

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



## الموضوع:

دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

من إعداد الطالبان:

1- شحتاني عبد العالي

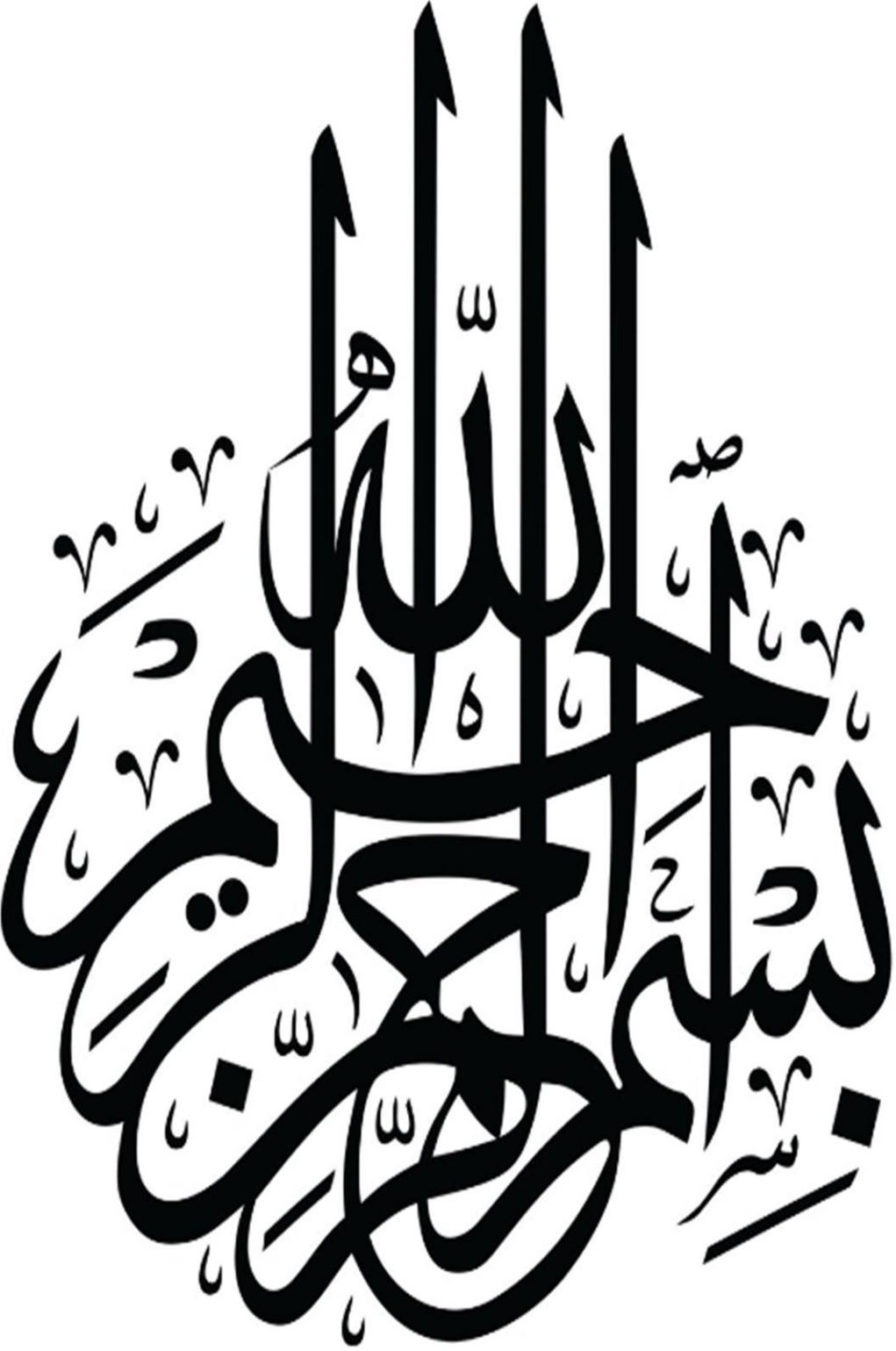
1. عتروس مروة

2. قطاف سمة

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر-أ-	شين نوال
بسكرة	مقررا	أستاذ مساعد-أ-	شحتاني عبد العالي
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد-ب-	بومعروف فاطمة الزهراء

الموسم الجامعي: 2023-2024



## شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه لي وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل: 19

نحمد الله والتوفيق للحمد من نعمة ونشكره والشكر كفيل بالمزيد من فضله وكرمه و قسمه والتكبير باسمه ودمع

الشكريثني لأن سهل لنا هذا العمل وسدد لنا في الخطي نورا أرشدنا لما يحبه ويرضاه...

بعد شكر الله تعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع ومصادقا

لقول النبي صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله ما لا يشكر الناس "

وأیضا ما تقرّر في شريعة الأحبة " لا يعرف الفضل ذوي الفضل إلا أهل الفضل "

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير للأستاذ المشرف " شحتاني عبد العالي " على توجيهاته و معلوماته ونصائحه

القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا بجوانبه المختلفة...

فبارك الله له...

ولأن الفضائل أغرقتنا والحصر غير ممكن وعذرنا حجة لنكون منصفين أمام الجميع فالشكر لكل من ساعدنا من

قريب أو بعيد وناصرنا خلال الدراسة إخواني في الله

## الاهداء

حمد لله حبا وشكرا وامتنانا، بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح لم تكن الرحلة القصيرة ولا الطريق سهلا لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا هذا الختام بفضله وكرمه

ها انا اليوم اهدي نجاحي الى نفسي وكل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة

الى ضلعي الثابت الى تلك الروح الطيبة التي تساندني وأهمتني لمواصلة وسهلت لي الشدائد بدعائها، سراج حياتي التي انارت لي الطريق أمي الغالية

الى من ارتبط اسمي باسمه الى أعظم واعز رجل في الكون الى اغلاهم على قلبي ابي {رحم الله روح كل أب لو فنت الدنيا ما أتت بمثله}

الى خيرة ايامي وصفوتها الى من كانوا لي سندا ودعما الى من غمرني بالحب الى الذين لطالما كانوا الظل لهذا النجاح إخوتي وأخواتي

