

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية

- دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج خلال 2014 - 2017 بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

- أ/ عمر بوجميلة

إعداد الطالبتين:

- رفية جليط

- مريم بوكرب

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أ/ مختار بن أعمر
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أ/ عمر بوجميلة
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أ/ محمد سامي لزعر

السنة الجامعية: 2018 / 2019

# شكر و تقدير

"بسم الله الرحمن الرحيم"

قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لَقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ شَكَرَ اللَّهُ وَمَنْ يَشْكُرْ  
اللَّهُ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌ حَمِيدٌ﴾. سورة لقمان الآية  
(12)

نحمد الله ونشكره على أن جعلنا من طلاب العلم وعلى ما من به  
علينا من إنهاء هذا العمل. وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم:  
" لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

نتقدم بالشكر الجزيل إلي كل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب  
أو من بعيد وخاصة الأستاذ "**بوجميلة عمر**" لإشرافه على هذا البحث  
وحرصه وصبره ومتابعته لكل معلومة تسجل فيها وعلى تقديره واحترامه  
لنا، راجين من المولى أن يبارك فيه مع تمنياتنا له بالمزيد من التقدم  
والنجاح في حياته.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى كل الأساتذة  
دون استثناء. ونسأل الله أن يجازيهم عنا خير الجزاء إنه السميع مجيب  
الدعاء.

نتوجه أيضاً بجزيل الشكر إلى عمال الشركة الإفريقية للزجاج  
وبالأخص رئيس مديرية المحاسبة والمالية "سلولة أحسن".



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد الأمين، الحمد لله الذي وفقني في عملي ولم أكن لأصل إليه لولا فضله عليا أما بعد:

إلى أول من رأت عيني وجهها وأول منلفظ لساني بإسمها، إلى من أهتدي إلى أحضانها عندما أشعر بالتعب إلى التي سهرت تعبت ربت ألا وهي "أمي ثم "أمي ثم "أمي" حفظها الله ورعاها وجعل مثواها الجنة.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى سندي في الحياة إلى من أمسك يدي منذ صغري وغرس في نفسي العلم لمواجهة الحياة بطوها ومرها "والدي الحبيب" حفظه الله تعالى ورعاها.

إلى سندي وقوتي وملادي بعد الله، إلى من يرسموا البسمة في وجهي وكانوا مثلي في الحياة إلى من عشت بينهم وترعرعت إخوتي وأخواتي وجميع أفراد العائلة.

إلى البراعيم الصغار "محمد، دعاء، أنيس، شمس الدين، ألاء، عبد الله، رتاج" حفظهم الله.

إلى من شاركنا في هذا العمل من أصدقاء الدرب وأصدقاء العمل.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إلى كل من أحبهم ولم تسعهم مساحة الورق فلهم في القلب مكان.

رفية



# الإهداء

"بسم الله بدأت، وبالعقل فكرت، وباللسان عبرت، وبالقلم خطت"  
الحمد لله الذي هداني لهذا الهدى وهديني بالإسلام أكرمني وكرمني وبالإيمان وفقني  
لإكمال هذا العمل أما بعد: أهدي ثمرة عملي هذا إلى الشمعة التي أنارت ذري  
وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى أعز انسان في الوجود "أمي" الغالية أطال الله  
في عمرها.

إلى من سعي جاهدا في تربية ورعايتي وتعليمي، الذي بنوره مضيت طريقي  
فكان وصولي، وزرع في قلبي بسمة، وبعث في فؤادي بهجة "أبي" أطال الله في  
عمره ومدد خطاه.

إلى من جمعني بهم رحم واحد، وشاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم  
أسعد الأوقات، إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى البراعم (وائل، رتاج، هدى، رزان، هيثم، يوسف).  
إلى كل الأخوال والأعمام عائلتي بوكرب وقيسوم.  
إلى من سانداني في إنجاز هذا العمل "رفية".  
إلى كل الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.  
إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله عز وجل التوفيق.

مريم



# فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	شكر وتقدير
	الإهداء
.I	فهرس المحتويات
.V	فهرس الجداول
.VII	فهرس الأشكال
.IX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية</b>
7	تمهيد
8	<b>المبحث الأول: أساسيات حول قائمة التدفقات النقدية</b>
8	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قائمة التدفقات النقدية
10	المطلب الثاني: مفهوم قائمة التدفقات النقدية
12	المطلب الثالث: أهداف قائمة التدفقات النقدية
13	المطلب الرابع: استخدامات وأغراض قائمة التدفقات النقدية
15	<b>المبحث الثاني: عرض قائمة التدفقات النقدية</b>
15	المطلب الأول: مصادر المعلومات وخطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية
16	المطلب الثاني: عرض قائمة التدفقات النقدية حسب معيار دولي رقم 07
19	المطلب الثالث: عرض قائمة التدفقات النقدية وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري SCF
25	المطلب الرابع: مقارنة بين قائمة التدفقات النقدية والميزانية وجدول حساب النتائج
28	<b>المبحث الثالث: بعض المشكلات المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية</b>
28	المطلب الأول: التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية والتدفقات غير العادية
29	المطلب الثاني: فوائد وتوزيعات الأرباح وضرائب الدخل
30	المطلب الثالث: الاستثمار في الشركات التابعة وشراء شركات التابعة ووحدات أخرى
31	المطلب الرابع: المعاملات غير النقدية وإفصاحات أخرى
33	<b>خلاصة الفصل</b>

	<b>الفصل الثاني: استخدام قائمة التدفقت النقدية في اتخاذ القرارات المالية</b>
35	<b>تمهيد</b>
36	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات</b>
36	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار
41	المطلب الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات
45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
47	<b>المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية</b>
47	المطلب الأول: قرارات الاستثمار
50	المطلب الثاني: قرارات التمويل
54	المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح
57	<b>المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام قائمة التدفقات النقدية</b>
57	المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية باستخدام النسب المالية
60	المطلب الثاني: اتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل أرصدة قائمة التدفقات النقدية
65	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثالث: استخدام قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية للشركة الإفريقية للزجاج</b>
67	<b>تمهيد</b>
68	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج ENAVA</b>
68	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الإفريقية للزجاج
71	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام والهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج
79	<b>المبحث الثاني: قراءة عامة للوضع المالية للشركة الإفريقية للزجاج</b>
79	المطلب الأول: عرض ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017
82	المطلب الثاني: عرض جدول حساب النتائج للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017
84	المطلب الثالث: عرض مؤشرات التوازن المالي

88	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام المؤشرات النسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج
88	المطلب الأول: تحليل أرصدة قائمة التدفقات النقدية ودوره في اتخاذ القرارات المالية
92	المطلب الثاني: استخدام النسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
104	قائمة المراجع
111	الملاحق
128	الملخص



# فهرس الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01	قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة	21
02	قائمة التدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة	24
03	أوجه الاختلاف بين قائمة التدفقات النقدية والميزانية	25
04	المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج خلال الزجاج لسنة 2018	71
05	أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	79
06	تطور أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	80
07	خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	81
08	تطور خصوم ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	82
09	جدول حساب النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	83
10	تطور جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	83
11	تطور رأس المال العامل للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	85
12	تطور احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	86
13	تطور الخزينة الصافية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	87
14	صافي التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	88
15	تطور صافي التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	89
16	تقييم جودة السيولة للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	92
17	تقييم جودة أرباح المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	94
18	تقييم سياسات التمويل للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017	95

# فهرس الأٲسكال

الصفحة	البيان	رقم
16	مكونات قائمة التدفقات النقدية	01
68	فرع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة	02
73	الهيكل التنظيمي العام للشركة الإفريقية للزجاج	03
77	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المحاسبة للشركة الإفريقية للزجاج	04

# فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
111	أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2014	01
112	خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2014	02
113	جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2014	03
114	قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2014	04
115	أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2015	05
116	خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2015	06
117	جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2015	07
118	قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2015	08
119	أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2016	09
120	خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2016	10
121	جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2016	11
122	قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2016	12
123	أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2017	13
124	خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2017	14
125	جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2017	15
126	قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2017	16

# مقدمة

شهدت المؤسسة الاقتصادية تطورا كبيرا في ظل ممارسة نشاطها نتيجة لتزايد استخدام المعلومات في مختلف المجالات الاقتصادية للعديد من الدول، ومن أجل مواكبة هذه التطورات تم صدور معايير المحاسبة الدولية (ISA) التي سرعان ما انتشر في العديد من دول العالم، حيث سعت الجزائر إلى تنمية نشاطها وذلك بالاعتماد على النظام المحاسبي المالي (SCF) حيث يتضمن على جزء كبير من نصوص معايير المحاسبة الدولية، ومن بين هذه القوائم التي جاء بها النظام المحاسبي المالي "قائمة التدفقات النقدية" التي تبنها من المعيار الدولي (IAS07).

حظيت قائمة التدفقات النقدية بأهمية بالغة من طرف الباحثين، إذ أنها تبين التحصيلات والمدفوعات التي قامت بها المؤسسة من خلال التدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال إضافة إلى جانب أنشطة التمويل والاستثمار، حيث تمكن هذه القائمة من تزويد المستخدمين بمعلومات من المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة معينة، وذلك باستخدام أدوات التشخيص المالي المتمثلة في المؤشرات والنسب المالية من أجل التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة واستخدام نتائج التشخيص في مختلف القرارات المالية منها قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح، إضافة إلى قرار الاستثمار التي تعتبر من أصعب وأهم القرارات التي يستحسن على الإدارة اتخاذها كي تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنجاح.

**الإشكالية:**

تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يتم استخدام قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ مختلف القرارات المالية في المؤسسة الإفريقية للزجاج؟**

**التساؤلات الفرعية:**

لتحليل إشكالية الدراسة نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ فيما تتمثل العناصر الرئيسية المكونة لقائمة التدفقات النقدية؟
- ❖ هل تساعد المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية؟
- ❖ هل تعتمد المؤسسة الإفريقية للزجاج (ENAVA) على قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية؟

**فرضيات الدراسة:**

- للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المرتبطة بها لا بد من صياغة بعض الفرضيات وإخضاعها للتحليل ويمكن صياغتها على النحو التالي:
- ❖ تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على تحليل أرصدة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية.
- ❖ تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على النسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية.



**متغيرات الدراسة:**

للدراسة متغيرين يتمثلان في:

❖ المتغير المستقل: يتمثل في عناصر قائمة التدفقات النقدية كونها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات.

❖ المتغير التابع: يتمثل في القرارات المالية للكشف عن تأثير المتغير المستقل على هذا الأخير.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في إبراز كل من القرارات المالية وقائمة التدفقات النقدية بالنسبة للمؤسسة والدور الذي تلعبه قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية من خلال ما تقدمه من معلومات لمستخدمي القوائم المالية التي من خلالها يتم اختيار القرار المناسب.

**أهداف الدراسة:**

تتمثل فيما يلي:

❖ التعرف على قائمة التدفقات النقدية وإبراز العلاقة بينها وبين القوائم المالية الأخرى (الميزانية وجدول حساب النتائج).

❖ إبراز الدور الذي تلعبه قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية.

❖ الوقوف على مدى تطبيق قائمة التدفقات النقدية في الواقع العملي باستخدام النسب والمؤشرات المالية في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة واستخدام نتائج التشخيص في اتخاذ القرارات المالية.

**أسباب اختيار الموضوع:**

يمكن إرجاع أسباب اختيار هذا الموضوع للاختيارات التالية:

- ❖ للموضوع صلة بطبيعة التخصص المدروس.
- ❖ الرغبة في التعرف أكثر على الموضوع والمفاهيم النظرية المتعلقة به.
- ❖ الأهمية البالغة التي تتميز بها قائمة التدفقات النقدية عن باقي القوائم.
- ❖ معرفة ما مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بقائمة التدفقات النقدية واستخدامها في اتخاذ القرارات المالية.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة قائمة التدفقات النقدية والدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات المالية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي تحدد الدراسة كما يلي:

❖ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج والتي تقع بمنطقة أولاد صالح ببلدية الطاهير ولاية جيجل.

❖ الحدود الزمانية: تضمنت دراسة وتحليل قائمة التدفقات النقدية بالشركة الإفريقية للزجاج، خلال فترة التريص الممتدة من 10 فيفري إلى 26 ماي 2019.

### منهجية الدراسة والأدوات المتبعة:

للوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة السابق طرحها ولاختيار صواب أو خطأ الفرضية اعتمدنا على منهجين: حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالفصلين الأول والثاني وذلك من خلال استخلاصه من أهم الدراسات السابقة والكتب والرسائل الجامعية والمجلات والجرائد الرسمية، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة لتدعيم الدراسة النظرية من خلال دراسة المؤسسة الإفريقية للزجاج والذي تستخدم فيه الوثائق المتحصل عليها من مصلحة المحاسبة والمالية.

دراسات سابقة:

❖ دراسة أميرة دباش، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية بعنوان: "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، العدد الرابع، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر قائمة التدفقات النقدية عن عملية اتخاذ القرارات المالية بالبنوك التجارية بولاية جيجل، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من سبعة بنوك مستخدمين أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات، وتحليلها بواسطة مجموعة من المؤشرات الإحصائية.

حيث تظهر أهمية الدراسة في كونها محاولة لإظهار الأثر الذي تؤديه قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية بالبنوك التجارية، كما تتمتع أهمية الدراسة في التعرف على أهم الجوانب النظرية لقائمة التدفقات واتخاذ القرارات المالية ودراسة الأثر بينهما من خلال الدراسة التطبيقية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين قائمة التدفقات النقدية والقرارات المالية.

❖ دراسة فارس هباش و مناع ريمة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية بعنوان "أثر المعلومات المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سوق عمان المالي"، جامعة الجلفة، العدد السابع، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر ومنفعة المعلومات المالية لاتخاذ القرارات الاستثمارية بالشركات المدرجة في سوق عمان المالي وذلك من خلال دراسة مدي فهم وكفاية المعلومات المالية لعينة من المستثمرين الأفراد، ومدي إدراكهم لأهمية هذه المعلومات من بين مصادر المعلومات الأخرى لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية ومدي استخدامهم للمعلومات المالية لاتخاذ قرار الاستثمار بسوق عمان المالي.

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة الاستمارة لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة من المستثمرين الأفراد بسوق عمان المالي وبناء على آراءهم توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير للمعلومات المالية في ترشيد القرارات الاستثمارية بسوق عمان المالي.

❖ دراسة نوري محمد معافي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "مدى إدراك أهمية قائمة التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستثمارية دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا" بجامعة بنغازي، 1995.

تسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى إدراك المستخدم الداخلي بصندوق الضمان الاجتماعي لأهمية قائمة التدفقات النقدية، ومساهمتها في تقييم معلومات إضافية مبنية استناداً للأساس النقدي لترشيد القرارات الاستثمارية، وإلى بيان النشاط الرئيسي، كما هدفت إلى محاولة معرفة مدى التركيز على نتيجة التدفقات النقدية من هذا النشاط عند عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية من خلال تقديم دليل علمي من عينة مختارة من الإدارات العامة والفروع التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا.

من أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استمارة استبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ولتحليل تلك البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية (SPSS)، وذلك لتنفيذ الاختبارات والتحليلات الإحصائية اللازمة.

❖ دراسة حمزة بن خليفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA-الوادي-، 2010-2009.

هدفت الدراسة إلى إعداد قائمة التدفقات النقدية التي بدورها تهدف إلى توفير المعلومات لمستخدمي القوائم المالية حول التغيرات الحاصلة في النقدية وما يعادلها، حيث يتوجب تصنيف قائمة التدفقات النقدية حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم (07) إلى ثلاث أنشطة رئيسية: تشغيلية، استثمارية، تمويلية، وقد نص هذا المعيار على أن يتم إعداد هذه القائمة وفق طريقتين: المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى أن تلك القائمة تمكن مستخدميها من الرقابة على أداء المؤسسة وتمتعها بقدرة تنبؤية عالية بأداء المؤسسة من حيث التدفقات النقدية المستقبلية، حيث توصلت دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي إلى أنه يمكن الحصول على صافي خزينة موجبة بالرغم من خسارة النتيجة المحاسبية للمؤسسة وكذا العكس يمكن المؤسسة تحقيق نتيجة ربحية عالية مع انخفاض في قيمة الخزينة الصافية وبالتالي ضرورة إعداد قائمة التدفقات النقدية لما لها دور أساسي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

لاحظنا خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها أن معظم الدراسات ركزت على إبراز أهمية قائمة التدفقات النقدية ومدى مساهمتها في تقييم المعلومات استناداً للأساس النقدي في اتخاذ القرارات المالية المناسبة حيث أن معظم الدراسات المطلاع إليها اعتمدت على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات لتنفيذ الاختبارات والإحصاءات اللازمة. في حين كانت دراستنا مكملة لهذه الدراسات (السابقة)، وذلك بمعرفة مدى استخدام الشركة الإفريقية للزجاج لقائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية، حيث اعتمدنا على المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية للتحليل الوضعية المالية للشركة.

## ❖ هيكل الدراسة:

لضمان إحاطة تامة بمختلف جوانب الدراسة جاء البحث متضمنا لمقدمة عامة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي ويمكن استعراض ذلك على النحو التالي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى قائمة التدفقات النقدية حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول قائمة التدفقات النقدية، أما المبحث الثاني فتضمن عرض قائمة التدفقات النقدية حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم (07) وحسب النظام المحاسبي المالي (SCF)، أما المبحث الثالث فجاء بعنوان بعض المشكلات المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان استخدام قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات، أما المبحث الثاني فقد خصص للقرارات المالية، بينما خصص المبحث الثالث لاتخاذ القرارات المالية باستخدام قائمة التدفقات النقدية.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة (ENAVA)، والمبحث الثاني جاء بعنوان قراءة عامة للوضع المالي للمؤسسة الإفريقية للزجاج، أما المبحث الثالث تم من خلاله حساب مؤشرات قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج.

الفصل الأول:  
الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول قائمة التدفقات النقدية

المبحث الثاني: عرض قائمة التدفقات النقدية

المبحث الثالث: بعض المشكلات المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لم تقدم قائمتي الميزانية وحسابات النتائج كل المعلومات اللازمة والضرورية للمستخدمين، حيث أدى ذلك إلى إصدار قائمة جديدة قادرة على توفير ما عجزت عليه القوائم الأخرى ألا وهي "قائمة التدفقات النقدية" لهذا السبب أصبح إعداد هذه القائمة أمراً ضرورياً ومكملاً لقائمتي الميزانية وحسابات النتائج، وتعتبر هذه القائمة من أهم القوائم التي تساعد مستخدمي القوائم من معرفة أوضاع الشركة.

تكمن أهمية قائمة التدفقات النقدية في تلخيص التدفقات الداخلة إلى المنشأة، والخارجة منها خلال فترة مالية معينة تمارس خلالها المنشأة أنشطتها العادية من أنشطة تشغيلية وتمويلية واستثمارية، وبالتالي فهي توفر معلومات مفيدة عن التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة ولمعرفة أكثر حول موضوع قائمة التدفقات النقدية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول تناولنا فيه أساسياً حول قائمة التدفقات النقدية، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد قمنا بعرض قائمة التدفقات النقدية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى ذكر بعض المشكلات التي تواجهها قائمة التدفقات النقدية.

## المبحث الأول: أساسيات حول قائمة التدفقات النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية عن الفترة المحاسبية للإفصاح عن المعلومات الخاصة بتفسير التغير في رصيد النقدية نهاية الفترة، كما كان عليه في بدايتها مع تقسيم هذا التغير إلى تدفقات نقدية من أنشطة تشغيلية، وأخرى أنشطة التمويل وثالثة من أنشطة الاستثمار.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قائمة التدفقات النقدية

لقد مرت قائمة التدفقات النقدية بمراحل عديدة قبل أن تخرج بشكلها الحالي فقد بدأ التفكير بها منذ مطلع الستينات، وحتى هذه اللحظة للوصول إلى قائمة مالية تكمل أغراض القوائم المالية الأخرى وتدعمها، حيث أصدر معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي الرأي المحاسبي رقم 02 عام 1961 بعنوان "تحليل التدفق النقدي وقائمة الأموال المخصصة"، إذ جاء في هذا الرأي ضرورة إدراج قائمة الأموال المخصصة في كل التقرير السنوية المقدمة للمساهمين وأن تخضع هذه القائمة لفحص مدقق مهني. ثم أصدر مجلس مبادئ المحاسبة الأمريكي الرأي رقم 03 عام 1963 أوصى بضرورة الالتزام بإتباع المعايير المهنية وذلك سواء في إعدادها أو في متطلبات الإفصاح عن المعلومات التي تعرضها، كما أوصى بتعديل تسميتها إلى "قائمة مصادر الأموال واستخدامها" Statement of Sources and Application of funds، وضرورة عرضها ضمن المعلومات الإضافية أو المكملة الصادرة عن الشركة، ولكن دون أن تخضع بالضرورة لمصادقة مدقق الحسابات.

وفي السبعينات تزايد الاهتمام بقائمة التدفقات النقدية حيث أن معظم المؤسسات قامت بإعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال كأحدى القوائم المالية السنوية، إلا أن المشكلة في هذه الفترة هي اختلاف الشكل والمحتوى للقوائم التي تعدها المؤسسات الأمر الذي دفع مجلس المحاسبين القانونيين الأمريكي في عام 1971 إلى إصدار الرأي رقم 19 الذي أوصى بما يلي:<sup>2</sup>

- تغيير اسم القائمة ليصبح "قائمة التغيرات في المركز المالي" Statement of changes in financial position.
- أن تصبح هذه القائمة واحدة من القوائم المالية الأساسية للفترة المحاسبية.
- أن تصبح مشمولة برأي مدقق الحسابات عن القوائم المالية الذي يتضمنه تقريره الصادر عن البيانات المالية للشركة.
- أن يتم إعداد القائمة وفق المفهوم الشامل للموارد المالية على أن يترك للشركة الخيار في إعداد وعرضها إما وفقاً لمدخل رأس المال العامل أو وفقاً لمدخل التدفق النقدي.

<sup>1</sup> نوري محمد معافي، مدى إدراك أهمية قائمة التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستثمارية دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 1995، ص 49.

<sup>2</sup> محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية: مشاكل الاعتراف والقياس والإفصاح الجزء الأول، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 333-334.

وفي أوسط الثمانينات ظهرت موجات الإفلاس التي أثارت انتباه المحاسبين حيث بدءوا ينظرون وبشكل جدي إلى قائمة الأموال على الأساس النقدي، لاسيما بعد الإفلاس الذي تعرضت له مؤسسة (w.T.Grant) الأمريكية، والذي هز مساهمي الشركة بعنف، وقد أشار المحللون الماليون بأصابع الاهتمام إلى قائمة الأموال المعدة على أساس رأس المال العامل، إذ أن عمليات المؤسسة التشغيلية كانت مستخدمة النقدية بدلا من أن تكون مولدة لها. بالرغم من أن رأس المال العامل كان موجبا ونتيجة لذلك، أخذت العديد من المؤسسات الأساس النقدي بدلا من رأس المال العامل وعليه فقد تطلب الأمر إلى دراسة تناولها مجلس معايير المحاسب المالية الأمريكي (FASB) في سلسلة من الدراسات كانت إحداها في عام 1981 التي هدفت إلى تحديد المجالات التي يمكن أن تخدمها المعلومات الواردة في قائمة التدفقات النقدية، ودراسة المجلس في عام 1981 وكذلك توصية المديرين المليون الأمريكي والذي ينص على ضرورة استخدام الأساس النقدي في إعداد قائمة التغيرات في المركز المالي لما يوفره من معلومات عن سيولة المؤسسة ومرونتها المالية.<sup>1</sup> في عام 1987 صدر عن مجلس معايير المحاسبة الأمريكي البيان رقم (SFAS N°95)، الذي ألزم جميع الشركات الأمريكية بإصدار "قائمة التدفقات النقدية" statement of cash flows كواحدة من القوائم المالية الأساسية، بحيث تحل محل قائمة التغيرات في المركز المالي. وأوصى البيان أن يتم تصنيف التدفقات النقدية في القائمة إلى تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية وتدفقات نقدية استثمارية، وتدفقات نقدية تمويلية<sup>2</sup>، وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (IAS N°07) المعدل والصادر عن اللجنة الدولية للمعايير المحاسبية عام 1993 والذي حل محل المعيار السابق الصادر عام 1977 فإن هذه القائمة تعرض باعتبارها جزء لا يتجزأ من البيانات المالية المدققة والمشمولة في التقارير السنوية الصادرة عن شركات المساهمة.<sup>3</sup>

وينحصر الفرق الأساسي بين قائمة التغيرات في المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية، في المدخل الذي تعد بموجبه كل منهما، والذي يتعلق أساسا بمدلول مصطلح الأموال، حيث تقوم قائمة التغيرات في الميزانية على مفهوم الأموال بمعنى رأس المال العامل، أما فيما يخص قائمة التدفقات النقدية تقوم على مفهوم الأموال بمعنى التدفق الفعلي لها، من هنا تركز قائمة التغيرات في المركز المالي على عرض مصادر واستخدامات رأس المال العامل، لهدف تحديد أسباب التغير في رصيد صافي رأس المال العامل على مدار الفترة المحاسبية، بينما تركز قائمة التدفقات النقدية على عرض مختلف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لهدف تحديد أسباب التغير في الرصيد النقدي على مدار فترة زمنية معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، التقارير المالية: أسس الإعداد والعرض والتحليل، الطبعة الأولى، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 247.

<sup>2</sup> سالمى محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 81.

<sup>3</sup> محمد مطر، المرجع السابق، ص 334.

<sup>4</sup> محمد الأمين خنيوة، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 62.



## المطلب الثاني: مفهوم قائمة التدفقات النقدية

## 1. تعريف قائمة التدفقات النقدية:

قبل التطرق إلى مفهوم قائمة التدفقات النقدية نشير إلى مصطلح النقدية، ويقصد بها النقدية بالخرينة والودائع تحت الطلب، ويقصد ما في حكم النقدية استثمارات قصيرة الأجل ذات السيولة العالية، ويكون من السهل تحويلها إلى نقدية خلال فترة قصيرة وتكاد تخلو من المخاطر بسبب قرب موعد الاستحقاق.<sup>1</sup> لقد تعددت تعريفات التدفقات النقدية من زوايا عدة نذكر منها:

**التعريف الأول:** "تعرف قائمة التدفقات النقدية أنها" عبارة عن قائمة مالية حيث تلخص التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة خلال فترة من الزمن، والهدف منها هو إعلام المستخدمين بكيفية وسبب التغيير الطارئ على نقدية الشركة خلال فترة من الزمن".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "قائمة التدفقات النقدية هي القائمة التي تفسر لنا متحصلات النقدية والمدفوعات النقدية التي حدثت خلال الفترة، أي توضح لنا من أين أنتت النقدية وأين أنفقت وتفسر لنا أسباب التغيير في رصيد النقدية، وهذه المعلومات لا يمكن أن نصل إليها باستخدام القوائم المالية الأخرى فقط، وتغطي قائمة التدفقات النقدية فترة زمنية معينة ولذلك فإنها تكون "عن السنة المالية المنتهية في....." أو "الشهر المنتهي في...".<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** كما تعرف على أنها "القائمة التي تقوم بعرض التدفقات النقدية لمؤسسة من أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل، بحيث توفر المعلومات لمستخدميها، بتقدير أثر تلك الأنشطة على المركز المالي وعلى أرصدها النقدية".<sup>4</sup>

**التعريف الرابع:** عرف المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية بأنها "التدفقات الداخلة والخارجة من النقدية وما يعادلها".<sup>5</sup>

**التعريف الخامس:** عرف النظام المحاسبي الجزائري قائمة التدفقات النقدية بأنها "جدول يقدم مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب منشأتها".<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف قائمة التدفقات النقدية على أنها قائمة تعرض المتحصلات (المقبوضات) والمدفوعات النقدية، وصافي التغيير في النقدية من ثلاث أنشطة رئيسية وهي أنشطة التشغيل،

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص248

<sup>2</sup> نضال محمود الرمحي، المحاسبة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2013، ص342.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص246

<sup>4</sup> أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2015، ص69.

<sup>5</sup> حسين القاضي، مأمون حمدان، موسوعة معايير المحاسبة: شرح معايير التقارير المالية الدولية الحديثة ومقارنتها مع المعايير الأمريكية والبريطانية والعربية والخليجية والمصرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص502.

<sup>6</sup> فارس محمود أبو معمر، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية دراسة تطبيقية على المصاريف الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص38

أنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل لمنشأة خلال فترة زمنية محددة بصورة تؤدي إلى توفيق رصيد النقدية في أول الفترة وآخر الفترة.

## 2. أهمية قائمة التدفقات النقدية:

- إن قائمة التدفقات النقدية لها أهمية كبيرة ولعل أبرزها تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- تبرز أهمية التدفقات النقدية من دورها في توفير معلومات لا تظهر في أي من قائمة الدخل والميزانية حيث تعتبر همزة وصل بينهما وأكثر ملائمة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بما تحويه من المعلومات لتدعيم القوائم المالية.
  - كما تعتبر أداة فعالة لتقييم مدى كفاءة السياسات التي تتبناها الإدارة في مجال التمويل والاستثمار وكذلك في استكشاف خططها المستقبلية.
  - تكمن أهمية قائمة التدفقات النقدية في أنها تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها المنشأة خلال الفترة المالية مع تبيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا نقديا داخلا أو خارجا.<sup>2</sup>
  - كما أنها تساعد في تقييم السيولة والقدرة على الوفاء بالديون والمرونة المالية للمؤسسة، و التنبؤ بقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية.<sup>3</sup>
  - كما أنها تعتبر مفيدة في مراجعة وتقييم دقة التقديرات الماضية للتدفقات النقدية المستقبلية وفي فحص العلاقة بين الربحية وصافي التدفقات النقدية وأثار التغير في الأسعار.
  - توضح كيفية تقسيم المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية على أنشطة التشغيل وأنشطة الاستثمار، أنشطة التمويل.
  - مساعدة مستخدمي معلومات في تقييم القدرة ودرجة التأكد بتوليد التدفقات النقدية، وأن هذه القائمة تعتبر مقياسا يخلو من أي تسويات محاسبية لأنه يمثل التغير في النقدية خلال الفترة المحاسبية.<sup>4</sup>
  - تبين قائمة التدفقات النقدية الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها الشركة خلال الفترة المالية، مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا نقديا داخلا للشركة أو خارجا منها.<sup>5</sup>
  - تقرير قدرة المنشأة على:<sup>6</sup>
    - توليد تدفقات نقدية موجبة في المستقبل.
    - مقابلة الالتزامات المالية الممتلئة في سداد الالتزامات ودفع التوزيعات.
    - معرفة التغيرات النقدية في الأموال والمتعلقة بأنشطة المنشأة.

<sup>1</sup> محمد مطر، التحليل المالي والانتمائي الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص161.

<sup>2</sup> فارس محمود أبو معمر، مرجع سبق ذكره، ص38

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص166.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، التقارير المالية: أسس الإعداد والعرض والتحليل، مرجع سبق ذكره، ص248.

<sup>5</sup> نوري محمد معافي، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>6</sup> نساء محمد طعيمة، محاسبة شركات التأمين، إثناء للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص253.

• الحصول على التمويل الخارجي عندما يكون ضرورياً. وبشكل عام أصبحت قائمة التدفقات النقدية محل اهتمام مستخدمي القوائم المالية بمختلف أنواعهم سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بعد أن توالى إصدارات المعايير المحاسبية بشأنها من قبل المنظمات الدولية وإبراز منافعها وأهميتها في تقديم معلومات معدة وفقاً للأساس النقدي عجزت القوائم المالية التقليدية ( الدخل والميزانية) على تقديمها.

### المطلب الثالث: أهداف قائمة التدفقات النقدية

لقائمة التدفقات النقدية أهداف تسعى جاهدة إلى تحقيقها لعل أهمها يتمثل في:

➤ إن الهدف الرئيسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو تزويد المستخدمين وأصحاب الصلة بالمعلومات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية للمنشأة خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن لهؤلاء المستخدمين من خلال قائمة التدفقات النقدية تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية.
- تقييم قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح ومقابلة متطلبات الاستثمار والتوسع في متطلبات سداد الالتزامات.

- تحديد مصادر الاختلاف بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية.

- تقييم التدفقات التاريخية والحالية والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

➤ كما صممت قائمة التدفقات النقدية لمجموعة من الأهداف وتسعى إلى تحقيقها وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- تحديد مدى قدرة المنشأة على سداد توزيعات الأرباح للمساهمين وسداد الفوائد وأصل الدين للدائنين ويهتم المساهمون بالحصول على توزيعات أرباح على استثماراتهم كما يهتم الدائنون بالحصول على الفوائد وأصل الدين في المواعيد المحددة لذلك. وتقدم قائمة التدفقات النقدية المساعدة للمستثمرين والدائنين في التنبؤ بمدى قدرة المنشأة على تنفيذ هذه الالتزامات.

