

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان

## أثر قائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وحدة بوعاتي محمود - قالمة -  
خلال الفترة (2020-2022)

تحت إشراف الدكتور:  
- قلاب ذبيح لياس

من إعداد الطالبتين:  
- شويب إيناس  
- نيقري منال

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على أشرف خلق الله نبينا محمد صلى الله عليه وسلم من شيم الإنسان الاعتراف بفضل الآخرين لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله

فالشكر والحمد لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف لياس قلاب ذبيح الذي دفعنا قدما لإنجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه المفيدة فجزاه الله كل خير.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة على ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي وإلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة هذه المذكرة وإثرائها بتوجيهاتهم القيمة. وأخيرا نسدي عبارات العرفان إلى كل من كان له يد المساعدة في إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد.

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والحمد لله الذي وفقني

لهذا ما توفيقى إلا بالله وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

وها أنا اختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.

ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدئ وعند الختام.

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من كانا سببا في وجودي إلى جنتي في الدنيا والآخرة إلى من ساندوني ووفروا لي سبيل

السعادة والنجاح ..... أُمي وأبي حفصهما الله.

إلى أصلي الأصيل وضلعي المتين من لا يبخل عليا بدعائهما وسؤالهما الدائم ... جدي وجدتي

إلى من أسند إليهم ظهري قوتي وملاذي بعد الله ... إخوتي

إلى كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات ... خالاتي بنات خالاتي بنات أعمامي زوجة عمي

زوجة أخي وابنتها شهد.

إلى رفيقات الدرب وحببيات القلب ... صديقاتي أية بشرى وزهراء.

إلى كل من أحب.

إلى نفسي التي صبرت طوال هذه السنوات وصابرت تعبت سارت أكملت فوصلت واليوم بفضل

الله أتمت وتخرجت وهذه ثمرة الجهد قد أُنعت.

وأخيرا إلى زميلتي في هذا البحث تقديرا لجهدا متمنية لها كل التوفيق.

إيناس



# الإهداء

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني لإنجاز هذا العمل  
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون. لم يكن العلم قريبا ولا الطريق كان محفوا  
بالتسهيلات لكنني فعلتها.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه الدراسة  
دمتم لي سندا لا عمرا.

إلى الذي تعب كي أرتاح الذي شقى كي أسعد إلى الذي أمجده بكل إصرار وأحمل اسمه بافتخار  
.... أبي الغالي.

إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي وضمة صدرها سر اطمئناني ... أمي العزيزة  
إلى سند حياتي ..... إخوتي الأعزاء

إلى سندي في الحياة زوجي الغالي جلال الذي طالما شجعني على إكمال المشوار الدراسي  
وكان معي دائما.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب ومن بعيد وأخص بالذكر خالتي العزيزة نورة ومثلي الأعلى  
خالي كمال ونور الدين.

إلى صديقتي والتي تحملت معي ما تحملته من صعاب وتقاسمتنا كل شيء .... إيناس شويب.  
إلى كل أصدقائي المقربين الذين كانوا لي سندا في الحياة.

## منال



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
-	الشكر
-	الإهداء
I - V	فهرس المحتويات
VI - VIII	فهرس الجداول
IX - X	فهرس الأشكال
XI - XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة عامة
31 - 1	الفصل الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية قائمة التدفقات النقدية
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لقائمة التدفقات النقدية ومفهومها
3	أولاً: التطور التاريخ لقائمة التدفقات النقدية
4	ثانياً: مفهوم قائمة التدفقات النقدية
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف قائمة التدفقات النقدية
5	أولاً: أهمية قائمة التدفقات النقدية
7	ثانياً: أهداف قائمة التدفقات النقدية
8	المطلب الثالث: مكونات القائمة التدفقات النقدية
10	المبحث الثاني: متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية
10	المطلب الأول: مصادر وخطوات لإعداد قائمة التدفقات النقدية
10	أولاً: مصادر إعداد قائمة التدفقات النقدية
10	ثانياً: خطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية
11	المطلب الثاني: طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية
12	أولاً: الطريقة المباشرة
14	ثانياً: الطريقة غير المباشرة

## فهرس المحتويات

17	المطلب الثالث: المشكلات المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية
21	المبحث الثالث: قائمة التدفقات النقدية وفق النظام المحاسبي المالي
21	المطلب الأول: جدول سيولة الخزينة من منظور النظام المحاسبي المالي
22	المطلب الثاني: مكونات جدول سيولة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي
23	المطلب الثالث: شكل ومضمون جدول سيولة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي
24	أولا: الطريقة المباشرة
28	ثانيا: الطريقة غير المباشرة
31	خلاصة الفصل
57 - 32	الفصل الثاني: مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مدخل لاتخاذ القرار
34	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار
34	أولا: التطور التاريخي لاتخاذ القرار
35	ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار
37	المطلب الثاني: تصنيف القرارات
37	أولا: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة
37	ثانيا: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها
38	ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها
38	رابعا: تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها
38	خامسا: تصنيف القرارات وفقا لنمط القيادة لصانعها
39	سادسا: تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها
39	سابعا: تصنيف القرارات وفقا لمعيار التكرار والحدائة
40	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار ومعوقاته
40	أولا: أهمية اتخاذ القرار
42	ثانيا: معوقات اتخاذ القرارات

## فهرس المحتويات

43	المبحث الثاني: عموميات حول اتخاذ القرار
43	المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار
45	المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
45	أولاً: عناصر اتخاذ القرار
46	ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
47	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار
47	أولاً: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار
49	ثانياً: الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار
51	المبحث الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية ودورها في اتخاذ القرار
51	المطلب الأول: تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة النسب
51	أولاً: مقاييس جودة الربحية
52	ثانياً: مقاييس جودة السيولة
53	ثالثاً: تقييم سياسات التمويل
53	المطلب الثاني: التحليل الأفقي والعمودي لقائمة التدفقات النقدية
54	أولاً: التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية
54	ثانياً: التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية
54	المطلب الثالث: دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات
57	خلاصة الفصل
89 – 58	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
60	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
61	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
61	أولاً: الأهداف الاقتصادية
62	ثانياً: الأهداف الشخصية

## فهرس المحتويات

63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
66	المبحث الثاني: القوائم المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة (2020-2022)
66	المطلب الأول: عرض وتحليل ميزانية عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل جدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
73	المطلب الثالث: إعداد قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2020-2022)
73	أولاً: تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية
74	ثانياً: تدفقات الخزينة من الأنشطة الاستثمارية
74	ثالثاً: تدفقات الخزينة من الأنشطة التمويلية
77	المبحث الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
77	المطلب الأول: التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة (2020-2022)
80	المطلب الثاني: التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
80	أولاً: التحليل العمودي لسنة 2021
83	ثانياً: التحليل العمودي لسنة 2022
85	المطلب الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة النسب لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للفترة (2020-2022)
85	أولاً: نسب تقييم السيولة
87	ثانياً: نسب تقييم الربحية
89	ثالثاً: نسب تقييم السياسة المالية
90	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

91	الخاتمة
96	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	الملخص

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية	9
2	جدول قائمة التدفقات النقدية	11
3	عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية	12
4	نموذج قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة وفق النظام المحاسبي المالي	13
5	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية حسب الطريقة الغير مباشرة وفق النظام المحاسبي المالي	15
6	نموذج لقائمة تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة وفق النظام المحاسبي المالي	27
7	نموذج لقائمة تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة وفق النظام المحاسبي المالي	30
8	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر المصبرات الغذائية للفترة (2020-2022)	66
9	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر المصبرات الغذائية للفترة (2020-2022)	67
10	تطور الأصول والخصوم لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة (2020-2022)	68
11	جدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر المصبرات الغذائية للفترة (2020-2022)	70
12	تطور المجاميع الرئيسية لجدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة (2020-2022)	72
13	قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر بالطريقة المباشرة للفترة (2020-2022)	75

## فهرس الجداول

77	تطور صافي التدفقات النقدية المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة (2022-2020)	14
80	التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لسنة 2021	15
83	التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لسنة 2022	16
86	حساب نسب جودة السيولة لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2022-2020)	17
87	حساب نسب جودة الربحية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2022-2020)	18
89	حساب نسب السياسة المالية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة (2022-2020)	19

# فهرس الأَشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
8	تصنيف التدفقات النقدية	1
16	الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة	2
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية لعامة)	3
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)	4
78	تطور صافي التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة 2022-2020	5
79	تطور التغير في الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة 2022-2020	6
81	دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الداخلة لسنة 2021	7
81	دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الخارجة سنة 2021	8
83	دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الداخلة سنة 2022	9
84	دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الخارجة سنة 2022	10

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	أصول الميزانية المالية لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
2	خصوم الميزانية المالية لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
3	أصول الميزانية المالية لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
4	خصوم الميزانية المالية لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
5	أصول الميزانية المالية لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
6	خصوم الميزانية المالية لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
7	حساب النتائج لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
8	حساب النتائج لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
9	حساب النتائج لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
10	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
11	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
12	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

المقدمة

## المقدمة

### المقدمة:

تعد قائمة التدفقات النقدية من القوائم المالية الرئيسية التي ألزمت معايير المحاسبية والإبلاغ المالي الدولي الوحدات الاقتصادية بإعدادها إلى جانب قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، وتتميز هذه القائمة بأنها أداة تحليلية إلى جانب أدوات التحليل المالي المختلفة، فهي تقوم على تحديد صافي التدفقات النقدية لجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية في مدة إعداد القوائم المالية.

إن تطبيق الوحدات الاقتصادية التحليل المالي لأغراض القيام باتخاذ القرار المالي للوحدة، وصحة هذا التحليل المالي يعتمد على دقة وسلامة القوائم المالية ولاسيما قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، وهناك أساليب عدة للتحليل المقارن، والتحليل باستعمال النسب المالية، بغض النظر عن أسلوب التحليل المعتمد، فإن التحليل الذي يعتمد على قائمتي الدخل والمركز المالي يعطي نتائج غير صحيحة نوعاً ما، والسبب يعود إلى قصور هاتين القائمتين عن توفر المعلومات المالية الملائمة للمستخدمين كافة.

وتتطلب النظرة الاستراتيجية الحديثة للتحليل المالي الاعتماد على قائمة التدفقات النقدية المنصوص عليها ضمن المعيار المحاسبي الدولي السابع (IAS7)، حيث تعتبر هذه القائمة كأداة تحليلية وامتداد لأدوات التحليل المالي المختلفة تبين التحصيلات والمدفوعات الفعلية التي قامت بها المؤسسة من خلال أهم دورة فيها وهي التدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال إلى جانب أنشطة الاستثمار والتمويل. كما تمكن قائمة التدفقات النقدية من تزويد المستخدمين بمعلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية لمؤسسة معينة خلال فترة مالية معينة، ونظراً لمصادقية معلوماتها فهي توفر مؤشرات يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية وتساهم في ترشيد قراراتها.

### إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- كيف تؤثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرار في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

### الغذائية؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح يتم طرح الأسئلة الفرعية

### التالية:

- هل تؤثر قائمة تدفقات الأنشطة التشغيلية في دعم العمليات الجارية؟
- هل لقائمة تدفقات الأنشطة الاستثمارية دور في رفع الطاقة الإنتاجية؟
- هل تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي في زيادة التدفقات النقدية؟

## المقدمة

### فرضيات الدراسة:

- للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:
- تؤثر قائمة تدفقات الأنشطة التشغيلية على تحسين العمليات الجارية.
- تدفقات الأنشطة الاستثمارية تساعد في رفع الطاقة الإنتاجية بواسطة التوسع في الاستثمار.
- تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي في دعم التدفقات النقدية التمويلية.

### أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراستنا في أهمية الموضوع الذي تطرقنا إليه والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:
- لها دور في توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات.
- ان اعداد قائمة التدفقات النقدية يساعد مستخدمى البيانات الحسابية الإجابة على أسئلة لا يمكن الإجابة عليها بالرجوع إلى بيانات حسابية أخرى.
- تعتبر قائمة التدفقات النقدية مؤشر جيد على مصداقية الربح للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على قائمة التدفقات النقدية وفق المعيار المحاسبي السابع ias7 والنظام المحاسبي المالي scf وإظهار كيفية إعدادها بالطريقتين المباشرة وغير المباشرة.
- توضيح مساهمة قائمة التدفقات النقدية في إعلام المؤسسة الاقتصادية عن وضعها المالي.
- تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة انطلاقا من التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية وبالتالي اتخاذ جملة من القرارات الاقتصادية الهامة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع بالذات، منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

### الأسباب الذاتية:

- كون الموضوع مرتبط بدراستنا وتخصصنا، وكذلك إيماننا بأهمية دراسة الموضوع خصوصا في الحياة العملية المستقبلية.
- اهتمامنا الشخصي بكل مواضيع المحاسبة ومحاولة منا من خلال هذا البحث اكتشاف كل ما هو جديد.

## المقدمة

### الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي اكتسبتها قائمة التدفقات النقدية في السنوات الأخيرة.
- محاولة منا لمعرفة كيفية القيام بالتحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية ودورها في تطوير وتحسين قرارات المؤسسة.

### حدود الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمانية.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في قالمة وحدة بوعاتي محمود.
- **الحدود الزمنية:** تم الاعتماد على التقارير المالية السنوية للمؤسسة محل الدراسة والفترة الممتدة من سنة 2020 إلى 2022 أي لمدة ثلاثة سنوات.

### صعوبات الدراسة:

- عدم استقبالنا في الوهلة الأولى من بعض المؤسسات خاصة إذا تعلق الموضوع بدراسة الحالة.
- صعوبة الحصول على القوائم المالية نظرا لعدة أسباب منها سرية المعلومات في بعض المؤسسات.
- صعوبة الحصول على يد المساعدة من قبل بعض المسؤولين في الموضوع قيد الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر.
- عدم إفادتنا بقراراتهم في السنوات الأخيرة لتدعيم دراستنا بأمثلة من الواقع.

### أدوات الدراسة:

- في هذا البحث قمنا بجمع معلومات وبيانات ضرورية من مصادر عديدة أهمها:
- بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على أكبر عدد ممكن من الكتب بالإضافة إلى الرسائل والأطروحات الأكاديمية وكذلك المجالات والجرائد الرسمية.
- بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم بالاعتماد على المعلومات المحصلة من المؤسسة "وثائق داخلية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وحدة بوعاتي" كما اعتمدنا أيضا على أسلوب التحليل المالي.

## المقدمة

### منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي في تقديمنا للجانب النظري وذلك من خلال التطرق إلى الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية وعملية اتخاذ القرار.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج التحليل لتدعيم الجانب النظري بدراسة حالة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وحدة بوعاتي قالمة وذلك من خلال تحليل قوائمها المالية.

### الدراسات السابقة:

- دراسة سليمان عبد الحكيم، يحيوي مفيدة، بعنوان "تحسين جودة القرارات الاستثمارية باستخدام قائمة التدفقات النقدية دراسة حالة: شركة الإسمنت عين توتة - باتنة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 3، 2022.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور قائمة التدفقات النقدية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية ولقد تم التوصل من خلالها إلى عدة نتائج من أهمها أن هذه القائمة تمكن من تحليل أعمق وأدق للوضع المالي للشركة الذي يسمح بتقييم أحسن لجودة سيولة الشركة ومصداقية أرباحها.

- دراسة رباح طويرات والحسين مشفق بعنوان " أثر قياس وتحليل التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وفق SCF والمعيار المحاسبي الدولي IAS07 - دراسة حالة: تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية المسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، العدد 1، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تحليل قائمة التدفقات النقدية على عملية اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية وقد توصلت الدراسة إلى تحليل هذه القائمة تتيح معرفة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من مختلف الأنشطة مما يمكن المؤسسة من التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

- دراسة شريط صلاح الدين بعنوان "دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي السابع - IAS7 - مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 5، 2018.

اهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على قائمة التدفقات النقدية التي خصص لها توحدها معيارا محاسبا دوليا - IAS07 - حيث توصلت على هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن دور قائمة

## المقدمة

التدفقات النقدية يبرز في توفير معلومات مهمة عن سيولة المؤسسة من خلال النسب المالية المشتقة منها، هذه المعلومات هي من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الأطراف ذات الصلة في عملية اتخاذ القرار.

- دراسة محلق عبد الغني بعنوان " استخدام مقاييس ونسب قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بالطاهير- جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى اظهار دور المقاييس والنسب المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي المؤسسة. أي معرفة مدى قدرتها على مواجهة المخاطر والصعاب المالية وهو ما يسمح لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من معرفة الوضع المالي القائم بها واتخاذ القرارات.

- دراسة بن خليفة حمزة بعنوان " دور قائمة التدفقات النقدية في تقسيم الأداء المالي المؤسسة- دراسة حالة: مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA - الوادي"، 2009 - 2010، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.

تناولت هذه الدراسة موضوع دور قائمة التدفقات النقدية في تقسيم الأداء المالي للمؤسسة وقد تم اشتقاق من قائمة التدفقات النقدية مؤشرات تفيد في تقييم الوضعية المالية، كما أنها ملائمة أكثر لتحديد نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة.

### هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وما تفرع منها من أسئلة فرعية، وللتحقق من مدى صحة الفرضيات في جانبها النظري والتطبيقي، فقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كمحاولة لتغطية أهم جوانب الموضوع وذلك على النحو التالي:

- تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية حيث تطرقنا فيه الى ماهية هاته القائمة، متطلبات اعدادها وقائمة التدفقات النقدية حسب النظام المحاسبي المالي الجزائري SCf.

- وفي الفصل الثاني تناولنا فيه مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار حيث تطرقنا إلى ماهية عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى أساليبه، عناصره والعوامل المؤثرة فيه. وفي الأخير تطرقنا إلى تحليل قائمة التدفقات النقدية ومعرفة أهم النسب المستخرجة منها ودورها في اتخاذ القرار.

- في حين خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية حيث تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة وعرض أهم قوائمها المالية بالإضافة إلى إعداد قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة و تحليلها.

# الفصل الأول

الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية

### تمهيد:

تهدف القوائم المالية الى توفير معلومات مفيدة لمستخدمين متنوعين في صنع القرارات الاقتصادية، إلا أن القوائم المالية التقليدية (قائمة المركز المالي، قائمة حسابات النتائج، قائمة التغير في رؤوس الأموال) كانت عاجزة عن تقديم استفسارات يضعها مستخدمو القوائم المالية والمتعلقة بتقييم قدرة المؤسسة على توليد النقدية وما يعادلها وتوقيت التأكد ودرجته من هذه التوليدات كون هذه القدرة تحدد في النهاية (مثلا قدرة المؤسسة للدفع للموظفين والموردين وعلى مواجهة مدفوعات الفوائد على القروض وسداد القروض وتوزيعات الأرباح...).

ولذلك فقد ظهر جدول تدفقات الخزينة للإجابة على هذه الاستفسارات، كما أن مجلس معايير المحاسبة المالية ألزم المؤسسات بإعداد هذا الجدول حيث يكتسب أهمية من حيث أنه يعطينا صورة واضحة ودقيقة عن حركة السيولة من وإلى المؤسسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية قائمة التدفقات النقدية
- المبحث الثاني: متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية
- المبحث الثالث: قائمة التدفقات النقدية وفق النظام المحاسبي المالي.

## المبحث الأول: ماهية قائمة التدفقات النقدية

تحظى قائمة التدفقات النقدية باهتمام كبير من طرف مستخدمي القوائم المالية وذلك لما تحتويه من معلومات مفيدة تخدم مستخدمي القوائم المالية لاتخاذ قراراتهم بشكل صحيح وسليم ولهذا سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على قائمة التدفقات النقدية وتطورها التاريخي بالإضافة إلى مختلف أهدافها أهميتها ومكوناتها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لقائمة التدفقات النقدية ومفهومها

من أجل التعرف على قائمة التدفقات النقدية لابد من الوقوف على لمحة تاريخية عن نشأة وتطور هذه القائمة ثم التطرق لمفهومها.

#### أولاً: التطور التاريخ لقائمة التدفقات النقدية

بدأ الاهتمام بالتدفقات النقدية خلال الستينات والسبعينات إلى أن قام مجلس معايير المحاسبة الأمريكي الرأي رقم (19) في سنة 1971 **APB Opinion No 1971** بإصدار قائمة تُظهر التدفقات المالية للشركة بجانب قائمة الدخل والميزانية العمومية أطلق عليها قائمة التغيرات في المركز المالي إلا أن الرأي رقم (19) لم يضع تعريفاً محدداً لمصطلح (المال **Fond**). وترك المرونة للشركات في تعريف هذا المصطلح وفي شكل وطريقة عرضه في القائمة. وبذلك عرفه البعض على أن (المال)؛ يعني النقدية أو ما في حكمها، في حين عرفه البعض الآخر بمعنى أوسع وأشمل، من خلال التركيز على التقرير عن التغيرات في الأصول والالتزامات بصفة عامة بدلاً من التقرير عن التدفقات المالية مع التركيز على التدفقات النقدية وما في حكمها. هذا بالإضافة إلى أن ترك الحرية للشركات في اختيار شكل القائمة المستخدمة في التقرير عن هذه التدفقات قد خلق مشكلة عدم قابلية هذه القوائم المقارنة.

باختصار أصبحت قوائم التغيرات في المركز العالي غير قابلة للمقارنة، كما أنها أصبحت مكسدة بكثير من المعلومات التي تقلل من فائدة واستخدامات هذه القوائم.<sup>1</sup>

ونتيجة للانتقادات الموجهة إلى قائمة التغيرات في المركز المالي أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية **FASB** في سنة 1987 قائمة المعايير المحاسبية رقم (95) أطلق عليها "قائمة التدفقات النقدية" وقد تم بموجب هذه القائمة التي تم تنقيحها وتحسينها بالقائمتين (102) و(104)، إبطال الرأي رقم (19)؛ أي إيقاف إعداد قائمة التغيرات في المركز المالي وإحلالها بقائمة التدفقات

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، في المحاسبة المتوسطة، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2018، ص4.

النقدية بداية من سنة 1988، وفي سنة 1992 أصدرت لجنة معايير المحاسبة الدولية المعيار المحاسبي الدولي رقم (7) بعنوان (قوائم التدفق النقدي)، وبالتالي أصبح إعداد قائمة التدفقات النقدية بجانب قائمة الدخل وقائمة الأرباح المحتجزة وقائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) مطلباً دولياً منذ ذلك التاريخ.<sup>1</sup>

- نطاق المعيار: يجب على المؤسسة أن تقوم بإعداد قائمة التدفقات النقدية، وفقاً لمتطلبات هذا المعيار، ويجب عرض تلك القائمة كجزء متمم لبياناتها المالية لكل فترة من الفترات التي تقوم المنشأة بإعداد بيانات مالية عنها.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم قائمة التدفقات النقدية

هناك تعاريف عديدة خاصة بقائمة التدفقات النقدية نذكر منها:

**التعريف الأول:** عُرِفَت قائمة التدفقات النقدية بأنها قائمة توفر للمستخدم ملخصاً تفصيلياً لجميع الأموال النقدية خلال الفترة والاستخدامات التي تم إنفاق النقدية من أجلها، وتعكس أنشطة التشغيل والتمويل والاستثمار.<sup>3</sup>

**التعريف الثاني:** كما عُرِفَت بأنها عبارة عن كشف بالمقبوضات والمدفوعات لمنشأة معينة خلال الفترة المالية، وتشتمل المقبوضات جميع المبالغ المقبوضة خلال الفترة باختلاف مصادرها، وتشمل المدفوعات جميع المبالغ المدفوعة خلال الفترة بغض النظر عن أوجه استخدامات النقدية.<sup>4</sup>

**التعريف الثالث:** وقد عرفها النظام المحاسبي الجزائري من حيث هدفها كما يلي: "الهدف من جدول تدفقات الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوفات المالية أساساً لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>2</sup> مرزاقه صالح، بوهرين فتية، المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 قائمة التدفقات النقدية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2، العدد 6، 2010، ص86.

<sup>3</sup> أحمد الصباغ، كيفية قراءة وتفسير القوائم المالية: دليل فهم ما تعنيه الأرقام معاً، دار حميترا للنشر والترجمة، ط1، القاهرة، 2023، ص56.

<sup>4</sup> زياد رمضان، محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتشويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2013، ص166.

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 26 يوليو سنة 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19، المؤرخة في 25 مارس 2009، ص26.

**التعريف الرابع:** قائمة التدفقات النقدية عبارة عن عرض للتدفقات الداخلة والخارجة خلال الفترة لأصل، أو لالتزام فردي ومجموعة أصول أو التزامات والنقد أو النقد وما في حكمه.<sup>1</sup>

وعموماً يمكن القول بأن قائمة التدفقات النقدية تعبر عن التدفقات الداخلة والخارجة خلال فترة ما للأنشطة الرئيسية الثلاث.

ومن بين المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدفقات النقدية ما يلي:<sup>2</sup>

- **النقدية:** وتشمل النقدية الجاهزة والحسابات الجارية والودائع تحت الطلب لدى البنوك.
- **النقدية المعادلة:** تتمثل في الاستثمارات قصيرة الأجل التي ينتج عنها سيولة مرتفعة، والتي تكون قابلة للتحويل إلى سيولة نقدية، ولا تتعرض لمخاطر كبيرة، كما أن قيمتها لا تتأثر نتيجة تغير أسعار الفائدة أو عوامل أخرى.
- **التدفقات النقدية:** وهي عبارة عن التدفقات الداخلة أو المستلمة والتدفقات الخارجة أو المدفوعة من النقدية وما يعادلها.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف قائمة التدفقات النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية الواجب على المؤسسة إعدادها، حيث تحقق هاته الأخيرة جملة من الأهداف التي تسهل عمل مستخدمي هاته القائمة.

#### أولاً: أهمية قائمة التدفقات النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية من بين مكونات القوائم المالية التي نص عليها المعيار المحاسبي الدولي رقم 01، ونظراً لأهمية هذه القائمة، فقد أُفرد لها معيار كامل حمل رقم 07، إذ نص على ضرورة عرض قائمة التدفقات النقدية.<sup>3</sup>

وتأتي أهميتها في أنها تُبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي مارستها المنشأة خلال الفترة الحالية من خلال المقارنة بين رصيد النقد في أول الفترة ورصيده في آخر الفترة، والتعرف على العمليات التي

<sup>1</sup> Tom Klammer, *Statement of cash flows: Preparation, Presentation, and use*, Wiley, Etats-unis, 2018, pp 1-2

<sup>2</sup> صحراوي إيمان، أثر اعتماد معايير جودة المعلومات المالية على إعداد القوائم المالية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص70.

<sup>3</sup> حكيمة مناعي، تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص156.

أثرت على النقد باعتباره أكثر الموجودات سيولة، ولاشك في أن عملية التحقق من ذلك لها أهمية كبيرة من حيث بيان نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة والحكم على إحدى الفرضيات المحاسبية الأساسية وهي الاستمرارية، بالإضافة إلى المساعدة في التنبؤ بالتدفقات النقدية مستقبلاً من أجل معالجة الفائض أو العجز المتوقع والمشاكل والفرص التي قد تنشأ.<sup>1</sup>

ومن أبرز النقاط التي توفرها التدفقات النقدية لمستخدمي التقارير المالية والأطراف ذات المصلحة ما يلي:<sup>2</sup>

- قدرة المؤسسة على دفع أرباح الأسهم.
- القدرة على الاحتفاظ بالاستثمارات الرأسمالية حتى لو انخفض النشاط التشغيلي.
- معرفة مدى كفاءة استخدام رأس المال العامل خلال فترة محددة من الزمن، وقدرته على توليد تدفقات نقدية موجبة في المستقبل لتغطية النشاط التشغيلي على أقل تقدير.
- تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في المؤسسة إذ إنه من الصعب التلاعب في هذه الأرقام وتساعد مستخدمي التقارير المالية في تقييم جودة الأرباح.
- يمكن من خلال معلومات قائمة التدفقات النقدية الكشف المبكر عن حالات التعثر المالي التي تعانيها المنشأة.
- تمد التدفقات النقدية المستثمرين بمعلومات عن المخاطر التي قد تواجه المنشأة أكبر من تلك التي يمكن استخلاصها من الأرباح.