الى أصدقائي الذين شاركوني خطوات هذا الطريق الى من شجعوني على المثابرة وإكمال طريق رفقاء روح ممتنة لكم

الى الدكتور المشرف عبد العالي شحتاني شكرا على كل توجيهات ومعلومات القيمة التي ساهمت في إكمال هذا الموضوع بكل جوانبه المختلفة

ولا ننسى شكرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر الى اساتذتي أصحاب الفضل الجميل جزاكم الله كل الخير



الطالبة عتروس مروة

## الاهداء

" واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين "

بسم الله خالقي وميسر اموري وعصمت امري لك الحمد والامتنان

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها بتوفيق من الله ومشيقته

الى نفسي الطموحة والتي لم تستلم وقت كانت الحواجز تعيقها اهدي لها هذا النجاح وتمنياتي لها لنجاحات أخرى

اهدي نجاحي الى والديا قرة عينيا وأعز ما املك وسندي في الحياة ومن زرعوا في طريقي الورد وحصدوا الاشواك عن دربي ليمهدوا لي طريق العلم ومن صنعوا مني فتاة تعشق تحديات ومن كان دعاؤها سترا ونجاة والى من حملت اسمه بكل افتخار ابي بلقاسم قطاف والى من جنتي في الأرض قبل السماء امي الغالية

الى تلك النجوم التي تنير طريقي والى ضلعي الثابت الذي لا يميل وامان ايامي الى اخوتي واختي بالخصوص

أريج

والى كل من ساندني لإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة كان من قريبا او من بعيد كلمة الشكر لا تكفي لكم

الى الدكتور المشرف شحتاني عبد العالي شكرا على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة جزاك الله عنا كل خير

ولله شكر كله ان وفقني لهذه اللحظة راجية من الله تعالى ان ينفعني بما علمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي

الطالبة قطاف بسمة





# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة معرفة دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار-ت في المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر من أهم القوائم المساعدة في اتخاذ القرار، ولذلك أتمنا دراستنا الميدانية في مؤسسة قديلة Guedila للمياه المعدنية بولاية بسكرة (جمورة) خلال الفترة 2019-2021 وهذا اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرفها.

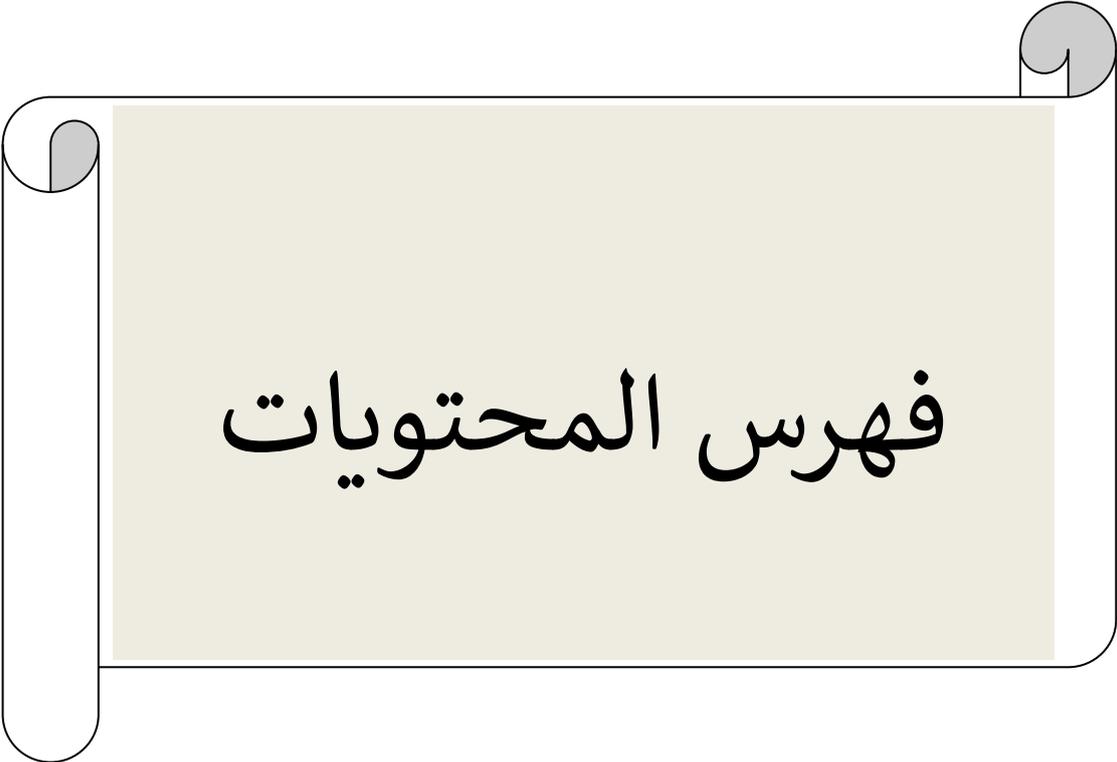
اتخذنا المنهج الوصفي للوصول إلى أن دور قائمة التدفقات النقدية يكمن في توفير معلومات إضافية مهمة عن سيولة المؤسسة من خلال النسب المشتقة منها والمعتمدة في تقييم جودة التمويل (السيولة) جودة الربحية وإبراز الكفاءة في سياسات التحصيل، وهذه المعلومات هي من أهم العناصر في عملية اتخاذ القرارات المختلفة. الكلمات المفتاحية: قائمة التدفقات النقدية، عملية اتخاذ القرار، قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، توزيع الأرباح.

## The Summary

The purpose of this study is to learn about the role of the list of cash flows in decision-making in the economic enterprise, where it is considered to be one of the most important assistances in decision-making. We have therefore completed our field study at the **Guedila** Mineral Waters Cadilla in the state of Biskra during the period 2019-2021, based on the information provided by it.

We have concluded in our study that the role of the cash flow list is to provide important additional information on the liquidity of the enterprise through the derived ratios adopted in assessing the quality of finance (security), the quality of profitability and the efficiency of collection policies. This information is one of the most important elements in the process of making different decisions.

