

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة  
تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان:

## دور إدارة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة -  
خلال الفترة 2018 - 2020

إشراف الأستاذ:

د/ سعدو عادل

إعداد الطلبة:

- طلحي أنيس
- مناصرية ناجي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## نشكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا و أعاننا على إنجاز هذا العمل البحثي المتواضع، و فتح لنا أبوابا من حيث لا نعلم.

الشكر و التقدير للأستاذ الفاضل " سعدو عادل " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة و لتوجيهاته القيمة و لتقديمه يد العون و المساعدة.

و في الأخير نشكر أعضاء لجنة المناقشة على مشاركتهم في تقييم و مناقشة هذا العمل، و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

## الهدايا

نحمد الله على إتمام عملنا و هو الأحق أن يحمد  
أهدي ثمرة جهدي إلى أمي وأبي رعاهم الله وإلى  
أخوتي وأختي رحمها الله و إلى كل من ذكرهم قلبي  
و نسيهم قلبي

أنيس

## إهداء

إلى الذين اشترط الله مرضاته برضاهم و أودع  
الرحمة و الحب فيهم: والدي الكريمن ، أعز ما أملك  
في الوجود ، الذين كان لهم الفضل و كل الفضل في  
تربيتي و تعليمي ، إلى أجمل هدية قدماها لي: إخوتي  
الأعزاء إلى الأهل و الأقارب إلى كل  
الأصدقاء و الزملاء

ناجي

الفهارس

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
أ - و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل المالي
2	المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي
3	المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي و استعملاته
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحليل المالي
7	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التدفقات نقدية
7	المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية و مضمونها
9	المطلب الثاني: تعريف، أهمية و أهداف قائمة التدفقات النقدية
11	المطلب الثالث: إعداد قائمة التدفقات النقدية
15	المبحث الثالث: ماهية إدارة التدفقات النقدية
15	المطلب الأول: مفهوم إدارة رأس مال العامل
17	المطلب الثاني: تعريف إدارة التدفقات النقدية
18	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية
20	تمهيد
20	المبحث الأول : تحليل التدفقات النقدية و إدارتها
20	المطلب الأول: نسب السيولة كأسلوب لإدارة النقدية
21	المطلب الثاني: موازنة النقدية كأسلوب لإدارة النقدية
23	المطلب الثالث: تحليل مؤشرات التوازن كأسلوب إدارة نقدية
25	المطلب الرابع: الأساليب الأخرى لإدارة النقدية
27	المبحث الثاني: ماهية القرار



27	المطلب الأول: مفهوم القرار و أنواعه
28	المطلب الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار و خطواته
29	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار و حالاته
30	المبحث الثالث: قرارات المالية
31	المطلب الأول: قرار الاستثمار
33	المطلب الثاني: قرار التمويل
35	المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020	
38	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
39	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة و فروعها
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و شرح مكوناته
45	المبحث الثاني: تحليل النقدية باستخدام نسب السيولة و مؤشرات التوازن المالي
45	المطلب الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة و الميزانية الوظيفية
48	المطلب الثاني: تحليل ميزانية المالية وفق نسب السيولة
52	المطلب الثالث: تحليل الميزانية الوظيفية وفق مؤشرات التوازن المالي
56	المبحث الثالث: أهمية الإدارة النقدية في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: تسيير النقدية باستخدام الموازنة التقديرية و أساليب الفنية
59	المطلب الثاني: التسيير الأمثل للنقدية باستخدام نموذج ميلر و أور
64	خلاصة الفصل
65	الخاتمة العامة
69	قائمة المراجع
75	الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	عناصر الأنشطة مكونة لقائمة التدفقات النقدية	01
13	قائمة التدفقات النقدية حسب طريقة المباشرة	02
14	قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة	03
46	الميزانية المالية المختصرة للفترة 2018 – 2020	04
47	الميزانية الوظيفية للفترة 2018 – 2020	05
48	نسب السيولة العامة للفترة 2018 – 2020	06
50	نسب السيولة المختصرة للفترة 2018 – 2020	07
51	نسب السيولة السريعة للفترة 2018 – 2020	08
52	رأس مال العامل صافي الإجمالي للفترة 2018 – 2020	09
53	احتياج رأس مال العامل للفترة 2018 – 2020	10
55	الخزينة الصافية للفترة 2018 – 2020	11
56	الموازنة النقدية التقديرية السنوية للمؤسسة لسنة 2019	12
58	إدارة المخزون	13
58	دوران الزبائن	14
59	دوران الموردون	15
60	حساب التباين صافي التدفق النقدي الشهري	16
62	الرصيد الأمثل للخزينة	17
63	تضخم رصيد الخزينة	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
41	الميكال التنظيمي للمؤسسة	01
49	تغير السيولة العامة للفترة 2018 - 2020	02
50	تغير السيولة المختصرة للفترة 2018 - 2020	03
51	تغير السيولة السريعة للفترة 2018 - 2020	04
53	تغير رأس مال العامل للفترة 2018 - 2020	05
54	تغير احتياج رأس مال العامل للفترة 2018 - 2020	06
55	تغير الخزينة الصافية للفترة 2018 - 2020	07
63	قرارات المالية للثلاثي الأول من سنة 2019	08

# المقدمة العامة

### مقدمة

فرضت الحياة المعاصرة على الوحدات الاقتصادية المختلفة تحديات كبيرة ترتبط ببقاء هذه الوحدات واستمرارها، و بالتالي نموها و ازدهارها. كما أن تزايد الظروف غي المستقرة فرض عليها التفكير الجدي لإيجاد السبل الكفيلة لتقييم أدائها و الوقوف على عوامل القوة و الضعف في ذلك الأداء واتخاذ القرارات اللازمة، و قد كان التحليل المالي هو أحد هذه السبل كونه يساهم مساهمة كبيرة في تحديد نقاط القوة و الضعف بالمقارنة مع أداء المنافسين، و بالتالي العمل على تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف من خلال عملية التخطيط، الذي يعد الخطوة المكتملة لعملية التحليل المالي. و قد تعاضت أهمية التحليل المالي بمرور الأيام بسبب ظهور الأسواق المالية و تعدد و تنوع الأدوات المالية و سوء تسيير الخزينة كل هذا أدى تزايد أهمية المؤشرات المالية الواجب توفيرها لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة الحقيقية بنشاط كل وحدة من الوحدات الاقتصادية.

تعاني المؤسسات الاقتصادية من خلل تسيير خزينتها وهذا راجع إلى إهمال تسيير الخزينة و جعله أمرا ثانويا، وتركيز كل اهتماماتها على تنظيم الوظيفة الإنتاجية و التسويقية، وكذا اعتقاد المسؤولين انه باستطاعتهم التحكم في الخزينة و تسييرها باعتماد على المحاسبة العامة، أضف إلى ذلك إهمالها لجانب النقدية و ترك المجال مفتوحا للعشوائية في تحديد التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، وتحديد تاريخ تحصيلها أو استحقاقها، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار إعداد التنبؤات النقدية الدقيقة في المدى القصير لمقابلة الاحتياجات النقدية المختلفة، الشيء الذي جعلها تواجه خطر انقطاع الدفع و تقع في عسر مالي حقيقي يهدد كيانها واستمراريتها. إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر مؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة يترتب عنه آثار عكسية عن المؤسسة، خاصة قدرتها عن الوفاء بالتزاماتها، وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ القرارات المالية، مع تفويتها لفرص استثمار الفوائض النقدية في مجالات تدر عليها إرباح إضافية.

إن وجود نظام معلوماتي فعال، شرط أولي لتسيير التدفقات النقدية، و يشترط على المسير أن يكون قادر على معرفة كل التغيرات المالية في آن حدوثها، و متابعة مختلف الوضعيات الممكنة، و مراقبة كل العمليات، إضافة إلى تشخيص المستويات المختلفة للنقدية في المؤسسة، لمعرفة أسباب الفائض و العجز الناتج في ميزانية الخزينة، و التدفقات النقدية ذات الصلة تتكون من تدفقات نقدية خارجية ( كلفة الاستثمار)، و ما ينجم عنها من تدفقات نقدية داخلية لاحقاً. هناك أيضاً تدفقات نقدية داخلية و خارجية يتوقع أن تنجم من الإنفاق الرأسمالي المقترح، فالتدفقات النقدية لها تأثير كبير و مباشر عن قدرة المنشأة لتسديد التزاماتها و شراء الأصول له، لهذا فيجب على المسيرين الماليين تسيير السيولة بشكل أمثل لاتخاذ القرارات المالية السليمة، حيث نجد أن هذه القرارات المالية تعد من بين القرارات المهمة في الإدارة، و نظراً للأهمية التي تكتسبها هذه القرارات أنه لا يمكن أن تتخذ دون توفر المعلومات عن الوضعية المالية للمؤسسة، لهذا فتعتبر الخزينة هي المرجع الأساسي التي تعطي معلومات واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة.

### الإشكالية

بناء على هذا، و من خلال ما سبق، يمكن طرح الإشكالية كما يلي:

**ما هو دور إدارة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟**

و تنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الجزئية التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

☞ ما مقصود بإدارة التدفقات النقدية ؟

☞ ما مقصود بعملية اتخاذ القرار؟

☞ هل تساهم مؤشرات التوازن المالي و الإدارة الفعالة لتدفقات النقدية وفق نموذج ميلر في اتخاذ القرارات

المالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

### فرضيات الدراسة

يمكن حصر أهم الفرضيات التي يستند إليها هذا البحث في العناصر التالية

☞ إدارة تدفقات النقدية هي استخدام أدوات التحليل المالي و نماذج لتحديد المستوى الأمثل لسيولة؛

☞ اتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة ما؛

☞ تساعد مؤشرات التوازن المالي و الإدارة الفعالة لتدفقات النقدية وفق نموذج ميلر على اتخاذ القرارات المالية

في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في إظهار دور الإدارة النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية والتعرف على طرق إدارة الخزينة لرفع كفاءة الأداء المالي.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- ☞ التعرف على الإطار النظري لإدارة التدفقات النقدية؛
- ☞ معرفة التسيير الأمثل للنقدية؛
- ☞ تحليل التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات التوازن المالي؛
- ☞ مساعدة المؤسسة لمعرفة وضعيتها المالية؛
- ☞ تحليل وقياس نسب السيولة لدى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال فترة (2018-2020).

### الإطار الزمني والمكاني

بنسبة للإطار المكاني فلقد اخترنا هذه الدراسة على مستوى مؤسسة عمر بن عمر الكائن مقرها بالفجوج- ولاية قالمة. أما بنسبة للإطار الزمني، فقد شملت هذه الدراسة الفترة الممتدة بين سنتي 2018 و 2020.

### دوافع اختيار الموضوع

هناك في حقيقة الأمر عدة أسباب و دوافع أدت بنا لاختيار موضوع الدراسة، و لعل من أهم هذه الدوافع:

- ☞ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة النقدية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ☞ الاهتمام بموضوع التحليل المالي و الرغبة في البحث فيه؛
- ☞ معرفة كيفية تحليل و تسيير خزينة المؤسسة.

### منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات و تحليل الشامل لمختلف العناصر، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة القائم على تحليل القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة.

دراسات السابقة

1- دراسة باهي نوال بعنوان: إدارة التدفقات النقدية باستخدام نموذج ميلر و أور -دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية نموذج ميلر و أور في إدارة التدفقات النقدية و ذلك من خلال البحث في مزايا التي تجنيها المؤسسات لاحتفاظها بحجم مناسب من النقد، بالإضافة إلى إسقاط هذا النموذج على الواقع العملي لتحديد الحجم الأمثل من النقد الواجب الاحتفاظ به من قبل مؤسسة اسمنت تبسة. و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أنه يمكن لمؤسسة تبسة أن تحقق أفضل قرارات التمويل و التوظيف من خلال استخدامها لنموذج ميلر و أور و الذي يمكنها من تحقيق مرد ودية عالية بسبب توظيف الفوائض النقدية تجنباً لتكاليف الفرصة الضائعة من جهة، و تجنباً لمخاطر السيولة من جهة أخرى.

2- دراسة إسلام عبد الله بعنوان: تحليل خطر السيولة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فود كومباني الرويبة، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تحليل مخاطر السيولة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية و المتمثلة في العسر المالي و الحقيقي، و ذلك من خلال الميزانية و جدول تدفقات الخزينة. من أجل تحقيق هذا الهدف، تم التطرق في الجانب النظري من الدراسة إلى بعض الأدبيات المتعلقة بمخاطر السيولة بالإضافة إلى المؤشرات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل سيولة المؤسسات و مدى إمكانية وقوعها في مخاطر العسر المالي الفني و الحقيقي بالاعتماد على الميزانية و جدول تدفقات الخزينة.

3- دراسة بوخلوة باديس بعنوان: الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الحضنة المسيلة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي و رفع الكفاءة في تسيير الخزينة بالاعتماد على النماذج الرياضية التي تحقق الأمثلة في تسيير الخزينة، إلى جانب الوقوف على المشاكل و الأسباب التي تحول دون التحكم في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة و الاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يضمن لها الربحية و الأمان. وقد توصلت الدراسة أن جدول تدفقات الخزينة يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة.



4- دراسة بن مالك عمار بعنوان: المنهج الحديث لتحليل المالي - دراسة حالة شركة إسمنت السعودية، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✍ إبراز حدود المنهج التقليدي لتحليل المالي الأساسي بطابعه الكمي وإهمال الجوانب أخرى تكتسي نفس أهمية الجانب الأول، مع توضيح الغاية من تطبيق هذا المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي؛
- ✍ وضع علاقة تكامل وظيفي بين التحليل الكمي والنوعي بطابعهما الحديث مع إبراز إيجابيات التكامل فيما بينهما خاصة وأهمها يعتبران شقين أساسيين في التحليل المالي الأساسي؛
- ✍ تحليل أثر تطبيق المنهج الحديث في دراسة و تحليل القوائم المالية للشركات بالإضافة إلى التقييم العادل؛
- ✍ تحديد دور المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء في تقييم أسهم الشركات وفقاً للقيم العادلة؛
- ✍ تطبيق الدراسة النظرية على شركة الخزف السعودية من أجل التأكد من صحة الدراسة النظرية السابقة.

### صعوبات الدراسة

خلال تحضير هذا البحث المتواضع، فقد واجهتنا جملة من الصعوبات، لعل أهمها:

- ✍ صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بجانب التطبيقي؛
- ✍ عدم الحصول على مخطط الخزينة لسنة 2020؛
- ✍ عدم الحصول على قائمة التدفقات النقدية اليومية؛
- ✍ صعوبة الحصول على مراجع حول نموذج ميلر و اور؛
- ✍ عدم الحصول على قائمة تدفقات الخزينة لسنة 2020.

### هيكل الدراسة

قصد تحقيق جملة الأهداف السالفة الذكر، فقد تم تقسيم هذا البحث لثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول جاء تحت عنوان : نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول التحليل المالي و التدفقات النقدية كذلك تم التطرق إلى ماهية إدارة التدفقات النقدية. أما الفصل الثاني فقد تمت عنوانته: أساليب تحليل و إدارة التدفقات النقدية و علاقتها بالقرارات المالية حيث تضمنت أساليب تحليل النقدية و ماهية القرار كذلك القرارات المالية. و بالنسبة للفصل الثالث، الذي خصص للجانب التطبيقي، فهو بعنوان :دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة مع تطرق إلى تحليل تدفقاتها النقدية خلال الفترة الممتدة بين عامي 2018 و 2020.

# الفصل الأول

### تمهيد

يعتبر الأداء المالي من مقومات الأساسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات، كما يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة اقتصادية ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. و عليه، نجد أن الأداء المالي يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، كما يعتبر عملية إدارة التدفقات النقدية من العناصر الأكثر أهمية في مواضيع الإدارة المالية كوهنا تتجاوز العديد من المشاكل المرتبطة بالسيولة، وذلك من خلال إحكام الرقابة على النقدية الموجودة داخل المؤسسة، و تمكين هذه الأخيرة من الموازنة بين توجيه النقد الى أفضل الاستخدامات و الاستثمارات تجنباً لتكاليف الفرصة الضائعة الناتجة عن عدم التوظيف الأمثل للأموال المتاحة، وبين الاحتفاظ بحجم أدنى من النقدية التي تمكنها من مواجهة مختلف الأخطار، إلا أن الإشكال القائم هو في تحديد المستوى الأمثل من النقد الواجب الاحتفاظ به و الذي يحقق مزايا سابقة الذكر، و في هذا الصدد قدمت المالية المعاصرة العديد من النماذج الرياضية التي تعالج هذا الإشكال.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي أداة أساسية لتشخيص المؤسسة حيث تناولنا في هذا المبحث المفاهيم الأساسية للتحليل المالي.

#### المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي

نستطيع القول بأن التحليل المالي هو عبارة عن " عملية منظمة تهدف الى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها و على مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة"<sup>1</sup>.

التحليل المالي عبارة عن " معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على المعلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرار و تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر و التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي"، دار النشر مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2009، ص 233

<sup>2</sup> صافي فلوح، إسماعيل إسماعيل، "تحليل القوائم المالية"، مطبعة الروضة، دمشق، سوريا، 2008، ص 18

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

التحليل المالي هو " عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على المعلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات و تقييم أداء المؤسسات التجارية و الصناعية في الماضي و الحاضر وكذلك تشخيص أي مشكلة موجودة (مالية، تشغيلية) و توقع ما يكون عليه الوضع في المستقبل".<sup>1</sup>

التحليل المالي هو " عملية يتم من خلالها استكشاف او اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حوا النشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية للمشروع ".<sup>2</sup>

و هكذا يمكن أن نلاحظ أن عملية التحليل المالي تركز بشكل أساسي على القوائم المالية المنشورة بعد تبويبها و إعادة ترتيبها بشكل يجعلها أكثر ملائمة لعمليات التحليل، إضافة إلى أي معلومات أخرى مفيدة لعمليات التحليل المالي. وبناء على ذلك، يمكن ايجاز خصائص التحليل المالي في العناصر التالية:<sup>3</sup>

☞ يهتم التحليل المالي بجمع المعلومات التفصيلية من البيانات و القوائم المالية للمنشأة، و تصنيفها، و معالجتها، و تحليلها؛

☞ يمثل التحليل المالي في مجموعة من الأدوات و الأساليب التي تهدف للاستفادة من المعلومات المتجمعة عن وضع المنشأة من أجل اكتشاف مواطن القوة و/أو الضعف في هذه المنشأة؛

☞ التحليل المالي أداة لا بد منها لممارسة وظيفتي التخطيط و الرقابة في المنشأة و اتخاذ القرارات؛

☞ تستخدم الأطراف المختلفة المعنية بوضع المنشأة أساليب و أدوات التحليل المالي بشكل الذي يخدم غاياتها و يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة وفقا لنوع العلاقات التي تربطها بهذه المنشأة.

المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي و استعمالاته

أولاً- أنواع التحليل المالي

☞ من حيث الجهة القائمة بالتحليل

يمكن تمييز بين نوعين من التحليل من حيث الجهة القائمة به:

✓ تحليل مالي داخلي: يقوم بالتحليل المالي الداخلي موظف أو قسم أو دائرة من داخل المنشأة و يهدف

هذا التحليل الى تقديم المعلومات اللازمة لمختلف مستويات الإدارة من أجل القيام بالمهام واتخاذ

القرارات اللازمة في ضوء المعلومات الملائمة. ويستفيد المحللون الداخليون من موقعهم داخل الهيكل

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 232

<sup>2</sup> محمد مطر، "الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني"، دار وائل للنشر، الطبعة لثانية، عمان، الأردن، 2006، ص3

<sup>3</sup> صافي فلوح، إسماعيل إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 18 19

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

التنظيمي للمنشأة ما يوفر لهم ذلك من إمكانية الوصول الى البيانات اللازمة والاطلاع على البيانات المحاسبية اللازمة.

✓ تحليل المالي الخارجي: يقوم به مجموعة من المحللين من الجهات المختلفة من خارج المنشأة ويعتمد المحللون الخارجون في تحليلهم على القوائم المالية المنشورة بشكل رسمي.

### من حيث الفترة التي يغطيها التحليل

✓ التحليل المالي قصير الأجل: ويتناول بشكل أساسي تحليل السيولة المتوفرة في الأجل القصير وحجم رأس مال العامل والمركز النقدي للمنشأة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل

✓ ب. تحليل المالي طويل الأجل: يتناول التحليل المالي طويل الأجل هيكل المصادر والاستخدامات طويلة الأجل وقدرة المنشأة على تحقيق الأرباح التي تسمح لها بتسديد أفساط الديون مستحقة مع فوائدها في المواعيد المحددة.<sup>1</sup>

### من حيث الثبات والحركة

✓ تحليل رأسي: بمعنى أن يتم تحليل كل قائمة مالية يشكل مستقل عن غيرها كما يتم بشكل رأسي لعناصر القائمة المالية موضوع التحليل حيث ينسب كل عنصر من عناصرها الى مجموع اجمالية الى هذه العناصر او الى مجموع مجموعات جزئية منها

✓ تحليل الأفقي (المتغير): يهتم هذا التحليل بدراسة سلوك كل عنصر من عناصر القائمة المالية و في زمن متغير، أي متابعة التغير في حركة هذا العنصر خلال فترة زمنية. و خلافا للتحليل الرأسي الذي يتصف بالسكون، فان هذا التحليل يتصف بالحركية لأنه يوضح تغيرات التي حدثت خلال فترة زمنية محددة.

### من حيث الهدف من التحليل

يمكن تبويب التحليل إلى عدة أنواع استنادا إلى الهدف من التحليل منها:

✓ التحليل لتقويم قدرة منشأة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير.

✓ التحليل لتقويم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل.

✓ التحليل لتقويم ربحية المشروع.

✓ التحليل لتقويم الأداء التشغيلي للمشروع.

✓ التحليل لتقويم التناسق في هيكل التمويل العام ومجالات استخداماته.

<sup>1</sup> صافي فلوح، إسماعيل إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 24

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

☞ من حيث المدى الذي يغطيه التحليل

✓ تحليل شامل: يشمل هذا التحليل كافة أنشطة المشروع لسنة مالية واحدة أو مجموعة من السنوات.