- تقييم قرارات الإدارة فإذا قام المديرون باتخاذ قرارات استثمارية جيدة فإن أعمالهم سوف تزدهر، أما إذا قاموا باتخاذ قرارات غير جيدة فإن المنشأة التي يديرونها ستعاني.

- تقديم معلومات عن الاستثمار في الشركة وهو ما يوفر معلومات للمستثمرين والدائنين عن التدفقات النقدية من أجل تقييم قرارات الإدارة.

- تلخيص التدفقات النقدية الداخلة إلى المنشأة والخارجة منها خلال فترة مالية معينة تمارس خلالها أنشطتها العادية من أنشطة تشغيلية، تمويلية واستثمارية، وبالتالي فهي توفر معلومات مفيدة عن التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة.

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص196.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، التقارير المالية: أسس الإعداد والعرض والتحليل، مرجع سبق ذكره، ص248.

• تقوم بفحص مدى دقة التقديرات السابق إعدادها للتدفقات النقدية المستقبلية، واختيار العلاقة بين الربحية وصافي التدفق النقدي وأثر تغير الأسعار.

➤ وقد حدد مجلس معايير المحاسبة المالية FASB هدفين لقائمة التدفقات النقدية يتمثلان في:<sup>1</sup>

• **الهدف الأول:** هو إعطاء معلومات ذات لأهمية عن المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية خلال الفترة.

• **الهدف الثاني:** توفير معلومات على أساس نقدي عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للوحدة الاقتصادية.

➤ تقديم تقرير عن صافي الزيادة أو النقص في النقدية حيث يعتبر مفيداً لأن المستثمرين والدائنين وغيرهم من الأطراف المهمة يرغبون في معرفة ما يتعرض له أكثر المصادر سيولة بالمنشأة، وهو النقدية، حيث تكتسب قائمة التدفقات النقدية أهميتها من الإجابة على بعض التساؤلات الهامة عن المنشأة وهي:<sup>2</sup>

• من أين جاءت النقدية خلال الفترة؟

• فيم استخدمت النقدية خلال الفترة؟

• وما هو التغير في رصيد النقدية خلال الفترة؟

**المطلب الرابع: استخدامات وأغراض قائمة التدفقات النقدية**

### 1. استخدامات قائمة التدفقات النقدية

يمكن استخدام قائمة التدفقات النقدية والاستفادة منها من قبل كل من الجهات الداخلية للمشروع والجهات الخارجية. حيث تتوفر ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1.1 استخدامات الإدارة:

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات مهمة عن القرارات المهمة للإدارة المتخذة سابقاً مثل إصدار أسهم رأسمالية أو بيع سندات طويلة الأجل، وغيرها من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة القوائم المالية الأخرى إلا بشكل بسيط. إن القائمة تظهر أن التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية كاف لتمويل جميع الاحتياجات الرأسمالية المخططة داخلياً بدلاً من الإقراض الخارجي طويل الأجل بإصدار أسهم أو سندات، وبالعكس فإن ما أظهرت القائمة عجزاً في النقدية فإن الإدارة قد تستخدم القائمة لتحديد أسباب حدوث مثل هذا العجز وباستخدام قائمة التدفق النقدي، تستطيع الإدارة وضع مؤشرات أو ضوابط عامة حول تخفيض حصص الأرباح للاحتفاظ بالنقدية.

<sup>1</sup> محمد يوسف الهباش، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 20.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 21.

<sup>3</sup> منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي: مدخل لصناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 136-137.

**2.1. استخدامات المستثمرين والدائنين:**

تساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وبقية الجهات في تحديد ما يلي:

- قابلية المنشأة على توليد تدفقات نقدية إيجابية صافية.
- قابلية المنشأة على مواجهة التزاماتها الجارية.
- قابلية المنشأة على دفع حصص الأرباح للمساهمين.
- مدي حاجة المنشأة للتمويل الخارجي.
- أسباب الاختلاف بين صافي الدخل والمستلزمات النقدية والمدفوعات النقدية المرافقة.
- آثار الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على المركز المالي للمنشأة خلال الفترة والتي يكشف عنها عادة بقائمة مستقلة.

**2. أغراض قائمة التدفقات النقدية:**

من أهم الأغراض التي تسعى قائمة التدفقات النقدية إلى تحقيقها كالاتي:<sup>1</sup>

**1.2 تقييم جودة أو نوعية أرباح المنشأة:** تقدم قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن الاستفادة منها في التمييز بين صافي الدخل الذي يتم تحديده على أساس الاستحقاق، وبين التدفق النقدي الذي يتم تحديده على الأساس النقدي، إذ أن تحقيق المنشأة لصافي دخل مرتفع لا يعني بالضرورة تدفق نقدي مرتفع والعكس بالعكس، إلا أن ارتفاع صافي التدفق النقدي التشغيلي يعني ارتفاع نوعية وجودة الأرباح والعكس بالعكس.

**2.2 تقييم سيولة المنشأة:** يرتبط وضع السيولة لدى المنشأة بصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، فكلما زاد التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية كلما كان مؤشرا على وجود فائض نقدي موجب (سيولة) لدى المنشأة يمكن استغلاله في إعادة الاستثمار، أو لسداد أي التزامات مستحقة، أما إذا كان صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية سالبا، فذلك يعني وجود عجز نقدي يتطلب من المنشأة البحث عن مصادر تمويل لهذا العجز، إما عن طريق بيع جزء من الاستثمارات، أو البحث عن مصادر تمويل خارجية كالاقترض، بالإضافة إلى ذلك فإن عرض مصادر واستخدامات النقد التشغيلي يفيد في اختيار مدى كفاءة سياسة التحصيل التي تتبعها المنشأة.

**3.2 تقييم سياسة التمويل:** حيث يمكن استخدام المعلومات التي تقدمها قائمة التدفقات النقدية في تقييم سياسة التمويل التي تتبعها المنشأة.

**4.2 التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية:** يمكن استخدام مؤشرات التدفقات النقدية التاريخية للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

<sup>1</sup> محمد يوسف الهباش، مرجع سبق ذكره، ص23.

## المبحث الثاني: عرض قائمة التدفقات النقدية

تسعى المنشأة لتحقيق أهدافها المرجوة وذلك من خلال عرض قائمة التدفقات النقدية خلال الفترة بتصنيفها حسب النشاطات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية بطريقتين هما: الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، وذلك بالاعتماد على المعلومات والبيانات وإتباع مجموعة من الخطوات.

### المطلب الأول: مصادر المعلومات وخطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية

يختلف إعداد قائمة التدفقات النقدية عن القوائم المالية الأساسية الأخرى، إذ لا يتم إعدادها من ميزان المراجعة المعدل، حيث تتطلب القائمة معلومات تفصيلية تخص التغيرات التي طرأت في الأرصدة بين فترتين زمنييتين، وأن ميزان المراجعة المعدل لا يقدم البيانات الضرورية لذلك، كما أنها تعالج المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية بالنتيجة فإن استخدام أساس الاستحقاق في إعداد القوائم المالية الأخرى يتطلب تعديله للتوصل إلى التدفق النقدي.

#### 1. مصادر معلومات قائمة التدفقات النقدية:

- المعلومات الضرورية لإعداد قائمة التدفقات النقدية، نحصل عليها عادة من ثلاث مصادر وهي:<sup>1</sup>
- مقارنة ميزانيتين متتاليتين وذلك لتحقيق مقدار التغيرات في الأصول والالتزامات وحقوق الملكية بين أول وآخر المدة.
- قائمة الدخل الحالية وذلك لتحديد مقدار زيادة النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية أو مقدار نقصان النقدية المستخدمة في الأنشطة التشغيلية خلال الفترة.
- بيانات عن عمليات منتقاة من الإسناد العام للحصول على معلومات تفصيلية إضافية بهدف تحديد كيفية توريد أو استخدام النقدية خلال الفترة.

#### 2. خطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية

إن إعداد قائمة التدفق النقدي من مصادر هذه البيانات يتطلب إتباع ثلاث خطوات رئيسية تشمل:<sup>2</sup>

**الخطوة الأولى:** تحديد صافي النقدية المحصلة أو المستخدمة من أنشطة التشغيل عن طريق تحويل صافي الدخل من أساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي. وأيضا يتطلب مقارنة الميزانيتين، وكذلك بيانات عن عمليات منتقاة وفي هذه الخطوة يمكن تطبيق الطريقة المباشرة أو الطريقة غير المباشرة، والاستفادة من الطريقتين بالاعتماد على الطريقة الشاملة.

**الخطوة الثانية:** تحليل التغيرات في الأصول غير المتداولة وحسابات المطلوبات وتسجيلها في الأنشطة الاستثمارية أو التمويلية أو عمليات غير نقدية رئيسية.

<sup>1</sup> رضوان حلوة حنان، *مدخل النظرية المحاسبية*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص135.

<sup>2</sup> هاري رضا الصفار، *مبادئ المحاسبة المالية للقياس والاعتراف والإفصاح في التقارير المالية*، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص487.

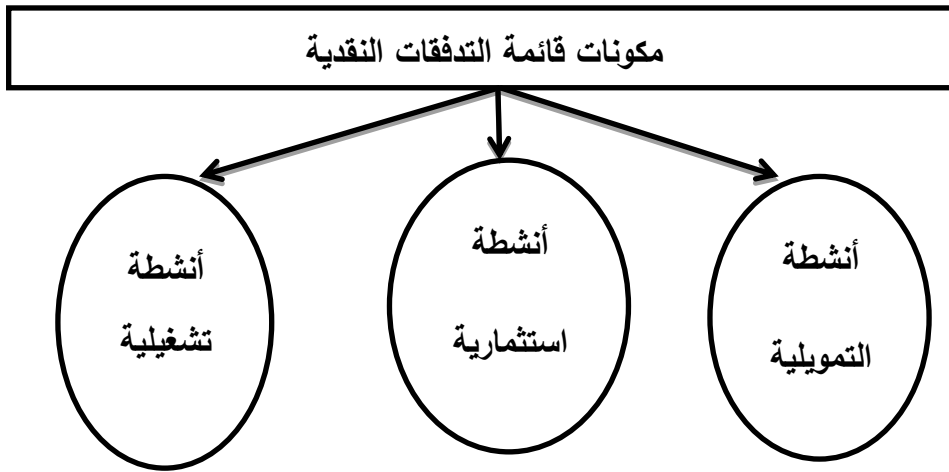
**الخطوة الثالثة:** تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية حيث يجب تحليل بقية التغيرات الأخرى في حسابات الميزانية لمعرفة أثرها على النقدية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عرض قائمة التدفقات النقدية حسب معيار دولي رقم 07

يجب على كل مؤسسة أن تعرض تدفقاتها النقدية خلال الفترة مبنية من أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل بالطريقة التي تكون ملائمة لأعمالها، حيث نص المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 على عرض قائمة التدفقات النقدية وفق الأنشطة الثلاث وقد عرف المعيار المذكور التدفقات النقدية بأنها التدفقات الداخلة والخارجة من النقدية يعادلها. كما يجب عرض هذا المعيار كجزء لا يتجزأ من القوائم المالية عن كل فترة.

#### 1. مكونات قائمة التدفقات النقدية:

#### الشكل رقم 01: مكونات قائمة التدفقات النقدية



المصدر: سالمى محمد دينوري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وفيما يلي عرض التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية:

#### 1.1 - التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

ويقصد بالأنشطة التشغيلية كما وارد في المعيار الدولي رقم 07 "هي أنشطة المنشأة المولدة للإيراد الرئيسي والأنشطة الأخرى التي تدخل ضمن أنشطة الاستثمار أو التمويل".<sup>2</sup> في ضوء التعريف السابق يتضح أن التدفقات النقدية تستمد من أنشطة التشغيل بصفة رئيسية من الأنشطة المولدة للدخل الرئيسي من أعمال المنشأة وهو مؤشر هام لأنه يعبر عن القدرة الذاتية للمنشأة ولتمويل أعمالها. وعادة ما ينظر مستخدمو القوائم المالية إلى التدفقات النقدية من التشغيل كمقياس لحفاظ المنشأة على قدرتها التشغيلية ودعم الأنشطة الأخرى مثل خدمة الدين وسداد قيمة القروض، بمعنى آخر يرتبط هذا النشاط بالمعاملات مع ملاك المشروع والدائنين. والأمثلة عن ذلك:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضوان حلوة حنان، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> سالمى محمد الدينوري، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، معايير المحاسبة الدولية والمعايير العربية المتوافقة معها، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 98.

- **التدفقات النقدية الداخلة (المتحصلات النقدية):** وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ بيع البضاعة أو تأدية الخدمات.
  - ✓ المتحصلات النقدية من إيرادات أخرى مثل الامتيازات والرسوم والعمولات.
  - ✓ الاسترداد النقدي لضرائب الدخل المسدد بالزيادة ما لم تكن بصفة خاصة وقد تم تحديدها ضمن أنشطة التمويل.

#### ➤ **التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات):** تشمل ما يلي:

- ✓ المدفوعات النقدية للموردين عن شراء البضائع والخدمات.
  - ✓ الرواتب والأجور.
  - ✓ المدفوعات النقدية لضرائب الدخل ما لم يكن قد تم تحديدها ضمن أنشطة التمويل أو الاستثمار.
- كما أن التدفقات النقدية التشغيلية من العقود التي تبرم بغرض المتاجرة وفي حالة شركات التأمين فإن المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية للأقساط والمطالبات تدخل ضمن التشغيل، كما أن التدفقات النقدية التي لا تستوفي الأنشطة الاستثمارية أو التمويلية تصنف على أنها تدفقات نقدية من أنشطة التشغيل.
- ### 2.1 - التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

ويقصد بالأنشطة الاستثمارية كما وارد في المعيار الدولي رقم 07 "هي تلك المتمثلة في اهتلاك الأصول طويلة الأجل والتخلص منها وغيرها من الاستثمارات التي لا تدخل ضمن البنوك التي تعادل النقدية".<sup>1</sup>

وترجع أهمية إظهار التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية في قسم منفصل بالقائمة إلى أن تلك التدفقات توضح إلى أي مدى تم تخصيص مصادر لتوليد أرباح وتدفقات نقدية مستقبلية. ومن أمثلة التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية ما يلي:<sup>2</sup>

- **تدفقات نقدية داخلة:** وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ المتحصلات من التصرف في الأصول الثابتة.
  - ✓ المتحصلات من التصرف في أدوات الدين في المنشأة الأخرى.
  - ✓ بيع أدوات حقوق الملكية للكيانات الأخرى.
- **تدفقات نقدية خارجة:** وتتمثل فيما يلي:
  - ✓ شراء أصول ثابتة
  - ✓ المدفوعات النقدية لشراء أدوات دين أو أدوات ملكية منشآت أخرى والحصص في المشاريع المشتركة.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2012، ص 169.



**3.1 - التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:**

يقصد بالأنشطة التمويلية كما وارد في المعيار الدولي رقم 07 "وهي الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات ملكية رأس المال وعمليات الاقتراض التي تقوم بها المنشأة".<sup>1</sup>

يعتبر الإفصاح عن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التمويلية في محور منفصل مفيداً في التنبؤ بالحقوق والالتزامات المتعلقة بالتدفقات النقدية المستقبلية من قبل مقدمي الأموال للمؤسسة<sup>2</sup>، ومن أمثلة التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التمويلية ما يلي:<sup>3</sup>

➤ **التدفقات النقدية الداخلة:** وتتمثل في:

✓ إصدار أسهم رأس المال.

✓ إصدار دين (سندات وأوراق)

✓ الحصول على القروض من البنوك.

➤ **التدفقات النقدية الخارجة:** وتشمل ما يلي:

✓ توزيعات الأرباح للمساهمين.

✓ التخلص من الدين.

✓ سداد القروض للبنوك.

**2. طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية:**

عرض المعيار الدولي رقم 07 طريقتين لإعداد قائمة التدفقات النقدية، إذ يجب على المنشأة أن تختار إحداهما ويتمثلان في: الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

❖ **الطريقة المباشرة:** حيث يتم بموجبها الإفصاح عن المبالغ الإجمالية المحلة والمدفوعة للبنود الأساسية.

❖ **الطريقة غير المباشرة:** تنطلق هذه الطريقة من رقم صافي الربح أو الخسارة حيث يتم بموجبها تعديله بأثار العمليات ذات الطبيعة غير النقدية وبأية مبالغ مؤجلة أو مستحقة عن المقبوضات أو مدفوعات نقدية تشغيلية في الماضي أو المستقبل وكذلك بنود الدخل أو المصروفات المتعلقة بالتدفقات النقدية الاستثمارية أو التمويلية.<sup>4</sup>

يشجع المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 المنشأة بإعداد جدول التدفقات النقدية باستخدام الطريقة المباشرة، إذ تقدم هذه الطريقة معلومات قد تفيد في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية والتي قد لا تكون متوفرة

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>4</sup> شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 278.

في ظل الطريقة غير المباشرة. ووفقا للطريقة المباشرة يمكن الحصول على معلومات عن النوعيات الرئيسية لإجمالي المقبوضات وإجمالي المدفوعات النقدية إما:<sup>1</sup>

- ✓ من السجلات المحاسبية الخاصة بالمنشأة.
- ✓ عن طريق تعديل المبيعات وتكلفة المبيعات (الفوائد وما يشابهها من عناصر حسابات النتائج، مصاريف الفوائد) وكذلك باقي عناصر قائمة حسابات النتائج بما يلي:
  - العناصر غير النقدية الأخرى.
  - التغيرات التي حدثت أثناء الفترة في المخزون وحسابات دائنو ومدينو التشغيل.
  - العناصر الأخرى التي يكون أثرها النقدي متعلق بالتدفقات النقدية لأنشطة الاستثمار أو التمويل.
- ويتم تحديد صافي التدفق النقدي من أنشطة التشغيل وفقا للطريقة غير المباشرة عن طريق تعديل صافي الربح أو الخسارة بالآثار المتعلقة بالآتي:
  - التغيرات في الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.
  - العناصر غير النقدية، مثل الاهتلاكات والمخصصات والضرائب المؤجلة وأرباح الشركات غير الموزعة وحقوق الأقلية.

ومن أهم الاختلافات الأساسية بين الطريقتين، أن الطريقة المباشرة تقدم معلومات أكثر تفصيلا عن الآثار النقدية للأنشطة التشغيلية في المؤسسة لذلك تعد أكثر فائدة في تقييم الوضع النقدي وتحديد مدى قدرة المؤسسة على مقابلة احتياجات النقدية المختلفة، كما أن الطريقة المباشرة تضيف أعباء جديدة على نظام المعلومات المحاسبية، فهم مصمم لتلبية متطلبات أساس الاستحقاق وليس أساس النقدي، وتتميز الطريقة غير المباشرة بأنها تقدم معلومات تساعد مستخدمي القوائم المالية على معرفة الانتقال من الأرقام المحاسبية وفقا لأساس الاستحقاق إلى تدفقات نقدية داخلية وخارجية وفقا للأساس النقدي.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: عرض قائمة التدفقات النقدية وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري SCF**

### 1. عرض قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة:

تتمثل الطريقة المباشرة في تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول وخروج التدفقات النقدية قصد الحصول على تدفق صافي للخزينة، ويحتوي جدول تدفق الخزينة بحسب الطريقة المباشرة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات تتمثل في:<sup>3</sup>

#### 1.1 التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: تتضمن الأعباء والنواتج والنشاطات الأخرى التي ليست

لها علاقة بنشاط التمويل والاستثمار، وتشمل العناصر التالية:

➤ **تدفقات نقدية داخلية:** وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد نور، المحاسبة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص785.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص179.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص171.

✓ التحصيل المقبوض من الزبائن. وتشمل حساب (70) المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة، الخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة ماعدا حساب (709) التخفيضات التجارية الممنوحة، ويجب استثناء وطرح (-): التغير في رصيد حساب (411) الزبائن والحسابات الملحقة وذلك من خلال الفرق بين رصيد آخر مدة ورصيد أول مدة.

✓ التحصيلات الأخرى التي تضم حساب (74) إعانات الاستغلال، وحساب (757) الإيرادات الاستثنائية عن عمليات التسيير، بالإضافة إلى الحساب (758) الإيرادات الأخرى للتسيير الجاري، والتغير في حساب (487) الإيرادات المسجلة مسبقا.

➤ **تدفقات نقدية خارجة:** وتتمثل فيما يلي:

✓ المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين وتضم حساب (60) المشتريات المستهلكة ماعدا حساب (609) التخفيضات التجارية المتحصل عليها من المشتريات، حساب (61) والحساب (62) الخدمات الخارجية والخدمات الخارجية الأخرى، حساب (63) أعباء المستخدمين ويستثنى منها طرح (-): التغير في رصيد حساب (401) الموردين والمخزونات والخدمات، التغير في رصيد حساب (467) الحسابات الأخرى المدينة والدائنة، التغير في رصيد حساب (42) المستخدمون والحسابات الملحقة، التغير في الحساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة.

✓ وكذلك المبالغ المدفوعة لمتعاملين آخرين وتشمل حساب (64) الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة، حساب (65) الأعباء الوظيفية الأخرى، ويستثنى (-) التغير في رصيد حساب (445) الرسم على القيمة المضافة، التغير في رصيد حساب (486) الأعباء المسجلة مسبقا.

✓ فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة تضم حساب (66) الأعباء المالية.

✓ الضرائب على النتائج المدفوعة وتحسب كما يلي: حساب (695) الضرائب على الأرباح من نتائج الأنشطة العادية وي طرح منها (-) التغير في رصيد حساب (444) الدولة والضرائب على النتائج.

✓ تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية، وتمثل الفرق بين حساب (77) الإيرادات غير العادية والحساب (67) الأعباء غير العادية.

**2.1 التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:** وتشمل عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل الأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل، وتتمثل في العناصر التالية:

➤ **تدفقات نقدية داخلية:** وتتمثل في:

✓ (+) التحصيل الناتج عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية (+) التحصيل الناتج عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية وتتمثل في سعر التنازل عن القيم الثابتة المالية، (+) التحصيل الناتج عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية وتتمثل في سعر التنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية، (+) الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال وتتمثل في الحساب (76) الإيرادات المالية، (+) الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.

➤ **تدفقات نقدية خارجية:** وتتمثل فيما يلي:

✓ (-) تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية وتمثل التغير في القيم الثابتة المادية والمعنوية للسنة المالية، (-) القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

1. **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:** تشمل الأنشطة التي لها علاقة بحركة القروض ورأس المال سواء بالنقصان أو الزيادة، ومكافآت رأس المال المدفوعة وحركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية وهي تشمل العناصر التالية:

➤ **تدفقات نقدية داخلية:** وتتمثل فيما يلي:

✓ (+) التحصيل الناتج عن إصدار أسهم تتمثل في التغير في حساب (101) رأس المال (+) التغير في حساب (103) العلاوات المرتبطة برأس مال المؤسسة.

✓ الحوص والتوزيعات التي تم القيام بها وتتمثل في حساب (12) نتيجة السنة المالية السابقة - غير مسجلة في الاحتياطات.

✓ (+) التحصيلات المتأتية من القروض وتتمثل في التغير في حساب (16) القروض والديون المماثلة.

➤ **تدفقات نقدية خارجية:** وتتمثل فيما يلي:

✓ (-) تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة وتتمثل في الديون الجديدة المتحصل عليها خلال السنة المالية.

والجدول التالي يبين كيفية عرض قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة:

**الجدول رقم 01: قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة**

السنة N-1	السنة N	ملاحظة	
			• <b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية</b> التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة
			<b>تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية</b>
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			<b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)</b>
			• <b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</b> المسحوبات عند اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية

			التحصيلات عن عمليات التنازل عن تسيّيات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تسيّيات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تسيّيات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			<b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)</b>
			• <b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</b> التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			<b>صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)</b>
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج )
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية تغيير أموال الخزينة خلال الفترة
			المقربة بين النتيجة المحاسبية

المصدر: الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 19، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1430 الموافق لـ 25 مارس 2009، قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق لـ 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوي الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، ص 35.

## 2. عرض قائمة التدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة:

يتم بموجبها تحديد التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية عن طريق إجراء تعديلات على صافي الربح المستخرج من حسابات النتائج لأنه معد على أساس الاستحقاق وليس الأساس النقدي. وتختلف الطريقة المباشرة عن الطريقة غير المباشرة في كيفية عرض التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة الاستغلال، بحيث نجد أن الطريقة المباشرة تقدم معلومات أكثر فائدة في تقييم الوضع النقدي وتحديد مدى قدرة المؤسسة على مقابلة احتياجاتها النقدية المختلفة، من ناحية أخرى يؤخذ على الطريقة المباشرة أنها تضيف أعباء جديدة على نظام المعلومات المحاسبية، فهو مصمم لتلبية متطلبات أساس الاستحقاق وليس الأساس النقدي، وتتميز الطريقة غير المباشرة بأنها تقدم معلومات تساعد مستخدمي القوائم المالية على

معرفة كيفية الانتقال من الأرقام المحاسبية وفقا لأساس الاستحقاق إلى تدفقات نقدية داخلية وخارجية وفقا للأساس النقدي. والطريقة غير المباشرة تعتمد على تصحيح النتيجة الصافية من بعض المعلومات التي ليس لها تأثير نقدي (كالإهلاكات)، أو العناصر التي ليس لها علاقة بالأنشطة التشغيلية مثل: التنازل عن الاستثمارات (فائض، عجز)، أما باقي التدفقات (الاستثمار والتمويل) تبقى كما هي بالطريقة المباشرة. ومن التعديلات التي يجب إجراؤها على النتيجة الصافية من أجل الحصول على التدفقات التشغيلية فهي:

- ✓ (+) الاهتلاكات والمؤونات: حساب (68) المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسائر القيمة.
  - ✓ (-) التغير في المخزونات: ويتمثل في تغير في حسابات المخزونات مطروحا (-) منها التغير في حساب (39) خسائر القيمة عن المؤونات والمنتجات قيد التنفيذ.
  - ✓ (+) تغير الضرائب المؤجلة: وتتمثل في تغير في حساب (442) الدولة والضرائب والرسوم القابلة لتحصيل أطراف أخرى.
  - ✓ (-) التغير في حسابات الزبائن: يتمثل في حساب (41) الزبائن والحسابات المماثلة والتغير في حساب (42) المستخدمون والحسابات الملحقه. والتغير في الحساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقه مطروحا (-) منها التغير في الحساب (49) خسائر القيمة عن حسابات الغير.
  - ✓ (+) التغير في حسابات الموردين والديون الأخرى: وتتمثل في التغير في حساب (40) المردون والحسابات والملحقه.
  - ✓ (+) أو (-) قيمة التنازل الصافية من الضرائب: ويتمثل في سعر التنازل ناقص (-) القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل عنها (إذا كان فائض يطرح أما إذا كان عجز يضاف).
- والجدول الآتي يمثل عرض قائمة التدفقات النقدية بطريقة غير مباشرة.

الجدول رقم 02: قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة.

السنة N-1	السنة N	ملاحظة	
			<p>• تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية</p> <p>تصححات من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتلاكات والأرصدة</li> <li>- تغير الضرائب المؤجلة</li> <li>- تغير المخزونات</li> <li>- تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى</li> <li>- تغير الموردين والديون الأخرى</li> <li>- نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب</li> </ul> <p>تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)</p>
			<p>• تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار</p> <p>مسحوبات عن اقتناء تسيّبات</p> <p>تحصيلات التنازل عن التسيّبات</p> <p>تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)</p> <p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار (ب)</p>
			<p>• تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل</p> <p>الحصص المدفوعة للمساهمين</p> <p>زيادة رأس المال النقدي (المقودات)</p> <p>إصدار قروض</p> <p>تسديد قروض</p>
			<p>تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)</p> <p>تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)</p> <p>أموال الخزينة عند الافتتاح</p> <p>أموال الخزينة عند الإقفال</p> <p>تأثيرات تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)</p>

تغير أموال الخزينة			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1430 الموافق لـ 25 مارس 2009، قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق لـ 26 يوليو 2008، يحدد قوائم التقييم والمحاسبة ومحتوي الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، ص 36.

المطلب الرابع: مقارنة بين قائمة التدفقات النقدية والميزانية وجدول حساب النتائج

### 1. مقارنة بين قائمة التدفقات النقدية والميزانية:

يوجد اختلاف بين قائمة التدفقات النقدية والميزانية، ويمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال الجدول

التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم 03: أوجه الاختلاف بين قائمة التدفقات النقدية والميزانية.

من خلال الميزانية	من خلال جدول التدفقات النقدية	
الأموال تعني رأس المال العامل	الأموال تعني النقد والنقد المعادل	مفهوم الأموال
إظهار وتفسير التغيرات الحادثة في رصيد صافي رأس المال العامل	إظهار وتفسير التغيرات الحادثة في رصيد النقدية	الأهداف
تعرض مصادر واستخدامات رأس المال العامل	تعرض مصادر واستخدامات النقد حسب الأنشطة تشغيلية، استثمارية والتمويلية	الشكل وطرائق العرض
تعرض حسب العناصر المتداولة والعناصر غير المتداولة	الطريق المباشرة والطريقة غير المباشرة، والطريقة الأولى هي الأكثر إفصاحا	أسلوب الإعداد
تعرض في محتوى الميزانية	لا يمكن عرضها في محتوى جدول تدفقات الخزينة	كيفية عرض العناصر غير نقدية

المصدر: شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالية، الطبعة الثانية، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 219.

### 2. المقارنة بين جدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة:

حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية<sup>2</sup>، ويتم إعداده على أساس الاستحقاق ووفقا لمبدأ المقابلة بين إيرادات الفترة وتكاليفها، وتبدأ حسابات النتائج بصافي

<sup>1</sup> شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، 220.

النقد المعادل: وتتكون من استثمارات قصيرة الأجل والتي يمكن تحويلها إلى مقدار محدد ومعروف من النقدية والتي لا تتعرض بدرجة عالية من المخاطر من حيث التغيير في قيمتها.

<sup>2</sup> CODE COMPTABLE, Recueil de textes législatifs et réglementaires ayant trait au droit comptable, textes complémentaires et annotations, BERTI Editions, 2010-2011, p 79 .



الإيرادات والتي تمثل قيمة المبيعات النقدية خلال السنة المالية، ثم يتم خصم تكلفة المبيعات من تكلفة شراء وتصنيع المنتجات التي تم بيعها للحصول على إجمالي الربح، الذي يخصم منه بعد ذلك المصاريف التشغيلية التي تحملتها المؤسسة خلال الفترة حتى نحصل في النهاية على الربح قبل الضريبة.

يمثل صافي الربح قيمة الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال الفترة، هذه الأرباح لا علاقة لها بالنقد المتوفر لدي المؤسسة، ولكنها تعبر عن الفرق بين صافي المبيعات وتكاليفها للمؤسسة طبقاً لمبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات المبنية على أساس الاستحقاق، فلو افترضنا أن كل المبيعات أو جزءاً منها كان على الحساب فإن قيمة المبيعات التي سيتم تحصيلها في المستقبل تدخل في حسابات النتائج على أساس أن الإيراد قد تحقق فعلاً، في حين أن النقد لم يتم استلامه بعد، لذلك يجب التفرقة بين مفهوم الربح أو النتيجة ومفهوم التدفق النقدي، فعند حساب الربح الصافي تدخل عناصر لا يترتب عليها تدفق نقدي كإهلاك الأصول الثابتة المادية الملموسة، أو إطفاء الأصول المعنوية غير الملموسة، وكذلك التغيرات التي حدثت في المخصصات في حين أن عناصر كهذه لا تراعي في احتساب التدفق النقدي الصافي، لذلك يمكن القول أن جدول حسابات النتائج يعاني من بعض نقاط الخلل تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ عدم تطابق رصيد الربح الصافي الذي يظهر في حسابات النتائج مع صافي التدفق النقدي التشغيلي الفعلي، وذلك بسبب اختلاف طريقة الأعداد، فمن خلال جدول السيولة بعد العملية تقوم على أساس الدفع الفعلي والقبض الفعلي للنقد على أساس الاستحقاق، أما جدول حسابات النتائج فيقوم على أساس الاستحقاق الذي يقضي بتحميل كل فترة مالية بما يخصها من إيراد وأعباء حتى ولو لم يقبض هذا الإيراد أو لم تدفع هذه الأعباء.

✓ الأخذ بأساس الاستحقاق في إعداد حساب الأرباح والخسائر يؤدي إلى جعل عدة صعوبات في استخدام رقم الأرباح والخسائر لتقدير سيولة المؤسسة.

✓ يلخص حسابات النتائج بعض الأعمال التي تمت خلال الفترة المحاسبية السابقة، ويتوضح آثارها في شكل ربح أو خسارة، ولكن لا تبين قدرة المؤسسة على الدفع.