من خلال قائمة التدفقات النقدية يمكن تحديد المرحلة التي تمر بها المنشأة من دورة حياتها. هل هي في مرحلة البداية أم النمو السريع أم الاستقرار أم الانحدار؟ مما يساعد على تقييم درجة المخاطرة المرتبطة بأداء المنشأة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2014، ص193.

<sup>2</sup> بلخير محمد سعد الدين، دور المستحقات المحاسبية في تفسير التدفقات النقدية والتنبؤ بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021-2022، ص76.

<sup>3</sup> محمد محمد أبو عقرب، معوقات إعداد ونشر قائمة التدفقات النقدية في الشركات الصناعية الليبية، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة الزيتونة، العدد 5، 2014، ص12.

### ثانياً: أهداف قائمة التدفقات النقدية

إن الهدف الأساسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو الحصول على معلومات حول المقبوضات والمدفوعات النقدية للمنشأة خلال فترة زمنية معينة بالإضافة لتزويدنا بمعلومات على الأساس النقدي حول النشاطات التشغيلية والتمويلية والاستثمارية للمنشأة.<sup>1</sup>

وتهدف الحاجة إلى ضرورة إعداد قائمة التدفقات النقدية من خلال إمكانية تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح أسباب التغير الحاصل في النقدية خلال الفترة المالية.  
- الإفصاح عن العمليات الاستثمارية، التمويلية غير النقدية والتي لا تؤثر على التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية بصورة مباشرة وذلك من خلال كشف توضيحي مرفق بقائمة التدفقات النقدية.

- استكمال الصورة الصحيحة والدقيقة على نتائج العمليات التي قامت بها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المالية إلى جانب قائمتي الدخل والمركز المالي وبما يساعد الجهات المستفيدة على الوثوق بها بصورة أكبر واعتمادها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية.<sup>2</sup>

- تحديد مدى قدرة المنشأة على سداد توزيعات الأرباح للمساهمين وسداد الفوائد وأصل الدين للدائنين.

- تقييم قرارات الإدارة فإذا قام المديرين باتخاذ قرارات استثمارية جيدة فإن أعمالهم سوف تزدهر.

- بيان العلاقة بين صافي الدخل والتغير في النقدية المتاحة لدى المنشأة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الخالق مطلق الراوي، محاسبة النفط والغاز، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص262.

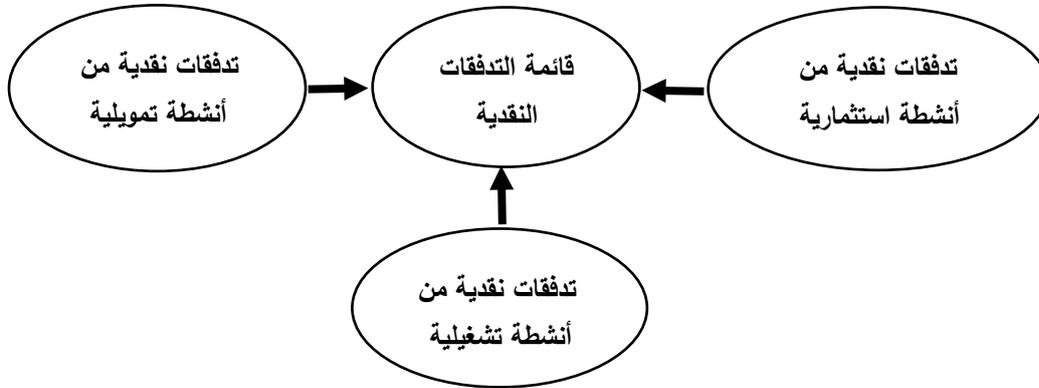
<sup>2</sup> قاسم محسن الحبيطي، زياد هاشم يحي، تحليل ومناقشة القوائم المالية، النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2011، ص14.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان نظرة حالية ومستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص178.

المطلب الثالث: مكونات القائمة التدفقات النقدية

يتم تصنيف التدفقات النقدية وفقا لثلاث أنشطة رئيسية كما يوضع الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تصنيف التدفقات النقدية



المصدر: عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

ويمكن تفسير الشكل رقم (01) الخاص بتصنيف التدفقات النقدية كما يلي:

1- الأنشطة التشغيلية: وهي الأنشطة الرئيسية المدرة للدخل للمنشأة والأنشطة الأخرى التي لا تندرج

تحت أنشطة استثمارية أو تمويلية وتتمثل العمليات التشغيلية في الآتي:

- النقد المحصل من العملاء مقابل بيع بضاعة (مبيعات نقدية).
- النقدية المدفوعة للموردين مقابل شراء بضاعة (مشتريات نقدية).
- النقدية المدفوعة لمصلحة الضرائب.
- النقدية المدفوعة عن المصاريف الأخرى.

2- الأنشطة التمويلية: وهي الأنشطة الناتجة عن التغير في حجم وتكوين حقوق المساهمين في رأس

المال وقروض المنشأة وتتمثل في:

- المتحصلات النقدية من إصدار أسهم جديدة.
- المتحصلات النقدية من إصدار سندات طويلة الأجل.
- المتحصلات النقدية من القروض والتسهيلات الائتمانية من البنوك.
- النقدية المدفوعة على توزيع الأرباح للمساهمين.
- النقدية المدفوعة لتسديد السندات المستحقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد شعبان محمد علي، موسوعة البنوك والإئتمان 2، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2016، ص70.

3- الأنشطة الاستثمارية: تتوافق الأنشطة الاستثمارية مع حياة والتخلص من الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى التي لا يتم تضمينها في معادلات النقد وتتمثل في:<sup>1</sup>

- المصروفات لشراء أصول غير متداولة.
- المتحصلات من بيع أصول غير متداولة.
- المدفوعات لشراء أوراق مالية في شركات أخرى.
- السلف والقروض الممنوحة لاستثمارات أخرى طويلة الأجل.

ويمكن تلخيص عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية في الجدول التالي:  
الجدول رقم (01): عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية

التدفقات النقدية		الأنشطة
التدفقات النقدية الخارجة	التدفقات النقدية الداخلة	
مشتريات البضاعة الرواتب والأجور الفوائد المدفوعة شراء الأوراق التجارية نقدا مصاريف أخرى	مبيعات السلع والخدمات الفوائد المستلمة بيع الأوراق التجارية مقابل النقدية مصاريف الإيرادات الأخرى غير المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية	أنشطة الاستغلال
شراء عقارات ومعدات شراء استثمارات مالية	بيع عقارات ومعدات بيع الاستثمارات المالية	أنشطة الاستثمار
شراء سندات الخزينة دفع الديون (أصل الدين فقط)	إصدار أسهم رأس المال إصدار سندات	أنشطة التمويل

المصدر: مبسوط هوارية، بوخرص أحمد أمين، تخزين ولید، أهمية قائمة التدفقات النقدية كأداة لتقييم  
الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة مستغانم، المجلد 5، العدد 2،  
2020، ص 338.

<sup>1</sup> Karine CERRADA, Yves De RONGE, Michel De NOLF, "Comptabilité & use" et analyse des 'étas Financiers, DEBOECK SUPERIER, Belgique, 2015, P372.

### المبحث الثاني: متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية

تُعد قائمة التدفقات النقدية من القوائم المالية الأساسية الضرورية، فهي تُفصح عن المصادر التي تأتي منها النقدية وكيفية إنفاقها، إذ تمكن المستثمرين والدائنين من اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة من خلال تفسير المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية التي حدثت خلال الفترة، ومن خلال هذا المبحث سيتم دراسة خطوات وطرق إعداد هذه القائمة والمصادر اللازمة لذلك، بالإضافة إلى المشكلات التي قد تواجه وتعرقل إعدادها.

### المطلب الأول: مصادر وخطوات لإعداد قائمة التدفقات النقدية

يتطلب إعداد قائمة التدفقات النقدية توفر عدة مصادر وتتم وفق خطوات متتابعة.

#### أولاً: مصادر إعداد قائمة التدفقات النقدية

تختلف قائمة التدفق النقدي عن بقية البيانات المالية. ذلك أنها تحتاج إلى تفاصيل تتعلق بالتغيرات في أرصدة الحسابات وأكثر ما تهتم به قائمة التدفقات هو النقد الذي يتم دفعه والنقد الذي يتم تحصيله ولتنظيم قائمة التدفقات النقدية نحن بحاجة إلى ثلاثة مصادر هي:<sup>1</sup>

1- الميزانية العمومية لعامين متتالين وذلك لبيان التغيرات في أرصدة الموجودات والمطلوبات وكذلك حقوق المساهمين.

2- قائمة الدخل، وذلك من أجل بيان المبالغ المدفوعة وكذلك التي تم تحصيلها.

3- أية معلومات قد تفيد في كيفية تحصيل ودفع الأموال خلال الفترة المحاسبية.

#### ثانياً: خطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية

إن إعداد قائمة التدفقات النقدية من مصادر البيانات أعلاه يشمل ثلاث خطوات كما يلي:<sup>2</sup>

1- تحديد التغير في النقدية، وهذه الخطوة تعد مباشرة حيث تستطيع بشكل مبسط احتساب الفرق بين رصيد النقدية أول الفترة وآخر الفترة من خلال فحص قائمة المركز المالي المقارنة.

2- تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية ويعد هذا الإجراء معقد، ولا يشمل فقط تحليل

قائمة الدخل عن السنة الحالية، وإنما أيضاً قائمة المركز المالي فضلاً عن بيانات العمليات المختارة.

<sup>1</sup> نعيم نمر داوود، التحليل المالي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012، ص122.

<sup>2</sup> أحمد الصباغ، محمد سعد، المحاسبة المتوسطة - الجزء الثالث-، دار حميترا للنشر والترجمة، القاهرة، 2022، ص2294.

3- تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية حيث يجب القيام بتحليل كل التغيرات في حسابات قائمة المركز المالي الأخرى لتحديد آثارها على النقدية. والجدول التالي يمثل الجدول المتعارف عليه لقائمة التدفقات النقدية:

الجدول رقم (02): جدول قائمة التدفقات النقدية

اسم الشركة		قائمة التدفقات النقدية عن الفترة...
X X	X X	<u>التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية</u> (العناصر الداخلة والخارجة بشكل فردي) صافي النقدية من الأنشطة التشغيلية
X X	X X	<u>التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية</u> (العناصر الداخلة والخارجة بشكل فردي) صافي النقدية من الأنشطة الاستثمارية
X X	X X	<u>التدفقات النقابية من الأنشطة التمويلية</u> (العناصر الداخلة والخارجة بشكل فردي) صافي النقدية من الأنشطة التمويلية
X X		<u>صافي الزيادة (النقص) في النقدية خلال الفترة</u> النقدية في بداية الفترة.
X X		النقدية في نهاية الفترة

المصدر: وليد محمد الشباني، مبادئ المحاسبة والتقارير المالي، العبيكان للنشر، السعودية، ط1، 2014، ص531.

### المطلب الثاني: طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية

هناك طريقتين لإعداد قائمة التدفقات النقدية، الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة والفرق بين الطريقتين يكمن في شكل وأسلوب إعداد قائمة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية، ولا يوجد اختلاف بين الطريقتين في أسلوب إعداد وشكل الجزء الخاص بالتدفقات النقدية التمويلية والجزء الخاص بالتدفقات النقدية الاستثمارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زياد رمضان، محمود الخاليلة، مرجع سبق ذكره، ص170.

وسنعرض في الجدول الموالي أهم أوجه الاختلاف الأخرى بين الطريقتين:

الجدول رقم (03): عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية

أوجه الاختلاف	الطريقة المباشرة	الطريقة غير المباشرة
المعلومات التي يتم الإفصاح عنها	يتم التقرير عن الأقسام الرئيسية للتدفقات النقدية.	يتم توضيح العلاقة بين البيانات المعدة على أساس الاستحقاق (صافي الدخل) والبيانات المعدة على أساس نقدي (تدفقات نقدية من التشغيل).
الهدف	إبراز المصادر الأساسية للتدفقات النقدية الداخلة من التشغيل وكذلك أوجه استخدامها الأساسية.	إبراز العلاقة بين صافي الدخل والتدفقات النقدية من التشغيل.
معالجة البيانات	تحويل الأقسام الرئيسية من الإيرادات والمصروفات إلى تدفقات نقدية وذلك بأخذ كل مصروف أو إيراد رئيس على حدى ومعالجته بالتغيرات في الأصول أو الخصوم المتداولة والمرتبطة به.	تحويل صافي الدخل الى تدفقات نقدية بالأخذ في الحسبان المصروفات غير النقدية والأرباح والخسائر المتعلقة بأنشطة الاستثمار والتمويل وكذلك التغيرات في الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

المصدر: شريط صلاح الدين، حفاضة أمنية، دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي 7ias، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 05، ص 83.

#### أولاً: الطريقة المباشرة

والتي يتم بموجبها الإفصاح عن الفئات الرئيسية لإجمالي المقبوضات النقدية وإجمالي المدفوعات النقدية خلال الفترة المالية، كما يشجع المعيار الدولي السابع المؤسسات عن الإفصاح عن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية باستخدام الطريقة المباشرة، إذ توفر الطريقة المباشرة معلومات مفيدة يتم استخدامها في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية ولا تتوفر بموجب الطريقة غير المباشرة، إلا أن المعيار الدولي السابع أشار إلى أن استخدام الطريقة غير المباشرة يعتبر أسلوباً مقبولاً.<sup>1</sup>

ويتم الإفصاح من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- السجلات المحاسبية الخاصة بالمنشأة
- عن طريق تعديل المبيعات والبنود الأخرى بقائمة الدخل بالنسبة لما يلي:

<sup>1</sup> صحراوي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010، ص 26.

- التغييرات التي حدثت أثناء الفترة في المخزون وحسابات مدينو ودائنو التشغيل.
- البنود الأخرى يكون أتوها النقدي متعلق بالتدفقات النقدية لأنشطة الاستثمار أو التمويل.
- البنود غير النقدية الأخرى مثل مصروف الاهتلاك.

وفيما يلي نموذج لقائمة التدفقات النقدية لشركة ما وفق الطريقة المباشرة:

**الجدول رقم (04): نموذج قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة**

قائمة التدفقات النقدية للشركة ما ... في ...	
	التدفقات النقدية من أنشطة التشغيلية
(+)	متحصلات من العملاء
(-)	مدفوعات للموردين والموظفين
(-)	الفوائد والأرباح المدفوعة
(-)	ضرائب الدخل المدفوعة
(-)	مصروفات تشغيلية أخرى
(+)	النقد الناتج من الأنشطة التشغيلية الغير عادية
I	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
(-)	شراء أوراق مالية طويلة الأجل
(+)	بيع أوراق مالية طويلة الأجل
(-)	شراء أصول ثابتة
(+)	بيع أصول ثابتة
(-)	الاستحواذ على الاستثمارات
(+)	بيع استثمارات
II	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
(+)	متحصلات من قروض طويلة أو قصيرة الأجل أو سندات
(-)	سداد قروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو سندات
(+)	متحصلات إصدار أسهم
(-)	مدفوعات توزيعات
III	صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل
IV	صافي التغير في النقد = I+II+III
(+)	رصيد النقدية أول الفترة
XX	رصيد النقدية آخر الفترة

Source: paul mark loé-mie, nouhou tari, les nouveautés du plan comptable revise de lohada (syscohada revise), editions lharmattan, paris, 2018, p40.

ثانيا: الطريقة غير المباشرة

يتم بموجب هذه الطريقة حساب صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية عبر تعديل صافي الربح ببنود أخرى، هي البنود التي أثرت على صافي الربح المستخرج ولم تؤثر على النقدية. والهدف من تعديل صافي الربح المعد وفق أساس الاستحقاق أنه يأخذ بالحسبان المصاريف والإيرادات النقدية وغير النقدية التي تخص السنة المالية الحالية، في حين أن قائمة التدفقات النقدية تعد وفقا للأساس النقدي، أي تأخذ المقبوضات والمدفوعات النقدية فقط.<sup>1</sup> ويتم تعديله بالبنود التالية لتحويله من أساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي:<sup>2</sup>

- إضافة قيمة اهتلاك الأصول غير المتداولة وقيمة إطفاء الأصول غير الملموسة وأية نفقات لا تحتاج إلى نقدية مدفوعة: حيث أن هذه البنود تظهر ضمن المصاريف بقائمة الدخل ما يؤدي إلى تخفيض صافي الربح رغم أنها لا تمثل أو تحتاج إلى تدفقات نقدية وبالتالي يتوجب لإضافتها لتعديل الربح المحاسبي المعد على أساس الاستحقاق إلى ربح نقدي أو من أمثلتها اهتلاك السيارات والآلات والأبنية وإطفاء الشهرة والديون المعدومة.

- المكاسب والخسائر الناتجة عن التخلص من الأصول غير المتداولة أو الاستثمارات المالية: عند بيع المنشأة لأصول ثابتة مثل السيارات والآلات أو الاستثمارات في الأسهم والسندات فقد ينتج عن العملية مكاسب أو خسائر تظهر ضمن قائمة الدخل، إلا أن قيمة هذه المكاسب أو الخسائر لا تعد من الأنشطة التشغيلية بل تعتبر أنشطة استثمارية وكما بينا في الأجزاء السابقة، لذا يتم إلغاء أثر البنود من صافي الربح وذلك لإظهارها ضمن التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية.

- التغيير في الأصول المتداولة: إن الزيادة في الأصول المتداولة يمثل تدفقات نقدية تشغيلية سالبة وبالتالي يجب طرحها من صافي الربح في حين يمثل النقص في الأصول المتداولة تدفقات نقدية تشغيلية موجبة يتوجب إضافتها، ففي حالة زيادة المخزون السلعي في السنة الحالية مثلا عما كان عليه في نهاية السنة الماضية فهذا يشير إلى استخدام نقدية إضافية لشراء هذا المخزون، أما في حالة نقصان رصيد

<sup>1</sup> ملحق عبد الغني، استخدام مقاييس ونسب قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بالطاهير جيجل-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2015-2016، ص32.

<sup>2</sup> محمد أبو نصار، جمعة حميدات معايير المحاسبة والإبلاغ الدولية الجوانب العلمية والعملية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2022، ص110.

الذمم المدينة خلال السنة الحالية فهذا يمثل تحصيل مبالغ نقدية من الذمم مما يمثل زيادة في النقدية من الأنشطة التشغيلية.

- التغيير في المطلوبات المتداولة: بعكس الأصول المتداولة، فإن الزيادة في المطلوبات المتداولة يمثل تدفقات نقدية تشغيلية موجبة وبالتالي يجب إضافتها إلى صافي الربح في حين يمثل النقص في المطلوبات المتداولة تدفقات نقدية تشغيلية سالبة يتوجب طرحها، ففي حالة زيادة الذمم الدائنة في السنة الحالية عما كان عليه في نهاية السنة الماضية فهذا يشير إلى توفير نقدية إضافية نتيجة هذه الزيادة، أما في حالة نقصان رصيد الذمم الدائنة خلال السنة الحالية فهذا يمثل دفع مبالغ نقدية إلى الذمم الدائنة مما يمثل نقص في النقدية من الأنشطة التشغيلية.

- النقدية المدفوعة كمصروف فائدة.

- النقدية المدفوعة كضرائب على الدخل.

ويمكن تلخيص أثر هذه البنود أعلاه على التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية في الجدول

التالي:

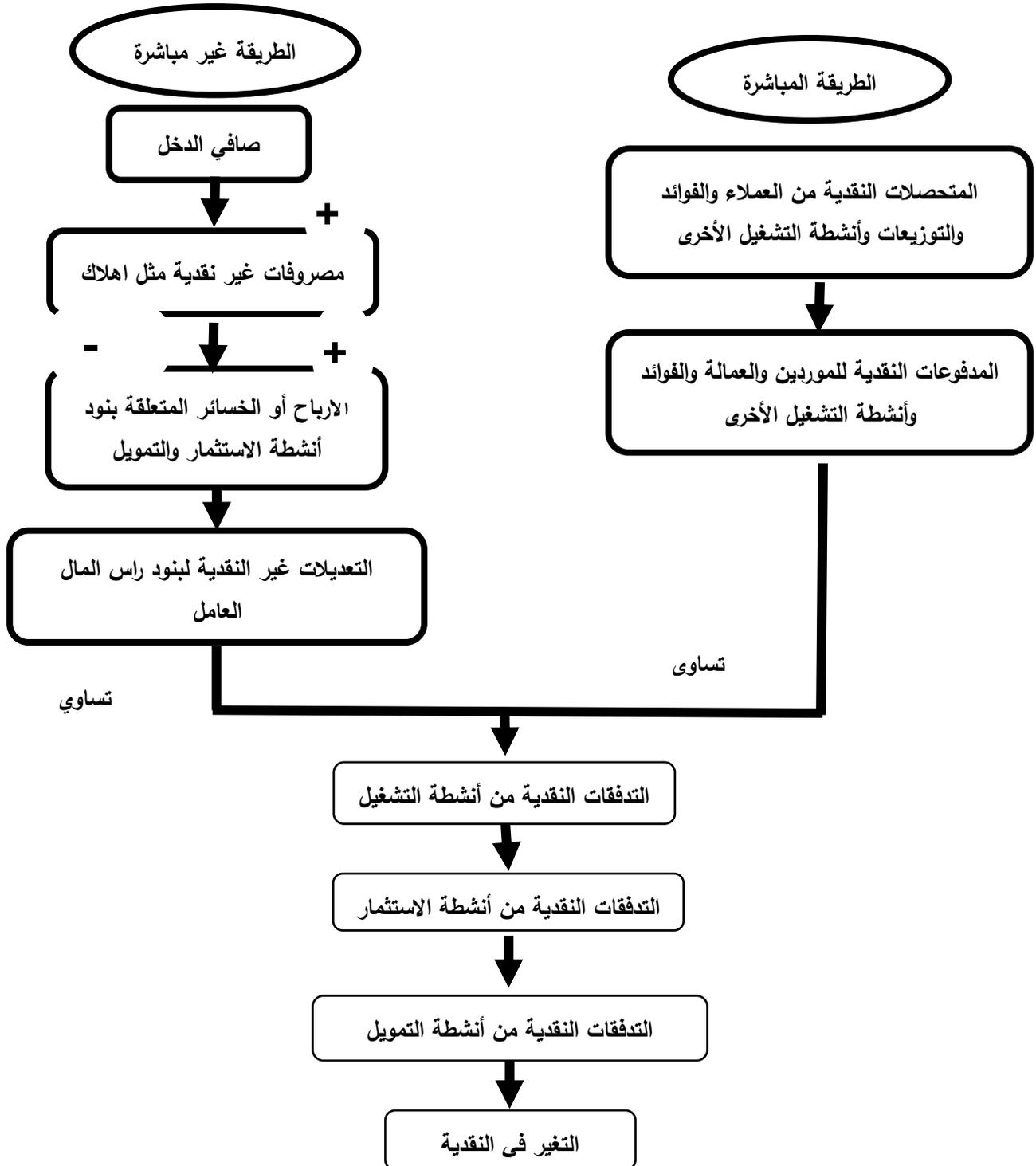
الجدول رقم (05): صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية حسب الطريقة الغير مباشرة

صافي الربح (قائمة الدخل) قبل الفوائد والضرائب	
مصروف الإهلاك	+
مصروف الإطفاء	+
خسائر البيع والتدني في قديمة الأصول غير المتداولة	+
مكاسب بيع الأصول غير المتداولة	-
النقص في الأصول المتداولة (مخزون، خصم مدينة مصاريف مدفوعة مقدما)	+
الزيادة في الأصول المتداولة (مخزون، ذمم مدينة مصاريف مدفوعة مقدما)	-
النقص في المطلوبات المتداولة (ذمم دائنة، مصاريف مستحقة الدفع)	-
الزيادة في المطلوبات المتداولة (ذمم دائنة، مصاريف مستحقة الدفع)	+
النقدية المدفوعة كمصروف فائدة	-
النقدية المدفوعة كضرائب على الدخل	-
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	X X

المصدر: محمد أبو نصار، جمعة حميدات معايير المحاسبة والإبلاغ الدولية الجوانب العلمية والعملية، مرجع سبق ذكره، ص111.

والشكل الآتي يلخص لنا الطريقتين:

الشكل رقم (02): الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة



المصدر: بن فرج زونية، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014، ص86.

### المطلب الثالث: المشكلات المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية

هناك بعض العناصر يصعب تصنيفها وتقوم المنشآت بتبويبها وفق طبيعة عملها، إذ يمكن للوحدة الاقتصادية تصنيفها على أنها نشاطات تشغيلية في حين يقدمها منشأة أخرى نشاطات تمويلية وهكذا ومن هذه المشكلات:

**1- التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية:** يجب أن تشمل التدفقات النقدية الناشئة عن عمليات بالعملة الأجنبية باستخدام عملة المنشأة التي تنشر بموجبها قوائمها المالية، وذلك بتحويل مبلغ العملة الأجنبية إلى عملة المنشأة باستخدام سعر الصرف السائد بين العملتين في تاريخ التدفق النقدي.

يجب ترجمة التدفقات من الشركة التابعة الأجنبية حسب سعر الصرف بين عملة التقرير والعملة الأجنبية بتاريخ التدفقات النقدية.

يجب التقرير عن التدفقات النقدية المحددة بعملة أجنبية بأسلوب منسجم مع المعيار المحاسبي الدولي الحادي والعشرين: تأثير التغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية، وهذا يسمح باستخدام معدل صرف يقارب سعر الصرف الفعلي، لا تعتبر الأرباح والخسائر غير المحققة الناجمة عن التغيرات في معدلات صرف العملة الأجنبية تدفقات نقدية. ولكن يجرى التقرير عن آثار التغيرات في سعر الصرف للعملة الأجنبية عن النقدية وما يعادلها المحفوظ بها أو التي تستقر بعملة أجنبية في قائمة التدفقات النقدية بهدف مطابقة أرصدة النقدية وما يعادلها بين أول الفترة ونهايتها، ويعرض هذا المبلغ بشكل منفصل عن التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، ويتضمن الفروقات إن وجدت فيما لو تم التقرير عن التدفقات النقدية على أساس أسعار الصرف في نهاية الفترة المالية.<sup>1</sup>

**2- البنود غير العادية:** وقد تحقق الوحدة خلال الفترة المالية موارد أو تتحمل نفقات عرضية غير ناتجة عن ممارسة الوحدة لنشاطها العادي الذي قامت من أجله ولا تتصف بالانتظام وهو ما يطلق عليه بالبنود غير العادية مثل التعويضات التي تحصل عليها الوحدة من شركات التأمين عن الكوارث التي أصابتها أو التعويضات التي تتكبدها الوحدة نتيجة نزاع مع إحدى المنشآت المجاورة وقد أوجب المعيار على المنشآت الإفصاح عن التدفقات النقدية المتعلقة بالبنود غير العادية الناتجة على أنشطة التشغيل والاستثمار أو

<sup>1</sup> يوسف محمود جربوع، المحاسبة الدولية مع التطبيق العملي لمعايير المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص185.