✓ تحليل الجزئي: يغطي هذا التحليل جزءاً من أنشطة المشروع لفترة زمنية معينة أو أكثر.<sup>1</sup>

ثانياً- استعمالات التحليل المالي

يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة ومن أهمها الآتي:<sup>2</sup>

☞ التحليل الائتماني: هذا التحليل بصورة عامة يقوم به المقرضين من أجل معرفة الأخطار التي سيواجهونها إذا

منحوا قرضاً لأحد الأطراف، لذا يقومون بتحليل مديونية الطرف الذي ينوون منحه قرضاً من أجل

التحقق من أن هذا الطرف قادر على إعادة القرض عند استحقاقه.

☞ التحليل الاستثماري: هذا النوع يهتم بعملية تقييم الأسهم وسندات وتقييم المؤسسات بصورة عامة وهذا

النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو محل اهتمام نسبة كبيرة من أفراد والمؤسسات

☞ تحليل الاندماج والشراء: كما هو معروف فإن عملية شراء شركة أو في مجال عملية الاندماج بين

الشركات نحتاج إلى القيام بعملية تحليل مالي للمنشأة المراد شراؤها، مثلاً من أجل الوقوف على القيمة

الحقيقية للمنشأة ومن أجل معرفة موقع المنشأة في السوق بالإضافة إلى أمور كثيرة كالنتيجة المستقبل أداء

هذه المنشأة وغيرها من أمور.

☞ تحليل تقييم لأداء: هذا النوع هو الآخر من الأنواع المهمة، ولعل غالبية الأطراف (الإدارة و المستثمرون

والمقرضون وغيرهم) تقوم بهذا النوع من التحليل باعتبار أنه يقوم بتقييم المؤسسات من جهات عديدة

كتقييم الربحية وكفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها أو توازنها المالي و ما يتعلق بالسيولة والنمو و ما إلى

ذلك من خدمات جليلة يقدمها هذا النوع من التحليل.

☞ التخطيط: يعتبر التحليل المالي من الأدوات الفعالة في مجال التخطيط، حيث يستعان به في وضع تصور

لأداء المنشأة المتوقع و ذلك عن طريق الاسترشاد بالأداء السابق لنفس المنشأة. و بهذا المجال، نستطيع القول

أن التحليل المالي يلعب دوراً فريداً في مجال تقييم الأداء السابق أو الأداء المتوقع.

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، "الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي"، الورق للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، عمان الأردن، 2004، ص ص 29 31

<sup>2</sup> علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، "التحليل المالي عن الرقابة عن الأداء وكشف الانحرافات"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015،

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحليل المالي

أولاً- أهمية التحليل المالي

تتبع أهمية التحليل المالي من اعتباره أحد مجالات المعرفة الاجتماعية التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة لتحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة في المشروع. ويمكن القول أن أهمية التحليل المالي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✍ يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة، و بغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- ✍ يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع، ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع. كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة و السيطرة و حماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة؛
- ✍ يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية، من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال، و بالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

ثانياً- أهداف التحليل المالي

يمكن تلخيص جملة أهداف عملية التحليل المالي في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- ✍ معرفة الوضع المالي للمنشأة؛
- ✍ الحكم على القدرة الكسبية للمشروع؛
- ✍ الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في المنشأة؛
- ✍ تقييم قدرة المنشأة على سداد ديونها والتزاماتها في المدى القصير و الطويل؛
- ✍ وضع الخطط المستقبلية و إحكام الرقابة الداخلية؛
- ✍ التعرف على نقاط الضعف في المنشأة و اقتراح الحلول و التوصيات الكفيلة بمعالجتها.

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 24

<sup>2</sup> مؤيد راضي خنفر، غسلان فلاح، "تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 72

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التدفقات نقدية

تعتبر التدفقات النقدية أمرا أساسيا بالنسبة للمؤسسة و استمراريتها حيث تؤثر بشكل عام في الخزينة سنتناول في هذا المبحث على مفهوم التدفقات النقدية وطرق عرضها وكل ما يتبعها.

#### المطلب الأول: مفهوم التدفقات النقدية و مضمونها

سنتناول من خلال هذا المطلب مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدفقات النقدية وكذلك تصنيفاتها، كما يلي:

#### أولاً- مفهوم التدفقات النقدية

يمكن تعريف التدفقات النقدية على أنها " كل حركة للقيمة النقدية التي تحدث على مستوى الخزينة، أو بمعنى آخر كل عملية تعبر عن دفع أو استلام الأموال. و مهما كانت التدفقات النقدية سواء كانت داخلة أو خارجة، فإنها تتعلق مباشرة بالخزينة أي أنها تنطلق منها و تعود إليها، وهنا تندمج كل المقبوضات والمدفوعات".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف التدفقات النقدية على أنها " مؤشر للأموال التي حصلت عليها المؤسسة أو دفعتها خلال فترة زمنية معينة، فهي تمثل جميع التدفقات الداخلة و الخارجة للنقدية و ما يعادها، حيث أنها تساعد مستخدمي البيانات المالية في الحصول على المعلومات المتعلقة باستخدام الموارد المالية، بأكملها تقريبا، خلال فترة زمنية معينة".<sup>2</sup>

#### ثانياً- أنواع التدفقات النقدية

يمكن ذكر في هذا السياق أهم أنواع التدفقات النقدية على النحو التالي:

التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: تعتبر التدفقات النقدية بصفة رئيسية من الأنشطة التشغيلية، أي الأنشطة المولدة للدخل الرئيسي للمؤسسة، الذي يعتبر كمؤشر هام لمقياس القدرة المالية لأنه يعبر عن القدرة الذاتية لتمويل أعمالها. و أيضا القدرة على دعم الأنشطة الأخرى التي لا تصنف ضمن الأنشطة التمويلية و الاستثمارية.<sup>3</sup>

و تنقسم التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية إلى:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باهي نوال، ابن فريد، "إدارة التدفقات النقدية - دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 06، ديسمبر 2018، ص27

<sup>2</sup> Oyadonghan Kereotu James, "Cash Flow And Corporate Performance", European Journal Of Accounting Audition And Finance Research, United King dom, Vol 02, No 07, September 2014, P78.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، "دليل تطبيق معايير الحاسبة الدولية ومعايير العربية المتوافقة معها"، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص98

<sup>4</sup> أمال نوري محمد، "مدى تناغم أدوات التحليل المالي مع المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية- دراسة تحليلية بالاعتماد على بيانات عدد من الشركات العالمية"، مجلة كلية

بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، بغداد، العراق، 2013، ص336



## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

✓ تدفقات نقدية داخلية (المقبوضات النقدية): و تتمثل في المقبوضات النقدية من بيع السلع أو تقديم الخدمات أو من تحصيل الحسابات المدينة أو المقبوضات النقدية من بيع الأوراق المالية المحتفظ بها بغرض المتاجرة أو المقبوضات من الأنشطة التشغيلية الأخرى.

✓ التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات النقدية): و تتمثل في المدفوعات مقابل تكلفة البضاعة أو الخدمات، كذلك الناتجة عن سداد الحسابات الدائنة الخاصة بالموردين و مدفوعات العاملين أو أي مدفوعات تشغيلية أخرى.

☞ التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية: يشكل هذا الجزء من قائمة التدفقات النقدية ملخصاً للتدفقات النقدية الخارجة و الداخلة من و إلى المنشأة خلال الفترة المالية تشمل ما يلي :

✓ شراء أوراق مالية نقداً؛

✓ بيع أوراق مالية نقداً؛

✓ شراء أصول ثابتة؛

✓ بيع الأصول الثابتة؛

✓ منح القروض للغير.

☞ التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية: يمثل هذا الجزء من قائمة التدفقات النقدية الآثار النقدية لأنشطة التمويل. و من الأمثلة على الأنشطة التمويلية يمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر:

✓ إصدار سندات القروض نقداً؛

✓ إصدار الأسهم العادية نقداً؛

✓ الأرباح النقدية الموزعة على حملة الأسهم و القروض البنكية.<sup>1</sup>

يوضح الجدول الموالي عناصر الأنشطة المكونة لقائمة التدفقات النقدية

<sup>1</sup> زياد رمضان، "التحليل والتخطيط المالي"، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2013، ص168

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

الجدول رقم 01: عناصر الأنشطة مكونة لقائمة التدفقات النقدية

التدفقات النقدية الخارجة	التدفقات النقدية الداخلة	تدفقات المؤسسة
مشتريات البضاعة الرواتب و الأجور الفوائد المدفوعة المصاريف الاخرى الضرائب عن الارباح	مبيعات السلع و الخدمات مصادر الايرادات الاخرى غير متعلقة بالأنشطة التمويلية و الاستثمارية	الانشطة التشغيلية
شراء العقارات و المعدات شراء الاستثمارات المالية	بيع العقارات و المعدات بيع الاستثمارات المالية حصص الارباح المستلمة	الانشطة الاستثمارية
دفع الديون دفع حصص الارباح النقدية	اصدار اسهم راس المال اصدار السندات	الانشطة التمويلية

المصدر: عادل علي الماحي، أهمية قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مصرف الراجحي مجلة الاقتصاد و المالية، العدد 01، السعودية، 2019، ص 41  
المطلب الثاني: تعريف، أهمية و أهداف قائمة التدفقات النقدية  
أولاً- تعريف قائمة التدفقات النقدية

يمكن تعريف قائمة التدفقات النقدية على أنها " عبارة عن قائمة تعرض مصادر التدفقات الداخلة و استخدامات التدفقات الخارجة للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة. هذه القائمة تظهر فقط الحالة المالية في الأجل القصير و تقدم ملخص لتدفقات نقدية التشغيل و الاستثمار و التمويل بصورة تؤدي إلى توفيقها مع التغير في النقدية والنقدية المعادلة خلال فترة زمنية محددة " <sup>1</sup>.  
كما تعرف قائمة التدفقات النقدية على أنها " عبارة عن تصوير لمجموع المعاملات النقدية الداخلة و مجموع المعاملات النقدية الخارجة " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Paramasivan C. & Subramanian:" Financial Management", New Age International (P) Ltd .,Publishers, 2009. p19.

<sup>2</sup>حجرة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص 276

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

و عليه، يمكن تعريف قائمة التدفقات النقدية على أنها كشف بالمقبوضات و المدفوعات النقدية لمنشأة ما خلال فترة زمنية معينة و تشمل المقبوضات جميع المبالغ المقبوضة خلال فترة باختلاف مصادرها و تشمل المدفوعات جميع المبالغ المدفوعة خلال فترة زمنية معينة بغض النظر عن أوجه استخدامات النقدية.

### ثانياً- أهمية قائمة التدفقات النقدية

يمكن حصر أهم المزايا التي يمكن أن تحققها قائمة التدفقات النقدية في العناصر التالية:

☞ تقديم معلومات مختلفة في مضمونها ودلالاتها عن تلك التي تعطيها قائمة حسابات النتائج و الميزانية، فمعلومات قائمة التدفقات النقدية تساعد مستخدمي القوائم المالية على تقدير إمكانية تحقيق المؤسسة للتدفقات النقدية المستقبلية، وكذا تجعلهم قادرين على تقييم التغيرات في صافي موجودات المؤسسة وهيكلها التمويلي بما في ذلك السيولة و الملاءة المالية.<sup>1</sup>

☞ تتجاوز قائمة التدفقات النقدية الآثار الناتجة عن استخدام مبدأ محاسبة الاستحقاق، حيث أن قائمة حسابات النتائج تحدد أرباح المؤسسة وفقاً لمبدأ الاستحقاق المحاسبي الذي لا يبين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة ولذلك فإن صافي الربح لا يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق التدفقات النقدية في الأجل القصير، حيث أن قائمة التدفقات النقدية تعتبر أكثر ملائمة لتحديد نقاط القوة والضعف في أنشطة المؤسسة.<sup>2</sup>

☞ تجنب الآثار الناجمة عن التغيرات في مستويات الأسعار نتيجة التضخم، فالمعلومات المحاسبية الخاصة بالتدفقات النقدية والمعدة على أساس محاسبة الخزينة تعتبر أكثر صلاحية من تلك المعلومات المحاسبية المعدة وفقاً لأساس محاسبة الاستحقاق لأنها لا تكون في أغلب الأحيان متزامنة مع التوقيت الذي تمت فيه عملية التسوية النقدية للعمليات المحاسبية وبالتالي فيوجد هناك فارق زمني بين عملية القياس المحاسبي وعملية التدفق النقدي للعمليات، وبالتالي فإن التغير في الأسعار الذي يحدث بين تاريخ القياس المحاسبي وتاريخ التدفق النقدي والناتج عن التضخم لن نستطيع تفاديه في حالة محاسبة الاستحقاق لكن نستطيع أن نتفاده في حالة محاسبة الخزينة؛

☞ توفير معلومات أكثر واقعية عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها النقدية من سداد الديون وفوائد القروض وتوزيعات الأرباح، فالتحليل القائم على أساس رأس المال العامل لا يعكس بصورة كافية درجة

<sup>1</sup> مرزاق صالح، بوهرين فتيحة، المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 " قائمة التدفقات النقدية "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 85

<sup>2</sup> مراد قاسم عبد سليمان، التنبؤ بالتدفقات النقدية التشغيلية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص. 32- 33

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

السيولة النقدية للمؤسسة ومقدرتها على مواجهة الظروف المستقبلية، حيث أنه في كثير من الأحيان تؤدي إلى نتائج مالية سيئة نتيجة لعجز المؤسسة على مواجهة التزاماتها المالية.<sup>1</sup>

### ثالثاً- أهداف قائمة التدفقات النقدية

إن الهدف الرئيسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو تزويد المستخدمين و الأطراف ذات العلاقة بالمعلومات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن هؤلاء المستخدمين و من خلال قائمة التدفقات النقدية تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- ☞ الحصول على المعلومات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على الأساس النقدي؛
- ☞ تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح و مقابلة متطلبات الاستثمار والتمويل على سداد الخصوم؛
- ☞ تحديد مصادر الاختلاف بين صافي الدخل و صافي التدفقات النقدية؛
- ☞ تقييم التدفقات النقدية التاريخية والحالية والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية؛
- ☞ إضافة إلى ما سبق تساعد قائمة التدفقات النقدية المستخدمين لها على تحليل ما وراء الأرقام المعدة استناداً إلى مبدأ الاستحقاق المحاسبي.

### المطلب الثالث: إعداد قائمة التدفقات النقدية

#### أولاً- مصادر المعلومات في قائمة التدفقات النقدية

خلافًا للميزانية وجدول حسابات النتائج اللذان يتم إعدادهما استناداً إلى أرصدة ميزان المراجعة المعدل بعد التسوية الجردية وفقاً لأساس محاسبة الاستحقاق، و قبل الحديث عن طرق و الخطوات الواجب إتباعها عند إعداد قائمة التدفقات النقدية لا بد من الإشارة في هذا المقام للمعلومات و البيانات اللازم توفيرها و المستمدة من ثلاث مصادر و هي:<sup>3</sup>

- ☞ مقارنة ميزانيتين متتاليتين لتحديد مقدار التغير في الأصول و الخصوم و حقوق الملكية بين أول و آخر الفترة.
- ☞ جدول حسابات النتائج للسنة الجارية لتحديد الزيادة أو النقصان في النقدية و الأنشطة التشغيلية خلال الفترة أي تحويل صافي ربح الفترة من أساس الاستحقاق إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية.
- ☞ بيانات عن عمليات مستخرجة من دفتر الأستاذ العام للوصول إلى معلومات تفصيلية و تحديد كيفية توريد أو استخدام النقدية خلال الفترة.

<sup>1</sup> محمد حمير الصبان، رجب السيد راشد، المحاسبة المتوسطة أسس القياس والإفصاح المحاسبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 143-142

<sup>2</sup> مؤيد راضي حنفر، مرجع سبق ذكره، ص 197

<sup>3</sup> ميساء محمد سعد أبو تمام، مدى إدراك المحاسبين و المدققين و المحللين الماليين و مستخدمي البيانات المالية لممارسة المحاسبة الإبداعية على قائمة التدفقات النقدية، رسالة ماجستير،

كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص.33

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

### ثانيا- خطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية

إن تحضير قائمة التدفقات النقدية يتضمن أربع خطوات:<sup>1</sup>

➤ تحديد التغير في النقد: يتم تحديده بالفرق بين رصيد النقدية في أول الفترة و آخرها باستخدام بيانات الميزانية العامة.

➤ تحديد صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: هذه الخطوة ليست سهلة الا أنه هناك طريقتين للتوصل إلى التدفقات النقدية المرتبطة بـأنشطة التشغيل هما: الطريقة المباشرة والطريقة الغير مباشرة.

➤ تحليل جدول حسابات النتائج للسنة الحالية إضافة إلى الميزانية المقارنة والمعلومات الاضافية الأخرى.

➤ تحديد صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية: ما تبقى من الميزانية ينبغي تحليله من أجل تحديد تأثيره على النقد.

### ثالثا- طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية<sup>2</sup>

إن الأنشطة التشغيلية في قائمة التدفقات النقدية توضح صافي المبالغ النقدية المستلمة و المدفوعة المتعلقة بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة.

➤ الطريقة المباشرة: بموجب هذه الطريقة تجرى أولا تتركيب المشتريات النقدية والمصاريف التشغيلية النقدية من المبيعات النقدية، للوصول إلى صافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل كخطوة أولى، بعدها يضاف صافي التدفق النقدي من عمليات الاستثمار و صافي التدفق النقدي من عمليات التمويل للوصول الى صافي التدفق النقدي خلال العام ثم يضاف رصيد النقدية أول العام للوصول الى رصيد النقدية في نهاية العام.

➤ طريقة غير مباشرة: تبدأ هذه الطريقة بجمع التدفقات النقدية مع صافي الربح المحتسب على أساس الاستحقاق المعدل بطريقة غير مباشرة، حيث تتضمن عملية التعديل:

✓ التغييرات في الأصول المتداولة (غير النقدية) و كذلك الخصوم المتداولة

✓ الفقرات المضمنة بموجب صافي الربح و التي لا تؤثر على النقدية

يوضح الجدولين التاليين الفرق بين عرض قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة و الغير مباشرة:

الجدول الموالي يمثل سيولة الخزينة بطريقة مباشرة

<sup>1</sup> بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،

2012، ص ص 24 34

<sup>2</sup> محمد منير، اسماعيل اسماعيل، نور، عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005، ص ص 147 149

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

الجدول رقم 02: قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية N-1	السنة المالية N	الملاحظة	البيان
			<p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية</p> <p>التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن</p> <p>المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين</p> <p>الفوائد و المصاريف المالي الاخرى</p> <p>الضرائب عن النتائج المدفوعة</p> <p>تدفقات اموال الخزينة قبل العناصر غير عادية</p> <p>تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية</p> <p>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الانشطة العملية (أ)</p> <p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</p> <p>المسحوبات عن اقتناء تسيّبات عينية او معنوية</p> <p>التحصيلات عن عمليات التنازل عن تسيّبات عينية</p> <p>المسحوبات عن اقتناء تسيّبات مالية</p> <p>التحصيلات عن التنازل عن تسيّبات المالية</p> <p>الفوائد التي تم تحصيلها عن توظيفات المالية</p> <p>الحصص و الاقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</p> <p>صافي تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)</p> <p>تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</p> <p>التحصيلات في اعقاب الاصدار للاسهم</p> <p>الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها</p> <p>التحصيلات المتأتية من القروض</p> <p>تسديدات القروض او الديون الاخرى</p> <p>صافي التدفقات تمويل الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)</p> <p>تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات</p> <p>تغيير اموال الخزينة في فترة (أ+ب+ج)</p> <p>اموال الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية</p> <p>اموال الخزينة و معادلاتها عند اقفال السنة المالية</p>

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

			تغير اموال الخزينة في ( أ + ب + ج )
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص 35

الجدول الموالي يمثل سيولة الخزينة بطريقة غير مباشرة :

الجدول رقم 03: قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة

السنة المالية N-1	السنة المالية N	الملاحظة	البيان
			تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العمليانية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل: الاهتلاكات تغير الضرائب المؤجلة تغير المحزونات تغير الزبائن و الحسابات الدائنة تغير الموردين و الديون الاخرى نقص او زيادة قيمة تنازل الصافية من الضرائب تدفقات الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات اموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء التثبيات تحصيلات التنازل عن التثبيات تأثير تغيرات محيط الادماج
			تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب) تدفقات اموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص مدفوعة للمساهمين زيادة راس المال النقدي اصدار القروض تسديد القروض
			تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

			تغير أموال الخزينة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح
			أموال الخزينة عند الاقفال
			تأثير تغير سعر العملات الأجنبية
			تغير أموال الخزينة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص 35

### المبحث الثالث: ماهية إدارة التدفقات النقدية

يكمن الهدف الأساسية من إدارة التدفقات النقدية في توفير الفرص للمؤسسة وتجنّبها التكاليف ستنناول في هذا المبحث مفهوم إدارة رأس المال بالإضافة للإدارة النقدية.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة رأس المال العامل

##### أولاً- مفهوم رأس المال العامل

المفهوم الإجمالي لرأس المال العامل: يعرف على أنه مجموع الأصول المتداولة التي عادة ما تتحول الى سيولة نقدية خلال العام توهي تتضمن بالإضافة للنقدية الاستثمارات المؤقتة والذمم والمخزون السلعي.<sup>1</sup> كما عرف إجمالي رأس مال العامل بأنه إجمالي الاستثمارات الشركة في الأصول المتداولة، وهذه الأصول هي التي يتم تحويلها إلى نقدية من خلال العمليات التشغيلية للشركة خلال مدة زمنية قدرها سنة واحدة.<sup>2</sup> ومنه يمكن استنتاج مفهوم رأس مال العامل بأنه مجموع مكونات الأصول المتداولة التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال فترة زمنية قصيرة.

المفهوم الصافي لرأس المال العامل: يعرف بدوره على أنه الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وغالبا ما يكون لفرق موجبا، ويعتبر رأس المال العامل مقياسا جيدا للسيولة وهو ذلك الجزء من لأصول المتداولة الذي تم تمويله عن طريق الخصوم غير المتداولة (طويلة الأجل)، وهو عبارة عن إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منه إجمالي الخصوم المتداولة.<sup>3</sup> وعرف كذلك بأنه فائض الاستثمار في الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.<sup>4</sup> من التعريفات السابقة نستنتج أن صافي رأس مال العامل عبارة عن زيادة الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة والذي تحافظ المنشأة عليه عن طريق تمويله بالقروض طويلة الأجل.