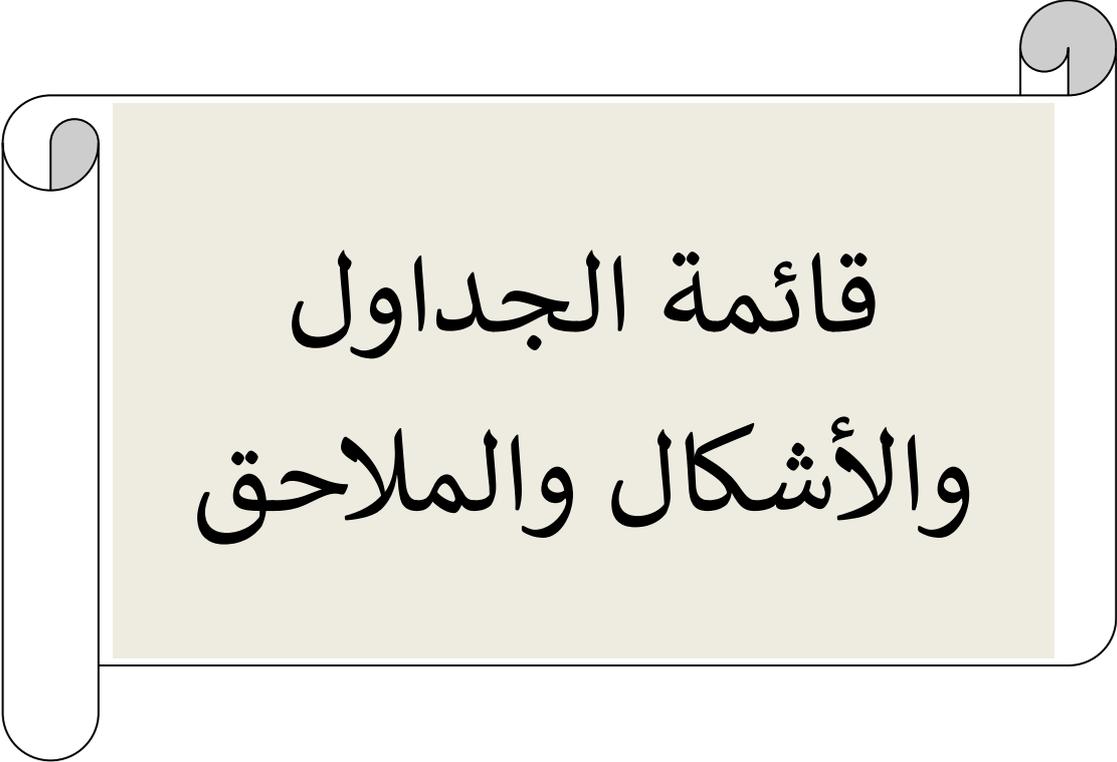
**Keywords:** list of cash flows, decision-making process, financing decisions, investment decisions, profit distribution.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	شكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة المختصرات
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية واتخاذ القرار
04	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية قائمة التدفقات النقدية
05	المطلب الأول: مفهوم قائمة التدفقات النقدية وأهميتها
07	المطلب الثاني: البنود المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية وطرق اعدادها
14	المطلب الثالث: الإفصاح عن التدفقات النقدية
	المبحث الثاني: السياق المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار
17	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
20	المطلب الثاني: طبيعة عملية اتخاذ القرار (مراحل، أساليب، نظريات)
28	المطلب الثالث: معايير عملية اتخاذ القرار والصعوبات التي تواجهها
	المبحث الثالث: استخدامات قائمة التدفقات النقدية
31	المطلب الأول: نسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية ودورها في اتخاذ القرار
37	المطلب الثاني: أهمية التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار
41	المطلب الثالث: استخدام التدفقات النقدية في التحليل المالي
49	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: استخدامات قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
51	تمهيد
52	المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية المتعارف عليها
53	المطلب الثاني: اهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية واهميتها
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
	المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة قديلة للفترة
62	المطلب الأول: عرض ميزانية مؤسسة قديلة للفترة
66	المطلب الثاني: عرض قائمة الدخل لمؤسسة قديلة للفترة
68	المطلب الثالث: عرض قائمة التدفقات النقدية في مؤسسة قديلة
	المبحث الثالث: تحليل مؤشرات التدفق النقدي ودورها في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
79	المطلب الأول: مساهمة مقاييس تقييم السيولة في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
85	المطلب الثاني: مساهمة مقاييس تقييم جودة الربحية في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
91	المطلب الثالث: مساهمة مقاييس تقييم السياسة المالية في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
98	قائمة المراجع
101	الملاحق



قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	أهم العناصر التي تحتويها القائمة من الأنشطة الثلاثة	01
11	قائمة تدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة	02
13	قائمة التدفقات النقدية بالطريقة الغير مباشرة	03
14	أوجه الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة	04
54	تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	05
60	مكونات المياه المعدني " قديلة.	06
63	أصول الميزانية لمؤسسة قديلة لسنوات: 2021-2020-2019	07
65	أصول الميزانية لمؤسسة قديلة لسنوات: 2021-2020-2019.	08
66	نسب التحليل الأفقي للميزانية للفترة: 2021-2020	09
67	قائمة الدخل لمؤسسة قديلة لسنوات: 2021-2020-2019	10
69	جدول التدفقات النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة (2019-2021)	11
70	التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية للفترة من 2019 - 2021	12
72	التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية لمؤسسة قديلة للفترة من: 2021-2019.	13
74	التدفقات النقدية للأنشطة التمويلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019-2021.	14
75	التدفقات النقدية للأنشطة الإجمالية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.	15
79	نسبة التغطية النقدية لمؤسسة قديلة خلال الفترة 2019 - 2021	16
81	نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون لمؤسسة قديلة خلال الفترة 2021-2019	17
82	نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الخصوم لمؤسسة قديلة خلال الفترة 2021-2019.	18
84	- نسبة صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية لمؤسسة قديلة خلال الفترة من 2019 الى 2021.	19
85	نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة 2021-2019.	20
87	نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لمؤسسة قديلة خلال الفترة من 2019 الى 2021.	21
88	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة خلال الفترة من 2019 الى 2021.	22
90	نسبة النقدية التشغيلية لمؤسسة قديلة خلال الفترة: -2021 2019.	23