✓ قد يكون هناك عدم دقة في الأرباح الظاهرة في حسابات المؤسسة نتيجة لتطبيق بعض المبادئ المحاسبية فيما يتعلق بطرائق حساب الإهلاك وتسعير بضاعة آخر المدة وتحديد الديون المشكوك فيها، أما جدول التدفقات النقدية فهو يوضح المقبوضات والمدفوعات النقدية وصافي التغير في النقد الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للمؤسسة خلال الفترة المالية من خلال المقارنة بين رصيد النقديات أول المدة وآخر المدة، لذا يبين جدول التدفقات النقدية قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات النقدية، فإذا كان رصيد النقدية في آخر المدة أكبر من الالتزامات المتداولة بكثير ربما يشير ذلك إلى قصور في إدارة النقدية وعدم استغلال النقد في استثمارات قصيرة الأجل، وعلى العكس من ذلك إذا كان هذا الرصيد أقل بكثير من

<sup>1</sup> شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص220.

التزاماتها المتداولة فهذا يشير ربما إلى تدني مستوى سيولة المؤسسة، والتغلب على جزء من نقاط الضعف التي تعاني منها كل من الميزانية وحسابات النتائج، فقد أصبح إعداد جدول السيولة النقدية أمراً ضرورياً عند نشر التقارير المالية للمؤسسة، حيث يمكن لهذا الجدول سد الفجوات الموجودة في القوائم المالية الأخرى مثل:

- تحديد أثر الأعباء غير النقدية كالإهلاك والإطفاء على رقم صافي التدفق النقدي.
- الكشف عن العمليات النقدية لمختلف النشاطات التي حدثت داخل المؤسسة خلال الفترة المالية وليس فقط الأرصدة الدفترية لهذه النشاطات كما تظهر الميزانية أو نتائج الأعمال الدفترية التي تظهرها حسابات النتائج.

- إظهار صافي التغير في النقد في بداية ونهاية الفترة، وتوزيع عناصر التدفقات النقدية على أنشطة ذات طبيعة مرتبطة تساعد في توضيح بعض الأمور المهمة عن الوضع المالي للمؤسسة، الأمر الذي يصعب إظهاره إذا ما تم النظر إلى الميزانية وجدول حسابات النتائج كل على حدة، فمثلاً تظهر الميزانية رصيد حسابات الزبائن والحسابات المماثلة كما يظهر حسابات نتائج المبيعات، سواء الآجلة منها أو النقدية، في حين يقوم جدول التدفقات النقدية بإظهار عنصر المبيعات الإجمالية وكذلك النقد الفعلي المقبوض منها عند ربط قيمة المبيعات الظاهرة في حسابات النتائج مع التغير في حسابات الزبائن والحسابات المماثلة في الميزانية.

### المبحث الثالث: بعض المشكلات المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية

تتعرض قائمة التدفقات النقدية لمجموعة من الصعوبات قد تكون هذه الصعوبات في طبيعة النشاط أي معرفة النشاط أنه تشغيلي أو تمويلي أو استثماري، بالإضافة إلى صعوبات تتعرض لها المؤسسات الكبيرة مثل التدفقات بالعملة الأجنبية... الخ.

إن إعداد قائمة التدفقات النقدية بأي من الطرق المتاحة تصاحبه عدة مشاكل عملية تختلف باختلاف طبيعة العمليات المالية التالية:

#### المطلب الأول: التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية والتدفقات غير العادية

يشمل هذا النوع التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية والتدفقات النقدية غير العادية

##### 1. التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية:

يتطلب تسجيل التدفقات النقدية الناتجة عن المعلومات بالعملة الأجنبية بعملة التعامل وذلك باستخدام سعر الصرف الساري في تاريخ التدفق. كما يسعى ترجمة التدفقات النقدية الخاصة بالشركة التابعة الأجنبية باستخدام أسعار الصرف السارية بين عملة التعامل والعملة الأجنبية في تواريخ التدفقات النقدية.<sup>1</sup> كما لا تعتبر الأرباح والخسائر غير المحققة والناتجة عن التغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية تدفقات نقدية، لكن يجب عرض أثر تغيرات سعر الصرف على النقدية وما في حكمها المحتفظ بها أو المستحقة بعملة أجنبية في قائمة التدفق النقدي وذلك من أجل تسويتها في بداية ونهاية الفترة ويتم عرض هذا المبلغ منفصلاً عن التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل ويتضمن هذا أيضاً الفروق (إن وجدت) بين أسعار الصرف التي حدثت بها هذه التدفقات وأسعار الصرف السائدة في نهاية الفترة.

يجب إعداد تقرير للتدفقات النقدية المبنية بالعملة الأجنبية بالطريقة التي تتماشى مع معيار المحاسبة، ولكن لا يسمح هذا المعيار باستخدام سعر الصرف في تاريخ الميزانية عند ترجمة التدفقات النقدية لشركة تابعة أجنبية.

إن أساس التحويل أو الترجمة للعملات الأجنبية المستخدم في قائمة التدفقات النقدية، يجب أن يكون هو نفسه المستخدم عند إعداد حساب الأرباح والخسائر، وكذلك يجب استخدام معدلات العمليات الفعلية بالنسبة للتدفقات النقدية داخل المجموعة.<sup>2</sup>

##### 2. التدفقات النقدية غير العادية

ينبغي تبويب التدفقات النقدية المتعلقة بالعناصر غير العادية على أنها ناتجة عن أنشطة التشغيل أو الاستثمار أو التمويل ويتم الإفصاح عنها بشكل منفصل كلما كان ذلك ملائماً.

<sup>1</sup> وجددي حامد حجازي، تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 69.  
<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة: شرح معايير التقارير المالية الدولية الحديثة ومقارنتها مع المعايير الأمريكية والبريطانية والعربية والخليجية والمصرية، مرجع سبق ذكره، ص 570.

ويتم الإفصاح عن التدفقات النقدية المتعلقة بالعناصر غير العادية الناتجة عن أنشطة التشغيل أو الاستثمار أو التمويل في قائمة التدفق النقدي بشكل منفصل، وذلك ليتمكن مستخدمو القوائم المالية من فهم طبيعتها وأثرها على التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية للمنشأة. وتتم هذه الإفصاحات بالإضافة إلى الإفصاحات المنفصلة عن طبيعة ومبلغ العناصر غير العادية وذلك طبقاً للمعيار المصري والدولي الخاص بصافي ربح وخسارة الفترة والأخطاء الجوهرية وتغيير السياسات المحاسبية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: فوائد وتوزيعات الأرباح وضرائب الدخل

ويشمل هذا الصنف التدفقات النقدية من فوائد وتوزيعات الأرباح وكذلك ضرائب الدخل.

#### 1. فوائد وتوزيعات الأرباح:

يتطلب الإفصاح عن كل من التدفقات النقدية من فوائد وتوزيعات الأرباح المقبوضة والمدفوعة بشكل منفصل، كما يتطلب تبويب كل منها بطريقة تتصف بالثبات من فترة لأخرى إما على أنها أنشطة تشغيل أو استثمار أو تمويل. حيث يتم تبويب الفوائد المدفوعة والفوائد والتوزيعات المقبوضة عادة على أنها تدفقات نقدية لنشاط التشغيل بالنسبة لمؤسسة مالية، ولكن لا يوجد إجماع في الرأي بالنسبة لتبويب هذه التدفقات النقدية بالنسبة للمنشأة الأخرى، قد يتم تبويبها على أنها تدفقات نقدية لأنشطة تمويلية وتدفقات نقدية لأنشطة استثمارية على التوالي لأنها تمثل تكاليف الحصول على الموارد المالية أو عوائد على الاستثمارات.<sup>2</sup>

كما يتم تبويب توزيعات الأسهم المدفوعة ضمن التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل من أجل مساعدة مستخدمي القوائم المالية في التعرف على مقدرة المنشأة على سداد توزيعات الأسهم من التدفقات النقدية الناشئة من التشغيل.

#### 2. الضرائب على الدخل:

ينبغي الإفصاح عن التدفقات النقدية المرتبطة بالضرائب على الدخل بشكل منفصل كما ينبغي تبويبها على أنها تدفقات نقدية ناتجة عن أنشطة التشغيل ما لم يكن من الممكن ربطها مباشرة بأنشطة التمويل أو الاستثمار على وجه الخصوص. حيث تنشأ الضرائب على الدخل من المعاملات التي ينتج عنها تدفقات نقدية والتي يتم تبويبها على أنها أنشطة تشغيل أو استثمار أو تمويل في قائمة التدفق النقدي، بالرغم من سهولة تحديد علاقة الضريبة المستحقة بأنشطة الاستثمار أو التمويل فإنه من غير العملي تحديد التدفقات النقدية المتعلقة بالضرائب حيث إنها تنشأ في فترة مختلفة عن التدفقات النقدية من المعاملة الرئيسية، ولذلك فإن الضرائب المسددة تبوب عادة كتدفقات نقدية من أنشطة التشغيل، لكن عندما يتم تحديد التدفق النقدي الضريبي بشكل عملي من كل معاملة على حدة، التي ينشأ عنها تدفقات نقدية وتبويب على أنها أنشطة استثمارية أو تمويلية، فإن التدفق النقدي الضريبي يبوب على أنه نشاط استثماري أو تمويلي كلما كان ذلك

<sup>1</sup> أحمد نور، المحاسبة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 789.

<sup>2</sup> سوزان عطا درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم 07 دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، 2008، ص 85.

ملائماً، وعندما يتم توزيع التدفقات النقدية الضريبية بين أكثر من نوعية واحدة من النشاط فإنه يتم الإفصاح عن إجمالي مبلغ الضرائب المسددة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاستثمار في الشركات التابعة وشراء شركات التابعة و وحدات الأخرى

تتمثل في الاستثمار في شركات التابعة وشراء شركات تابعة ووحدات أخرى:

#### 1. الاستثمار في الشركات التابعة والشقيقة والمشروعات المشتركة:

ونقصد بكل من:<sup>2</sup>

**شركات الشقيقة:** تعرف على أنها الشركات التي يكون للمستثمر فيها تأثير قوي مثل (الاشتراك في وضع السياسة المالية والإدارية للشركة والتمثيل في مجلس الإدارة).

**شركات تابعة:** وهي التي تقع تحت سيطرة شركة قابضة، وقد تكون هذه السيطرة كاملة باقتناء كامل أسهم الشركة التابعة أو جزء منها يمثل 50% من هذه الأسهم.

عند المحاسبة عن الاستثمار في شركة شقيقة أو تابعة باستخدام طريقة حقوق الملكية أو طريقة التكلفة، فإن المستثمر يقتصر عند إعداده لقائمة التدفق النقدي على إثبات التدفقات النقدية بينه وبين الجهات المستثمر فيها، مثال ذلك: توزيعات الأسهم والمقدمات. كما يجب على المنشأة التي تظهر حصتها في منشأة أخرى تسيطر عليها بالمشاركة وذلك باستخدام الطريقة النسبية والتناسب في إعداد قوائمها المجمعة أن تدرج في قائمة التدفق النقدي المجمعة نصيبها النسبي في التدفقات النقدية للمنشأة الأخرى التي تسيطر عليها بالمشاركة، أما المنشأة التي تظهر حصتها هذه باستخدام طريقة حقوق الملكية فتدرج في قائمة التدفق النقدي الخاص بها التدفقات النقدية المتعلقة باستثماراتها في المنشأة الأخرى التي تسيطر عليها بالمشاركة وكذلك التوزيعات والمدفوعات والمقبوضات الأخرى بينها وبين المنشأة الأخرى.<sup>3</sup>

#### 2. بيع وشراء الشركات التابعة ووحدات الأعمال الأخرى:

أوجب المعيار المحاسبي الدولي رقم (07) عرض وتصنيف التدفقات النقدية الناتجة عن بيع وشراء الشركات التابعة أو وحدات الأعمال الأخرى وذلك بشكل منفصل ونبونها ضمن أنشطة الاستثمار، وبالتالي فإن المؤسسة تفصح بشكل إجمالي عن كل عمليات الشراء أو البيع للشركات التابعة ووحدات الأعمال الأخرى:<sup>4</sup>

- المقابل الإجمالي للشراء أو البيع.
- الجزء من مقابل الشراء أو البيع الذي دفعه عن طريق النقدية وما في حكمها.
- مبلغ النقدية أو ما في حكمها في الشركة أو حدة الأعمال المشترية أو التي تم بيعها.

<sup>1</sup> أحمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> سالمى محمد الدينوري، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> أحمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>4</sup> سالمى محمد الدينوري، المرجع السابق، ص 95.

• مبلغ الأصول والالتزامات بخلاف النقدية وما في حكمها في الشركة التابعة أو حدة الأعمال المشتريات أو التي تم بيعها مبوبة حسب البنوك الرئيسية.

كما يساعد العرض المنفصل لآثار التدفق النقدي لشراء وبيع الشركات التابعة أو وحدة الأعمال الأخرى كبنود مستقلة، مع الإفصاح المستقل لمبالغ الأصول والالتزامات المباعة أو التي تم شراءها على فضل تلك التدفقات النقدية عن التدفقات النقدية الناشئة عن أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل الأخرى، ولا يتم خصم آثار التدفق النقدي من عملية البيع من التدفقات النقدية المتعلقة بالشراء. كما يتم عرض إجمالي مبلغ النقدية المدفوعة أو المقبوضة كمقابل للشراء أو للبيع في قائمة التدفق النقدي وذلك بعد خصم النقدية المتاحة لدي الوحدات المقتناة أو المباعة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: المعاملات غير النقدية وإفصاحات أخرى

يمكن تقسيمها إلى التدفقات النقدية من المعاملات غير النقدية (الاستثنائية) إضافة إلى الإفصاحات الأخرى

#### 1. المعاملات غير النقدية:

هناك بعض المعاملات التي تتعلق بأنشطة الاستثمار والتمويل ولا تتطلب استخدام النقدية وما في حكمها، يتعين استبعاد هذه المعاملات عند إعداد وعرض قائمة التدفق النقدي على اعتبار أن هذه المعاملات لا تمثل أو تتطلب تدفقات نقدية في الفترة الجارية، أي لا يكون لها تأثير مباشر على النقدية في الوقت الحالي ومن أمثلة المعاملات غير النقدية ما يلي:<sup>2</sup>

- شراء الأصول إما بتحميل الالتزامات المتعلقة بها مباشرة أو عن طريق التأجير التمويلي.
- شراء منشأة عن طريق إصدار حقوق الملكية.
- تحويل الدين إلى حقوق الملكية.

مثل هذه المعاملات التي تؤثر على كل من الأصول والخصوم في آن واحد أو التي تنتج عن التحولات داخل الخصوم أو الأصول لا تعتبر تدفقات نقدية نظراً لأن هذه المعاملات تمثل أنشطة استثمارية أو تمويلية، إن هدف قائمة التدفقات النقدية هو إعطاء فكرة عن مكونات كل من هذين النشاطين، لذا أوجب المعيار الحاسبي الدولي رقم 07 الإفصاح عن تلك المعاملات المتممة للقوائم المالية أو في شكل جداول إضافية بالطريقة التي توفر جميع المعلومات المتعلقة بالمعاملات غير النقدية المرتبطة بكل من الأنشطة الاستثمار والتمويل، أما المعاملات غير النقدية الخاصة بالنشاط التشغيلي قد تم أخذها في الحسبان عند تحديد صافي التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي.

<sup>1</sup> أحمد نور، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> وجدى حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 784.

## 2. إفصاحات أخرى:

نظرا للتنوع في ممارسات الإدارة النقدية والترتيبات المصرفية في أنحاء العالم ولغرض الالتزام بالمعيار المحاسبي الخاص بالإفصاح عن السياسات المحاسبية أوجب الإفصاح عن أثر التغيير في السياسة المتبعة لتحديد مكونات النقدية وما في حكمها.

توجد ظروف مختلفة فيها أرصدة النقدية وما في حكمها والتي تحتفظ بها المنشأة غير متاحة للاستخدام بواسطة المجموعة، والمثال على ذلك أرصدة النقدية وما في حكمها التي تحتفظ بها شركة تابعة تعمل في دولة يكون بها مراقبة على التحويلات أو قيود قانونية أخرى تطبق عندما تكون الأرصدة غير متاحة للاستخدام العام من الشركة الأم أو الشركات التابعة الأخرى.

قد تكون المعلومات الإضافية ضرورية لمستخدمي القوائم المالية من أجل تفهمهم للمركز المالي وسيولة المنشأة ويشجع الإفصاح عن هذه المعلومات مع تعليق الإدارة على ذلك ويتضمن هذا:<sup>1</sup>

- مبلغ تسهيلات الاقتراض غير المسحوبة والتي قد تكون متاحة لأنشطة التشغيل المستوية الارتباطات الرأسمالية والإشارة إلى أية قيود على استخدامات تلك التسهيلات.
  - إجمالي مبالغ التدفقات النقدية من كل أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل والمتعلقة بالحقوق في المشروعات المشتركة المعروضة باستخدام التجميع النسبي للقوائم المالية.
  - إجمالي مبلغ التدفقات النقدية التي تمثل زيادات في طاقة التشغيل منفصلة عن التدفقات النقدية التي تكون مطلوبة للاحتفاظ بطاقة التشغيل.
  - قيمة التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل لكل قطاع صناعي أو جغرافي.
- يعتبر الإفصاح المستقل للتدفقات النقدية التي تمثل زيادات في طاقة التشغيل والتدفقات النقدية المطلوبة للمحافظة عليها، لأنه يمكن المستخدم من تحديد ما إذا كانت المنشأة تستثمر بشكل كاف في مجال صيانة طاقتها التشغيلية، أما إذا كانت لا تستثمر بشكل كاف فإنها قد تعرض أرباحها في المستقبل للخطر من توفير السيولة والتوزيعات لأصحاب المنشأة.
- وبالتالي استفادة مستخدمو القوائم المالية من الإفصاح عن التدفقات النقدية حسب القطاع حيث يمكنهم من تفهم العلاقة بين التدفقات النقدية للمنشأة وتلك المتعلقة بالأجزاء المكونة لها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 785.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما جاء في هذا الفصل فقد حاولنا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول قائمة التدفقات النقدية حيث تبين لنا أنها من أهم القوائم المالية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تعطي هذه القائمة معلومات مختلفة في مضمونها ودلالاتها عن تلك التي تعطيها كل من حسابات النتائج والميزانية، فمعلومات قائمة التدفقات النقدية تساعد مستخدمي القوائم المالية على تقدير إمكانية تحقيق المنشأة للتدفقات النقدية المستقبلية، كما أنها مصممة لمساعدة المديرين والمستخدمين في الإجابة عن الأسئلة التي عجزت عن إجابتها قائمتي الخل والمركز المالي.

كما أن قائمة التدفقات النقدية تبوب تحت ثلاثة أنشطة رئيسية يتيح لمستخدمي القوائم المالية التعرف على صافي التدفقات النقدية الناتجة عن كل نشاط على حدة بصورة مستقلة، خاصة وأن الكثير من مستخدمي القوائم المالية يهتمون بصفة خاصة بالتدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، بل أن البعض يعتقد أن النجاح هو تدفقات نقدية موجبة من أنشطة التشغيلية كونها النشاط الرئيسي الذي يعتمد عليه.



## الفصل الثاني:

# استخدام قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام قائمة التدفقات النقدية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر اتخاذ القرارات أساس الإدارة وقلبها النابض، إذ لا يمكن للمدير أن يمارس عمله بدون اتخاذ القرارات التي تواجهه المرؤوسين، حيث يمكن الاعتماد على قائمة التدفقات من بين القوائم المالية التي يمكن من خلالها أن تساهم في مساعدة متخذي القرار (المدير) في لاتخاذ العديد من القرارات سواء كانت إدارية أو مالية، ومن بين هذه القوائم قائمة التدفقات النقدية لأن معلوماتها تفيد في اتخاذ العديد من القرارات المالية المناسبة وتشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح.

لأجل الإلمام والدراسة النظرية لهذه القرارات المالية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول القرارات المالية.

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام قائمة التدفقات النقدية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيم لاتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات حساسة في المنظمة من أجل بقائها، وأي خطأ يكلفها تكاليف إضافية كونها تتصف بالتعقيد لذا تحتاج إلى معرفة وإدراك. فيجب على متخذ القرار أن يسعى جاهداً إلى تنمية معارفه في حل المشكلة التي قد تواجهه واتخاذ القرارات استناداً إلى معلومات سليمة خالية من المشاكل.

### المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير وقلب الإدارة، كما أنها عملية مستمرة يقوم بها المدير في أداء عمله ومن خلالها يحدد مستقبل المنظمة ويدير بها كافة وظائفها، كما يسعى جاهداً لحل المشكلة وذلك بالمشاركة مع الفاعلين في المؤسسة للخروج بالبدائل الأنسب لتجاوز المشكل المطروح.

### أولاً: القرار

يعتبر القرار ضرورياً في حياة كل شخص، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمي نشاطها والحفاظ على بقائها إلا من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات واختيار البديل المناسب. لهذا سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف وخصائص القرار إضافة إلى الأركان والأنواع.

#### 1. تعريف القرار: لمصطلح القرار عدة تعاريف يتجلى أهمها فيما يلي:

- يعرف القرار على أنه "سلوك تصرف واعي، من بين عدة بدائل، أو اختيار واعي من بين بديلين أو أكثر ثم تحليلها يتبعه فعل أو إجراء تنفيذ هذا الاختيار".<sup>1</sup>
- ويتركز تعريفه على أنه "مبدأ عملية اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب".<sup>2</sup>
- كما عرف بأنه "الثبات أو البت على خيار من جملة خيارات بهدف الوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية".<sup>3</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أن القرار يبني على أن هناك مشكلة تحتاج إلى قرار مناسب، واختيار بديل مناسب من بين مجموعة من البدائل المختلفة حيث يحقق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، وأن يكون واعياً ومدركاً للعلاقات بين البدائل.

#### 2. خصائص القرار:

يتميز القرار بمجموعة من الخصائص لضمان نجاحه أهمها:<sup>4</sup>

✓ إمكانية قياس الهدف بالأرقام.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص87.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، 2011، ص84.

<sup>3</sup> موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص35.

<sup>4</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص101.

✓ الموضوعية وعدم الشخصية في اختيار البديل الأفضل.

✓ الواقعية وإمكانية تنفيذ البديل الأفضل ضمن الموارد والظروف المتاحة.

### 3. أركان القرار:

يمكن حصر أركان القرار في ركنين أساسيين هما:<sup>1</sup>

✓ أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، ويكفي اختيار القرار المناسب كأن يكون هناك

بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما.

✓ أن يختار الشخص بإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة ولا يمكن أن

تكون عفوية.

### 4. أنواع القرارات:

هناك عوامل عدة تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ فهناك عدة أشكال للقرارات وفقاً للأسس

التي يتم بموجبها تصنيف القرارات.

أ- تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها: وتصنف إلى نوعين هما:

- القرارات المبرمجة: تشير إلى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو

الروتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً.

- القرارات غير المبرمجة: تعتبر هذه القرارات فريدة في طبيعتها، والتي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع

المواقف الغير محددة أو غير المألوفة.<sup>2</sup>

ب- تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: ويمكن تصنيف هذا النوع من القرارات إلى:

- القرارات في حالة التأكد: هي القرارات التي يتم اتخاذها في ظل ظروف اليقين أو التأكد<sup>3</sup>، وتكون جميع

المعلومات والحقائق معروفة بالكامل وبدرجة دقة عالية.<sup>4</sup>

- قرارات في حالة المخاطرة: في ظل هذه الظروف يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية، ولذا فإن حالات

اتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف تعد قليلة جداً، ويكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره،

وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية.<sup>5</sup>

- قرارات في حالة عدم التأكد: هي تلك القرارات التي لا يتم اتخاذها في ظل ظروف واضحة ومعروفة ولا

تكون مدخلاتها ومخرجاتها ثابتة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص21.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص143.

<sup>3</sup> نعيم بوعموشة، بوجمعة كوسة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم،

جامعة الجلفة، العدد السابع، 2017، ص135.

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص104.

<sup>5</sup> نعيم بوعموشة، بوجمعة كوسة، مرجع سبق ذكره، ص135.

<sup>6</sup> فيصل محمود الشاوره، مرجع سبق ذكره، ص106.

- ج- تصنيف القرارات حسب الجهة المتخذة: وتصنف إلى نوعين هما:<sup>1</sup>
- القرارات الفردية: هي تلك التي ينفرد اتخاذها في كافة مراحلها أو معظمها شخص واحد، هو الرئيس أو المدير، القائد.
  - القرارات الجماعية: هي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس، سواء كان رأي الأعضاء فيها ملزماً بصورة نهائية أم أنها ذو طابع استشاري.
- د- تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها ويمكن تصنيفها إلى:<sup>2</sup>
- القرارات الكيفية (الوصفية): هذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار.
  - القرارات الكمية: تعتمد هذه القرارات على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى أفضل مخرج بأعلى كفاءة وأقصر وقت وأقل جهد.
- هـ- التصنيف حسب المستوي الإداري: تصنف إلى:<sup>3</sup>
- القرارات الإستراتيجية: هي التي تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق الفاعلية لتحقيق هدف المنشأة.
  - القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد (أقل من خمس سنوات وأكثر من سنة)، تتخذ على مستوى الإدارة الوسطي وتهتم برسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الإستراتيجية.
  - القرارات التنفيذية: هي التي تتخذها الإدارة التنفيذية المباشرة، والتي تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط التجاري في المنظمة، كما أنها لا تحتاج إلى مزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها.<sup>4</sup>
- ثانياً: عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أكثر الأنشطة والمهام التي ينبغي أن تطلع بها المؤسسة، وأن يسير متخذ القرار في إطارها بصورة صائبة لاختيار البديل المناسب.

### 1. تعريف عملية اتخاذ القرارات:

لعملية اتخاذ القرارات عدة تعاريف لعل أهمها فيما يلي:

**التعريف الأول:** "هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة<sup>5</sup>، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص264.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص259.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات، 2005، ص27-28.

<sup>4</sup> محمد حسين عجمي، مرجع السابق، ص258.

<sup>5</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص84.

<sup>6</sup> محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكاتب الحديث، القاهرة، 2008، ص132.

**التعريف الثاني:** "تتطلب عملية اتخاذ القرار استمرار البحث عن البدائل والحلول الممكنة، بهدف اختيار أفضل ما يمكن لمواجهة المشكلة أو الموضوع ذو العلاقة".<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** "تعتبر عملية اتخاذ القرار نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين".<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل، فهي عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة إدارية تحتاج إلى ضرورة اتخاذ القرار في وقته المناسب.

## 2. خصائص اتخاذ القرار:

من التعاريف السابقة يتضح أن لعملية اتخاذ القرار مجموعة من الخصائص أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ أنها عملية ذهنية تعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- ✓ يعتبر تعدد البدائل أساس عملية اتخاذ القرار، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هنا اختيار، ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار إنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
- ✓ إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- ✓ أن عملية اتخاذ القرار مرتبط بالمستقبل، فحين نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار وآثاره يكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل.

✓ تتصف بالشمولية والعمومية فهي صالحة للتطبيق في المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها.

## 3. عناصر اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار عدة عناصر تتمثل في:<sup>4</sup>

- ✓ **الهدف من اتخاذ القرار:** ينبغي أن لا يتم اتخاذ القرار إلا إذا كان هناك هدف محدد لا بد من انجازه، حيث كلما كان الهدف واضحاً وقابل للقياس كلما كان اتخاذ القرار سليماً.
- ✓ **الدافع:** هو الرغبة أو المحرك الداخلي الذي يدفع الإنسان نحو تحقيق الهدف الذي كان يتمثل بتحقيق أعلى العوائد في الحياة العملية أو أقل الرسوم الجامعية في الوقت الحاضر.
- ✓ **التنبؤ:** هو تخمين وتقدير ما سوف يترتب على المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة بالقرار من مؤشرات إيجابية أو سلبية بشكل مسبق، و محاولة تقليص الفجوة بين النتائج المتوقعة والنتائج المرغوبة للقرار.

<sup>1</sup> صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص192.

<sup>2</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2007، ص52.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص283.

<sup>4</sup> فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 100.99

✓ **البدائل:** هي مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد على أي منها لبلوغ الأهداف المنشودة، ولهذه الغاية فإنه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقا لدرجة قربها أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه.

✓ **قيود اتخاذ القرار:** هي مجموعة المحددات التي تقف عائقا أمام زيادة عدد البدائل المتاحة.

#### 4. أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة). وتتجلى أهمية اتخاذ القرارات فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** نلاحظ مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات، كالإنتاج والتسويق والتخطيط والتنظيم.

✓ **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير في عمله اليومي، التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوي أدائه الإداري.

✓ **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية لإنتاج السيارة الصغيرة وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية على منافستها، كما أن فشل شركة "IBM" في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

✓ **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** إن اتخاذ القرارات جوهر كل الوظائف الإدارية من تنظيم وتوجيه وتخطيط ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تتطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

✓ **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:** إن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج نجد جملة قرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، دار الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007-2008، ص 22-36.

<sup>2</sup> فريد بونخلة، **تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال- فرمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع لتنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، 2006-2007، ص 125.

**المطلب الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات**

يؤثر اتخاذ القرار على مستقبل المؤسسة من حيث نجاحها أو فشلها كون عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة، والتي على أساسها يتحدد مدي نجاح أو فشل المؤسسة.

**أولاً: مراحل (خطوات) اتخاذ القرارات**

يتضح من الناحية العلمية أن عملية اتخاذ القرار لا تختلف من حيث الخطوات التي يتم إجراؤها في إطار البحث العلمي وخطواته، لذا فإنها تنطوي على العمليات التالية:<sup>1</sup>

✓ **تحديد المشكلة:** تعد مرحلة تحديد المشكلة من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار، إذ أن تحديد المشكلة يعني استقراء الواقع المنظم القائم وتحديد العوامل أو المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معينة وهذا يتجلى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي يتم في إطار التحديد الدقيق والواضح لمعالم المشكلة، ما تشكله من آثار معينة في ذلك.

✓ **جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهماً دقيقاً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقاً.

✓ **إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة:** تتم في هذه المرحلة قيام متخذ القرار بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، ويستطيع المدير في هذا المجال من اعتماد الخبراء والاستشاريين واستخدام الوسائل العلمية في تحديد تلك البدائل إضافة لاعتماده على قدراته الشخصية بخبرته الذاتية، إضافة لاعتماده على مقترحات العاملين في نفس حقل المشكلة للوصول إلي الهدف المطلوب.

✓ **تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل:** وهي المرحلة التي يتم من خلالها اتخاذ القرار في ضوء نتائج المقارنة بين البدائل لاختيار البديل الذي يعتقد أنه الأفضل والأنسب في تقييم الحلول للمشكلة للموضوع قيد الدراسة.<sup>2</sup>

✓ **تنفيذ البديل الأفضل:** إن هذه الخطوة تتضمن الشروع عملياً بتنفيذ البديل الأفضل الذي تم اختياره في الخطوة السابقة إذ ينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار، لذا يجب أن يتم التحديد بدقة وشفافية ووضوح لتحديد الأفراد والجماعات والأقسام التي تناط بهم مهمة التطبيق وأن يتم أيضاً تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الاتصالات السلمية والعملية لتنفيذ اللازم بهذا القرار، إذ أن عملية التنفيذ تعني بدقة وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالقائمين في تنفيذ تلك القرار.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 169.

<sup>2</sup> صالح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 199.



✓ **متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** تعتبر هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرارات الخطوة النهائية إذ يتم من خلالها متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة.<sup>1</sup>

## ثانيا: ظروف وأساليب اتخاذ القرار

### 1. ظروف اتخاذ القرارات:

استنادا إلى مدي توفر المعلومات عن نتائج القرارات المراد اتخاذها، يمكن التمييز بين ثلاث حالات: التأكد، المخاطرة وعدم التأكد.<sup>2</sup>

✓ **التأكد:** تكون لدي متخذ القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة، فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تملك الآلات و الطاقات اللازمة لإنتاج عدة أصناف من البضائع، وإنما تتمتع باحتكار بالنسبة للسوق الذي هو في حالة ضائقة.

✓ **المخاطرة:** تتميز بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ، أنها معلومات غير كافية لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال، تلعب هنا قدرة المسير على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة، يمكن الاستعانة بتقنية بسيطة هي تقنية شجرة القرار لاختيار أفضل البدائل.

✓ **عدم التأكد:** هي الظروف التي تواجه المدير دون أن يملك المعلومات الكافية والمناسبة كي يتمكن من تحديد الاحتمالات لأي من الحلول البديلة، حيث نجد المدراء يندفعون لصناعة قرار ما حتى في ظرف عدم التأكد، وينطلقون بعملهم هذا من حدسهم بأن عملهم هذا سيقودهم إلى نتيجة مرغوب فيها.<sup>3</sup>

### 2. أساليب اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرار يمكن أن يكون بأحد الأسلوبين التاليين:

**أولا: الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:** يقصد بها تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، حيث يعتمد هذا الأسلوب على أدوات تقليدية. لعل من أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لعويبة عمر، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلم التربية والأرطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص49.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات وظائف تقنيات ج2، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ص62-63.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص161.