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية \_مدخل تحليل معاصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2000، ص 209

<sup>2</sup> محمود صبيح، رأس مال العامل و تمويل المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص 21

<sup>3</sup> فرد و ستون، يوجين برجام، تعريف عدنان دغستاني، التمويل الإداري، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2000، ص 245

<sup>4</sup> مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 195



## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

### ثانياً- مفهوم إدارة رأس المال العامل

تعرف إدارة رأس المال العامل أنها "تشمل كل من وضع سياسة رأس المال العامل و تنفيذ تلك السياسة في العمليات اليومية".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنه "عملية تخطيط و مراقبة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بطريقة تقضي على مخاطر عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من جهة، و تجنب الإفراط في الاستثمار في هذه الأصول من جهة أخرى".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن تعريف إدارة رأس المال العامل بأنها إدارة كل الجوانب المتعلقة بإدارة الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة من التخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات.

### ثالثاً- إدارة مكونات رأس المال العامل

إدارة النقدية: إدارة النقدية يقوم هذا القسم بوظائف المتصلة بإدارة الأموال و تتضمن هذه الوظيفة، إدارة التدفقات النقدية و التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنشأة و إدارة العلاقات المالية مع المؤسسات المالية الأخرى و تشمل هذه الإدارة النشاطات التالية : التمويل دراسات الجدوى الاستثمار و إعداد الموازنة الرأسمالية.<sup>3</sup>

إدارة المخزون: ان إدارة المخزون لم تعد تقتصر على شراء المواد اللازمة لإنتاج، بل تتعدى ذلك لتشمل التخطيط و رسم سياسات الشراء و تحديد الحاجة بدقة و اختيار المورد و دراسة السوق و التفاوض الإيجابي، وذلك كله لضمان الكمية المطلوبة من الإنتاج بالسعر و الجودة المنافسة، و في الوقت الملائم.<sup>4</sup>

إدارة الذمم المدينة: إدارة الذمم المدينة تعتبر الذمم المدينة من الفقرات المهمة في مجموعة الموجودات المتداولة خاصة بالنسبة للمنشآت التي تتبع سياسة البيع على الحساب و هي تتخلف من النقدية بخطوة واحدة في تسلسل سيولتها بالنسبة لفترات الميزانية و يتحدد حجم الاستثمار في حسابات المدينة بعاملين أساسيين هما المبيعات الآجلة و معدل المدة بين تاريخ البيع على الحساب التي تتبعها المنشأة و سياسة التحصيل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل إحسان كلش، إدارة رأس المال العامل وتأثيرها على ربحية المنشأة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 17

<sup>2</sup> James Ike Uwe, Samuel MenyoTakon, Déterminants Of Working Capital Management, International Journal Of Economics Commerce And Management, United Kingdom, Vol 03, No 02, February 2015, P 2

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2018، ص 212

<sup>4</sup> العلي عبد الستار، الإدارة الحديثة للمخازن و المشتريات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 84

<sup>5</sup> رشيد الجزرواي ، إدارة رؤوس الأموال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 64

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

المطلب الثاني: تعريف إدارة التدفقات النقدية

أولاً- تعريف إدارة التدفقات النقدية

تعرف إدارة التدفقات النقدية بأنها "إدارة كلا من التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارج المتحصلات والمدفوعات النقدية) للوصول إلى حالة توازن بينهما لجعل الرصيد النقدي ضمن الحدود المطلوبة". كما تعرف على أنها "المصلحة التي تقوم بتسيير ومراقبة كل التدفقات النقدية للمؤسسة، ويتم ذلك لضمان الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة وبأقل كلفة أي إدارة النقدية بشكل أمثل، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا تمكنت المؤسسة من تقدير احتياجاتها التمويلية والتدفقات الإضافية.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن تعريف إدارة التدفقات النقدية على أنها عملية تقييم ومتابعة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على سداد ما عليها من ديون أو التزامات وبأقل تكلفة، وبالحفاظ على مستوى أدنى من النقدية، وتعظيم عوائد التوظيفات الناتجة عن فوائض النقدية، أي إدارة النقدية تعتمد على مراعاة عنصري الأمان و المردودية.

ثانياً- أهداف إدارة التدفقات النقدية

تهدف ادارة التدفقات النقدية في المؤسسة الى توفير الموارد المالية اللازمة في الوقت اللازم و بأقل التكاليف، وفي آن واحد تسهر على عدم وجود أي شكل من الأموال مستغل بطريقة غير صحيحة، ويمكن حصر أهداف إدارة التدفقات النقدية فيما يلي:

- ☞ تعزيز سيولة واستقرار المؤسسة، ومن ثم استمراريتها على المدى الطويل؛
- ☞ تدخل إدارة رأس المال والإدارة النقدية ضمن القرارات الاستثمارية بإضافة لكونها تتطلب توفير مصادر التمويل اللازمة لها؛<sup>2</sup>
- ☞ مواجهة الاحتياجات النقدية المتوقعة وغير المتوقعة؛
- ☞ تقليل الاحتياجات النقدية، من خلال الإسراع في تحصيل الديون من جهة، والتأخر في دفع المستحقات من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> رجم نصيب، إدارة الخزينة لدروس و تطبيقات، دار العلوم لنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 9

<sup>2</sup> موفق ربابعة، إدارة رأس المال العامل وآثارها على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المساهمة العامة خلال الفترة 2000 - 2010، المجلد 7، العدد 1، جامعة العلوم الادارية والاقتصادية، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2013، ص3

## الفصل الأول: نظرة عامة حول إدارة التدفقات النقدية

☞ تقليل تكلفة النقد، من خلال الاقتراض بأفضل شروط ممكنة، والبحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائد النقدية، كذلك تفادي الخسائر التي قد تنجم عن المعاملات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج تغير في أسعار الصرف؛

☞ إحكام السيطرة و الرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في المؤسسة<sup>1</sup>؛

☞ خفض حجم النقدية المحتفظ به و استخدامه في النشاطات العادية.<sup>2</sup>

إذا، إن الهدف الرئيسي من إدارة التدفقات النقدية يتمثل في تعجيل التدفقات النقدية الداخلة و ابطاء التدفقات النقدية الخارجة، من أجل الحفاظ على النقدية في المؤسسة إلى أقصى فترة، و ذلك من أجل استثمارها وتحقيق عوائد منها.

### خلاصة الفصل

الإدارة المالية هي الأنشطة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الأرباح، وتقوم الإدارة المالية بإدارة أمورها بالتنسيق مع الوظائف الأخرى للإدارة وتمثل هذه الوظائف في التخطيط المالي واتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية كما تقوم بالرقابة المالية ومعالجة بعض المشاكل مالية خاصة، وترتكز الإدارة المالية على هدف المحافظة على زيادة السعر السوقي لجميع الأسهم العادية التي أصدرتها المؤسسة ويتم تداولها عادة بالأسواق المالية والتي يمتلكها المساهمون وهم المالكون الحقيقيون للمؤسسة. وبالتالي فإن القرارات المالية يجب أن تتخذ في ضوء قدرتها على مساهمة في تعظيم ثروة حملة الأسهم إن التدفقات النقدية تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، ولسيولة أهمية لاكتساب المؤسسة سمعة طيبة لدى الأطراف المتعاملين معها من خلال تعدد مصادرها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

تواجه المؤسسات عدة أسباب مشكلات السيولة تؤدي إلى تدني مستوى السيولة في المؤسسة وارتفاع مستوى السيولة مما يؤثر على استمرارية المؤسسة. تم الإشارة سابقاً من أن الهدف الرئيسي الإدارة السيولة في شركات الأعمال هو تقليل مخاطر العسر المالي والناجحة عن انخفاض السيولة، مما أدى إلى وجود عدة أسباب تجعل المؤسسة تحتفظ بالسيولة من بينها حافز العمليات وحافز الاحتياط وحافز المضاربة بالاعتماد على عدة أساليب من بينها مراقبة التدفقات النقدية تسريع عملية تحصيل الذمم المدينة، الإبطاء في عملية الدفع.

<sup>1</sup> محمد الصري، إدارة المال وتحليل هيكله، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 480

<sup>2</sup> عباس علي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 303-304

# الفصل الثاني

### تمهيد

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا أساسيا في أي مؤسسة و تعتبر من المهام الأساسية لأي مدير في المؤسسة على اختلاف أنواعها باستخدام نظام المعلومات الذي يساعد في عملية اتخاذ القرارات. ومن أهم هذه القرارات، نجد القرارات المالية، حيث أن جوهر عملية اتخاذ القرار المالي هو اختيار أحد الحلول الممكنة لتمثيل موضوع معين أو تحقيق غرض مواجهة موقف معين. ولتتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، ونظرا لأهمية القرارات المالية في المؤسسة و الدور الذي تلعبه في إدارة نشاطها باعتبارها الموجه و مؤشر المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة بها، سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم أساليب تحليل النقدية و كذا إظهار علاقتها بعملية اتخاذ القرارات المالية.

### المبحث الأول: تحليل التدفقات النقدية و إدارتها

تعتبر نسب النسب المالية عن علاقة بين رقمين، و هي مؤشرات تعكس الوضع المالي للمؤسسة، و من المهم جدا أن يتم تحليل هذه النسب و تفسيرها و عدم الاكتفاء فقط بحسابها.

### المطلب الأول: نسب السيولة كأسلوب لإدارة النقدية

#### أولا- تعريف السيولة ومكوناتها

تعريف السيولة: السيولة في معناها المطلق يقصد بها النقدية، أما المعنى الفني تعني قابلية تحويل أصل ثابت إلى أصول سائلة من أجل مواجهة الالتزامات المستحقة الأداء حاليا في غضون وقت قصير، أو بعبارة أخرى السيولة هي قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات المطلوبة بصورة فورية وفي الوقت المناسب، وذلك من خلال تحويل أصل من الأصول إلى نقد سائل بسرعة ودون خسارة للقيمة.<sup>1</sup>

مكونات السيولة: تصنف مكونات السيولة و ذلك من خلال السرعة في توفيرها إلى ما يلي:<sup>2</sup>

✓ السيولة الحاضرة: تشمل الأصول الحاضرة كافة الأموال السائلة المتجهة إلى الحساب البنكي للمؤسسة الواقع تحت تصرفها.

✓ السيولة شبه السائلة (شبه نقدية): حيث تعبر عن إمكانية المؤسسة في توفير السيولة عن طريق تصفية أو رهن بعضها من أصولها شبه السائلة أو سهلة التصريف مثل الأوراق المالية.

<sup>1</sup> نضال رؤوف أحمد، دراسة تحليلية لمخاطر السيولة باستخدام الكشف التدفق النقدي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013، ص 302

<sup>2</sup> خميسي قايد، امينة بن خزنا جي، "قياس وتحليل مخاطر السيولة في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC) الفترة 2008-2012"، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 3، العدد 3، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2016، ص 79

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

### ثانيا- نسب السيولة و أنواعها

تعريف نسب السيولة: وهي تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموع الأصول المتداولة، و يهتم مقرضو الأموال قصيرة الأجل بهذه النسب بصفة خاصة و ذلك إلى جانب اهتمام كل من الإدارة و الملاك.<sup>1</sup>

أنواع نسب السيولة: يمكن حصر أهم نسب السيولة في العناصر التالية:

✓ **نسبة التداول:** هي النسبة التي تشير إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل بالاعتماد على أصولها المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

✓ **نسبة السيولة السريعة:** وتسمى أيضا بالاختبار القاطع، هذه النسبة توضح قدرة الشركة على مواجهة المطلوبات المتداولة بالموجودات المتداولة الأكثر سيولة (ما عدا المخزون والمدفوعات مقدما). لذا فهي تؤثر قدرة الاستمرار. و فائدة هذه النسبة تكمن عندما تواجه الشركة مشاكل في تصريف المخزون وتقاس هذه النسبة وفقا للعلاقة الرياضية التالية:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{(\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون})}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

✓ **نسبة النقدية (الخزينة الفورية):** تقيس هذه النسبة القدرة على الوفاء الفوري بالاستحقاقات من الديون قصيرة الأجل، وهذا باللجوء للسيولة المتوفرة في الخزينة و تقاس كما يلي:<sup>3</sup>

$$\text{نسبة الخزينة الفورية} = \frac{\text{الخزينة (النقدية)}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

المطلب الثاني: موازنة النقدية كأسلوب لإدارة النقدية

### أولا- تعريف الموازنة النقدية

يمكن التعرف على الصورة الأفضل و الأكثر تعبيرا عما تتمتع به المنشأة من سيولة عن طريق مراجعة الموازنة النقدية، و تستخدم هذه الأخيرة في عملية التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة لشركة و الخارجة منها،

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، ادارة الموارد المالية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2017، ص97

<sup>2</sup> عدنان تابه النعيمي، أرشد فواد التميمي، التحليل و التخطيط المالي- اتجاهات معاصرة- الطبعة العربية، دار البازوري عمان، الأردن، 2008، ص 91

<sup>3</sup> بلعور سليمان، التسيير المالي- محاضرات تطبيقات-، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 72

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

و هي بذلك تؤثر لمدى قدرة الشركة لتوليد التدفقات النقدية الداخلة الكافية لتلبية متطلباتها و التزاماتها النقدية الخارجة.<sup>1</sup>

يتم التنبؤ بالتدفق النقدي، و الذي يطلق عليه الميزانية التقديرية النقدية، انطلاقاً من التنبؤ التفصيلي لكل عنصر من عناصر المقبوضات و المدفوعات النقدية خلال الفترة الزمنية التي يتم اختيارها.<sup>2</sup> مما سبق يمكن تعريف الموازنة النقدية إنها بيان الفائض أو العجز النقدي خلال فترة زمنية محددة نتيجة حساب الفارق بين الإيرادات النقدية المتوقعة مطروحاً منه المصروفات النقدية المتوقعة خلال نفس الفترة

### ثانياً- أهمية الموازنة النقدية

تكمن أهمية الموازنة النقدية بقصد توجيه القرارات في عدة مجالات كونها:<sup>3</sup>

- ☞ تعطي المعلومات التفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، سرعة تحصيل الحسابات المدينة، و تأثير سياسات البيع بالدين على سيولة الشركة .
- ☞ تعطي معلومات تفصيلية عن حجم و توقيت المشتريات، و تأثير شروط الشراء المحددة من قبل المورد على سيولة الشركة.
- ☞ تفرض عملية إعداد الموازنة النقدية على الإدارة المالية في الشركة أن تفحص و تقدر كل عنصر من عناصر الإيرادات و النفقات النقدية، مما يمكن من دراسة تأثير كل هذه العناصر على سيولة الشركة.
- ☞ تمكن الموازنة النقدية المدير المالي في الشركة من معرفة حجم و توقيت الاحتياجات النقدية للشركة بشكل مسبق، حتى يعمل على تأمينها قبل حدوثها بشروط ملائمة من مصادر التمويل المناسبة.
- ☞ تعتبر الموازنة النقدية ضمن الوثائق المالية التي يطلبها موظف الإقراض في المصرف قصد تحليل وضع الشركة و تقدير حجم و شروط القرض و كذا كيفية سداه.

### ثالثاً- مراحل إعداد الموازنة النقدية

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، و تقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة. و عليه، تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عدنان تايه نعيم، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 197

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار التمويل التحليل المالي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 27

<sup>3</sup> محمد عزت الميداني، الادارة التمويلية في الشركات، الطبعة السابعة، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015، ص 84

<sup>4</sup> باديس بن يحيى بوخلوه، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 6

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

☞ المرحلة الأولى: تقدر فيها المقبوضات و المدفوعات التي يتحدد من خلالها ما كان في الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

☞ المرحلة الثانية: و يتم من خلالها اختيار مصادر التمويل و التوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل و الإيرادات المالية التي تترتب عن التوظيفات.

### المطلب الثالث: تحليل مؤشرات التوازن كأسلوب إدارة نقدية

لدراسة وتحليل القوائم، غالبا ما يكون أمام المحلل المالي مجموعة من الأدوات لتشخيص الوضع المالي للمؤسسة، أو تقييم الماضي، أو لدراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ومن بينها مؤشرات التوازن المالي.

#### أولاً- مؤشرات التوازن المالي

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المحلل المالي و منها:

☞ رأس مال العامل: و هو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة، و ذلك لمواجهة تدبذبات دورة الاستغلال، وهو عبارة عن هامش أمان.

☞ صافي رأس مال العامل: و يقصد به الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة (الديون قصيرة الأجل)، ولذلك فإن تحديد صافي رأس مال العامل ينبغي له الاهتمام بالعناصر المكونة لكل من هاذين الجانبين. وهناك طريقتين لحساب رأس مال العامل الصافي:

✓ من أعلى الميزانية: وهي الطريقة الأكثر استعمالا لقياس التوازن المالي على المدى الطويل. و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس مال العامل الصافي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول غير الجارية}$$

✓ من أسفل الميزانية: يعني تخصيص جزء بسيط من الأموال الدائمة لتغطية دورة الاستغلال. و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس مال العامل الصافي} = \text{الأصول المتداولة (التجارية)} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

#### ثانيا- أنواع رأس مال العامل

☞ رأس مال العامل الاجمالي: هو ذلك الجزء من الأصول الذي يتعلق بنشاط الاستغلال للمؤسسة، أي بمعنى العناصر التي تدخل ضمن دورة الاستغلال وهي مجموعة عناصر الأصول المتداولة، التي تدور في مدة أقل من سنة، وتتحول إلى سيولة في أقل من سنة.

$$\text{رأس مال العامل الإجمالي} = \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة}$$



## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

➤ رأس مال العامل الصافي: هو الأكثر أمانا، و قد تم التطرق له آنفا

➤ رأس مال العامل الخاص: وهو عبارة عن رأس مال العامل الصافي و لكن بدون ديون طويلة و متوسطة الأجل الموجهة لتمويل الأصول الثابتة. و يحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{رأس مال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

أو

$$\text{رأس مال العامل الخاص} = \text{الأصول المتداولة} - \text{مجموع الديون}$$

➤ رأس مال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من الديون الخارجية التي تمول رأس مال العامل الأجنبي، أو الأصول المتداولة. و يحسب وفقا للعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{رأس مال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الخصوم} - \text{الأموال الخاصة}$$

أو

$$\text{رأس مال العامل الأجنبي} = \text{ديون طويلة و متوسطة الأجل} + \text{ديون قصيرة}$$

ثالثا- احتياج رأس مال العامل (BFR):<sup>2</sup>

تواجه العديد من المؤسسات الأزمات خلال دورة الاستغلال نتيجة للتقدير السيئ لحجم الاحتياجات التي تتطلبها هذه الدورة. بسبب قصر هذه الدورة و تكرارها، فهي تتطلب جهد و استعداد كبيرين من أجل السير الحسن للأنشطة الاستغلال.

➤ مفهوم احتياج رأس مال العامل (BFR): يتولد الاحتياج المالي لدورة الاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى الغير أي المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يجب على المؤسسة البحث عن مصادر لتمويل هذا العجز.

➤ حساب احتياج رأس مال العامل: يحسب احتياج رأس مال العامل وفقا للعلاقة التالية :

$$\text{احتياج رأس مال العامل} = (\text{الأصول الجارية} - \text{المتاحات}) - (\text{الخصوم الجارية} - \text{التسبيقات المصرفية})$$

يمثل احتياج رأس مال العامل أيضا جزء من احتياج تمويل النشاط الذي لا يمول من خلال الموارد الناتجة عن النشاط. و هنا يمكن التمييز بين احتياج رأس مال العامل للاستغلال و احتياج رأس مال العامل خارج الاستغلال، و هما يحسبان بالعلاقتين التاليتين:

<sup>1</sup> رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة و المؤسسة، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 193-196

<sup>2</sup> سياء خليفة، محاضرات في التحليل المالي المتقدم، جامعة مرسلبي عبد العزيز، تيبازة، الجزائر، 2021، ص 29

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

$$\begin{aligned} &= \text{احتياج رأس مال العامل للاستغلال} \\ &= (\text{المخزونات} + \text{الحقوق}) - (\text{الموردين} + \text{الرسم على القيمة المضافة} + \text{مصاريف المستخدمين}) \\ &= \text{احتياج رأس مال العامل خارج الاستغلال} \\ &= (\text{حقوق التنازل على الاستثمارات} + \text{التكاليف المدفوعة مسبقا}) - \\ &= (\text{المؤونات} + \text{موردو الاستثمارات} + \text{ديون الضرائب على أرباح الشركات}) \end{aligned}$$

رابعاً- مؤشر الخزينة (TR)

تمثل الخزينة الفرق بين رأس مال العامل واحتياج رأس مال العامل، أو هي مجموعة الاموال التي هي في حوزة المؤسسة لمدة تقدر بدورة الاستغلال، بحيث يكون لديها القدرة على تسديد ديونها في المستقبل، وهي تشمل القيم الجاهزة (المتاحات) التي تكون تحت تصرف المؤسسة، خلال الدورة، ومنه نستنتج أن الخزينة هي الفرق بين الموارد المستغلة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن استغلال نشاطها.<sup>1</sup> و يحسب مؤشر الخزينة بالعلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس مال العامل} - \text{احتياج رأس مال العامل}$$

أو

$$\text{الخزينة} = \text{المتاحات} - \text{التسبيقات المصرفية}$$

المطلب الرابع: الأساليب الأخرى لإدارة النقدية

أولاً- الأساليب الفنية

☞ سرعة تحديد النقد: يعتبر تغير سرعة قيام المبيعات الآجلة و تقليص المدة بين تسليم العميل للبضاعة و استحصال المبلغ منه إلى أدنى حد ممكن من المهام الأساسية و الضرورية في إدارة النقدية. و تسريع تحصيل النقد يمكن الإدارة فيها من استخدام هذه المبالغ حال توفرها سواء لسداد الالتزامات عن استحقاقها أو في أحد مجالات الاستخدام التي تعود بربح معين للمنشأة، ويؤدي إلى التوفير أو الاقتصاد في الأموال اللازمة لتمويل صافي رأس مال التشغيل.