التمويل بشكل مفصل في قائمة التدفق النقدي وذلك حتى يتمكن مستخدمو القوائم المالية من فهم طبيعة تلك البنود واثرها على التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

**3- الفوائد والأرباح الموزعة:** يجب الإفصاح عن كل من الفوائد وتوزيعات الأرباح المحصلة والمدفوعة في موضع منفصل بالقائمة، كما يجب تبويب هذه البنود بطريقة متسقة من فترة إلى أخرى كبنود خاصة بالأنشطة العملياتية أو الاستثمارية أو التمويلية، ويجب الإفصاح عن إجمالي الفوائد المدفوعة خلال العام بقائمة التدفقات النقدية بغض النظر عن معالجتها محاسبيا كمصروف بجدول النتائج.

لكن لا يوجد إجماع على كيفية تبويب مثل هذه التدفقات النقدية، إذ يمكن تبويب الفوائد المدفوعة وأرباح الأسهم المحصلة كتدفقات متعلقة بالأنشطة العملياتية، لكونها تدخل في عملية تحديد صافي الربح أو الخسارة الخاصة بالمؤسسة، وكطريقة بديلة فإنه يمكن اعتبار الفوائد المدفوعة متعلقة بالأنشطة التمويلية لكونها تكاليف خاصة بالحصول على الأموال، ويمكن اعتبار الفوائد والتوزيعات المحصلة ضمن بنود التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية باعتبارها تمثل عوائد على الاستثمارات، كما يمكن تصنيف أرباح الأسهم المدفوعة كتدفق نقدي تمويلي لأنها تعتبر تكلفة للحصول على الموارد المالية، وكبديل آخر، يمكن تصنيف أرباح لأسهم المدفوعة على أنها إحدى مكونات التدفقات النقدية من الأنشطة العملياتية من أجل مساعدة مستخدمي القوائم المالية على تحديد قدرة المؤسسة على دفع أرباح الأسهم من خلال التدفقات النقدية التشغيلية.<sup>2</sup>

**4- الضرائب على الدخل:** يجب الإفصاح وتصنيف تدفقات الخزينة الناشئة عن ضرائب الدخل المدفوعة على أنها تدفقات من الأنشطة التشغيلية مع الأخذ بعين الاعتبار أن ضرائب الدخل تنشأ من عمليات ينتج عنها تدفقات خزينة تصنف على أنها أنشطة تشغيلية أو استثمارية أو تمويلية في جدول تدفقات الخزينة، وبصعب عمليا تحديد تدفق الخزينة المرتبط بالضريبة وعليه غالبا ما تصنف الضرائب المدفوعة على أنها تدفقات من العمليات التشغيلية وفي حالة تحديد تدفق الخزينة المرتبط بالضريبة وربطه مع عملية معينة ينتج عنها تدفقات الخزينة تصنف على أنها من أنشطة استثمارية أو تمويلية وبالتالي وفي

<sup>1</sup> سالمى محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص88.

<sup>2</sup> بومدين بروال، أهمية اعتماد المعيار المحاسبي الدولي السابع في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمبلنة الأوراس باتنة لدورتي 2015-2016، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميلية، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص45.

هذه الحالة يصنف تدفق الخزينة هذا على أنه نشاط استثماري أو تمويلي أما في حالة توزيع تدفقات الخزينة من الضرائب على فئات فإنه يتم الإفصاح عن المبلغ الكلي للضريبة المدفوعة.<sup>1</sup>

5- الاستثمارات في الشركات التابعة والزميلة والمشاريع المشتركة: عند معالجة الاستثمارات في مؤسسة زميلة أو تابعة باستخدام طريقة حقوق الملكية أو التكلفة، يقوم المستثمر أو المؤسسة الأم بإدماج التدفقات النقدية مع المؤسسة المستثمر بها في قائمة التدفق النقدي وعند شراء وبيع المؤسسات التابعة والمنشآت التجارية يجب:

- يجب عرض مجموع التدفقات النقدية الناجمة عن شراء وبيع المؤسسات التابعة وغيرها من منشآت الأعمال الأخرى بشكل منفصل وتصنف ضمن التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية.

- يجب الإفصاح وبشكل إجمالي عن عمليات شراء وبيع المؤسسات التابعة أو غيرها من وحدات الأعمال الأخرى خلال الفترة وبما يتعلق بالبنود التالية:

- تكلفة شراء المؤسسات التابعة والمؤسسات الأخرى، وقيمة بيع الاستثمارات في تلك المؤسسات.
- التدفقات النقدية المتعلقة بعمليات شراء وبيع تلك المؤسسات.
- مبلغ النقدية والنقدية المعادلة في المؤسسة التابعة أو وحدة الأعمال التي تم شراؤها أو التخلص منها.

• قيمة الأصول والالتزامات غير النقدية وما يعادلها في المؤسسة التابعة وغيرها من وحدات الأعمال التي تستثمر بها المؤسسة والتي تم شراؤها أو التخلص منها ملخصة حسب الفئات الرئيسية.<sup>2</sup>

6- العمليات غير النقدية: يوجد العديد من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية التي تؤثر على رأس المال وهيكل الأصول في المؤسسة، إلا أنه ليس لها أثر مباشر على التدفقات النقدية الخارجة، ولا تتطلب استخدام النقدية، فتستبعد من قائمة التدفقات النقدية لكونها لا تتوافق مع أهدافها، ويفصح عنها في لقوائم المالية الأخرى، ومن العمليات غير النقدية:

<sup>1</sup> زواي أمال، أثر تبني المعايير المحاسبية والمالية على جودة المعلومات المحاسبية والمالية مع دراسة ميدانية حول المعيار المحاسبي الدولي رقم (7) قائمة التدفقات النقدية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017، ص60.

<sup>2</sup> أبركان محمد، أهمية تحليل التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات -دراسة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع البناء والأشغال العمومية- خلال الفترة (2014-2017)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد الحاج، البويرة، 2019-2020، ص44.

- حيازة أصول بطرق مختلفة كالشراء أو التأجير التمويلي.
- شراء مؤسسة عن طريق إصدار أسهم مقابل ثمنها.
- تحويل الديون إلى حقوق ملكية.
- مبادلة أصل بأصل آخر.
- تسديد القرض عن طريق إصدار الأسهم أو تحويل السندات إلى أسهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مختاري رزيقة، دور الإفصاح عن قائمة التدفقات النقدية وفق المعايير المحاسبية الدولية في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال الشارقة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص49.

### المبحث الثالث: قائمة التدفقات النقدية وفق النظام المحاسبي المالي

تبنّت العديد من دول العالم معايير المحاسبة الدولية لتواكب التطورات بهدف استقطاب الاستثمارات ورؤوس الأموال من خلال محاولة توحيد القواعد المحاسبية وكيفية إعداد وعرض القوائم المالية، والجزائر كغيرها من الدول تبنّت النظام المحاسبي المالي كأداة للتكيف مع البيئة المحاسبة الدولية، واحتياجات مختلف المستخدمين والذي يتوافق بدرجة كبيرة مع معايير المحاسبة الدولية أو من بين القوائم المالية التي تضمنها جدول سيولة الخزينة.

#### المطلب الأول: جدول سيولة الخزينة من منظور النظام المحاسبي المالي

جاء القانون رقم 11/07 المؤرخ في 15 ذو القعدة 1428 الموافق لـ 25 نوفمبر 2007 متضمنا النظام المحاسبي المالي وتقرر تطبيقه في الجزائر سنة 2009 ثم أجل إلى 2010، الشيء المميز في هذا القانون هو تسميته بـ المحاسبة المالية، وهي تسمية ذات دلالة مهمة حيث أن نظام المعايير للمحاسبة الجديدة مرتبطة بالجانب المالي للمؤسسات أكثر من الجانب المحاسبي، حيث أن كل عنصر يطلب تسجيله بالقيمة الحقيقية ويستبعد القيمة المحاسبية المعمول بها سابقا.<sup>1</sup>

جاء النظام المحاسبي المالي الجزائري SCF تماشيا مع التطورات العديدة التي شهدتها معظم الأنظمة المحاسبية الدولية المسايرة للمعايير المحاسبية الدولية، بحيث تم تكييفه بناء على هذه المعايير حيث يظهر ذلك من خلال التعديلات التي جاء بها هذا النظام، ومن بين أهم هذه التعديلات نجد إلزام المؤسسات الجزائرية بإعداد جدول سيولة الخزينة على أنه جزء لا يتجزأ من الكشوف المالية الرئيسية، وهذا تماشيا مع ما جاءت به المعايير المحاسبية الدولية (IAS) ونجد أن SCF قد إلترم بتطبيق المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 "جدول سيولة الخزينة" وذلك من خلال إجراء مقارنة لما جاء به المعيار المحاسبي الدولي 7 مع ما ورد في الفصل الرابع من القرار المؤرخ في 26/07/2008 المتعلق بجدول سيولة الخزينة وإلزام المؤسسات بإعداده والتصريح به ضمن الكشوف المالية الواجب التصريح بها وتقديمها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة "دراسة حالة مطاحن الواحات"، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبية والمعايير الدولية للمراجعة، 13-14 ديسمبر 2011، ص 13.

<sup>2</sup> حنان رزاق سالم، خبيطى خضير، تحليل جدول تدفقات الخزنية وفق النظام المحاسبي المالي -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية-، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 2، العدد، 4 سبتمبر 2018، ص 211.

إن الهدف من جدول سيولة الخزينة هو إعطاء مستعملي القوائم المالية أساساً لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد الأموال ونظائرها. وكذلك تزويدهم بمعلومات حول استخدام هذه السيولة المالية، ويقصد بالخزينة الأموال الموجودة في الصندوق والتوظيفات لأجل في حين تتمثل أشباه الخزينة أو ما يعادل الخزينة في التوظيفات قصيرة الأجل (أقل من ثلاثة أشهر) سهلة التحويل إلى سيولة، حين أن تحويلها إلى متاحات لا يؤدي إلى تحمل تكاليف باهظة تغير من قديمة هذه المتاحات.

وإن جدول سيولة الخزينة يبين مقبوضات ومدفوعات المؤسسة خلال الفترة التي يتم إعدادها وفقاً للأساس النقدي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات جدول سيولة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي

تبنى النظام المحاسبي المالي الأسلوب الذي أوصى به المعيار الدولي السابع (IAS7) في تبويب التدفقات النقدية، إذ يجب تقديم الموجودات النقدية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشئها (مصدرها).  
**1- التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:** تشمل الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المؤسسة والتي تعتمد عليها بشكل فاعل في ممارسة نشاطها، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى التي لا تصنف ضمن الأنشطة الاستثمارية أو التمويلية.

تعتبر زيادة التدفقات النقدية الداخلة عن الخارجة في هذا النشاط مؤشراً جيداً ومهماً لتقييم أداء واستمرارية الوحدة، كما يعتبر مؤشراً هاماً لبيان مدى قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد قروضها والمحافظة على قدرتها التشغيلية وتوزيع أرباح نقدية على المساهمين وتمويل استثمارات جديدة دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية.

**2- التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:** حسب النظام المحاسبي المالي تتضمن التدفقات المالية التي تولدها أنشطة الاستثمار عمليات سحب وتحصيل الأموال عن اقتناء وبيع أصول طويلة الأجل.

يشير صافي التدفق النقدي السالب من أنشطة الاستثمار إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن الداخلة ويعبر عن ارتفاع في الأصول الثابتة وزيادة الطاقة الإنتاجية أو زيادة مخزون المنافع المستقبلية،

<sup>1</sup> مناصرة جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الاستراتيجية المالية للمؤسسة -دراسة حالة شركة المجلس للمشروعات-، مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013، ص25.

مما يعكس مؤشراً جيداً للنمو والتوسع للوحدة الاقتصادية في المستقبل"، بينما صافي التدفق الموجب يشير إلى أن الشركة تلجأ إلى تسهيل أصولها الثابتة واستثماراتها المالية وما يحمله ذلك من احتمالات الانكماش وتخفيض الطاقة الإنتاجية وهو ما يمثل احتمالات انخفاض صافي الدخل في المستقبل.

**3- التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:** حسب النظام المحاسبي المالي تتضمن التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل والتي تكون نتيجتها تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض.

ويتمثل مصدر هذه التدفقات في النشاطات التي ينتج عنها تغييرات في حجم ومكونات ملكية رأس المال وعمليات الاقتراض التي تقوم بها المنشأة، وكذلك تسديد القروض، وهي الأنشطة المتعلقة بتغيير مصادر التمويل الداخلية (حقوق الملكية) ومصادر التمويل الخارجية (الالتزامات).

يوفر الإفصاح عن التدفقات النقدية من النشاط التمويلي معلومات لمستخدمي القوائم المالية تسمح لهم بـ:

➤ التعرف على مصادر التمويل التي حصلت عليها المؤسسة خلال الفترة سواء كان بشكل قروض أو إصدار أسهم أو سندات وقيمة كل من هذه المصادر، فاستخدام القروض قصيرة الأجل على سبيل المثال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل قد يعرض الشركة لصعوبات مالية.

➤ التنبؤ باحتياجات المؤسسة من التدفقات النقدية المستقبلية.

➤ التعرف على المبالغ المدفوعة لسداد القروض والسندات وتوزيع الأرباح وغيرها.

➤ التعرف على نسبة التمويل الخارجي إلى التمويل الذاتي فالتوسع في مصادر التمويل الخارجي

عند حد معين ممكن أن يترتب عليه حدوث أزمات مالية للشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: شكل ومضمون جدول سيولة الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي

لقد حدد المشرع الجزائري ضمن النظام المحاسبي والمالي الجديد طريقتين في عرض جدول تدفقات الخزينة:

• الطريقة المباشرة.

• الطريقة غير المباشرة.

<sup>1</sup> خالد هادفي، مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مجمع صيدال الصناعي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الوادي، العدد 8، 2017، ص344.

أولاً: الطريقة المباشرة

إن الطريقة المباشرة التي أوصى بها المشرع الجزائري تركز على تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول وخروج التدفقات النقدية الإجمالية (الزبائن، الموردين، الضرائب...) قصد الحصول على تدفق للخزينة صافي، ثم تقريب ومقارنة هذا التدفق الصافي مع النتيجة قبل الضريبة للفترة المعنية.

يحتوي جدول تدفقات الخزينة بحسب الطريقة المباشرة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات:

أ- **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال:** (أنشطة العمليات العادية التي ينشأ منها منتجات المؤسسة وغيرها من الأنشطة غير مرتبطة بالاستثمار والتمويل) وتحدد كما يلي:

- التحصيلات المقبوضة من الزبائن.

- المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين.

- الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.

- الضرائب عن النتائج المدفوعة.

+/- تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية.

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال على النحو الآتي:

❖ **التحصيلات المقبوضة من الزبائن:** وتحسب كما يلي: حساب (70) المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة، الخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة ماعدا حساب (709) التخفيضات والتمزيقات والحسومات الممنوحة + الرسم على القيمة المضافة على المبيعات - التغيير في رصيد حساب (41) الزبائن والحسابات الملحقة (رصيد آخر مدة - رصيد أول مدة).

وهناك تحصيلات أخرى معنية بهذا العنصر وهي: حساب (74) إعانات الاستغلال + حساب (757) المنتجات الاستثنائية عن عمليات التسيير + حساب (758) المنتجات الأخرى للتسيير الجاري + التغيير في حساب (487) المنتجات المسجلة مسبقاً.

❖ **المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين:** وتحسب كما يلي: حساب (60) المشتريات المستهلكة ماعدا حساب (609) التخفيضات والتمزيقات المتحصل عليها من المشتريات + الرسم على القيمة المضافة على المشتريات + حساب (61) الخدمات الخارجية + حساب (62) الخدمات الخارجية الأخرى + الرسم على القيمة المضافة للخدمات الخارجية والأخرى - التغيير في رصيد حساب (401) المورد والمخزونات والخدمات - التغيير في رصيد حساب (467) الحسابات الأخرى الدائنة أو المدينة + حساب (63) أعباء المستخدمين - التغيير في حساب (42) المستخدمين والحسابات الملحقة - التغيير في حساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة.

وهناك مبالغ مدفوعة لمتعاملين آخرين وهي معنية بهذا العنصر وتحدد على النحو الآتي: حساب (64) الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة + حساب (65) الأعباء العملياتية الأخرى - التغيير في رصيد حساب (445) الدولة، الضرائب على رقم الأعمال - التغيير في رصيد حساب (486) الأعباء المسجلة مسبقاً.

❖ فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة: تتمثل في حساب (66) الأعباء المالية.

❖ الضرائب على النتائج المدفوعة: وتحسب كما يلي: حساب (695) الضرائب على الأرباح

المبنية على نتائج الأنشطة العادية - التغيير في رصيد حساب (444) الدولة والضرائب على النتائج.

❖ تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية: وتحدد بالفرق بين حساب (77) منتجات

العناصر غير العادية وحساب (67) أعباء العناصر غير العادية.<sup>1</sup>

ب- تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار

وتحصيل الأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل) وتحدد كما يلي:

- تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية.

+ التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية.

- تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية.

+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية.

+ الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال.

+ الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار كما يلي:

❖ تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية: وتحسب حسب العلاقة الآتية: التغيير في القيم الثابتة

المادية والمعنوية للسنة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

❖ التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية: وتتمثل في سعر التنازل عن

القيم الثابتة المادية والمعنوية.

❖ تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية: وتحسب حسب العلاقة الآتية: التغيير في القيم الثابتة المالية +

القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> زين عبد المالك، القياس والإفصاح عن عناصر القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الحراش -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص ص87،88.

❖ **التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية:** وتتمثل في سعر التنازل عن القيم الثابتة المالية.

❖ **الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال:** وتتمثل في حساب (76) المنتجات المالية.

ج- **تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل** (أنشطة تكون ناجمة عن تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض)، وتحدد كما يلي:

- التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم.
- الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها.
- + التحصيلات المتأتية من القروض.
- تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.<sup>1</sup>

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل كما يلي:<sup>2</sup>

❖ **التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم:** تتمثل في التغيير في حساب (101) رأس المال الصادر أو رأس مال الشركة أو الأموال المخصصة أو أموال الاستغلال + التغيير في حساب (103) العلاوات المرتبطة برأس المال الشركة.

❖ **الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها:** وتتمثل في حساب (12) نتيجة السنة المالية السابقة - الغير في حساب (106) الاحتياطات.

❖ **التحصيلات المتأتية من القروض:** وتتمثل في التغيير في حساب (16) الاقتراضات والديون المماثلة + تسديدات القروض في السنة المالية.

❖ **تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة:** وتتمثل في الديون الجديدة المتحصل عليها خلال السنة المالية (التحصيلات المتأتية من القروض) - التغيير في حساب (16) الاقتراضات والديون المماثلة. أما تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات فتتمثل في تأثيرات تغير سعر الصرف على الأموال في الصندوق والودائع والالتزامات ذات الأجل القصير (التوظيفات ذات الأجل القصير وبالغة السيولة) سهلة التحول إلى سيولة.

<sup>1</sup> سماي علي، خلف الله بن يونس، تحليل سيولة بدول تدفقات التي الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للأنابيب لولاية غرداية، معارف مجلة علمية محكمة، جامعة البويرة، العدد 20، جوان 2016، ص ص 25، 26.

<sup>2</sup> زواويد لزهاري، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011-2015، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017-2018، ص 32.

والجدول التالي يمثل جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة وفق النظام المالي المحاسبي الجزائري:

الجدول رقم (06): نموذج لقائمة تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة وفق النظام المحاسبي المالي

N+1	N	ملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (الاستغلال) التحصيلات المقبوضة من العملاء - النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين - الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة - الضرائب عن النتائج المدفوعة = تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية + تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			= صافي تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستغلال (أ)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار - المسحوبات عن اقتناء استثمارات عينية أو معنوية + التحصيلات عن عمليات التنازل عن استثمارات عينية أو معنوية - المسحوبات عن اقتناء استثمارات مالية + التحصيلات عن عمليات التنازل عن استثمارات مالية + الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية + الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			= صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم - الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها + التحصيلات المتأتية من القروض - تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			= صافي تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة التمويل (ج)
			+/- تأثير تغيرات سعر الصرف على الخزينة
			= التغير في تدفقات الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			تدفقات الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية تدفقات الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية التغير في تدفقات الخزينة خلال الفترة المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، ط2،

عمان، الأردن، 2011، ص220.

ثانيا: الطريقة غير المباشرة

يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من العمليات من خلال اجراء تعديل على رقم صافي الدخل المستخرج من قائمة الدخل، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تبين لمستخدمي القوائم المالية مصادر الاختلاف بين صافي الدخل و صافي التدفقات النقدية من العمليات. فمن المعروف أن صافي الدخل هو الفرق بين الإيرادات والمصروفات على أساس الاستحقاق وليس على الأساس النقدي. ولذلك فهو يتضمن بنود إيرادات ومصروفات ليس لها أثر نقدي خلال الفترة مثل أقساط الاستهلاك. كما أن بعض البنود ليس لها علاقة بالعمليات مثل أرباح وخسائر بيع الأصول الثابتة. وللوصول إلى صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية لابد من إجراء التعديلات اللازمة على صافي الربح بعد الضرائب، والذي يظهر في بداية قائمة تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية.<sup>1</sup> كما تمر عملية بناء جدول تدفقات الخزينة فيما يخص التقرير عن صافي التدفق النقدي من أنشطة الاستغلال حسب هذه الطريقة بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

1- الانتقال من النتيجة الصافية نحو القدرة على التمويل الذاتي:

يمكن حساب هذا المؤشر اعتمادا على الفائض الإجمالي للاستغلال (طريقة الطرح) حسب العلاقة

التالية:

القدرة على التمويل الذاتي (CAF) = الفائض الإجمالي للاستغلال + مصاريف الاستغلال باستثناء المخصصات - صافي مصاريف الاستغلال الأخرى (+/-) حصة العمليات المنجزة بصفة مشتركة - المصاريف المالية الصافية - المصاريف الاستثنائية الصافية - الضرائب على الأرباح

كما يمكن حساب القدرة على التمويل الذاتي انطلاقا من النتيجة الصافية، وذلك بعد تعديل هذه الأخيرة عن طريق العناصر غير العادية التي ساهمت في تحديدها وهي ما يطلق عليها طريقة الجمع. يمكن توضيحها وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup> تجانية حمزة، فعالية إدارة مخاطر التدفقات النقدية التشغيلية من خلال ممارسة التحفظ المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال للفترة (2012-2020)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022-2023، ص35.

<sup>2</sup> طبشي مصطفى، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الغريبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015، ص61.

القدرة على التمويل الذاتي (CAF) = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسائر القيمة - الاسترجاع عن المؤونات وخسائر القيمة + صافي القيمة الدفترية للأصول المباعة - منتجات عن التخلص من الأصول - منح الاستثمار المحولة للنتيجة

2- الانتقال من القدرة على التمويل الذاتي نحو تدفق الخزينة الناتج عن عمليات الاستغلال:

يتم الانتقال من القدرة على التمويل الذاتي نحو تدفق الخزينة الناتج عن عمليات الاستغلال بطرح مختلف الآجال الناتجة عن عمليات الاستغلال من خلال العلاقة التالية:

تدفق الخزينة المتولد عن الاستغلال (FTPE) = القدرة على التمويل الذاتي (CAF) - التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للاستغلال ( $\Delta$  BFRG)

تجدر الإشارة إلى أن العلاقة أعلاه معدة وفق النظام المحاسبي المالي SCF على الرغم من أن هذا الأخير لم يتطرق بشكل مباشر إلى المؤشرات المبينة في العلاقة إلا أنه تناول المتغيرات التي تدخل في حسابها. كما نجد الاحتياج في رأس المال العامل يمثل كل النفقات المتعلقة بدورة الاستغلال، ويحسب وفق العلاقة التالية:

التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال ( $\Delta$  BFR) = التغيير في مستحقات العملاء + التغيير في الإنتاج المخزن + التغيير في مخزون المواد والبضائع - التغيير في مستحقات الموردين

وفيما يلي جدول يمثل قائمة تدفقات حسب الطريقة غير المباشرة وهذا وفق متطلبات النظام المحاسبي المالي:

الجدول رقم (07): نموذج لقائمة تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة

وفق النظام المحاسبي المالي

البيان	ملاحظة	N	N+1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصحيات من أجل: +الاهتلاكات والمؤونات -تغير الضرائب المؤجلة +تغير المحزونات -تغير العملاء والحسابات الدائنة الأخرى +تغير الموردين والديون الأخرى +/ -نقص أو زيادة قيمة التنازل صافية من الضرائب			
تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار + مسحوبات عن اقتناء استثمارات - تحصيلات عن مبيعات استثمارات +/ - تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)			
=تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل - الحصة المدفوعة للمساهمين (أو الأرباح الموزعة) +زيادة رأس المال النقدي (النقديات) +إصدار قروض (أو سندات) -تسديد قروض			
=تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
التغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)			
تدفقات الخزينة عند الافتتاح			
تدفقات الخزينة عند الإقفال			
تأثير تغيرات سعر الصرف التغيير في تدفقات الخزينة			

المصدر: نوي شرف الدين، نورة ناصر حسان، نورة محمد، مدى توافق جدول سيولة الخزينة وفق مضمون النظام المحاسبي المالي مع متطلبات المعيار المحاسبي الدولي الخاص بالتدفقات النقدية (IAS7) -دراسة تحليلية لمؤسسة روبية-، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، المجلد 16، العدد3، 2022-08-22، ص14.

### خلاصة الفصل:

مرت قائمة التدفقات النقدية بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما عليه الآن وذلك تماشياً مع التغيرات والتطورات المحاسبية واحتياجات مستخدمي القوائم المالية، وهي قائمة توضح حركة التدفقات النقدية من الأنشطة الثلاث التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية خلال فترة معينة سواء كانت تدفقات نقدية داخله أو تدفقات نقدية خارجه.

تكتسب هذه القائمة أهمية بالغة لما توفره من معلومات هامة تختلف في مضمونها ودلالاتها عن تلك التي تعطيها القوائم المالية الأخرى، إذ تساعد مستخدمي هاته القوائم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية وتحديد صافي التدفق النقدي من هذه الأنشطة الرئيسية الثلاث. ولإعداد هذه القائمة لابد من توفر ميزانيتين متتاليتين مقارنتين وقائمة الدخل للسنة الجارية ومعلومات إضافية يتم الحصول عليها من دفتر الأستاذ العام.

حسب المعيار المحاسبي الدولي (IAS 7) والنظام المحاسبي المالي الجزائري (SCF) يوجد طريقتين لإعداد جدول تدفقات الخزينة وهما الطريقة المباشرة والطريقة الغير مباشرة، ويكمن الاختلاف بين الطريقتين في حساب صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية فقط، إلا أنه يتم الوصول إلى نفس النتيجة باستخدام الطريقتين.

# الفصل الثاني

مساهمة قائمة التدفقات النقدية

في اتخاذ القرار

### تمهيد:

خلال حياة الإنسان اليومية يمر بمجموعة من المواقف التي تتطلب منه اتخاذ قرار أو أكثر، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار من العناصر المهمة في حياة الفرد فهو يتخذ العديد من القرارات في اليوم الواحد سواء على مستواه أو على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، هذه القرارات التي في الحقيقة تضم العديد من المفاهيم النظرية التي سنقوم بالإلمام بها في هذا الفصل كما تمت الإشارة الى تحليل قائمة التدفقات النقدية ومن خلالها استخلصنا أن لها علاقة مباشرة باتخاذ القرارات المالية المناسبة في المستقبل.

سننطلق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: عموميات حول اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية ودورها في اتخاذ القرار.

### المبحث الأول: مدخل لاتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة ومعقدة للمؤسسة، حيث ركزت عليها مجمل الدراسات نظراً لتأثيرها فأبي خطأ سيؤدي إلى تدهور المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث تم الإشارة إلى التطور التاريخي لعملية اتخاذ القرار ومفهومه وذكر أنواعه بالإضافة إلى أهميته والمعوقات الناجمة عنه.

#### المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

من أجل التعرف على عملية اتخاذ القرار لابد من الوقوف على لمحة تاريخية عن تطوره ثم التطرق إلى مفهومه.

#### أولاً: التطور التاريخي لاتخاذ القرار

تعود دراسة طريقة اتخاذ القرار ظاهرة قديمة عرفت الحضارات القديمة فقبل أربعة وعشرين قرناً كتب المؤرخ اليوناني "توكوديس" في دراسته عند حرب البلوبوتر حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقاً للظروف التي تواجهه.

ولم يقتصر بحثه في الأسباب الاستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم ويعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة اتخاذ القرار وأسبابه من أول الأعمال النظرية في هذا الإطار.

وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يظل بين الحكام وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات وعند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح ونحن نجد عبر مختلف المراحل التاريخية أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها بموضوعات السياسة الخارجية بمستشارين أصحاب اختصاص وحكمة وعلم، علماً منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استراتيجية وتخطيط يسمح لهم بالتحكم في نتائج وعواقب القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد رجب، الإدارة وفن اتخاذ القرار، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2023، ص12.

وقد برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الإسلامي الذي كان يستند فيه إصدار واتخاذ قرارات إلى أهل الحل والعقد باعتبارهم أعلم الناس وأقدرهم على التعامل مع المستجدات (نظام الشورى يفتح المجال لوضع مجموعة معتبرة من البدائل التي تساعد متخذ القرار على التعامل بسهولة مع المشاكل التي تواجهه على مستوى السياسة الداخلية والخارجية).

ومع تطور مسيرة العلوم الإنسانية وانتقالها إلى مرحلة المادية العلمية، كان لهذا الأثر المباشر على وضع دراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الإنسانية (عوامل نفسية اجتماعية، اقتصادية، سياسية...) مما استدعى الأمر على مستوى اتخاذ القرارات في ظل هذه المتغيرات.

وهذا ما يبرز من خلال المناهج المعاصرة في اتخاذ القرار والتي تضمنت العديد من النظريات والمقاربات العلمية خاصة خلال مرحلة الدراسات السلوكية (نظرية اللعبة، الردع...) <sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

قبل التطرق الى مفهوم اتخاذ القرار علينا أولاً الإشارة إلى مفهوم القرار.

#### أ- مفهوم القرار

لقد وردت تعريفات مختلفة للقرار من قبل باحثين في مختلف الاتجاهات والعلوم الإدارية نذكر منها:

- **التعريف الأول:** لقد عرف سايمون بأن القرار هو اختيار بديل من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديّة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال. <sup>2</sup>
- **التعريف الثاني:** يعرف القرار بأنه عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد رجب، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، دار ماجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص22.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف أمر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2015، ص9.

• **التعريف الثالث:** القرار وفقا لباسكال كارينتر هو عمل شائع يتضمن صياغة مشكلة والنظر في الحلول الممكنة، والتخلي عن بعضها من أجل الاحتفاظ بالحل الذي يبدو أنه يحقق أفضل مستوى من الرضا في ضوء الوسائل الممكنة.<sup>1</sup>

• **التعريف الرابع:** القرار هو حقيقة أن متخذي القرار يمارسون حرية الاختيار بين عدة بدائل واحتمالات للفعل في لحظة معينة من الزمن لحل مشكلة فردية أو تنظيمية.<sup>2</sup>

### ب- مفهوم اتخاذ القرار

تعددت تعريف اتخاذ القرار نذكر منها:

• **التعريف الأول:** يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو تحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها أو قد تكون غير موجودة بالأساس و لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها، ولذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى الهدف الذي اتخذ من أجله القرار وبشكل عام فإن هكذا تصرف ينبغي أن يكون قائما على أساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية.<sup>3</sup>

• **التعريف الثاني:** إن القرار يصدر من جهة معينة، عادة ما يطلق عليها اسم "متخذ القرار" بمعنى أن هذا الأخير قد يكون مديرا أو مسؤولا مشرفا على أي عملية تسييرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه:<sup>4</sup>

- الاختيار الحذر والدقيق لاحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.

<sup>1</sup> Hamadi Cecilia, **analyse de processus décisionnel au sein de l'entreprise**, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion des science commerciales, université amira, bejaia, 2017, p04.

<sup>2</sup> Naima drafat, **prise de décision dans les organisations l'interface entre la perception du décideuse et le processus normalise par les lois en vogue**, revue française d'économie et de gestion, volume numéro 3, présidence université mohammed, rebat – maroc, 2023, p389

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، **نظريات اتخاذ القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1434هـ-2013م، ص18.

<sup>4</sup> خالد القاشي، **نظام المعلومات التسويقية-مدخل اتخاذ القرار**، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2018، ص81.

- الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينهما.

- عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

• **التعريف الثالث:** اتخاذ القرار هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو البديل المناسب.<sup>1</sup>

• **التعريف الرابع:** لاتخاذ القرار تعريف مبسط هو الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم اليقينية في نتائجها، وجوهر اتخاذ القرار هو اختيار بين عدد من الممكنات لا على أساس تجريدي لكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة.<sup>2</sup>

من جملة التعريفات السابقة يتضح أن اتخاذ القرار يتمثل في ذلك الاختيار الذي يقوم به المسير المسؤول من بين مجموعة من الاختيارات والبدائل المتوفرة له وذلك تبعاً للعديد من الاعتبارات.

### المطلب الثاني: تصنيف القرارات

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات وأهمها:

#### أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل: قرارات الإنتاج، التسويق والتمويل وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

#### ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها

تصنف وفقاً لهذه المعايير إلى:

- **قرارات استراتيجية:** تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد وهي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لفترات طويلة ويتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008، ص22.

<sup>2</sup> ياسين العيثاوي، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، ط1، الأردن، 2016، ص27.

- **قرارات تكتيكية:** من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.
- **قرارات تنفيذية:** من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة.

### ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

تصنف إلى:

- **قرارات مبرمجة:** هي القرارات المخططة مسبقا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكيد من نتيجة القرار.
- **قرارات غير مبرمجة:** هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكيد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة.

### رابعا: تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها

يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى:

- **قرارات تتخذ في ظروف التأكد:** تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.
- **قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة:** هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع.
- **قرارات تحت ظرف عدم التأكد:** هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل ولا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية.

### خامسا: تصنيف القرارات وفقا لنمط القيادة لصانعها

تصنف وفق هذا المعيار إلى:

- **قرارات أرسقراطية:** تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أي جهة خبيرة دون استشارة أي من المعنيين بالقرار.
- **قرارات ديمقراطية:** يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار خارج المؤسسة.

سادسا: تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:

- قرارات كيفية: تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقرير الشخصي لصانع القرار وخبراته.
- قرارات كمية: تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحديد المشكلة.<sup>1</sup>

سابعا: تصنيف القرارات وفقا لمعيار التكرار والحدثة

يمكن تقسيم القرار استنادا الى مبدا التكرار من عدمه وذلك لإمكانية جدولة تلك القرارات من عدم جدولتها ومنه نجد نوعين من القرارات:<sup>2</sup>

أ- **القرارات المجدولة:** وتسمى أيضا بالقرارات الهيكلية وهي القرارات التي تعالج مشكلات روتينية متكررة ويوجد بالنسبة لها إجراء روتيني معروف لحلها يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث ذات المشكلة، ومن أسئلة المشكلات المتكررة التي برمجتها وبرمجة الحلول المناسبة في نظم دعم اتخاذ القرار حتى يجد القادة سهولة في التعامل مع المشكلات المتكررة، ومن تلك المشكلات نجد مشكلة الانضباط، الحضور إلى العمل وعدم المواظبة، التأخر عن العمل، توزيع العمل داخل التنظيم، الإهمال والتسيب، المشكلات المالية ودفع الاستحقاقات، تأخر انطلاق الموسم الجامعي، الطوابير أمام شبابيك مصالح الحماية المدنية عند بداية كل موسم دراسي...، يقابل هذه المشكلات المتكررة قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة إنما هي حالات معيقة للسير الحسن لأي تنظيم، وقد تؤدي إلى تطور وتعدد تلك المشكلات مما يجعل الإدارة في حالة عجز عن أداء الأعمال المسندة إليها، وبالتالي التأزم المستمر من ثم الاكتفاء بالحلول الترقيعية الجزئية.

ب- **قرارات غير مجدولة:** وهي تلك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفق روتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة، فهي تختلف بينها على مستوى الأسباب والمظاهر والحلول، وتسمى أيضا بالقرارات غير التقليدية وهي تلك القرارات التي تتعلق بالتالي:

- مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذًا القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير متخذ القرار لاشتراك كل من

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

<sup>2</sup> رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1433هـ-2012، ص-ص 41، 42.

يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

- مشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعلق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

وعليه فالقرارات غير المجدولة هي التي تعالج مشكلات جديدة وغير متكررة الحدوث وبالتالي لا يوجد بالنسبة لها مسار واضح أو طريقة حاسمة لاتخاذ القرار بشأنها ونظرا لحالتها فإن طبيعتها وهيكلها يكون غامضا ومعقد وهذا يستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها الأهداف المراد الوصول إليها وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين والظروف المحيطة به.

### المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار ومعوقاته

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافه، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي يواجهها القادة عند شروعهم في اتخاذ القرار.

#### أولاً: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية) أو أداء وظيفة إدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك، وتكمن أهميته في:<sup>1</sup>

#### أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل، وماذا يلبس وإلى أين يذهب، وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وما هو الطريق الذي يسلكه؟ إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم. ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد.

### ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار، والكاتب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية.

وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي. إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، فاتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

### ج- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها. فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا هو الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

### د- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل:

تحديد حجم رأس المال ومصادرة الحصول عليه من داخل المنظمة أو خارجها وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

### هـ - اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

### ثانيا: معوقات اتخاذ القرارات

توجد العديد من المعوقات التي تواجه متخذ القرار، وتحدد من وصوله الى القرار الفعال الأمثل، ومن هذه المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

- الإخفاق في تحديد الأهداف: عدم مقدرة متخذ القرار على تحديد الأهداف والتمييز بين الرئيسية والفرعية منها، يجعل عملية اتخاذ القرار أمرا صعبا لأنه لا يعرف الهدف النهائي.

- اعتماد منظور ضيق: عندما يكون متخذ القرار مقيدا بمنظور ضيق، فإنه سيخفق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية، الأمر الذي ينعكس على سلامة القرار وعقلانيته.

- الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب: إن عدم توقف متخذ القرار عند كل بديل مطروح وقفة متأنية مدروسة بعمق ومعرفة نتائجه، يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسارعة واختلاف النتيجة عن الهدف المرسوم.

- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: إن عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تركز على المشكلات الفرعية دون أن يؤدي ذلك إلى معالجة المشكلة الرئيسية.

- شخصية متخذ القرار: إن خضوع متخذ القرار إلى بعض القيود مثل (الجمود، الروتين، المركزية، التفرد في اتخاذ القرار) سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية تنعكس على فاعلية القرار.

- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: فنقص المعلومات يؤثر على جودة المعلومات ويزيد من درجة عدم التأكد المحيطة بالقرار.

<sup>1</sup> مختاري رزيفة، مرجع سبق ذكره، ص74.

## المبحث الثاني: عموميات حول اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل كما يحتوي على مجموعة من العناصر المؤثرة فيه، وهناك أساليب تقليدية وحديثة لاتخاذ القرار وسنحاول الإلمام بكل ما سبق في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار

من أجل اتخاذ القرار الأنجح لتحقيق أهداف المؤسسة يتوجب على متخذ القرار اتباع المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** تشخيص المشكلة: ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

**المرحلة الثانية:** جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.<sup>1</sup>

**المرحلة الثالثة:** التحقق من البدائل المطروحة للحل: مما لا شك فيه أن أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلى توفر إمكانيات وقدرات معينة. فهناك بدائل تتطلب أمور كثيرة وبدائل تتطلب مهارات عالية، وأخرى تتطلب فترات زمنية طويلة ولكن في سبيل الوصول إلى حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي لا بد من استيعاب جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والتحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة.

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص6.

**المرحلة الرابعة:** تحليل كل بديل على حده: بعد التحقق من وجود البدائل الممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة لابد من تحليل كل بديل من البدائل المطروحة للحل، حيث يوضح التحليل مزايا وعيوب كل بديل كذلك العائد الذي يحققه كل بديل مقارنة بالتكاليف.

وتتراوح البدائل إلى ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

- عدم القيام بأي عمل في مواجهة المشكلة.
- اتخاذ قرار تكون نتائجه إيجابية.
- في ظل تلك الاتجاهات الثلاث، نرى أن الهدف الأساسي من تحليل البدائل المطروحة، هو الوصول إلى اتخاذ القرارات التي تعود بنتائج إيجابية على المنظمة، وفي ضوء تحليل تلك البدائل والتوقع بأن إيجابيات كل بديل وسلبياته قد تم تحديدها بدقة.<sup>1</sup>

**المرحلة الخامسة:** مرحلة اختيار أحسن بديل: بعد أن يتم تحديد الحلول الممكنة و تقييمها ومعرفة مدى مطابقتها مع الأهداف المسطرة، تأتي المرحلة الحاسمة وهي اختيار احسن البدائل، ويستند هنا متخذ القرار على أساس النتائج المرجو تحقيقها، والتكلفة وكذا المخاطر وسرعة تحقيق الأهداف مع مراعاة توافر الموارد اللازمة والظروف الملائمة أيضا، وبصفة عامة يراعي اختيار البديل الذي بإمكانه تحقيق أهداف المؤسسة اكثر من غيره، وأن لا يتبنى نظرة جزئية لنتائج القرار تنحصر في تحقيق أكبر فائدة جزئية على حساب الأهداف الكلية للمؤسسة.

**المرحلة السادسة:** مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته: يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، وهنا ما يمكن لمتخذ القرار عمله هو إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي فعله والعمل على تحفيزهم على ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص ص15،16.

<sup>2</sup> خالد القاشي، مرجع سبق ذكره، ص ص93،94.

### المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

تتم عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل العديد من العناصر، وتؤثر هذه العملية بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة المحيطة بها.

#### أولاً: عناصر اتخاذ القرار

لقد أوضح كل من ويلسن Wilson وأليكس alixis أن هناك ستة عناصر للقرار وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

- **أطراف القرار (متخذي القرار):** وهم هؤلاء الأفراد والجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل، وصانع القرار ومنفذ القرار والمتأثر بالقرار.

إن المدخل المناسب لاتخاذ القرارات هو ذلك المدخل الذي يؤكد على ضرورة تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى الأهداف الفردية لمتخذي القرارات وعلى ذلك فإن اتخاذ القرار الناجح هو الذي يحسن كل ما يتمتع به من قدرات ومواهب من أجل الوصول إلى قرارات سليمة مسترشداً في ذلك بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات. هذا بالإضافة إلى متخذي القرارات فهناك صناع القرار وهم يساهمون بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات.

- **أهداف القرار:** تمثل الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها العنصر الثالث للقرار وهذه الأهداف بالنسبة للمديرين تمثل الأهداف التنظيمية مثل: تحقيق الربحية، والارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية، تحقيق معدل أعلى للعائد على الاستثمار وغيرها.

- **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة، فإذا كان خلاف ذلك فإنه يعتبر بديلاً غير ملائم ويجب استبعاده من موقف القرار.

<sup>1</sup> أحمد محمود، محمد خلف الله، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2015، ص ص74، 75.

• **ترتيب البدائل:** يجب أن يكون هناك نظام لترتيب بدائل اتخاذ القرارات بحيث يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البديل الأكثر أهمية فالأقل ثم الأقل، هذا النظام قد يكون شخصي أو موضوعي أو خليطا من الاثنين، وتمثل الخبرة لمتخذ القرار مثلا على الجانب الشخصي في هذا النظام، ويمثل معدل الإنتاج للآلة مثلا على الجانب الشخصي والجانب الموضوعي في هذا النظام.

• **اختيار البدائل:** ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة العنصر الأخير في موقف القرار أن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار اتخذ، وأن على المدير في حال اختيارهم للبديل يجب أن يركز على ذلك البديل الذي يضاعف من العائد طويل الأجل للمؤسسة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلا أن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا الى قرارات خاطئة، لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضهما داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وأخرى خارجية (عوامل خارجية) والبعض الآخر سلوكي وإنساني.

أ- **عوامل البيئة الخارجية:** تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن إدراجها كالتالي:

- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية إن هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.
- ب- **عوامل البيئة الداخلية:** عوامل البيئة الداخلية تكون مرتبطة بخصائص المؤسسة يمكن بعضها كما يلي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهام عزي، المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر،

ج- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقيقة وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

د- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي يتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.

هـ- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

و- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار على درجة صحته وصوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار

تعددت أساليب اتخاذ القرار بين الأساليب التقليدية والحديثة ويمكن إيجازها فيما يلي:

#### أولاً: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

تشمل الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات كلا مما يلي:

#### - الخبرة الماضية:

يعتبر أسلوب الخبرة الماضية من أقدم الأساليب، وأكثر شيوعا في اتخاذ القرارات وذلك عند اتخاذ القرارات الجديدة، ويعتبر الاحتفاظ بالقرارات السابقة ونتائجها وسيلة مفيدة لتقرير ما يجب عمله في المستقبل، يشترط ألا يختلف الموقف الجديد كثيرا عن الموقف السابق، ويستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات الروتينية التي لا تحتاج إلى المزيد من التفكير، وهناك عيبان لهذا الأسلوب وخصوصا عند استخدامه في البيئة المدرسية وهما:

- عدم تشابه المواقف الجديدة مع المواقف القديمة في الكثير من الأحيان، وصعوبة التوصل إلى القرارات السابقة، أو الاحتفاظ بها في سجلات خاصة، وقد ينسى المدير بمرور الوقت ملابسات الموقف السابق والقرار الذي تم اتخاذه بشأنه، ولكن يبقى هذا الأسلوب مفيدا في الكثير من الأوقات.

<sup>1</sup> أحمد رجب، مرجع سبق ذكره، ص ص35،36.

- **البديهية والحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي معتمداً في ذلك على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية المؤثرة في المواقف، والمشكلات التي يتعرض لها والتقدير الصحيح لجوانب المشكلة وأبعادها من خلال فحص البيانات والمعلومات المتوفرة، وتحليلها، وتقييمها، ومن خلال الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها، ويمكن استخدام هذا الأسلوب بصورة مجدية، في اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، والقرارات التي يكون تأثيرها محدوداً، ويعتمد هذا الأسلوب على أساس شخصية المدير، وقدراته المتعددة، واتجاهاته، وخلفياته النفسية والاجتماعية، وكلها سمات تختلف باختلاف الأشخاص والمجتمعات والبيئات، ومن هذا تظهر صعوبة استخدام هذا الأسلوب، وذلك للفرق الكبير والشاسع بين قدرات المديرين وللمخاطر الناجمة عن تعميمه، وترك الأمور للحكم الشخصي للمدير، حيث يمكن أن تتدخل الأهواء الشخصية له في القرارات التي يتخذها.<sup>1</sup>

- **التقليد والمحاكاة:** يسمح هذا الأسلوب بحل المشكلة واتخاذ القرار عن طريق تقليد نموذج سابق أو حل مماثل وقع داخل المؤسسة في الماضي بنجاح أو لدى مؤسسة أخرى لها تجربة مشابهة ناجحة، وفي مثل هذه الحالات فإن تجربة النموذج تصبح مركز قياس تستعمل من طرف مؤسسات أخرى، يعيد من خلالها متخذ القرار استخدام مجموعة الظروف والتغيرات والأساليب التي سبق استخدامها لحل مشكل النموذج.

- **إجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار بحيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية.

ومن مميزات هذا الأسلوب هو قدرة متخذ القرار على إجراء التغيرات والتعديلات على هذا البديل بناءً على الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العلمية.

- **الآراء والاقتراحات:** إن المدير عن طريق الدراسات العميقة والتحليل العميق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه من قبل المستشارين والمتخصصين يستطيع أن يستنبط الكثير من الاستنتاجات التي تسلط الضوء على المشكلة محل القرار وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

<sup>1</sup> إياد أحمد حسن النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010-2011، ص26.

نلاحظ من العرض السابق للأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات أنها تعتمد بالدرجة الأولى على معايير وأسس نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، لكن هذه الأساليب غير كافية لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة.<sup>1</sup>

### ثانيا: الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار

تشمل الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار ما يلي:<sup>2</sup>

- **نظرية الاحتمالات:** وتقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة، وهذا بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات الاحتمال الشخصي، الاحتمال الموضوعي، الاحتمال التكراري.

- **أسلوب شجرة القرارات:** وهي وسيلة تستعمل في تحليل القرارات، وهي تعبر عن الاختيارات البديلة بمصطلحات كمية يمكن التوصل إليها أثناء عملية التحميص لمشكلة ما، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات ونقطة الاتصال تتمثل في عقدة القرار، كما أن هذا الأسلوب يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح وهذا بالاستعانة بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة.

- **نظرية المباريات الإدارية:** ويقوم هذا الأسلوب على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي حيث أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة، إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى.

- **أسلوب التحليل الجدي:** ويهدف هذا الأسلوب الى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بينهما، مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي أساسا للمفاضلة بين تلك

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة بن حمادي-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص ص81،82.

<sup>2</sup> بومدين نبيلة، دور البيانات المحاسبية والمالية في تحديد السياسة الاستثمارية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023، ص ص100،101.

البدائل، ومن أهم المعايير التي يستخدمها في عملية المفاضلة التكلفة الحدية والعائد الحدي، ومن أهم مجالات تطبيق هذا الأسلوب القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة.

- أسلوب دراسة الحالات: يقوم هذا الأسلوب على تعريف تحديد المشكلة محل القرار والتفكير وأسبابها وأبعادها، وتصور الحلول البديلة استنادا على المعلومات إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشكلات، كما أنه يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للمواقف الفعلية.

- البرمجة الخطية: يقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثرة في موضوع معين، بحيث يمكن التعبير عن العلاقة القائمة بين المتغيرات بشكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى القيمة الأفضل لتابع الهدف.

والمقصود بالبرمجة استخدام نماذج بيانية أو جبرية لحل المشكلة وتحليلها، أما الخطية فتعني وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

### المبحث الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية ودورها في اتخاذ القرار

تعتبر قائمة التدفقات النقدية صلة بين جدول حسابات النتائج والميزانية العامة، ولذلك فإنها يمكن أن تكشف نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة من خلال معلومات مهمة التي يمكن أن تكشف عنها، وما يمكن أن يتوصل إليه تحليلها من مؤشرات كمية تعتبر أداة مهمة لاتخاذ القرار المناسب في المستقبل.

ومن خلال هذا المبحث تطرقنا إلى تحليل جدول تدفقات الخزينة ومن خلاله نتخذ قرارات المالية الخاصة بالمؤسسة.

#### المطلب الأول: تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة النسب

فيما يلي أهم النسب المستعملة في تحليل جدول تدفقات الخزينة:

##### أولاً: مقاييس جودة الربحية

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل معدل على أساس الاستحقاق وصافي التدفق النقدي المعد على الأساس النقدي. وهذا المقياس يؤشر مدى أهمية ارتفاع النقدية المستحصلة خلال السنة من الأنشطة التشغيلية للمنشأة، فكلما ارتفع صافي التدفق النقدي كلما ارتفعت نوعية وجودة الأرباح بينما نجد أنه في حالة تحقق الدل بموجب مبدأ الاستحقاق فإن ذلك لا يعني تحقيق تدفق نقدي مرتفع. كما أن تحديد قيمة التدفقات النقدية للمنشأة تمكن من تقييم أدائها في هذا الجانب من خلال المقارنة مع المنشآت المماثلة. إن من أهم النسب التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الأرباح هي ثلاث نسب<sup>1</sup>:

التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية

متطلبات النقدية الأولية (قصيرة الأجل)

أ- نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية =

ويقصد "بمتطلبات النقدية الأولية" التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية والفوائد المدفوعة وسداد الديون المستحقة (قصيرة الأجل).

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (قصيرة الأجل)

صافي الدخل

ب- مؤشر النقدية التشغيلية =

توضح هذه النسبة مدى قدرة أرباح الشركة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

<sup>1</sup> منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، ط3، القاهرة، 2008، ص 164، 165.

$$\text{ج- نسبة التدفق النقدي} = \frac{\text{جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

تعكس هذه النسبة مدى كفاءة سياسات الائتمان في تحصيل النقدية.

### ثانياً مقاييس جودة السيولة

ترتبط قوة أو ضعف سيولة المنشأة بمدى توفر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية فإن كان صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية موجبا فهذا يعني فائضا نقديا يمكن إدارة المنشأة استخدامه إما في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد ديون طويلة الأجل. أما إذا كان سالبا فهذا يعني أن على المنشأة أن تبحث عن مصادر لتمويل العجز وذلك إما ببيع جزء من استثماراتها أو أن تلجأ إلى التمويل طويل الأجل.<sup>1</sup>

ومن أهم النسب المفيدة في تقييم سيولة المنشأة ما يلي:<sup>2</sup>

$$\text{أ- نسبة تغطية النقدية} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{جملة التدفقات النقدية الخارجة الضرورية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية}}$$

ومن الأمثلة على التدفقات النقدية الخارجة الضرورية للأنشطة التمويلية والاستثمارية ما يلي:

- الديون والقروض مستحقة الدفع.
- الدفعات الإيجارية لعقود الإيجار التمويلية.
- المبالغ المدفوعة في شراء الأصول الثابتة.
- توزيعات الأرباح.

$$\text{ب- نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون} = \frac{\text{فوائد الديون}}{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}$$

إن ارتفاع هذه النسبة مؤشر سىء وينبئ بمشاكل قد تواجهها الشركة في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون.

ويمكن عرض مقلوب هذه النسبة ليؤشر على مدى قدرة الشركة على تسديد فوائد الديون.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الرحمن الدوري، نور الدين أديب أبو زناد، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار وائل للنشر، ط2، القاهرة، 2006، ص142.

<sup>2</sup> محمد مطر، التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل للنشر، ط1، القاهرة، 2003، ص164، 165.

ثالثاً: تقييم سياسات التمويل

من أهم النسب المفيدة في هذا المجال:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}$$

أ- نسبة التوزيعات النقدية =

- توفر معلومات عن السياسة التي تتبعها إدارة الشركة في مجال توزيع الأرباح ومدى استمرار واستقرار هذه السياسة. كما تعتبر مؤشراً لقدرة الشركة على توزيع أرباح نقدية عن طريق عرض مقلوب هذه النسبة.

$$\frac{\text{المتحصلات النقدية المحققة من إيرادات الفوائد}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}$$

ب- نسبة الفوائد والتوزيعات المقبوضة =

- تقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لعوائد الاستثمارات سواء في القروض أو في الأوراق المالية.

$$\frac{\text{الإنفاق الرأسمالي الحقيقي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات}}$$

ج- نسبة الإنفاق الراس مالي =

- تقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجي في تمويل الإنفاق الرأسمالي المستثمر في حياة الأصول الإنتاجية الثابتة وتخدم هذه النسبة فئتي المستثمرين والمقرضين بتوفير مؤشرات لهم عن كيفية استخدام أموالهم.