<sup>4</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص189.

- **الحكم الشخصي والبديهية:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها، والتقدير السليم لأبعدها، وفي فحص وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة والفهم الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.
- **الخبرة:** أثناء أداء المدير لمهامه الإدارية يخرج منها لدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.
- **إجراء التجارب:** بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.
- **دراسة القرار والاقتراحات وتحليلها:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو المستشارين والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.

#### ثانياً: الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات

ساد هذا الأسلوب منذ الستينيات من القرن الماضي تبعا لتطورات أساليب الإدارة الحديثة وارتقاء التعليم وتنامي طبقة التكنوقراط، وتسارع الثورة المعلوماتية والأساليب الإحصائية والنظريات الكمية. وسنعرض بعض الأساليب العلمية المتمثلة فيما يلي:

- **بحوث العمليات:** يعرف بأنه استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة.<sup>1</sup>
- **البرمجة الخطية:** وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة، ويستلزم استخدام هذا الأسلوب في عملية اتخاذ القرارات أن يكون هناك هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض التكلفة إلى حد أدنى ممكن أو لتحقيق أقصى ربحية ممكنة<sup>2</sup>. حيث يقصد بكل من:
- **البرمجة:** استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحديد المشكلة وحلها.
- **الخطية:** وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، دار هومة للنشر والتوزيع، أبو ظبي، 2009، ص 77.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 202.

• **أسلوب شجرة القرار:** تستخدم شجرة القرار لحل المشكلات المعقدة ذات القيم الاحتمالية والتي تحتوي على عدد كبير من البدائل وحالات الطبيعة، وتعتبر تصوير مرئي للعناصر والعلاقات التي تتكون منها مشكلة القرار، حيث يمكن ترتيب العناصر الأساسية للمشكلة بنقاط القرار أو ما يسمى بالعقد وتأخذ بشكل مربع، وفروع تمثل العلاقة بين نقاط القرار ونقاط أو عقد حالات الطبيعة وتأخذ شكل دائرة الذي يعبر عن حالة طبيعة واحدة، وعندما يتم الانتهاء من تمثيل المشكلة بشجرة قرار تجري عملية تحديد نتائج الاحتمالات لتقييم البدائل والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأفضل.<sup>1</sup>

• **نظرية المباريات الإدارية:** يقوم مفهومها في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق، وبيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجهة موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن، أيضا للتفاوض مع الموردين أو مع مديري شركات أخرى وفي اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير.

• **أسلوب التحليل الحدي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها عن عملية اتخاذ القرارات، وقد سمي هذا الاتجاه بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة والذي تتبناه بعض علماء الإدارة والاقتصاد كما يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة من هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

• **أسلوب دراسة الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه يساعد في تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

### ثالثا: معوقات اتخاذ القرارات

يواجه المدير مشاكل دائمة سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة، أو على عامل. وتتمثل بعض المعوقات فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرارات غالبا ما يشمل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهامة في المعالجة المطلوبة.

✓ صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.

✓ صعوبة تحديد الأهداف المراد انجازها لاسيما إذا لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المقترحة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 219-220.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185.

✓ أن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المزايا أو العيوب التي ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة يعد أيضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

✓ أحيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذا فإن عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات بالتعرف وتحديد المشكلة وكذلك وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجميع القرارات التي غالبا ما يكون عامل الوقت المتاح حاسما في اتخاذها.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

رغم تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية. تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. عوامل البيئة الخارجية: تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي

تعمل في وسطها المنظمة، والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة. ويمكن إدراج هذه العوامل كالتالي:

✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

✓ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين والموردين والمستهلكين.

✓ العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.

✓ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

إن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.

#### 2. عوامل البيئة الداخلية: تتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة لعل أهمها في:

✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.

✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

✓ درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.

✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

#### 3. عوامل نفسية وشخصية: تشمل هذه العوامل كل من له علاقة باتخاذ القرار، وتنقسم بدورها إلى

نوعين هما:

✓ **عوامل نفسية:** وهذه العوامل تنتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط

النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.

✓ **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ

القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 36-37.

عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة، إذ أن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفايات والمهارات.

#### 4. عوامل أخرى: وتتمثل فيما يلي:

✓ **تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

✓ **تأثير أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً.
- الوقت اللازم أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

## المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

يشمل القرار المالي عدة قرارات، كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح، والاختيار بين التمويل الداخلي والتمويل الخارجي، كما تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للنمو، وتشمل القرارات المالية كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح وهذا ما سيتم دراسته في هذا الفصل.

### المطلب الأول: قرارات الاستثمار

تتعلق قرارات الاستثمار باختيار هيكل الاستثمار الأمثل سواء من ناحية المقدار أو من ناحية التشكيل، وتعد من أهم قرارات الإدارة المالية وأصعبها وأعقدها بسبب طبيعة العملية الاستثمارية.

### أولاً: مفهوم القرار الاستثماري

سنحاول الوصول إلى مفهوم شامل للقرار الاستثماري وذلك بإعطاء تعريف، خصائص وأهمية له.

#### 1. تعريف القرار الاستثماري:

للقرار الاستثماري عدة تعاريف يمكن حصرها فيما يلي:

"هو القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة من ربح على عدة فترات متتالية".<sup>1</sup>

"هو القرار الذي ينصب متخذها على كيفية توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها، أي التوظيف الأفضل بهدف الحصول على العوائد الملائمة".<sup>2</sup>

"هو القرار الذي يهدف إلى تحديد مبلغ الأموال التي تستثمر، وكذا اختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات، ويترتب عن قرار الاستثمار أخطار بسبب أن الآثار والنتائج المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابق نستنتج أن قرار الاستثمار يعد قراراً مهماً يتطلب اتخاذ دراسة جيدة وواسعة، لكون نتائجه غير أكيدة ومرتبطة بالمستقبل، والذي يجعله من أهم القرارات المالية.

#### 2. خصائص القرار الاستثماري:

يمر القرار الاستثماري بعدد من الخصائص لعل أهمها ما يلي:<sup>4</sup>

✓ أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسات الجدوى كما لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة.

<sup>1</sup> أميرة دباش، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> فارس هباش، مناع ريمة، أثر المعلومات المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سوق عمان المالي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد التاسع، جوان 2018، ص335.

<sup>3</sup> إلياس بوجعادة، مليكة رغب، دراسة أسس صناعة القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر، الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/pdf>، 16/04/2019، 13:30، ص4.

<sup>4</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، عين شمس، 2003، ص39.

- ✓ قرار استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل.
  - ✓ القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة وليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها.
  - ✓ يحيط بالقرار الاستثماري عدد من المشكلات والظروف التي من الضروري التغلب عليها، مثل ظروف عدم التأكد.
  - ✓ يمتد القرار الاستثماري دائماً إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط بدرجة معينة من المخاطرة.
- 3. أهمية القرار الاستثماري:**

- ✓ يعد القرار الاستثماري من أهم القرارات في حياة المؤسسة، وتتمثل أهميته في:<sup>1</sup>
  - ✓ يترتب عن اتخاذ القرارات في الاستثمار أعباء مالية ضخمة ولفترة زمنية طويلة.
  - ✓ زيادة الإنتاج والإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع متوسط نصيب الفرد منه، وبالتالي تحسين مستوى معيشة المواطنين.
  - ✓ توفير التخصصات المختلفة التي تشبع حاجات المواطنين وتصدير الفائض منها إلى الخارج، مما يوفر العملات الأجنبية اللازمة لشراء الآلات والمعدات وزيادة التكوين الرأسمالي.
  - ✓ يتطلب عملية قراءة وتقييم لأحداث مستقبلية تعتمد على دقة التنبؤ في المستقبل، والتي هي عمليات معقدة كونها خاضعة لعناصر لا يمكن السيطرة عليها كالظروف السياسية والاقتصادية.
  - ✓ صعوبة الرجوع عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ وذلك بسبب ضخامة الأموال، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة في حالة عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.
  - ✓ تتطلب العملية الاستثمارية مبالغ كبيرة ومهمة لدخول في تعاقدات طويلة الأجل والالتزامات مالية اتجاه مؤسسات التمويل لذا على المؤسسة أن تضع الخطط اللازمة للحصول على مصادر التمويل.<sup>2</sup>
  - ✓ يشكل الاستثمار في المدى الطويل المحرك الوحيد محافظة المؤسسة على وجودها.
- ثانياً: أنواع قرارات الاستثمار**

- في العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى:<sup>3</sup>
- 1. القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وقراراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها في تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم.

<sup>1</sup> شقيري نوري موسى، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 25.

<sup>2</sup> معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2013، ص 57.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص ص 70-71.

2. هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

3. **القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد:** يهتم هذا النوع من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأمد، والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة. فهذا النوع من القرارات يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بـكبير المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، كما أنه يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.<sup>1</sup>

كما يمكن تصنيف قرارات الاستثمار إلى:<sup>2</sup>

1. **قرارات تحديد أولويات الاستثمار:** يتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة نفس الأهداف، حيث يصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الأفضل بناء على مدى ما يعود عليه من عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة.
2. **قرار قبول أو رفض الاستثمار:** في هذه الحالة أمامه بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها دون الاستثمار، وهذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودة جداً إذ يجب عليه أن يقبل البديل الاستثماري الذي اكتملت وتمت له دراسة الجدوى التفصيلية أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ، ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق بكثير من قرارات تحديد الأولويات.
3. **قرارات الاستثمار المانعة تبادلياً:** توجد العديد من فرص الاستثمار في هذا النوع من القرارات، ولكن في حالة اختيار المستثمر من اختيار نشاط آخر، مثلاً إذا تم اختيار الاستثمار في مشروع صناعي فإن ذلك يمنع الدخول في مشروع زراعي في نفس الوقت وهنا نتحكم في تلك العملية بمفهوم تكلفة الفرصة البديلة فإنه عند اختيار بديل في نشاط معين أضحي في نفس الوقت ببديل آخر في نشاط آخر.
4. **القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:** تتخذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تتعدم المخاطرة ومن ثم تتم عملية اتخاذ القرار الاستثماري بسهولة وذلك راجع لتوفر المعلومات والدرية بالمستقبل ونتائجه، وفي حالة ظروف المخاطرة لا يحدث إلا قليلاً فيما يتعلق بالقرارات الاستثمارية وهذا راجع لقلّة المعلومات، وهناك قرارات في ظروف عدم التأكد التي تكون فيها درجة المخاطرة قوية وهي قرارات قليلة الحدوث في مجال الاستثمار كونها تحتاج إلى خبرة عالية وكبيرة.
5. **القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:** حيث يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد على التحليل الوصفي فقط وهذه قليلة الحدوث، أو قرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط وهي كذلك قرارات ليست بالكثيرة الحدوث، ولكن الواقع العملي يغلب على القرارات الاستثمارية فيه، الأخذ بالتحليل الوصفي والكمي معاً.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 58.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 43.



**ثالثاً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار الاستثماري**

يمكن حصر العوامل المؤثرة على القرار الاستثماري في:<sup>1</sup>

- ✓ نوعية الاستثمار الملائم لإستراتيجية المشروع في تحقيق معدلات النمو المطلوبة.
- ✓ حجم الأموال اللازمة ومصادر تمويلها التي يجب أن تكون بأقل التكاليف بهدف زيادة ربحية المشروع.
- ✓ درجة الخطر الذي تتعرض له التدفقات النقدية في المستقبل وطبيعة هذه المخاطر من حيث كونها مخاطر داخلية أو خارجية، ومدى ارتباط الاستثمار المقترح بالمشاريع الأخرى ودرجة استقلاليته عنها، وتأثير كل ذلك على درجة الخطر الكلي للمشروع.
- ✓ التنبؤ بحجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها مستقبلاً ومدى تغطيتها للالتزامات المالية المترتبة على تنفيذ وتشغيل المشروع وتحقيق العائد المطلوب من قبل المستثمر.
- ✓ دراسة البيئة الاقتصادية المحيطة بالمشروع ومدى إمكانية تطوره واستقراره وكيفية التعامل مع عناصر البيئة من حيث طبيعة المشاريع المنافسة وقدراتها الإنتاجية وتأثيرها على السوق، وطبيعة العملاء ونفسياتهم (سيكولوجيتهم)، وتطور الذوق العام ومستوى المعيشة ودرجة التطور التكنولوجي.

**المطلب الثاني: قرارات التمويل**

يعتبر التمويل وظيفة أساسية في المنشأة التي تنظم مجري الأموال فيها، ويتطلب القيام بهذه الوظيفة توافر الكفاءة اللازمة لدى الإدارة المالية حيث أن قرار التمويل يحافظ على سلامة المؤسسة ووضعها المالي.

**أولاً: تعريف القرار التمويلي**

يمكن حصر تعريف قرار التمويل فيما يلي:

يعرف على أنه: "القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال وكيفية الحصول عليها، والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس المال الأمثل".<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: "الوظيفة التي تشمل جميع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع التمويل مثل التمويل قصير الأجل أو التمويل الطويل الأجل في قيمة وربحية المؤسسة".<sup>3</sup>

ويعرف كذلك بأنه: "ذلك القرار المتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال والذي يصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم".<sup>4</sup>

ومنه يمكن القول أن قرار التمويل من القرارات المالية الأساسية، ويعد بمثابة توازن بين مصادر التمويل حيث تستند عليه جميع القرارات المالية في اتخاذها، ويساعد المؤسسة بالمحافظة على بنائها في عالم تسوده المنافسة الشديدة.

<sup>1</sup> شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

<sup>2</sup> أميرة دباش، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> سالم صلال راهي الحسناوي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار البهجة للنشر ولتوزيع، عمان 2016، ص 22.

<sup>4</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن:<sup>1</sup>

- ❖ توفيرها في الوقت المناسب.
- ❖ توفيرها خلال فترات زمنية معينة وبأقل كلفة ممكنة.
- ❖ استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

### ثانياً: مصادر تمويل المؤسسة

تتقسم مصادر تمويل المؤسسة إلى مصادر تمويل طويلة الأجل ومصادر تمويل قصيرة الأجل:

**1. مصادر التمويل قصيرة الأجل:** توجد عدة مصادر للتمويل قصيرة الأجل ويمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما الائتمان التجاري والائتمان المصرفي وفيما يلي عرض المفهوم لكل منهما:<sup>2</sup>

أ- **الائتمان التجاري:** يعرف بأنه القرض قصير الأجل الذي يمنحه التاجر إلى المشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها، وقد يكون ناتجاً عن البيع دينا بين الشركات ويسجل كذمم من قبل البائع وحساب مدين من قبل المشتري، ويعتبر الائتمان التجاري أكبر مصدر للديون قصيرة الأجل ونظراً لكون الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع الحصول على تمويل من مصادر أخرى أكثر مما هو عليه بالنسبة للشركات الكبيرة.

ب- **الائتمان المصرفي:** تعمل المصارف التجارية على استلام النقود من الزبائن مقابل منحهم لتسهيلات تتضمن الحسابات الجارية وحسابات التوفير، وتقوم المصارف باقتراض تلك النقود إلى الأفراد لمنشآت الأعمال والحكومة. والقروض المصرفية هي قروض قصيرة الأجل واجبة السداد خلال مدة لا تزيد عن سنة، وتعتبر أيضاً من مصادر التمويل المهمة التي قد يلجأ إليها العديد من منشآت الأعمال وهذه القروض لا تتم بشكل تلقائي وإنما تخضع للتفاوض بين المنشأة وبين المصرف، فعندما تحتاج منشآت الأعمال إلى الأموال لفترات قصيرة ولا يمكن توفيرها عن طريق الائتمان التجاري أو عن طريق الأموال المحققة داخلياً (الأرباح المحتجزة) فإنها تلجأ إلى استخدام الائتمان المصرفي.<sup>3</sup>

**2. مصادر التمويل طويلة الأجل:** هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل، أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وتقسّم إلى قسمين: مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية.

أ- **مصادر التمويل الخارجية:** هي تلك المصادر التي يتم الحصول عليها من خارج المشروع وتصنف إلى نوعين:

**النوع الأول: أموال الملكية:** وتتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص259.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الفرشة، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 140.

✓ **الأسهم العادية:** تمثل أموال الملكية في المشروع حيث يتكون رأس مال شركة المساهمة من عدة حصص متساوية تسمى الأسهم، وتمثل المصدر الرئيسي للتمويل الدائم للمشروع خاصة في حالة الشركات التي تكون في أول مراحل التشغيل، ويرجع ذلك إلى أن إصدار الأسهم لا يترتب عليه التزام المشروع بدفع عائد ثابت لحملة الأسهم.<sup>1</sup>

✓ **الأسهم الممتازة:** تعتبر مصدر هام من مصادر التمويل طويل الأجل لشركات المساهمة وتمتاز بجمعها بين صفات أموال الملكية والاقتراض، فعند التصفية تأتي الأسهم الممتازة بعد الديون في الأولوية قبل المساهمين العاديين ومن ناحية الدخل تستحق نسبة ثابتة منه وعلاوة على ذلك، فإن بمستطاع الشركة إلغاء هذا العائد دون أن يؤدي هذا الإلغاء إلى اعتبار الشركة مقصرة في الوفاء بالتزاماتها.<sup>2</sup>

**النوع الثاني: الأموال المقرضة:** وتتمثل في:

✓ **السندات:** تمثل السندات الأموال المقرضة التي تستحق في التمويل طويل الأجل لأنها في واقع الأمر عبارة عن قروض طويلة الأمد<sup>3</sup>، تستحق الدفع في أوقات محددة وسعر فائدة ثابت، وتلتزم المنشأة بدفع قيمة السند عند الاستحقاق بالإضافة إلى دفع فوائد سنوية، إذ يجب عليها رفع القيمة الاسمية للسند كاملة عند الاستحقاق، ويختلف السند عن القرض بأن يباع إلى فئات مختلفة سواء للجمهور العادي أو المؤسسات.<sup>4</sup>

✓ **القروض المصرفية طويلة الأجل:** تعد إحدى مصادر التمويل المتاحة طويلة الأجل والتي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي وتكون مدتها أكثر من سنة، وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى المحلية من داخل البلد أو خارجه.<sup>5</sup>

**ب- مصادر التمويل الداخلية:** هي تلك المصادر التي يحصل عليها من داخل المشروع وتصنف إلى:

✓ **الأرباح المحتجزة:** تمثل مصدرا داخليا هاما يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمنشأة، وتمثل الأرباح المحتجزة هذا الجزء من الأرباح الذي يتم الاحتفاظ به داخل المنشأة لغرض إعادة استثماره.<sup>6</sup>

✓ **الاحتياطيات:** تمثل المبالغ التي يتم تجنيبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع، ويتوقف تكوين الاحتياطيات على نتيجة أعمال المنشأة وتحقيقها لأرباح ذلك أن الاحتياطي يشكل جزء من الأرباح القابلة للتوزيع.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأرباح، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص247.

<sup>2</sup> مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتب مجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص455.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002-2003، ص335.

<sup>4</sup> عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص85.

<sup>5</sup> دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص218.

<sup>6</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص250.

<sup>7</sup> عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص380.

✓ **الإهلاكات:** هو النقص التدريجي في قيمة الأصول الثابتة نتيجة الاستخدام أو لمرور الزمن عليه، ويعتبر الإهلاك مصروف (تكلفة) لا يستخدم أموالاً حاضرة وإن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيرادات واحتجازه لفترة إلى أن يحين وقت إحلال الأصول.<sup>1</sup>

### ثالثاً: العوامل المحددة لأنواع التمويل

من بين العوامل التي تحدد في ضوءها أنواع الأموال المناسبة للمؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

**1. الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام:** القاعدة العامة في التمويل هي أن يتم تمويل الموجودات الثابتة من مصادر طويلة الأجل، كأموال الملكية أو القروض طويلة الأجل، أما المصادر القصيرة الأجل فهي ملائمة لتمويل الاستخدامات القصيرة الأجل، وتعتبر عملية الملائمة بين طبيعة المصادر وطبيعة الاستخدامات عملية ضرورية لإيجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقعة الحصول عليها من الأصول الممولة وتسديد الالتزامات الناشئة عن اقتناء هذه الأصول.

**2. الدخل:** تستطيع المؤسسات التجارية تحسين العوائد التي تحققها على أموال أصحابها عن طريق الاقتراض بكلفة أقل من العائد المحقق على الموجودات، ومن أهم المميزات التي يحققها التمويل عن طريق الاقتراض الثابت الكلفة، هو تحسين العائد على حقوق أصحاب المؤسسة بشكل أفضل مما لو كانت عمليات المؤسسة ممولة جميعها من قبل أصحابها (أي دون اقتراض)، أما إذا كانت كلفة الاقتراض أعلى من العوائد على الموجودات فإن نتائج الرفع المالي ستكون عكسية حيث سينخفض العائد على حقوق المالكين.

**3. الخطر:** ينظر الخطر في مجال العوامل المحددة إلى منظورين: خطر التشغيل وخطر التمويل، حيث يرتبط الأول بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والظروف الاقتصادية التي تعمل فيها، ويتوجب على المؤسسة أن تعتمد على المزيد من رأس المال في الحالات التي تكون فيها مخاطر التشغيل مرتفعة بدلا من الاعتماد على الاقتراض، أما فيما يخص خطر التمويل فينتج عن زيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات المؤسسة، ويؤدي مثل هذا الاعتماد المتزايد إلى زيادة أعباء خدمة الدين وقد يعرض المؤسسة للفشل في حالة عجزها عن خدمة دينها، وعندما تواجه المؤسسة الفشل فإن من يتأثر بشكل كبير بهذا الفشل هم مصالح المالكين، لأنهم آخر من يستوفي حقهم عند تصفية المؤسسة.

**4. المرونة:** وتعني قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال، كما تعني تعدد الخيارات المستقبلية المتاحة أمامها خاصة إذا ما تعددت مصادر التمويل المتاحة بشأن الحصول على الأموال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، مبادئ وأساسيات علم المحاسبة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 299.

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>3</sup> أيمن الشنطي، عامر الشقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص 94.

5. التوقيت: المقصود به تحديد للمؤسسة الوقت الذي ستدخل فيه إلى السوق مقترضة لأجل الحصول على الأموال بأدنى كلفة ممكنة وبأفضل الشروط.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات المالية ألا وهي قرارات توزيع الأرباح، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس اتخاذ قرار المفاضلة بين بديلين أحدهما توزيع الأرباح والآخر احتجاز هذه الأرباح، بغية إعادة استثمارها داخل المؤسسة، كما أنها تقوم بإعطاء إشارات واحتمالات حول وضعية وأداء المؤسسة.

### أولاً: تعريف قرار توزيع الأرباح

يقصد بسياسة توزيع الأرباح: "مجموعة الأدلة المرشدة للإدارة المالية عند اتخاذ قرارات توزيع الأرباح وكيفية قيام المنظمة بوضع سياستها بما يتلاءم مع أهدافها، وهي تلك الدفعات النقدية من توزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية وفقاً لربحية المنظمة أو المتراكم عن سنوات سابقة وفقاً لسيولتها".<sup>2</sup>

تعرف توزيعات الأرباح على أنها: "مدفوعات تدفعها الشركة إلى مساهميها من أرباحها، وتعد طريقة شائعة لمكافئة هؤلاء الذين استثمروا في الشركة من خلال شراء أسهمها".<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن قرارات توزيع الأرباح يتعلق بالجزء الذي سيوزع على المساهمين من حملة الأسهم العدية، وزمن توزيع هذه الأرباح من جهة، والجزء الذي سيعاد استثماره من جهة أخرى.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على قرار توزيع الأرباح

تتوقف سياسة التوزيعات التي تقرها المنشأة على العديد من العوامل، ويمكن تلخيص أهمها بما يلي:<sup>4</sup>

1. وجود مصادر تمويل بديلة: في مثل أن نجد منشأة تواجه بديلين اثنين فيما يتعلق بالتوزيعات، البديل الأول هو أن تحتجز جزءاً كبيراً من الأرباح لإعادة استثمارها، وفي هذه الحالة فإن التوزيعات تصبح قليلة أو معدومة، والبديل الثاني هو توزيع جزء كبير من الأرباح على المساهمين وإصدار أوراق مالية على شكل سندات أو أسهم جديدة لتمويل استثماراتها، ولا يبدو هنا البديل الأخير مقبولاً لدي معظم المنشآت خاصة الصغيرة منها أو الحديثة، حيث أن قدرة هذه المنشأة على التمويل عبر هذه القنوات محدودة، ولذلك فإن من الطبيعي أن تعتمد على مصادر التمويل الداخلية، خاصة عن طريق احتجاز الأرباح.
2. السيولة: إن قدرة المنشأة على توزيع الأرباح يعتمد على حجم النقدية، حيث أن التوزيعات تدفع نقداً، ولا تعتمد ذلك على حجم الأرباح المحتجزة لديها لأن التوزيعات تدفع من النقدية، وزيادة الأرباح المحتجزة في

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>2</sup> فلاح تايه النعيمي، القيم الأخلاقية علاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، العدد مئة وسبعة، 08 سبتمبر 2014، ص 368.

<sup>3</sup> توزيعات الأرباح، على الموقع: [ar.Tradimo.Com/tradipedia](http://ar.Tradimo.Com/tradipedia)، 2019/04/20، 16:20.

<sup>4</sup> فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 265-266.

المنشأة تؤدي إلى زيادة استثماراتها، وزيادة قدرتها على خلق تدفقات نقدية غير أن هذه التدفقات يعاد استثماراتها.

**3. المحددات القانونية:** تعني وجود قيود قانونية على المنشأة تحد من قدراتها على التوزيع وتنقسم هذه القيود إلى قسمين:

✓ قيود عامة يفرضها القانون على جميع الشركات مثل وجود احتياطي قانوني كنسبة معينة من ارباح يجب احتجازها.

✓ قيود يفرضها الدائنون أو حملة الأسهم الممتازة على إدارة المنشأة كشرط لمنح القرض، مثل عدم جواز توزيع الأرباح إلا بعد تسديد الديون المستحقة على المنشأة.

**4. تذبذب الأرباح:** كلما ازدادت درجة تذبذب أرباح المنشأة كلما قلت نسبة توزيعات الأرباح والعكس صحيح، أي أن العلاقة بينهما علاقة عكسية، فإذا كانت الأرباح غير مستقرة فإن قدرة الشركة على استخدام الأرباح كمصدر تمويل تصبح محدودة، نظرا لارتفاع درجة عدم التأكد من تحقيق أرباح كافية، وعندما تتحقق هذه الأرباح فإن إدارة المنشأة تحتجز قدرا أكبر من الأرباح لسد احتياجاتها، ولذلك فإن نسبة التوزيعات تقل في هذه الحالة، وبالعكس فإن استقرار الأرباح في المنشأة يزيد من ثقل الإدارة في توفر الأرباح وبالتالي يزيد من قدرتها على توزيع جزء أكبر من هذه الأرباح على المساهمين.

**5. التضخم:** يؤدي التضخم إلى ارتفاع تكلفة استبدال الأصول الثابتة وعدم كفاية اقتطاعات الإهلاك، وبالتالي فإن المنشأة تلجأ إلى احتجاز الأرباح في مثل هذه الحالات لتمويل استبدال هذه الأصول، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الأرباح المحتجزة وبالتالي انخفاض التوزيعات في فترات التضخم.

**6. تفضيلات المساهمين:** يجب على القائمين على إدارة المنظمات أن تأخذ في اعتبارها رغبات واحتياجات المساهمين باعتبارهم ملاك لتلك المنظمات وذلك عند رسم سياسة توزيع الأرباح.<sup>1</sup>

**7. الشريحة الضريبية للمساهمين:** إذا كانت مرتفعة فإنهم يفضلون توزيع الأرباح ويفضلون بدلا من ذلك الحصول على أرباح رأس مالية أو الانتظار حتى ينخفض معدل الضريبة المفروضة عليهم في المستقبل.

**8. نظرية الباقي من أرباح:** تنص هذه النظرية على أن قيمة التوزيعات تعتمد أساسا على فرص الاستثمار المتاحة للمنشأة، وعلى مدى اعتماد المنشأة على توزيعات في التمويل، إن المستثمر الرشيد يفضل احتجاز الأرباح وإعادة استثمارها إذا كان العائد على هذا الاستثمار يفوق العائد الذي يمكن أن يحصل عليه فيما لو حصل على التوزيعات واستثمرها في استثمارات بنفس المستوى من المخاطرة، أما المنشأة فإنها توزع الأرباح على المساهمين في حالة ندرة فرص الاستثمار المتاحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 2014.

<sup>2</sup> فايز تيم، مرجع سبق ذكره، ص 266 - 267.

## ثالثاً: السياسات المتبعة في توزيع الأرباح

تتخذ قرارات توزيع الأرباح عدة أنواع بناء على السياسات المتبعة في توزيع الأرباح من أهمها:<sup>1</sup>

1. **نسبة توزيعات ثابتة:** حسب هذه السياسة فإن المنشأة تحافظ على نسبة ثابتة من الأرباح الموزعة سنوياً، وعلى الرغم من ثبات نسبة التوزيعات فإن مبلغ التوزيعات يتغير من سنة إلى أخرى، وذلك بسبب تغير صافي الربح من سنة إلى أخرى.

2. **مبلغ توزيعات ثابت:** حسب هذه السياسة فإن المنشأة توزع مبلغ محدد وثابت لكل سهم من سنة لأخرى، ويمكن لمبلغ التوزيعات أن يزيد أو يقل فقط إذا اقتنعت الإدارة بأنه لا يمكن المحافظة على المستوى الحالي للتوزيعات في ظل التوقعات القائمة.

3. **دفع توزيعات أرباح منخفضة القيمة:** خلال فترات زمنية محددة خلال العام مع دفع توزيعات إضافية في نهاية العام إذا حققت المنشأة أرباحاً عالية، وتهدف هذه السياسة إلى خلق انطباع لدي المستثمر بأن التوزيعات ليست متكررة أو منتظمة، غير أن هذا الهدف ربما يكون من الصعب تحقيقه إذا توقع المستثمر دفع التوزيعات بصورة منتظمة.

4. **سياسة الفائض:** تشير سياسة الفائض إلى أن قرار التوزيع لا يخرج عن كونه توزيع الأرباح التي حققتها المنشأة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمنشأة، فإذا كان العائد المتوقع من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم فلن يتعرض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات، وبعد استفاد الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم، أما إذا استوعبت استثمارات الأرباح المحققة بالكامل فلن تقوم المنشأة بإجراء توزيعات.

5. **سياسة التوزيعات الإضافية:** في محاولة لبعض المنشآت لتحقيق قدر من المرونة فقد قامت بين سياسة استقرار التوزيعات واستقرار معدل النمو، وذلك من خلال إجراء توزيعات منخفضة للسهم بصورة مستمرة ومنتظمة بالإضافة إلى إجراء توزيعات إضافية إلى إجراء توزيعات إضافية وذلك في الفترات وذلك في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح. وتناسب تلك السياسة المنشآت التي تتصف أرباحها وتدفقاتها النقدية بالتقلب الشديد، حيث يمكن للمنشأة توزيع الحد الأدنى من التوزيعات في السنوات التي تنخفض فيها الأرباح أو تظهر فيها الحاجة إلى احتجاز الأرباح لمواجهة الاستثمارات التي تحتاجها المنشأة، إما في الفترات التي ترتفع فيها الأرباح ولا توجد حاجة لاحتجازها فيمكن للمنشأة إجراء توزيعات إضافية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فايز تيم، مرجع سبق، ص 266.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 406.

### المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام قائمة التدفقات النقدية

لقائمة التدفقات النقدية دور بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات المالية لما لها من أهمية حيوية لكل من المستثمرين والمقرضين إضافة لكل من الإدارة العليا وجميع المتعاملين مع المنشأة باختلاف توجهاتهم في اتخاذ القرارات المناسبة لنجاح المؤسسة واستمرارها.

#### المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية باستخدام النسب المالية

توجد العديد من النسب المالية التي يمكن استخراجها من جدول التدفقات النقدية للخرينة بغرض تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام نتائج التشخيص في اتخاذ مختلف القرارات المالية، ويمكن تصنيفها إلى كئل متجانسة وذلك لقياس جودة الأرباح، قياس السيولة وتقييم سياسات التمويل كما يلي:

#### 1. تقييم جودة السيولة:

ترتبط قوة أو ضعف سيولة الشركة بمدى توفر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فإذا كان هذا الأخير موجبا يعني فائضا نقديا يمكن لإدارة الشركة أن تستخدمه إما في توسع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد ديون طويلة الأجل، أما إذا كان سالبا يجب على الشركة أن تبحث عن مصادر لتمويل العجز وذلك إما ببيع جزء من استثماراتها أو بالتمويل الطويل الأجل.<sup>1</sup>

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

#### 1.1 - نسبة التغطية النقدية: توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة علي توليد تدفقات من الأنشطة التشغيلية

للفاء بالتزاماتها الاستثمارية والتمويلية. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$= \text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية} / \text{إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية}$$

حيث كلما ارتفعت هذه النسبة أي أكبر من الواحد نل ذلك علي كفاية التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة قدرة على تغطية كل التدفقات التشغيلية الخارجة ويبقى فائض بإمكان المؤسسة استخدامه في أنشطة تمويلية واستثمارية، حيث يمكن للمؤسسة اتخاذ قرار استثمار هذا الفائض في شراء أصول ثابتة واستثمارات تدعم بها جهاز الإنتاج، كما يمكن اتخاذ قرار تمويلي من خلال تسديد جزء من ديونها، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ قرار توزيع الأرباح على المساهمين. والعكس إذا كانت أقل من الواحد، بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار استثماري كالتنازل عن التثبيات (المادية والمعنوية)، أو قرار تمويلي كاللجوء للاقتراض (الاستدانة).