☞ تأخير المدفوعات النقدية: بإمكان المنشأة استخدام مصدر آخر في توفير النقد لها يتمثل بالاستفادة القصوى من شروط الدفع. فعلى سبيل المثال إذا كانت شروط الدفع 2/10، صافي 30/ فإن هذا يعني إن التسديد المنشأة خلال العشرة الأيام كسب الخصم مقداره 2% مما لا يجعل مبرراً للدفع في اليوم الثاني

<sup>1</sup> سبأ خليفة، مرجع سبق ذكره، ص33

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

أو الثالث، بل على العكس، إذا تم تأخير الدفع إلى اليوم التاسع فإن بإمكانها الاستفادة من المبلغ خلال تلك المدة بإضافة إلى حصولها على نفس الخصم.<sup>1</sup>

مزامنة التدفقات النقدية: إن منشأة الأعمال التي تتمكن من تحسين توقعاتها بشأن تدفقاتها النقدية سوف تكون أكثر قدرة على جدولة توقيتات التدفقات النقدية الداخلة مع التدفقات النقدية الخارجية، و هذا ما يطلق عليه مزامنة التدفقات النقدية، و بذلك تتمكن هذه المنشأة من تقليص حجم الأرصدة النقدية الخاصة بالمعاملات النقدية إلى الحدود الدنيا.

استخدام التعويم: يعرف التعويم هنا بأنه الفرق بين الرصيد الذي تظهره سجلات المنشأة و بين الرصيد الذي تظهره سجلات البنك. من أجل توضيح مفهوم التعويم و أهميته، سنفترض أن إحدى المنشآت تصدر شيكات بمبلغ خمسة ألف دولار يوميا كمتوسط، وهذه الشيكات تحتاج إلى سبعة أيام لغرض مقاصتها و من ثم يمكن سحبها من رصيد المنشأة لدى المصرف. هذه العملية من الناحية المحاسبية، ستؤدي إلى تخفيض الرصيد في سجلات المنشأة بمقدار ثلاثين ألف دولار مقارنة برصيدها في سجلات المصرف، و يطلق على هذا الفرق بين الرصيدين بتعويم التسديدات.

### ثانيا- تحديد المستوى الأمثل للرصيد النقدي ( نموذج ميلر و أور)

نموذج ميلر و أور يقوم على افتراض إن النقد يستخدم بشكل متمايل خلال مدة، يقوم على أساس أن التدفقات النقدية تتغير خلال مدة، كما يهدف هذا النموذج إلى تحديد المقدار الأمثل للرصيد النقدي الذي يخفض التكاليف الكلية للاحتفاظ بالنقد إلى أدنى قيمة ممكنة. و تقوم فكرة هذا النموذج في تحديده لحجم الرصيد النقدي الأمثل من خلال تحديد نقطة العودة و الحد الأقصى و الحد الأدنى.

نقطة العودة هي دالة لكل من الحد الأدنى لكلفة المعاملة الواحدة و لكلفة الفرصة في حالة الاحتفاظ بالنقد للتغير في التدفقات النقدية اليومية. و يمكن تحديد نقطة العائد رياضيا كما يلي:

$$Z = \sqrt{3A \cdot \sigma^2 + 4I + D}$$

من المعادلة أعلاه نستنتج أن:

أن مخزون الأمان المرتفع يؤدي إلى نقطة عائد مرتفعة؛

أن كلفة الاحتفاظ بالنقد المرتفعة، تؤدي إلى انخفاض نقطة العائد؛

أن الحد الأعلى هو حاصل جمع الحد الأدنى مع ثلاثة مرات نقطة العائد كما يلي:

<sup>1</sup> رشيد الجزراوي، ادارة رؤوس الاموال، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2015، ص57.

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

بالنسبة للحد الأعلى:

$$H = 3Z - 2D$$

بالنسبة لمتوسط النقدية:<sup>1</sup>

$$SMT = (H + Z) / 3 + D$$

### المبحث الثاني: ماهية القرار

القرار الإداري هو أهم الأعمال التي تقوم بها أية مؤسسة نظرا لأهميته، كما يعد اتخاذ القرارات الإدارية من الوظائف المهمة في بيئة عمل المنشآت، كونه يساهم في التخطيط للعديد من الأنشطة الخاصة

#### المطلب الأول: مفهوم القرار و أنواعه

إن القرار بشكل عام له علاقة كبيرة بالمؤسسة، سواء يصدر من شخص عادي أو معنوي، و من هذا المنطلق، يتم التأكيد على أن القرار الذي يعول عليه في هذا الصدد هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

#### أولاً- مفهوم القرار

يعرف القرار بأنه "اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف و التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته".<sup>2</sup> إن معنى المباشر لكلمة قرار يشير إلى كونها "اختيار بين بدائل مختلفة" حيث يختار المدير بديلا معيناً من عدد البدائل المطروحة عليه.<sup>3</sup> ويعرف أيضا على أنه "وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها و مباشرة النشاطات الموكلة إليها".<sup>4</sup>

يمكن استخلاص مما سبق، أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة، و عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يحدد البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المتاحة.

#### ثانياً- أنواع القرارات

☞ **القرارات الاستراتيجية:** هي قرارات ذات أهمية عالية، إذ أنها تؤثر في عدد كبير من محدود من الأفراد المؤسسة، وتكلف الكثير من المال، لها آثار بعيدة المدى على المؤسسة؛

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، مرع سبق ذكره، ص 207

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين، نظريات اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر، عمان، الاردن، 2016، ص 17

<sup>3</sup> إيهاب عيسى المصري، صناعة و اتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 10

<sup>4</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 75

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

- ☞ **القرارات غير الاستراتيجية:** فهي قرارات أقل أهمية، إذ تؤثر في عدد محدود من الأفراد، وتكلف كما محدودا من المال لتنفيذها، ولها تأثيرات محدودة قصيرة الأمد على المؤسسة؛<sup>1</sup>
- ☞ **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة. وهي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا لها إجراءات معروفة و محددة مسبقا؛
- ☞ **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها. ففي هذا النوع، عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها؛<sup>2</sup>
- ☞ **القرارات المستقلة:** هو القرار الذي لا يتأثر بالقرارات الماضية و المستقبلية، حيث تشير الخبرة إلى أن بعض القرارات الإدارية الماضية يمكن أن تحدد الموارد التنظيمية التي يمكن أن تستغل في صنع القرارات؛
- ☞ **القرارات المعتادة:** عادة ما يلزمنا بإتباع مسار محدد للفعل في المستقبل، أو يمنعنا من إتباع مسار آخر للفعل.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار و خطواته**

### أولاً- تعريف عملية اتخاذ القرار

يوجد العديد من التعريفات لعملية اتخاذ القرار التي تناولها الكتاب و الممارسين التي لا تختلف في مغزاها و يمكن القول إن عملية اتخاذ القرارات هي "عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة".<sup>4</sup> و يمكن اعتبارها كذلك "عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يتخذه الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها".<sup>5</sup> و تعرف أيضا على أنها "عبارة عن التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول إنها عملية ذات خطوات متتابعة".<sup>6</sup> من التعريفات السابقة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي " اختيار انسب بديل لحل مشكلة معينة".

<sup>1</sup> محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2010، ص 68

<sup>2</sup> حسين بالعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2010، ص 99

<sup>3</sup> محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 132

<sup>5</sup> علي الشرفاوي، العملية الادارية و وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 128

<sup>6</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 2

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

### ثانيا- خطوات عملية اتخاذ القرارات

في ضوء تعريف عملية اتخاذ القرارات، وكذلك لفظ المشكلة يمكن تلخيص خطوات اتخاذ القرارات وحل المشكلات و العلاقات و الأنشطة المتبادلة بينها على النحو التالي:

☞ تحديد الهدف أو المشكلة؛

☞ تحديد بدائل الوصول إلى الهدف (أو حل المشكلة)؛

☞ تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة و الوقت، العائد، اعتبارات أخرى اجتماعية أو ثقافية... إلخ؛<sup>1</sup>

☞ اختيار أفضل البدائل: حين الانتهاء من وضع البدائل، يجب على المدير اختيار أمثل بديل، لأن أي حل من هذه البدائل يتضمن إيجابيات وسلبيات، غدا لا تتساوى جميع البدائل من ناحية قدرتها على تحقيق الهدف؛

☞ متابعة تنفيذ القرار: بعد اختيار البديل الأنسب و هو البديل الذي يحقق المعيار أو يحقق الهدف المطلوب إنجازه لاتخاذ القرار، يجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار و حالاته

#### أولاً- أهمية عملية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط مالم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، و التي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة. ويمكن تلخيص أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:<sup>3</sup>

☞ اتخاذ القرارات عملية مستمرة: يمارس الإنسان طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ ماذا يلبس؟... إلخ؛

☞ اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، و كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات، كلما ارتفع مستوى أداءه الإداري؛

☞ القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها؛

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 132

<sup>2</sup> محمد بن عمر، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، الجزائر،

2015، ص 39

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 281 282

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

✍ اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من نشاط وظيفته التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات؛

✍ اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ ما هو الحجم الأنسب؟، كذلك فإن نشاط التسويق يمر بعدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق و التسعير و الترويج و نحوها. وبالنسبة لوظيفة التمويل، فإن هناك قرارات عديدة، مثل تحديد حجم رأس المال و مصادر التمويل، و كذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال و استخداماته.

### ثانياً- حالات اتخاذ القرار

تلعب نظرية القرار دوراً رئيسياً في اتخاذ القرار، و يمكن تقسيم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار إلى:

✍ اتخاذ القرار في حالة التأكد ويكون متخذ القرار في حالة التأكد على علم تام بحالة الطبيعة التي ستحدث، بمعنى أنه يمكن أن يحدد كمية الطلب و العوامل التي تؤثر في نتائج القرار و آثار القرار و نتائجه. يتميز القرار في حالة التأكد التامة بوجود عدة بدائل في حالة طبيعية واحدة و عائد واحد لكل استراتيجية.<sup>1</sup>

✍ اتخاذ القرار في حالة المخاطرة تتحقق حالة المخاطرة عندما لا تتوفر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ قرار لحلها، و من ثم تقدير احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة التي يتوقع أن تسود في المستقبل، و بمعنى أن التوزيع الاحتمالي لحالات الطبيعة يكون معروفاً.<sup>2</sup>

✍ اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد تتحقق حالة عدم التأكد عندما لا تتوفر المعلومات التامة عن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، بإضافة إلى أن الاحتمالات الخاصة بحدوث حالات الطبيعة تكون غير معروفة، من هذا يتبين أن ظروف المخاطرة تعتبر حالة وسط بين ظروف التأكد و ظروف عدم التأكد.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: قرارات المالية

إن جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث يمكن في قيامها على اتخاذ القرارات، و ذلك باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة، كون هذه القرارات المالية تحظى بأهمية بالغة، لأنها تعني بالوضع المالية للمؤسسة.

<sup>1</sup>حسن عبد الله، بحوث العمليات وتطبيقاته، دار البازوري للنشر و التوزيع،الأردن،عمان ، 2019،ص280.

<sup>2</sup>نوال عبد الكريم،اتخاذ القرارات الإدارية،دار المجد للنشر،مصر،2015،ص28.

<sup>3</sup>منال احمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات المجموعة العربية للتدريب والنشر،مصر،2015،ص60.

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول: قرار الاستثمار

أولاً- تعريف قرار الاستثمار

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم القرارات المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، و الغالب أن الإدارة المالية تلجأ إليها أملاً في زيادة العائد الاستثماري من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.<sup>1</sup>

يعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع، فهي ذات تأثير على بقاءه واستمراره ونموه، و لا تقتصر هذه الاستثمارات على الأصول الثابتة فقط و إنما أيضاً على الزيادة في الأصول المتداولة و المترتبة على الاستثمار، و نفقات البحوث و التطوير. و بصفة عامة، تشكل الاستثمارات في الأصول و البحوث الجانب الأكبر من الاستثمارات.<sup>2</sup>

و يقصد بالاستثمار في الجانب الاقتصادي الانفاق الكلي الذي يؤدي إلى زيادة رأس مال المتاح، وكذلك تعويض ما يستهلك من هذا الرصيد، أي أن المستثمر ينفق على مشروع ما بهدف در عائد من هذا المشروع يغطي النفقات و يحقق الأرباح.<sup>3</sup>

ثانياً: أهداف القرار الاستثماري

يعتبر موضوع القرارات الإدارية من بين العديد من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين في العمل المالي و المصرفي، وهذا الاهتمام جاء من منطلق الأهداف الكمية التي يسعى القرار الاستثماري إلى تحقيقها و تتمثل أهم هذه الأهداف في:<sup>4</sup>

- ☞ تحقيق العائد المناسب والربحية المناسبة، بحيث يكون ذلك ملائماً لاستمرارية المشروع؛
- ☞ إيجاد سبل لاحتفاظ على رأس مال المشروع الأصلي من النقصان والتآكل من خلال عملية الاستثمار؛
- ☞ التفكير الدائم في اختيار البدائل الاستثمارية التي تضمن استمرار تدفق الدخل و زيادته؛
- ☞ ضمان السيولة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة والالتزامات المترتبة على القرار الاستثماري.

ثالثاً- أنواع القرارات الاستثمار

وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد و قرارات استثمارية طويلة الأمد كما هو موضح فيما يأتي:

<sup>1</sup> زهواني رضا، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص 247

<sup>2</sup> عبد الغفار الخنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 253

<sup>3</sup> بن ابراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي و الاستثماري في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 190

<sup>4</sup> محمد غياث شيخة، الاستثمار (المبادئ، الأدوات، المخاطر و التقييم)، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2021، ص 24



## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

☞ القرارات الاستثمارية قصيرة الأمد: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة و التي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة و فقراهما الرئيسية مثل النقد و الاستثمارات المؤقتة و الذمم المدينة و المخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية و بقدرة الشركة في تحقيق و تعظيم عوائدها و في تحديد و ضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.<sup>1</sup>

☞ القرارات الاستثمارية طويلة الأمد: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإلفاق الاستثماري طويل الأجل المتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف عن هذا النوع من القرارات المالية أنه أصعب القرارات المالية لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكم المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة إلى هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العلمية الانتاجية في منشآت الأعمال.<sup>2</sup>

### رابعا- مبادئ و معايير اتخاذ القرار الاستثماري

على متخذ القرار الاستثماري أن يأخذ بعين الاعتبار عدة مبادئ و معايير عند لجوئه لاتخاذ قرار ما، و لعل من أهم هذه المبادئ و المعايير:<sup>3</sup>

☞ مبدأ تعدد الخيارات (البدائل الاستثمارية): حتى يكون المستثمر في وضع قادر فيه على اجراء المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الافضل الذي يناسب مع الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. وكلما كانت البدائل كثيرة و متعددة فإنها تعطي متخذ القرار مرونة أكبر و تمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

☞ مبدأ الخبرة و التأهيل: و هذا يعني أن قرار الاستثمار بما يتضمنه من حيثيات و ما يستلزمه من امكانيات فنية و علمية قد لا تتوفر لدى العديد من المستثمرين ، الأمر الذي يستلزم الاستعانة بمشورة المختصين في هذا المجال.

☞ مبدأ الملائمة: بمعنى اختيار المجال الاستثماري المناسب، وكذلك الأداة الاستثمارية المناسبة في ذلك المجال بما ينسجم وظروف المستثمر سواء كان فرد أو مؤسسة.

☞ مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية: أي اختيار عدد من الأدوات الاستثمارية بغية تخفيض أثر المخاطر وخاصة المخاطر غير النظامية. أما فيما يتعلق بين العائد والمخاطر، فمن البديهي أن المستثمر يربط

<sup>1</sup> محمد بن عمر، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تدقيق محاسبي ،جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص 46

<sup>2</sup> محمد الفاتح الغربي، التمويل و الاستثمار في الاسلام، دار اللجنة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 61

<sup>3</sup> طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 19

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

قراره الاستثماري بمتغيرين أساسيين هما: العائد المتوقع من الاستثمار ودرجة المخاطرة الموافقة للأداة الاستثمارية.

### المطلب الثاني: قرار التمويل

#### أولاً- تعريف قرار التمويل

يعرف قرار التمويل على أنه "القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي يتم حصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها، بشكل يمكن صاحب المشروع من حصول على أكبر عائد ممكن، و ذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت، و لكن دون تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الاقتراض".<sup>1</sup>

كما يعرف قرار التمويل بأنه "القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال و كيفية الحصول عليها و الموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس مال أمثل".<sup>2</sup>

من تعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن قرار التمويل هو تلك القرارات متعلقة بصياغة الهيكل التمويلي للمؤسسة الذي يسمح بتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.

#### ثانياً- أهداف قرار التمويل

إن هدف الأساسي من قرارات التمويل هو تحقيق أكبر عائد يقوم بتغطية متطلبات الشركات و المؤسسات. و هنالك أهداف أخرى تتمثل أساساً في:<sup>3</sup>

☞ استخدام الموارد التي تم الحصول عليها الاستخدام الأمثل بشكل يؤدي إلى زيادة فعاليات عمليات و إنجازات المؤسسة إلى حد أقصى وذلك بالتوصل إلى قرارات استثمارية سليمة و عمليات فعالة مع وجود مصادر مختلفة يمكن الحصول منها على الأموال و اختيار أفضلها؛

☞ تحقيق أقصى ثروة للمساهمين من خلال تحقيق المنفعة القصوى لهم و التي تقاس بقيمة أسعار الشركة في الأسواق المالية؛

☞ 3 تحقيق أقصى ربح مقابل تحقيق أقصى ثروة و ذلك بزيادة الربح الإجمالي للشركة و زيادة ربحية السهم؛

☞ توسيع و تضخيم الشركة و تحقيق القيمة القصوى للشركة من ناحية الإجمالية؛

☞ تحقيق الرفاهية و منفعة المجتمع؛

☞ تحقيق أقصى قيمة حالية للمنشأة ولأصحابها أي تعظيم الربح في الأجل الطويل؛

<sup>1</sup> محمد غياث شيخة، التمويل مبادئ - سياسات - التوجهات الحديثة، دار الرسلان للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2021، ص 153

<sup>2</sup> زينة مخلخل، دور القوائم المالية في اتخاذ القرار التمويلي، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 03 جامعة بسكرة، الجزائر، 2020، ص 267

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير، ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الخرطوم، السودان، 2020، ص ص 182 183

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

☞ القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الربط بين سياسات الأنشطة المختلفة كأسلوب دقيق و هادف للاستخدام الأمثل للإمكانيات التمويلية المتاحة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية.

### ثالثاً- مصادر التمويل

تنقسم مصادر التمويل إلى:<sup>1</sup>

☞ مصادر التمويل الداخلي: وهو يعد من المصادر الرئيسية لتمويل طويل الأجل، و يطلق عليها أموال الملكية. و من أهم مصادرها:

✓ الأرباح المحتجزة: وهي الأموال التي يحتفظ بها بعد توزيع العوائد و هي جزء من حقوق الملكية لأنها ناجمة عن أعمال المشروع.

✓ الأسهم العادية: هي تمثل مستند الملكية لحاملها، و حامل هذه الأسهم يتمتع بعدد من الحقوق و تكون مسؤولية حامل السهم العادي محدودة بحصته في رأس المال

✓ الأسهم الممتازة: وهي تمثل مستند ملكية لحاملها، و يتمتع حامل السهم الممتاز بكافة المزايا و الحقوق التي يتمتع بها حامل السهم العادي

☞ مصادر التمويل الخارجي: يتمثل في لجوء المشروع إلى مدخرات المتاحة في السوق المالي سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية. يمكن تقسيم أنواع التمويل الخارجي إلى:

✓ مصادر تمويل قصيرة الأجل: يمكن تصنيف التمويل القصير الأجل إلى نوعين:

❖ الائتمان المصرفي: تستطيع المشروعات الالتجاء إلى المصارف التجارية و مؤسسات التمويل المحلية للحصول على التمويل اللازم، و غالباً ما يتم الاقتراض بفرض تمويل رأس مال العامل على أساس مؤقت.

❖ الائتمان التجاري: هو قصير الأجل، و يتم منحه من قبل الموردين إلى مشروع عند شراء الخامات و المواد الأولية.

✓ مصادر تمويل طويلة الأجل: وهي عبارة عن الأموال التي يمكن الحصول عليها المستثمر من المؤسسات المالية كالبنوك و شركات التأمين، و قد تصل إلى 30 سنة وفق شروط متفق عليها من الجهتين و بها أيضاً يلتزم المستثمر بسداد أقساط سنوية أو نصف أو ربع سنوية .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2009، ص ص 143 146

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

### المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح

#### أولاً- مفهوم قرار توزيع الأرباح

من القرارات الرئيسية لإدارة المالية ما يتعلق بموضوع توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك أو حملة الأسهم. فالمدبر المالي كثيراً ما يواجه عملياً مشكلة كيفية التوفيق بين مطلبين على مستوى واحد من الأهمية، ملخصها ضرورة التوزيع النقدي للأرباح المحققة على أصحابها لإرضائهم، و حاجة المنظمة في نفس الوقت إلى محصلة هذه الأرباح لإعادة استثمارها في العملية الانتاجية لأهداف التنمية أخذاً بعين الاعتبار أن التوسع في التوزيعات النقدية للأرباح من شأنه رفع سعر الأسهم سوقياً لزيادة إقبال المستثمرين المرتقبين على شرائها مما يزيد من قيمة المنشأة ككل. في حين أن تقليص التوزيعات لأهداف زيادة الجزء الموجه منها لأغراض التوسع في الإنفاق على الفرص الاستثمارية المرتقبة، يزيد من فرص الربحية مما قد يتسبب في اعتراض بعض الملاك لانخفاض انصبتهم النقدية من الأرباح المتوقعة. ولهذا فكفاءة المدير الإدارية تظل مرهونة بمدى قدرته على تقرير السياسة المناسبة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح.<sup>1</sup>

و تتعلق القرارات المالية بتوزيع الأرباح و تتضمن هذه المجموعة كافة القرارات التي تهتم بتحديد النسبة المثوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين و زمن توزيع هذه الأرباح، و هذا يعني تحديد نسبة التوزيع و تقدير العوائد الواجب الاحتفاظ بها داخل المنشأة بشكل أرباح احتياطية و الذي يعتبر مصدراً مهماً من مصادر التمويل الذاتية.<sup>2</sup>

#### ثانياً- تصنيفات قرارات التوزيع الأرباح

هناك نوعين أساسيين لتصنيف توزيعات الأرباح:<sup>3</sup>

☞ يمكن دفع توزيعات الأرباح نقداً من خلال الأسهم كمنحة إضافية، و بشكل عام تؤدي إلى تخفيض سعر السهم.

☞ يمكن دفع توزيعات الأرباح منتظمة، و يتم دفعها على فترات منتظمة أو توزيعات خاصة التي تدفع بإضافة إلى الأرباح الموزعة المنتظمة.

