.

المطلب الثالث: مصادر تمويل المؤسسة المعدنية لحمام بوغرارة.

من خلال المعلومات المقدمة من طرف المدير المالي للمؤسسة المعدنية تبين أن هذه المؤسسة قائمة بذاتها أي أنها

تعتمد على التمويل الذاتي بصفة جد كبيرة .

هي مؤسسة تعتمد على نفسها و مستقلة عن البنوك أي أنها لا تقترض، حيث أنه لا توجد أي اعانات من طرف

الدولة (إذ أنه طال التكلم عن ذلك في الجرائد و الانترنت لكن لا توجد أي وثيقة تثبت ذلك)،

من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة المعدنية لتمويل احتياجاتها أهمها ، الايواء العلاج الحمامات ، الاطعام كراء

المحلات التجارية، موقف السيارات .³⁶

و من خلال جداول الملحقه يتضح لنا من خلالها مصادر تكوين رقم أعمال المؤسسة، وذلك لسنة 2013 والذي

قمنا بتلخيصه في الجدول رقم (3).

³⁶ معلومات من طرف مسؤول في قسم المالية والمحاسبة، المحطة المعدنية حمام بوغرارة ، مغنية، تلمسان، يوم 9 و 10 مارس 2014.

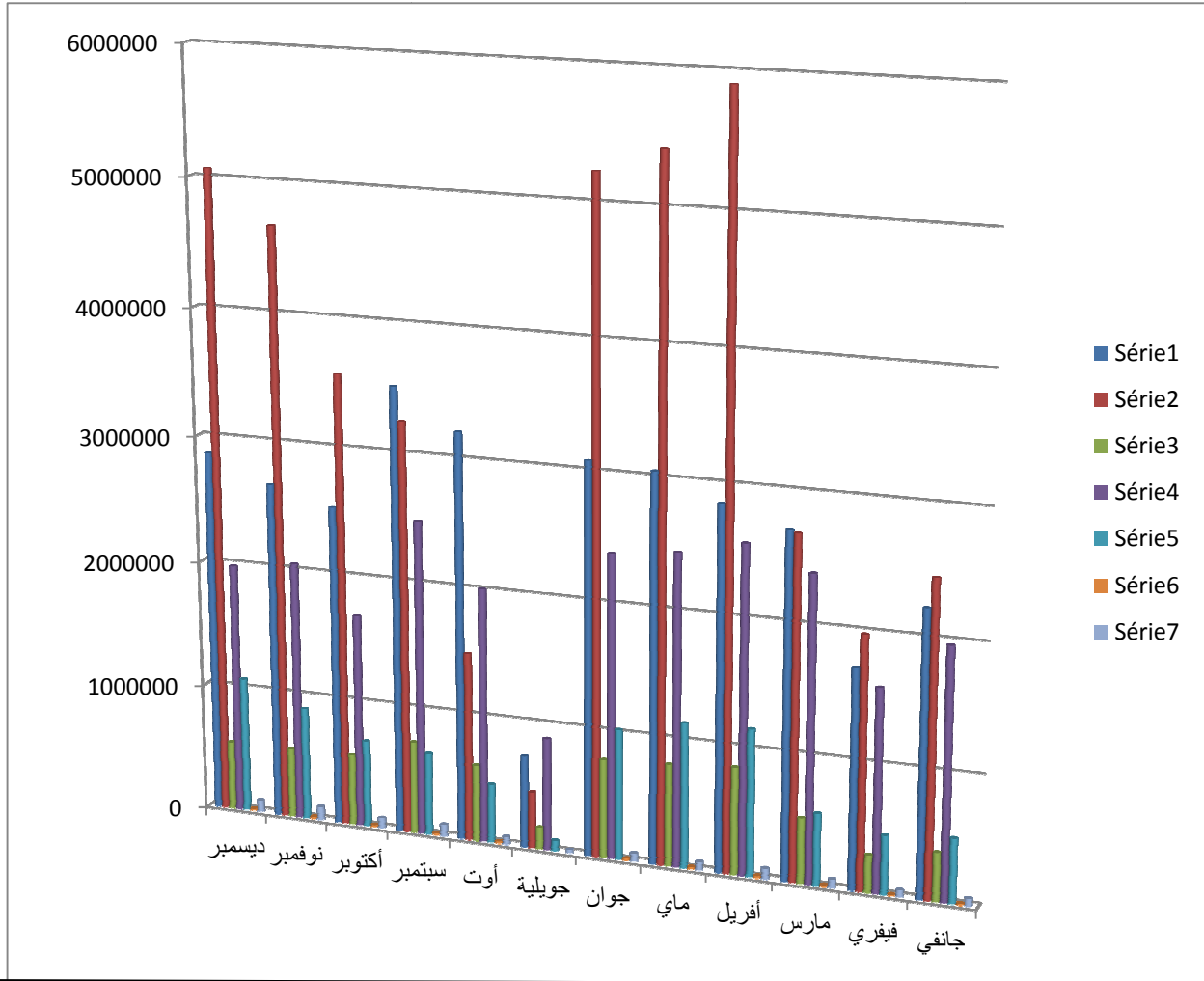
جدول رقم (3) : أهم موارد المحطة المعدنية حمام بوغراة لسنة 2013

جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
3080353.8	3046502.25	2851225.45	2706040.69	1720508.77	2225179.49	الايواء
5223336.35	5417895.15	5897047.55	2682283.65	1978393.53	2458232.6	المطعم
776807.85	805115.1	844981.2	513849.1	293177.4	381202.3	المشروبات
2388759.5	2448896.45	2570001.4	2395936.03	1588221.45	1966123.79	الحمامات
1027572.91	1141988.35	1156594.43	564341.51	461530.15	932.37 507	العلاج
15729.05	15729.05	15729.05	15729.05	11536.3	11536.3	كراء المحلات التجارية
63651	65352.45	82837.3	68856.95	52360.2	58639.15	موقف السيارات

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية
2860166.24	2658296.16	2526175.23	3509202.97	3204222.41	726473.23
5061304.86	4662845.98	3564497.62	3247836.22	1487880.42	446330.35
542078.18	552395.29	559940.23	727517.73	605175.35	172423.4
1978290.05	2045869.15	1687781.85	2485194.59	2009621.1	888682.6
1070961.87	891386.03	689795.84	650315.15	467454.32	81295.92
15729.05	15729.05	15729.05	15729.05	15729.05	
93502	104027.1	79261.6	92287.85	58688.45	23626.25

المصدر : من قسم المالية والمحاسبة للمحطة. (ملحق رقم 02)

الشكل رقم (5): تطور موارد المحطة المعدنية خلال 2013.



المصدر: من اعداد الطالبة عل ضوء المعلومات المحصلة عليها.

التعليق :

من خلال مدرج الأعمدة وعلى أساسه سنحاول التعليق على النحو التالي:

إن تطور كميات المبيعات المحطة للخدمات المختلفة (الايواء ، المطعم، المشروبات، العلاج، كراء المحلات التجارية،

موقف السيارات)، المقدمة من خلال أشهر سنة 2013.

ففي شهر جانفي حققت خدمة المطعم مورد أكثر من 2.000.000 دج و يليه الإيواء بينما الحمامات حققت موردا أقل من 2.000.000 دج أما الخدمات الأخرى المشروبات و العلاج أقل من 1.000.000 دج حيث يتراوح رقم أعمالها ما بين 500.000 و 300.000 دج ، وتبقى كراء المحلات التجارية و موقف السيارات الأقل موردا بالنسبة للشهر حيث يتراوح ما بين 10.000 دج و 60.000 دج، وفي شهر فيفري حيث أن كل موارد المحطة المتأتية من الطعم والإيواء و حمامات الخفضت عن 2.000.000 دج و بقيت الخدمات الأخرى على حال الشهر الماضي، و شهر مارس ارتفعت موارد المحطة من خلال ثلاثة الخدمات المقدمة الايواء الاطعام والحمامات وتبقى الخدمات الأخرى على حالها، وفي الشهر أفريل يصل رقم أعمال الخدمة المطعم الى حوالي 6.000.000 دج وتليه الحمامات والإيواء حيث فاق 2.000.000 دج و ارتفعت مورد العلاج أكثر من 1.000.000 دج، وفي الشهر ماي انخفض مورد المطعم قليلا حيث أصبح يصل تقريبا الى 5.500.000 دج، و الإيواء أكثر 3.000.000 دج، و تبقى الخدمات الأخرى أقل من 1.000.000 دج ، ويزيد كل موارد بالانخفاض حتى تصل في شهر جويلية كلها الى أقل من 1.000.000 دج وفي أوت ترجع بالارتفاع حيث الإيواء أكثر من 3.000.000 دج و الحمامات 2.000.000 دج و المطعم حوالي 1.500.000 دج و تبقى الخدمات الأخرى مواردها تتراوح ما بين 0 و 1.000.000 دج .

وفي سبتمبر يرتفع موارد الإيواء و المطعم الى أكثر من 3.000.000 دج و الحمامات أكثر من 2.000.000 دج وكل الخدمات الأخرى أقل من 1.000.000 دج ، وشهر أكتوبر يزيد مورد المطعم بالارتفاع و ينخفض الإيواء الى حوالي 2.600.000 دج، و شهر نوفمبر ارتفع مورد المطعم الى 5.000.000 دج ، و تبقى الخدمات الأخرى تقريبا بنفس الأشهر الماضية، وفي ديسمبر يصل مورد المحطة من خدمة المطعم إلى أكثر من 5.000.000 دج و الإيواء الى حوالي 2.900.000 دج و العلاج أكثر من 1.000.000 دج و تنخفض كل من الحمامات و الخدمات الأخرى.