### المطلب الثاني: التحليل الأفقي والعمودي لقائمة التدفقات النقدية

اتجهت معظم عمليات تحليل القوائم المالية الى القوائم التقليدية (قائمة الدخل وقائمة الوضع المالي) إلا أن ذلك لا يعني باي حال من الأحوال عدم إمكانية إجراء التحليل المالي على قائمة التدفق النقدي أيضاً، بل إن إجراء مثل هذا التحليل يشكل أهمية خاصة للمحلل المالي حيث يستطيع من خلاله الخروج بالكثير من الاستنتاجات عن الوضع المالي للمنشأة وسيولتها ومصادر التدفق النقدي فيها بالإضافة الى أوجه استخدام هذه المصادر.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

وكما أشرنا سابقا يمكن إجراء التحليل على قائمة التدفق النقدي بآليات متعددة حيث يمكن القيام بهذا التحليل لمنشأة واحدة والمنشآت متعددة من نفس القطاع.

### أولاً: التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية

التحليل العمودي لقائمة التدفق النقدي يفصل بين التدفقات النقدية الداخلية والتدفقات النقدية الخارجة في القائمة الواحدة، ويتم بموجب هذا التحليل دراسة سلوك كل بند من بنود هذه التدفقات نسبة إلى مجموع التدفقات التي ينتمي إليها، ويمكننا لإنجاز هذا التحليل استخدام قائمة أو أكثر للمنشأة الواحدة أو قوائم متعددة لمنشآت مختلفة.<sup>1</sup>

### ثانياً: التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية

يتم هذا التحليل انطلاقاً من سنوات متتالية للمنشأة ويهدف إلى مراقبة النمو، بمتابعة الحدود العظمى لمستويات الاستثمار، ومختلف الاحتياجات المالية للمنشأة، من خلال معرفة تطور النقدية الصافية للمنشأة عبر هذه السنوات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات

تسمح قائمة التدفقات النقدية التي يعدها المحاسبون في نهاية السنة المالية، بتتبع بصفة منتظمة تطور الوضعية المالية للمؤسسة من خلال معرفة حركة التدفقات النقدية (الداخلية والخارجية)، فانطلاقاً من المعلومات المحاسبية التي توفرها قائمة التدفقات النقدية يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بوضع مجموعة من المؤشرات الهامة والاعتماد عليها لتقييم أداء المؤسسة واستخلاص النتائج عن فعاليات سياستها التشغيلية والتمويلية أو مركزها المالي بصورة عامة. وكشف مواطن القوة والضعف ومعالجة المشاكل التي تظهر في عملية التقييم إلى جانب إفشاء بعض العلاقات بين هذه المعلومات وإجراء المقارنات المختلفة التي تمكن من الكشف عن المشاكل المطروحة ومحاولة تداركها بتصور حل مبدئي لذلك تلعب قائمة التدفقات النقدية، دوراً هاماً في معالجة وتسيير بعض المشاكل التي تواجه متخذي القرارات.

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص ص208، 209.

<sup>2</sup> الحسين مشفق، رايح طويرات، أثر قياس وتحليل التدفقات النقدية على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وفق scf والمعيار المحاسبي الدولي IAS07، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، العدد 1، الجزائر، 2021، ص150.

تتمثل أفضل الوسائل والوثائق المجمعّة للمعلومات محل الدراسة والمطلوبة من طرف متخذي القرارات والمسيرين في قائمة التدفقات النقدية التي يلزم على المحاسب إعدادها وتوفير مختلف البيانات من خلالها. حيث تتلخص أهداف هذه الأخيرة فيما يلي:

- هدف جوهري ورئيسي يتمثل في تسهيل اتخاذ القرار من خلال لفت انتباه متخذ القرار وتوجيهه نحو مصدر المشكلة المطروحة.

- تسهيل تقييم أداء المؤسسة عن طريق قياس نتائج أعمالها.

- أداة اتصال بين المؤسسة ومستعملي المعلومات المحاسبية كالمقرضين، كالمستثمرين، عملاء البنوك.

يمكن استخدام قوائم التدفقات النقدية في تقديم نسب السيولة والملاءة والمرونة المالية، حيث أن التقرير عن المعلومات التي توفرها القائمة له عدة فوائد منها:

- المساهمة في تحليل التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وتحليل مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية موجبة.

- تستخدم كأحدى وسائل تقييم الأنشطة الاستثمارية واتخاذ قرارات الاستثمار.

- نظرا لاهتمام أصحاب المؤسسة بتوزيع الأرباح، فمعلومات التدفقات النقدية تعد مؤشرا أفضل من الأرباح المحاسبية، عند أخذ مسألة التوزيعات المستقبلية.

- تعد مؤشرا هاما ضد الخسائر المستقبلية، وأداة لإدارة خطر العملة الأجنبية.<sup>1</sup>

كما أن لتحليل جدول تدفقات الخزينة أثر على القرارات المالية للمؤسسة فيمكن أن يكون المحلل المالي أمام الحالات التالية:<sup>2</sup>

- إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال أكبر من صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة أنشطة الاستغلال، في هذه الحالة يجب على المؤسسة عدم القيام بطلب رؤوس أموال خارجية جديدة، لأنها قادرة على سداد ديونها مع ضرورة التأكد من أن الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> شريط صلاح الدين، حفاصة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص86،87.

<sup>2</sup> الحسين مشفق، رابع طويرات، مرجع سبق ذكره، ص150.

- إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال، أقل من صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة أنشطة الاستغلال، لكن تكون بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية، أي أنها غير قادرة على سداد ديونها، ومن الضروري القيام بتحليل دقيق خاصة لصافي تدفقات الاستغلال والاستثمار، إذ أنه يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برامج الاستثمار، يتطلب رؤوس أموال معتبرة، بالرغم من أن تدفقات الاستغلال كانت كافية، وعليه بإمكان المؤسسة في هذه الحالة اللجوء الى القروض.

- إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال، أقل من صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فإن المؤسسة ليست في مستوى يؤهلها لتمويل استثماراتها عن طريق استغلالها، وفي حالة عدم المناعة المالية، وهنا يجب أن تستخدم موارد التنازل للاستثمارات أو ترفع رأس المال.

- إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة قوي، فإن أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن يؤدي الى جعل الفرق بين التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال وصافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار سالباً إذ أن تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من أجل الحفاظ على حصة المؤسسة في السوق وبالتالي المحافظة على بقائها في المنافسة وعليه يؤدي ضعف أو غياب الاستثمارات إلى جعل المؤسسة عديمة المناعة المالية.

### خلاصة الفصل:

إن اتخاذ القرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل للوصول إلى حل وتصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات وتختلف حسب كل نوع. وبالرغم من أن عملية اتخاذ القرار تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسسة إلا أنها تواجهها العديد من المشاكل والمعوقات.

تمر عملية اتخاذ القرارات بمجموعة من المراحل نذكر منها: تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، التحقق من البدائل المطروحة للحل، تحليل كل بديل على حدى واختيار أحسن بديل كما أن آخر مرحلة هي تنفيذ القرار ومتابعته. ولاتخاذ القرار عدة عناصر وعوامل مؤثرة فيه من بينها عوامل البيئة الداخلية والخارجية، القيم والمعتقدات بالإضافة إلى العوامل النفسية والشخصية. ولاتخاذ القرار المناسب نتبع مجموعة من الأساليب من بينها أساليب تقليدية وأخرى أساليب حديثة.

كما أن لقائمة التدفقات النقدية علاقة مباشرة باتخاذ القرار، فمن خلال تحليلها عن طريق مجموعة من النسب المتمثلة في مقاييس جودة السيولة والربحية وكذلك تقييم سياسات التمويل نستطيع اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر  
للمصبرات الغذائية

**تمهيد:**

بعد الإحاطة بالجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية لاتخاذ القرار وقائمة التدفقات النقدية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط كل ما سبق في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الاعتماد على قائمة التدفقات النقدية ودورها في عملية اتخاذ القرار لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في قالمة.

وبناء على ذلك قمنا بتنسيق هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
- المبحث الثاني: اعداد قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
- المبحث الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر ودورها على سلامة اتخاذ القرار.

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات**

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود، حيث تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتعزيز مركزها التنافسي مثل باقي مختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المبحث نشأتها وتعريفها بالإضافة إلى مختلف أهدافها وهيكلها التنظيمي.

**المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:**

تأسس المجمع عمر بن عمر سنة 1984، وبعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلاءم مع نشاط الشركة، تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وقدر رأسمالها 600 000 000.00 دج.

حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل المجهودات المبذولة والشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، وما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحنى تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن. وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة، ضمنها وحدات التحويل الموزعة على أربع ولايات وهي:

- وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قالمة)
- وحدة بومعيزة (سكيكدة).
- وحدة الخوانة (المسيلة).
- وحدة عين بن بيضاء (قالمة).
- وحدة مسعد (الجلفة).

## الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعائي محمود التي تبعد بـ 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخطر وجنوبا بلدية الركنبية.

## القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر:

وتتمثل القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فيما يلي:

- وحدة بوعائي محمود (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 1986، حيث تنتج بحجم 2400 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، و 20000 من يوميا من الفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 321 عاملا.

- وحدة الفجوج (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 2006، حيث تنتج بحجم 3600 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 225 عاملا.

- وحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة): بدأت الإنتاج الفعلي في جانفي سنة 2011، حيث تنتج بحجم 4500 طن يوميا، أي 15000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة: 210 عاملا.

- وحدة الخويانة (ولاية المسيلة): بدأت الإنتاج الفعلي في جوان سنة 2014، حيث تنتج بحجم 500 طن يوميا من الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة، ويبلغ عدد القوى العاملة 123 عاملا.

- وحدة عين بن بيضاء (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي في نوفمبر سنة 2016، حيث تنتج بحجم 4000 طن يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 44 عاملا.

- وحدة مسعد (ولاية الجلفة): بدأت الإنتاج الفعلي في مارس سنة 2016، حيث تنتج بحجم 600 طن يوميا من المشمش والفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 40 عاملا.

## المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة نذكرها فيما يلي:

## أولا: الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:

## \* من حيث الإنتاج:

- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.

- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل الى اعلى مستويات الجودة.
- الوصول إلى انتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

**\* من حيث التسويق:**

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- اشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مأكولات المنتج وجودة التغليف.
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

**\* من حيث التمويين:**

- تقريب المسافات بين الممول بالمادة الأولية ووحدات التحويل.
- زيادة عدد ممولي المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.
- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة...).
- السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

**\* من حيث الإدارة:**

- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.
- مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتمويين.

**ثانيا: الأهداف الشخصية:**

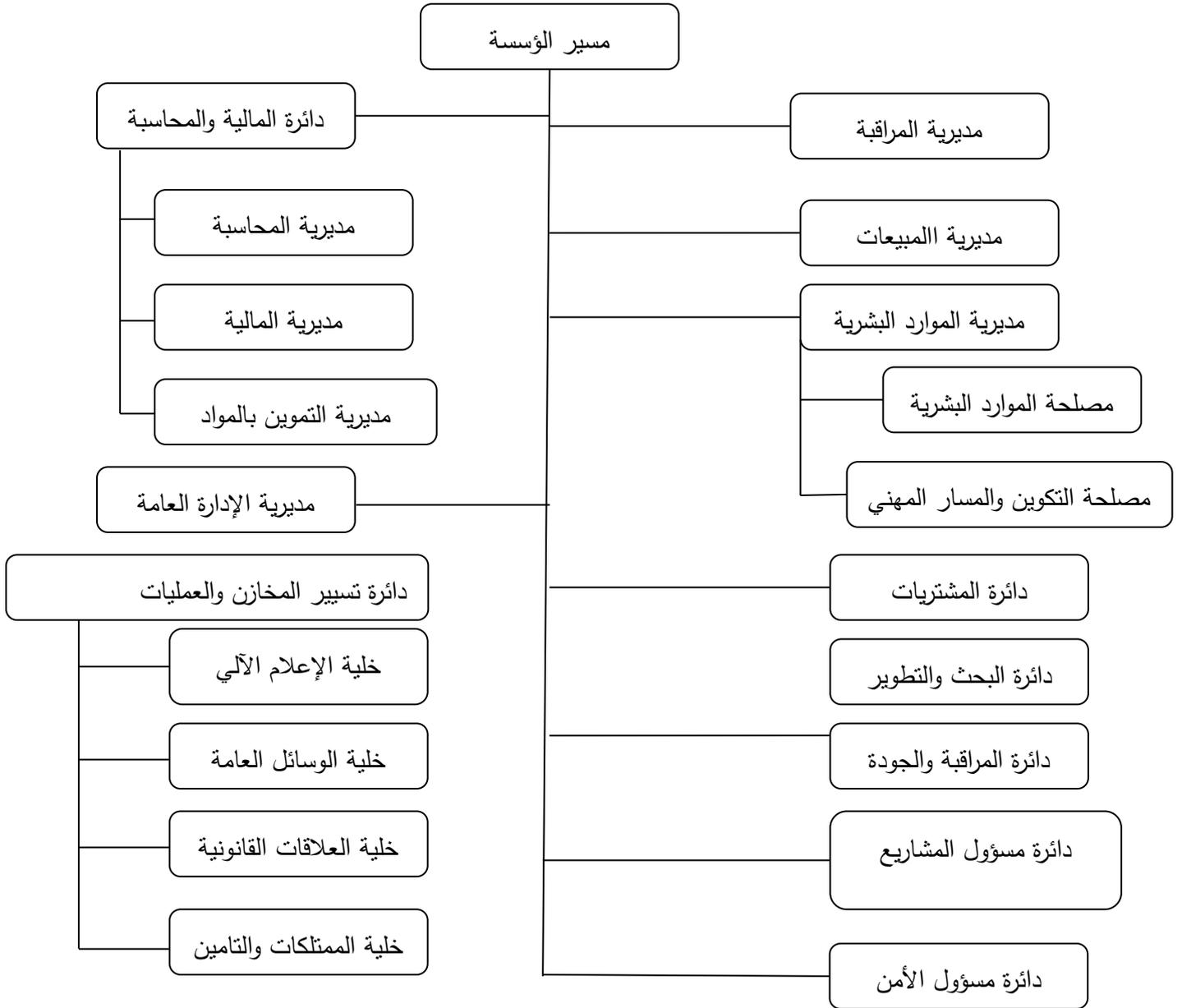
تتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية:

- زيادة ربحية المؤسسة.
- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج.
- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوربية في الخارج.
- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء في السوق الداخلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر:

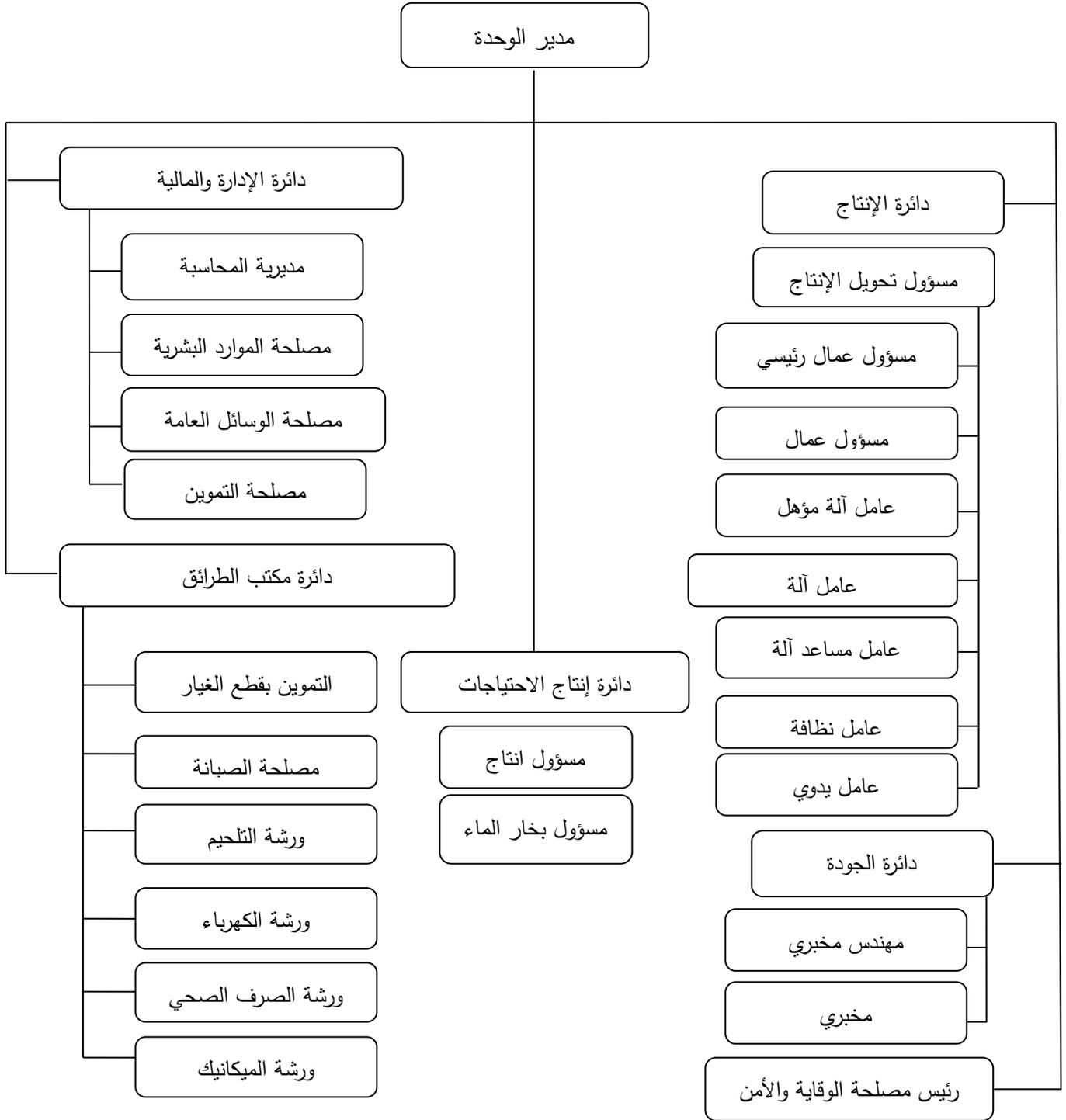
ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكلين: هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات والذي يوضح في الشكلين التاليين.

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية لعامة)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

ومن خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالتالي:

**مسير المؤسسة:** والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة ويتم اتخاذ القرارات من طرفه.

**المديرية العامة:** ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والأهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف أقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الاستراتيجيات.

**مديرية المالية والمحاسبة:** ويتم على مستوى هذه الدائرة كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي. وتنقسم إلى ثلاثة فروع هم مديرية المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التموين بالمواد الطازجة.

**مديرية الموارد البشرية:** يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف وإعداد كشوف الأجور والمرتبات والعطل والإجازات ... وتتضمن مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة التكوين والمسار المهني.

**مديرية التموين:** تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

**مديرية البحث والتطوير:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل انشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

**مديرية المراقبة والجودة:** ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.

**مديرية الإنتاج:** ويتم على مستواها الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.

## المبحث الثاني: القوائم المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة 2022-2020

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أهم القوائم المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من ميزانية وجدول حساب النتائج خلال الفترة (2022-2020) وذلك بالاعتماد على الملاحق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما سنقوم بعرض قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل ميزانية عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

فيما يلي سيتم عرض الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة (2022-2020).

الجدول رقم (08): أصول الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

للفترة (2022-2020) (الوحدة دج)

المبلغ الصافي			الأصول
2022	2021	2020	
			الأصول غير جارية
-	-	-	فارق بين (الاقتناء- المنتوج الإيجابي)
5 050 483,23	7 559 560,90	14 131 763,28	تثبيات معنوية
6 419 648 774,28	7 385 107 991,13	7 437 212 810,78	تثبيات عينية
694 668 960,00	694 668 960,00	694 668 960,00	أراضي
1 890 066 672,65	1 998 381 745,56	1 446 270 487,38	مباني
3 834 913 141,63	4 692 057 285,57	5 296 273 363,40	تثبيات عينية أخرى
-	-	-	تثبيات ممنوح امتيازها
324 957 858,71	270 168 509,02	1 268 313 367,21	تثبيات يجري إنجازها
135 454 667,54	140 248 391,23	148 571 817,49	تثبيات مالية
-	-	-	سندات موضوعة موضع معادلة
101 520 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00	مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة
-	-	-	سندات أخرى مثبتة
33 934 667,54	38 728 391,23	47 051 817,49	قروض وأصول أخرى غير جارية
-	-	-	ضرائب مؤجلة على الأصل
6 885 111 783,76	7 803 084 452,28	8 868 229 758,76	مجموع الأصول غير جارية
			الأصول الجارية

7 241 059 891,44	5 528 118 354,03	4 695 787 452,69	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
4 674 354 376,23	2 565 719 445,11	1 679 802 973,91	حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
1 085 975 438,51	849 533 521,06	93 898 580,61	الزبائن
3 077 029 119,43	1 419 477 126,83	1 206 144 243,38	المدينون الآخرون
511 349 818,29	296 708 797,22	379 760 149,92	الضرائب وما شابهها
		-	الأصول الأخرى جارية
			الموجودات وما يماثلها
		-	الأموال الموظفة والأصول المالية
3 609 755 804,17	1 778 186 687,09	1 220 733 733,36	الخزينة
15 525 170 071,84	9 872 024 486,23	7 596 324 159,96	مجموع الأصول الجارية
22 410 281 855,60	17 675 108 938,51	16 464 553 918,72	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم: (1-3-5).

الجدول رقم (09): خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

للفترة (2020-2022) (الوحدة دج)

المبلغ الصافي			الخصوم
2022	2021	2020	
-	-	-	رأس المال
600 000 000,00	600 000 000,00	600 000 000,00	رأس المال الصادر (حساب مستغل)
			رأس المال غير المطلوب
3 276 548 335,24	3 276 548 335,24	3 205 039 310,35	علاوات واحتياطات-احتياطات مدمجة (1)
-	-		فوارق إعادة التقييم
-	-		فارق المعادلة (1)
1 326 837 052,81	1 718 585 328,55	1 430 180 497,84	(نتيجة صافية) نتيجة صافية حصة المجموع (1)
6 401 999 662,82	4 683 414 334,27	3 324 742 861,32	رؤوس الأموال خاصة أخرى/ترحيل من جديد
-	-	-	الوحدات
			حصة الشركة المدمجة (1)

-	-		حصة ذوي الأقلية (1)
11 605 385 050,87	10 278 547 998,06	8 559 962 669,51	المجموع (1)
			الخصوم غير الجارية
181 973 036,60	237 093 799,98	264 654 181,67	قروض وديون مالية
			ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
			ديون أخرى غير جارية
			مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
181 973 036,60	237 093 799,98	264 654 181,67	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
			الخصوم الجارية
6 436 938 814,24	2 602 336 870,94	3 195 929 802,62	موردون وحسابات ملحقه
391 194 869,68	727 127 003,86	669 074 589,43	ضرائب
3 794 790 084,21	3 830 003 265,67	3 774 926 866,50	ديون أخرى
		5 808,99	خزينة الخصوم
10 622 923 768,13	7 159 467 140,47	7 639 937 067,54	مجموع الخصوم الجارية (3)
22 410 281 855,60	17 675 108 938,51	16 407 742 620,44	مجموع عام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم: (2-4-6).

ومن أجل بيان التطور الحاصل للأصول والخصوم خلال هذه الفترة قمنا بإعداد الجدول التالي:

جدول رقم (10): تطور الأصول والخصوم لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة (2020-2022) (الوحدة دج)

2022/2021		2021/2020		البيان
نسبة التغيير	قيمة التغيير	نسبة التغيير	قيمة التغيير	
11,76%	917 972 668,52	-12,01%	8 087 921 306,48	أصول غير جارية
57,26%	5 653 145 585,58	30%	2 275 700 326,27	أصول جارية
12,90%	1 326 837 052,81	20,87%	1 775 396 626,83	رؤوس الأموال الخاصة
-23,24%	-55 120 763,38	-10,41%	-27 560 381,69	خصوم غير جارية
48,37%	3 463 456 627,66	-6,28%	-480 469 927,07	خصوم جارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين: (8-9).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- انخفاض مجموع الأصول غير الجارية بنسبتي 12,01% و 11,76% في سنتي 2021

و 2022 على التوالي، وهذا راجع أساساً إلى انخفاض كل من التثبيات المادية والمالية والمعنوية

بالإضافة إلى التثبيات الجارية إنجازها، بينما الأراضي بقيت ثابتة طيلة السنوات الثلاث.

- الأصول الجارية عرفت ارتفاع بنسبتي 30% و 57,26% في سنتي 2021 و 2022 على

التوالي، حيث سجل ارتفاع في المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ بنسبتي 17,72% و 40% خلال

السنتين 2021 و 2022 على التوالي، وهذا راجع إلى الارتفاع الكبير في الزبائن خاصة سنة 2021

حيث قدر الارتفاع بـ 804,73% بالإضافة إلى الارتفاع في الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة

خلال السنتين وبالتالي ارتفاع قيمة المؤسسة.

- ارتفاع رؤوس الأموال الخاصة بنسبتي 20,07% و 12,90% في سنتي 2021 و 2022 على

التوالي.

- الخصوم غير الجارية عرفت انخفاض بنسبتي 10,41% و 23,24% في سنتي 2021 و 2022

على التوالي، وهذا راجع لانخفاض القروض والديون المالية.

- الخصوم الجارية شهدت انخفاض بنسبة 6,28% سنة 2021 بسبب انخفاض في الموردين، وفي

سنة 2021 شهدت ارتفاع بنسبة 48,37% حيث سجل ارتفاع في الموردين مقارنة بسنة 2021.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل جدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات**

**الغذائية**

جاء جدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للسنوات الثلاث 2020،

2021، 2022 كما يلي:

الجدول رقم (11): جدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية  
للفترة (2020-2022) (الوحدة دج)

السنوات			البيان
2022	2021	2020	
14 483 976 607,40	16244 964 334,39	14 701 530 184,92	رقم الأعمال
816 173 374,12	702 434 271,80	103 547 927,42	تغير مخزونات منتجات م وقت
-	250 537,11	5 244 826,21	الإنتاج المثبت
458 280 843,00	579 753 882,00	519938 788,50	إعانات الاستغلال
215 758 430 824,5	17 527 403 025,30	15123165872,22	1-إنتاج السنة المالية
11 888 155 047,54	12 603 693 366,64	10 542 622 066,63	المشتريات المستهلكة
149 299 840,78	123 061 646,76	231 838 018,02	الخدمات الخارجية واستهلاكات أ
12 037 454 888,32	12 726 755 013,40	10 774 460 084,65	2- استهلاك السنة المالية
3 720 975 936,20	4 800 648 011,90	4 348 705 787,56	3- القيمة المضافة للاستغلال
826 240 155,15	894 204 929,51	897 203 301,97	أعباء المستخدمين
22 596 422,36	1 550 07 954,84	113 574 226,92	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
2 872 139 358,69	3 751 435 127,55	3 337 928 258,67	4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال
421 705 682,94	662 934 225,81	279 344 794,92	المنتجات العملياتية الأخرى
591 491 684,58	794 839 867,25	343 064 757,30	الأعباء العملياتية الأخرى
1 975 673 598,48	2 273 470 995,91	1 973 398 530,08	المتخصصات للامتلاك ومؤونات
915 567 639,35	725 303 724,67	40 4395 231,59	استثناء عن خسائر قمة ومؤونات
1 642 247 397,92	2 071 362 214,87	1705 204 997,80	5- النتيجة العملياتية
5 385 841,31	3 344 535,97	6 492 065,69	المنتجات المالية
12 527 061,42	5 908 784,29	16 120 834,94	الأعباء المالية
-7 141 220,11	-2 564 248,32	-9 628 769,25	6- النتيجة المالية
1 635 106 177,81	2 068 797 966,55	1 695 576 228,55	7- النتيجة العادية قبل ضرائب
308 269 125,00	350 212 638,00	265 412 328,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-	-	-	الضرائب المؤجلة حول نتائج العادية

17 101 089 988,12	18 918 985 511,75	15 813 397 964,41	مجموع منتجات الأنشطة العادية
15 774 252 935,31	17 200 400 183,20	14 383 234 063,86	مجموع اعباء الأنشطة العادية
1 326 837 052,81	1 718 585 328,55	1 430 163 900,55	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-	-	العناصر غير عادية - منتوجات
-	-	-	المناصر غير عادية - أعباء
-	-	-	9- النتيجة غير العادية
1 326 837 052,81	1 718 585 328,55	1 430 163 900,55	10- النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الملاحق رقم: (7-8-9).