2.1 نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون: إن ارتفاع هذه النسبة مؤشر سيء وينبئ بمشاكل قد تواجهها الشركة في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، ويمكن عرض مقلوب هذه النسبة ليؤشر على مدى قدرة الشركة على تسديد فوائد الديون. ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص164.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص164.



$$= \text{فوائد الديون} / \text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}$$

إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يعني أن صافي التدفقات النقدية التشغيلية غير قادرة على تغطية فوائد الديون، في هذه الحالة تكون المؤسسة مضطرة لاتخاذ قرارات مختلفة لمعالجة هذا الخلل بحيث يمكن اتخاذ قرار استثماري عن طريق التنازل عن بعض الاستثمارات من أجل توفير السيولة اللازمة لتغطية فوائد الديون أو اتخاذ قرار تمويلي بالبحث عن مصادر تمويلية أخرى تضمن للمؤسسة سيولة لمواجهة التزاماتها مثل الرفع من رأس المال أو البحث عن قروض جديدة. والعكس إذا كانت أقل من الواحد فبإمكان المؤسسة اتخاذ قرار استثماري كإقتناء التثبيتات أو قرار تمويلي كتسديد ديونها والفوائد الخاصة بها أو قرار توزيع الأرباح بتوزيع الفائض على المساهمين.

**3.1 - نسبة تغطية الديون القصيرة الأجل:** توضح هذه النسبة مدى قدرة المنشأة في إنتاج نقدية للأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$= \text{التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة} / \text{الديون القصيرة الأجل}$$

**4.1 - نسبة تغطية الديون طويلة الأجل:** تشير هذه النسبة إلى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة باستحقاقات الديون طويلة الأجل. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{تدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية} / \text{أقساط ديون طويلة الأجل}$$

كلما كانت هاتين النسبتين (نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل، نسبة تغطية الديون طويلة الأجل) أكبر من الواحد ذل ذلك على أن المؤسسة قادرة على تسديد أقساط الديون من صافي التدفقات النقدية التشغيلية وبالتالي بإمكان اتخاذ قرار تمويلي يتمثل في تسديد الديون واستثمار ويتبقى في أنشطة أخرى، أو توزيعه على شكل أرباح للمساهمين. والعكس إذا كانتا أقل من الواحد بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار استثماري كالتنازل عن التثبيتات المادية والمعنوية من أجل توفير السيولة اللازمة لتغطية أقساط الديون.

## 2. تقييم جودة الأرباح:

تقدم القائمة معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل وصافي التدفق النقدي وذلك على أساس أن صافي الدخل يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق، في حين يحدد صافي التدفق النقدي بموجب الأساس النقدي، وعلى هذا الأساس فعن تحقيق المنشأة لرقم مرتفع من صافي الدخل لا يعني بالضرورة أنها

<sup>1</sup> حمزة بن خليفة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMAN بالوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009-2010، ص70.

حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس بالعكس.<sup>1</sup> ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفق النقدي لتخدم أغراض تقييم نوعية أرباح الشركة وهي:

**1.2. نسبة النقدية من الأرباح العادية:** توضح هذه النسبة قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية. وتعطى بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$= \text{صافي التدفق النقدي التشغيلي} / \text{النتيجة العملياتية قبل الضرائب والفوائد}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل على مدى جودة أرباح المؤسسة وبإمكانها اتخاذ قرار توزيع جزء من الأرباح على المساهمين.

**2.2. العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** توضح هذه النسبة علاقة التدفقات التشغيلية بإجمالي ممتلكات المؤسسة، أي مدى مساهمة استخدامات المؤسسة في توليد التدفقات التشغيلية. ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$= \text{صافي التدفقات التشغيلية} / \text{مجموع الأصول}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على أن أصول المؤسسة تساهم بشكل جيد في توليد تدفقات نقدية، في هذه الحالة بإمكان المؤسسة الرفع من استخداماتها في سبيل البحث عن المزيد من التدفقات النقدية وذلك من خلال اتخاذ القرارات المالية مختلفة مثل البحث عن مصادر تمويلية جديدة كالرفع من رأس المال واستخدامها في اقتناء استثمارات جديدة لدعم الجهاز الإنتاجي للمؤسسة (شراء تجهيزات جديدة، الرفع من الطاقة الإنتاجية، التوسع في مشاريع استثمارية. والعكس في حالة أقل من الواحد بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار استثماري كالتنازل عن بعض أصولها (المادية والمعنوية).

**3.2. نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى إجمالي المبيعات:** توضح هذه النسبة مدى مساهمة المبيعات السنوية في توليد التدفقات. وتحسب من خلال العلاقة التالية:<sup>4</sup>

$$= \text{إجمالي التدفقات النقدية التشغيلية} / \text{المبيعات (رقم الأعمال) HT}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على أن مبيعات المؤسسة تساهم في توليد تدفقات نقدية، أي أنها قادرة على تحصيل حقوقها من عند الزبائن، والعكس في حالة أقل من الواحد بإمكان المؤسسة

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي والأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، المرجع السابق، ص 162.

<sup>2</sup> حمزة بن خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>4</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي والأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

اتخاذ قرار تحصيل حقوقها لدى الغير عن طريق تقليص فترة التحصيل للحصول على سيولة كافية لتوسع في استثمارات أو تسديد ديونها... الخ.

**3. تقييم سياسات التمويل:** من بين أهداف جدول الخزينة تقييم سياسات التمويل بالمؤسسة خلال الفترات الماضية وذلك بغية تحسين هذه السياسات مستقبلاً، ومن بين النسب المستخدمة في ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

**1.3 نسبة تمويل الاستثمارات:** توضح هذه النسبة قدرة وكفاءة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لأموالها الدائمة بزيادة استخداماتها الثابتة، كما تشير إلى الأهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجي في حيازة الأصول الثابتة، وذلك بتوفير مؤشرات تفيد المستثمرين المقرضين عن كيفية استخدام أموالهم. وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$= \frac{\text{الإنفاق الرأس مالي الحقيقي}}{\text{التدفقات الداخلة من الأنشطة التمويلية}}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد ذل ذلك على قدرة وكفاءة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لأموالها الدائمة في زيادة استخداماتها الثابتة، وبالتالي بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار تمويلي بالبحث عن مصادر تمويل خارجية من أجل حيازة الأصول الثابتة. والعكس إذا كانت أقل من الواحد وبإمكان المؤسسة اتخاذ قرار التنازل عن التثبيات المالية.

**2.3 - نسبة تغطية النفقات الاستثمارية:** توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق فوائض تشغيلية تستخدمها في تمويل النفقات الاستثمارية للحفاظ على طاقتها الإنتاجية أو النمو. وتحسب من خلال العلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$= \frac{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{تدفقات الخارجة الاستثمارية}}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد ذل ذلك على أن المؤسسة قادرة على تغطية نفقاتها الاستثمارية وبالتالي بإمكانها اتخاذ قرارات استثمارية كسواء تجهيزات أو القيام بمشروع استثماري، بالإضافة إلى استخدام الفائض المتبقي في اتخاذ قرارات تمويلية كتسديد القروض أو اتخاذ قرار توزيع الأرباح على المساهمين. والعكس إذا كانت أقل من الواحد بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار تمويلي متمثلاً في اللجوء للاستدانة وذلك من أجل تغطية احتياجاتها الاستثمارية.

### المطلب الثاني: اتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل أرصدة قائمة التدفقات النقدية

الهدف من تحليل قائمة التدفقات النقدية هو تجزئة الخزينة الإجمالية حسب العمليات المرتبطة بالأنشطة الأساسية التشغيلية، العمليات المرتبطة بالأنشطة الاستثمارية، العمليات المرتبطة بالتمويل.

<sup>1</sup> محمد مطر، المرجع السابق، ص165.

<sup>2</sup> منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص166-167.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص167.

## 1. فائض الخزينة المرتبطة بعمليات التشغيل (ETOG) أو (FNTA):

تتمثل تدفقات الخزينة الصافية المرتبطة بنشاط التشغيل أو التسيير في الأخذ بين إيرادات النشاط المحصلة وأعباء النشاط المسددة، ويمكن حسابها من خلال CAF بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{ETOG} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{التغير في المخزونات} - \text{التغير في الحسابات الدائمة} + \text{التغير في الديون الأخرى.}$$

معناه  $\text{ETOG} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{التغير في احتياجات رأس المال العامل}$

$$\text{ETOG} = \text{CAF} - \Delta \text{BFR}$$

أي

حيث أن القدرة على التمويل الذاتي (CAF) تحسب وفق العلاقتين التاليتين:<sup>2</sup>

$$\text{CAF} = \text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الإهلاك} + \text{المؤنات}$$

أو

$$\text{CAF} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE)} - \text{المصاريف المالية الصافية} - \text{المصاريف الاستثنائية الصافية} - \text{الضرائب على الأرباح}$$

ويسمح هذا الفائض بمعرفة ما إذا كانت عمليات التسيير تحسن وترفع في مستوى الخزينة أو يؤثر سلبا عليها، فإذا كانت عمليات التسيير تؤدي إلى الانخفاض من مستوى الخزينة ( $\text{ETOG} < 0$ ) أي في هذه الحالة تكون المؤسسة في حالة حرجة يمكن أن ينتج عنه خطر نقص السيولة في الأجل القصير في هذه الحالة تكون المؤسسة مضطرة لاتخاذ قرارات مالية مختلفة كالتنازل عن بعض الاستثمارات أو اللجوء للاستدانة بغية توفير السيولة اللازمة لتغطية العجز في الأنشطة التشغيلية، أما في حالة العكس إذا كانت عمليات التسيير ترفع من مستوى الخزينة ( $\text{ETOG} > 0$ ) فهذا يعني تمتع المؤسسة بقدرة التمويل الذاتي ويعطي دلالة على مستوي جيد من المردودية في هذه الحالة يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مالية بغية استخدام هذا الفائض مثل اتخاذ قرار استثماري (شراء تجهيزات، القيام بمشروع استثماري) أو قرار تمويلي كتسديد جزء من ديونها، أو اتخاذ قرار توزيع جزء من الأرباح على المساهمين.<sup>3</sup>

## 2. فائض الخزينة للاستغلال (ETE) أو تدفق الخزينة للاستغلال (FTE):

تحتل عمليات الاستغلال مكانة مهمة ضمن عمليات التسيير في المؤسسة، تتمثل في العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل دوري (الأنشطة الرئيسية في المؤسسة) وهذه العمليات أي عمليات الاستغلال ينتج

<sup>1</sup> Jean Barreau & Jacqueline Dlahaye & Florence Delahaye, Gestion Financière : Manuel Application, 15 édition, Dunod, Paris, 2006, p234.

<sup>2</sup> إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 148-149.

<sup>3</sup> Jean Barreau & Jacqueline Delahaye & Florence Delahaye, Op- Cit, p234.

عنها فائض في المؤسسة يسمى فائض خزينة الاستغلال ETE وبصفة عامة فائض خزينة الاستغلال ETE يعتبر عنصر رئيسي لتدفقات الخزينة المتوسطة بعمليات التسيير ETOG.

إن مفهوم تدفق خزينة الاستغلال يرتبط أساسا بالخبزينة وبالتالي فهو مؤشر لا يتأثر بالتدفقات المالية غير النقدية ومنها:<sup>1</sup>

✓ مخصصات الإهلاكات والمؤونات ذلك لأنها تدفقات وهمية.

✓ إعادة تقييم المخزونات لأن حركة المخزون لا تعبر عن التدفق النقدي.

✓ تسديد المصاريف الموزعة على عدة سنوات لأنها لا ترتبط بالاستغلال.

نتحصل على فائض الاستغلال (ETE) من خلال الفرق بين تحصيلات الاستغلال ونفقات الاستغلال والذي يترجم نشاطات المؤسسة إلى تدفقات مالية سالبة، حيث مجموع هذين التدفقين يؤدي إلى تشكيل فائض خزينة الاستغلال (ETE). وتحسب وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{ETE} = \text{تحصيلات على المبيعات} + \text{تسديدات على المشتريات} - \text{تسديدات على مصارف الاستغلال الأخرى} - \text{الرسم على القيمة المضافة المدفوعة}$$

ويمكن حساب فائض الخزينة للاستغلال (ETE) انطلاقا من الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) يعبر الفائض الإجمالي للاستغلال عن الفرق بين إيرادات الاستغلال ومصاريف الاستغلال إلا أن المصاريف والإيرادات الداخلة في حساب الفائض الإجمالي للاستغلال يتأثرون بالتغير في المخزون (مواد أو منتجات) ويرجع ذلك إلى تخزين المشتريات من المواد الأولية قبل استخدامها وتخزين المنتجات قبل بيعها وبالتالي فهاته العناصر المخزنة لم تساهم في تكوين الفائض ومنه لا بد من استبعادها وذلك كما يلي:

$$\text{EBE} = \text{المبيعات HT} + \Delta \text{إنتاج مخزن} - \text{مشتريات HT} - \Delta \text{مخزون المشتريات} - \text{الأعباء الأخرى للاستغلال} \dots \dots (1)$$

حيث:

✓ التغير في إنتاج المخزون ( $\Delta \text{prodstokées}$ ) = المخزون النهائي - المخزون الأولي.

✓ التغير في مخزون المشتريات ( $\Delta \text{stok}$ ) = المخزون الأولي - المخزون النهائي.

كما لدينا:

$$\text{ETE} = \text{المبيعات HT} - \text{المشتريات HT} - \text{أعباء أخرى} - \Delta \text{حقوق الاستغلال} + \Delta \text{ديون الاستغلال} \dots (2)$$

عند طرح (2) من (1) نجد:

$$\text{EBE} - \text{ETE} = \Delta \text{المخزونات} + \Delta \text{حقوق الاستغلال} - \Delta \text{ديون الاستغلال}.$$

<sup>1</sup> - إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، مرجع السابق، ص 124.

<sup>2</sup> Jean Barreau & Jacqueline Delahaye & Florence Delahaye, ibid, p- p236-237.

إن مجموع التغير في المخزونات (منتجات ومواد) والتغير في الذمم (الحقوق) يعبر عن التغير في الاحتياج في رأس المال العامل ( $\Delta BFRE$ ) وبالتالي:

$$ETE = EBE - \Delta BFRE$$

ومنه فائض الخزينة للاستغلال عبارة عن الفائض الإجمالي للاستغلال مطروح منه التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال. يمكن توضيحه من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

$ETE = EBE -$  (تخزين المواد الأولية + الدفع للموردين + تحويل القيمة + أجور الموظفين + تخزين المنتجات النهائية + بيع + التحصيل من الزبائن + شراء المواد الأولية).

ويمثل هذا الفائض مستوى الخزينة أو السيولة التي كونتها المؤسسة أو خسرتها من عمليات الاستغلال، فإذا كان  $ETE$  سالب فهذا يعني أن التحصيلات أقل من التسديدات على عمليات الاستغلال ما يعني أن هذه الأخيرة استهلكت السيولة بذل من توليدها، لذا بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار تصريف مخزوناتها وتحصيل حقوقها من عند الزبائن. أما إذا كان  $ETE$  موجب فهذا يعني تكوين سيولة إضافية وبالتالي بإمكان المؤسسة اتخاذ قرارات لتعزيز ودعم أنشطة الاستغلال من خلال التنوع في منتجاتها وتوسيع نشاطها الاستغلالي والبحث عن فرص تسويقية أخرى.

### 3. فائض الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار والتمويل (ETOIF):

يمثل هذا الفائض السيولة الناتجة عن عمليات الاستثمار والتمويل حيث يمثل الفرق بين التحصيلات والتسديدات الناتجة عن عمليات الاستثمار وكذا الفرق بين التحصيلات والتسديدات الناتجة عن عمليات التمويل ويمكن حساب (ETOIF) من خلال الجزء الأول من جدول التمويل الذي يعطينا التحصيلات الناتجة عن عمليات الاستثمار والتمويل من جهة الموارد، والتسديدات من جهة الاستخدامات وتحسب وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$ETOIF = (\text{الموارد الدائمة} - \text{قدرة التمويل الذاتي}) - \text{الاستخدامات غير الجارية}$$

$$\text{معناه: } ETOIF = (\text{الموارد الدائمة} - \text{الاستخدامات غير الجارية}) - \text{قدرة التمويل الذاتي}$$

$$\text{أي: } ETOIF = \text{التغير في رأس المال العامل الصافي} - \text{قدرة التمويل الذاتي}$$

ومنه:

$$ETOIF = \Delta FRNG - CAF$$

ومما سبق يمكن اتخاذ قرارات مختلفة، في حالة ( $EtOIF < 0$ ) يجب الرفع من رأس المال واللجوء إلى الاقتراض، بالإضافة إلى التنازل عن الاستثمارات بمختلف أنواعها. أما في حالة ( $ETOIF > 0$ ) بإمكان المؤسسة دعم نشاطها وذلك من خلال التنازل عن بعض التثبيات، والتخفيض من الديون.

<sup>1</sup> Jean-Guy Degas & Stéphane Griffiths, *Gestion Financière : De L'analyse à Stratégie*, Eyrolles Edition d'organisation, 2011, p23

<sup>2</sup> Jean Barreau & Jacqueline Delahaye & Florence Delahaye ,Op-Cit,p243.

4. التغيير في الخزينة الصافية ( $\Delta TN$ ):

هي مجموع الفائض في الخزينة الناتجة عن العمليات الثلاثة (التسيير والاستثمار والتمويل) وعليه إذا كان الفائض في كل دورة موجب هذا يسمح بتحقيق خزينة متوازنة. ويمكن حساب التغيير في الخزينة الصافية ( $\Delta TN$ ) بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\Delta TN = ETOIF + ETOG$$

يمكن اتخاذ قرارات :

- في حالة عجز ( $TN < 0$ ) يستحسن عليها أن تركز على أنشطة الاستغلال وتحاول أن تخفض من أنشطة خارج الاستغلال، وأن تخفض من حجم استثماراتها والرفع من رأس المال وكذا اللجوء إلى الاستدانة لتفادي العجز.
- في حالة الفائض ( $TN > 0$ ) يجب أن تدعم عملياتها الثلاثة ولا تحتجز الفائض بل تستثمر أكثر في مشروعات حتى تحقق فائض أكبر في الخزينة.

<sup>1</sup> IBID, p243.

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لنظرية اتخاذ القرارات تبين لنا أنها تتميز بشموليتها وتركيزها على جميع الأبعاد والمتغيرات، حيث يعتمد نجاح أو فشل أي منشأة على جودة القرارات التي يتخذها المدير المالي للوصول إلى القرار الصائب من أجل نجاح استمرارية المؤسسة. لهذا فرض النظام المحاسبي المالي بإعداد القوائم المالية من بينها قائمة التدفقات النقدية التي تعتبر من بين القوائم المالية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في اتخاذ القرارات المالية.

إذ تعتبر القرارات المالية من أهم وأصعب القرارات التي تقع على عاتق المدير المالي فهي تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة وهي تشمل قرار الاستثمار، وقرار التمويل وقرار توزيع الأرباح، كما أنها تبنى على دراسة تفصيلية لجميع المعلومات المقدمة من قائمة التدفقات النقدية للوصول إلى الأهداف المبتغاة لتحسين وضع المؤسسة مستقبلاً، وتهدف في مجملها إلى تعظيم القيمة السوقية، ويتم استخدام قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل أرصدها أو من خلال استخراج مجموعة من النسب المالية يتم الاعتماد عليها في اتخاذ مختلف القرارات.



## الفصل الثالث:

استخدام قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ  
القرارات المالية للشركة الإفريقية للزجاج

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج ENAVA

المبحث الثاني: قراءة عامة للوضع المالية للشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام المؤشرات النسب

المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد القيام بالدراسة النظرية لقائمة التدفقات النقدية والقرارات المالية في الفصلين السابقين، سنحاول خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث أننا سنتطرق إلى كيفية بناء وتحليل قائمة التدفقات النقدية باستخدام النسب والمؤشرات المالية وكيفية اتخاذ القرارات المالية، وحتى نثري على هذه الخصائص سنقوم بدراسة ميدانية تطبيقية على إحدى المؤسسات الاقتصادية ألا وهي المؤسسة الإفريقية للزجاج (ENAVA) لمعرفة وضعها المالي ومحاولة إعطاء قرارات مناسبة، وذلك من خلال دراسة قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة 2014-2017 والتوصل إلى نتائج وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة واستخدام نتائج التشخيص في اتخاذ مختلف القرارات المالية.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج (ENAVA).

المبحث الثاني: قراءة عامة للوضعية المالية للمؤسسة الإفريقية للزجاج (ENAVA).

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج (ENAVA)

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتقديم الإطار النظري للشركة الإفريقية للزجاج محل الدراسة وذلك من خلال إبراز نشأتها وتطورها ومراحلها، وعرض مختلف أهدافها مع إعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي.

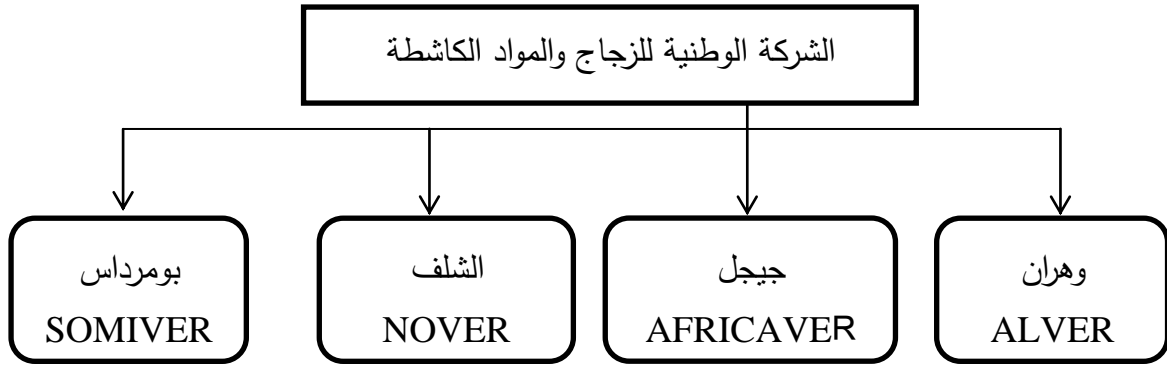
**المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الإفريقية للزجاج**

**أولاً: النشأة**

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVAR بالمنطقة المسماة أولاد طاهر بالطاهير ولاية جيجل وهي شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 ENAVA برأسمال قدره 5.000.000.00 دج.

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي تم تطبيقه سنة 1996، قد كان مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران. كما تعد فرع تابع لمجمع ENAVA، التابع للشركة القابضة كيمياء صيدلانية، ويتشكل من:

**الشكل رقم (02): فرع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لخلية التخطيط والرقابة.

**ثانياً: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج.**

تلخص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل وهي:<sup>1</sup>

### 1. مرحلة النشأة 1982-1987:

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) فيعقد السبعينات وبناء على استنتاجه، إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIG) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج للسيارات الأمامي 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف، و44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و1996 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عملياً في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

<sup>1</sup> وثائق رسمية داخلية من الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير -

✓ شركة SNIC: 82-84 انجاز.

✓ شركة EDIS: 84-86 متابعة الأشغال.

✓ شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

## 2. مرحل التوسع 1987-1996:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواع، وتمثلت هذه المشاريع في انجاز:

### 1.2 - وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، وخلفي، زجاج مصفف (feuillete)،

زجاج مقوم (trempe) زجاج مصقع (blinde) انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

### الطاقة النظرية للإنتاج:

✓ زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 2000,00 وحدة سنويا.

✓ زجاج مصفف 80.000 م/س.

أ/الزجاج الأمني: يستعمل هذا المنتج بسبب خاصيته الأمنية في مجالات الصناعة والبناء، والأمن مثل:

• الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.

• الزجاج الأمني المصفف (FEUILLETE) الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون...الخ.

• الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات (TREMPE) وتستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية...الخ.

### ب/ الزجاج المصفف (FEUILLETE) والزجاج المقاوم (TREMPE):

• شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر.

• EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

## 2.2 - وحدة جديدة للزجاج السائل:

تظم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، وأنجزت من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، حيث انطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف عن الإنتاج عام 1996 لأسباب تجارية مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع. ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سلكيات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات. ومن أهم زبائن الشركة:

✓ شركة (ENAD) صناعة المنظفات.

✓ شركة هنكل (HENKEL) وشركة خاصة مثل النسر (GSPH) و (VOR).

✓ زجاج السيارات:

• شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية (SNVE)

• شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة (ENMTP).

• الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

أما فيما الطاقة النظرية للإنتاج:

✓ الزجاج المطبوع 15000 طن/سنويا.

✓ سلكيات الصودا 12000 طن/سنويا.

### 3.2 - وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي... الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994. وتمثلت طاقة الإنتاج النظري فيما يلي:

✓ رمل سيليس 30.000 طن/س.

✓ معالجة الدولوميووالفلدسباط ، والكالكير...

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدر خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

❖ **مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:** كون أفران الزجاج تشغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات، إلا أن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 وبعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده والتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج ثم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت (FLOAT) الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

❖ **مشروع الزجاج المقعر 28mH:** رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ووجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

❖ مشروع الزجاج الحراري (BOROSILICATE): نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% مع وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

### 3. مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية. ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

✓ تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرو منزلية.

✓ السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع العصر.

✓ العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

✓ تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوفي.

الجدول التالي يوضح توزيع العمال داخل الشركة:

### الجدول رقم (04): المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2018.

تصنيف العمال	إطارات	عمال التنفيذ	عمال مؤهلين	المجموع
عدد العمال	30	30	135	195

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمدرية الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج

للشركة أهداف وأهمية تسعى جاهدة إلى تحقيقها وتتمثل في:

أولا: أهمية الشركة الإفريقية للزجاج: تتجلى أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرو منزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

✓ تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

✓ لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.

✓ تشكل منتجات الشركة الإفريقية للزجاج.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، أحسن سلولة.

✓ تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعنّاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

ثانيا: أهداف الشركة: تسعى الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

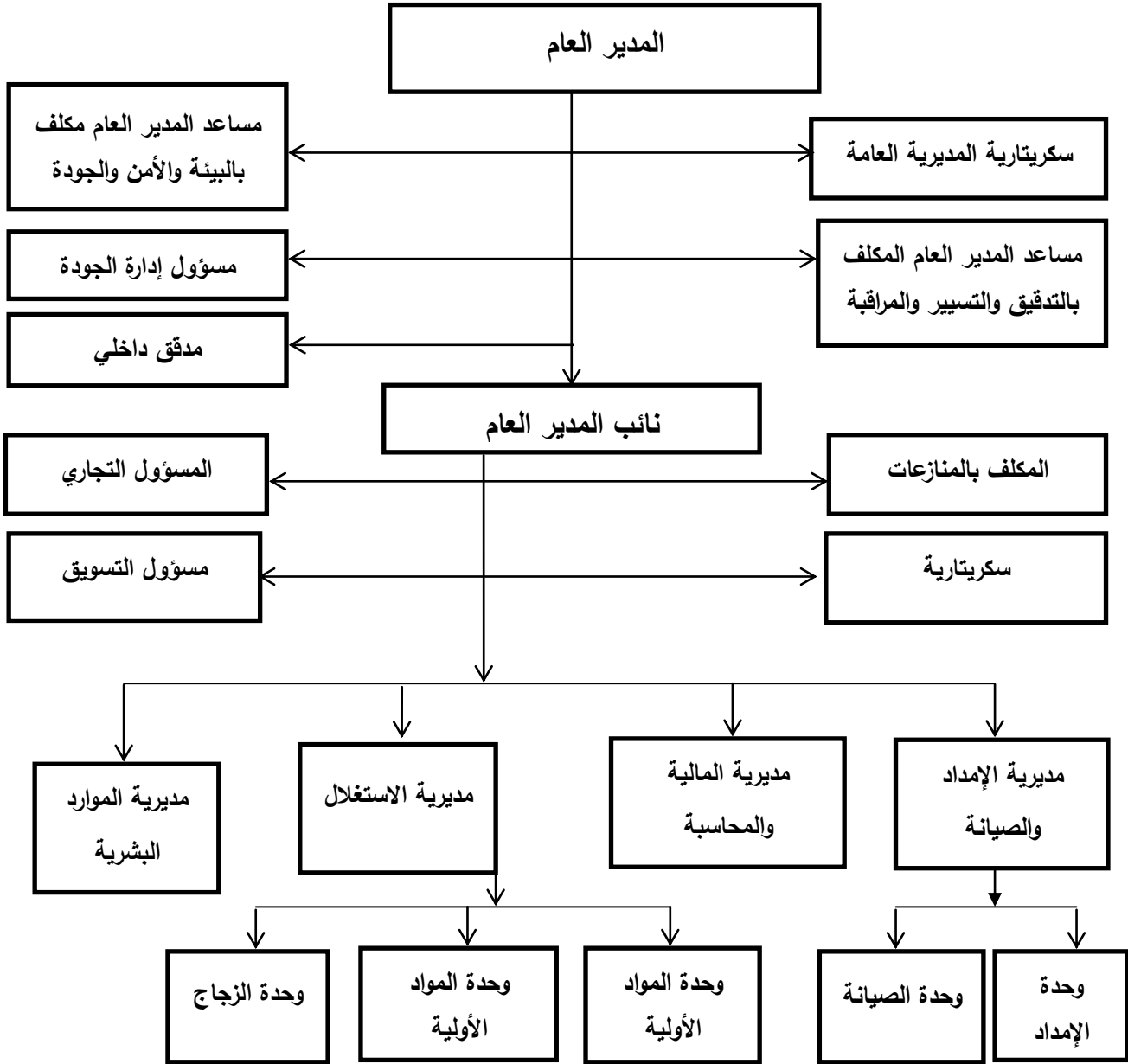
- ✓ تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- ✓ تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- ✓ قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرو منزلية.
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي.
- ✓ العمل عل تصدير المنتوجات وإدخالها في السوق الدولية لتحسين رأس مال الشركة.
- ✓ وضع سياسة تجارية فعالة الاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- ✓ المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- ✓ تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام والهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج.

أولا: الهيكل التنظيمي العام

يظهر الشكل التالي الهيكل العام للشركة الإفريقية للزجاج:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي العام للشركة الإفريقية للزجاج.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمديرية الموارد البشرية.

### شرح الهيكل التنظيمي:

أولاً: المدير العام: يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، إضافة

لوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً. وتتجلى مهامه في:

✓ إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب مع تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.

✓ إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.

✓ إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة وتطبيق إستراتيجيتها وسياستها.

1. السكرتارية: هي المسؤولية عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:



- ✓ استقبال البريد الخاص بالمدير العام، ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف وتحضير المراسلات.
- ✓ استقبال وإرسال الفاكس وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- 2. **مساعدة المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** تشارك وتساعد في تحسين تسيير مختلف الأصول داخل المؤسسة، من مهامها:
  - ✓ مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
  - ✓ الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين.
  - ✓ الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
  - ✓ القيام بعمليات المراقبة عند طلب من الإدارة العامة.
  - ✓ تحضير المخططات المالية.
  - ✓ إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.
  - ✓ تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- 3. **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** تهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتتمثل مهامه في:
  - ✓ تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
  - ✓ تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقييم المعلومات التقنية الخاصة ببرامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
  - ✓ تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
  - ✓ إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة .
  - وتشرف على المكاتب التالية:
    - ✓ البحث والتطوير، التخطيط والمشاريع.
    - ✓ الأمن الصناعي، التحليل والمراقبة، المقاييس والدراسات التقنية.
- 4. **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والتنوعية، يتولى المهام التالية:
  - ✓ إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
  - ✓ التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
  - ✓ العلم لجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
  - ✓ برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
  - ✓ السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة والتجديد الدوري.
- 5. **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، من مهامه:
  - ✓ مراقبة وتطبيق طرق وقواعد التسيير.