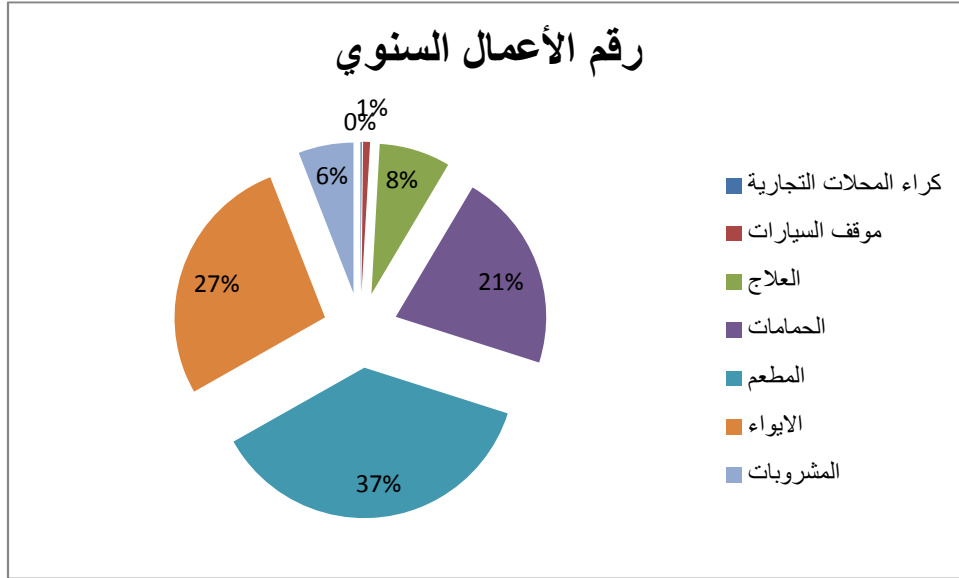
إن تطور رقم الأعمال خدمات المحطة أو المواردها غير ثابتة فهي تختلف من شهر لآخر فمثلا شهر أفريل كان أكبر مورد للمحطة خاصة الناتج من المطعم ، وشهر سبتمبر عن الإيواء و نوفمبر و ديسمبر عن المطعم .
ويمكن خلال الجدول الذي يوضح رقم الأعمال بالنسبة لكل خدمة (الاجمالي) .

جدول رقم (4): رقم الأعمال السنوي لكل خدمة

رقم الأعمال السنوي	
164 634.05	كراء المحلات التجارية
843 090.3	موقف السيارات
8 711 168.85	العلاج
24 453 377.96	الحمامات
42 127 884.28	المطعم
31 114 347.69	الإيواء
6 7745 73.13	المشروبات

المصدر: من طرف مسؤول في قسم المالية و المحاسبة. (الملحق رقم 03).

الشكل رقم (4): توزيع رقم الأعمال السنوي لكل خدمة في المحطة لسنة 2013.



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف قسم المالية و المحاسبة.

إن رقم الأعمال الإجمالي الذي حققته المحطة في سنة 2013 من الخدمات التي تقدمها بلغ حوالي 114.189.076.26 دج.

من خلال الدائرة النسبية التي تمثل نسب كل خدمة تقدمها المحطة واتضح أن أكبر مورد تجنيه من خدمة المطعم حيث هو بنسبة 37 بالمائة من مواردها ، و يليه الايواء ب 27 بالمائة و الحمامات بنسبة 21 بالمائة.

وتبقى كل من كراء المحلات التجارية و المشروبات و العلاج و موقف السيارات تتراوح ما بين 0 بالمائة و 6 بالمائة.

إن أكبر مورد تتحصل عليه المؤسسة من المطعم و الحمامات و الإيواء، وعلى ضوء المعلومات ان المؤسسة قائمة بذاتها أي أنها تعتمد على مواردها وهي كافية لتغطية مجمل تكاليفها حيث أنها لا تلجأ الى الاقتراض.

ومن أهم التكاليف التي تغطيها موارد المؤسسة يمثلها الجدول التالي:

جدول رقم (5): أهم تكاليف المؤسسة لسنة 2013.

المبالغ	التكاليف
- 26.671.389.11	المشتريات المستهلكة.
- 5.173.278.74	الخدمات الخارجية الأخرى
- 61.235.475.07	أعباء المستخدمين
- 4.931.920.70	ضرائب ورسوم
- 12.244.077.21	مخصصات الاهتلاك و المؤونات
-	الضرائب مدفوعة على النتيجة العادية
691.879.92	الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية

المصدر: جدول حسابات النتائج المقدم من طرف مسؤول قسم المالية والمحاسبة. (الملحق رقم 04).

من خلال جدول حسابات النتائج اتضح أن اجمالي تكاليف المحطة لسنة 2013 هو -112.949.305.04 ومنه فأن اجمالي يقل عن رقم أعمال المحطة فو يغطيها، وهذا ما يجعلها تجنب الاقتراض و الاعتماد الذاتي. علما أن المحطة لا توزع الموارد على التكاليف وإنما عندما تحتاج تسحب و ذلك بالمراقبة و التدقيق اسحب مع الباقي أي المدخلات مع المخرجات.