<sup>1</sup> حمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2014، ص 370

<sup>2</sup> محمد فاتح الغري، مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>3</sup> وليد الحياي، السياسات المالية لشركات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 11

## الفصل الثاني: أساليب تحليل النقدية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية

### خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل قمنا بدراسة أساليب تحليل التدفقات النقدية من خلال تطرقنا إلى إعدادها و النسب المتعلقة بها. ولقد تبين لنا أن قائمة التدفقات النقدية على قدر كبير من الأهمية، فهي تعتبر ضرورية لعرض البيانات نظرا لما تقدمه من معلومات للمستخدمين، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرارات حيث يعتبر القرار المالي من أصعب القرارات التي تقع على عاتق المدير المالي وتظهر في ضوءها مدى كفاءة و قدرة هذا المدير على تحمل المسؤولية، للوصول إلى الأهداف المبتغاة و المرجوة لتحسين وضع المؤسسة مستقبلا، و بالتالي تعظيم القيمة السوقية لها، كما يتطلب ذلك تحليل البيانات المالية التي تتضمنها القوائم المالية ومناقشة نتائجها.

# الفصل الثالث

## تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى التحليل النظري لأهم ما ورد عن دور إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، وعن اتخاذ القرارات بصفة عامة، ارتأينا من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية، لذلك قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة عمر بن عمر خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2018 و 2020. وقد قسمنا هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النقدية باستخدام نسب السيولة و مؤشرات التوازن المالي

المبحث الثالث: أهمية الإدارة النقدية في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة محل الدراسة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض المؤسسة محل الدراسة و ذلك بالتطرق لتعريفها، طبيعة نشاطها، و هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات عالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة و نوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود، أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة و مصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، و من أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

☞ دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

☞ دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.

☞ دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

و قد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية و البناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات و المعدات فهي ألمانية و إيطالية المنشأ. و بعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة و بالضبط في 29 مارس 2000 أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالملة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر و من الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا و غربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميا. و في سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية و الكسكس و التي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012، و هذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014. أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتوج. يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، و برقم أعمال يقدر بـ 66 مليون أورو سنويا.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة و فروعها

### أولا- الفروع

تتفرع شركة مطاحن عمر بن عمر لثلاثة وحدات إنتاج، هي على النحو التالي:

☞ وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).

☞ وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

☞ وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.



ثانيا- طبيعة النشاط

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن، و هذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا، حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

☞ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 x 8 على النحو الآتي:

✓ الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.

✓ الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.

✓ الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.

✓ الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

☞ 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية و العجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن و لكن مع اختلاف التوقيت و ذلك حسب التوزيع الآتي:

✓ الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.

✓ الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.

✓ الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

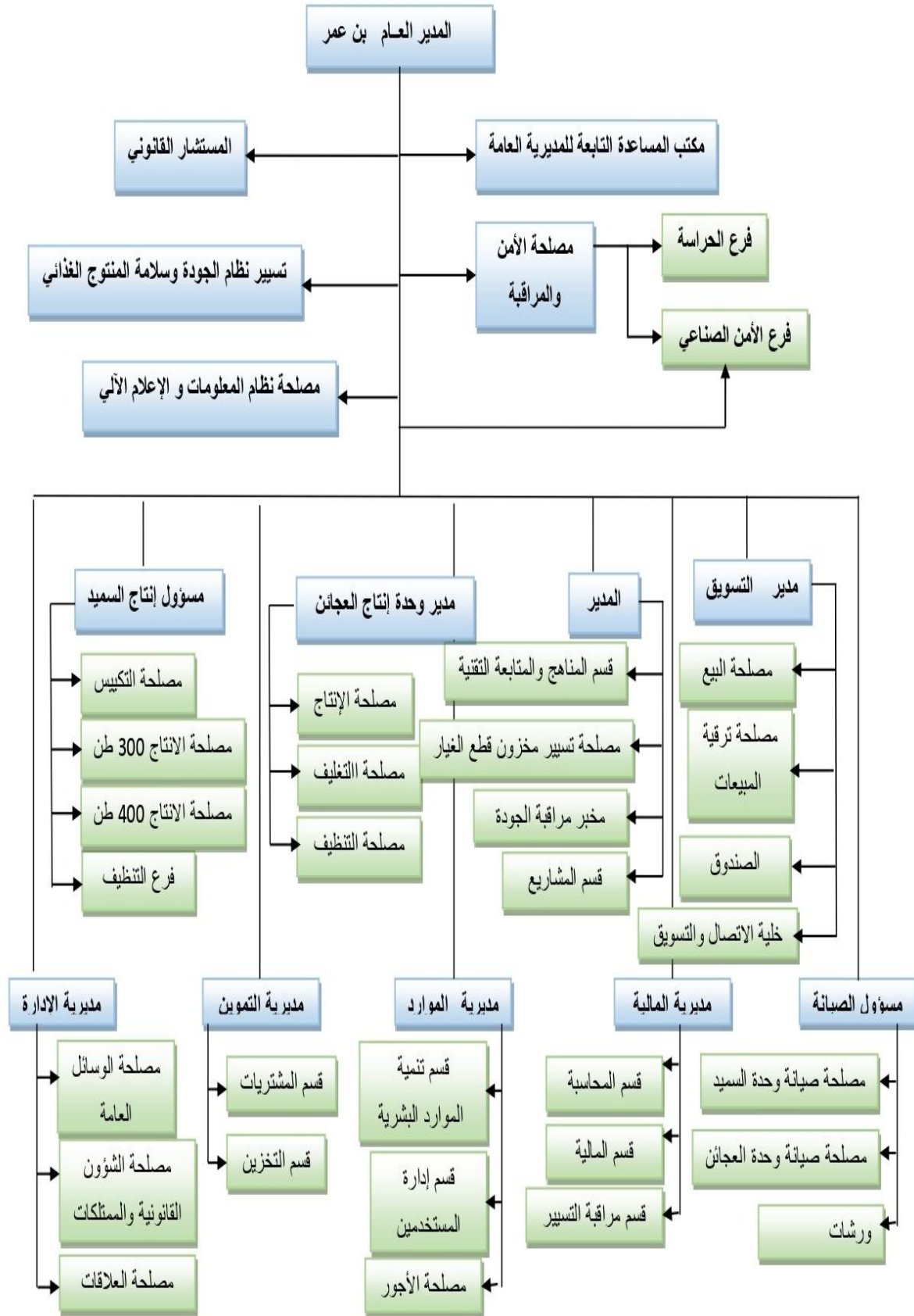
✓ الفرقة د في حالة راحة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و شرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على

نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

شرح مهام أقسام و مصالح الشركة

➤ مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة و الضرورية من أجل ضمان سير

كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، و هي تنقسم إلى:

✓ قسم تطوير الموارد البشرية:

❖ التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

❖ تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

❖ ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

✓ قسم تسيير المستخدمين:

❖ التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما

بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.

❖ متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

➤ مصلحة الأمن: من مهامها:

✓ السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

✓ الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

➤ مساعدة المديرية العامة: من مهامها:

✓ مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة؛

✓ المساهمة في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام و مختلف

المديريات و المصالح الأخرى.

➤ مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: و هي تهتم بالإشراف على قيادة و صيانة النظام المعلوماتي

للشركة.

➤ مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية: مهمتها تتمثل في السهر على التكفل وحفظ

شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو (ISO).

➤ المستشار القانوني: مهمته الأساسية هي توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية و التنظيمية

للمحافظة على ممتلكات و فوائد الشركة.

➤ مديرية التسويق و المبيعات: من مهامها:

✓ ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام؛

- ✓ تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال و أرباح الشركة؛
- ✓ تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة؛
- ✓ التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية،... إلخ).
- ➡ **مصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :
- ✓ **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة لسير هذه العملية، وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- ✓ **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام، وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- ➡ **مديرية إنتاج العجائن:** من مهامها:
- ✓ تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- ✓ الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- ➡ **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس و العلب كل حسب نوعه.
- ➡ **المديرية التقنية:** و تشكل من:
- ✓ **قسم المناهج والمتابعة التقنية:** و يتكفل بـ:
- ❖ متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
- ❖ الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
- ❖ تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والانتاجية.
- ✓ **قسم الأشغال و الدراسات:** و يتكفل بدراسة و إنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة و قياس مدى الجدوى منها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

✓ **المخبر:** تتمثل أهميته أساسا في مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

✍ **مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

✓ ورشة الكهرباء.

✓ ورشة الميكانيك.

✓ ورشة الخراطة والتلحيم.

و يتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

✍ **مديرية التموين:** مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

✓ **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

✓ **قسم التموين بالمادة الأولية (القمح):** مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

✍ **مديرية المالية و المحاسبة:** مهمتها ضمان التسيير المالي والحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات و نشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** وهي المسؤولة على:

❖ تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.

❖ التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.

❖ التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

✓ **قسم المالية و الخزينة:** من مهامه:

❖ ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية و رؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية و مضاعفة الأرباح.

❖ دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.

❖ المتابعة البنكية.

✓ قسم مراقبة التسيير: من مهامه:

❖ السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.

❖ تحيين و مراقبة ميزانية الشركة.

➔ **مديرية الإدارة العامة:** مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجستية والإدارية الداعمة للمصالح

الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة، و تنقسم إلى:

✓ **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية

التي تحتاجها مختلف المصالح .

✓ **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:** من مهامها:

❖ الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات و التزاعات المحتملة.

❖ تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

✓ **مصلحة العلاقات الخارجية:** مهمتها هي التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات

الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

**المبحث الثاني: تحليل النقدية باستخدام نسب السيولة و مؤشرات التوازن المالي**

يتم فيما يلي عرض الميزانية المالية المختصرة والميزانية الوظيفية وتحليلهما

**المطلب الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة والميزانية الوظيفية**

**أولا- الميزانية المالية المختصرة**

انطلاقا من الميزانيات المالية المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة الممتدة من 2018

إلى 2020، حيث سنقوم بإعداد الميزانية المالية المختصرة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

الجدول رقم 04 : الميزانية المالية المختصرة للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

2020	2019	2018	الأصول
7718075246	8369110658	7835083693	الأصول الثابتة
			الأصول الجارية
695746957	3503213356	4757373535	قيم الاستغلال
1296060627	894352931	1051405180	قيم قابلة لتحقيق
2638739993	327396259	741889254	قيم جاهزة
<b>12348622823</b>	<b>13094073204</b>	<b>2018</b>	<b>مجموع الأصول</b>
2020	2019	2018	الخصوم
2955197488	2808314459	2488203317	الأموال الدائمة
			الأموال الخاصة
2320597676	2578441862	2578441862	الخصوم غير جارية
7072827657	7707316881	9319106482	خصوم الجارية
<b>12348622821</b>	<b>13094073202</b>	<b>14385751661</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على ميزانيات المؤسسة خلال سنوات 2018، 2019، 2020.

من خلال الميزانية المالية المعروضة أعلاه خلال سنوات لدراسة يمكن تقديم الملاحظات التالية:

☞ بالنسبة للأصول:

✓ **الأصول الثابتة:** من خلال الجدول المتمثل في الميزانية المالية المختصرة و هذا من دراسة مقارنة للأصول الثابتة خلال فترة الممتدة من 2018 إلى 2020، نلاحظ أن هناك ارتفاع ملحوظ عرفته الأصول الثابتة، حيث كانت في السنة الأولى بقيمة تقدر بـ 7835083693 و أصبحت 8369110658 خلال سنة 2019 أي بنسبة تغير من 54,46% إلى 63,91%. أما في سنة 2020 فقد شهدت انخفاضا نسبيا. نستنتج من ذلك و من خلال المقارنة أن هذه التذبذبات حادثة بسبب أن المؤسسة تعمل على التوسع في المجال الجغرافي، أو بسبب اقتناء تشيبتات جديدة من أجل الزيادة في الاستثمار.

✓ **الأصول الجارية:** فيما يخص الأصول الجارية فقد عرفت أيضا هي تذبذبات خلال سنوات الدراسة خاصة في سنة 2019 من 45,53% إلى 36,08% بقيمة 4724962545 نفس السنة التي شهدت ارتفاعا في الأصول الثابتة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

👉 بالنسبة للخصوم:

✓ **الأموال الدائمة:** من خلال الدراسة و عند مقارنة الاموال الدائمة خلال السنوات الثلاث (2018-2020) نجد أنها عرفت ارتفاعا و ذلك بالنسبة لمجموع الخصوم من 35,21% في 2018 إلى 41,13% في 2019 إلى 42,72 في 2020. من ناحية الأموال الخاصة كانت نتائجها متقاربة لا يوجد اختلاف كبير، أما من ناحية أخرى الديون طويلة الأجل فشهدت تذبذبا من ارتفاع و انخفاض و هذا راجع لانعدام الديون طويلة الأجل من جهة، و لجوء المؤسسة للاقتراض من جهة أخرى.

✓ **الخصوم الجارية:** أما فيما يخص الخصوم الجارية كانت نسبتها أكبر بكثير من الأموال الدائمة و هذا مؤشر سيء بالنسبة للمؤسسة، و أيضا أن قيمة الخصوم الجارية أكبر من الأصول الجارية، نلاحظ أيضا أن هناك انخفاض في قيمة الخصوم الجارية خلال فترة الدراسة (2018-2020) حيث كانت النتائج كالتالي: سنة 2018 64,87% ، سنة 2019 58,86%، سنة 2020 57,2. حيث أنه لا يوجد انخفاض كبير بين سنتي 2019 و 2020، لكن بالنسبة لسنة 2019 شهدت انخفاضا طفيفا قدره 6,01% مقارنة بسنة 2018.

### ثانيا- الميزانية الوظيفية

يتم فيما يلي عرض الميزانية الوظيفية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة الممتدة من 2018 إلى 2020

الجدول رقم 05: الميزانية الوظيفية للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

2020	2019	2018	الأصول
10887652406	11026200287	10136982353	الاستخدامات الثابتة
865092596	3542860654	5105532677	الأصول المتداولة: للاستغلال
1129749357	854705633	703246038	خارج الاستغلال
2638739993	327396253	741889254	خزينة الأصول
<b>15521234352</b>	<b>15751162827</b>	<b>16687650322</b>	<b>مجموع الأصول</b>
2020	2019	2018	الخصوم
8448406693	8043845951	7368543839	موارد الدائمة أموال خاصة
1630752142	2838582901	2040085445	الخصوم المتداولة: للاستغلال



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

5427611517	4868733980	5820378754	خارج الاستغلال
14463999	0	1458642284	خزينة الخصوم
<b>15521234151</b>	<b>15751162833</b>	<b>16687650322</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على ميزانيات المؤسسة خلال سنوات 2018، 2019، 2020.

التعليق:

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان الاستخدامات الثابتة تمثل جزء كبير مقارنة مع الاصول المتداولة وهذا يدل ان المؤسسة تعمل على توسيع مجالها الجغرافي و نشاطاتها بينما الأصول المتداولة عرفت تذبذبا ملحوظا خلال فترة الدراسة اما في جانب الخصوم عرفت الموارد الدائمة ارتفاعا ملحوظا خلال فترة الدراسة و أن نسبة موارد الدائمة تفوق الخصوم الجارية و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد أكثر على الموارد الدائمة في تمويل أصولها.

المطلب الثاني: تحليل ميزانية المالية وفق نسب السيولة

تتمثل فكرة نسب السيولة في عملية مقابلة الأصول المتحققة سريعا و الديون العاجلة، و تنقسم نسب

السيولة الى ثلاثة أنواع

أولاً- نسبة السيولة العامة

الجدول الموالي يمثل تغير السيولة العامة خلال ثلاثة سنوات

الجدول رقم 06: نسب السيولة العامة للفترة 2018-2020 الوحدة: دج

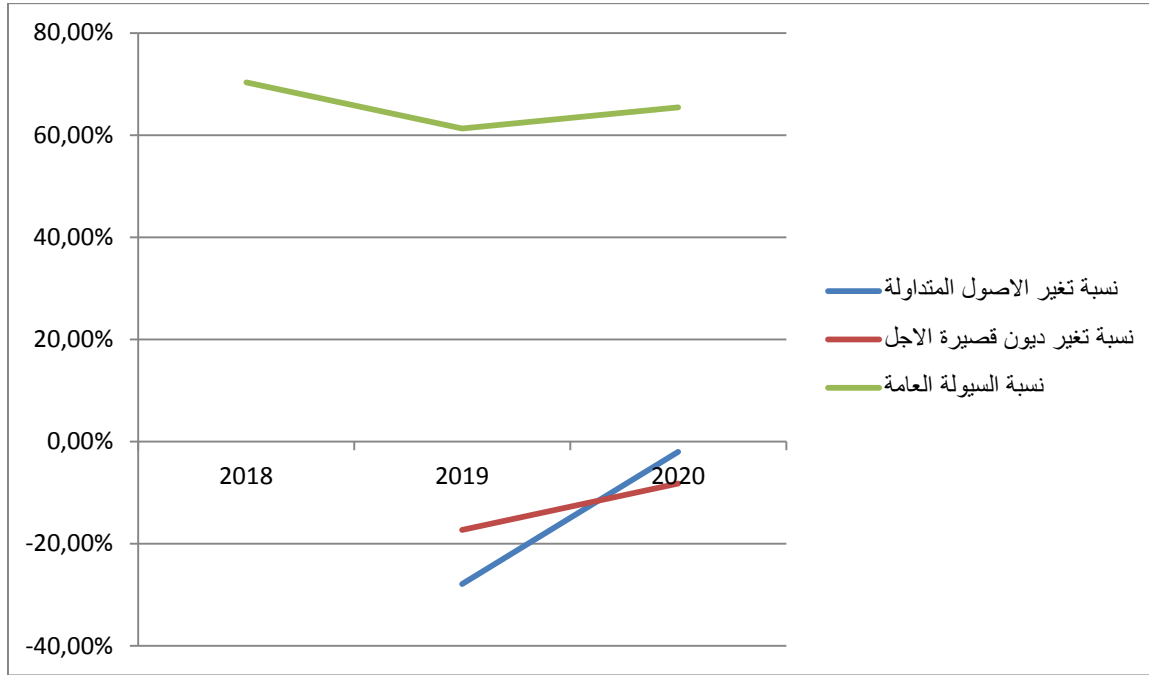
المبالغ			المؤشر
2020	2019	2018	
4630547546	4724962545	6550667969	الأصول المتداولة
(1.99 %)	(27.87 %)	—	نسبة تغير الأصول المتداولة
7072827657	7707316881	9319106482	ديون قصيرة الأجل
(8.23 %)	(17.29 %)	—	نسبة تغير ديون قصيرة الأجل
0.6546	0.6130	0.7029	نسبة السيولة العامة

المصدر: من اعداد الطالبان من خلال الملاحظ: 02,03,06,07,09,10.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

والشكل الموالي يمثل تغير السيولة العامة خلال ثلاثة سنوات

الشكل رقم 02: تغير السيولة العامة للفترة 2018 – 2020



المصدر: من إعداد الطالبين الجدول رقم: 06

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه نلاحظ ان تكون الشركة في وضعية جيدة إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد مما يعني أن رأس المال العامل، إلا أننا نلاحظ أن هذه النسبة خلال الفترة الممتدة بين 2018 و 2020 أصغر من الواحد، مما يدل على أن الشركة غير قادرة على تغطية الديون القصيرة بالأصول المتداولة، لذا عليها أن تراجع هيكلها المالي إما بزيادة الديون الطويلة أو رأس مالها الخاص من جهة، أو أن تخفض ديونها القصيرة و زيادة أصولها المتداولة من جهة أخرى.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

### ثانياً- نسبة السيولة المختصرة

الجدول الموالي يمثل تغير السيولة المختصرة خلال ثلاثة سنوات

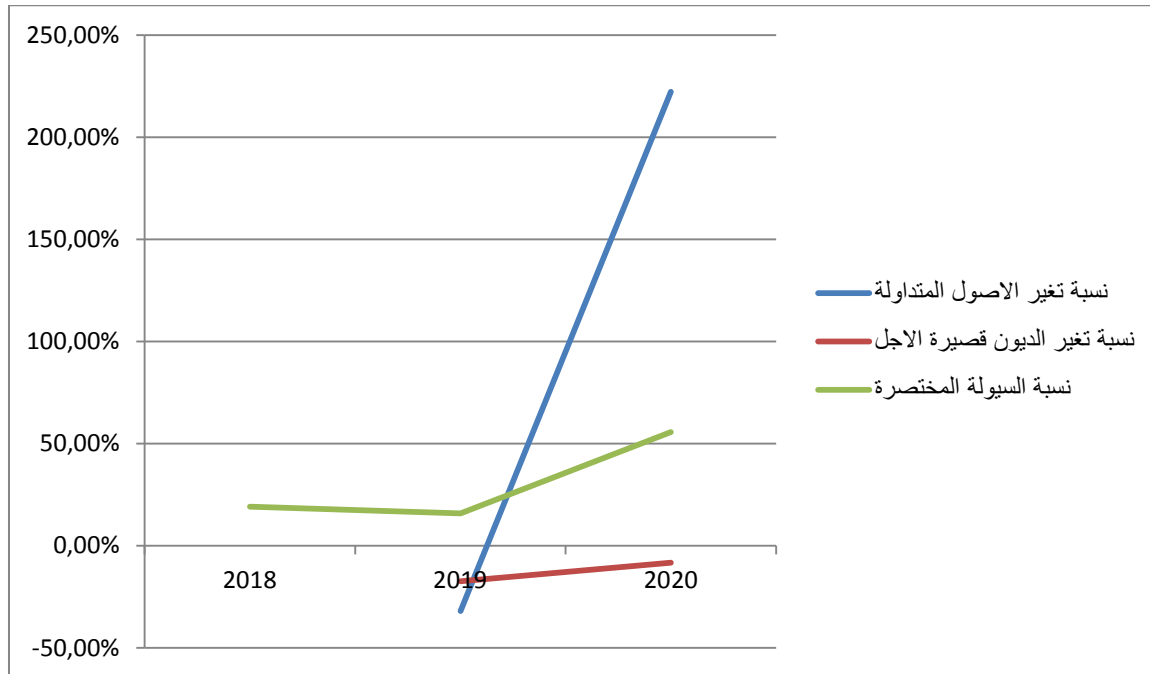
الجدول رقم 07: نسب السيولة المختصرة للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

المبالغ			المؤشر
2020	2019	2018	
3934800619	1221479189	1793294434	الأصول المتداولة – المخزونات
(222.13%)	(31.88%)	–	نسبة تغير الأصول المتداولة – المخزونات
7072827657	7707316881	9319106482	ديون قصيرة الاجل
(8.23%)	(17.29%)	–	نسبة تغير ديون قصيرة الأجل
0.5563	0.1585	0.1924	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: : من اعداد الطالبين من خلال الملاحق: 02,03,06,07,09,10.