- ✓ تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
- ✓ إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- ✓ تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- ✓ **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، من مهامه:
  - ✓ إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
  - ✓ العمل بالتنسيق مع جميع المديرات.
  - ✓ السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
- 6. **المكلف بالنزاعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يؤدي المهام التالية:
  - ✓ تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
  - ✓ متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
  - ✓ تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
  - ✓ تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
  - ✓ تكوين ملفات بديون المؤسسة من أجل استرجاعها.
- 7. **المسؤول التجاري:** يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق و الإستراتيجية الخاصة بها للتنسيق مع باقي المديرات.
- 8. **مسؤول التسويق:** يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة طرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة.
 

ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة: تتشكل من:

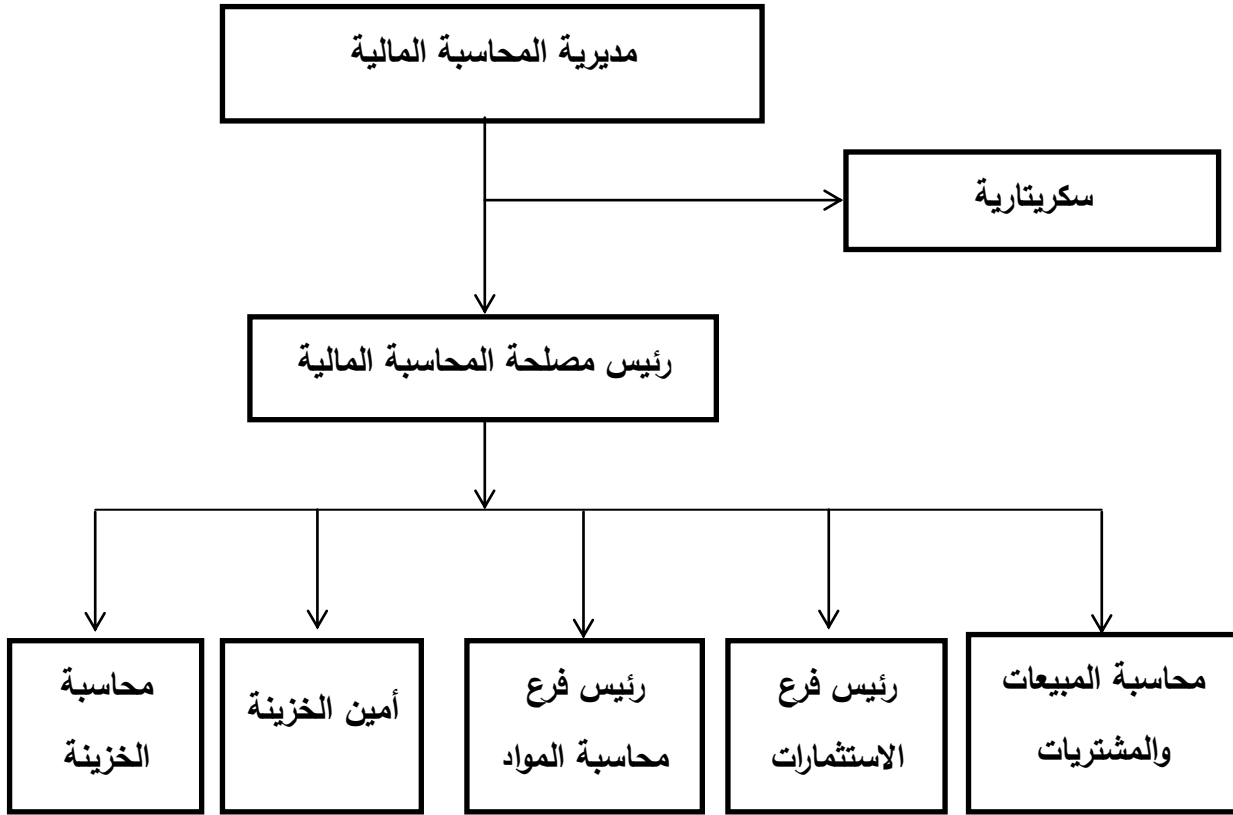
  1. **قسم الإسناد:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.
  2. **قسم الصيانة:** ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتداخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع والصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير المخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، والميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتنمئله مهامها في:

  - ✓ الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
  - ✓ توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق مثلا.
  - ✓ الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
  - ✓ تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

- ✓ الإشراف على المصلحة المالية والمحاسبة، ومصلحة المحاسبة التحليلية.
- رابعاً: مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:
1. وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ 15000 طن.
- سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.
- سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.
2. وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:
- ❖ فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م<sup>2</sup> سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.
- ❖ فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م<sup>2</sup> سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي والخلفي.
3. وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: تقوم هذه الوحدة باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية كذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات الكالكر، الفلدسباطوالدومي... الخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.
- خامساً: مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة وشؤون الموظفين والعمال، تتشكل من رئيس مصلحة الموارد البشرية ومسؤول الإدارة والمستخدمين، إضافة إلى مسير المستخدمين ومسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية وتتمثل مهامها في:
- ✓ الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور...  
 ✓ متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة كتسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية.
- ✓ إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقاً للاتفاقية الداخلية والتشريعات المعمول بها.
- ✓ إعداد مخططات التكوين ومتابعتها.
- ثانياً: الهيكل التنظيمي الخاص
- الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمديرية الموارد البشرية.

#### شرح الهيكل التنظيمي الخاص:

من خلال الشكل أعلاه سنحاول شرحه بالتفصيل:<sup>(1)</sup>

✚ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه المصلحة العصب الحركي والعمود الفقري للشركة بصفتها وظيفة حساسة نظرا لأهميتها البالغة في تقييم دورات نشاطها.

وهي عبارة أحداث التقنيات التي تهدف إلى إعطاء مجموعة من المعلومات مكثفة ومختصرة ذات الطابع القانوني والاقتصادي على العمليات التي تتم بين الشركات والمتعاملين الاقتصاديين في إطار مصلحة المحاسبة والمالية التي تنقسم إلى فروع وكل فرع له مهامه الخاصة به والمبنية على النحو التالي:

**1. مدير المحاسبة المالية:** وهو الشخص الذي يصدر القرارات ويملي القوانين ويضع الطرق المنهجية بناء على التخطيط والتنظيم ويقوم بتوجيه وتوزيع العمل لسير الأمور بصورة منظمة، مع تفويض بعض الصلاحيات وإعطاء صلاحية البث في القرارات لمختلف الموظفين أي المحاسبين الذين معه وفقا لمستوياتهم وكل حسب نشاطه.

<sup>(1)</sup> وثائق داخلية للشركة.

2. **السكرتارية:** هي المسؤولة عن تقديم الخدمات للمدير حيث تتلقى المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها، وكذلك استقبال المستندات الداخلية والخارجية الخاصة بالشركة.
3. **رئيس مصلحة المالية والمحاسبة:**
  - ✓ يقوم بالتنسيق مع مدير المالية بالإشراف على السير لحسن لجميع الموظفين في المصلحة.
  - ✓ التأثير على جميع الوثائق المحاسبية قبل تحصيلها داخل برنامج أجهزة الإعلام الآلي.
  - ✓ إعداد التقرير المالية الأسبوعية والشهرية.
  - ✓ مراقبة الحسابات البنكية للشركة (مداخيل ومصاريف).
  - ✓ إعداد جداول الميزانية المحاسبية والميزانية المالية.
4. **محاسبة المبيعات والمشتريات:** يقوم بالمعالجة المحاسبية للمبيعات والمشتريات التي تقوم بها المؤسسة خلال اليوم.
5. **رئيس فرع محاسبة الاستثمارات:** يتمثل مهامه في:
  - ✓ يقوم بمراقبة التسجيل المحاسبي لعمليات شراء وبيع الاستثمارات.
  - ✓ ترميز الاستثمارات (في حالة الشراء) وتسجيل الاستثمارات (شراء بيع) في السجلات الخاصة بها.
  - ✓ إعداد مخصصات الإهلاك في نهاية السنة.
  - ✓ الإشراف على عملية الجرد المادي وتحليل أرصدة الحسابات.
  - ✓ المشاركة في إعداد الميزانية الختامية.
6. **رئيس فرع محاسبة المواد:** يقوم بـ:
  - ✓ المعالجة المحاسبية لمختلف المخزونات من استلام البضاعة أو خروجها أو استهلاكها.
  - ✓ مراقبة الجرد السنوي.
  - ✓ المشاركة في الميزانية الختامية.
7. **محاسبة الخزينة:**
  - ✓ تقوم بالتسجيلات المحاسبية ومعالجتها الخاصة بالعمليات البنكية (بنك، صندوق).
  - ✓ القيام بحالات التقارب البنكية الشهرية.
  - ✓ القيام بالجرد السنوي.
  - ✓ المشاركة في الميزانية الختامية.
8. **أمين الخزينة:** يقوم بتسجيل جميع العمليات الخاصة بالبنك والصندوق في سجلات خاصة بها، وتكون مرقمة من 01 إلى 50 صفحة ومؤشرة (ممنوع الشطب أو التمزيق) ولديه علاقة مباشرة مع البنوك من أجل تحصيل الشيكات من الزبائن.

## المبحث الثاني: قراءة عامة للوضع المالي للشركة الإفريقية للزجاج ENAVA

نظرا للأهمية البالغة لقائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية، واعتبارها إحدى القوائم المالية الهامة والأساسية التي توضح الوضعية المالية للمؤسسة، وسنتطرق فيما يلي إلى واقع إعدادها في الشركة الإفريقية للزجاج في اتخاذ القرارات المالية.

### المطلب الأول: عرض ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017

الميزانية هي عبارة عن كشف تقوم به المؤسسة في وقت معين، وتضم شقين يتمثلان في جانب الأصول وجانب الخصوم، وفيما يلي سنتطرق إلى جانب أصول الميزانية ثم يأتي بعده جانب خصوم الميزانية.

1. أصول الميزانية: الجدول التالي يوضح لنا اختصار لأصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة الممتدة من 2014-2017.

الجدول رقم (05): أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة الممتدة من 2014-2017. الوحدة: ألف دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
<b>الأصول غير الجارية</b>					
التثبيتات المعنوية		15291.18	16784.12	15336.36	15128.90
التثبيتات المادية		1667366.75	2043041.90	1963268.67	1893122.26
التثبيتات الجارية انجازها		207821.93	290415.18	635247.13	653964.27
<b>مجموع أصول غير الجارية</b>		1891121.13	2350553.47	2619665.73	2568026.70
نسبة الأصول غير الجارية		%77.16	%79.33	%81.52	%83.75
<b>الأصول الجارية</b>					
المخزونات والمنتجات قيد الإنتاج		277181.21	270521.42	193168.20	182840.74
الحسابات الدائنة والحسابات المماثلة		269166.02	328840.38	320767.25	310381.46
الموجودات وما يماثلها		13335.55	13127.40	79910.93	5231.17
<b>مجموع الأصول الجارية</b>		559683.01	612490.20	593846.38	49453.37
نسبة الأصول الجارية		%22.84	%20.67	%18.48	%16.25
<b>مجموع الأصول</b>		2450805.14	2963043.67	3213511.11	3066480.07

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أنه من خلال السنوات الأربعة 2014، 2015، 2016، 2017، أن الأصول غير الجارية أكبر من الأصول الجارية حيث تمثل النسب 77.16%، 79.33%، 81.52%، 83.75% على الترتيب، ويرجع السبب إلى الانخفاض الكبير في الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة. بعد عرض أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017 سنحاول معرفة إن كانت أصول ميزانية المؤسسة في تطور خلال هذه الفترة. وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): تطور أصول ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

2017	2016	2015	البيان	
			السنوات	
-1.97%	11.45%	24.29%	السنة N-1 - السنة N	الأصول غير الجارية
-16.06%	-3.04%	9.44%	/	الأصول الجارية
-4.58%	8.45%	20.90%	السنة N-1	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (05).

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أصول ميزانية المؤسسة في تطور لكن تطورها بالانخفاض أكثر من تطورها في الارتفاع، حيث نلاحظ أن الأصول غير الجارية في سنة 2015 كانت مرتفعة نوعا ما عما كانت عليه في سنة 2014، التي بلغت نسبتها حوالي 24.29%، ثم انخفضت في 2016 لتصبح نسبتها 11.45%، أما في سنة 2017 فقد انخفضت بنسبة كبيرة حيث بلغت نسبتها 1.97% بالسالب، يعود سبب الانخفاض في الأصول غير الجارية والانخفاض المستمر من سنة لأخرى في التثبيات المادية كما هو ملاحظ في ميزانية المؤسسة.

أما فيما يخص الأصول الجارية فنلاحظ أنها هي الأخرى في انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاثة الأولى 2015، 2016، 2017 بنسبة 9.44%، -3.04%، -16.06% على الترتيب، وذلك بسبب الانخفاض في الأصول الجارية إلى الانخفاض المستمر من سنة إلى أخرى في المخزونات والمنتجات قيد الإنتاج، وكذلك الانخفاض المستمر في الموجودات وما يماثلها.

أما بالنسبة لمعدل تطور مجموع أصول الميزانية فنلاحظ أنه كان كبيرا نوعا ما في سنة 2015 في حين بلغت نسبته 20.90% الذي كان انعكاسا لتطور الأصول غير الجارية والأصول الجارية، لكن هذا التطور شهد انخفاضا كبيرا خلال سنتي 2016 و 2017 بنسب 8.45%، -4.75% على الترتيب، وهذا راجع إلى الانخفاض المستمر في الأصول غير الجارية والأصول الجارية وهذا من خلال قراءة للشكل والجدول.

2. خصوم الميزانية: بعد إبراز أصول الميزانية باختصار يمكننا الآن توضيح خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج باختصار وذلك من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة الممتدة 2014-2017.

الوحدة: ألف دج

2017	2016	2015	2014	البيان السنوات
1235662.85	1396943.67	1622336.40	1850226.85	رؤوس الأموال الخاصة
<u>40.30%</u>	<u>43.47%</u>	<u>54.75%</u>	<u>75.49%</u>	النسبة
1181657.38	1234962.65	938861.29	47112.99	الخصوم غير الجارية
<u>38.53%</u>	<u>38.43%</u>	<u>31.69%</u>	<u>19.22%</u>	النسبة
649160.84	581605.79	401845.01	129455.29	الخصوم الجارية
<u>21.16%</u>	<u>18.10%</u>	<u>13.56%</u>	<u>5.28%</u>	النسبة
3066480.07	3213511.11	2963043.67	2450805.14	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

من خلال ما سبق (الجدول رقم (07)) نلاحظ أن رؤوس الأموال الخاصة لها نسبة كبيرة في خصوم الميزانية حيث تقدر ما نسبته 75.49% في سنة 2014، لكن هذه النسبة لم تتطور بل العكس أي أنها في انخفاض مستمر في السنوات اللاحقة، إذ تتخفف في سنة 2015 إلى 54.75%، لتبقي في انخفاض خلال سنتي 2016 و 2017 بنسب 43.47%، 40.30% على التوالي هذا راجع للانخفاض المستمر في النتيجة الصافية والمرحل من جديد، كما نلاحظ أيضا أنه كلما انخفضت نسبة رؤوس الأموال أدى إلى زيادة أو ارتفاع نسبة كل من الخصوم غير الجارية والخصوم الجارية، والملاحظ أيضا من خلال الجدول والشكل أن كل من الخصوم الجارية والخصوم غير الجارية في ارتفاع مستمر وهذا انعكاسا لانخفاض في رؤوس الأموال الخاصة، إذ كانت الخصوم غير الجارية في 2014 بنسبة 19.22% وتبقي في ارتفاع لتصل في سنة 2017 بنسبة 38.53% من مجموع الخصوم، وكذلك الخصوم الجارية حيث كانت في 2014 بنسبة 5.48% من مجموع الخصوم لتصبح في 2017 بنسبة 21.16% من مجموع الخصوم.

بعد أن قمنا بعرض اختصار لخصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة 2014-2017، ومن خلال الجدول رقم (07) سنحاول توضيح ما إذا كانت خصوم المؤسسة في تطور من خلال مقارنتها بالسنة السابقة أو العكس. وهذا ما يبينه الجدول أدناه:



## الجدول رقم (08): تطور خصوم ميزانية المؤسسة الإفريقية خلال الفترة 2014-2017.

2017	2016	2015	البيان	
%-11.55	%-13.89	%-12.32	السنوات السنة N - السنة N-1 / السنة-N	رؤوس الأموال الخاصة
%-4.32	%31.54	%99.28		الخصوم غير الجارية
%11.62	%44.73	%210.41		الخصوم الجارية
%-4.58	%8.45	%20.90		مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(07).

الملاحظ في الجدول رقم (08) أن رؤوس الأموال الخاصة سالب وفي انخفاض مستمر خلال سنتي 2014 و 2015 بنسب 12.32%، 13.89% على الترتيب والسبب الانخفاض يعود للانخفاض المستمر في المرحل من جديد والنتيجة الصافية، ليرتفع ارتفاعا طفيفا ولكن يبقى سالبا في سنة 2017 إلى نسبة 11.55%، وسبب الارتفاع المسجل ناتج عن الزيادة الطفيفة في النتيجة الصافية. أما بالنسبة للخصوم غير الجارية فهي الأخرى في انخفاض مستمر خلال السنوات 2015، 2016، 2017 بنسب 99.28%، 31.54%، 4.32% على الترتيب، ويرجع سبب الانخفاض في سنتي 2015 و 2016 إلى الانخفاض في المؤنات والمنتجات المسجلة مسبقا، أما سبب الانخفاض في سنة 2017 سببه الانخفاض في الديون المالية، والملاحظ أيضا الانخفاض المستمر في الخصوم الجارية، إذ أنها سجلت في 2015 نسبة 210% وتبقي في الانخفاض لتصل إلى نسبة 11.62% في سنة 2017، وسبب الانخفاض يرجع إلى الاستمرارية في دفع الضرائب المستحقة وتسديد الديون الأخرى، أما فيما يخص خصوم الميزانية وهي الأخيرة في انخفاض مستمر، وهذا ينعكس على الخصوم الجارية وغير الجارية، لأنه كلما انخفض جانب أثر على خصوم الميزانية سواء بالارتفاع أو بالانخفاض. من خلال ما سبق يمكن للمؤسسة إن أرادت الزيادة في السيولة اللجوء إلى الاقتراض وأن تدفع الضريبة في تاريخ الاستحقاق حتى لا يؤدي إلي زيادة الفوائد وتتراكم عليها مما يصعب تسديدها .

## المطلب الثاني: عرض جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة 2014-2017.

سنحاول من خلال الجدول الموالي توضيح اختصار لجدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة خلال فترة 2014-2017.

الجدول رقم (09): جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

الوحدة: ألف دج

2017	2016	2015	2014	البيان / السنوات
267242.85	251900.25	262857.41	325398.19	إنتاج السنة المالية
-221087.16	-204219.63	-222652.67	-238854.46	استهلاك السنة المالية
46155.69	47680.62	40205.74	86544.73	القيمة المضافة للاستغلال
-78823.97	-120180.86	-154145.43	-106860.35	إجمالي فائض الاستغلال
-153956.73	-213872.88	-222118.74	-224725.95	النتيجة العملياتية
-4740.82	-7782.37	-4536.10	-325922.44	النتيجة المالية
-158696.53	-221654.25	-22655.84	-225051.39	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حساب النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج.

من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم 09) سنحاول معرفة إن كان جدول حساب النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة الدراسة في تطور أم العكس. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تطور جدول حسابات النتائج للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة 2014-2017.

2017	2016	2015	السنوات	البيان
%6.09	%-4.17	%-19.22	السنة N - السنة N-1  /  السنة N-1	إنتاج السنة المالية
%8.26	%-8.29	%-6.78		استهلاك السنة المالية
%-3.20	%18.59	%-53.54		القيمة المضافة للاستغلال
%-34.41	%-22.03	%44.25		إجمالي فائض الاستغلال
%-28.01	%-371	%-1.16		النتيجة العملياتية
%-39.09	%71.53	%1292.03		النتيجة المالية
%-28.40	%-2.21	%-0.71		النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (09).

من خلال نتائج الجدولين رقم (09) ورقم (10) نلاحظ نتائج السنة المالية سالبة ومنخفضة خلال سنتي 2016 و 2015 بنسب 19.22%، 4.19% على التوالي مقارنة عما كانت عليه في سنة 2014، ويعود السبب إلى الانخفاض في رقم الأعمال والانخفاض في تغيرات المخزونات والمنتجات قيد التصنيع، كما لاحظنا أيضا انعدام الإنتاج المثبت، لكن في سنة 2017 ترتفع نسبتها كما موضح في الجدول أعلاه إلى 6.09% بالموجب، وهذا راجع إلى الارتفاع في تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة. وفيما يخص استهلاك السنة المالية فقد كانت هي الأخرى سالبة وفي تراجع خلال سنتي 2015 و 2016 بنسب

6.78%، 8.29% على الترتيب، وسبب الانخفاض راجع لانخفاض في المشتريات الخارجية والخدمات الخارجية إضافة للاستهلاكات الأخرى، ليرتفع في 2017 بالموجب بنسبة 8.26%، وذلك في تحسين للمشتريات الخارجية والخدمات الخارجية الأخرى. ونلاحظ أيضا أن القيمة المضافة للاستغلال في سنة 2015 سالبة وفي تراجع كبير مقارنة بسنة 2014، وسبب هذا التراجع سببه الانخفاض في القيمة المضافة للاستغلال إلى الانخفاض في إنتاج السنة المالية، ليشاهد ارتفاعا كبيرا في سنة 2016 بنسبة 18.59% وسببه الانخفاض الكبير في استهلاك السنة المالية مقارنة بالانخفاض في إنتاج السنة المالية، ليعود للانخفاض مجددا في سنة 2017. بالنسبة لإجمالي فائض الاستغلال فنلاحظ أنه في سنة 2015 مرتفعا نوعا ما بنسبة 44.25% وذلك لانخفاض القيمة المضافة للاستغلال مقارنتها بـ 2014، لتصبح سالبة وفي انخفاض مستمر خلال السنتين 2016 و 2017 بنسب 22.03%، 34.41% على الترتيب وذلك لانخفاض في أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة هي الأخرى في انخفاض إضافة لارتفاع القيمة المضافة للاستغلال، حيث سجلت النتيجة العملياتية سالبة وفي انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاثة، فيحين يعود سبب الانخفاض في 2015 إلى ارتفاع في المنتجات وانخفاض في الأعباء العملياتية الأخرى، وكذا انخفاض في مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة مقرنة بسنة 2014، أما بالنسبة لسنتي 2016 و 2017 فيعود سبب الانخفاض فالانخفاض المستمر لإجمالي فائض الاستغلال، لتشهد النتيجة المالية ارتفاعا كبيرا خلال سنتي 2015 و 2016 بنسب 1292.03%، 71.53% على الترتيب والسبب يعود لارتفاع الأعباء المالية، لينخفض في 2017 انخفاضا كبيرا وسالبا بنسبة 39.09% وهذا راجع لانعدام المنتجات المالية، لتحقق المؤسسة خسارة في النتيجة الصافية خلال فترة الدراسة، حيث حققت ارتفاعا طفيفا في سنة 2015 وذلك لارتفاع في النتيجة المالية، ولكن يتراجع هذا الارتفاع ليصبح سالبا خلال سنتي 2016، 2017 وسببه الانخفاض في النتيجة العملياتية.

### المطلب الثالث: عرض مؤشرات التوازن المالي

توجد العديد من المؤشرات يستند إليها لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وإبراز التوازن المالي لها من أهمها، رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية، ويقوم هذا التحليل على البيانات المستخرجة من الميزانية.

1. رأس المال العامل (FRNG): يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي ويتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة بعد تمويل كل الأصول الثابتة ويتم حسابه بطريقتين:
    - ط1: من أعلى الميزانية: ويتم حسابه من خلال الفرق بين الأموال الدائمة والاستخدامات الثابتة.
    - ط2: من أسفل الميزانية: ويمكن حسابه وفق هذه الطريقة في الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية.
- الجدول الموالي يوضح تطور رأس المال العامل للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة 2014-2017.

الجدول رقم (11): تطور رأس المال العامل للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

الوحدة: ألف دج

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
رأس المال العامل <b>FRNG</b>		449995.16	230411.63	35450.45	-127498.6
معدل التطور		-	%-48.80	%-84.61	%-459.65

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاثة الأولى 2014، 2015، 2016، يعني أن المؤسسة حققت هامش أمان، أي أنها في توازن مالي مريح يمكنها من تمويل أصولها الثابتة عن طريق أموالها الدائمة وبالتالي حققت الملائمة بين سيولة الأصول واستحقاق الخصوم، وحققت توازن الهيكل المالي العام، ما يدل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عند تاريخ الاستحقاق، أما الملاحظ في 2017 أن رأس المال العامل سالب معناه أن المؤسسة لم تحقق هامش أمان، ولم تتمكن من تمويل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام مواردها طويلة الأجل، وبالتالي لم تحقق شرط الملائمة بين سيولة الأصول واستحقاق الخصوم فهي غير متوازنة مالياً، أي بحاجة إلى تقليص استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها أو زيادة مواردها للحد الذي يتوافق مع استثماراتها.

أما معدل تطور رأس المال العامل فنلاحظ أنه في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة ويعود السبب لانخفاض في رؤوس الأموال الخاصة باستمرار وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى الزيادة السيولة وذلك من خلال اللجوء الاقتراض (الاستدانة) ومحاولة تقليص بعض أصولها.

2. احتياجات رأس المال العامل **BFR**: هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول

الجارية الذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري. وينقسم بدوره إلى:

1.2. احتياجات رأس المال العامل للاستغلال **BFRE**: ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة

مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة ويحسب وفق العلاقة التالية:

**BFRE** = الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال.

2.2. احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال **BFRHE**: وينشأ عن نشاط المؤسسة ذمم وديون خارج

الاستغلال غير أن هذه الأخيرة عادة ما تكون نسبته بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال

العامل ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

**BFRHE** = الأصول المتداولة خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة خارج الاستغلال.

ومن خلال ما سبق يمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل من خلال العلاقتين التاليتين:

ع1: **BFR** = (الأصول الجارية - خزينة الأصول) - (الخصوم الجارية - خزينة الخصوم).

ع2: **BFR** = **BFRHE** + **BFRE**.

الجدول الموالي يوضح تطور احتياج رأس المال العامل خلال فترة 2014-2017.

الجدول رقم (12): تطور احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة الإفريقية للزجاج للفترة 2014-2017.

الوحدة: ألف

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
BFRE		342143.32	154021.29	-60755.42	-97019.3
BFRHE		94516.29	64525.96	16296.94	25826.42
احتياج في رأس المال العامل BFR		<b>436659.61</b>	<b>218546.25</b>	<b>-44459.48</b>	<b>-71193.88</b>
معدل التطور		-	%-49.95	%-120.34	%60.13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن  $BFR > 0$  خلال سنتي 2014، 2015 ما يدل على وجود احتياجات تمويلية فعلية على المؤسسة أن تقوم بتغطيتها، والسبب ناتج عن النشاط العادي (أنشطة الاستغلال)، وأنشطة خارج الاستغلال. أما في سنتي 2016، 2017 فنلاحظ أن  $BFR < 0$  أي أنه لا توجد احتياجات وذلك لانخفاض مخزونات المؤسسة وارتفاع الموردين والحسابات الملحقة، وكذا انخفاض في BFRHE خلال سنة 2016 نتيجة لارتفاع الديون الأخرى، ليعود للارتفاع في سنة 2017 بسبب انخفاض الديون الأخرى.

أما من خلال معدل التطور BFR فنلاحظ أنه منخفض في سنة 2015 وهذا راجع لانخفاض في BFRHE بسبب انخفاض المدينون الآخرون، ليستمر بالانخفاض وبشكل كبير في سنة 2016، ثم يرتفع في سنة 2017 وهذا راجع لارتفاع في BFRE مقارنة بارتفاع BFRHE ويرجع ذلك الارتفاع في حساب الزبائن. حتى تتفادى المؤسسة الاحتياج المتراكم يكمن اللجوء لتغطيته وذلك عن رأس المال العامل FRNG، أو تتخلى عن الأنشطة خارج الاستغلال بسبب العجز الناشئ عنها وباعتبارها كذلك أنشطة استثنائية، والتركيز على أنشطة الاستغلال.

**3. الخزينة الصافية (TN):** يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، فزيادة قيمة الخزينة الصافية تزيد من مقدار المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة، ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائنيها، وتحسب التخزين الصافية بإحدى العلاقتين التاليتين:

$$TN = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}.$$

أو

$$TN = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

ويمكن حساب الخزينة اعتمادا على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. والجدول الموالي يوضح حالة الخزينة للمؤسسة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (13): تطور الخزينة الصافية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

الوحدة: ألف دج

2017	2016	2015	2014	السنوات	البيان
-56305.73	79910.93	11865.38	13335.55		الخزينة الصافية TN
%-170.46	%573.47	%-11.02	-		معدل التطور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خزينة موجبة ومنتدبذة خلال فترة الدراسة، دليل على أن رأس المال العامل يغطي احتياجات رأس المال ويحقق فائض وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة في توازن مالي مريح من حيث السيولة وبإمكانها القيام باستثمارات إضافية، أما في السنة الأخيرة 2017 من خلال مقارنة رأس المال العامل الصافي مع الاحتياجات نلاحظ أن رأس المال العامل غير كافي لتغطية الاحتياجات المطلوبة وهو ما جعل الخزينة الصافية سالبة أو في حالة عجز، ومنه فإن المؤسسة في حالة لا توازن مالي قد يؤدي إلى إفلاسها. ومن أجل معالجة هذا الخلل على المؤسسة ترشيد استخدام الموارد المتاحة أو جلب مبلغ إضافي في الأموال الدائمة يمثل مبلغ العجز عن طريق اللجوء إلى القروض أو الديون المالية أو الرفع من الأموال الخاصة كما يمكن التنازل عن الأصول الثابتة غير المجدية.

وبالنظر إلى معدل تطور الخزينة الصافية نلاحظ أنها في تذبذب حيث كانت منخفضة في 2015 وذلك بسبب الانخفاض في FRNG، لترتفع ارتفاعا كبيرا خلال سنة 2016، وهذا راجع لقلّة الاحتياجات التمويلية وارتفاع FRNG أي يدل على أن هذا الأخير غطى الاحتياجات، ويمكن القول أن المؤسسة في توازن إذ أن هناك سيولة في الخزينة على المؤسسة إعادة استثمارها وعدم تجميدها.

## المبحث الثالث: اتخاذ القرارات المالية باستخدام المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج

من خلال هذا المبحث سنحاول تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بالاعتماد على نتائج التشخيص في اتخاذ مختلف القرارات المالية للمؤسسة الإفريقية للزجاج باستخدام قائمة التدفقات النقدية خلال السنوات الأربعة 2014-2017.

### المطلب الأول: تحليل أرصدة قائمة التدفقات النقدية ودوره في اتخاذ القرارات المالية

قبل التطرق في استخدام النسب المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية سنقوم أولاً بعرض صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية إضافة إلى التغير في خزانة المؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

الجدول رقم (14): صافي التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة 2014-2017.

الوحدة: ألف

2017	2016	2015	2014	صافي التدفقات النقدية من
-47907.19	18635.34	-14418.86	-104364.18	الأنشطة التشغيلية <b>ETOG</b>
-42560.09	94596.8	33976.70	-	<b>ETE</b>
-5347.1	-75960.46	-48394.56	-	<b>ETEH</b>
-40355.43	-252453.41	-467294.81	-198062.30	الأنشطة الاستثمارية
-401105.47	302516.60	497919.95	292606.65	الأنشطة التمويلية
-81460.9	50062.2	12624.1	94544.3	<b>ETOIF</b>
-129668.09	68707.31	-1740.70	-9793.07	تغير الخزانة الصافية ( $\Delta TN$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة

اعتماداً على الجدول أعلاه يمكننا توضيح تطور التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال فترة الدراسة 2014-2017.

## الجدول رقم (15): تطور صافي التدفقات النقدية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية		131.38%	-86.18%	-229.25%	-357.07%
صافي التدفقات من الأنشطة الاستثمارية		465.41%	-135.93%	-45.98%	-84.01%
صافي التدفقات من الأنشطة التمويلية		604.80%	64.02%	-36.97%	-113.59%
تغير أموال الخزينة للفترة		-74.64%	-82.23%	-4048.6%	-288.29%

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

## أولاً: تحليل أرصدة قائمة التدفقات خلال سنة 2014

نلاحظ من الجدولين رقم (14) ورقم (15) أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ETOG خلال سنة 2014 بالسالب وتقدر حوالي 104 مليون دج وقد ارتفع عما كان عليه في سنة 2013 بنسبة 131.38% ويرجع السبب لانخفاض التدفقات النقدية الداخلة وارتفاع التدفقات النقدية الخارجة، ما يدل على أن الأنشطة التشغيلية تستهلك الخزينة الصافية، أي أن المؤسسة لا تحقق فائض لتمويل الأنشطة الاستثمارية والتمويلية، ومن خلال ما سبق يمكن للمؤسسة أن تتخذ قرار بتحصيل حقوقها لدى الغير واللجوء إلى الاستدانة (الاقتراض من البنوك)، أو التنازل عن بعض استثماراتها من أجل توفير سيولة لتمويل العجز الناتج عن الأنشطة الاستثمارية والتمويلية، كما نلاحظ أن فائض الخزينة المرتبط بعملية الاستثمار والتمويل ETOIF هو الآخر ارتفع عما كان عليه في سنة 2013، حيث قدر حوالي 94 مليون دج بالموجب، ويعود السبب إلى:

- لفائض الخزينة المرتبط بعملية التمويل أثر إيجابيا عليها وبلغ حوالي 292 مليون دج بنسبة 604.80% وهذا راجع إلى زيادة التحصيلات المتأتية من القروض.
- أما فائض الخزينة المرتبط بعملية الاستثمار أثر سلبا عليها وبلغت حوالي 198 مليون دج بالسالب وبنسبة كبيرة قدرت بـ 465.41% وهذا راجع لاقتناء تسيئات عينية ومعنوية الذي كان أكبر من التحصيلات عن عمليات التنازل عن التسيئات المالية، وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة إذا كانت تستغل أنشطة التشغيل بشكل جيد.