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى المحطة المعدنية لحمام بوغرارة والتي سمحت لنا بالتعرف أكثر على وظيفة الإدارة المالية، و الأهمية الكبيرة داخل المؤسسة إذ أن معظم القرارات يستحيل أخذها بمعزل عن الإعتبارات المالية.

وهي النواة الأساسية في المؤسسة المعدنية و لها دور فعال في تسيير المصالح المالية، كما أنه تبين أن المؤسسة

تتمتع باستقلالية تامة اذ تعتمد على التمويل الذاتي وذلك من خلال أهم مواردها المتأتية من الإيواء، العلاج، المطعم،

كراء المحلات التجارية، موقف السيارات، الحمامات، والتي تغطي أهم تكاليفها، مع العلم أن هذه المؤسسة لم تحصل

على أي اعانة من طرف الدولة باعتبارها مؤسسة سياحية وفرع من مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان

الخاتمة العامة

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها يتطلب دراسات متعمقة، و هذا كل ما تسعى إليه الإدارة المالية في أصبحت تحتل مكانة إذ لا يستغنى عنها في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، و خاصة باعتبارها لها كفاءة في اختيار مصدر تمويل المؤسسة، إن الإدارة المالية تسعى الى تحسين و تعديل وضعية المؤسسة دائما إلى الأحسن و ذلك من خلال كل أهدافها و وظائفها خاصة التنبؤ و التخطيط و كذا اتخاذ القرارات الاستثمارية و التمويل.

فالإدارة المالية هي المحرك الرئيسي للمؤسسة و منه نستخلص النتائج التالية:

- (1) الإدارة و المالية دورا هاما في المؤسسة.
 - (2) المدير المالي دورا حيوي في المؤسسة وذلك من خلال الصلاحيات و الوظائف التي يؤديها لسير نجاح مؤسسة
 - (3) إن لتمويل مصادر متنوعة و لكل نوع يختلف عن الآخر في مكوناته.
- أما فيما يخص الدراسة التطبيقية التي قمت بها في مؤسسة (المحطة) المعدنية لحمام بوغرة تمكنت بمعرفة أنه عدم قدرة المؤسسة الاستغناء عن الادارة المالية و توصلنا ال:
- (1) الإدارة المالية هي المسؤولة عن تسيير أموال المؤسسة و تحصيلها و توفيرها.
 - (2) تتمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية، وهي تعتمد على التمويل الذاتي لأن كل ما تجنيه من مواردها لا يجعلها تلجأ الى التمويل الخارجي فهي كافية لاحتياجاتها.
 - (3) المؤسسة قائمة بذاتها ولم تحصل على أي اعانات من طرف الدولة رغم أنها تنشط في قطاع سياحي.

التوصيات و الاقتراحات:

الزيادة في كراء المحلات التجارية من أجل ارتفاع الموارد المحققة مما هو عليه في سنة 2013.

آفاق البحث:

إن موضوع الادارة المالية واسع المجال لدى من الصعب الإمام بكل جوانبه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- قائمة الكتب:

- 1 أسامة عبد الخالق الأنصاري الإدارة المالية ، كلية العلوم التجارية، جامعة الاسكندرية.
- 2 إلياس بن ساسي، يوسف قريشي التسيير المالي (الإدارة المالية) دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، الطبعة الثانية 2011.
- 3 جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، دارا للجامعة الاسكندرية طبعة 2008.
- 4 دريد كامل الشبيب إدارة الشركات المتقدمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 2006.
- 5 زياد رمضان أساسيات في الإدارة المالية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان- الأردن الطبعة الرابعة.
- 6 طارق مصطفى الشهاوي ، نهال فريد مصطفى الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار دار التعليم الجامعي الاسكندرية، الطبعة 2012.
- 7 عبد الحليم كوجة، علي ربيعة، ياسر سكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة المالية و التحليل المالي ، دار الصفاء عمان ، طبعة 2000.
- 8 عدنان نعيمة، ياسين كاسب خرشه، أساسيات الإدارة المالية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، طبعة 2007.
- 9 عدنان هاشم رحيم السامرائي الإدارة المالية منهج تحليل شامل، الجامعة المفتوحة ليبيا 1997.
- 10 مبارك لسوس، التسيير المالي ، المطبوعات الجامعية الساحة المركزية الجزائر ، طبعة 2004
- 11 محب خلة توفيق الهندسة المالية الاطار النظري و التطبيقي لأنشطة التمويل و الاستثمار دار الفكر الجامعي للنشر الاسكندرية، طبعة 2011.
- 12 محمد رفيق الطيب مدخل التسيير أساسيات ووظائف ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة 2005- 2006

قائمة المراجع

- 13 محمد قاسم خصاونة أساسيات الإدارة المالية ، دار الفكر عمان، طبعة 2010.
- 14 منير ابراهيم الهندي إدارة المالية مدخل تحليل معاصر المكتب الحديث الاسكندرية، الطبعة الخامسة 2003
- 15 منير شاكر محمد اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور التحليل المالي مدخل صناعة القرارات دار وائل للنشر و التوزيع عمان.
- 16 نihal فريد مصطفى، محمد صالح الحناوي إدارة المالية تحليل مالي لمشروعات لأعمال، مكتب الجامعي الحديث الاسكندرية طبعة 2008.
- 17 يوسف حسين يوسف التمويل في المؤسسة الاقتصادية ، دار التعليم الجامعي الاسكندرية طبعة 2012.