والشكل الموالي يمثل تغير السيولة المختصرة خلال ثلاثة سنوات

الشكل رقم 03: تغير السيولة المختصرة للفترة 2018 – 2020



المصدر: من إعداد الطالبين من خلال الجدول رقم 07.

بالنسبة للسيولة المختصرة، في العادة هذه النسبة تتراوح بين 0,3 كحد أدنى و 0,5 كحد أقصى،

لكن نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة للسنوات 2018- 2019- 2020 كانت على التوالي 0,1924،

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

0,1585، 0,5563 أي أن المؤسسة تستطيع أن تغطي ديونها قصيرة الأجل من الحقوق و النقديات دون اللجوء للمخزون بنسبة كبيرة.

ثالثاً- نسبة السيولة السريعة

الجدول الموالي يمثل تغير السيولة السريعة خلال ثلاثة سنوات

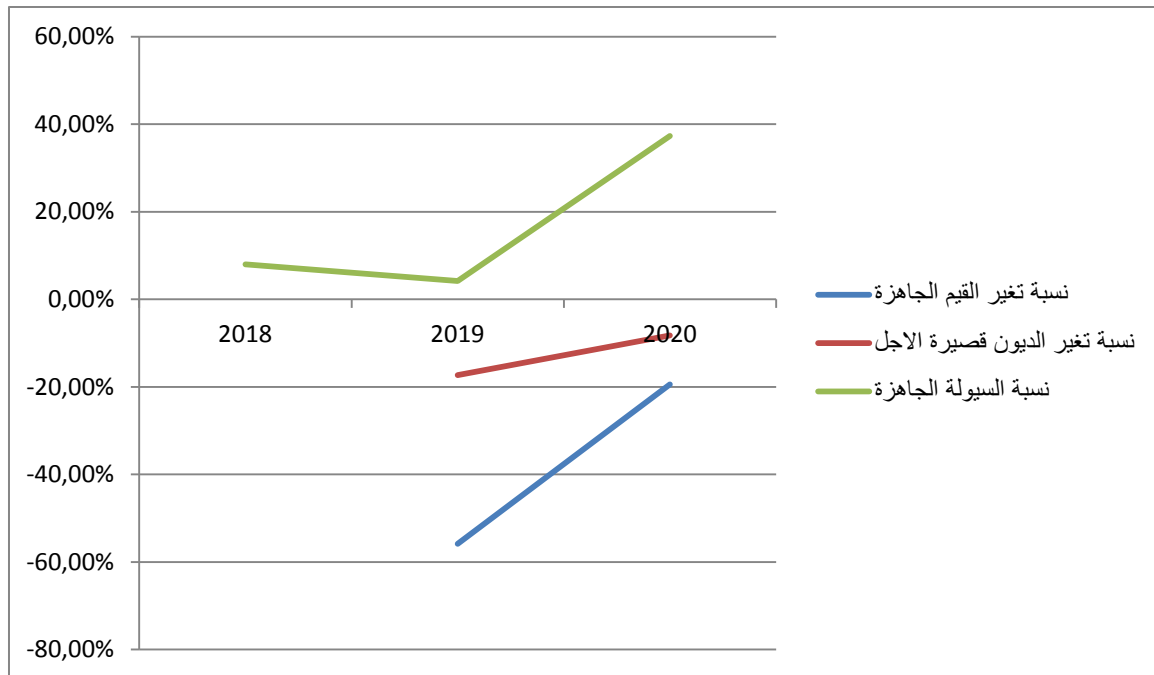
الجدول رقم 08: نسب السيولة السريعة للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

المبالغ			المؤشر
2020	2019	2018	
263739993	327396259	741889254	القيم الجاهزة
(19.44%)	(55.86%)	—	نسبة تغير القيم الجاهزة
7072827657	7707316881	9319106482	ديون قصيرة الاجل
(8.23%)	(17.29%)	—	نسبة تغير ديون قصيرة الأجل
0.3730	0.042	0.07960	نسبة السيولة الجاهزة

المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الملاحق: 02،03،06،07،09،10.

والشكل الموالي يمثل تغير السيولة الجاهزة خلال ثلاثة سنوات

الشكل رقم 04: تغير السيولة السريعة للفترة 2018 – 2020



المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 08

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، إلا أنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونها أو تحصيل مدينيها، وتراوح القيمة المعيارية لهذه النسبة بين 0,2 و0,6.

و من خلال الجدول المين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة لسنتي 2018 و سنة 2019 قدرت بنسبة 0,079 و0,042 على التوالي وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة المعيارية، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تجد صعوبة في مواجهة التزاماتها المستحقة في تواريخ استحقاقها.

أما بالنسبة لسنة 2020 فقد بلغت نسبة السيولة السريعة 0,3730 وتدلل هذه النسبة على أن المؤسسة احتفظت بقدر معقول من النقدية وهذا يشير إلى أن المؤسسة لم تجد صعوبة في مواجهة التزاماتها المستحقة مما يزيد من ثقة الجهات التمويلية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تحليل الميزانية الوظيفية وفق مؤشرات التوازن المالي

تتمثل مؤشرات التوازن المالي في:

#### أولاً- رأس مال العامل صافي الإجمالي Fr

يتم حساب رأس مال العامل الصافي الإجمالي من خلال الميزانية المختصرة و هو يشكل جزءاً أساسياً من المؤسسة الناجحة و يبين هل أن المؤسسة في حالة توازن مالي أم لا كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: رأس مال العامل صافي الإجمالي للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

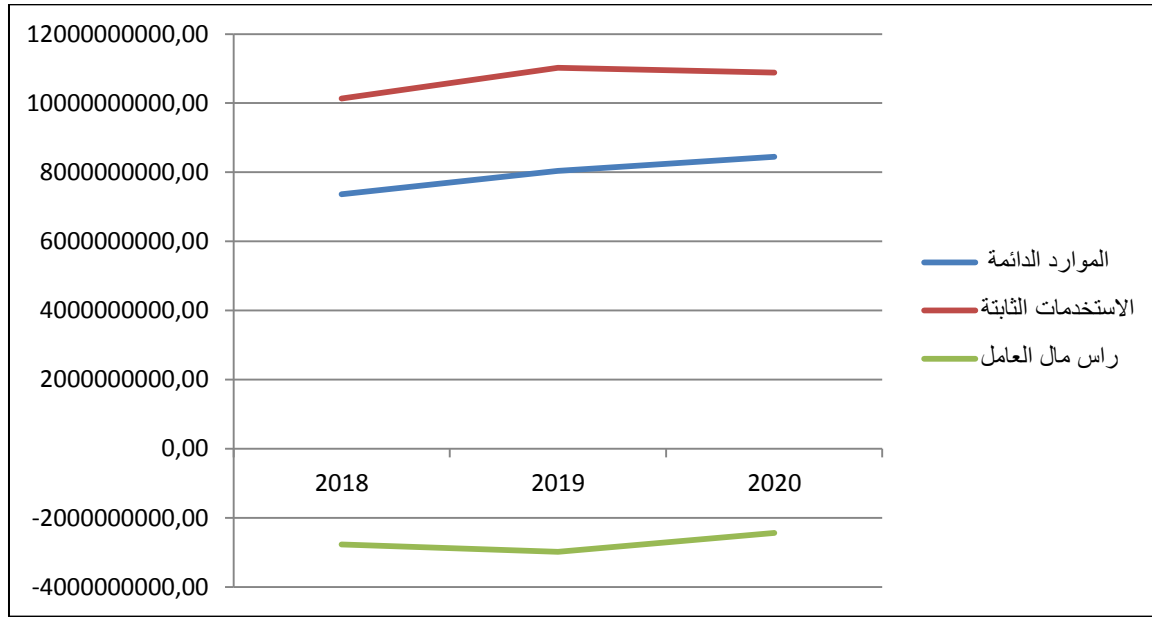
البيان	2018	2019	2020	Δ%
الموارد الدائمة	7368543839	8043845951	8448406693	9.16%
استخدامات الثابتة	10136982353	11026200287	10887652406	8.77%
رأس مال العامل	(2768438514)	(2982354336)	(2439245713)	7.72%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على الجدول رقم 05.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

والشكل الموالي يمثل تغير رأس مال العامل خلال ثلاثة سنوات

الشكل رقم 05: تغير رأس مال العامل للفترة 2018 – 2020



المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 09

من خلال الجدول السابق والشكل علاه نلاحظ أن رأس المال العامل خلال فترة الدراسة 2018 – 2020 سالب، وهذا يعني أن الأموال الدائمة لم تغطي الأصول الثابتة أي أن المؤسسة لم تحقق توازن مالي خلال فترة الدراسة، وأن المؤسسة لم تحقق هامش أمان لمواجهة المخاطر المحتملة أو التي يمكن أن تتعرض لها.

### ثانيا- احتياج رأس مال العامل BFR

من خلال الاحتياج في رأس مال العامل يمكن تحديد العجز الذي تعانيه المؤسسة، بحيث يؤثر على تطور نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال، و يحسب من خلال الميزانية الوظيفية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: احتياج رأس مال العامل للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

البيان	2018	2019	Δ%	2020	Δ%
احتياج رأس مال العامل للاستغلال	3065447232	704277753	77.02%	(765659546)	(208.71%)

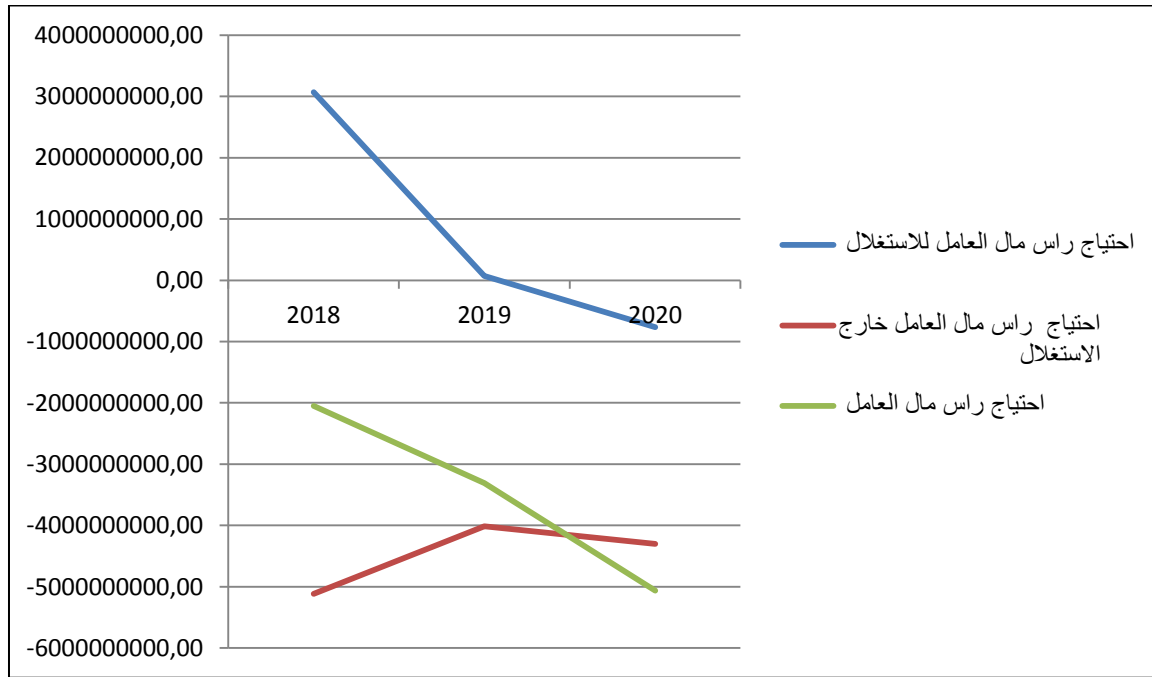
## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

احتياج رأس مال العامل خارج الاستغلال	(5117132716)	(4014028347)	21.55%	(4297862160)	7.07%
احتياج رأس مال العامل	(2051685484)	(3309750594)	61.31%	(5063521706)	52.98%

المصدر: من اعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 05

و الشكل الموالي يمثل تغير احتياج رأس مال العامل خلال ثلاثة سنوات

الشكل رقم 06: تغير احتياج رأس مال العامل للفترة 2018 – 2020



المصدر: من اعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 10

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الشكل أعلاه أن احتياجات رأس المال العامل سالب خلال السنوات الثلاثة و هذا يدل على أن المؤسسة اعتمدت بشكل عام على الموارد المالية قصيرة الأجل لتمويل قسم من أصولها الثابتة أي تغطية احتياجات الدورة بالديون قصيرة الأجل، مما يشكل خطر عدم سداد الديون في تاريخ استحقاقها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

### ثالثاً- الخزينة الصافية TN

الخبزينة هي مجموعة من القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال، سيتم حساب الخزينة الصافية في الجدول الموالي:

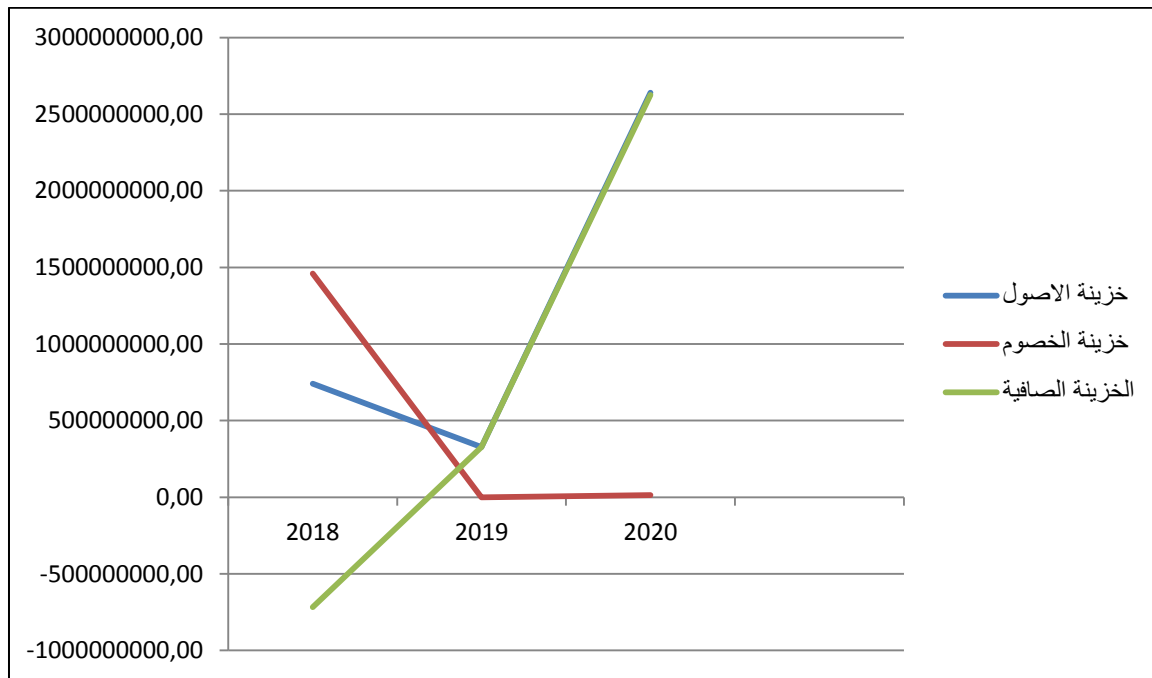
الجدول رقم 11: الخزينة الصافية للفترة 2018 – 2020 الوحدة: دج

البيان	2018	2019	2020
خبزينة الأصول	741 889 254	327 396 259	263 8739 993
خبزينة الخصوم	1 458 642 284	0	14 463 999
الخبزينة الصافية TN	(716 753 030)	327 396 259	2 624 275 994

المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 05

والشكل الموالي يمثل تغير الخزينة الصافية خلال ثلاثة سنوات

الشكل رقم 07: تغير الخزينة الصافية للفترة 2018 – 2020



المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 11

من خلال الجدول السابق والشكل اعلاه نلاحظ ان خبزينة الصافية سالب خلال سنة 2018 هذا ما يدل على أن المؤسسة سوف تجدد نفسها في حالة عجز مالي وخطر عدم تسديد ديونها في اجال استحقاقها.

رغم أن الخزينة موجبة خلال السنتين 2019 و2020 إلا أن هذا لا يدل على أن المؤسسة في وضعية جيدة، فهذه الأخيرة من جهة تقوم بتمويل أصولها الثابتة باستعمال موارد مالية قصيرة الأجل و هذا خطأ في



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

السياسة المالية المتبعة. و من جهة أخرى، وجود موارد مالية قصيرة الأجل فائضة، و هنا يمكن أن نقول أن هناك تجميد في السيولة، فالمؤسسة لم تستغل فرصتها لتشغيل أموالها و هذا على حساب الاهتمام بتوظيفها في الأصول المتداولة لزيادة مردوديتها، و هي وضعية ليست مقبولة لأنها تعبر عن الإفراط في الحذر.

### المبحث الثالث: أهمية الإدارة النقدية في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كيفية إعداد موازنة الخزينة وأساليب ونماذج الأخرى لتسيير الخزينة وتحديد المستوى الأمثل للنقدية

#### المطلب الأول: تسيير النقدية باستخدام الموازنة التقديرية و أساليب الفنية

خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل موازنة خزينة المؤسسة و الأساليب الفنية لإدارة التدفقات النقدية أولاً- موازنة الخزينة للمؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي مقارنة بين القيم التقديرية و القيم المحققة فعلا و الانحرافات و تحليلها كما هو موضح في ما يلي:

#### الجدول رقم 12: الموازنة النقدية التقديرية السنوية للمؤسسة لسنة 2019 الوحدة: دج

النسبة الانحراف	الفرق	المحقق	الموازنة	البيان
(28.57)	(23 300410.07)	58 251026.93	81 551437 (أخر شهر) السنة السابقة)	الخزينة أول الفترة
(7.66)	(884940939.70)	11	12 105 327 974	المقبوضات (1): المبيعات بما فيها الرسوم إعانات الاستغلال إيرادات الأخرى
-	-	220387034.30	12 105 327 974	
-	-	11	-	
-	-	220387034.30	-	
-	-	-	-	
0.11	10008041.58	10 279069126.7	9 124340399	المدفوعات (2): مشتريات بما فيها الرسوم نفقات الأخرى
12.35	17 308 333.28	241814816.28	224506483	نفقات المستخدمين
25	87561584.3	796014416.3	708452832	ضرائب و الرسوم
(52.03)	(1 021197091)	106891453.63	85513256	مصاريق الأخرى
		941317907.6	1 962514999	رصيد الاستغلال = 2-1

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

-		67090006.25		المقبوضات (3):
-		912704.15	-	إيرادات المالية
-		-	-	زيادة رأس المال
-		-	-	ديون و قروض متوسطة و
-		-	-	طويلة الأجل
-		-	-	إعانات
-		66 177302.1	-	تنازل عن الأصول
		1039199787,56		المدفوعات(4):
(11,5)	(118839981.5)	91 4153702.5	1 032993684	الاستثمارات بما فيها الرسوم
-		-	-	تسديد الديون
-		-	-	توزيع الأرباح
(9.09)	(1318966.44)	13 189670.56	14 508637 (2 أشهر)	المصاريف المالية
19.4	17897026	111 856 415	93 959 389	ضرائب على الأرباح
(14,83)	1695351928.69	(972109781.31)	(1 141461710)	رصيد خارج الاستغلال=3-4
(103,75)	(851 845167)	(30791873,31)	821053294	خزينة الاولية
(97.1)	(875145577,4)	27 459 153,62	902 604 731	الخزينة النهائية

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على الملاحق رقم: 13،14

تحليل الانحرافات الخاصة بموازنة الخزينة السنوية لسنة 2019: من خلال الجدول أعلاه يمكن تدوين

الملاحظات التالية:

☞ انحراف مقبوضات الإنتاج المباع غير الملائم في سنة 2019، وهذا راجع للمبيعات الضئيلة التي حققتها

المؤسسة مقارنة بما كان مقدرا بسبب ارتفاع سعر البيع، وهذا ما أثر سلبا على مقبوضات المؤسسة.

☞ انحراف مشتريات غير ملائم حيث تم شراء كمية أكبر مما كان مقدرا بنسبة 0.11 % و هذا راجع

إلى زيادة التكلفة.

☞ انحراف نفقات المستخدمين موجب بنسبة 12% غير ملائم نظرا لحصول عدد من العمال على التقاعد

و دخول عمال مؤهلين جدد.

☞ انحراف ضرائب و الرسوم ايجابي بنسبة 25% غير ملائم بسبب زيادة نقاط البيع .

☞ عموما الانحراف في رصيد الاستغلال المحقق غير ملائم و سببه الرئيسي انخفاض نسبة المبيعات و هو ما

أثر سلبا على رصيد الخزينة المتولد في سنة 2019 رغم أن رصيد خارج الاستغلال ملائم. للإشارة أن

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

الخزينة الأولية المجمدة في حسابات المؤسسة عملت على تعديل رصيد الخزينة السنوية مما يناسب احتياجات المؤسسة من السيولة.

### ثانياً- الأساليب الفنية

تتمثل الأساليب الفنية لإدارة النقدية في ما يلي:

#### إدارة المخزون

#### الجدول رقم 13: إدارة المخزون

2020	2019	2018	البيان (النسبة)
193	183	264	مدة دوران مخزون البضاعة

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على الملاحق رقم: 1، 2، 3، 4، 6، 7، 9، 10، 11،

#### التعليق

هذه المدة تتراوح ما بين 193 يوم و 264 يوم فهي مدة مرتفعة هذا ما يؤدي إلى ارتفاع احتياج رأس مال العامل للاستغلال، مما يعني تجميد السيولة في شكل مخزونات ، هذا بسبب سوء تسيير المخزون و ما يدل على بطئ عملية دوران المخزون.