ومن أجل بيان التطور الحاصل خلال الفترة (2020-2022) قمنا بإعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (12) تطور المجاميع الرئيسية لجدول حساب النتائج لمؤسسة عمر بن عمر خلال

الفترة (2020-2022) (الوحدة دج)

2022/2021		2021/2020		المجاميع الرئيسية
نسبة التغير	قيمة التغير	نسبة التغير	قيمة التغير	
-10,1%	-1 768 972 200,78	15,9%	16 004 237 153,09	انتاج السنة المالية
-5,4%	-689 300 125,08	18,1%	1 952 294 928,75	استهلاك السنة المالية
-22,5%	-1 079 672 075,7	10,4%	451 942 224,34	القيمة المضافة الاستغلال
-23,4%	-879 295 768,86	12,4%	413 506 868,88	الفائض الاجمالي عن الاستغلال
-20,7%	-429 114 816,95	21,5%	366 157 217,07	النتيجة التشغيلية
178,4%	-4 576 971,79	73,4%	7 063 520,93	النتيجة المالية
-20,9%	-433 691 788,74	22%	373 221 738	النتيجة العادية قبل ض
-22,8%	-391 748 275,74	20,17%	288 421 428	النتيجة الصافية كالأنشطة العادية
-22,8%	-391 748 275,74	20,17%	288 421 428	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم: (11).

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- زيادة إنتاج السنة المالية في سنة 2021 بمعدل 15.1% وهذا راجع لزيادة رقم الأعمال بنسبة 10.5%، أما في سنة 2022 فقد انخفض إنتاج السنة المالية بنسبة 10.1% أي انخفاض كل من رقم الأعمال، الإنتاج المخزن واعانات الاستغلال.
- زيادة استهلاك السنة المالية سنة 2021 والذي صاحب زيادة الإنتاج بمعدل قدره 18.1%، أي زيادة المشتريات المستهلكة والخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى، أما في سنة 2022 فقد انخفض استهلاك السنة المالية ب 5.4% بوتيرة أقل مقارنة مع انخفاض الإنتاج.
- زيادة القيمة المضافة للاستغلال في سنة 2021 ب 10.4% وهذا راجع لارتفاع الإنتاج على الاستهلاك، أما سنة 2022 فقد انخفضت القيمة المضافة لاستغلال وهذا بسبب انخفاض الإنتاج بوتيرة أكبر من الاستهلاك.
- الفائض الإجمالي عن الاستغلال عرف زيادة سنة 2021 بمعدل 12.4% والذي صاحب الزيادة في القيمة المضافة للاستغلال بالإضافة إلى ثبات أعباء المستخدمين والزيادة الطفيفة في الضرائب والرسوم وهو يمثل الربح الاقتصادي لدورة الاستغلال، أما في سنة 2022 فقد عرف انخفاض بمعدل قدره 23.4% وهذا راجع إلى انخفاض القيمة المضافة للاستغلال في هذه السنة بالإضافة إلى الارتفاع في الضرائب والرسوم مقارنة بالسنتين السابقتين.
- ارتفعت النتيجة التشغيلية بنسبة 215% في سنة 2021 وهي تمثل الناتج الصافي من العمليات التشغيلية التي قامت بها المؤسسة من خلال ممارسة الأنشطة الأساسية الجارية، أما في سنة 2022 فقد عرفت انخفاض بمعدل قدره 207%.
- النتيجة المالية سالبة في السنوات الثلاث أي أن الأعباء المالية أكبر من المنتوجات المالية.
- النتيجة العادية قبل الضرائب عرفت ارتفاع سنة 2021 بنسبة 20.17% وهذا راجع لزيادة النتيجة التشغيلية أما سنة 2022 فقد عرفت انخفاض بنسبة 20.9%.
- تم تسجيل زيادة في النتيجة الصافية للسنة المالية بمعدل قدره 20.17% في سنة 2021 وهذا يدل على أن المؤسسة في تحسن في هذا العام، بينما تم تسجيل انخفاض بنسبة 22.8% سنة 2022 وهذا يدل على أن المؤسسة في تدهور وقد يرجع هذا إلى أسباب خارجية مثل جائحة كورونا التي عرفها العالم خلال هذه السنوات.

## المطلب الثالث: إعداد قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2020-2022

بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة التريص عمر بن عمر للمصبرات الغذائية قمنا بترتيب العناصر المقدمة وفق الأنشطة الرئيسية المكونة لقائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة كما يلي:

## أولاً: تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية

❖ التحصيلات المقبوضة من العملاء: الزبائن في أول المدة + الزبائن.

$$2020 \quad \leftarrow 79\,764\,913,99 + 17\,392\,218\,234,65 = 17\,471\,983\,148,64 \text{ د.ج.}$$

$$2021 \quad \leftarrow 55\,844\,281,71 + 18\,701\,128,13 = 18\,756\,972\,644,84 \text{ د.ج.}$$

$$2022 \quad \leftarrow 708\,465\,758,18 + 16\,332\,417\,034,16 = 17\,040\,882\,762,34 \text{ د.ج.}$$

❖ النفقات المدفوعة للموردين:

- 2020:

$$\text{موردو المخزونات والخدمات} = 3\,308\,8106\,306,68 + 11\,146\,051\,748,90 = 14\,526\,868\,055,58 \text{ د.ج.}$$

$$\text{موردو الخدمات الخارجية} = 89\,459\,916,24 + 1\,599\,992\,655,16 = 1\,689\,452\,571,59 \text{ د.ج.}$$

$$\text{النفقات المدفوعة للمستخدمين} = 733\,587\,281,67 \text{ د.ج.}$$

$$\text{النفقات المدفوعة للموردين} = 733\,587\,281,67 + 1\,689\,452\,571,59 + 14\,526\,868\,055,58 = 16\,949\,907\,908,84 \text{ د.ج.}$$

- 2021:

$$\text{موردو المخزونات والخدمات} = 2\,349\,007\,064,51 + 143\,064\,454\,661,14 = 16\,655\,452\,525,65 \text{ د.ج.}$$

$$\text{موردو الخدمات الخارجية} = 202\,169\,647,88 + 41\,726\,189,35 + 243\,895\,837,23 \text{ د.ج.}$$

$$\text{النفقات المدفوعة للمستخدمين} = 803\,607\,042,72 \text{ د.ج.}$$

$$\text{النفقات المدفوعة للموردين} = 803\,607\,042,72 + 243\,895\,837,23 + 16\,655\,452\,525,65 = 17\,702\,955\,405,60 \text{ د.ج.}$$

- 2022:

مورد المخزونات والخدمات:

$$232\,473\,820,72 + 10\,996\,171\,840,05 = 13\,320\,910\,040,77 \text{ د.ج.}$$

موردو الخدمات الخارجية: 205 839 086,03 + 18 615 951,75 = 224 455 037,78 د.ج.

النفقات المدفوعة للمستخدمين: 755 363 405,39 د.ج.

$$775\,363\,405,39 + 224\,455\,037,78 + 13\,320\,910\,040,77 = 14\,320\,728\,483,94 \text{ د.ج.}$$

❖ الضرائب على النتائج المدفوعة: الضرائب على ارباح الشركات + الرسوم والضرائب

$$2020 \leftarrow 205\,779\,591,60 + 256\,965\,111,79 = 462\,744\,703,39 \text{ د.ج.}$$

$$2021 \leftarrow 295\,455\,203,00 + 574\,981\,509,20 = 870\,426\,712,62 \text{ د.ج.}$$

$$2022 \leftarrow 498\,424\,457,30 + 688\,740\,270,32 = 1\,187\,164\,727,62 \text{ د.ج.}$$

❖ الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة:

$$2020 \leftarrow -$$

$$2021 \leftarrow 4\,823\,066,79 \text{ د.ج.}$$

$$2022 \leftarrow 8\,798\,482,54 \text{ د.ج.}$$

ثانيا: تدفقات الخزينة من الأنشطة الاستثمارية

❖ المسحوبات على اقتناء استثمارات عينية أو معنوية:

$$2020 \leftarrow 679\,758\,034,05 \text{ د.ج.}$$

$$2021 \leftarrow 6\,617\,879,15 \text{ د.ج.}$$

$$2022 \leftarrow 196\,850\,752,08 \text{ د.ج.}$$

ثالثا: تدفقات الخزينة من الأنشطة التمويلية

❖ مدفوعات التوزيعات:

$$2020 \leftarrow 103\,562\,212,90 \text{ د.ج.}$$

$$2021 \leftarrow 5\,184\,000,00 \text{ د.ج.}$$

$$2022 \leftarrow 19\,752\,000,00 \text{ د.ج.}$$

❖ تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة:

2020	←	-
2021	←	28 476 764,38 دج.
2022	←	56 775 375,08 دج.

❖ تحصيلات من الإعانات:

2020	←	1 624 970 446,00 دج.
2021	←	485 309 181,62 دج.
2022	←	504 138 770,92 دج.

وفيما يلي سيتم عرض قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة 2020-2022.

الجدول رقم (13): قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر بالطريقة المباشرة للفترة (2020-2022) (الوحدة دج)

السنوات			
2022	2021	2020	
			تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية
17 040 882 792,34	18 756 972 644,84	17 471 983 148,64	التحصيلات المقبوضة من العملاء
14 320 728 483,94	17 702 955 405,60	16 949 907 908,84	التدفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين
8 708 482,54	4 823 066,79	-	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
1 187 164 727,62	870 426 712,20	462 744 703,39	الضرائب على النتائج المدفوعة
-	-	-	مصروفات تشغيلية أخرى
-	-	-	تدفقات الخزينة من العناصر غير العادية
1 524 281 098,24	178 767 460,25	59 330 536,41	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
			تدفقات الخزينة من الأنشطة الاستثمارية
196 850 752,08	6 617 879,15	679 758 034,05	المسحوبات على اقتناء استثمارات عينية أو معنوية
-	-	-	التحصيلات عن عمليات التنازل عن استثمارات عينية أو معنوية
-	-	-	المسحوبات عن اقتناء استثمارات مالية

-	-	-	التحصيلات عن عمليات التنازل من استثمارات مالية
-	-	-	الفوائد التي تم تحصيلها من التوظيفات المالية
-	-	-	الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المسلمة
-196 850 752,08	-6 617 879,15	-679 758 034,05	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة استثمارية
-	-	-	تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
19 752 000,00	5 184 000,00	103 562 212,90	متحصلات اصدار أسهم
-	-	-	مدفوعات التوزيعات
56 775 375,08	28 476 764,38	-	التحصيلات المتأتية من القروض
580 666 146,00	51 896 946,00	1 624 970 446,00	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المتماثلة
504 138 770,92	485 309 181,62	1 521 408 233,10	تحصيلات من الإعانات
-	-	-	صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل
1 831 569 117,08	657 458 762,72	900 980 735,46	تأثير تغيرات سعر الصرف على الخزينة
1 778 186 687,09	1 120 727 924,37	219 747 188,91	التغيير في تدفقات الخزينة لفترة
3 609 755 804,17	1 778 186 687,09	1120727924,37	تدفقات الخزينة ومعادلتها عند افتتاح السنة المالية
1 831 569 117,08	657 458 762,72	900980735,46	تدفقات الخزينة ومعادلتها عند اقبال السنة المالية
			التغير في تدفقات الخزينة خلال الفترة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على الملاحق رقم: (10-11-12).

## المبحث الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

إن تحليل قائمة التدفقات النقدية يمكننا من معرفة مدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات وخلق تدفقات نقدية مستقبلية، ذلك أنه يقدم بقيم مداخل ومخارج الأصول المالية العامة أثناء السنة الحالية وحسب مصدرها، وفي هذا الإطار نجد أن قائمة التدفقات النقدية تحتوي على مجموعة من المؤشرات تساعد المحلل المالي في الحكم على أوضاع المؤسسة واتخاذ القرارات، وفي هذا المبحث سيتم تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2020 - 2022.

### المطلب الأول: التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة (2020-2022)

من أجل تحليل قائمة التدفقات النقدية لابد من توضيح تطور صافي التدفقات النقدية المتأتية من كل نشاط ومن أجل توضيح هذا التطور الحاصل خلال الفترة 2020-2022 قمنا بإعداد الجدول والشكل التاليين:

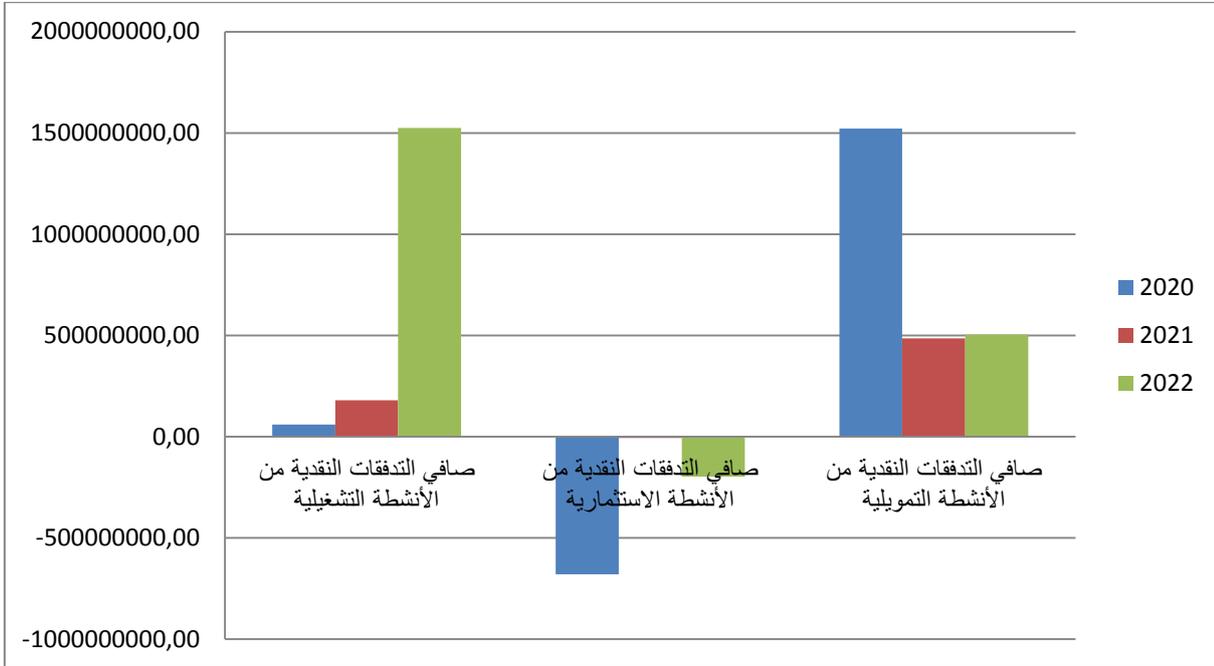
الجدول رقم (14): تطور صافي التدفقات النقدية المؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة 2020-2021 (الوحدة دج)

2022-2021		2021-2020		البيان
النسبة	التغير	النسبة	التغير	
752%	1 345 513 637,99	201%	119 436 923,84	التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
2874%	-190 232 872,92	-99%	673 140 154,88	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
3,9%	18 829 589,3	-68,1%	-1 036 099 051,48	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
178%	1 174 110 354,36	-27%	-243 521 972,74	التغير في تدفقات الخزينة للفترة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم: (13).

ولإعطاء صورة أكثر وضوحاً على التطور الحاصل على مستوى صافي التدفقات النقدية للأنشطة الرئيسية الثلاث للفترة (2020-2022) قمنا بإعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تطور صافي التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة (2020-2022)



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

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 والشكل البياني أعلاه ما يلي:

- صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية موجب في السنوات الثلاث وفي تطور مستمر وبوتيرة كبيرة حيث سجلت الزيادة بنسبتي 201% و 752% في سنتي 2021 و 2022 على التوالي، وهذا مؤشر جيد يعبر على مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية أي أن المؤسسة تعمل بشكل مرضي على المدى القصير والبعيد.

- صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية سالب في السنوات الثلاث كما سجل انخفاض بنسبة 68.1% سنة 2021 وسجلت زيادة طفيفة بنسبة 3.9% في سنة 2022، ويرجع السبب كونها سالبة إلى أن التدفقات النقدية الخارجة أكبر من التدفقات النقدية الداخلة أي أن المؤسسة قامت بشراء استثمارات عينية أو معنوية ولم تقم بالتنازل على أي استثمارات في حوزتها ما ساهم في ارتفاع أصولها الثابتة وزيادة الطاقة الإنتاجية لها مستقبلاً.

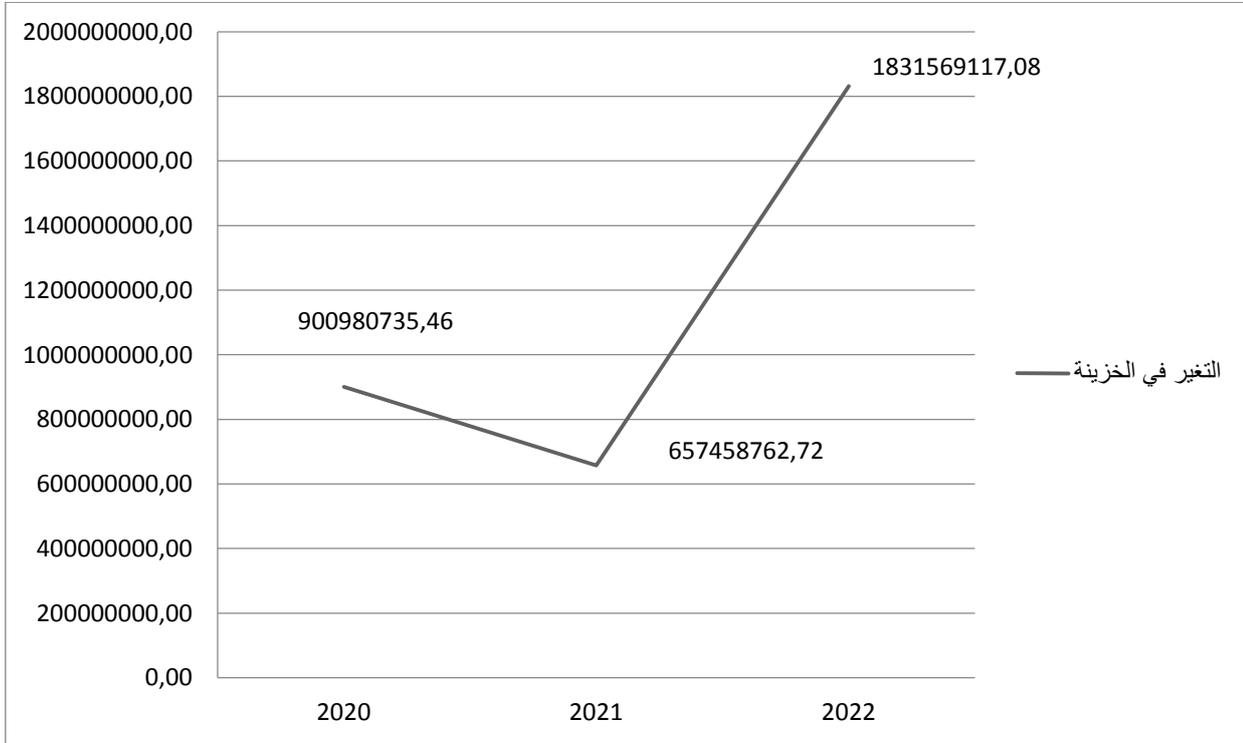
- صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية موجب في السنوات الثلاث غير أنه سجل انخفاض بنسبة 68,1% في سنة 2021 وزيادة طفيفة بنسبة 3.9% في سنة 2022 وقد يرجع سبب هذا

الانخفاض الكبير مقارنة مع سنة 2020 إلى الإعانات التي تحصلت عليها حيث انخفضت بنسبة 68% و64,2% في سنتي 2021 و2022 على التوالي مقارنة بنسبة 2020، كما قامت المؤسسة في هاتين السنتين بتسديدات القروض والديون الأخرى المماثلة وهو مؤشر ايجابي للوضع النقدي للمؤسسة.

ومن أجل إعطاء صورة أكثر وضوحاً للتغير الحاصل في الخزينة الإجمالية خلال الفترة (2020-2022) قمنا بإعداد المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (06): تطور التغير في الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة (2020-

2022)



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

- نلاحظ من الجدول السابق والمنحنى أعلاه أن التغير في تدفقات الخزينة للفترة موجب في السنوات الثلاث، سجل انخفاض في سنة 2021 بنسبة 27% وارتفاع بنسبة 178% في سنة 2022. وهو مؤشر جيد يدل أن المؤسسة تمكنت من تغطية العجز في صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية بواسطة ما حققته من صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية والتمويلية، لتتمكن بذلك من تحقيق فائض في الخزينة الإجمالية.

المطلب الثاني: التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لسنة 2021 و2022 لمؤسسة عمر بن عمر.

أولاً: التحليل العمودي لسنة 2021:

الجدول رقم (15): التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لسنة 2021 (الوحدة دج)

النسبة المئوية	المبلغ	البيان
		التدفقات النقدية الداخلة
97.30%	18 756 972 644,84	التحصيلات المقبوضة من العملاء
2.69%	518 969 956,00	التحصيلات من العانات
100%	19 275 942 590,84	مجموع التدفقات النقدية الداخلة
		التدفقات النقدية الخارجة
95.08%	17 702 955 405,60	النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين
0.025%	4 823 066,79	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
4.67%	870 426 712,20	الضرائب على النتائج المدفوعة
0.03%	6 617 879,15	المسحوبات عن اقتناء استثمارات عينية
0.027%	5 184 000,00	مدفوعات التوزيعات
0.15%	28 476 764,38	تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة
100%	18 618 483 828,12	مجموع التدفقات النقدية الخارجة

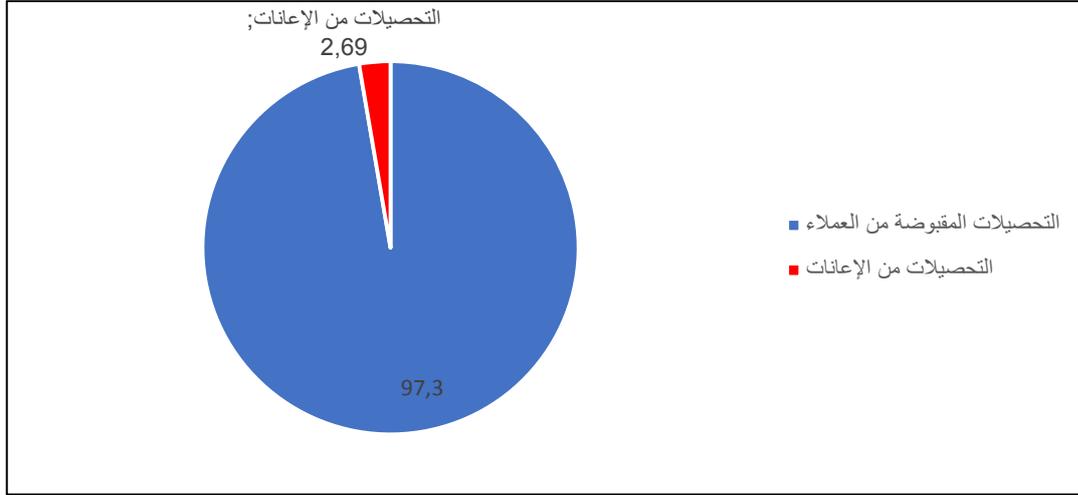
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم: (13).

مجموع التدفقات النقدية الداخلة - مجموع التدفقات النقدية الخارجة -19 279 942 590,84

18 618 483 828,12 = 657 458 762,72 دج وهو تغير أموال الخزينة خلال الفترة في قائمة

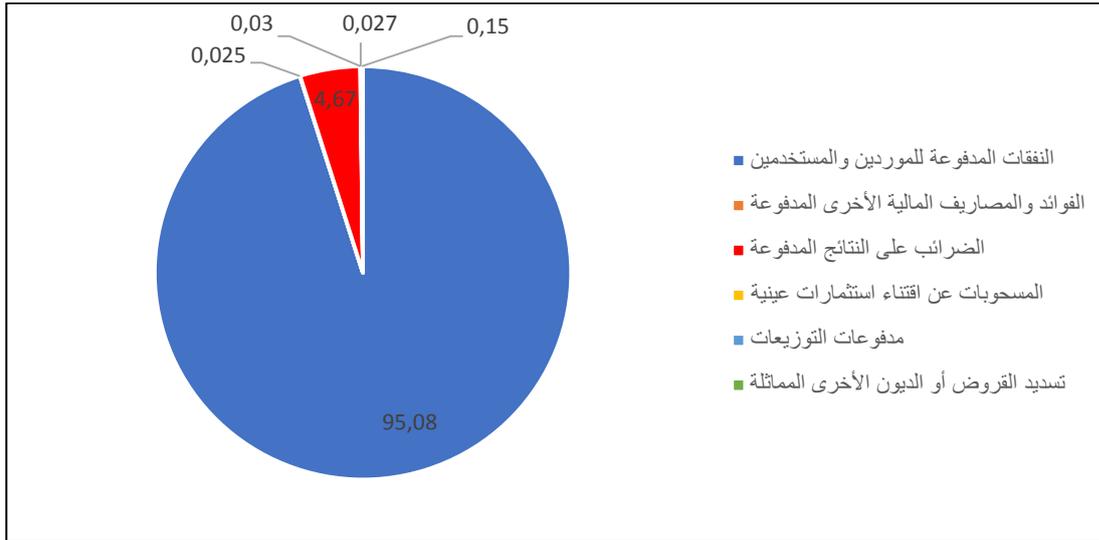
التدفقات النقدية.

الشكل رقم (07): دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الداخلة لسنة 2021.



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

الشكل رقم (08): دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الخارجة سنة 2021.



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

نلاحظ من الجدول رقم (15) أعلاه والشكل السابق ما يلي:

أ- بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة ما قيمته: 19 275 942 590,84 دج وقد تم الحصول عليها من:

1- التدفقات النقدية الداخلة من النشاط التشغيلي: والمتمثلة في التحصيلات المقبوضة من العملاء

حيث بلغت 18 756 972 644,84 دج وهو يمثل ما نسبته 97.30% من إجمالي التدفقات النقدية.

2- التدفقات الداخلة من النشاط التمويلي: وقد تمثلت في التحصيلات المتأتية من الإعانات حيث

بلغت: 518 969 946,00 دج وهو يمثل ما نسبته 2.69% من القيمة الإجمالية للتدفقات النقدية

الداخلة.

ب- بلغ مجموع التدفقات النقدية الخارجة ما قيمته 12,828,483,618 دج وقد قامت مؤسسة عمر بن عمر باستغلالها فيما يلي:

**1- التدفقات الخارجة من النشاط التشغيلي:** وتتمثل ما قيمته 99.77% من إجمالي التدفقات النقدية الخارجة حيث قامت المؤسسة بتسديد ما عليها اتجاه الموردين والمستخدمين وهو ما يمثل 95.08%، كما قامت بتسديد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى والتي تمثل 0.025% كما قامت أيضا بدفع الضرائب على النتائج والتي تمثل 4.67%.

**2- التدفقات النقدية الخارجة من النشاط الاستثماري:** وقد كانت نسبتها 0.03% من إجمالي التدفقات النقدية الخارجة، حيث قامت المؤسسة باقتناء استثمارات عينية.