- قائمة المذكرات:

- 1 فتحي خذرية، موسى حمادي، أيوب عسكري مصادر التمويل المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم التسيير 2006
- 2 حمود توفيق، بلمختار رابح مصادر التمويل في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة ليسانس جامعة علوم التسيير الجزائر 2006.

- موقع الكتروني:

http://www.egtt-dz.com/egtt_presentation.html

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01)

Fiche Technique

- **Localisation**
 - ✓ Située à l'extrême ouest du pays, sur le bord de l'oued Tafna, la proximité de la ville de Maghnia à une cinquantaine de Km de Tlemcen
 - ✓ Inaugurée le 04 juillet 1974
 - ✓ Altitude : 282 Mètres
- **Adresse**
 - ✓ Hammam Bouhrara BP N°50
 - ✓ Téléphone / 043-30-11-77 / 30-14-76
 - ✓ Fax N° / 043-30-11-44
- **Superficie**
 - ✓ 63.332 m² (dont 9774 m² bâtie & 53558 m² non bâtie)
- **Date de mise en exploitation**
 - ✓ En 1974
- **Effectif**
 - ✓ 30 salariés dont 20 contractuels
- **Structure d'accueil & commodités**
 - ✓ Hôtel de 30 chambres soit 60 lits
 - ✓ Un ensemble de 14 bungalows soit 56 lits
 - ✓ Un ensemble de 16 appartements soit 64 lits
 - ✓ Restaurant de 200 couverts
 - ✓ Cafétéria 65 places
 - ✓ Buvette 50 places
 - ✓ Salon de détente
 - ✓ 05 boutiques
 - ✓ 01 cours de tennis
 - ✓ Espaces verts
 - ✓ Parking
- **Installation medico-thermales**
 - ✓ 01 Cabinet médical
 - ✓ Etablissement de soins capacité de 160soins / jour
 - ✓ 01 balnéothérapie de 1200 bains //jour
- **Sources thermales**
 - ✓ L'eau de la Station Thermale de Hammam Bouhrara est une eau sulfatée bicarbonatée sodique , contenant des corps dissous ionisés en partie , très actifs et doués d'un fort pouvoir thérapeutique jaillissant du sol à une température de 45°C
 - ✓ Sources exploités : 03
 - ✓ Emergence naturelle
 - ✓ Débit d'eau : 6.5 l/seconde / 21 M³ / heure

- ✓ *Thermalité des eaux : thermale entre 43 à 45°*
- ✓ *Stockage :*
 - ❖ *Bache01 : 18 m³*
 - ❖ *Bâche 02 : 350 m³*
- ✓ *Distance par rapport aux équipements thermaux 300 mètres linéaires*
- ✓ *L'eau thermale est utilisée à l'état naturel, n'est ni chauffée ni refroidie*
- ✓ *La quantité d'eau utilisée 420 M³ / jour*
- **Indication thérapeutiques & traitement**
 - ✓ *Rhumatologie*
 - ✓ *Dermatologie*
 - ✓ *Urologie (lithiase rénale)*
 - ✓ *Vasculaire (phlébite, ulcère de la jambe.etc.)*
 - ✓ *Neurologie (AVC, maladie de Parkinson)*
- **soins**
 - 1- **Balnéothérapie**
 - ✓ *Bain simple*
 - ✓ *Jacuzzi*
 - ✓ *Pédiluve / manu live*
 - ✓ *Affusion horizontale ou douche horizontale*
 - ✓ *Douche au jet*
 - ✓ *Piscine*
 - 2- **Physiothérapie**
 - ✓ *Electrothérapie*
 - ✓ *Infrarouge*
 - ✓ *Radar*
 - ✓ *Ultra-son*
 - ✓ *Préssothérapie*
 - 3- **Thermothérapie**
 - ✓ *Compressees thermiques*
 - 4- **Mécanothérapie**
 - ✓ *Vélo de rééducation*
 - ✓ *Tapis, rameur*
 - ✓ *Stepper, walker, hourse*
 - 5- **Rééducation fonctionnelle**
 - ✓ *Appareils de rééducation membres inférieurs et supérieurs*
 - ✓ *Cage de pouliethérapie*
 - ✓ *Sangles de suspension*
 - ✓ *Tables de rééducation*
 - ✓ *Pouliethérapie*
 - 6- **Capacités cabines de soins**
 - ✓ *Salle de rééducation*
 - ✓ *Salle de gymnastique*
 - ✓ *Salle de physiothérapie*
 - ✓ *Salle de massage*