#### نسبة دوران الزبائن

الهدف من حساب هذه النسبة هو معرفة المدة التي تمنحها المؤسسة لزبائنها بغرض التسديد وتحسب

كما يلي:

#### الجدول رقم 14: دوران الزبائن

2020	2019	2018	البيان (النسبة)
5 أيام	1 أيام	11 ايام	مدة تسديد العملاء

المصدر: من اعداد الطالبين من خلال الملاحق: 1، 2، 3، 4، 6، 7، 9، 10، 11،

#### نسبة دوران الموردون

من خلال هذه النسبة يمكن أن نعرف المدة التي يمنحها المورد للمؤسسة كأجال للوفاء بالتزاماتها

اتجاهه، وتحسب كما يلي:

الجدول رقم 15: دوران الموردون

2020	2019	2018	البيان (النسبة)
79 أيام	97 أيام	94 أيام	مدة التسديد للموردين

المصدر: من خلال: من اعداد الطالبين من خلال الملاحق: 1،2،3،4،6،7،9،10،11

التعليق:

من خلال دراسة التي خصصت مقارنة بين التحصيل من الزبائن من جهة و التسديد للموردين من جهة نستنتج ما يلي:

يجب ألا تزيد مدة تسديد الزبائن عن 90 يوم ويجب أن تكون أقل من مدة التسديد للموردين ومن خلال النتائج نلاحظ أن فترة التحصيل من الزبائن تتم خلال 11 يوم، أما فترة التسديد للموردين تتم خلال شهرين أو ثلاثة أشهر. و منه نستنتج أن فترة التحصيل من الزبائن أقل بكثير من فترة التسديد للموردين، إذا فكلما كانت فترة التحصيل قصيرة المدة كلما استفادة الشركة من هذه السياسة، وكلما زاد متوسط فترة الدفع أطول كلما زاد استثمار الشركة بهذه الأموال وبالتالي زيادة الأداء المالي للشركة.

المطلب الثاني: التسيير الأمثل للنقدية باستخدام نموذج ميلر و أور

تقوم فكرة هذا النموذج في تحديده لحجم الرصيد النقدي الأمثل، لذلك فهو نموذج احتمالي يعتبر أن حجم النقدية المطلوب يتسم بعدم الثبات يعتمد نموذج ميلر و أور على تحديد ثلاثة معالم رئيسية:

➤ تحديد نقطة العودة

يتم حساب نقطة العودة وفق العلاقة التالية:

$$Z = \sqrt{3A \cdot \sigma^2 / 4I + D}$$

حيث:

A: تكاليف الثابتة

$\sigma^2$ : التباين الذي يقيس مدى التقلب في صافي التدفق النقدي

I: معدل الفائدة على توظيف الأموال

D: رصيد الأمان

حساب تباين التدفق النقدي

$$\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{k=0}^n (X_i - \bar{X})^2$$

حيث:

$N$ : عدد الأيام

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي لصافي التدفق النقدي

$X_i$ : صافي التدفق النقدي الشهري

بناء على معلومات وتصريحات قسم المحاسبة و المالية يتم حساب التباين. و الجدول التالي يوضح

كيفية الحساب:

الجدول رقم 16: حساب التباين صافي التدفق النقدي الشهري الوحدة: دج

$(X_i - \bar{X})^2$	$(X_i - \bar{X})$	$\bar{X}$	$X_i$	
18 875 086 645 206 000 000 000,00	-137 386 631 974,17	137 728 764 798,17	342 132 824,00	<b>1</b>
18 786 883 847 277 900 000 000,00	-137 065 253 975,17	137 728 764 798,17	663 510 823,00	<b>2</b>
18 555 744 911 352 100 000 000,00	-136 219 473 319,17	137 728 764 798,17	1 509 291 479,00	<b>3</b>
18 114 109 720 411 600 000 000,00	-134 588 668 618,17	137 728 764 798,17	3 140 096 180,00	<b>4</b>
17 262 758 147 834 300 000 000,00	-131 387 815 827,17	137 728 764 798,17	6 340 948 971,00	<b>5</b>
15 621 527 754 217 800 000 000,00	-124 986 110 245,17	137 728 764 798,17	12 742 654 553	<b>6</b>
12 545 721 178 083 300 000 000,00	-112 007 683 567,17	137 728 764 798,17	25 721 081 231,00	<b>7</b>
7 423 172 496 591 810 000 000,00	-86 157 834 795,17	137 728 764 798,17	51 570 930 003,00	<b>8</b>
1 183 678 906 604 930 000 000,00	-34 404 634 958,17	137 728 764 798,17	103 324 129 840,00	<b>9</b>
4 758 844 199 966 550 000 000,00	68 984 376 491,83	137 728 764 798,17	206 713 141 290,00	<b>10</b>
76 069 860 729 003 700 000 000,00	275 807 651 686,83	137 728 764 798,17	413 536 416 485,00	<b>11</b>
475 289 014 810 129 000 000 000,00	689 412 079 100,83	137 728 764 798,17	827 140 843 899,00	<b>12</b>
684 486 403 346 679 000 000 000,00	-	-	1 652 745 177 578,00	$\Sigma$

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والملحق رقم 13:

$$\bar{X} = \frac{1652745177}{12} = 137728764798,17$$

و منه يحسب التباين كما يلي:

$$\sigma^2 = \frac{684486403346679000000000}{12} = 57\ 040533612223300000000$$

وبتالي تحسب نقطة العودة كما يلي:

$$Z = \sqrt{3 \times 250 \times 57\ 040533612223300000000 / 4 \times 0.3333}$$

$$Z \text{ (mois)} = 317763114.2$$

→ تحديد الحد الأقصى للنقدية

$$H = 3Z - 2D$$

$$H = 3 \times 317763114 + 0 = 953289342$$

→ تحديد متوسط رصيد النقدية

$$SMT = (H + Z) / 3 + D$$

$$SMT = 953289342 + 317763114.2 / 3$$

$$SMT \text{ (mois)} = 423684152.06$$

وهذا يعني عندما يصل رصيد للنقدية إلى الحد الأقصى (H) الموافقة لـ 953289342 دج يتم  
توظيف الأموال الفائضة و تتمثل في الفرق بين الحد الأقصى و نقطة العودة. و عندما يصل رصيد النقدية إلى  
الحد الأدنى (D) الموافقة لـ 0 دج يتم طلب كميات التي تسمح بعودة رصيد النقدية النقطة (Z) الموافقة  
لـ 317763114.2 دج. و طالما رصيد النقدية محصور بين الحد الأقصى و الأدنى لا تتم عمليات التمويل  
و التوظيف.

بعد تحديد الحد الأقصى و الحد الأدنى للنقدية و نقطة العودة، يمكن اتخاذ القرارات المالية من خلال

المقارنة بين رصيد الخزينة الفعلي الشهري لسنة 2019 مع الرصيد الأمثل للخزينة كما يلي

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

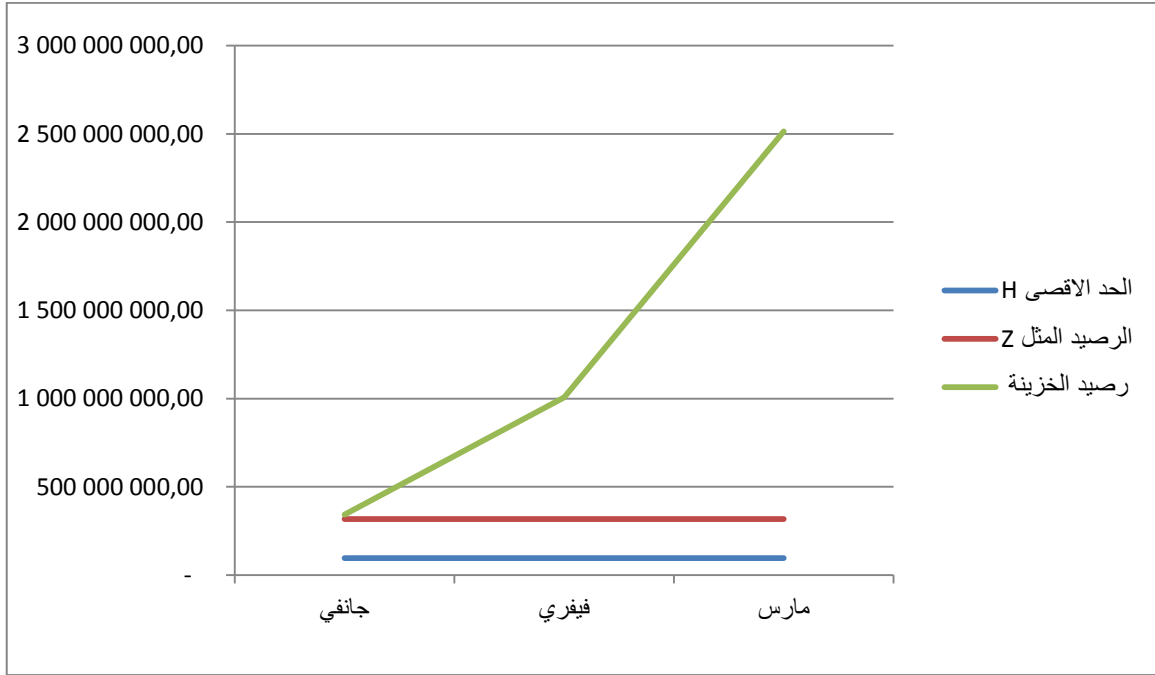
الجدول رقم 17: الرصيد الأمثل للخزينة الوحدة: دج

الأموال الموظفة القرار المالي (توظيف)	الرصيد الأمثل للخزينة	رصيد الخزينة	الخزينة الأولية	الخزينة الشهرية	
24 369 709,80	317 763 114,20	342 132 824,00	81 551 437,00	342 132 824,00	1
687 880 532,80	317 763 114,20	1 005 643 647,00	342 132 824,00	663 510 823,00	2
2 197 172 011,80	317 763 114,20	2 514 935 126,00	1 005 643 647,00	1 509 291 479,00	3
5 337 268 191,80	317 763 114,20	5 655 031 306,00	2 514 935 126,00	3 140 096 180,00	4
11 678 217 162,80	317 763 114,20	11 995 980 277,00	5 655 031 306,00	6 340 948 971,00	5
24 420 871 715,80	317 763 114,20	24 738 634 830,00	11 995 980 277,00	12 742 654 553,00	6
50 141 952 946,80	317 763 114,20	50 459 716 061,00	24 738 634 830,00	25 721 081 231,00	7
101 712 882 949,80	317 763 114,20	102 030 646 064,00	50 459 716 061,00	51 570 930 003,00	8
205 037 012 789,80	317 763 114,20	205 354 775 904,00	102 030 646 064,00	103 324 129 840,00	9
411 750 154 079,80	317 763 114,20	412 067 917 194,00	205 354 775 904,00	206 713 141 290,00	10
825 286 570 564,80	317 763 114,20	825 604 333 679,00	412 067 917 194,00	413 536 416 485,00	11
1 652 427 414 463,80	317 763 114,20	1 652 745 177 578,00	825 604 333 679,00	827 140 843 899,00	12

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على المعلومات المؤسسة

وفيما يلي شكل بياني لتحديد القرارات المالية لثلاثة أشهر.

الشكل رقم 08: قرارات المالية للثلاثي الأول من سنة 2019



المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الجدول رقم 17

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه و الجدول السابق تضخم رصيد الخزينة الشهري في أشهر سنة 2019 هذا التضخم يعني وجود رصيد نقدي عاطل (أموال مجمدة في المؤسسة) يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف الفرصة الضائعة الناتج من عدم استثمارها لتلك الأموال الفائضة ويمكننا مقارنة الرصيد الأمثل للخزينة في نهاية كل شهر باستخدام نموذج ميلر و أور مع رصيد الخزينة المتحصل عليها نهاية كل شهر و الجدول الموالي يوضح تضخم رصيد الخزينة الشهري.

الجدول رقم 18: تضخم رصيد الخزينة

رصيد الخزينة	الخزينة الأولية	الخزينة الشهرية	
342 132 824,00	81 551 437,00	342 132 824,00	جانفي
1005643647,00	342 132 824,00	663 510 823,00	فيفري
2514935126 ,00	1005643647	1 509 291 479,00	مارس

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على معلومات المؤسسة

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه تضخم رصيد الخزينة الشهري، حيث أن هناك رصيد نقدي عاطل لا يدر أرباح المؤسسة و هذا ما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف تدعى بتكاليف الاحتفاظ بالنقدية. و بما أن



## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2018 – 2020

المؤسسة تتعامل مع البنك الخارجي فيما يخص التمويل و الاستثمار، فإن تكلفة الاحتفاظ بالنقدية تتمثل في الفائدة المدينة و تحسب كما يلي:

$$\text{الفائدة المدينة} = \frac{V.T.J}{36000}$$

حيث أن:

$V$ : قيمة الأصول الموظفة

$T$ : معدل الفائدة

$J$ : عدد الأيام

$$\text{الفائدة المدينة} = \frac{24\,369\,709,80 \times 4 \times 180}{36000} = 487394.19$$

يلاحظ أن المؤسسة ضيعت فرصت توظيف الفائض النقدي في شهر جانفي الذي كان من الممكن أن يحقق 487394.19 في نهاية شهر جوان.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بالتحليل والشخيص المالي لمؤسسة عمر بن عمر، وذلك من خلال تحليل الميزانية المالية والميزانية الوظيفية وذلك باستخدام النسب المالية وأيضا من خلال مؤشرات التوازن المالي، وأيضا مع تخصيص دراسة حول حزينة المؤسسة من خلال نماذج وأساليب مالية فنية، وذلك بالاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ومنه يمكن أن نقول إن مؤسسة عمر بن عمر لم تحقق التوازن المالي وذلك خلال فترة الدراسة (2018-2020).

الخاتمة العامة

### الخاتمة

قد شمل موضوع هذا البحث إدارة التدفقات النقدية، وذلك لما له من أهمية على التوازن المالي و القرارات المالية المتعلقة به، حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة و المتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثرها مباشرة على الخزينة، هذه الأخيرة تعتبر صورة تترجم فيها كل التدفقات النقدية التي تقوم بها المؤسسة.

و تعتبر إدارة الخزينة انشغال دائم لمسيرى المؤسسة، كما أن الاهتمام الأولي لمسير الخزينة هو ضمان استمراريته الذي لا يتم إلا بتسديد ديونها في تاريخ استحقاقها. و التسيير الجيد للخزينة لا يكمن فقط في عمليات الانفاق و التحصيل، بل يتعدى ذلك و يكمن التسيير الفعال و الجيد للخزينة من خلال التسيير الأمثل للموارد المالية المتاحة للمؤسسة الذي يصبح مجموعة من القرارات و الاجراءات التي تحقق التوازن المالي للمؤسسة.

### اختبار الفرضيات

فالفرضية الأولى تم اختبارها في الفصل الأول و الثاني، أين تحققنا من صحتها حيث أن إدارة التدفقات النقدية هي إدارة كل التدفقات النقدية داخلية و خارجية باستخدام مؤشرات مالية و نماذج رياضية للوصول إلى حالة التوازن بينهما لجعل الرصيد النقدي ضمن حدود مطلوبة .

أما الفرضية الثانية تم اختبارها في الفصل الثاني أين تحققنا من صحتها، حيث أن القرار هو عملية أساسية في الإدارة حيث يقوم المدير بتحديد بديل الأفضل و الأمثل من بين البدائل المتاحة .

أما بنسبة للفرضية الثالثة تم اختبارها في الفصل الثاني و الفصل الثالث، حيث تبين أن الفرضية مؤكدة من جهة استخدام مؤشرات التوازن المالي و نسب السيولة و في اتخاذ القرارات المالية و غير مؤكدة بنسبة لاستخدام نموذج ميلر و أور حيث المؤسسة لا تهتم بقرارات المالية المتعلقة برصيد النقدي و لا تقوم بوضع رصيد الأمان كونها تتسم بالمخاطرة.

### نتائج الدراسة النظرية

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين مجموعة من النتائج تتمثل في ما يلي:

☞ التحليل المالي هو عملية فحص للقوائم المالية بالاعتماد على أساليب مختلفة و أدوات مالية بهدف

تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة؛

☞ يعتبر التحليل المالي استراتيجية أساسية للاستثمار نظرا لاعتماده على اهم القوائم المالية؛

- توجد عدة أساليب للتحليل المالي من أهمها نسب المالية و مؤشرات التوازن المالي؛
- يتم تبويب قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاثة أنشطة (نشاط تشغيلي، نشاط تمويلي و نشاط استثماري)
- هناك طريقتين لإعداد قائمة التدفقات النقدية و هما الطريقة المباشرة و الطريقة غير المباشرة و تعطي كلا الطريقتين نفس النتائج المتحصل عليها؛
- إدارة التدفقات النقدية هي تسيير و مراقبة كل التدفقات المؤسسة؛
- تعتبر غدارة التدفقات النقدية عنصر من عناصر إدارة رأس مال العامل؛
- تعتبر الخزينة وسيلة لتحديد الاحتياجات و حسن تسيير يدعم القرارات الصحيحة؛
- تعتبر الموازنة التقديرية مستند يسير إلى تقدير المقبوضات و المدفوعات على مدى فترة مستقبلية محددة.

### نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال التحليل المالي للميزانية المالية المختصرة، نجد أن المؤسسة تعمل على التوسع في المجال الجغرافي من جهة، و فتح باب حول استثمارات جديدة من جهة أخرى؛
- المؤسسة شهدت تذبذبا في الديون طويلة الأجل، و هذا بسبب انعدامها من جهة، و لجوء المؤسسة للاقتراض من جهة أخرى؛
- اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الديون قصيرة الأجل، حيث أنها تمثل أكبر نسبة في جانب الخصوم؛
- نسب السيولة كانت سيئة خلال فترة الدراسة؛
- نلاحظ أن رأس مال العامل سالب خلال فترة الدراسة، و هذا ما يدل على أن الأموال الدائمة لم تغطي الأصول الثابتة، و أيضا المؤسسة لا تحتفظ بهامش الأمان لمواجهة مختلفة المخاطر المحتملة؛
- احتياج رأس مال العامل سالب خلال ثلاث السنوات؛
- المؤسسة تجد نفسها في حالة عجز مالي، و خطر عدم تسديد التزاماتها؛
- المؤسسة لا تحقق التوازن المالي.

### الاقتراحات و التوصيات

- الحرص على متابعة و وضع مخطط الخزينة اليومية و شهرية بدلا من اكتفاء بالسنوي؛
- ضرورة استثمار فوائض الأموال لتفادي الوقوع في تكاليف الاحتفاظ بالنقدية؛
- ضرورة وضع رصيد الأمان بنسبة لنموذج ميلر و أور لأن في الوقت الحالي و بسبب جائحة كوفيد لا يمكن الحصول على الأموال من البنوك المتعاقد معها بسهولة؛

وضع تنبؤات خاصة بالمقبوضات و المدفوعات وفقا للتاريخ و القيمة تكون مدروسة بشكل جيد و بطرق رياضية حديثة.

### آفاق الدراسة

في الأخير، يمكن القول أن هذا الموضوع يحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات و أن هذا البحث هو مجرد تقرب من واقع إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية. و من هذا السياق نقترح بعض آفاق البحث:

تقنيات تمويل الخزينة في المؤسسة الاقتصادية؛

أثر مخاطر السيولة على المؤسسة الاقتصادية؛

دور قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003-2004
2. باديس بن يحيى بخلوه، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013
3. بلعور سليمان، التسيير المالي- محاضرات تطبيقات-، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
4. بن ابراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي و الاستثماري في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012
5. حمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ ادارة الأعمال، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، السعودية، 2014
6. حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004
7. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة و المؤسسة، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013
8. رجم نصيب، إدارة الخزينة دروس و تطبيقات، دار العلوم لنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
9. رشيد الجزراوي، إدارة رؤوس الأموال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015
10. زياد رمضان، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر، 2013
11. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار التمويل التحليل المالي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2007
12. صافي فلوح، إسماعيل اسماعيل، ترحيل القوائم المالية، مطبعة الروضة، دمشق، سوريا، 2008
13. طارق عبد العال حماد، دليل تطبيق معايير الحاسبة الدولية ومعايير العربية المتوافقة معها، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
14. طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2018
15. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، مصر، 2002

16. عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
17. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة-، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
18. علي الشرفاوي، العملية الادارية وضائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002
19. علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيايلى، التحليل المالي عن الرقابة عن الأداء وكشف الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015
20. فرد وستون ويوجين برجام، تعريب عدنان دغستاني، التمويل الاداري، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2000
21. لحسن عبد الله، بحوث العمليات و تطبيقاته، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019
22. محمد الصريبي، إدارة المال و تحليل هيكله، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2007
23. محمد الفاتح الغربي، التمويل والاستثمار في الاسلام، دار الجنة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016
24. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الخرطوم، السودان، 2020
25. محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، آيتاك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2010
26. محمد سمير الصبان، رجب السيد راشد، المحاسبة المتوسطة أسس القياس والإفصاح المحاسبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998
27. محمد عبد السلام، إدارة الموارد المالية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017
28. محمد عزت الميداني، الادارة التمويلية في الشركات، العبيكان للنشر، الطبعة السابعة، الرياض، السعودية، 2015
29. محمد غياث شيخة، الاستثمار (المبادئ، الادوات، المخاطر والتقييم)، دار رسلان للطباعة و النشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2021



30. محمد غياث شيخة، التمويل مبادئ - سياسات - التوجهات الحديثة، دار الرسلان للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2021
31. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الطبعة لثانية، عمان، الأردن، 2006
32. محمد، منير و اسماعيل اسماعيل و نور عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
33. محمود صبح، رأس مال العامل وتمويل المشروعات الصغيرة، القاهرة، مصر، 1999
34. مصطفى يوسف كافي، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2009
35. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
36. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار النشر مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
37. منال أحمد البارودي، الطرق الابداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015
38. منير ابراهيم هندي، الادارة المالية \_مدخل تحليل معاصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 2000
39. مؤيد راضي خنفر، غسلان فلاح، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009
40. مؤيد عبد الحسين، نظريات اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2016
41. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009
42. نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية، دار المجد للنشر، القاهرة، مصر، 2015
43. وليد ناجي الحيايلى، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الورق للنشر و التوزيع، الطبعة لأولى، عمان الأردن، 2004

### الرسائل والأطروحات

1. إسماعيل إحسان كلش، إدارة رأس المال العامل وتأثيرها على ربحية المنشأة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2010
2. بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماجستير، 2013
3. محمد بن عمر "دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، الجزائر، 2015
4. مراد قاسم عيد سليمان، التنبؤ بالتدفقات النقدية التشغيلية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003
5. ميساء محمد سعد أبو تمام، مدى إدراك المحاسبين والمدققين والمحللين الماليين ومستخدمي البيانات المالية لممارسة المحاسبة الإبداعية على قائمة التدفقات النقدية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013

### المجلات

1. أمال نوري محمد، "مدى تناغم أدوات التحليل المالي مع المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية-دراسة تحليلية بالاعتماد على بيانات عدد من الشركات العالمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013.
2. باهي نوال، ايمن فريد، "ادارة التدفقات النقدية - دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 06، ديسمبر 2018.
3. خميسي قايدي، امينة بن خزنا جي، "قياس وتحليل مخاطر السيولة في البنوك التجارية (دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC) الفترة 2008-2012"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس، الجزائر العدد الثالث، المجلد الثالث، جانفي 2016.
4. زهواني رضا، "دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية"، مجلة العلوم الادارية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، سنة 2017.
5. زويينة مخلخل، دور القوائم المالية في اتخاذ القرار التمويلي، مجلة البحوث الاقتصادية، الجزائر، بسكرة، المجلد 14، العدد 03، 2020.