91	نسبة التوزيعات النقدية لمؤسسة قديلة خلال الفترة: 2019-2021	24
93	نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة قديلة خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.	25

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	خطوات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة	01
39	العلاقة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرار	02
54	منحنى بياني يمثل تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة للفترة 2005-2015.	03
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	04
71	صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التشغيلية	05
73	صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة الاستثمارية	06
75	صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التمويلية	07
76	صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة الاجمالية	08
79	صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة الاجمالية	09
81	نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	10
83	نسبة التدفق النقدي الإجمالي إلى إجمالي الالتزامات لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	11
84	صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021.	12
86	نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	13
87	نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	14
89	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	15
90	نسبة النقدية التشغيلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	16
92	نسبة التوزيعات النقدية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021	17

قائمة المختصرات

الاختصار	الاسم الكامل
IAS	المعايير المحاسبية الدولية
07IAS	المعيار المحاسبي الدولي السابع 07 قائمة التدفقات النقدية

قائمة الملاحق

رقم	الملاحق
1	ميزانية الأصول للسنوات (2019-2021)
2	ميزانية الخصوم للسنوات (2019-2021)
3	قوائم الدخل للسنوات (2019-2021)
4	قوائم جدول تدفقات النقدية للسنوات (2019-2021)



المقدمة

من الميزات الأساسية لكل مؤسسة اقتصادية هي تحقيق الأرباح والتعبير عن وضعيتها المالية الحقيقية بصورة واضحة ، ومن المزايا الأساسية التي تعكس ذلك هي القوائم المالية إذ أنها أصبحت لا تجيب على جميع التساؤلات التي يضعها مستخدميها، وثبت أن القوائم المالية التقليدية المتمثلة في قائمتي الدخل والمركز المالي لا توفر المعلومات الضرورية سواء لأغراض الإدارة أو سيولة المؤسسة و لهذا ازدادت أهمية تطوير قائمة أكثر شمولية وفق معايير أساسية التي تضمنت إعدادها، المتمثلة في قائمة التدفقات النقدية التي تعبر عن النقدية بشكل أكثر دقة وموضوعية لأنها لا تقتصر على الأموال الداخلة فقط بل حتى على الأموال الخارجة منها و إذ بميزتها توفير مستوى مناسب وعادل من الإفصاح من جهة و تزويد العديد من الأطراف بالمعلومات حول السيولة من جهة أخرى و مما يجعلها تساهم في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي IAS 7 لكونها القاعدة الأساسية التي تظهر القدرة النقدية للمؤسسة من خلال النسب المالية المشتقة و المعتمدة في تقييم جودة التمويل، فنجاح المؤسسة مرتبط ارتباطا شديدا في القرارات الرشيدة المتخذة التي تعتبر المؤشر الحقيقي الذي من خلاله يوضح قيمة المساهمة التي تقدمها الإدارة لتحقيق الفعالية لكونها جوهر العملية الإدارية .

#### - الإشكالية:

إن عملية اتخاذ أي قرار سواء استثماري أو تمويلي أو قرار توزيع الأرباح يجب أن يكون مبنيا على أسس عملية مدروسة إذ يستوجب ذلك دراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال قوائمها المالية الملزمة بإعدادها، ولا تقل قائمة التدفقات النقدية أهمية عن الميزانية وجدول النتائج، بل لها أهمية كبيرة في تتبع كل التدفقات النقدية سواء الداخلة أو الخارجة في المؤسسة خلال الدورة المحاسبية، وتعتبر هذه القائمة من القوائم الحديثة في الجزائر والتي جاء بها النظام المحاسبي المالي، حيث أن صحة بناء هذه القرارات المالية يعتمد أساسا على مدى توفر المعلومات الدقيقة والواضحة التي تستخدم في عملية اتخاذها، وللحصول على هذه المعلومات لابد من تحليل القوائم المالية والتي من بينها قائمة التدفقات النقدية.

مما سبق تتجلى لنا إشكالية بحثنا والتي تبحث في ما هو دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية

في المؤسسات الاقتصادية؟ والتي نطرحها في السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما هو دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

ولالإجابة على الإشكالية والإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماذا نقصد بقائمة التدفقات النقدية وفيما تتمثل أهميتها؟

✓ كيف يتم استخدام قائمة التدفقات النقدية وفق معيار التدقيق الإجراءات التحليلية في المؤسسة؟

✓ هل تعتبر قائمة التدفقات النقدية مناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة؟

✓ هل للنسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية دور في اتخاذ القرارات؟

- فرضيات الدراسة:

انطلاقا مما سبق في الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** يعتمد مسؤولو مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على قائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار.

✓ **الفرضية الثانية:** يمكن معرفة الوضعية المالية الحقيقية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية من خلال تحليل جدول قائمة التدفقات النقدية.

✓ **الفرضية الثالثة:** تساعد النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ قرار الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية..

- أهداف الدراسة:

من أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة ما يلي:

✓ معرفة المعلومات التي تصدرها قائمة التدفقات النقدية الحديثة ومدى أهمية الإحاطة بها في الجزائر

✓ التعرف على الجوانب النظرية المهمة لقائمة التدفقات النقدية واتخاذ القرارات.

✓ الاستفادة من المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية واستخدام النسب المالية المشتقة لتزويدها بالدعم لوصولها للتميز واتخاذ قرارات المناسبة للمؤسسة.