الملحق رقم (02)

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

GRAND-LIVRE COMPTE

PAGE:1

BP 50 H. BOUGHRARA

-copie provisoire

HAMMAMBOUGHRARA

EXERCICE 01/01/13 AU 31/12/13

706100-HEBERGEMENT

الإيواء

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	6	00001	VENTES MOIS DE JANVIER 2013		2 225 179,49
28/02/13	2	2	4	000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		1 720 508,77
31/03/13	2	3	277	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		2 706 040,69
30/04/13	2	4	428	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		2 851 225,45
31/05/13	2	5	358	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		3 046 502,25
30/06/13	2	6	554	00131	VENTES JUIN		3 080 353,80
31/07/13	2	7	4	000001	VENTES DU MOIS DE JUILLET 2013		726 473,23
31/08/13	2	8	4	000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		3 204 222,41
30/09/13	2	9	412	000092	VENTES SEPT/2013		3 509 202,97
31/10/13	2	10	234	000053	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE/2013		2 526 176,23
30/11/13	2	11	278	000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		2 658 296,16
31/12/13	2	12	523	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		2 860 186,24
TOTAL (12) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	31 114 347,69
CUMULS AU 31/12/13						0,00	31 114 347,69
SOLDE AU 31/12/13							31 114 347,69

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

GRAND-LIVRE COMPTE

PAGE 2

BP 50 H. BOUGHRARA

-copie provisoire

HAMMAM BOUGHRARA

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

706200-DENREE (RESTAURATION)

المطعم

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	7	00001	VENTES MOIS DE JANMER 2013		2 458 232,60
28/02/13	2	2	5	0000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		1 978 393,53
31/03/13	2	3	278	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		2 682 283,65
30/04/13	2	4	429	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		5 897 047,55
31/05/13	2	5	359	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		5 417 895,15
30/06/13	2	6	555	00131	VENTES JUIN		5 223 336,35
31/07/13	2	7	5	000001	VENTES DU MOIS DE JUILLET 2013		446 330,35
31/08/13	2	8	5	0000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		1 487 880,42
30/09/13	2	9	413	0000092	VENTES SEPT/2013		3 247 836,22
31/10/13	2	10	235	0000053	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE/2013		3 584 497,62
30/11/13	2	11	279	0000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		4 662 845,98
31/12/13	2	12	524	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		5 061 304,86
TOTAL (12) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	42 127 884,28
CUMULS AU 31/12/13						0,00	42 127 884,28
SOLDE AU 31/12/13							42 127 884,28

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

GRAND-LIVRE COMPTE

PAGE:3

BP 50 H. BOUGHRARA

-copie provisoire

HAMMAM BOUGHRARA

EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

706320-BOISSONS NON ALCOOLISEE المشروبات

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	8	00001	VENTES MOIS DE JANVIER 2013		381 202,30
28/02/13	2	2	3	0000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		293 177,40
31/03/13	2	3	279	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		513 849,10
30/04/13	2	4	427	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		844 891,20
31/05/13	2	5	357	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		805 115,10
30/06/13	2	6	553	00131	VENTES JUIN		776 807,85
31/07/13	2	7	3	000001	VENTES DU MOIS DE JUILLET 2013		172 423,40
31/08/13	2	8	3	0000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		605 175,35
30/09/13	2	9	411	0000092	VENTES SEPT/2013		727 517,73
31/10/13	2	10	233	0000053	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE/2013		559 940,23
30/11/13	2	11	277	0000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		552 395,29
31/12/13	2	12	522	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		542 078,18
TOTAL (12) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	6 774 573,13
CUMULS AU 31/12/13						0,00	6 774 573,13
SOLDE AU 31/12/13							6 774 573,13

EGTT HAMMAM BOUGHRARA
BP 50 H. BOUGHRARA
HAMMAM BOUGHRARA
706410-BAINS

GRAND-LIVRE COMPTE
-copie provisoire

PAGE 4

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

الحمامات

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	9	00001	VENTES MOIS DE JANVIER 2013		1 966 123,79
28/02/13	2	2	8	0000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		1 588 221,45
31/03/13	2	3	280	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		2 395 936,03
30/04/13	2	4	430	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		2 570 001,40
31/05/13	2	5	380	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		2 448 896,45
30/06/13	2	6	556	00131	VENTES JUIN		2 388 759,50
31/07/13	2	7	8	000001	VENTES DU MOIS DE JUILLET 2013		888 682,60
31/08/13	2	8	6	0000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		2 009 621,10
30/09/13	2	9	414	0000092	VENTES SEPT/2013		2 485 194,59
31/10/13	2	10	236	0000053	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE/2013		1 687 781,85
30/11/13	2	11	280	0000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		2 045 869,15
31/12/13	2	12	525	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		1 978 290,05
TOTAL (12) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	24 453 377,96
CUMULS AU 31/12/13						0,00	24 453 377,96
SOLDE AU 31/12/13							24 453 377,96