6. موفق ربابعة، "إدارة رأس المال العامل وآثارها على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المساهمة العامة خلال الفترة 2000 - 2010"، جامعة العلوم الادارية والاقتصادية، المملكة العربية السعودية، المجلد 7، العدد 1، ديسمبر 2013.
7. نضال رؤوف أحمد، "دراسة تحليلية لمخاطر السيولة باستخدام الكشف التدفق النقدي"، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013.

### المحاضرات والمطبوعات

1. أسيا خليفة، مطبوعة بعنوان "التحليل المالي المتقدم"، محاضرة ثانية ماستر في علوم التسيير تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة مرسلبي عبد العزيز تيبازة، الجزائر، 2021.
2. حسين بالعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2010.

### المراجع باللغة الأجنبية

1. James Ike Uwe, Samuel MenyoTakon, Déterminants Of Working Capital Management, International Journal Of Economics Commerce And Management, United Kingdom, Vol 03, No 02, February 2015.
2. OyadonghanKereotu James, "Cash-Flow And Corporate Performance", European Journal Of Accounting Audition And Finance Research, United King dom, Vol 02, No 07, September 2014.
3. Paramasivan C. & Subramanian:" Financial Management", New Age International (P) Ltd .,Publishers, 2009.

# قائمة الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F U U U U 2 4 U 3 8 2 2 / 5 5 0 5

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

الملحق رقم: 01

Exercice du 01/01/2019 au 31/12/2019

Page 2 of 2

## COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Salaires de personnel	798 014 416		698 993 602	
Impôts, taxes et versement assimilés	108 891 454		63 910 298	
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>964 637 858</b>		<b>652 424 109</b>
Produits opérationnels		9 506 199		40 557 520
Charges opérationnelles	87 481 483		52 899 578	
Dotations aux amortissements	384 492 842		318 380 814	
Dotations				
Plus de valeur				
Perte sur pertes de valeurs et provisions				
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>522 249 752</b>		<b>321 601 237</b>
Revenus financiers		912 704		1 205 395
Charges financières	13 189 671		9 606 214	
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>12 276 966</b>		<b>8 430 819</b>	
<b>RESULTAT ORDINAIRE (V+V)</b>		<b>509 972 786</b>		<b>313 410 417</b>
Produits extraordinaires (produits)				
Charges extraordinaires (Charges)				
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>				
Transferts sur résultats ordinaires	101 942 423		87 919 221	
Différence (Variations) sur résultats ordinaires				
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>408 030 363</b>		<b>225 491 195</b>



DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

SEMOLIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUELMA

الملحق رقم : 02

## BILAN ACTIF

Exercice clos le :

31/12/2018

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>				
Coût d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
- Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	734 843 298	347 130 096	387 700 513	328 988 848
- Install. tech., matériel et outillage industriels	7 145 349 847	1 097 541 607	6 047 809 040	1 821 384 410
- Autres immobilisations corporelles	488 784 517	257 220 157	231 564 360	189 286 013
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	581 069 203		581 069 203	4 276 065 100
Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entités associées				
- Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	72 731 494		72 731 494	75 385 043
- Impôts différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 130 962 343</b>	<b>2 301 898 850</b>	<b>7 829 063 493</b>	<b>7 689 002 257</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stock et en cours	4 757 370 596		4 757 370 596	3 634 000 130
<b>Créances et Emplois assimilés</b>				
- Clients	340 150 142		340 150 142	104 781 888
- Autres débiteurs	470 584 343		470 584 343	120 839 580
- Impôts et assimilés	224 581 089		224 581 089	- 58 191 254
- Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	741 880 254		741 880 254	120 953 153
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>6 000 007 309</b>		<b>6 200 007 309</b>	<b>4 307 651 733</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>16 030 969 652</b>	<b>2 301 898 850</b>	<b>14 009 066 802</b>	<b>12 112 004 030</b>

STINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR  
: SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES  
: ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

الملحق رقم :  
03

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31/12/2018

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Capital non appelé		500 000 000	500 000 000
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]			
Ecart de réévaluation		1 574 792 999	1 598 998 010
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat) [2] du groupe [1]			
Autres capitaux propres-Rapport à nouveau		312 410 417	77 704 993
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 488 203 317</b>	<b>2 174 702 000</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
impôt (différés et provisionnés)		2 578 441 882	2 578 441 882
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 578 441 882</b>	<b>2 578 441 882</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Courants et comptes rattachés			
impôt		2 040 000 445	1 677 660 917
Autres dettes		90 993 050	77 751 758
Réservé passif		5 725 383 764	3 427 271 240
Compte de liaison des établissements et sociétés de participation		1 458 642 284	1 878 625 316
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>8 319 020 488</b>	<b>7 060 699 272</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>14 385 751 682</b>	<b>12 112 934 036</b>

DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Nom de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

الملحق رقم :  
04

Page 1 of 2

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

## COMPTES DE RESULTAS

Designation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Produits de marchandises				
Production		8 714 365 902		7 059 128 028
Produite				
Produite				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordées				
<b>Offre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>8 714 365 902</b>		<b>7 059 128 028</b>
Production stockée ou déstockée		-23 884 051		170 107 031
Production immobilisée				
Événement d'exploitation				
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 690 481 851</b>		<b>7 229 235 059</b>
Charges de marchandises vendues				
Matières premières	5 840 287 218		4 966 455 662	
Autres approvisionnements	763 345 902		660 905 823	
Variations des stocks				
Charges d'études et de prestations de services				
Autres consommations	132 976 629		108 239 234	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	68 602 401		6 730 706	
Entretien, réparations et maintenance	37 478 917		30 007 900	
Services				
Primes d'assurances	19 129 120		16 208 289	
Dépense				
Documentations et divers	13 284 771		5 643 505	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	2 870 251		5 488 707	
Publicité	138 713 161		168 661 743	
Déplacement, missions et réceptions	108 539 500		114 828 964	
Autres services	128 917 922		89 497 507	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>CONSUMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>7 276 153 841</b>		<b>6 072 565 929</b>	
<b>I - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-III)</b>		<b>1 414 328 009</b>		<b>1 156 669 630</b>



DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR  
 Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES  
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

الملحق رقم : 05

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

Page 2 of 2

COMPTES DE RESULTAS

Designation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
charges de personnel	098 993 602		517 230 383	
pôts, taxes et versement assimilés	63 910 298		60 702 174	
<b>- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>652 424 109</b>		<b>675 736 972</b>
autres produits opérationnels		40 557 520		10 684 379
autres charges opérationnelles	52 699 578		143 105 060	
dotations aux amortissements	318 380 814		245 144 319	
dividendes				
montant de valeur				
prise sur pertes de valeurs et provisions				
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>321 901 237</b>		<b>201 171 972</b>
produits financiers		1 205 395		3 446 424
charges financières	9 698 214		80 382 706	
<b>I - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>8 499 819</b>		<b>76 937 281</b>	
<b>II - RESULTAT ORDINAIRE (I+V)</b>		<b>312 410 417</b>		<b>124 234 691</b>
élément extraordinaires (produits)				
élément extraordinaires (charges)				
<b>III - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>				
impôt exigible sur résultats ordinaires			45 291 001	
impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
<b>X-RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>267 119 417</b>		<b>78 943 690</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

26 MAI 2020



الملحق رقم :

BILAN ACTIF

06

Exercice clos le :

31/12/2019

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
Immobilisation non courante				
- par acquisition-gros œuvre ou régalif				
- immobilisations incorporelles	56 737 924	459 967	56 278 013	
- immobilisations corporelles				
- terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
- agencements et aménagements de terrains				
- constructions	983 830 298	385 295 740	598 534 558	387 708 513
- matériel, tech., matériel et outillage industriels	7 277 510 845	1 062 740 583	6 214 770 261	5 447 808 543
- autres immobilisations corporelles	532 484 483	306 598 999	225 885 484	211 954 350
- immobilisations en concession				
- immobilisation en cours	426 203 894		426 203 894	581 059 253
- immobilisation financière				
- titres mis en équivalence-entreprises associées				
- autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
- autres titres immobilisés				
- prêts et autres actifs financiers non courants	614 919 939		614 919 939	72 731 404
- impôts différés actif				
- autres produits différés - hors vote d'emploi				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>11 026 200 203</b>	<b>2 857 689 630</b>	<b>8 169 510 573</b>	<b>7 838 063 585</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
- créances courantes	3 503 213 350		3 503 213 350	4 757 375 535
- avances et emplois assurés				
- clients	39 647 298		39 647 298	348 159 142
- autres débiteurs	761 567 175		761 567 175	478 884 943
- stocks et approvisionnements	93 308 458		93 308 458	334 581 086
- autres créances et emplois assurés				
- disponibilités et provisions				
- trésorerie et équivalents financiers	327 388 259		327 388 259	741 889 254
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 724 582 548</b>		<b>4 724 582 548</b>	<b>6 353 887 918</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>15 751 182 833</b>	<b>2 857 689 630</b>	<b>12 894 923 281</b>	<b>14 191 951 503</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W. GUÉLMA



الملحق رقم :

**BILAN PASSIF**

07

Exercice clos le :

31/12/2019

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		900 000 000	900 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 900 284 066	1 674 782 900
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		408 030 353	225 491 190
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 808 314 459</b>	<b>2 400 284 066</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862	2 578 441 862
Capit: (différés et provisionés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 578 441 862</b>	<b>2 578 441 862</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 038 502 901	2 040 085 440
Capit:		116 737 793	184 912 271
Autres dettes		4 761 990 187	5 723 388 704
Trésorerie passif			1 458 682 286
Compte de travaux des établissements et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>7 707 316 881</b>	<b>9 407 028 701</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF</b>		<b>13 094 073 203</b>	<b>14 385 751 662</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA



Page 1 of 2

Exercice du **الملاحق رقم :** 01/01/2019 au 31/12/2019

**COMPTES DE RESULTAS**

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Produits de marchandises				
Production				
Produits fabriqués		11 185 772 107		8 714 355 802
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annuels				
Rabais, remises, restournes accordés				
<b>Ensemble d'articles net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>11 185 772 107</b>		<b>8 714 355 802</b>
Production stockée ou déstockée		57 934 878		-23 884 051
Production immobilisée				
Production d'exploitation				
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>11 243 706 985</b>		<b>8 690 481 851</b>
Produits de marchandises vendues				
Produits premiers	8 084 473 997		6 840 297 218	
Produits approvisionnements	912 848 155		793 348 932	
Produits des stocks				
Produits d'études et de prestations de services				
Produits consommations	137 026 289		132 976 629	
Produits remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	5 788 179		59 802 401	
Entretien, réparations et maintenance	31 688 291		37 476 917	
Primes d'assurances	15 798 806		18 129 120	
Documentations et divers	24 990 778		13 284 771	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	14 414 494		2 870 251	
Publicité	35 763 827		138 713 181	
Déplacement, missions et réceptions	72 526 506		108 539 500	
Produits services	39 873 938		128 917 922	
Produits remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>8 376 163 257</b>		<b>7 275 163 841</b>	
<b>RESERVE AJOUTER D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 867 543 728</b>		<b>1 415 328 009</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BEMAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL. PEDJOUJ W. OUELMA

الملحق رقم :

09

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N		N - 1	
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 633 171	12 091 779	46 541 392	56 278 019
Immobilisations corporelles				
Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 077 470 468	438 813 884	638 656 583	598 524 556
Install. tech. matériel et outillage industriels	7 562 844 974	2 351 006 185	5 211 838 788	5 314 872 961
Autres immobilisations corporelles	581 024 504	367 665 311	213 359 194	224 097 466
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	76 151 306		76 151 306	426 203 699
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	396 154 961		396 154 961	614 919 939
Impôts différés actif	1 159 000		1 159 000	
Autres produits différés- Hors				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 887 652 406</b>	<b>3 169 577 160</b>	<b>7 718 075 246</b>	<b>8 169 110 658</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	695 746 957		695 746 957	3 503 213 356
Créances et emplois assimilés				
Clients	169 345 639	3 034 369	166 311 270	39 647 298
Autres débiteurs	1 000 007 637		1 000 087 637	761 997 175
Impôts et assimilés	129 661 720		129 661 720	93 308 458
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 638 739 993		2 638 739 993	327 396 259
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 633 581 945</b>	<b>3 034 369</b>	<b>4 630 547 576</b>	<b>4 724 962 546</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>15 521 234 351</b>	<b>3 172 611 529</b>	<b>12 348 622 822</b>	<b>13 094 073 203</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 6

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AVOR BEHAVOR

Activité : SEMOULIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJOU W. GUELMA

الملحق رقم :  
10

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	1 900 284 096
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	146 883 029	408 030 363
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 955 197 488</b>	<b>2 808 314 459</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	2 320 597 676	2 578 441 862
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 320 597 676</b>	<b>2 578 441 862</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 630 752 142	2 838 582 901
Impôts	67 935 078	116 737 793
Autres dettes	5 359 676 439	4 751 996 187
Trésorerie Passif	14 463 999	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation		
<b>TOTAL III</b>	<b>7 072 827 657</b>	<b>7 707 316 881</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>12 348 622 822</b>	<b>13 094 073 203</b>

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000240382275508

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AVOIR BEJOUICH

Activité : SEMOUINERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEGJOUJ W. GUELMA

الملحق رقم :

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020 11

Page 1 of 2

## COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N			
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués	8 638 058 842		11 185 772 107
	Prestations de services			
	- Vente de travaux			
Produits annexes		1 110 175		
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		8 639 169 017		11 185 772 107
Production stockée ou déstockée		-180 509 662		87 034 870
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		8 458 659 354		11 243 706 985
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	5 682 532 964		8 084 473 997	
Autres approvisionnements	648 223 955		912 848 155	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	101 725 702		137 026 289	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale	2 526 600		
	Locations	64 746 347		5 788 179
	Entretien, réparations et maintenance	37 885 542		31 668 291
	Primes d'assurances	17 441 049		15 798 805
	Documentation et divers	7 012 285		24 990 778
	Personnel extérieur à l'entreprise	281 800		
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	9 013 542		14 414 494
	Publicité	26 557 576		36 753 827
	Déplacements, missions et réceptions	27 793 062		72 526 505
Autres services	47 574 122		39 873 930	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	6 673 314 549		9 376 163 257	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (II-II)		1 785 344 805		1 867 543 728

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AVOR BENAVOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W. GUELMA

الملحق رقم: 12

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

## COMPTES DE RESULTAT

Page 2 of 2

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	841 747 794		796 014 416	
Impôts et taxes et versements assimilés	81 740 134		106 891 454	
IV-Excédent brut d'exploitation		861 856 877		964 637 858
Autres produits opérationnels		11 206 897		9 566 199
Autres charges opérationnelles	113 425 976		87 461 463	
Dotations aux amortissements	516 358 651		364 492 842	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		243 279 147		522 249 752
Produits financiers		23 140 600		912 704
Charges financières	61 596 392		13 189 671	
VI-Résultat financier	38 449 792		12 276 966	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		204 829 354		509 972 786
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	59 105 325		101 942 423	
Impôts différés (variations) sur résultats		1 159 000		
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		146 883 029		408 030 363

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.





SARL MOULINS AMOR BENAMOR  
S.A.R.L au capital de 500 000 000 DA  
ELFEDJOUJ, Wilaya de GUELMA - ALGERIE -

الملحق رقم: 13

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
<b>I. SOLDE EN DEBUT DE ANN.</b>	61 761 467	346 332 864	1 000 643 647	2 264 935 026	54 000 000 306	121 985 980 237	26 738 634 880	80 428 736 046	102 030 646 064	209 364 375 908	462 067 937 264	825 604 338 679
<b>A. Evénements extra</b>												
<b>AI1. Décaissements</b>												
- en attente des décaissements	144 585 666	435 264 277	407 564 333	715 079 883	785 638 944	850 862 508	1 001 438 889	1 225 332 325	1 197 400 084	1 426 358 646	1 575 473 666	1 640 438 469
- en plus en attente	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
<b>AI2. Flux de capitaux</b>												
- en plus par l'actif net	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- en plus par l'actif net des comptes courants	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- en plus par l'actif net des comptes de	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- en moins de l'actif net des comptes	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
<b>I. TOTAL</b>	144 585 666	435 264 277	407 564 333	715 079 883	785 638 944	850 862 508	1 001 438 889	1 225 332 325	1 197 400 084	1 426 358 646	1 575 473 666	1 640 438 469
<b>B. Décaissements</b>												
<b>BI1. Décaissements</b>												
- en plus en attente des décaissements	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- en plus par l'actif net des comptes	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438	11 125 438
- en moins en plus en attente	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- de crédits bancaires, de crédits bancaires	4 325 000	4 325 000	4 325 000	4 325 000	4 325 000	4 325 000	4 325 000	4 325 000	4 325 000		4 325 000	4 325 000
- en moins des dépenses bancaires	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074	14 000 074
- les pénalités, fautes et sanctions en matière de	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000	7 326 000
- charges de la période	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326	24 007 326
- les pénalités sur les décaissements	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949	7 825 949
- TVA variable	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- charges de la période	"	"	"	"	"	"	7 204 338	"	"	"	7 204 338	"
<b>BI2. Flux de capitaux</b>												
- en plus en attente des décaissements (premier décaissement)	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
- en moins en attente des décaissements	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
<b>II. TOTAL</b>	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279	108 938 279
<b>A. Solde de fin de mois = I - B</b>	160 635 387	325 277 986	593 079 314	1 549 896 143	4 665 967 445	14 945 142 736	5 665 446 402	1 201 203 942	1 197 400 084	1 386 365 366	1 466 488 190	1 531 500 210
<b>B. Solde de fin de mois = I + A</b>	144 585 666	435 264 277	407 564 333	715 079 883	785 638 944	850 862 508	1 001 438 889	1 225 332 325	1 197 400 084	1 426 358 646	1 575 473 666	1 640 438 469
<b>C. Canal (mois X + mois X-1)</b>	144 585 666	1 000 643 647	2 264 935 026	5 428 033 306	12 985 980 237	24 738 634 880	50 459 756 041	102 030 646 064	209 364 375 908	422 067 937 264	825 604 338 679	1 481 745 075 578

## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe

Du 01/01/2019 au 31/12/2019

Désignation	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		11 215 137 867.21	11 470 474 253.12
Encaissements d'autres produits opérationnels		5 249 177.09	25 533 884.63
K Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		10 821 006 829.60	9 755 111 923.58
Intérêts et autres frais financiers payés		12 168 595.48	9 288 108.41
Impôts sur les résultats payés		111 858 415.00	87 172 778.00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>275 355 194.22</b>	<b>1 644 435 337.76</b>
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>275 355 194.22</b>	<b>1 644 435 337.76</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-348 668 314.57	283 754 547.19
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		49 489 812.23	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		555 485 388.00	17 367 503.10
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		16 677 489.52	16 000 000.00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>(847 976 400.42)</b>	<b>(285 122 050.29)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			153 000 000.00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			<b>(153 000 000.00)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		108 370.93	112 107.29
<b>Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>(572 729 577.13)</b>	<b>1 206 201 180.18</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(58 251 026.93)	(1 031 258 667.34)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		317 884 568.00	(58 251 026.93)
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>375 915 584.93</b>	<b>973 007 630.41</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>948 645 162.06</b>	<b>(233 193 549.77)</b>

REPUBLIQUE 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.....

الرقم : ..... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / ..... 20.....

Guelma le : .....

قالمة في : ..... 2022.....

إلى السيد: ..... هادي بن عيسى عيسى

بن عيسى خاتم

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): ..... حناص بن عيسى

الطالب(ة): ..... طاجي بن عيسى

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

تخصص : ..... مالية المحو

بمؤسستكم .

موضوع الزيارة: ..... دور إدارة التسيير المتغيرة في اتخاذ القرارات المالية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم ما فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير بكلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
امضاء: جلايلة كريم



اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

ع. كاشي  
KACHI Khalid

مؤسسة المؤسسة المستقلة

KACHI Khalid

Superviseur Formation



## ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية، ولدراسة هذا الهدف قمنا بدراسة كل متغير على حدة في الجانب النظري، وبدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال فترة (2018-2020).

حيث قمنا بتحليل الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة باستخدام مجموعة من نسب و المؤشرات المالية و طريقة أخرى رياضية ، قد لخصت الدراسة أن المؤسسة لها فائض سيولة مجمدة في المؤسسة خلال فترة الدراسة ، وهذا راجع إلى سوء تسيير جدول تدفقات الخزينة خلال فترة الدراسة.

### الكلمات المفتاحية:

الخزينة، اتخاذ القرار، القرارات المالية، إدارة التدفقات النقدية، قرار التمويل، قرار الاستثمار.

## Résumé

L'objectif de cette étude est de montrer le rôle de la gestion des flux de trésorerie dans la prise de décisions financières, et pour étudier cet objectif, nous avons étudié chaque variable séparément dans le côté théorique, en plus de faire une étude de terrain en concernant les moulins Amor benamor au cours de la période (2018-2020).

On a analysé les documents présentés de cette entreprise en utilisant un ensemble de ratios et indicateurs financiers et une autre méthode mathématique, à la fin de cette étude nous concluons que l'entreprise Revêtent excédents de liquidité au cours de la période d'étude et ceci est dû à la mauvaise gestion des flux de trésorerie.

### Mots clé

Trésorerie, , la prise de décision , les décisions financières, gestion des flux de trésorerie, décision de financement, décision d'investissement.