- أهمية الدراسة:

من المعروف أن صحة أي قرار تعتمد اعتمادا أساسيا على مدى توفر البيانات التي تستخدم في اتخاذه ووضوحها ودقتها، ونظرا لأن هناك العديد من المنافع التي ستعود على مستخدمي القوائم المالية من قيام الشركات بإعداد قائمة التدفقات النقدية لما توفره من معلومات على أساس نقدي عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للمؤسسة، ومع التزايد المستمر في الاهتمام بهذه القائمة وإلزامية إعدادها بوصفها قائمة أساسية تضاف إلى القوائم المالية التقليدية، لذا يأتي هذا البحث لاستكمال الدراسات السابقة والتي النقدية والمعلومات والتي تقدمها من اجل اتخاذ القرارات.

- مبررات اختيار الموضوع:

بإمكاننا تقسيم المبررات إلى موضوعية وشخصية:

✓ الموضوعية:

- نظرا لأهمية الموضوع في مجال المحاسبة وارتباطها بالحياة العملية المستقبلية.
- لكونها أهم قائمة ومصدر للمعلومات في المؤسسات الاقتصادية.

### ✓ الذاتية:

- للتعلم والفهم الجيد لهذا الموضوع.
- لحب مجال المحاسبة والاستفادة منها مستقبلا.

### - المنهج المتبع:

تتطلب دراستنا بعض من المناهج التي لا بد أن تكون وفقا لذلك اتخذنا المنهج الوصفي للوصول للغرض المرجو، حيث تناولنا الإطار النظري لكلا المتغيرين قائمة التدفقات النقدية وعملية اتخاذ القرار لنسقط عليه المنهج الوصفي من جهة ونسقط المنهج التحليلي في الدراسة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية المدروسة من جهة أخرى، لذلك قمنا بزيارات ميدانية ومقابلات من اجل تحليل قوائمها المالية وحساب مختلف المؤشرات المالية لقائمة التدفقات النقدية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

### - هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وتصحيح الفرضيات تطرقنا في دراستنا على فصلين هما:

- **الفصل الأول:** درسنا في هذا الفصل مفاهيم نظرية حول قائمة التدفقات النقدية واتخاذ القرار.
- **الفصل الثاني:** استخدامات قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة- ولاية بسكرة.

### - الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات والبحوث السابقة التي تبحث في موضوع قائمة التدفقات النقدية ودورها في اتخاذ القرارات المتناولة للمواضيع المرتبطة ومن بين هذه الدراسات نجد:

✓ دراسة محمود جمام، أميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية -دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل -"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قائمة التدفقات النقدية وأهميتها وبيان الأثر الذي تؤديه قائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرارات المالية من الجهة النظرية، أيضا توضيح أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.

كما التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية، نظرا لكونها توفر معلومات مالية وذلك لاعتمادها

على الأساس النقدي.

- تساهم قائمة التدفقات النقدية في تحديد أنشطة المؤسسة من خلال التدفقات النقدية الصادرة والواردة،
- تساهم قائمة التدفقات النقدية في تحديد أنشطة المؤسسة من خلال التدفقات النقدية الصادرة والواردة، إذ تبين قدرة المؤسسة على سداد ديونها.
- تساعد قائمة التدفقات النقدية بالتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من خلال تقييم التدفقات النقدية، ومن ثم المساهمة في التأثير على القرار المالي.
- وجود أثر إيجابي متوسط ذي دلالة إحصائية لقائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية.
- ✓ شريط صلاح الدين، حفصة امنية، " دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي رقم 17"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على قائمة التدفقات النقدية وكيفية إعدادها بطريقتين وعرض مختلف النسب المشتقة ومنها وابرز أهميتها وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة من خلال هذه القائمة، كما توصلت إلى:
- أن لقائمة التدفقات النقدية دور في توفير معلومة مهمة وذلك خلال من النسب المستخرجة منها التي تساعد في عملية اتخاذ القرار كما أنها قائمة مكملة للقوائم الأخرى حيث تساهم في تقييم مدى قدرة المؤسسة في خلق النقدية.
- ✓ دراسة الأطرش كراقمية بارودي والمعنونة ب دور جدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات ضمن المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صيدال بالجزائر للفترة 2016-2015 مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت (2017-2018).
- تناول الطالب هذا الموضوع من أجل إبراز دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات محاولا الإجابة على الإشكالية التالية: هل يساهم جدول التدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات الاقتصادية ضمن مؤسسة صيدال؟، ولقد توصل الباحث إلى أن قائمة التدفقات النقدية ليست بديلة لأي قائمة وإنما مكملة للميزانية وجدول حسابات النتائج في الإفصاح عن التدفقات النقدية، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة صيدال في عسر مالي خلال فترة الدراسة وسبب ذلك هو الارتفاع الكبير للنفقات الرأسمالية وكذلك ضعف السياسة الائتمانية.

✓ دراسة يسرى خالدي التي تحت عنوان مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية- دراسة حالة فندق الأوراسي بالجزائر للفترة (2013-2016) مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة حمه لخضر الوادي (2017-2018)

تناولت الطالبة هذا الموضوع لإبراز أهمية قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرار المالي بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية وذلك لإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة؟ ولقد تم التوصل إلى أن نسب التدفقات النقدية تنبأ المستخدمين على مدى قدرة المؤسسة في تسديد ديونها، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن فندق الأوراسي حقق ميزانية موجبة خلال سنوات الدراسة بالرغم من ارتفاع التدفقات الاستثمارية.

## الفصل الأول:

مفاهيم نظرية حول قائمة التدفقات

النقدية واتخاذ القرار

يمكن جدول تدفقات الخزينة من ضمان توفير المعلومات حول التغيرات في النقدية وما يعادلها التي حققتها المؤسسة خلال فترة معينة، حيث تصنف هذه القائمة مصادر التدفقات النقدية إلى تدفقات من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية، كما تساعد مستخدمي القوائم المالية في توفير معلومات لتقييم الوضع النقدي من حيث توفر السيولة وتوقيتها وطبعا هذا ما يهم متعاملي الكيانات الاقتصادية منهم المساهمين والمستثمرين والمالكين في اتخاذ القرارات المستقبلية الجيدة للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق البعض المباحث والتي تتمثل في:

- المبحث الأول: مدخل لقائمة التدفقات النقدية
- المبحث الثاني: السياق المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار
- المبحث الثالث: استخدامات جدول التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: مدخل لقائمة التدفقات النقدي.