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

GRAND-LIVRE COMPTE

PAGE:5

3P 50 H. BOUGHRARA

-copie provisoire

HAMMAM BOUGHRARA

EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

706420-SOINS

العلاج

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	10	00001	VENTES MOIS DE JANVIER 2013		507 932,37
28/02/13	2	2	7	0000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		461 530,15
31/03/13	2	3	281	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		564 341,51
30/04/13	2	4	431	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		1 156 594,43
31/05/13	2	5	381	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		1 141 988,35
30/06/13	2	6	557	00131	VENTES JUIN		1 027 572,91
31/07/13	2	7	7	000001	VENTES DU MOIS DE JUILLET 2013		81 295,92
31/08/13	2	8	7	0000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		467 454,32
30/09/13	2	9	415	0000092	VENTES SEPT/2013		650 315,15
31/10/13	2	10	237	0000053	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE 2013		689 795,84
30/11/13	2	11	281	0000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		891 388,03
31/12/13	2	12	526	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		1 070 961,87
TOTAL (12) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	8 711 168,85
CUMULS AU 31/12/13						0,00	8 711 168,85
SOLDE AU 31/12/13							8 711 168,85

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

GRAND-LIVRE COMPTE

PAGE 6

BP 50 H. BOUGHRARA

-copie provisoire

HAMMAM BOUGHRARA كراء المحلات التجارية

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

706610-LOCATION SALLES (MAGASINS COMM

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	12	00001	VENTES MOIS DE JANVER 2013		11 536,30
28/02/13	2	2	9	0000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		11 536,30
31/03/13	2	3	283	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		15 729,05
30/04/13	2	4	433	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		15 729,05
31/05/13	2	5	363	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		15 729,05
30/06/13	2	6	559	00131	VENTES JUIN		15 729,05
31/08/13	2	8	9	0000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		15 729,05
30/09/13	2	9	417	0000092	VENTES SEPT/2013		15 729,05
31/10/13	2	10	239	0000063	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE/2013		15 729,05
30/11/13	2	11	283	0000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		15 729,05
31/12/13	2	12	528	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		15 729,05
TOTAL (11) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	164 634,05
CUMULS AU 31/12/13						0,00	164 634,05
SOLDE AU 31/12/13							164 634,05

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

GRAND-LIVRE COMPTE

PAGE:7

BP 50 H. BOUGHRARA

-copie provisoire

HAMMAM BOUGHRARA موقف السيارات

EXERCICE 01/01/13 AU 31/12/13

706800-DROITS D'ACCES VEHICULES

Exercice 2013

DATE	JOURNAL	FOLIO	N° LIGNE	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/01/13	2	1	11	00001	VENTES MOIS DE JANVIER 2013		58 639,15
28/02/13	2	2	8	0000001	VENTES MOIS DE FEVRIER 2013		52 360,20
31/03/13	2	3	282	00058	VENTE MOIS DE MARS 2013		68 856,95
30/04/13	2	4	432	00102	VENTES DU MOIS D'AVRIL 2013		82 837,30
31/05/13	2	5	362	00087	VENTES MOIS DE MAI 2013		65 352,45
30/06/13	2	6	558	00131	VENTES JUIN		63 651,00
31/07/13	2	7	8	000001	VENTES DU MOIS DE JUILLET 2013		23 626,25
31/08/13	2	8	8	0000001	VENTES DU MOIS D'AOUT 2013		58 688,45
30/09/13	2	9	416	0000092	VENTES SEPT/2013		92 287,85
31/10/13	2	10	238	0000053	VENTES DU MOIS D'OCTOBRE/2013		79 261,60
30/11/13	2	11	282	0000059	VENTES DU MOIS DE NOVEMBRE 2013		104 027,10
31/12/13	2	12	527	0000120	VENTES DECEMBRE 2013		93 502,00
TOTAL (12) MOUVEMENTS du 01/01/13 au 31/12/13						0,00	843 090,30
CUMULS AU 31/12/13						0,00	843 090,30
SOLDE AU 31/12/13							843 090,30

الملحق رقم : (03)

EGTT HAMMAM BOUGHRARA
BP 50 H. BOUGHRARABALANCE GENERALE
-copie provisoire

PAGE:1

EXERCICE:01/01/13 AU 31/12/13

COMPTES	LIBELLE	REOUVERTURE(SOLDES)		MM DU 01/01/13 AU 31/12/13		SOLDE AU 31/12/13	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70007000	VENTES BOISSONS NON ALCOLISE	0,00	0,00	0,00	6 774 573,13		6 774 573,13
70610100	HEBERGEMENT	0,00	0,00	0,00	31 114 347,69		31 114 347,69
70610200	DENREE	0,00	0,00	0,00	42 127 884,28		42 127 884,28
70610600	BAINS	0,00	0,00	0,00	24 453 377,96		24 453 377,96
70610610	SOINS	0,00	0,00	0,00	8 711 168,85		8 711 168,85
70610600	DROITS D'ACCES VEHICULES	0,00	0,00	0,00	843 090,30		843 090,30
70611100	LOGEMENTS A LOUER COUVERTS	0,00	0,00	0,00	164 634,05		164 634,05
	TOTAL GENERAL	0,00	0,00	0,00	114 189 076,26	0,00	114 189 076,26