**3- التدفقات النقدية الخارجة من النشاط التمويلي:** وقد كانت نسبتها 0.17% من إجمالي التدفقات النقدية الخارجة، حيث قامت المؤسسة بتسديد القروض والديون الأخرى المماثلة وهو ما يمثل 0.15% وكذلك مدفوعات التوزيعات بنسبة 0.027%.

من خلال ما سبق نستنتج أن:

- مؤسسة عمر بن عمر تعتمد بنسبة كبيرة على المتحصلات النقدية من العملاء وبنسبة أقل في المتحصلات المتأتية من الإعانات في توليد التدفقات النقدية، كما تقوم باستغلال تدفقاتها النقدية بنسبة كبيرة في تسديد ما عليها اتجاه الموردين وبنسبة أقل لتسديد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى، اقتناء استثمارات عينية، دفع ضرائب على النتائج ودفع التوزيعات بالإضافة إلى تسديد القروض والديون الأخرى المماثلة.

- التدفقات النقدية الداخلة كافية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة وهو مؤشر جيد لسيولة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

## ثانيا: التحليل العمودي لسنة 2022

## الجدول رقم (16) التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية لسنة 2022.

النسبة المئوية	المبلغ	البيان
		التدفقات النقدية الداخلة
96.70%	17 040 882 792,34	التحصيلات المقبوضة من العملاء
3.26%	580 666 146,00	التحصيلات من الإعانات
100%	17 621 548 938,34	مجموع التدفقات النقدية الداخلة
		التدفقات النقدية الخارجة
90.69%	14 320 728 483,94	النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين
0.05%	8 708 482,54	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
7.51%	1 187 164 727,62	الضرائب على النتائج المدفوعة
1.24%	196 850 752,08	المسحوبات عن اقتناء استثمارات عينية
0.12%	19 752 000,00	مدفوعات التوزيعات
0.35%	56 775 357,08	تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة
100%	15 789 979 821,26	مجموع التدفقات النقدية الخارجة

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

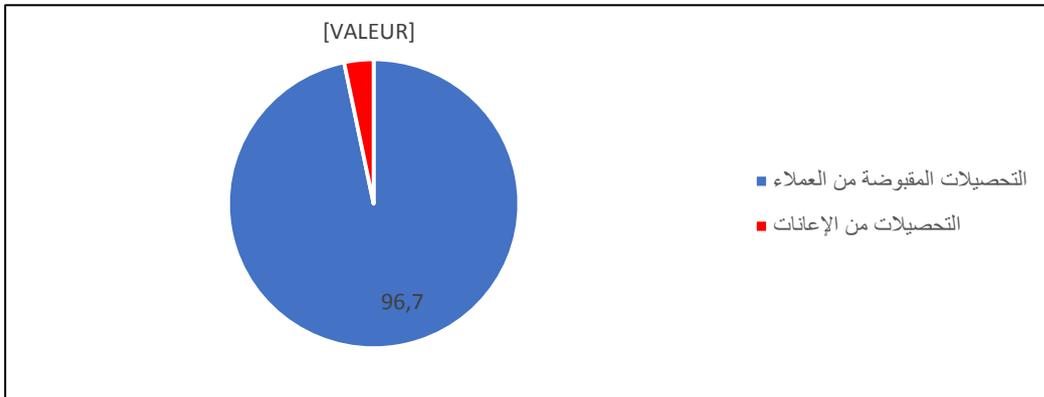
مجموع التدفقات النقدية الداخلة \_ مجموع التدفقات النقدية الخارجة -17 621 548 938,34

15 789 979 821,26 = 1 831 569 117,08 دج.

وهو تغير أموال الخزينة خلال الفترة في قائمة التدفقات النقدية.

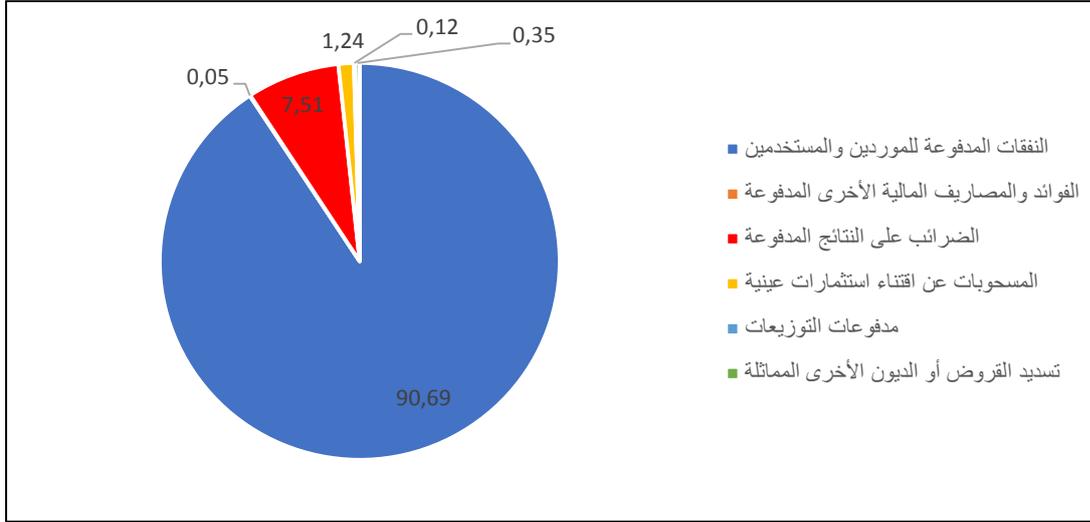
ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية الداخلة سنة 2022.



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

الشكل رقم (10): دائرة نسبية لمكونات التدفقات النقدية والخارجة سنة 2022.



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

نلاحظ من الجدول أعلاه والشكل السابق ما يلي:

أ- بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة ما قيمته: 17 621 548 938,34 دج وقد تم الحصول عليها من:

**1- التدفقات النقدية الداخلة من النشاط التشغيلي:** والمتمثلة في التحصيلات المقبوضة من العملاء

حيث بلغت 17 040 882 792,34 دج وهو يمثل ما نسبته 96.70 % من إجمالي التدفقات النقدية.

**2- التدفقات الداخلة من النشاط التمويلي:** وقد تمثلت في التحصيلات المتأتية من الإعانات حيث

بلغت: 580 666 146,00 دج وهو يمثل ما نسبته 3.29 % من القيمة الإجمالية للتدفقات النقدية

الداخلة.

ب- بلغ مجموع التدفقات النقدية الخارجة ما قيمته 15 789 979 821,26 دج وقد قامت مؤسسة عمر

بن عمر باستغلالها فيما يلي:

**1- التدفقات الخارجة من النشاط التشغيلي:** وتمثل ما قيمته 98.25 % من إجمالي التدفقات النقدية

الخارجة حيث قامت المؤسسة بتسديد ما عليها اتجاه الموردين والمستخدمين وهو ما يمثل 90.69 %، كما

قامت بتسديد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى والتي تمثل 0.05 % كما قامت أيضا بدفع الضرائب على

النتائج والتي تمثل 7.51 %.

**2- التدفقات النقدية الخارجة من النشاط الاستثماري:** وقد كانت نسبتها 1.24 % من إجمالي التدفقات

النقدية الخارجة، حيث قامت المؤسسة باقتناء استثمارات عينية.

3- التدفقات النقدية الخارجة من النشاط التمويلي: وقد كانت نسبتها 0.47% من إجمالي التدفقات النقدية الخارجة حيث قامت المؤسسة بتسديد القروض والديون الأخرى المماثلة وهو ما يمثل 0.35% وكذلك مدفوعات التوزيعات بنسبة 0.12%.

من خلال ما سبق نستنتج أن:

- مؤسسة عمر بن عمر تعتمد بنسبة كبيرة على المتحصلات النقدية من العملاء وبنسبة أقل في المتحصلات المتأتية من الإعانات في توليد التدفقات النقدية، كما تقوم باستغلال تدفقاتها النقدية بنسبة كبيرة في تسديد ما عليها اتجاه الموردين والمستخدمين وبنسبة أقل لتسديد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى، اقتناء استثمارات عينية، دفع ضرائب على النتائج ودفع التوزيعات بالإضافة إلى تسديد القروض والديون الأخرى المماثلة.

- التدفقات النقدية الداخلة كافية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة وهو مؤشر جيد لسيولة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

من خلال مقارنة نتائج 2022 بنتائج سنة 2021 نلاحظ:

أن تغير أموال الخزينة خلال الفترة في قائمة التدفقات النقدية لسنة 2022 الذي يقدر بـ 1 831 569 117,08 دج أكبر من تغير أموال الخزينة خلال الفترة لسنة 2021 والذي قدر بـ 657 458 762,72 دج.

**المطلب الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة النسب لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للفترة (2020-2022)**

سنقوم في هذا المطلب بتحليل قائمة التدفقات النقدية للفترة (2020-2022) باستخدام النسب المشتقة منها والمتمثلة في نسب السيولة والربحية ونسب تقييم السياسة المالية.

**أولاً: نسب تقييم السيولة**

سنلخص أهم نسب جودة السيولة المالية من خلال الجدول الموالي الذي يوضح نسب المالية للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (17): حساب نسب جودة السيولة لمؤسسة عمر بن عمر للفترة

(الوحدة دج) (2020-2022)

العلاقة	2020	2021	2022
نسبة التغطية النقدية = التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية / التدفقات النقدية الخارجية للأنشطة الاستشارية والتمويلية	59 330 536,41 / 783 320 246,9 = 0,0757	178 767 460,25 / 40 278 643,53 = 4,438	1 524 281 098,24 / 973 378 127,1 = 5,575
نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون = التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية / فوائد الديون	غير متاح	غير متاح	غير متاح
نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية الى تدفقات النقدية الداخلة للأنشطة التمويلية = التدفقات النقدية الداخلة للأنشطة التمويلية / التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية	1 624 970 446,00 / 679 758 034,09 = 2,39	518 969 946,00 / 6 617 879,19 = 78,41	580 666 146,00 / 196 850 752,08 = 2,94

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

من خلال الجدول أعلاه توصلنا الى النتائج التالية:

- **نسبة تغطية النقدية:** نلاحظ من خلال نسبة تغطية النقدية أن المؤسسة لم تستطع مواجهة التزاماتها المالية (التدفقات النقدية الخارجية) المتعلقة بكل من دورة الاستثمار وكذا دورة التمويل اعتمادا على صافي أموال خزيرتها المتأتية من أنشطة الاستغلال خلال سنة 2020، وذلك لتسجيل نسبة 0,075% أي أقل من الواحد، وهذا المؤشر يعتبر ضعيفا ويعبر عن الوضعية المالية غير المريحة للمؤسسة، في حين نلاحظ ارتفاع هذه النسبة لتكون أكبر من الواحد حيث سجلت نسبتي 4,438%، 5,975% خلال سنتي 2021، 2022 على التوالي وهذا مؤشر جيد للمؤسسة.

- **نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون:** لا يمكن حساب هذه النسبة خلال فترة الدراسة لعدم وجود التحصيلات من فوائد الديون.

- **نسبة التدفقات النقدية الخارجية للأنشطة الاستثمارية إلى التدفقات النقدية الداخلة للأنشطة التمويلية:** من خلال النسب المحسوبة في الجدول أعلاه يتضح أن الشركة لها القدرة على تغطية نفقاتها الاستثمارية باستخدام تحصيلاتها من الأنشطة التمويلية وذلك أن المؤسسة خلال سنوات الدراسة سجلت

نسبة أكبر من الواحد حيث سجلت نسب 2,39%، 78,41%، 2,94% خلال سنة 2020، 2021، 2022 على التوالي وهو مؤشر جيد للمؤسسة.

ثانيا: نسب تقييم الربحية

يبين الجدول التالي أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم جودة الربحية.

الجدول رقم (18): حساب نسب جودة الربحية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة

(الوحدة دج) (2022-2020)

العلاقة	2020	2021	2022
مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفق النقدي من أنشطة التشغيل / صافي الدخل	59330536,41 / 1430163900,55 = 0,041	178767460,25 / 1718585328,55 = 0,10	1524281098,24 / 1326837052,81 = 1,14
نسب كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية = التدفقات النقدية الداخلة من أنشطة التشغيل / الاحتياجات النقدية الأساسية	17471983148,64 / 17412652612,17 = 1,0034	18756972644,84 / 18578205184,59 = 1,0096	17040882792,34 / 15516601694,1 = 1,0982
نسبة التدفق النقدي التشغيلي = صافي التدفق النقدي من أنشطة التشغيل / المبيعات	59330536,41 / 14701530184,92 = 0,004	178767460,25 / 16244964334,39 = 0,011	1524281098,24 / 14483976607,40 = 0,105
العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي = صافي التدفق النقدي من أنشطة التشغيل / مجموع الأصول	59 330 536,41 / 1 695 592 825,84 = 0,00360	178 767 460,3 / 17 675 108 938,51 = 0,0101	1 524 281 098,24 / 22 410 281 855,60 = 0,0680
مؤشر النشاط التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي / ربح التشغيل قبل الفوائد والضريبة	59 330 536,41 / 1 695 592 825,84 = 0,0349	178 767 460,25 / 2 068 797 966,55 = 0,086	1 524 281 098,24 / 1 635 106 177,81 = 0,932

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

من خلال الجدول أعلاه توصلنا الى النتائج التالية:

- **مؤشر النقدية التشغيلية:** من خلال هذا المؤشر تتبين نسبة الأرباح النقدية من أصل الأرباح الصافية المحتسبة على أساس استحقاق، حيث كانت نسبة المؤشر في 2020 تقدر ب 0,041% لترتفع هذه النسب إلى 0,10%، 1,14% في سنتي 2021 و 2022 على التوالي الأمر الذي يدل على قدرة الأرباح الصافية للشركة من توليد تدفقات نقدية تشغيلية.

- **نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:** كما سبق الذكر تشير هذه النسبة إلى قدرة التدفقات النقدية الداخلة الأنشطة التشغيلية عن تغطية الاحتياجات النقدية الأساسية، فمن خلال الجدول يتضح أن المؤسسة خلال سنوات الدراسة سجلت نسبة أكبر من الواحد حيث سجلت نسب 1,0034%، 1,0982%، 1,0096% خلال السنوات 2020، 2021، 2022 على التوالي، وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها النقدية من خلال توليد تدفقات نقدية تشغيلية كافية لذلك، وهنا نجد أنها تغطي حوالي مرة من الاحتياجات النقدي.

- **نسبة التدفق النقدي التشغيلي:** نلاحظ أن هذه النسبة كانت ضعيفة وقدرت سنة 2020 ب 0,004% بمعنى أن كل دينار محقق من رقم الأعمال تحصل منه المؤسسة فقط على 0,004% دينار كتدفق نقدي، كما ارتفعت هذه النسبة في سنتي 2021 و 2022 بنسبتي 0,011%، 0,105% على التوالي لتصبح قدرة المؤسسة على تحصيل التدفقات النقدية من المبيعات أفضل بالنسبة لسنة 2021 و 2022 مقارنة مع سنة 2020.

- **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** خلال سنة 2020 كانت هذه النسبة ضعيفة جدا حيث قدرت ب 0,36% الأمر الذي يوضح أن كل دينار مستثمر في أصول المؤسسة يحقق تدفق نقدي يقدر ب 0,00360 دج، ثم ارتفعت هذه النسبة لتصبح 1,01% و 6.80% خلال سنتي 2021 و 2022 على التوالي وهذا يدل على إيجابية الشركة في توليد تدفقات نقدية من خلال أصولها.

- **مؤشر النشاط التشغيلي:** لقد حققت الشركة في سنة 2020 بنسبة 3,49% من خلال مؤشر النشاط التشغيلي وهذه النسبة تعكس مدى تحقيق تدفقات نقدية للشركة من أرباحها في الضرائب والفوائد، ونلاحظ أن هذه النسبة ارتفعت سنتي 2021 و 2022 بنسبتي 8,6%، 93,2% على التوالي. وهذا ارتفاع ملحوظ وكبير مقارنة مع سنة 2020، وهذا ما أدى إلى زيادة قدرة الشركة على تحقيق تدفقات نقدية من أرباحها قبل اقتطاع الضرائب والفوائد.

## ثالثاً: نسب تقييم السياسة المالية

الجدول التالي يبين أهم النسب المستخدمة في تقييم جودة السياسة المالية:

الجدول رقم (19): حساب نسب السياسة المالية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة

(2020-2022) (الوحدة دج)

العلاقة	2020	2021	2022
نسبة التوزيعات النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ التوزيعات النقدية للمساهمين	غير متاح	غير متاح	غير متاح
نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات = متحصلات الفوائد والتوزيعات/ التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية	غير متاح	غير متاح	غير متاح
نسبة الاتفاق الرأسمالي = الاتفاق الرأسمالي/ التدفقات النقدية الداخلة من إصدار أسهم وسندات وقروض طويلة الأجل	غير متاح	غير متاح	غير متاح

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

من خلال الجدول أعلاه توصلنا إلى النتائج التالية:

- نسب التوزيعات النقدية للسنوات محل الدراسة بنسبة 0% وذلك راجع إلى أن الشركة لا تحتوي على مساهمين.
- نسب متحصلات الفوائد والتوزيعات تساوي 0% خلال السنوات محل الدراسة، وهذا لانعدام متحصلات الفوائد والتوزيعات مما يدل على فشل المؤسسة في تحصيل عوائد جيدة من خلال استثمار أموالها في نشاطها التشغيلي.
- نسب الاتفاق الرأسمالي لسنوات محل الدراسة بنسبة 0% وذلك راجع إلى أن الشركة لم تعتمد على قروض طويلة الأجل لتغطية النشاطات الرأسمالية ولم تستخدمها في النشاط التشغيلي، وذلك أن الشركة لديها استقرار في السيولة جعلها لا تعتمد على قروض طويلة الأجل في تمويل الدورة التشغيلية، وكذلك ارتفاع في صافي التدفقات التشغيلية التي حققتها الشركة من خلال تغطية التدفقات الاستثمارية دون اللجوء إلى القروض.

**خلاصة الفصل:**

بعد إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال الفترة 2020 2022 وبالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في الميزانية المالية وجدول حساب النتائج وقائمة التدفقات النقدية لثلاث سنوات متتالية، قمنا بتحليل هذه القوائم وحساب مختلف المؤشرات والنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية. وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة خلال فترة الدراسة وهذا يعود إلى الأسباب التالية:

- تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية طيلة سنوات الدراسة.
- المؤسسة تمكنت من تحقيق خزينة موجبة خلال الثلاث سنوات المدروسة بالرغم من أنها حققت تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة الاستثمارية إلا أنها استطاعت تغطيتها من خلال الأنشطة التشغيلية والأنشطة التمويلية.

الخاتمة

### خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع قائمة التدفقات النقدية وأثرها على عملية اتخاذ القرار والتعرف على طرق إعداد وتحليل هذه القائمة، يمكن القول أنها قائمة تبين المقبوضات والمدفوعات لمؤسسة ما خلال فترة معينة، تعد هذه القائمة وفق الأساس النقدي عن طريق تقسيم التدفقات النقدية إلى تدفقات داخلية وخارجية ضمن الأنشطة الرئيسية الثلاث ثم حساب صافي التغير في النقد الناتج عن الأنشطة خلال الفترة المالية من خلال المقارنة بين رصيد النقدية أول المدة وآخر المدة.

تمثل قائمة التدفقات النقدية إضافة ذات أهمية بالغة للمؤسسات الاقتصادية فهي تمكن مستخدميها من معرفة الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة عن طريق تحليل هذه القائمة إما أفقياً أو عمودياً أو بواسطة النسب المشتقة منها، وبالتالي توفر معلومات من شأنها أن تساعد على اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

ومن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية لدى مؤسسة عمر بن عمر واستناداً على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة وتحليل التطور الحاصل في هذه القوائم وحساب مختلف المؤشرات المشتقة من قائمة التدفقات النقدية تمكنا من اختبار الفرضيات والخروج بمجموعة من النتائج وهي كما يلي:

### اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها من أجل معرفة مدى صحة الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها وتتلخص نتائج هذه الفرضيات فيما يلي:

• **الفرضية الأولى:** بناء على النتائج المتوصل إليها في تحليل الأنشطة التشغيلية نجد أنها تشهد ارتفاع كبير وملحوظ من سنة لأخرى خاصة سنة 2022، وهو ما يؤكد صحة الفرضية: تؤثر قائمة تدفقات الأنشطة التشغيلية على تحسين العمليات الجارية.

• **الفرضية الثانية:** بناء على النتائج المتوصل إليها في تحليل الأنشطة الاستثمارية نلاحظ أن المؤسسة خلال سنوات الدراسة شهدت صافي تغيرات نقدية سالبة للأنشطة الاستثمارية، حيث قامت المؤسسة بحيازة استثمارات جديدة دون التنازل عن استثمارات أخرى في حوزتها أي التوسع في النشاط الاستثماري، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية: تدفقات الأنشطة الاستثمارية تساعد في رفع الطاقة الإنتاجية بواسطة التوسع في الاستثمار.

• **الفرضية الثالثة:** بناء على النتائج المتوصل إليها في تحليل الأنشطة التمويلية نجد أن المؤسسة تعتمد على الإعانات المالية من طرف الدولة نظراً لطبيعة النشاط للحفاظ على الأمن الغذائي، وعليه لم

## الخاتمة

تعتمد المؤسسة على مصادرها التمويلية سواء كانت ذاتية أو خارجية، ومنه ننفي صحة الفرضية: تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي في دعم التدفقات النقدية التمويلية. ومنه نستخلص أن قائمة التدفقات النقدية بمختلف أنشطتها تساهم بشكل كبير في ترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

### نتائج الدراسة:

من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة عمر بن للمصبرات الغذائية يمكننا حصر أهم النتائج المتوصل إليها والمتمثلة فيما يلي:

• تعتبر التدفقات النقدية من القوائم الحديثة نسبيا وهي مكملة لقائمتي الميزانية وجدول حساب النتائج، حيث لا يمكن الاستغناء عن قائمة على حساب الأخرى، وذلك بسبب وجود معلومات في قائمة قد تتجاهلها القوائم الأخرى.

• يتم تبويب قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاث أنشطة هي تشغيلية، استثمارية وتمويلية، بحيث يمثل النشاط التشغيلي المصدر الرئيسي لدخل المؤسسة.

• هناك طريقتين لإعداد قائمة التدفقات النقدية حسب المعيار المحاسبي الدولي والنظام المحاسبي المالي وهما الطريقة المباشرة وغير المباشرة، حيث تعطي الطريقتين نفس النتائج، والاختلاف يكون في حساب الأنشطة التشغيلية ففي الطريقة الأولى نقوم بحساب البنود مباشرة، أما في الطريقة الثانية نقوم بإدخال مجموعة من التعديلات على نتيجة الدورة.

• الإفصاح عن محتوى الأنشطة من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يساعد مستخدميه على بناء أساس سليم يمكن من اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة.

• تسمح التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي بالتعرف على مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية ذاتية وإمكانية تدويرها في النشاط، كما تسمح التدفقات النقدية من النشاط الاستثماري بالحكم على درجة نمو المؤسسة أو انكماشها، بينما تسمح التدفقات النقدية من النشاط التمويلي بالحكم على مدى قيام المؤسسة بالإقراض والاقتراض ومدى توزيعها للأرباح وشرائها وبيعها للأسهم والسندات، مما يسمح بالحكم على الوضعية المالية للمؤسسة.

وبإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة عمر بن للمصبرات الغذائية توصلنا إلى النتائج

التالية:

## الخاتمة

- المؤسسة حققت تدفقات نقدية موجبة من الأنشطة التشغيلية خلال السنوات الثلاث نتيجة التحصيلات الكبيرة من عند الزبائن أي أن المؤسسة استطاعت توليد تدفقات نقدية من نشاطها الرئيسي.
- تعتمد التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية بشكل أساسي على التحصيلات من الإعانات أي أن المؤسسة لا تعتمد على التنوع في مصادر تمويلها.
- تعتمد المؤسسة على توسيع نشاطها الاستثماري عن طريق حيازة استثمارات جديدة دون القيام بالتنازل على استثماراتها القديمة.
- من خلال مقاييس ونسب تقييم السيولة المؤسسة قادرة على تغطية نفقاتها الاستثمارية باستخدام تحصيلاتها من الأنشطة التمويلية.
- من خلال مقاييس ونسب تقييم جودة الأرباح استطاعت المؤسسة تحقيق أرباح خلال سنوات الدراسة ما يدل على نجاح سياستها في تحصيل النقدية من زبائنها.
- من خلال مقاييس ونسب تقييم جودة الأرباح يتطلب على مؤسسة عمر بن عمر إعادة النظر في سياستها التمويلية
- من خلال حساب النسب المالية المحسوبة والمشتقة من قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة عمر بن عمر نجد أن المؤسسة حققت التوازن المالي خلال فترة الدراسة، وهذا يدل على الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة.

### الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يتم تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:
- إعطاء قائمة التدفقات النقدية الاهتمام والدراسة اللازمة لإبراز دورها لمتخذي القرارات والجهات المستعملة للقوائم المالية، كونها توفر معلومات مالية ومحاسبية خالية من التضليل.
  - عرض دورات تكوينية وتدريبية للمحاسبين لتزويدهم بالجانب التحليلي من أجل التعرف أكثر والتعمق أكثر قصد رفع مستوى الأداء المهني.
  - استخدام مقاييس ونسب قائمة التدفقات النقدية بشكل أكبر في التنبؤ بحالات الإفلاس والأزمات المالية.
  - على المؤسسة محل الدراسة مراعاة الجانب التمويلي أكثر من خلال فتح الزيادة في رأس المال وكذا إصدار الأسهم والسندات من أجل زيادة التدفقات التمويلية الداخلة للمؤسسة لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية.

## الخاتمة

---

- على المؤسسة محل الدراسة الاعتماد على التمويل الذاتي وعدم الاكتفاء بالإعانات فقط.

### أفاق الدراسة:

إن التعرض لموضوع أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرار لا يمكن الإحاطة به من خلال دراسة واحدة، ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة وخطوة أولى لدراسة قادمة، وقد قمنا باقتراح بعض المواضيع التي من الممكن أن تثري هذا الموضوع مستقبلاً، نذكر أهمها فيما يلي:

- دراسة قائمة التدفقات النقدية في مؤسسة ذات طابع خدمي.