تعتبر قائمة التدفقات النقدية إحدى القوائم المالية الأساسية الملزم إعدادها من طرف المؤسسة الاقتصادية، والتي تتميز بأنها تعد وفق الأساس النقدي الذي يوضح بالتفصيل حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة، في حين أن باقي القوائم المالية خصوصاً قائمتي الدخل والمركز المالي التي تعد على أساس الاستحقاق الذي يخص الإيرادات والمصروفات سواء تم استلامها أو دفعها أولاً، وتعتبر هذه القائمة بديلاً لقائمة المصادر والأموال واستخداماتها.

**المطلب الأول: مفهوم قائمة التدفقات النقدية وأهميتها**

**أولاً: مفهوم قائمة التدفقات النقدية**

تعددت مفاهيم قائمة التدفقات النقدية وذلك لأهميتها وشموليتها، ومن التعريفات المتناولة نجد:

**التعريف الأول:** "هي عبارة عن جدول يوضح لنا مدفوعات ومتحصلات مؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة، ويختلف هذا الجدول عن الجداول المالية الأخرى، لأنه يساعد المؤسسة في تقييم مدى قدرتها على توليد الأموال في الحاضر والتنبؤ بالفشل" (ظريف والحائك، 2018، صفحة 83)

**التعريف الثاني:** "قائمة التدفقات النقدية هي بيان مالي يوضح عمليات التدفق النقدي التي دخلت إلى الشركة والتي خرجت منها جراء العمليات والأنشطة الاقتصادية والتشغيلية والتمويلية والاستثمارات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية محددة من العام المالي لتوضح بذلك وضع الشركة المالي".

**التعريف الثالث:** "قائمة التدفقات النقدية عبارة عن كشف بالمقبوضات والمدفوعات لمؤسسة معينة خلال الفترة المالية وتشمل المقبوضات جميع المبالغ المقبوضة خلال الفترة باختلاف مصادرها، وتشمل المدفوعات جميع المبالغ المدفوعة خلال الفترة بغض النظر عن أوجه استخدامات النقدية. وتعتبر قائمة التدفقات النقدية من القوائم المالية الرئيسية التي يتطلب نشرها من قبل الشركات المساهمة العامة بالإضافة إلى قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وتحظى قائمة التدفقات النقدية باهتمام المقرضين والمستثمرين وغيرهم من مستخدمي القوائم المالية حيث يتوقع أن تساعد قائمة التدفقات النقدية في تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق التدفقات النقدية المستقبلية وقدرة المؤسسة على خلق التدفقات النقدية بالمستقبل من العوامل التي تم المقرض وبخاصة للأجل الطويل والمستثمرين لأنها تؤثر على قيمة المؤسسة". (رمضان والخلايلة، 2013، صفحة 166)

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج التعريف الآتي: "هي إحدى أهم القوائم المالية الرسمية التي تكون في أعمال نهاية السنة لمعرفة مصادر التدفق النقدي الوارد وجهات التدفق النقدي الصادر على أساس الاستحقاق النقدي لتحديد صافي التدفقات النقدية الناتج من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، التمويلية لفترة زمنية معينة".

## ثانياً: أهمية قائمة التدفقات النقدية:

تتبع أهمية قائمة التدفقات من المعلومات الضرورية المعدة على الأساس النقدي التي تفصح عنها هذه القائمة، فهذه المعلومات مكتملة ومترابطة مع القوائم المالية الأخرى وليست بديلاً عنها، فهي تمكن مستعملي القوائم المالية من الحصول على معلومات يمكن من خلالها تقييم التغيرات التي تطرأ على صافي أصول الوحدة الاقتصادية والهيكل المالي وتوفير النقدية اللازمة للسداد وقدرة الوحدة الاقتصادية على توليد النقدية من الأنشطة المختلفة وتمثل أهمية المعلومات التي تفصح عنها قائمة تدفقات النقدية بشكل عام حسب التصنيفات الأنشطة في نقاط التالية: (هوارية، بوخرص، و تحزين، أكتوبر 2022، صفحة 7)

- ✓ توفير معلومات عن الأنشطة التشغيلية ولذلك فهي تعكس مقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية موجبة في المستقبل من خلال تقييم قدرتها على توليد تدفقات نقدية للوفاء بالتزاماتها وتغطية كافة الأنشطة التشغيلية.
- ✓ توفير معلومات مفيدة عن الأنشطة الاستثمارية بحيث تعكس سياسة أداء المؤسسة سواء كانت توسعية أم انكماشية، فكلما ازدادت التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية عن التدفقات النقدية الداخلة من بيع الأصول المنتجة فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً على سياسة توسعية ونمو متزايد في الأنشطة الاستثمارية.
- ✓ توضيح سياسة المؤسسة في تمويل أنشطتها "هيكلها المالي" من حيث اعتمادها على مصادر داخلية من حقوق على مصادر خارجية من الافتراض، كما أنها تبين الحد الأقصى من الاقتراض الذي يمكن أن تتعرض فيه المؤسسة إلى خطر الإفلاس المالي نتيجة السياسة التوسعية المبالغ فيها في الافتراض دون أي مبرر.

## ثالثاً: أهداف قائمة التدفقات النقدية

الهدف الرئيسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو تزويد مستخدمي البيانات الحسابية بمعلومات عن النقد المستلم والنقد المدفوع خلال الفترة المالية، وبالتالي يمكن الاعتماد على مثل هذه المعلومات لتوقع قدرة الشركة في الحصول على التمويل اللازم من نقد أو ما يشابهه، حيث أن التدفقات النقدية التاريخية تساعد كأساس لتوقع التدفقات النقدية المستقبلية، وفيما يلي توضيح لأهداف قائمة التدفقات النقدية: (علي، 2021، صفحة 67)

- ✓ توفير معلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية في فترة محددة.
- ✓ توفير معلومات وفقاً للأساس النقدي من خلال الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية.
- ✓ تساعد المستثمرين في تقييم مقدرة المؤسسة الاقتصادية على توليد تدفقات نقدية إيجابية في المستقبل، وتقييم مقدرة المؤسسة الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها، ومقدرتها على توزيع الأرباح، ومدى حاجتها إلى تمويل خارجي، وتقييم السيوالة أي توضيح مدة الفترة التي يستغرقها تحويل الأصول إلى نقدية ومدة الفترة اللازمة لتوفير النقدية اللازمة لسداد الخصوم.