وبالتالي بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار بالتنازل عن الاستثمارات بدلا من اقتنائها خاصة إذا كانت الأنشطة التشغيلية في حالة عجز، وأن تقلل من الاقتراض لأنه مع الوقت يصبح عبأ عليها خاصة عندما يحين موعد سدادها وبالتالي يصبح لزاما على المؤسسة تحقيق الأرباح اللازمة لتغطية التكاليف الخاصة بالاقتراض. أما فيما يخص التغير في الخزينة الصافية حيث عما كانت عليه في سنة 2013 بنسبة 74.64% في حين بلغ حوالي 9 مليون دج، وهذا راجع للعجز الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية الذي كان أكبر من فائض الخزينة المرتبط بعملية التمويل.



**ثانيا: تحليل أرصدة قائمة التدفقات خلال سنة 2015**

الملاحظ في الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) خلال سنة 2015 أن فائض الخزينة المرتبط بعملية التشغيل ETOG انخفض عما كان عليه في 2014 بلغ حوالي 14 مليون دج بالسالب وبنسبة 86.18% وذلك بسبب ارتفاع في التدفقات النقدية الخارجة (مدفوعات الموردين والمستخدمين) كما نلاحظ أن أنشطة الاستغلال ETE بلغت حوالي 33 مليون دج بالموجب لكن الأنشطة خارج الاستغلال ETEH حققت عجز قدر حوالي 48 مليون دج، إذن فأنشطة خارج الاستغلال هي المسؤولة عن استهلاك الخزينة الصافية، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بتخفيض المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين وتحصيل حقوقها لدى الغير أي تمديد فترة التسديد وتقليص فترة التحصيل، كما يستلزم لها أن تخفض من الأنشطة خارج الاستغلال لأنها تؤثر على فائض الخزينة المرتبطة بالأنشطة التشغيلية حتى لا تستهلك الخزينة. كما نلاحظ ارتفاع فائض الخزينة المرتبط بعملية الاستثمار عما كانت عليه في سنة 2014 حيث بلغ حوالي 467 مليون دج وبنسبة 135.93%، وهذا بسبب الارتفاع في اقتناء التثبيات المادية والمعنوية والمالية رغم العجز المحقق في الأنشطة التشغيلية، أما فائض الخزينة المرتبط بعملية التمويل هو أيضا ارتفع مقارنة بالسنة السابقة وهذا يعني أن المؤسسة مستمرة في الاقتراض من أجل تغطية العجز عن عمليات الاستثمار والتشغيل الأمر الذي جعل ETOIF موجبة حيث بلغت حوالي 12 مليون دج رغم أنها انخفضت عما كانت عليه في سنة 2014 ويعود السبب لزيادة أنشطة التمويل التي كانت أقل من الزيادة في الأنشطة الاستثمارية، لهذا بإمكان المؤسسة أن تتفادى اقتناء التثبيات بشكل مستمر خاصة إذا كانت أنشطتها التشغيلية في عجز خلال هذه السنة حتى تتفادى اللجوء للاستدانة المستمرة من أجل تغطية العجز الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية. أما بالنسبة للتغير في الخزينة الصافية  $\Delta TN$  فنلاحظ أنها انخفضت عما كانت عليه سنة 2014 بنسبة 83.23% في حين بلغت حوالي مليون دج، وهذا راجع للعجز الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية الذي كان أكبر من فائض الخزينة المرتبطة بعملية التمويل.

**ثالثا: تحليل أرصدة قائمة التدفقات خلال سنة 2016**

خلال سنة 2016 نلاحظ أن فائض الخزينة المرتبط بعملية التشغيل ETOIF ارتفع عما كان عليه في سنة 2015 موجب حيث بلغ حوالي 18 مليون دج، ولكن هذا الارتفاع لم يغطي التدفقات النقدية الخارجة لسنة السابقة، مما أدى بنسبة سالبة قدرت بـ 229.25%، كما نلاحظ أيضا أن أنشطة خارج الاستغلال ETEH حققت عجز قدر حوالي 76 مليون دج في حين أن أنشطة الاستغلال ETE حققت فائض قدر حوالي 94 مليون دج بالتقريب، أي أن أنشطة خارج الاستغلال هي التي تؤثر على الخزينة المرتبطة بعملية التشغيل لهذا بإمكان المؤسسة أن تخفض من هذه الأنشطة (ETE) أو تتخلي عنها لأنها أنشطة استثنائية، وأن تركز على أنشطة الاستغلال وتحصيل حقوقها من عند الغير (الزبائن ..)، كما نلاحظ أن فائض الخزينة المرتبط بعمليات الاستثمار انخفضت عما كانت عليه في سنة 2015 حيث بلغت حوالي 252

مليون دج وبنسبة 45.98% بالسالب، بالسالب وذلك بسبب الانخفاض في إقتناء التثبيتات المادية والزيادة في التنازل عنها، أما فائض الخزينة المرتبط بعملية التمويل ارتفع هو الآخر حيث بلغ حوالي 302 مليون دج وبنسبة 36.97% وهذا يعني أن المؤسسة خفضت من الاستدانة وزادت في تسديد القروض والديون الأخرى المماثلة وهو الذي جعل الخزينة المرتبطة بعملية الاستثمار والتمويل ETOIF موجبة حيث ارتفعت عما كانت عليه في السنة السابقة وبلغت حوالي 50 مليون دج وهذا لا تخفيض في أنشطة التمويل التي كانت أقل من التخفيض في أنشطة الاستثمار، وبالتالي بإمكان المؤسسة الاستمرار على هذا المنوال وهو التقليل من الاستدانة وعدم اقتناء التثبيتات باستمرار خلال السنوات، كما نلاحظ أن التغير في الخزينة الصافية  $\Delta TN$  سنة 2016 ارتفع حيث بلغ حوالي 68 مليون دج لكنها لم تغطي العجز الناتج عن سنة 2015 ما أدى بنسبة سالبة 4048.69% وسبب الارتفاع راجع لتغطية عملية التمويل للعجز الناتج عن الأنشطة الاستثمارية.

#### رابعاً: تحليل أرصدة قائمة التدفقات خلال سنة 2017

نلاحظ خلال سنة 2017 أن فائض الخزينة المرتبط بالأنشطة التشغيلية ETOG انخفض عما كان عليه سنة 2016 حيث بلغ حوالي 47 مليون دج بنسبة 357.07%، بالسالب وذلك بسبب انخفاض النقدية الداخلة التي بلغت حوالي 257 مليون دج مقارنة بانخفاض النقدية الخارجة التي بلغت هي الأخرى حوالي 304 مليون دج، كما نلاحظ أن: من أنشطة الاستغلال ETE وأنشطة خارج الاستغلال ETEH كلاهما في عجز، لكن أنشطة الاستغلال هي التي تؤثر بشكل كبير على أنشطة التشغيل، ويمكن القول على المؤسسة أن تقلل من احتياج رأس المال العامل للاستغلال BFRE، وتحصيل حقوقها لدى الغير وتخفيض المبالغ المدفوعة للموردين من أجل تمديد فترة التحصيل، كما نلاحظ أن فائض الخزينة المرتبط بعملية الاستثمار ارتفع عما كان عليه في سنة 2016 بنسبة 84.01% حيث بلغ حوالي 40 مليون دج، والسبب يرجع لزيادة المؤسسة في التسديدات عن اقتناء تثبيبات مادية ومعنوية وهذا غير جيد بالنسبة للمؤسسة لأن الأنشطة التشغيلية في عجز، أما فائض الخزينة المرتبط بعملية التمويل ارتفع هو الآخر بنسبة 113.59% حيث بلغ حوالي 41 مليون دج والسبب أن المؤسسة لجأت للاستدانة من أجل تغطية العجز الناتج عن عمليات الاستثمار والتشغيل رغم أنه غير كافي لتغطية ذلك العجز، السبب الذي جعل ETOIF سالبة حيث بلغت حوالي 81 مليون دج وهذا راجع لعدم تغطية أنشطة التمويل العجز الناتج عن أنشطة التشغيل والاستثمار، وبالتالي بإمكان المؤسسة أن تتخذ قرار التقليل من اقتناء تثبيبات مادية ومعنوية باستمرار خلال السنوات، ومراجعة سياسة الاعتماد على الاستدانة التي تعتمد عليها من أجل تغطية العجز عن عملية الاستثمار بدل التنازل عن بعض الاستثمارات الغير مجدية، كما أن التغير في الخزينة الصافية  $\Delta TN$  سنة 2017 سالب بلغت بلغ حوالي 129 مليون دج حيث ارتفعت عما كانت عليه في سنة 2016 بنسبة 288.29% بالسالب

ويرجع السبب لفائض الخزينة المرتبط بعملية التمويل لتغطية العجز الناشئ عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية.

من خلال ما سبق ونظرا للظروف المالية السيئة يستحسن للمؤسسة اتخاذ قرار التخفيض أو التخلي عن الأنشطة خارج الاستغلال بسبب العجز الناشئ عنها، وتركز على أنشطة الاستغلال من أجل إنعاش الخزينة كما يستحسن عنها التخفيض من حجم الاستثمارات والرفع من رأس المال حتى تتفادى هذا العجز واللجوء للاستدانة لكن بشكل عقلائي لأن الاقتراض يصبح عبء على المؤسسة مع الوقت خاصة عندما يحين موعد سداد القرض وفوائده بحيث يلزم على المؤسسة تحقيق الأرباح اللازمة لتغطية التكاليف الخاصة بالاقتراض.

**المطلب الثاني:** استخدام النسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية  
توجد العديد من النسب أو المؤشرات المالية التي يمكن استخراجها من قائمة التدفقات النقدية بغرض اتخاذ القرارات المالية المناسبة، وتختلف هذه النسب حسب المحللين والماليين، وسنحاول التطرق لبعض هذه النسب.

#### 1. نسب تقييم السيولة:

ترتبط قوة أو ضعف سيولة المؤسسة بمدى توفر تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية لمواجهة التزامات قصيرة الأجل واستخدام الفائض في توسيع الأنشطة الاستثمارية وتسديد الديون المالية طويلة الأجل.  
الجدول رقم (16): تقييم جودة السيولة للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
نسبة تغطية الاحتياجات النقدية		52.30%	3.05%	6.66%	16.98%
نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون		5.01%	26.92%	45.60%	4.35%
نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل		208%	77.25%	49.42%	43.01%
نسبة تغطية الديون طويلة الأجل		7538.8%	2.60%	61.06%	19.81%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة تغطية الاحتياجات النقدية كانت سالبة خلال سنتي 2014، 2015 بنسب 52.30%، 3.05% على الترتيب وذلك لأن صافي التدفقات النقدية التشغيلية غير كافية للوفاء بالاحتياجات النقدية حيث نلاحظ تذبذب في إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية حيث ارتفعت في سنة 2015 عما كانت عليه في سنة 2014، ومن أجل تغطية الاحتياجات النقدية يجب على المؤسسة اتخاذ قرار إما توليد تدفقات من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالالتزامات الاستثمارية والتمويلية أو التخفيض من التدفقات الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية المتمثلة في التقليل

من اقتناء التثبيات، والتقليل من الاقتراض (الاستدانة)، لكن في سنة 2016 فقد ارتفعت نسبة تغطية الاحتياجات النقدية لتصبح موجبة 6.66% بسبب تحقيق فائض في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وانخفاض في التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية، وتدل هذه النسبة على كفاية التدفقات النقدية التشغيلية للوفاء بالاحتياجات النقدية أي تغطية الالتزامات الاستثمارية والتمويلية ويبقى فائض بإمكان المؤسسة استخدامه في الأنشطة التمويلية والاستثمارية، حيث يمكن للمؤسسة اتخاذ قرار كسراء تثبيات مادية ومالية أو تسديد جزء من قروضها، أو توزيع ذلك الفائض على المساهمين، أما في سنة 2017 فأصبحت سالبة بنسبة 16.98% وهذا بسبب ارتفاع إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية مقارنة بصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية أي أن المؤسسة غير قادرة على توليد تدفقات من الأنشطة التشغيلية لتغطية التدفقات الاستثمارية والتمويلية، في هذه الحالة بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار اقتناء التثبيات والتقليل من الاستدانة (الاقتراض) وذلك من أجل توليد تدفقات من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالالتزامات الاستثمارية والتمويلية.

أما فيما يخص نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون فنلاحظ أنها سالبة خلال سنتي 2014، 2015 بنسب 5.01%، 26.92% على الترتيب وهذا راجع لسلبية صافي التدفقات النقدية التشغيلية أي أن صافي التدفقات النقدية التشغيلية غير كافية لتغطية فوائد الديون في هذه الحالة يمكن اتخاذ قرار التنازل عن بعض الاستثمارات المادية والمعنوية من أجل توفير السيولة اللازمة لتغطية فوائد الديون، أما في سنة 2016 أصبحت موجبة بنسبة 45.60% ويرجع سبب ذلك لارتفاع صافي التدفقات النقدية التشغيلية التي ساهمت في تغطية فوائد الديون وبالتالي بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار تعزيز ودعم الأنشطة التشغيلية كالتقليل من لقروض حتى لا ينتج عنها فوائد أكثر، لتتخفف مجددا في سنة 2017 وتصبح سالبة بنسبة 4.35% ويعود سبب ذلك لانخفاض فوائد الديون وارتفاع صافي التدفقات النقدية التشغيلية وهنا بإمكان المؤسسة اتخاذ قرارات مختلفة لتوفير السيولة اللازمة لتغطية فوائد الديون كالتنازل عن بعض الاستثمارات المادية والمعنوية.

أما بالنسبة لنسبة تغطية الالتزامات القصيرة الأجل فنلاحظ أنها موجبة خلال السنوات الأربعة 2014-2017، وبالنسب 208%، 77.25%، 49.42%، 43.09% على الترتيب، ولكنها في انخفاض مستمر ويرجع سبب ذلك لارتفاع الالتزامات القصيرة الأجل بشكل مستمر نتيجة زيادة الموردين والحسابات الدائنة خلال هذه السنوات لكنها تظل موجبة رغم الانخفاض المستمر ويدل ذلك على أن المؤسسة تغطي جزء من التزاماتها القصيرة الأجل عن طريق التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية، وفي هذه الحالة يمكن اتخاذ قرار الزيادة في التدفق النقدي التشغيلي الداخل مقارنة بالالتزامات القصيرة الأجل حتى تكون المؤسسة قادرة تسديدي التزاماتها في الآجال المحددة وذلك عن طريق تحصيل حقوقها من عند الزبائن.

كما نلاحظ أن نسبة تغطية الالتزامات طويلة الأجل سالبة خلال سنتي 2014، 2015 بنسب 7538.8%، 2.60% على الترتيب أي أن المؤسسة غير قادرة على تغطية ديونها طويلة الأجل من خلال صافي تدفقاتها النقدية من الأنشطة التشغيلية، وفي هذه الحالة يمكن اتخاذ قرارات لمواجهة هذا الخلل وذلك في التنازل عن بعض الاستثمارات المادية والمعنوية أو البحث عن قروض جديدة من مصادر مختلفة من أجل توفير السيولة اللازمة لتغطية أقساط الديون، لترتفع في سنة 2016 وتصبح موجبة بنسبة 61.06% حيث توضح هذه النسبة مدى كفاية التدفقات النقدية التشغيلية على تسديد أقساط الديون طويلة الأجل أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل ومنه بإمكان المؤسسة تسديد القروض أو الديون الأخرى المماثلة واستثمار الفائض المتبقي وتوزيعه كأرباح على المساهمين، أما سنة 2017 انخفضت نسبتها وأصبحت سالبة مجددا بـ 19.81% وهذا مؤشر سيء بالنسبة للمؤسسة وهنا يمكن اتخاذ قرار حول معالجة هذا العجز وذلك من خلال الرفع من صافي التدفقات النقدية التشغيلية والتقليل من القروض.

## 2. تقييم نسب الربحية:

تشتق من قائمة التدفقات النقدية مجموعة من النسب تعكس جودة ربحية المؤسسة، فنسب الربحية تمثل مجال اهتمام المستثمرين بالفرص المربحة لتوجيه استثماراتهم نحوها حيث تستطيع المؤسسة التحقق من نجاح سياساتها التشغيلية.

### الجدول رقم (17): تقييم جودة الأرباح للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
نسبة النقدية من الأرباح العادية		46.44%	6.50%	-8.71%	31.11%
العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي		-4.26%	-0.49%	0.58%	-1.56%
نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى إجمالي المبيعات		81.08%	109.35%	101.73%	96.55%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة النقدية من الأرباح العادية موجبة خلال السنتين 2014، 2015 بالنسب 46.44%، 6.50% على الترتيب وهذا راجع لارتفاع صافي التدفقات النقدية التشغيلية في سنة 2014، لينخفض في سنة 2015 ورغم أن هذه النسبة موجبة فهذا لا يدل قدرة المؤسسة على خلق تدفقات نقدية تشغيلية وذلك لكون النتيجة العملياتية والتدفق النقدي التشغيلي سالبين وفي هذه الحالة يمكن اتخاذ قرار حول توليد تدفقات نقدية تشغيلية من أجل زيادة الأرباح وتوزيعها على المساهمين، أما في سنة 2016 فنلاحظ انخفاض في هذه النسبة لتصبح سالبة بـ 8.71% ويرجع السبب لصافي التدفق النقدي التشغيلي الموجب والنتيجة العملياتية السالبة وهذا يدل على عدم وجود أرباح للمؤسسة، لترتفع مجددا في سنة

2017 وتصبح موجبة بنسبة 31.11% وذلك بسبب صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والنتيجة العملياتية السالبيين وهذا ما لوحظ في سنة 2014، 2015.

أما بالنسبة لنسبة العائد على الأصول من التدفقات النقدية التشغيلية سالبة خلال سنتي 2014، 2015 بنسب 4.26%، 0.49% أي أن إجمالي ممتلكات المؤسسة لم تساهم في توليد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة اتخاذ قرار اللجوء إلى التنازل عن جزء من استثماراتها من أجل تقليص احتياجاتها المالية، حيث ينتج عن هذه العملية حصول المؤسسة على سيولة مالية تؤدي إلى الرفع في الموارد والتخفيض في الاستخدامات، أما في سنة 2016 فنلاحظ ارتفاع هذه النسب بنسبة 0.58% وذلك يدل على أن أصول المؤسسة تساهم في توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية لكن ليس بشكل جيد، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة قرار توليد المزيد من التدفقات النقدية عن طريق الرفع من استخداماتها أو البحث عن مصادر تمويلية جديدة واستخدامها في اقتناء تسيّبات جديدة لدعم الجهاز الإنتاجي للمؤسسة، لتتخف من جديد في سنة 2017 بنسبة سالبة 1.56% لأن أصول المؤسسة لم تساهم في توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية، وهي نفس حالة 2014، 2015.

أما بالنسبة لنسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى إجمالي المبيعات فنلاحظ أنها متذبذبة وموجبة خلال السنوات الأربعة (فترة الدراسة) بنسب 81.66%، 109.35%، 101.73%، 76.55% على التوالي وهذا يدل على أن إجمالي المبيعات السنوية ساهمت في توليد التدفقات وفي هذه الحالة على المؤسسة اتخاذ قرار وفق أساس الاستحقاق وذلك بتقليص فترة التحصيل، وكذلك إتباع الأساس النقدي وذلك باستمرار في تحصيل حقوقها من عند الزبائن.

### 3. تقييم سياسات التمويل:

من بين أهداف قائمة التدفقات النقدية تقييم سياسات التمويل في المؤسسة وذلك بغية تحسين هذه السياسات مستقبلا.

#### الجدول رقم (18): تقييم سياسات التمويل للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة 2014-2017.

البيان	السنوات	2014	2015	2016	2017
نسبة تمويل الاستثمارات		67.40%	96.32%	76.47%	20.11%
نسبة تغطية النفقات الرأسمالية		-52.66%	-3.08%	4.78%	-118.71%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة تمويل الاستثمارات موجبة وأقل من الواحد خلال السنوات الأربعة (فترة الدراسة) بنسب 67.40%، 96.32%، 76.47%، 20.11% وهذا يدل على أن التدفقات الداخلة من الأنشطة التشغيلية كافية التمويل الإنفاق الرأس مالي الحقيقي، وهذه النسبة تدل على مدي كفاءة المؤسسة باستخدام مواردها في استثمارات طويلة الأجل، وبالتالي بإمكان المؤسسة باتخاذ قرارات مختلفة

كاقتناء تثبيبات مادية معنوية ومالية، أو تسديد الديون والفوائد المتركمة عليها، أو توزيع الفائض على المساهمين.

كما نلاحظ أن نسبة تغطية النفقات الاستثمارية سالبة خلال السنتين 2014، 2015 بنسب 52.66%، 3.08% على الترتيب، وهذا يعني أن صافي التدفقات النقدية التشغيلية غير قادرة على تمويل النفقات الاستثمارية الخارجة، لترتفع في سنة 2016 وتصبح موجبة بنسبة 4.78% ورغم أنها موجبة إلا أنها غير كافية لتمويل النفقات التشغيلية ويرجع سبب الارتفاع نتيجة الفائض المحقق في صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية، لتعود للانخفاض مجددا في سنة 2017 وتصبح سالبة بـ 118.71% ويرجع السبب في ارتفاع التدفقات الاستثمارية الخارجة من سنة لأخرى مما يجعلها غير كافية لتمويل النفقات التشغيلية، وفي هذه الحالة بإمكان المؤسسة اتخاذ قرار بالبحث عن مصادر تمويلية أخرى لتمويل هذه النفقات الاستثمارية (اللجوء الاستدانة) أو الرفع من رأس المال.

**خلاصة الفصل:**

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية للمؤسسة الإفريقية للزجاج خلال الفترة الممتدة من 2014-2017 وذلك بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المتمثلة في الميزانية، وجدول حساب النتائج مع التركيز على قائمة التدفقات النقدية لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام المؤشرات والنسب المالية في اتخاذ مختلف القرارات المالية حيث اتضح لنا أن المؤسسة تمر بوضعية مالية صعبة لأن معظم النسب كانت سالبة وهذا راجع لسلبية صافي التدفقات النقدية التشغيلية أي أن المؤسسة غير قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية لتغطية النفقات الاستثمارية الخارجية وتغطية فوائد الديون، كما لاحظنا أن أنشطة الاستثمار هي الأخرى سالبة وذلك بسبب اعتماد المؤسسة على سياسة توسيع نشاطها رغم العجز المحقق في أنشطتها التشغيلية مما يؤدي بالمؤسسة باللجوء إلى الاستدانة من أجل تغطية العجز الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية لكنها عاجزة عن تغطية التزاماتها في مواعيد استحقاقها مما يجعلها في وضعية مالية حرجة، لهذا بإمكان المؤسسة مراجعة السياسات المالية التي تستخدمها خاصة سياسة الاستدانة.



# الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، قمنا بالتعرف على أهمية و دور قائمة التدفقات النقدية ، حيث تعمل على تزويد المنشأة وجميع الأطراف الخارجيين بالمعلومات عن النقدية الملائمة والصحيحة والدقيقة ذات الموثوقية من أجل اتخاذ قرارات مالية رشيدة، وذلك يعتمد على توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات، حيث أنها تحتوي على مؤشرات ونسب مالية من شأنها تقدير حجم النقدية المتوفرة في المؤسسة لمختلف الأنشطة التي يمكن للمؤسسة تحليلها وتشخيصها لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، واستخدام النتائج في اتخاذ القرارات المالية التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة و وضع الخطط المستقبلية.

### نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

### نتائج الدراسة النظرية

- ❖ تركز قائمة التدفقات النقدية على عرض مختلف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بهدف تحديد أسباب التغير في الرصيد النقدي على مدى فترة زمنية معينة.
- ❖ تعتبر قائمة التدفقات النقدية كواحدة من القوائم المالية الأساسية بحيث تحل محل قائمة التغيرات في المركز المالي، كما أن توجيهات المحاسبة الدولية تصب على هذه القائمة باعتبارها توفر معلومات مالية دقيقة وذلك لاعتمادها على الأساس النقدي.
- ❖ تعكس قائمة التدفقات النقدية الصورة الحقيقية للمؤسسة من خلال التحصيلات والنفقات النقدية الفعلية للدورات الأساسية لنشاط المؤسسة الاستغلال، الاستثمار والتمويل، من خلال معرفة التحصيلات الداخلة والنفقات الخارجة.
- ❖ لقائمة التدفقات النقدية أهمية بالغة لكونها توفر معلومات يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ❖ تساعد قائمة التدفقات النقدية بالتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من خلال تشخيص التدفقات النقدية: ومن تم استخدامها في اتخاذ القرارات المالية المناسبة .
- ❖ التحليل الجيد والدقيق لقائمة التدفقات النقدية تمكن المستثمرين والمديرين الماليين والمساهمين في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.
- ❖ نتائج مؤشرات قائمة التدفقات النقدية وكونها يمكن أن تكون سالبة (عجز) أو موجبة (فائض) ويعمد السبب إلى الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة أو الخارجة لكل من أنشطتها الثلاث (تشغيلية، استثمارية، تمويلية) وهذا ما يميز نتائجها عن غيرها من القوائم المالية.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- ❖ اعتماد المؤسسة الإفريقية للزجاج على القروض أكثر من اعتمادها على الأموال الخاصة خلال الفترة 2014-2019 لتغطية العجز الناتج عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية.
- ❖ مؤشر السيولة لا يوفر هامش أمان وذلك لكون نسبة تغطية الاحتياجات النقدية سالبة في معظم السنوات بمعنى أن هناك ضعف في السيولة بسبب العجز في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.
- ❖ حققت المؤسسة في معظم السنوات عجز في خزينتها من الأنشطة التشغيلية وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة دورة استغلالها وهي بحاجة إلى مصادر تمويل خارجية (أي اتخاذ قرار تمويلي).
- ❖ خزينة الاستثمارات كانت سالبة في معظم سنوات الدراسة لأن جهود المؤسسة المبذولة في مجال الاستثمار كانت راكدة ومجمدة (المسحوبات عن اقتناء التثبيات المالية) في حين أنها تقل أو نقول نادرة في القيام بالتنازل عن الأصول الثابتة وهذا ما يؤثر سلبا على اتخاذ المؤسسة لقرارات القيام باستثمارات جديدة.
- ❖ سجلت المؤسسة قيم ضعيفة وسيئة للمؤشرات والنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية هذا ما يدل على الوضعية المالية السيئة للمؤسسة وبالتالي ضرورة اتخاذ مجموعة من القرارات من أجل معالجة هذه الوضعية.
- ❖ حققت المؤسسة شرط التوازن المالي أي أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياجات وبالتالي يحقق خزينة موجبة ويجب عليها استثمار هذه السيولة من أجل تحقيق إيرادات إضافية وعدم حجزها من أجل تدعيم مردوديتها وتسديد الديون.
- ❖ نلاحظ أن التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التشغيلية للشركة معظمها سالبة ما يدل على أن أنشطتها الرئيسية لا تولد نقدية وهذا ما يوضح أن المؤسسة لا تتحكم جيدا في تفسير عناصر الاستغلال مما أدى إلى ارتفاع الاحتياجات وبالتالي نتج عجز في صافي التدفق النقدي الناتج عن الأنشطة التشغيلية.
- ❖ كما نلاحظ أيضا أن التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة الاستثمارية للمؤسسة هي الأخرى سالبة ما يدل على المؤسسة لم تتوسع في استثمار التثبيات المادية والمعنوية والمالية إنما تقوم بالتنازل المستمر على استثماراتها مما يؤدي إلى المبالغ غير أنها غير كافية لتغطية العجز.
- ❖ تلجأ المؤسسة للاقتراض من أجل تغطية التدفقات النقدية التشغيلية والتدفقات النقدية الاستثمارية ولكن رغم الاقتراض المستمر خلال السنوات إلا أنها لم تغطي العجز الناتج عن أنشطة التشغيل والاستثمار هذا ما يجعل خزينة سالبة.

❖ من خلال قيامنا بالدراسة توصلنا إلى أن المؤسسة الإفريقية للزجاج لا تقوم بتحليل قائمة التدفقات النقدية ولا تعتمد عليها بالشكل الذي يسمح لها بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

#### اختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى:** تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على تحليل أرصدة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية، من خلال الدراسة الميدانية للشركة الإفريقية للزجاج توصلنا إلى أن الشركة لا تقوم بتحليل قائمة التدفقات النقدية، ولا تعتمد عليها بالشكل الذي يسمح لها بتقييم الوضعية المالية واتخاذ القرارات المناسبة وذلك نتيجة العجز الناتج في الخزينة الصافية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

✓ **الفرضية الثانية:** تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية، حسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج اتضح لنا أنها في وضعية مالية حرجية وأن معظم نسبها سالبة نتيجة العجز الناتج في السيولة وهذا راجع لعدم التحكم في دورة الاستغلال، أي أنها لا تولد أنشطة تشغيلية التي كانت بدورها سالبة خلال فترة الدراسة وهذا ما يدل على أنها لا تعتمد على النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

#### الاقتراحات:

❖ ضرورة التأكيد على استخدام المؤشرات والنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج.

❖ الاهتمام بشكل كبير على المعلومات المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية، باستخدام المؤشرات والنسب المالية لاتخاذ قرارات على تسديد الديون والحصول على سيولة أكبر وتوليد تدفقات نقدية من أنشطتها التشغيلية.

❖ على المؤسسة الإفريقية للزجاج تغيير السياسة الائتمانية المتبعة في عمليات التحصيل من عند الزبائن كأن تقوم بتقليص فترة التحصيل وكذلك تخفيض المبالغ المدفوعة للموردين عن طريق تمديد فترة التسديد.

❖ يجب على مستخدمي القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج التركيز على المعلومات التي توفرها التدفقات النقدية، والتفريق بين صافي الربح المحاسبي لصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لاتخاذ القرارات المالية المناسبة.

❖ التقليل من الاقتراض (الاستدانة) التي تعتمد عليه خلال فترة الدراسة لتغطية العجز في أنشطتها التشغيلية والاستثمارية ربما هذا جيد لها في السياسة التوسعية لكنه يفقدها استقلاليتها المالية، فالاقتراض المستمر يصبح عبأ على المؤسسة خاصة عندما يحين موعد سداد القرض والفوائد يصبح إجباراً على المؤسسة تحقيق أرباح لتغطية القروض.

آفاق الدراسة:

رغم أنه تم التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية يبقى هذا الموضوع هام ومتعدد المداخل يمكن التوسع فيه أكثر من خلال مواضيع أخرى قد تشكل بحوث مستقلة يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

❖ إعادة دراسة موضوع قائمة التدفقات النقدية وذلك باستخدام الطريقة غير المباشرة في اتخاذ القرارات المالية.

❖ دراسة إمكانية الإفصاح عن قائمة التدفقات النقدية وأثرها على المؤسسة الإفريقية.

❖ دراسة كيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من قائمة التدفقات النقدية في تسيير خزينة المؤسسة.

❖ يمكن التوسع في مواصلة البحث كالتطرق لتحليل مخاطر الإفلاس التي تقع فيها المؤسسة ومحاولة إعطاء آراء مناسبة كالبنوك ومؤسسات التأمين حتى لا تقع في نفس الخطأ.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1. الكتب:

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
2. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
3. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
4. أحمد نور، المحاسبة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
5. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. أيمن الشنطي، عامر الشقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
7. ثناء محمد طعيمة، محاسبة شركات، التأمين إثراء للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
8. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الطبعة الرابعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ظبي، 2009.
9. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الإمارات، 2005.
10. حسين القاضي، مأمون حمدان، موسوعة معايير المحاسبة: شرح معايير التقارير المالية الدولية الحديثة ومقارنتها مع المعايير الأمريكية والبريطانية والعربية والخليجية والمصرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
14. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الكنوز للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
15. خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

17. رضوان حلوة حنان، مدخل النظرية المحاسبية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18. سالم صلال راهي الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار البهجة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
19. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
20. سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
21. سليمان مصطفى الدلاهمة، مبادئ وأساسيات علم المحاسبة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرار والاتصال القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2007.
23. سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
24. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي IFRS، الطبعة الأولى دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. شقيري نوري موسى، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
26. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
27. صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
28. طارق عبد العال حماد، التقارير المالية: أسس الإعداد والعرض والتحليل، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
29. طارق عبد العال حماد، دليل مستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
30. طارق عبد العال حماد، معايير المحاسبة الدولية والمعايير العربية المتوافقة معها الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
31. عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
32. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.



33. عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوة الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر، عين شمس، 2003.
34. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
35. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الفرشة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
36. فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
37. فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
38. كاسر نصر المنصور، الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
39. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الإمارات، 2005.
40. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات وظائف تقنيات الجزء الثاني، الطبعة الثانية، ديوان للمطبوعات الجامعية، الجزائر.
41. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأرباح، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
42. محمد صالح الحناوي وإبراهيم إسماعيل، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999.
43. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.
44. محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في التنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكاتب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
45. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
46. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
47. محمد مطر، تحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

48. محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية: مشاكل الاعتراف والقياس والإفصاح الجزء الأول، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
49. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتب مجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
50. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي: مدخل لصناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
51. موفق أحمد مرزة، أساسيات الأساليب الكمية في القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
52. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
53. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
54. نضال محمود الرمحي، المحاسبة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
55. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
56. هاري رضا الصفار، مبادئ المحاسبة المالية للقياس والاعتراف والإفصاح في التقارير المالية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
57. هوارى معراج وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
58. وجدى حامد حجازي، تحليل القوائم المالية في ظل المعايير المحاسبية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 2. المجالات:**
1. أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث للاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2015.
2. فارس هباش، مناع ريمة، أثر المعلومات المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سوق عمان المالي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد التاسع، 2018.
3. فلاح تايه النعيمي، القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، العدد مئة وسبعة، 08 سبتمبر 2014.
4. نعيم بوعموشة، كوسة بوجمعة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الحلفة، العدد السابع، 2007.

## 3. الرسائل الجامعية:

1. حمزة بن خليفة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMAN بالوادي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2009-2010.
2. سالمى محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008.
3. سوزان عطا درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم "07" دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة وتمويل، 2008.
4. فارس محمود أبو معمر، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
5. فريد بونخلة، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال- فرمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع لتنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006-2007.
6. محمد الأمين خنيوة، فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامد بوزيان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
7. محمد يوسف الهباش، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
8. مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلم التربية والأرطفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006-2007.

9. نوري محمد معافي، مدي إدراك أهمية قائمة التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستثمارية دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 1995.

#### 4. النصوص القانونية والوثائق الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1430 الموافق لـ 25 مارس 2009، قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق لـ 26 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى للكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها.

#### 5. مواقع الأنترنت:

1. إلياس بوجعادة، مليكة رغيب، دراسة أسس صناعة القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة الجزائر، الموقع: <http://iefedia.com/arab/wp-content/uploads>، 16/04/2019، 13:30.

2. توزيعات الأرباح على الموقع: [Tradimo.com/tradipedia](http://Tradimo.com/tradipedia)، 20/04/2019، 16:20.

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

#### 1. الكتب:

1. Jean barreau & Jacqueline Delahaye of florence Delahaye, **Gestion financière: Manuel Application**, 15 édition Dunod, paris, 2006.
2. Jan Guy D & Stéphane Griffiths, **Gestion Financière : De l'analyse à Stratégie**, Fyolles Edition d'organisation, 2011.

#### 2. النصوص القانونية والوثائق الرسمية:

1. CODE COMPTABLE, **Recueil de textes législatifs et réglementaires ayant au droit comptable**, textes complémentaires et annotations, BERTI Editions, 2010-2011.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): أصول ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2014

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 16200 TAHER

- B I L A N -

( Exercice clos le : 31/12/2014 )

- N° de Registre de Commerce :

01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF)

000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		16 634 507.79	1 343 336.61	15 291 171.18	15 412 660.96
<b>Immobilisations corporelles</b>		5 404 066 505.10	4 736 699 823.35	1 667 366 681.75	1 726 130 929.77
Terrains		753 526 000.00		753 526 000.00	753 526 000.00
Bâtiments		839 218 765.85	363 025 764.82	476 193 001.03	515 699 104.05
Autres Immobilisations corporelles		4 811 321 739.25	4 373 674 058.53	437 647 680.72	456 905 825.72
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations en cours</b>		207 821 706.93		207 821 706.93	134 625 295.01
<b>Immobilisations financières</b>		641 815.27		641 815.27	748 417.88
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		641 815.27		641 815.27	748 417.88
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		6 629 164 535.09	4 736 043 159.96	1 891 121 375.13	1 876 917 303.62
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et en cours</b>		292 576 031.91	15 394 309.70	277 181 722.21	295 415 013.32
<b>Créances et emplois assimilés</b>		273 539 443.99	4 372 917.74	269 166 526.25	253 847 062.57
Clients		117 474 575.67	4 372 917.74	-113 101 657.93	82 521 136.10
Autres débiteurs		7 178 297.13		7 178 297.13	10 016 001.44
Impôts		148 886 571.19		148 886 571.19	161 309 325.03
Autres actifs courants					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		13 335 404.55		13 335 404.55	22 670 078.76
Placements et autres actifs financiers courant:					
Trésorerie		13 335 404.55		13 335 404.55	22 670 078.76
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		579 450 880.45	19 767 227.44	559 683 653.01	571 932 154.65
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		7 208 615 415.54	4 757 810 387.40	2 450 805 028.14	2 448 849 458.27

B. C. S. Informatique Gran Tél : 041 42 90 39 / 0661 23 96 57 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (2): خصوم ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2014

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

- B I L A N -

- N° de Registre de Commerce :  
01B0442331-00/18

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

( Exercice clos le : 31/12/2014 )

- N° Identifiant Fiscal (NIF)  
000118050116466

P A S S I F	Note	N	N-1
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1 046 440 000.00	1 046 440 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-225 051 614.39	-229 989 985.80
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 028 838 045.25	1 261 635 410.66
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 850 226 430.86</b>	<b>2 078 085 424.86</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		430 210 246.78	136 234 246.00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		40 912 571.21	45 913 725.28
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>471 122 817.99</b>	<b>182 147 971.28</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		67 296 796.58	146 969 740.09
Impôts		610 411.68	546 277.01
Autres dettes		61 548 571.03	41 100 045.03
Trésorerie Passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>129 455 779.29</b>	<b>188 616 062.13</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>2 450 805 028.14</b>	<b>2 448 849 458.27</b>

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

B.C.S. Informatique Oran Tél : 041 42 80 35 / 0051 25 99 87 / Fax : 041 53 01 96



الملحق رقم (3): جدول حسابات النتائج للشركة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2014

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

- COMPTE DE RESULTAT -  
( Par nature )

- N° de Registre de Commerce :  
01B0442331-00/18

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

( Période du 01/01/2014 au 31/12/2014 )

- N° Identifiant Fiscal (NIF)  
000118050116466

	Note	N Net	N-1 Net
Chiffre d'affaire		330 029 976.83	280 042 407.80
Variation stocks produits finis et en-cours		-4 657 382.38	-3 727 662.81
Production immobilisée		25 615.74	
Subventions d'exploitation			
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>325 398 210.19</b>	<b>276 314 744.99</b>
Achats consommés		-183 015 465.20	-172 118 587.14
Services extérieurs et autres consommations		-55 838 647.26	-45 058 118.95
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-238 854 112.46</b>	<b>-217 176 706.09</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>86 544 097.73</b>	<b>59 138 038.90</b>
Charges de personnel		-186 771 003.96	-124 253 744.27
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 633 969.12	-6 115 136.86
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-106 860 875.35</b>	<b>-71 230 842.23</b>
Autres produits opérationnels		3 911 240.04	1 996 196.62
Autres charges opérationnelles		-10 252 165.49	-10 428 642.71
Dotations aux amortissements et aux provisions		-127 422 145.75	-166 550 033.60
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 898 254.60	6 456 718.20
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-224 725 691.95</b>	<b>-229 756 653.72</b>
Produits financiers		55 651.29	564 738.96
Charges financières		-381 573.73	-798 071.04
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-325 922.44</b>	<b>-233 332.08</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V - VI )</b>		<b>-225 051 614.39</b>	<b>-229 989 985.80</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>345 263 356.12</b>	<b>285 332 398.77</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-570 314 970.51</b>	<b>-515 322 384.57</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-225 051 614.39</b>	<b>-229 989 985.80</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-225 051 614.39</b>	<b>-229 989 985.80</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalences (1)			
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

B.C.S. Informatique Oran Tél : 041 42 90 39 / 0661 23 98 87 / Fax : 041 53 01 05

الملحق رقم (4): قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2014

Spa AFRICAVER (Filliale : Groupe E.N.A.V.A.)		- TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE ( Méthode directe )		- Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2	
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER		( Période du 01/01/2014 au 31/12/2014 )		- Exercice en cours : 2014	
- Rep. Comm. N° : 01B0442331-00/18 - Ident. Fiscal N° : 000118050116466					
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N-1		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles					
Encaissements reçus des clients		269 227 606.34	300 805 184.27		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-368 362 436.87	-348 291 860.52		
Intérêts et autres frais financiers payés		-5 229 436.65	-1 149 191.25		
Impôts sur les résultats payés					
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-104 364 267.18</b>	<b>-48 635 867.50</b>		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-104 364 267.18</b>	<b>-48 635 867.50</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-198 169 000.91	-30 038 550.40		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières					
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		106 602.61			
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>-198 062 398.30</b>	<b>-30 038 550.40</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement					
Encaissements suite à l'émission d'actions					
Dividendes et autres distributions effectués					
Encaissements provenant d'emprunts		293 991 000.78	48 076 000.00		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-1 384 357.13	-10 492 280.24		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>292 606 643.65</b>	<b>37 583 719.76</b>		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		26 808.76	1 717.13		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-9 793 213.07</b>	<b>-41 088 981.01</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		22 670 078.76	60 417 948.69		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		13 335 404.55	22 670 078.76		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-9 334 674.21</b>	<b>-37 747 869.93</b>		
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-225 051 614.39</b>	<b>-229 989 985.80</b>		

الملحق رقم (5): أصول ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALAH 18200 TAHER

- B I L A N -

( Exercice clos le : 31/12/2015 )

- N° de Registre de Commerce :

01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF)

000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<i>Immobilisations incorporelles</i>		18 299 486.51	1 514 826.39	16 784 640.12	15 291 171.18
<i>Immobilisations corporelles</i>		6 834 440 435.12	4 791 398 520.22	2 043 041 914.90	1 687 366 681.75
Terrains		753 526 000.00		753 526 000.00	753 526 000.00
Bâtiments		832 914 673.22	378 430 279.36	454 484 393.86	476 193 001.03
Autres Immobilisations corporelles		5 247 999 761.90	4 412 968 240.86	835 031 521.04	437 647 680.72
Immobilisations en concession					
<i>Immobilisations en cours</i>		290 415 069.18		290 415 069.18	207 821 706.93
<i>Immobilisations financières</i>		311 815.27		311 815.27	641 815.27
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		311 815.27		311 815.27	641 815.27
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 143 486 786.08</b>	<b>4 792 913 346.61</b>	<b>2 350 563 439.47</b>	<b>1 891 121 375.13</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<i>Stocks et en cours</i>		285 915 865.12	15 394 309.70	270 521 555.42	277 181 722.21
<i>Créances et emplois assimilés</i>		333 213 649.12	4 372 917.74	328 840 731.38	269 166 526.25
Clients		92 650 767.49	4 372 917.74	88 277 849.75	113 101 657.93
Autres débiteurs		7 621 483.67		7 621 483.67	7 178 297.13
Impôts		232 941 397.96		232 941 397.96	148 886 571.19
Autres actifs courants					
<i>Disponibilités et assimilés</i>		13 127 760.40		13 127 760.40	309 903.65
Placements et autres actifs financiers courant:					
Trésorerie		13 127 760.40		13 127 760.40	309 903.65
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>632 257 274.64</b>	<b>19 767 227.44</b>	<b>612 490 047.20</b>	<b>546 658 152.11</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>7 775 724 060.72</b>	<b>4 812 680 574.05</b>	<b>2 963 043 486.67</b>	<b>2 437 779 527.24</b>

الملحق رقم (6): خصوم ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2015

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

- B I L A N -

- N° de Registre de Commerce :  
01B0442331-00/18

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

( Exercice clos le : 31/12/2015 )

- N° Identifiant Fiscal (NIF)  
000118050116466

P A S S I F	Note	N	N-1
<b><i>CAPITAUX PROPRES</i></b>			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1 046 440 000.00	1 046 440 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-226 655 546.84	-225 051 614.39
Autres capitaux propres - Report à nouveau		802 552 069.24	1 028 838 045.25
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b><i>TOTAL I</i></b>		<b>1 622 336 522.40</b>	<b>1 850 226 430.66</b>
<b><i>PASSIFS NON COURANTS</i></b>			
Emprunts et dettes financières		910 440 726.73	430 210 246.78
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		28 420 782.53	40 912 571.21
<b><i>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</i></b>		<b>938 861 509.26</b>	<b>471 122 817.99</b>
<b><i>PASSIFS COURANTS</i></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		224 179 779.01	67 296 796.58
Impôts		365 757.31	610 411.68
Autres dettes		176 037 633.67	61 548 571.03
Trésorerie Passif		1 262 285.02	-2 853 301.86
<b><i>TOTAL PASSIFS COURANTS III</i></b>		<b>401 845 455.01</b>	<b>126 802 477.43</b>
<b><i>TOTAL GENERAL PASSIF</i></b>		<b>2 963 043 486.67</b>	<b>2 447 951 726.28</b>

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

B.C.S. Informatique Oran Tél : 041 42 90 39 / 0661 23 58 87 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (7): جدول حسابات النتائج للشركة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2015

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

- COMPTE DE RESULTAT -  
( Par nature )

- N° de Registre de Commerce :  
01B0442331-00/18

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

( Période du 01/01/2015 au 31/12/2015 )

- N° Identifiant Fiscal (NIF)  
000118050116466

	Note	N Net	N-1 Net
Chiffre d'affaire		282 961 596.40	330 029 976.83
Variation stocks produits finis et en-cours		-20 103 605.99	-4 657 382.38
Production immobilisée			25 615.74
Subventions d'exploitation			
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>262 857 990.41</b>	<b>325 398 210.19</b>
Achats consommés		-172 558 275.04	-183 015 465.20
Services extérieurs et autres consommations		-50 094 447.83	-55 838 647.26
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-222 652 722.67</b>	<b>-238 854 112.46</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>40 205 267.74</b>	<b>86 544 097.73</b>
Charges de personnel		-188 658 066.11	-186 771 003.96
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 692 774.06	-6 633 969.12
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-154 145 572.43</b>	<b>-106 860 875.35</b>
Autres produits opérationnels		8 800 979.74	3 911 240.04
Autres charges opérationnelles		-2 569 047.29	-10 252 165.49
Dotations aux amortissements et aux provisions		-88 574 201.98	-127 422 145.75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 359 239.22	15 898 254.80
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-222 118 602.74</b>	<b>-224 725 691.95</b>
Produits financiers		64 705.40	55 651.29
Charges financières		-4 601 649.50	-381 573.73
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-4 536 944.10</b>	<b>-325 922.44</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V - VI )</b>		<b>-226 655 546.84</b>	<b>-225 051 614.39</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>286 082 914.77</b>	<b>345 263 356.12</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-512 738 461.61</b>	<b>-570 314 970.51</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-226 655 546.84</b>	<b>-225 051 614.39</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-226 655 546.84</b>	<b>-225 051 614.39</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalences (1)			
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

B.C.S. Informatique Oran Tél : 041 42 90 39 / 0661 23 98 87 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (8): قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2015

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)		- TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE ( Méthode directe )		- Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2	
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER		( Période du 01/01/2015 au 31/12/2015 )		- Exercice en cours : 2015	
- Reg. Comm. N° : 01B0442331-00/18 - Ident. Fiscal N° : 000118050116466					
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N-1		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles					
Encaissements reçus des clients		309 439 295.16	269 227 606.34		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-319 976 462.77	-368 382 436.87		
Intérêts et autres frais financiers payés		-3 880 889.27	-5 229 436.65		
Impôts sur les résultats payés		.	.		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-14 418 056.88</b>	<b>-104 364 267.18</b>		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-14 418 056.88</b>	<b>-104 364 267.18</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-467 624 949.81	-198 169 000.91		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		.	.		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		-2 530 000.00	.		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		2 860 000.00	106 602.61		
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>-467 294 949.81</b>	<b>-198 062 398.30</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement					
Encaissements suite à l'émission d'actions		.	.		
Dividendes et autres distributions effectués		.	.		
Encaissements provenant d'emprunts		485 471 479.95	293 991 000.78		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-5 552 220.00	-1 384 357.13		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>479 919 259.95</b>	<b>292 606 643.65</b>		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		53 731.04	26 808.76		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-1 740 015.70</b>	<b>-9 793 213.07</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		13 335 404.55	22 670 078.76		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		11 865 475.38	13 335 404.55		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-1 469 929.17</b>	<b>-9 334 674.21</b>		
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-226 655 546.84</b>	<b>-225 051 614.39</b>		

الملحق رقم (9): أصول ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

( Exercice clos le : 31/12/2016 )

- N° de Registre de Commerce :

01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF)

000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		18 444 966.51	3 108 034.15	15 336 932.36	16 784 640.12
<b>Immobilisations corporelles</b>		6 796 040 627.93	4 832 772 025.96	1 963 268 601.97	2 043 041 914.90
Terrains		753 526 000.00		753 526 000.00	753 526 000.00
Bâtiments		833 332 673.22	402 862 685.74	430 469 987.48	454 484 393.86
Autres Immobilisations corporelles		5 209 181 954.71	4 429 909 340.22	779 272 614.49	835 031 521.04
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations en cours</b>		635 247 885.13		635 247 885.13	290 415 069.18
<b>Immobilisations financières</b>		5 811 815.27		5 811 815.27	311 815.27
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 811 815.27		5 811 815.27	311 815.27
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		7 455 545 294.84	4 835 860 060.11	2 619 665 234.73	2 350 553 439.47
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et en cours</b>		208 561 729.50	15 393 163.30	193 168 566.20	270 521 555.42
<b>Créances et emplois assimilés</b>		328 583 946.61	7 815 980.56	320 767 966.25	328 840 731.38
Clients		101 299 484.24	7 815 980.56	93 483 503.68	88 277 849.75
Autres débiteurs		5 784 961.74		5 784 961.74	7 621 483.67
Impôts		221 499 500.83		221 499 500.83	232 941 397.96
Autres actifs courants					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		79 910 044.93		79 910 044.93	15 978 274.06
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		79 910 044.93		79 910 044.93	15 978 274.06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		617 055 721.24	23 209 143.86	593 846 577.38	615 340 560.86
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		8 072 601 016.08	4 859 089 203.97	3 213 511 812.11	2 965 894 000.33

B.C.S. Informatique Oran Tél. : 041 42 90 39 / 0661 23 98 87 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (10): خصوم ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016

Spa AFRICAVER (Filliale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

- B I L A N -

- N° de Registre de Commerce :  
01B0442331-00/18

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

( Exercice clos le : 31/12/2016 )

- N° Identifiant Fiscal (NIF)  
000118050116466

P A S S I F	Note	N	N-1
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)		1 046 440 000.00	1 046 440 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-221 654 648.25	-226 655 546.84
Autres capitaux propres - Report à nouveau		572 158 518.92	802 552 069.24
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 396 943 870.67</b>	<b>1 622 336 522.40</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		1 204 457 273.33	910 440 726.73
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		30 505 170.32	28 420 782.53
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 234 962 443.65</b>	<b>938 861 509.26</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		370 297 494.95	224 179 779.01
Impôts		319 636.21	365 757.31
Autres dettes		210 988 366.63	176 037 633.67
Trésorerie Passif			4 112 798.68
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>581 606 497.79</b>	<b>404 695 968.67</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 213 511 812.11</b>	<b>2 965 894 000.33</b>

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

B.C.S. Informatique Oran Tél. : 041 42 90 39 / 0661 23 98 87 / Fax : 041 55 01 05



الملحق رقم (11): جدول حسابات النتائج للشركة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2016

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.) Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2		<b>- COMPTE DE RESULTAT - ( Par nature )</b>		- N° de Registre de Commerce - 01B0442331-00/18	
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER		( Période du 01/01/2016 au 31/12/2016 )		- N° Identifiant Fiscal (NIF) 000118050116466	
	Note	N Net	N-1 Net		
Chiffre d'affaire		282 690 075.01	282 961 596.40		
Variation stocks produits finis et en-cours		-30 789 546.76	-20 103 605.99		
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>251 900 528.25</b>	<b>262 857 990.41</b>		
Achats consommés		-162 165 252.81	-172 558 275.04		
Services extérieurs et autres consommations		-42 054 505.82	-50 094 447.63		
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-204 219 758.63</b>	<b>-222 652 722.67</b>		
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>47 680 769.62</b>	<b>40 205 267.74</b>		
Charges de personnel		-164 422 442.96	-188 658 066.11		
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 438 859.52	-5 692 774.06		
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-120 180 532.86</b>	<b>-154 145 572.43</b>		
Autres produits opérationnels		2 729 543.33	8 800 979.74		
Autres charges opérationnelles		-2 511 680.86	-2 559 047.29		
Dotations aux amortissements et aux provisions		-102 531 048.97	-88 574 201.98		
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 621 398.48	14 359 239.22		
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-213 872 320.88</b>	<b>-222 119 602.74</b>		
Produits financiers		3 341 474.89	64 705.40		
Charges financières		-11 123 802.26	-4 601 649.50		
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-7 782 327.37</b>	<b>-4 536 944.10</b>		
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V - VI )</b>		<b>-221 654 648.25</b>	<b>-226 655 546.84</b>		
Impôts exigibles sur résultat ordinaires					
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires					
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>266 592 944.95</b>	<b>286 082 914.77</b>		
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-488 247 593.20</b>	<b>-512 738 461.61</b>		
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-221 654 648.25</b>	<b>-226 655 546.84</b>		
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)					
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)					
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>					
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-221 654 648.25</b>	<b>-226 655 546.84</b>		
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalences (1)					
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					

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

B.C.S. Informatique Oran Tél. : 041 42 90 39 / 0661 23 98 87 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (12): قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2016

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)		- TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE ( Méthode directe )		- Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2	
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 16200 TAHER		( Période du 01/01/2016 au 31/12/2016 )		- Exercice en cours : 2016	
- Reg. Comm. N° : 01B0442331-00/18 - Ident. Fiscal N° : 000118050116466					
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N-1		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>					
Encaissements reçus des clients		287 444 383.84	309 439 295.16		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-260 310 254.02	-319 976 462.77		
Intérêts et autres frais financiers payés		-8 498 218.48	-3 880 889.27		
Impôts sur les résultats payés					
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>18 635 911.34</b>	<b>-14 418 056.88</b>		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>18 635 911.34</b>	<b>-14 418 056.88</b>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-249 182 697.41	-467 624 949.81		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 228 698.00			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		-5 500 000.00	-2 530 000.00		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			2 860 000.00		
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>-252 453 999.41</b>	<b>-467 294 949.81</b>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>					
Encaissements suite à l'émission d'actions					
Dividendes et autres distributions effectués					
Encaissements provenant d'emprunts		333 039 200.98	485 471 479.95		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-30 522 654.38	-5 552 220.00		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>302 516 546.60</b>	<b>479 919 259.95</b>		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		9 304.78	53 731.04		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>68 707 763.31</b>	<b>-1 740 015.70</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		11 865 475.38	13 335 404.55		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		79 910 044.93	11 865 475.38		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>68 044 569.55</b>	<b>-1 469 929.17</b>		
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-221 654 648.25</b>	<b>-226 655 546.84</b>		

B.C.S. Informatique Oran Tél. : 041 42 90 39 / 0661 23 96 57 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (13): أصول ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2017

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER

- B I L A N -

( Exercice clos le : 31/12/2017 )

- N° de Registre de Commerce :

01B0442331-00/18

- N° Identifiant Fiscal (NIF)

000118050116466

ACTIF	Note	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<i>Immobilisations incorporelles</i>		18 444 966.51	3 316 889.61	15 128 076.90	15 336 932.36
<i>Immobilisations corporelles</i>		6 798 192 298.39	4 905 069 549.13	1 893 122 749.26	1 963 266 601.97
Terrains		753 526 000.00		753 526 000.00	753 526 000.00
Bâtiments		833 332 673.22	419 063 854.36	414 268 818.86	430 469 987.48
Autres immobilisations corporelles		5 211 333 625.17	4 486 005 694.77	725 327 930.40	779 272 614.49
Immobilisations en concession					
<i>Immobilisations en cours</i>		653 964 016.27		653 964 016.27	635 247 885.13
<i>Immobilisations financières</i>		5 811 815.27		5 811 815.27	5 811 815.27
Titres mis en équivalence - entreprises associ					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 811 815.27		5 811 815.27	5 811 815.27
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 476 413 096.44</b>	<b>4 908 386 438.74</b>	<b>2 568 026 657.70</b>	<b>2 619 666 234.73</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<i>Stocks et en cours</i>		198 233 477.04	15 393 163.30	182 840 313.74	193 168 566.20
<i>Créances et emplois assimilés</i>		318 197 196.02	7 815 980.56	310 381 215.46	320 767 966.25
Clients		90 967 675.53	7 815 980.56	83 171 694.97	93 483 503.68
Autres débiteurs		8 872 284.10		8 872 284.10	5 784 961.74
Impôts		218 337 236.39		218 337 236.39	221 499 500.83
Autres actifs courants					
<i>Disponibilités et assimilés</i>		5 231 858.17		5 231 858.17	79 910 044.93
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		5 231 858.17		5 231 858.17	79 910 044.93
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>521 662 531.23</b>	<b>23 209 143.86</b>	<b>498 453 387.37</b>	<b>593 846 577.38</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>7 998 075 627.67</b>	<b>4 931 595 582.60</b>	<b>3 066 480 045.07</b>	<b>3 213 511 812.11</b>

الملحق رقم (14): خصوم ميزانية الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2017

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.) Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2		<b>- B I L A N -</b>		- N° de Registre de Commerce :	
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER		( Exercice clos le : 31/12/2017 )		01B0442331-00/18	
				- N° Identifiant Fiscal (NIF)	
				000118050116466	
P A S S I F		Note	N	N-1	
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>					
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)			1 046 440 000.00	1 046 440 000.00	
Capital non appelé					
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))					
Ecart de réévaluation					
Ecart d'équivalence (1)					
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)			-158 696 753.55	-221 654 648.25	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			347 918 829.40	572 158 518.92	
Comptes de liaisons des établissements et sociétés en participation					
Part de la société consolidante (1)					
Part des minoritaires (1)					
<b>TOTAL I</b>			<b>1 235 662 075.85</b>	<b>1 396 943 870.67</b>	
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>					
Emprunts et dettes financières			1 163 351 789.86	1 204 457 273.33	
Impôts (différés et provisionnés)					
Autres dettes non courantes					
Provisions et produits constatés d'avance			18 305 559.52	30 505 170.32	
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>			<b>1 181 657 329.38</b>	<b>1 234 962 443.65</b>	
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>					
Fournisseurs et comptes rattachés			386 099 885.59	370 297 494.95	
Impôts			140 858.33	319 636.21	
Autres dettes			201 382 969.02	207 738 366.63	
Trésorerie Passif			61 536 926.90	3 250 000.00	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>			<b>649 160 639.84</b>	<b>581 605 497.79</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>			<b>3 066 480 045.07</b>	<b>3 213 511 812.11</b>	

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

B.C.S. Informatique Oran Tél : 041 42 99 39 / 0961 23 98 87 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (15): جدول حسابات النتائج للشركة الإفريقية للزجاج حسب الطبيعة لسنة 2017

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)  
Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2

- COMPTE DE RESULTAT -  
( Par nature )

- N° de Registre de Commerce :  
01B0442331-00/18

ZONE ACTIVITE OULED SALALH 16200 TAHER

( Période du 01/01/2017 au 31/12/2017 )

- N° Identifiant Fiscal (NIF)  
000118050116466

	Note	N Net	N-1 Net
Chiffre d'affaire		266 292 042.23	282 690 075.01
Variation stocks produits finis et en-cours		950 458.62	-30 789 546.76
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>267 242 500.85</b>	<b>251 900 528.25</b>
Achats consommés		-175 055 847.51	-162 165 252.81
Services extérieurs et autres consommations		-46 031 584.65	-42 054 505.82
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-221 087 432.16</b>	<b>-204 219 758.63</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>		<b>46 155 068.69</b>	<b>47 680 769.62</b>
Charges de personnel		-121 857 330.22	-164 422 442.96
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 121 662.44	-3 438 859.52
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-78 823 923.97</b>	<b>-120 180 532.86</b>
Autres produits opérationnels*		1 454 989.47	2 729 543.33
Autres charges opérationnelles *		-4 165 531.08	-2 511 680.86
Dotations aux amortissements et aux provisions		-77 898 988.83	-102 531 048.97
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 477 052.68	8 621 398.48
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-153 956 419.73</b>	<b>-213 872 320.88</b>
Produits financiers			3 341 474.89
Charges financières		-4 740 333.82	-11 123 802.26
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-4 740 333.82</b>	<b>-7 782 327.37</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V - VI )</b>		<b>-158 696 753.55</b>	<b>-221 654 648.25</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>274 174 523.00</b>	<b>266 592 944.95</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-432 871 276.55</b>	<b>-488 247 593.20</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-158 696 753.55</b>	<b>-221 654 648.25</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-158 696 753.55</b>	<b>-221 654 648.25</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mise en équivalences (1)			
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

B.C.S. Informatique Oran Tél. : 041 42 90 39 / 0661 23 98 87 / Fax : 041 53 01 06

الملحق رقم (16): قائمة التدفقات النقدية للشركة الإفريقية للزجاج بالطريقة المباشرة لسنة 2017

Spa AFRICAVER (Filiale : Groupe E.N.A.V.A.)		- TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE ( Méthode directe )		- Dossier : AFRICAVER DOSSIER 2	
ZONE ACTIVITE OULED SALALH 18200 TAHER		( Période du 01/01/2017 au 31/12/2017 )		- Exercice en cours : 2017	
- Reg. Comm. N° : 01B0442331-00/18 - Ident. Fiscal N° : 000118050116466					
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N-1		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles					
Encaissements reçus des clients		257 097 567.07	287 444 383.84		
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-302 920 687.02	-260 255 946.03		
Intérêts et autres frais financiers payés		-2 084 477.24	-8 498 218.48		
Impôts sur les résultats payés					
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-47 907 597.19</b>	<b>18 690 219.33</b>		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-47 907 597.19</b>	<b>18 690 219.33</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-40 355 280.43	-248 863 238.65		
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			2 228 698.00		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			-5 500 000.00		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières					
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>-40 355 280.43</b>	<b>-252 134 540.65</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement					
Encaissements suite à l'émission d'actions					
Dividendes et autres distributions effectués					
Encaissements provenant d'emprunts		200 716 335.80	333 039 200.98		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-241 821 839.27	-30 522 654.38		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-41 105 503.47</b>	<b>302 516 546.60</b>		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			9 304.78		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-129 368 381.09</b>	<b>69 081 530.06</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		79 910 044.93			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-50 055 068.73	68 418 336.30		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-129 965 113.66</b>	<b>68 418 336.30</b>		
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-158 696 753.55</b>	<b>-221 332 765.08</b>		

# المُلخَص

تتمتع قائمة التدفقات النقدية بأهمية حيوية كونها تتضمن العديد من المعلومات التي تساعد مستخدمي القوائم المالية من مستثمرين ومقرضين في اتخاذ القرارات المالية المناسبة من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتدعيم أو تحسين المؤسسة لبقائها واستمرارها. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، التي تعتبر الوسيلة الفعالة لتقييم المعلومات المناسبة للوصول إلى قرارات مالية رشيدة، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بدراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ENAVA للفترة الممتدة 2014-2017، ذلك بالاعتماد على بياناتها المالية المتمثلة في كل من الميزانية، جدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تمر بوضعية مالية صعبة كون معظم نتائجها سالبة خلال فترة الدراسة وهذا بسبب عدم اتخاذ القرارات المناسبة ويمكن القول أنها لا تتخذ القرارات المالية أصلا حسب الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** قائمة التدفقات النقدية، التدفق النقدي، القرارات المالية، المؤشرات والنسب المالية.

### **Abstract :**

The cash flows statement is vital because includes many information that helps users of financial statements from investors and lenders to make appropriate financial decisions to assess the financial position of the organization by identifying strengths and weaknesses to strengthen or improve the institution for its survival and sustainability.

The objective of this study is to know the role of the cash flow statement in financial decision making in economic institutions , which is an effective means of evaluating the appropriate information to reach rational financial decisions. To achieve the objectives of the study we have studied the case of INAVA for the period 2014-2017 , its financial statements represented in the budget, results table, cash flow statement by direct method.

The study found that the african glass company is in a difficult financial situation that most of the results are negative during the study period and this is becous of the lack of taking the appropriate decisions and it can be said that they do not take financial decisions originally according to the study.

### **Key words :**

cash flow statment, cash flow, financial decisions, indicators and financial ration.