- استخدام مقاييس ونسب قائمة التدفقات النقدية في التنبؤ بحالات الإفلاس والتعثر المالي

للمؤسسات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

\* الكتب:

- 1- أحمد الصباغ، محمد سعد، المحاسبة المتوسطة - الجزء الثالث-، دار حميترا للنشر والترجمة، القاهرة، 2022.
- 2- أحمد الصباغ، كيفية قراءة وتفسير القوائم المالية: دليل فهم ما تعنيه الأرقام معا، دار حميترا للنشر والترجمة، ط1، القاهرة، 2023.
- 3- أحمد حسين علي حسين، في المحاسبة المتوسطة، دار التعليم الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2018.
- 4- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
- 5- أحمد محمود محمد خلف، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2015.
- 6- أحمد رجب، الإدارة وفن اتخاذ القرار، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2023.
- 7- أحمد شعبان محمد علي، موسوعة البنوك والإئتمان 2، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2016.
- 8- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2011.
- 9- وليد محمد الشباني، مبادئ المحاسبة والتقرير المالي، العبيكان للنشر، السعودية، ط1، 2014.
- 10- زياد رمضان، محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتشويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2013.
- 11- حامد الشمرتي، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، دار ماجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 12- طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان نظرة حالية ومستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

## قائمة المراجع

- 13- طارق عبد الرؤوف امر، إيهاب عيسى المصري، "صناعة واتخاذ القرار"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2015.
- 14- ياسين العيثاوي، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، ط1، الأردن، 2016.
- 15- يوسف محمود جربوع، المحاسبة الدولية مع التطبيق العملي لمعايير المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 16- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1434هـ-2013م.
- 17- مؤيد عبد الرحمن الدوري، نور الدين أديب أبو زناد، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار وائل للنشر، ط2، القاهرة، 2006.
- 18- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 19- محمد أبو نصار، جمعة حميدات معايير المحاسبة والإبلاغ الدولية الجوانب العلمية والعملية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2022.
- 20- محمد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2014.
- 21- محمد مطر، التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل للنشر، ط1، القاهرة، 2003.
- 22- محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012.
- 23- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، ط3، القاهرة، 2008.
- 24- عبد الخالق مطلق الراوي، محاسبة النفط والغاز، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 25- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

## قائمة المراجع

- 26- نعيم نمر داوود، التحليل المالي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012.
- 27- قاسم محسن الحبيطي، زياد هاشم يحي، تحليل ومناقشة القوائم المالية، النموذجية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2011.
- 28- رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1433هـ-2012.
- 29- خالد القاشي، نظام المعلومات التسويقية-مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2018.
- \* المجالات:
- 30- بومدين بروال، أهمية اعتماد المعيار المحاسبي الدولي السابع في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميله، المجلد 4، العدد 1، 2018.
- 31- حنان رزاق سالم، خبيطي خضير، تحليل جدول تدفقات الخزنية وفق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 2، العدد 4، سبتمبر 2018.
- 32- الحسين مشفق، رابح طويرات، "أثر قياس وتحليل التدفقات النقدية على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وفق scf والمعيار المحاسبي الدولي IAS07، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، العدد 1، الجزائر، 2021.
- 33- مبسوط هوارية، بوخرص أحمد أمين، تخزين وليد، أهمية قائمة التدفقات النقدية كأداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة مستغانم، المجلد 5، العدد 2، 2020.
- 34- محمد محمد أبو عقرب، معوقات إعداد ونشر قائمة التدفقات النقدية في الشركات الصناعية اليبية، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة الزيتونة، العدد 5، 2014.
- 35- مرزاقه صالح، بوهرين فتيحة، المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 قائمة التدفقات النقدية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 6، 2010.

## قائمة المراجع

36- نوي شرف الدين، نوار ناصر حسان، نوار محمد، مدى توافق جدول سيولة الخزينة وفق مضمون النظام المحاسبي المالي مع متطلبات المعيار المحاسبي الدولي الخاص بالتدفقات النقدية (IAS7) دراسة تحليلية لمؤسسة روبية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، المجلد 16، العدد3، 2022-08-22.

37- سماي علي، خلف الله بن يونس، تحليل سيولة بدول تدفقات التي الخزينة في ظل النظام المحاسبي المالي -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الوطنية للأنابيب لولاية غرداية-، معارف مجلة علمية محكمة، ولاية غرداية، العدد 20، جوان 2016.

38- شريط صلاح الدين، حفاضة أمنية، دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي 7ias، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 05، 2018.

39- خالد هادفي، مساهمة جدول سيولة الخزينة في تطوير أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مجمع صيدال الصناعي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الوادي، العدد 8، 2017.

### \* الملتيقيات:

40- مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة "دراسة حالة مطاحن الواحات"، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبية والمعايير الدولية للمراجعة، 13-14 ديسمبر 2011، ص13.

### \* الجرائد:

41- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 26 يوليو سنة 2008 يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19، المؤرخة في 25 مارس 2009، ص26.

### \* المذكرات:

42- أبركان محمد، أهمية تحليل التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع البناء والأشغال العمومية- خلال الفترة (2014-

## قائمة المراجع

- (2017)-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد الحاج، البويرة، 2019-2020.
- 43- إباد أحمد حسن النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010-2011.
- 44- بومدين نبيلة، دور البيانات المحاسبية والمالية في تحديد السياسة الاستثمارية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022-2023.
- 45- بلخيري محمد سعد الدين، دور المستحقات المحاسبية في تفسير التدفقات النقدية والتنبؤ بها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021-2022.
- 46- بن فرج زونية، المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014.
- 47- بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010.
- 48- زواويد لزهاري، قياس أثر التغيرات في التدفقات النقدية على مستوى الأداء المالي في مؤسسات قطاع الصناعة دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011-2015، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017-2018.
- 49- زواي أمال، أثر تبني المعايير المحاسبية والمالية على جودة المعلومات المحاسبية والمالية مع دراسة ميدانية حول المعيار المحاسبي الدولي رقم (7) قائمة التدفقات النقدية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.
- 50- زين عبد المالك، القياس والإفصاح عن عناصر القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الحراش-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015.

## قائمة المراجع

- 51- حكيمة مناعي، تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 52- طبشي مصطفى، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الغريبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.
- 53- محلق عبد الغني، استخدام مقاييس و نسب قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بالطاهير جيجل-، رسالة ماجستير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2015-2016.
- 54- مناصرية جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة -دراسة حالة شركة المجلس للمشروبات مجمع صيدال-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013.
- 55- مختاري رزيفة، دور الإفصاح عن قائمة التدفقات النقدية وفق المعايير المحاسبية الدولية في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال الشراقة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.
- 56- سالمى محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 57- سهام عزي، المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012.
- 58- فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.

## قائمة المراجع

59- صحراوي إيمان، أثر اعتماد معايير جودة المعلومات المالية على إعداد القوائم المالية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020.

60- تجانية حمزة، فعالية إدارة مخاطر التدفقات النقدية التشغيلية من خلال ممارسة التحفظ المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال للفترة (2012-2020)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022-2023.

### المراجع الأجنبية:

#### Livres:

61- Karine CERRADA, Yves De RONGE, Michel De NOLF, **Comptabilité & use" et analyse des 'étas Financiers**, DEBOECK SUPERIER, belgique 2015.

62- paul mark loé-mie, nouhou tari, **les nouveautés du plan comptable revise de lohada (syscohada revise)**, editions lharmattan, paris, 2018, p40.

63- Tom klammer, **Statment of cash flows: Preparation, Presentation, and use**, Wiley, Etats-unis, 2018.

64- Naima drafat, **"prise de décision dans les organisations l'interface entre la perception du décideuse et le processus normalise par les lois en vigueu"**, revue française d'économie et de gestion, volume numéro 3, présidence université mohammed, rebat – maroc, 2023.

#### Memoire:

65- Hamadi Cecilia, **"analyse de processus décisionnel au sein de l'entreprise"**, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion des science commerciales, université amira, bejaia, 2017.

الملاحق

الملحق رقم (01): أصول الميزانية المالية لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20  
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2020	NET 2019
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	35 976 143,67	21 844 380,39	14 131 763,28	4 611 454,18
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	694 668 960,00		694 668 960,00	694 668 960,00
Bâtiments	2 105 722 939,30	659 452 451,92	1 446 270 487,38	1 487 796 262,65
Autres immobilisations corporelles	11 127 822 010,73	5 831 548 647,33	5 296 273 363,40	5 930 794 662,61
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	1 268 313 367,21		1 268 313 367,21	1 105 528 890,22
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	47 051 817,49		47 051 817,49	51 284 278,78
Impôts différés actif				
<b>Comptes de liaison</b>	56 794 700,99		56 794 700,99	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>16 217 369 939,39</b>	<b>7 292 345 479,64</b>	<b>8 925 024 459,75</b>	<b>9 376 204 508,44</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	5 334 010 985,54	695 034 831,13	4 638 976 154,41	5 439 218 349,55
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	118 099 799,08	24 201 218,47	93 898 580,61	79 764 913,39
Autres débiteurs	1 206 144 243,38		1 206 144 243,38	2 340 945 245,68
Impôts et assimilés	379 760 149,92		379 760 149,92	429 141 047,55
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 220 733 733,36		1 220 733 733,36	295 457 511,12
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>8 258 748 911,28</b>	<b>719 236 049,60</b>	<b>7 539 512 861,68</b>	<b>8 584 527 067,29</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>24 476 118 850,67</b>	<b>8 011 531 529,24</b>	<b>16 464 537 321,43</b>	<b>17 960 731 575,73</b>

الملحق رقم (02): خصوم الميزانية المالية لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE:

01/01/20 AU 31/

PERIODE DU:

01/01/20 AU 31/

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 205 039 310,35	3 205 039 310,35
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 373 369 199,56	845 621 292,42
Autres capitaux propres - Report à nouveau		3 324 742 861,32	1 899 893 302,25
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>8 503 151 371,23</b>	<b>6 550 553 905,02</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		264 654 181,67	271 378 730,31
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL II</b>		<b>264 654 181,67</b>	<b>271 378 730,31</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 195 929 802,62	4 304 480 313,23
Impôts		669 074 539,43	506 942 072,57
Autres dettes		3 774 926 866,50	5 147 376 554,60
Trésorerie passif		5 808,99	1 180 000 000,00
<b>TOTAL III</b>		<b>7 639 937 067,54</b>	<b>11 138 798 940,40</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>16 407 742 620,44</b>	<b>17 960 731 575,73</b>

الملحق رقم (03): أصول الميزانية المالية لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/21  
PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2021	NET 2020
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>31 595 876,20</b>	<b>24 036 315,30</b>	<b>7 559 560,90</b>	<b>14 131 763,28</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	694 668 960,00		694 668 960,00	694 668 960,00
Bâtiments	2 791 547 153,29	793 165 407,73	1 998 381 745,56	1 446 270 487,38
Autres immobilisations corporelles	11 556 297 675,21	6 864 240 389,64	4 692 057 285,57	5 296 273 363,40
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	<b>270 168 509,02</b>		<b>270 168 509,02</b>	<b>1 268 313 367,21</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	38 728 391,23		38 728 391,23	47 051 817,49
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>16 264 026 564,95</b>	<b>8 460 942 112,67</b>	<b>7 803 084 452,28</b>	<b>8 868 229 758,76</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>6 410 920 170,54</b>	<b>882 801 816,51</b>	<b>5 528 118 354,03</b>	<b>4 695 787 452,69</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	894 247 791,53	44 714 270,47	849 533 521,06	93 898 580,61
Autres débiteurs	1 419 477 126,83		1 419 477 126,83	1 206 144 243,38
Impôts et assimilés	296 708 797,22		296 708 797,22	379 760 149,92
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 778 186 687,09		1 778 186 687,09	1 220 733 733,36
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>10 799 540 573,21</b>	<b>927 516 086,98</b>	<b>9 872 024 486,23</b>	<b>7 596 324 159,96</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>27 063 567 138,16</b>	<b>9 388 458 199,65</b>	<b>17 675 108 938,51</b>	<b>16 464 553 918,72</b>

الملحق رقم (04): خصوم الميزانية المالية لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/21  
PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé		600 000 000,00	600 000 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation		3 276 548 335,24	3 205 039 310,35
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 718 585 328,55	1 430 180 497,84
Autres capitaux propres - Report à nouveau		4 683 414 334,27	3 324 742 861,32
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>10 278 547 998,06</b>	<b>8 559 962 669,51</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		237 093 799,98	264 654 181,67
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL II</b>		<b>237 093 799,98</b>	<b>264 654 181,67</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 602 336 870,94	3 195 929 802,62
Impôts		727 127 003,86	669 074 589,43
Autres dettes		3 830 003 265,67	3 774 926 866,50
Trésorerie passif			5 808,99
<b>TOTAL III</b>		<b>7 159 467 140,47</b>	<b>7 639 937 067,54</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>17 675 108 938,51</b>	<b>16 464 553 918,72</b>

الملحق رقم (05): أصول الميزانية المالية لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22  
PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2022	NET 2021
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	31 595 876,20	26 545 392,97	5 050 483,23	7 559 560,90
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	694 668 960,00		694 668 960,00	694 668 960,00
Bâtiments	2 812 853 862,10	922 787 189,45	1 890 066 672,65	1 998 381 746,56
Autres immobilisations corporelles	11 665 240 531,70	7 830 327 390,07	3 834 913 141,63	4 692 057 285,57
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	<b>324 957 858,71</b>		<b>324 957 858,71</b>	<b>270 168 509,02</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	33 934 667,54		33 934 667,54	38 728 391,23
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>16 444 271 756,25</b>	<b>9 559 159 972,49</b>	<b>6 885 111 783,76</b>	<b>7 803 084 452,28</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	8 104 987 742,67	863 927 851,23	7 241 059 891,44	5 528 118 354,03
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	1 130 689 708,98	44 714 270,47	1 085 975 438,51	849 533 521,06
Autres débiteurs	3 077 029 119,43		3 077 029 119,43	1 419 477 126,83
Impôts et assimilés	511 349 818,29		511 349 818,29	296 708 797,22
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	3 609 755 804,17		3 609 755 804,17	1 778 186 687,09
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>16 433 812 193,54</b>	<b>908 642 121,70</b>	<b>15 525 170 671,84</b>	<b>9 872 024 436,23</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>32 878 083 949,79</b>	<b>10 467 802 094,19</b>	<b>22 410 281 855,60</b>	<b>17 675 108 938,51</b>

الملحق رقم (06): خصوم الميزانية المالية لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22  
PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 276 548 335,24	3 276 548 335,24
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 326 837 052,81	1 718 585 328,55
Autres capitaux propres - Report à nouveau		6 401 999 662,82	4 683 414 334,27
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>11 605 385 050,87</b>	<b>10 278 547 998,06</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		181 973 036,60	237 093 799,98
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL II</b>		<b>181 973 036,60</b>	<b>237 093 799,98</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 436 938 814,24	2 602 336 870,94
Impôts		391 194 869,68	727 127 003,86
Autres dettes		3 794 790 084,21	3 830 003 265,67
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>10 622 923 768,13</b>	<b>7 159 467 140,47</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>22 410 281 855,60</b>	<b>17 675 108 938,51</b>

الملحق رقم (07): حساب النتائج لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12  
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12

COMPTE DE RESULTAT/NATURE			
LIBELLE	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		14 701 530 184,92	14 446 468 704,12
Variation stocks produits finis et en cours		-103 547 927,42	198 359 744,65
Production immobilisée		5 244 826,21	4 885 000,93
Subventions d'exploitation		519 938 788,50	446 942 807,78
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>15 123 165 872,21</b>	<b>15 096 656 257,48</b>
Achats consommés		-10 542 622 066,63	-11 379 065 532,53
Services extérieurs et autres consommations		-231 838 018,02	-266 348 206,26
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-10 774 430 084,65</b>	<b>-11 645 413 738,79</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>4 348 705 787,56</b>	<b>3 451 242 518,69</b>
Charges de personnel		-897 203 301,97	-862 429 019,43
Impôts, taxes et versements assimilés		-113 574 226,92	-93 412 060,32
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 337 928 258,67</b>	<b>2 495 401 438,94</b>
Autres produits opérationnels		279 344 794,92	399 305 340,91
Autres charges opérationnelles		-343 064 757,30	-419 190 923,02
Dotations aux amortissements, provisions et provisions		-1 973 398 530,08	-1 399 112 056,08
Reprise sur pertes de valeur et provisions		404 395 231,59	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 705 204 997,80</b>	<b>1 076 403 800,75</b>
Produits financiers		6 492 065,69	26 534 933,57
Charges financières		-16 120 834,94	-126 902 837,90
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-9 628 769,25</b>	<b>-100 367 904,33</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO</b>		<b>1 695 576 228,55</b>	<b>976 035 896,42</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-265 412 328,00	-130 414 604,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ord			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b>		<b>15 813 397 964,41</b>	<b>15 522 496 531,96</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b>		<b>-14 383 234 063,86</b>	<b>-14 676 875 239,54</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORI</b>		<b>1 430 163 900,55</b>	<b>845 621 292,42</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 430 163 900,55</b>	<b>845 621 292,42</b>

الملحق رقم (08): حساب النتائج لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/21  
PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT/NATURE			
LIBELLE	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		16 244 964 334,39	14 701 530 184,92
Variation stocks produits finis et en cours		702 434 271,80	-103 547 927,42
Production immobilisée		250 537,11	5 244 826,21
Subventions d'exploitation		579 753 882,00	519 938 788,50
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>17 527 403 025,30</b>	<b>15 123 165 872,21</b>
Achats consommés		-12 603 693 366,64	-10 542 622 066,63
Services extérieurs et autres consommations		-123 061 646,76	-231 838 018,02
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-12 726 755 013,40</b>	<b>-10 774 460 084,65</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>4 800 648 011,90</b>	<b>4 348 705 787,56</b>
Charges de personnel		-894 204 929,51	-897 203 301,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-155 007 954,84	-113 574 226,92
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 751 435 127,55</b>	<b>3 337 928 258,67</b>
Autres produits opérationnels		662 934 225,81	279 344 791,64
Autres charges opérationnelles		-794 839 867,25	-343 048 156,73
Dotations aux amortissements, provisions et p		-2 273 470 995,91	-1 973 398 530,08
Reprise sur pertes de valeur et provisions		725 303 724,67	404 395 231,59
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>2 071 362 214,87</b>	<b>1 705 221 595,09</b>
Produits financiers		3 344 535,97	6 492 065,69
Charges financières		-5 908 784,29	-16 120 834,94
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-2 564 248,32</b>	<b>-9 628 769,25</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO</b>		<b>2 068 797 966,55</b>	<b>1 695 592 825,84</b>
impôts exigibles sur résultats ordinaires		-350 212 638,00	-265 412 328,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordi			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b>		<b>18 918 985 511,75</b>	<b>15 813 397 961,13</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b>		<b>-17 200 400 183,20</b>	<b>-14 383 217 463,29</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES OR</b>		<b>1 718 585 328,55</b>	<b>1 430 180 497,84</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à précise			
Eléments extraordinaires (charges) (à précise			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 718 585 328,55</b>	<b>1 430 180 497,84</b>

الملحق رقم (09): حساب النتائج لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22  
PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22

COMPTÉ DE RESULTAT/NATURE		
LIBELLE	2022	2021
Ventes et produits annexes	14 483 976 607,40	16 244 964 334,39
Variation stocks produits finis et en cours	816 173 374,12	702 434 271,80
Production immobilisée		250 537,11
Subventions d'exploitation	458 280 843,00	579 753 882,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>15 758 430 824,52</b>	<b>17 527 403 025,30</b>
Achats consommés	-11 888 155 047,54	-12 603 693 366,64
Services extérieurs et autres consommations	-149 299 840,78	-123 061 646,76
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-12 037 454 888,32</b>	<b>-12 726 755 013,40</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>3 720 975 936,20</b>	<b>4 800 648 011,90</b>
Charges de personnel	-826 240 155,15	-894 204 929,51
Impôts, taxes et versements assimilés	-22 596 422,36	-155 007 954,84
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 872 139 358,69</b>	<b>3 751 435 127,55</b>
Autres produits opérationnels	421 705 682,94	662 934 225,81
Autres charges opérationnelles	-591 491 684,58	-794 839 867,25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-1 975 673 598,48	-2 273 470 995,91
Reprise sur pertes de valeur et provisions	915 567 639,35	725 303 724,67
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 642 247 397,92</b>	<b>2 071 362 214,87</b>
Produits financiers	5 385 841,31	3 344 535,97
Charges financières	-12 527 061,42	-5 908 784,29
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-7 141 220,11</b>	<b>-2 564 248,32</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>1 635 106 177,81</b>	<b>2 068 797 966,55</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-308 269 125,00	-350 212 638,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>17 101 089 988,12</b>	<b>18 918 985 511,75</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-15 774 252 935,31</b>	<b>-17 200 400 183,20</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 326 837 052,81</b>	<b>1 718 585 328,55</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 326 837 052,81</b>	<b>1 718 585 328,55</b>

الملحق رقم (10): قائمة التدفقات النقدية لسنة 2020 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

TABLEAUX DE TRESORERIE EXERCICE 2020

N° D'ORDRE	Intitulé		OSERVATIONS
	SOLDE AU DEBUT D'EXERCICE AU : 01/01/2020	219.747 188,91	
	<b>- ENCAISSEMENTS</b>		
1	. APPORT EN NUMERAIRE		
2	. CLIENTS CREANCES ANTERIEUR (TTC)	79 764 913,99	
3	. CLIENTS CREANCES FACTURATION PERIODE	17 392 218 234,65	
4	. PRODUITS FINANCIERS	0,00	
5	. EMPRUNT A COURT TERME	0,00	
6	. EMPRUNT A MOYEN TERME	0,00	
7	. EMPRUNT A LONG TERME	0,00	
8	. SUBVENTION PRIME COMPAGNE ONILEV	1 624 970 446,00	
9	. DOTATION FINANCIERE D'EXPLOITATION RECU	0,00	
10	. AUTRES	0,00	
	<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>19 096 953 594,64</b>	
	<b>- DECAISSEMENTS</b>		
1	. DETTES ANTERIEUR	3 380 816 306,68	
2	. FOURNISSEURS DE STOCKS	11 146 051 748,90	
3	. FOURNISSEURS SERVICE EXTERIEUR	1 599 992 655,35	
4	. FOURNISSEURS AUTRES SERVICE EXTERIEUR	89 459 916,24	
5	. PERSONNELS	733 587 281,67	
6	. IMPOTS ET TAXES	256 965 111,79	
7	. AUTRES CHARGES OPERATIONNELLE	0,00	
8	. CHARGES FINANCIERS	0,00	
9	. IMPOTS SUR BENEFICE DES SOCIETE	205 779 591,60	
10	. REMBOURSEMENT EMPRUNT	0,00	
11	. DOTATION AUX UNITES	0,00	
12	. TVA DECAISSEE (Précompte)	0,00	
13	. INVESTISSEMENTS .	679 758 034,05	
14	. ASSOCIES (DIVIDENDES)	103 562 212,90	
	<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>18 195 972 859,18</b>	
	<b>. SOLDE FIN DE PERIODE</b>	<b>1 120 727 924,37</b>	

الملحق رقم (11): قائمة التدفقات النقدية لسنة 2021 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

TABLEAUX DE TRESORERIE EXERCICE 2021

N° D'ORDRE	Intitulé		OSERVATIONS
	SOLDE AU DEBUT D'EXERCICE AU : 01/01/2021	1 120 727 924,37	
	- ENCAISSEMENTS		
1	. APPORT EN NUMERAIRE		
2	. CLIENTS CREANCES ANTERIEUR (TTC)	55 844 281,71	
3	. CLIENTS CREANCES FACTURATION PERIODE	18 701 128 363,13	
4	. PRODUITS FINANCIERS	0,00	
5	. EMPRUNT A COURT TERME	0,00	
6	. EMPRUNT A MOYEN TERME	0,00	
7	. EMPRUNT A LONG TERME	0,00	
8	. SUBVENTION PRIME COMPAGNE ONILEV	518 969 946,00	
9	. DOTATION FINANCIERE D'EXPLOITATION RECU	0,00	
10	. AUTRES	0,00	
	TOTAL ENCAISSEMENTS	19 275 942 590,84	
	- DECAISSEMENTS		
1	. DETTES ANTERIEUR	2 349 007 064,51	
2	. FOURNISSEURS DE STOCKS	14 306 445 461,14	
3	. FOURNISSEURS SERVICE EXTERIEUR	202 169 647,88	
4	. FOURNISSEURS AUTRES SERVICE EXTERIEUR	41 726 189,35	
5	. PERSONNELS	803 607 042,72	
6	. IMPOTS ET TAXES	295 445 203,00	
7	. AUTRES CHARGES OPERATIONNELLE	0,00	
8	. CHARGES FINANCIERS	4 823 066,79	
9	. IMPOTS SUR BENEFICE DES SOCIETE	574 981 509,20	
10	. REMBOURSEMENT EMPRUNT	28 476 764,38	
11	. DOTATION AUX UNITES	0,00	
12	. TVA DECAISSEE (Précompte)	0,00	
13	. INVESTISSEMENTS	6 617 879,15	
14	. ASSOCIES (DIVIDENDES)	5 184 000,00	
	TOTAL DECAISSEMENTS	18 618 483 828,12	
	SOLDE FIN DE PERIODE	1 778 186 687,09	

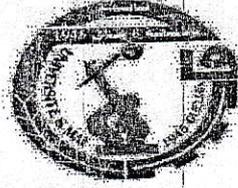
الملحق رقم (12): قائمة التدفقات النقدية لسنة 2022 لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

TABLEAUX DE TRESORERIE EXERCICE 2022

N° D'ORDRE	Intitulé		OSERVATIONS
	SOLDE AU DEBUT D'EXERCICE AU : 01/01/2022	1 778 186 687,09	
	<b>- ENCAISSEMENTS</b>		
1	. APPORT EN NUMERAIRE		
2	. CLIENTS CREANCES ANTERIEUR (TTC)	708 465 758,18	
3	. CLIENTS CREANCES FACTURATION PERIODE	16 332 417 034,16	
4	. PRODUITS FINANCIERS	0,00	
5	. EMPRUNT A COURT TERME	0,00	
6	. EMPRUNT A MOYEN TERME	0,00	
7	. EMPRUNT A LONG TERME	0,00	
8	. SUBVENTION PRIME COMPAGNE ONILEV	580 666 146,00	
9	. DOTATION FINANCIERE D'EXPLOITATION RECU	0,00	
10	. AUTRES	0,00	
	<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>17 621 548 938,34</b>	
	<b>- DECAISSEMENTS</b>		
1	. DETTES ANTERIEUR	2 324 738 200,72	
2	. FOURNISSEURS DE STOCKS	10 996 171 840,05	
3	. FOURNISSEURS SERVICE EXTERIEUR	205 839 086,03	
4	. FOURNISSEURS AUTRES SERVICE EXTERIEUR	18 615 951,75	
5	. PERSONNELS	775 363 405,39	
6	. IMPOTS ET TAXES	498 424 457,30	
7	. AUTRES CHARGES OPERATIONNELLE	0,00	
8	. CHARGES FINANCIERS	8 708 482,54	
9	. IMPOTS SUR BENEFICE DES SOCIETE	688 740 270,32	
10	. REMBOURSEMENT EMPRUNT	56 775 375,08	
11	. DOTATION AUX UNITES	0,00	
12	. TVA DECAISSEE (Précompte)	0,00	
13	. INVESTISSEMENTS	196 850 752,08	
14	. ASSOCIES (DIVIDENDES)	19 752 000,00	
	<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>15 789 979 821,26</b>	
	<b>SOLDE FIN DE PERIODE</b>	<b>3 609 755 804,17</b>	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم: 5... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق. 2023  
قالمة في: 2... 3... أبريل 2024

إلى السيد: مدير مجمع علوم بن ناصر

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريبص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): شوقية أماني

الطالب(ة): شوقية أماني

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولس) / (ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تنخصص: مالية المؤسسة... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريبص بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: أشرطة الفيديو التوثيقية على سلامة اتخاذ القرار  
دراسة الحالة في مؤسسة إقتصادية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم مننا فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

قسم علوم التسيير بكلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إمضاء: جلايلة كريم



د. لياينة فلاح

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على مجموعة من النسب والمؤشرات المشتقة من قائمة النقدية، فالتحليل المالي لهذه القائمة يتيح معرفة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية مما يساعد مستخدمي هذه القائمة على اتخاذ القرارات كونها المصدر الرئيسي لإظهار الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

وبإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية توصلنا إلى أن التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية للمؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإعانات المقدمة من طرف الدولة وبالتالي يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياستها التمويلية.

**الكلمات المفتاحية:** قائمة التدفقات النقدية، المعيار المحاسبي الدولي ias07، النظام المحاسبي المالي scf.

## Abstract:

This study aims to highlight the role of the cash flow statement in decision-making by relying on a set of ratios and indicators derived from the cash flow statement. Financial analysis of this statement enables understanding the institution's ability to generate future cash flows, aiding users of this statement in making decisions, as it is the primary source for showing the true financial position of the institution.

By applying this study to the Omar Ben Omar Food Preserves Company, we found that the cash flows from the institution's financing activities rely heavily on subsidies provided by the state. Therefore, the institution should reconsider its financing policy.

**Keywords:** Cash Flow Statement, International Accounting Standard IAS 07, Financial Accounting System FAS.