✓ تُساعد الدائنين في قياس اليُسر المالي، الذي يقيس مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها، ومقابلة دفعاتها عند الاستحقاق، وتقديم المعلومات التي توفرها قائمة التدفق النقدي في تفسير بعض التساؤلات المطروحة من قبل المستثمرين.

المطلب الثاني: البنود المتعلقة بالتدفقات النقدية وطرق إعدادها

### أولاً: البنود المتعلقة بالتدفقات النقدية

وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم (IAS07) 7 تم تصنيف المقبوضات والمدفوعات النقدية إلى ثلاث بنود حسب

نشاط المؤسسة والتي تتمثل في:

- التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية.
- التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية.
- التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية.

وهذا التصنيف يجعل القائمة أكثر فائدة لمستخدمي القوائم المالية، وفيما يلي شرح مفصل لكل بند من بنود قائمة التدفقات النقدية: (المطارنة وخنفر، 2011، الصفحات 196-197)

#### 1) التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية:

يكتسب هذا القسم من قائمة التدفقات النقدية أهمية خاصة، حيث تعتبر الأنشطة التشغيلية أهم نشاط منتج للإيراد في المؤسسة، لذا فإن الأنشطة التشغيلية هنا ستضم الآثار النقدية للعمليات التي تدخل في تحديد صافي الدخل خلال الفترة المالية، ونسوق منها على سبيل المثال:

- ✓ المقبوضات والمدفوعات النقدية الناتجة عن بيع وشراء السلع أو تقديم الخدمات.
- ✓ المقبوضات النقدية من العمولات والإيرادات الأخرى.
- ✓ المدفوعات النقدية من للموظفين والعاملين.
- ✓ المدفوعات النقدية من الفوائد والضرائب.

#### 2) التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية:

تضم الأنشطة الاستثمارية الآثار النقدية للعمليات المتعلقة بموارد وممتلكات المؤسسة المستخدمة في توليد الإيرادات والدخل خلال الفترة المالية أو في المستقبل، وفيما يلي أمثلة على هذه العمليات:

- ✓ المدفوعات النقدية لشراء الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة والأصول الطويلة الأجل الأخرى.
- ✓ المدفوعات النقدية على شكل سلف وقروض، وتلك المدفوعة لامتلاك الاستثمارات.
- ✓ المقبوضات النقدية الناشئة عن بيع الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة والأصول الطويلة الأجل الأخرى.
- ✓ المقبوضات النقدية الناشئة عن بيع الاستثمارات وتحصيل القروض والسلف.

(3) التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية:

تتضمن الأنشطة التمويلية كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمنشأة والمتعلقة بمصادر التمويل الداخلية (حقوق الملكية) ومصادر التمويل الخارجية (الالتزامات) ومن الأمثلة على هذه الأنشطة ما يلي:

- ✓ المقبوضات النقدية من إصدار أسهم جديدة أو سندات جديدة.
- ✓ المقبوضات النقدية الناشئة عن الحصول على قروض مالية قصيرة أو طويلة الأجل.
- ✓ المدفوعات النقدية الناشئة عن سداد قروض أو سندات ترتبت على المؤسسة.
- ✓ توزيعات أرباح الأسهم النقدية على مساهمي المؤسسة.

الجدول (01): أهم العناصر التي تحتويها القائمة من الأنشطة الثلاثة.

نوع التدفق	الأنشطة	
	الأنشطة التشغيلية	الأنشطة الاستثمارية
التدفقات النقدية الداخلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحصيلات من بيع البضاعة أو تأدية الخدمات</li> <li>- إيرادات الفوائد والتوزيعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتحصلات من تحصيل القروض من الغير</li> <li>- الديون والملكية (الأسهم والسندات)</li> <li>- المتحصلات من بيع الآلات والأصول الثابتة الأخرى</li> </ul>
التدفقات النقدية الخارجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدفوعات النقدية للدائنين</li> <li>- (لشراء المواد، والمهمات، والمخزون السلعي)</li> <li>- تسديد للعاملين (أجور ومرتبات) الضرائب،</li> <li>- الفوائد، المصروفات التشغيلية الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القروض الممنوحة للغير</li> <li>- شراء الاستثمارات، في الأسهم والسندات</li> <li>- للشركات الأخرى، شراء آلات ومعدات</li> </ul>

المصدر: (الدهراوي، 2004، صفحة 157)

ثانيا: طرق إعدادها:

قبل التطرق إلى طرق الإعداد والخطوات الواجب إتباعها لإعداد قائمة التدفقات النقدية لابد لنا من معرفة مصادر المعلومات والبيانات اللازم توفرها وهي: ميزانيتين عموميتين مقارنتين، قائمة دخل الفترة المالية الحالية ومعلومات إضافية أخرى، هذا وتعد قائمة التدفق النقدي بطريقتين: الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، وسواء استخدمت الطريقة الأولى أو الطريقة الثانية فان النتيجة واحدة، ويكون الاختلاف فقط في طريقة عرض المعلومات المحاسبية ضمن الأنشطة التشغيلية، ويستخرج صافي التدفقات النقدية في هذا النشاط بشكل مختلف تحت كل من الطريقتين، بينما يكون الجزء الخاص بإيجاد التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية هو نفسه. (هوارية، بوخرص، وتخزين، أكتوبر 2022، الصفحات 8-9).