الملحق رقم : (04)

EGTT HAMMAM BOUGHRARA

BP 50 H. BOUGHRARA HAMMAM BOUGHRARA

EXERCICE 01/01/13 AU 31/12/13

N° D'IDENTIFICATION:098313010007450

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes	R1L01	114 189 076,26	100 458 529,85
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée	R1L03	2 348 357,17	
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		116 535 433,43	100 458 529,85
Achats consommés		-26 671 389,11	-20 808 158,69
Services extérieurs et autres consommations		-5 173 276,74	-4 869 381,86
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-31 844 667,85	-25 677 540,55
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (III)		84 690 765,58	74 780 989,30
Charges de personnel		-61 235 475,07	-53 025 552,55
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 931 920,70	-4 916 588,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		18 523 369,81	16 838 846,75
Autres produits opérationnels		227 893,29	990 470,23
Autres charges opérationnelles		-313 677,83	-8 763,57
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-12 244 057,21	-12 746 681,89
Reprise sur pertes de valeur et provisions		857 339,98	5 908 970,70
V-RESULTAT OPERATIONNEL		7 050 868,04	10 980 844,22
Produits financiers			
Charges financières		-3 271 386,30	-3 189 960,00
VI-RESULTAT FINANCIER		-3 271 386,30	-3 189 960,00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		3 779 481,74	7 790 884,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		891 879,92	1 671 122,42
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		117 620 666,70	107 355 970,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-112 949 305,04	-97 893 964,34
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 671 361,66	9 462 006,44
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 671 361,66	9 462 006,44

ملخص : الادارة المالية في المؤسسة

الإدارة المالية هي الوجه الإداري المتعلق بحركة الأموال لدى المؤسسة، التي بواسطتها تستطيع الاستمرار، فهي بحاجة دائمة الى تمويل حيث تختلف مصادره من تمويل الذاتي و التمويل الخارجي وهذا متعلق بكفاءة الإدارة المالية.

ومن خلال دراستنا التطبيقية للإدارة المالية في المحطة المعدنية حمام بوغرارة، مغنية، تلمسان استنتجنا أنها النواة الأساسية لتسيير أموال المؤسسة و توزيعها على أقسامها المختلفة، حيث هذه المحطة قائمة بذاتها لأن مختلف مواردها المالية المتأتية من خدماتها المقدمة هي كافية لتغطية تكاليفها، إذ أن المؤسسة لم تتلقى أي اعانة من طرف الدولة رغم أنها تنشط في قطاع سياحي، وهي مؤسسة كغيرها تسعى للقيام بمشروعات استثمارية (كتجديد هياكل المؤسسة).

الكلمات المفتاحية:

- الادارة المالية - التمويل - التمويل الذاتي - التمويل الخارجي.

Résumé : Le gestion financière de l'entreprise

La gestion financière est la face qui concerne le mouvement du capitale de l'entreprise ; par le quel peut elle continuer celui qui avait besoin souvent des sources soit auto financement ou financement externe et ceci est lie à la gestion financière externe,

Dans notre étude pratique de la gestion financière à la station minérale de Hamme boughrara maghnia ; Tlemcen on a conclu que celui est le plus important pour la gestion des fonds de l'entre prise ainsi que la répartition à leurs différents services ;car cette station fonctionne toute seule par ces différents ressources financières qui peuvent couvrir ses dépenses ; cette station n'a eu aucune subvention de l'état pourtant qu'elle peut jouer un rôle touristique ; aussi elle est comme d'autres entreprises veulent investir par exemple (la modernisations des structures de l'entreprise)

Les mottes clés :

-La gestion de financière - financement - auto financement - financement externe

Abstract: Financial management in the Enterprise

The Financial management Is the administrative which Is concerns with the movement of money within the enterprise with which it can continue: it is in a permanent need to be financing where its sources are different such as auto financing and external finding and this is relates the competence of the financial management

Through our practical studies of the financial management in the station thermal Hamm am boughrara, maghnia, Tlemcen, we concluded that it is fundamental nucleus for managing the enterprise money and distributing this among ,its different departments, this station stands on its own because its various financial resources coning from its presented services are sufficient to cover its costs thus, this enterprise has not received any aid from the part of the state though it is actively engaged in the sector of tourism and this enterprise is like any other enterprise which seeks to carry out with projects of investments' (such as renovation the structures of the enterprise)

Key Words:

-Financial management - financing - auto financing - external finding .