بعد جمع المعلومات يقوم المحاسب بإتباع الخطوات الآتية لإعداد قائمة التدفقات النقدية: (المطارنة وخنفر، 2011، الصفحات 201-202)

- ✓ إيجاد التغير في النقدية: ويكون ذلك من خلال رصد الزيادة أو النقصان في رصيد النقدية وما يعادلها.
  - ✓ رصد التغيرات في بنود الميزانية العمومية: يتم هنا رصد التغيرات الحادثة في مختلف بنود الميزانية العمومية سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان تمهيدا لاستخراج التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي.
  - ✓ احتساب التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي: وتحسب هذه التدفقات حسب الطريقة المستخدمة في إعداد القائمة، سواء كانت الطريقة المباشرة أو الطريقة الغير المباشرة.
  - ✓ احتساب التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية: حيث يتم المقابلة بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة ضمن كل نشاط.
  - ✓ استخراج صافي التدفقات النقدية: يتم هنا جمع صافي التدفقات النقدية من مختلف الأنشطة (التشغيلية والاستثمارية والتمويلية) وهو ما يجب أن يتساوى مع التغير في النقدية وما يعادلها، حيث يجمع الرصيد إلى النقدية وما يعادلها في أول المدة ليتطابق مع رصد النقدية وما يعادلها في آخر المدة.
- أولا: الطريقة المباشرة:

يتم بموجبها تجاهل صافي الربح، ويتم تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، عن طريق تنزيل المبالغ النقدية المدفوعة للموردين، ومصاريف النقدية التشغيلية من المقبوضات النقدية المحصلة من العملاء، ومن أنشطة تشغيلية أخرى غير متكررة، مثل عوائد الاستثمار والفائدة الدائنة، يشجع المعيار الدولي السابع المؤسسات على تقديم التقارير عن التدفقات النقدية باستخدام الطريقة المباشرة، حيث أنها توفر معلومات يمكن أن تكون مفيدة، في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية، التي تتوفر بمقتضى الطريقة غير المباشرة (طويرات و مشقق، 2021، صفحة 5).

الجدول (02): جدول تدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية 1-N	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي التدفقات المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن عمليات اقتناء تثبيتات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيتات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيتات مالية التحصيلات عن عمليات بيع تثبيتات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولة
			تغير أموال الخزينة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة
			المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: (الجريدة، 2009، صفحة 36)

### ثانياً: الطريقة غير المباشرة:

يتم بموجبه تحديد التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية، عن طريق إجراء تعديلات على صافي الربح المستخرج من حساب النتائج، لأنه معد على أساس الاستحقاق وليس على الأساس النقدي، والذي يتطلب تسجيل

الإيرادات المكتسبة مبيعات آجلة لم تحصل نقداً، كما أن المصروفات التي تتحملها المؤسسة قد تتضمن مصروفات لم تسدد بعد وعلى ذلك فإنه في ظل أساس الاستحقاق في المحاسبة، فإن صافي الدخل لن يشير إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، وللوصول إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية وفق الطريقة غير المباشرة نقوم بتعديل صافي الدخل ذلك بإضافة التكاليف غير النقدية إلى صافي الدخل كالاهلاكات، وطرح البنود غير النقدية التي سبق إضافتها لصافي الدخل، للوصول إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية. (طويرات و مشقق، 2021، صفحة 5) كما تسمى هذه الطريقة بطريقة قائمة الدخل حيث من أساس الاستحقاق ال أساس النقدي يشمل كل بنود قائمة الدخل ذات الصلة بالنشاط التشغيلي (المبيعات، تكلفة المبيعات، والمصاريف التشغيلية). (المطارنة و خنفر، 2011، صفحة 200)

ونوضح فيما يلي المعادلات المستخدمة لذلك الغرض:

النقدية المقبوضة من العملاء = صافي المبيعات + النقص في الذمم المدينة او - الزيادة في الذمم المدينة

النقدية المدفوعة للموردين = تكلفة المبيعات + الزيادة في المخزون + النقص في الدائنون او تكلفة المبيعات - النقص في المخزون - الزيادة في الدائنون

النقدية المدفوعة على مصروفات التشغيل = مصروفات التشغيل + الزيادة في المصروفات المدفوعة مقدما + النقص في المصروفات المستحقة للدفع - مصروفات الاستهلاك والاطفاء او مصروفات التشغيل - النقص في المصروفات المدفوعة مقدما - الزيادة في المصروفات المستحقة للدفع - مصروفات الاستهلاك والاطفاء.

### الجدول (03): قائمة التدفقات النقدية بالطريقة الغير مباشرة

السنة المالية 1+N	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأنية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصحيجات من أجل: - الاهتلاكات والأرصدة - تغير الضرائب المؤجلة - تغير المخزونات - تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى - تغير الموردين والديون الأخرى - نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			صافي التدفقات المتأنية من الأنشطة العملية(أ)

			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات اقتناء تثبيبات تحصيلات التنازل عن التثبيبات تأثير تغيرات محيط الإدماج
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار القروض تسديد القروض
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة
			تغير أموال الخزينة

- المصدر (الجريدة، 2009، صفحة 36)

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الطريقتين المباشرة والغير مباشرة.

يوضح الشكل التالي أوجه الاختلاف بين الطريقتين.

الجدول (04): أوجه الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

الطريقة الغير المباشرة	الطريقة المباشرة	أوجه الاختلاف
يتم توضيح العلاقة بين البيانات المعدة على أساس الاستحقاق (صافي الدخل) والبيانات المعدة على أساس نقدي (التدفقات النقدية من التشغيل)	يتم التقرير عن الأقسام الرئيسية للتدفقات النقدية	المعلومات التي يتم الإفصاح عنها
إبراز العلاقة بين صافي الدخل والتدفقات النقدية من التشغيل	إبراز المصادر الأساسية للتدفقات النقدية الداخلة من التشغيل وكذلك أوجه استخدامها الأساسية	الهدف

<p>تحويل صافي الدخل إلى تدفقات نقدية بالأخذ في الحسبان المصروفات غير النقدية والأرباح والخسائر المتعلقة بأنشطة الاستثمار والتمويل وكذلك التغيرات في الأصول المتداولة والخصوم المتداولة</p>	<p>تحويل الأقسام الرئيسية من الإيرادات والمصروفات إلى تدفقات نقدية وذلك بأخذ كل مصروف أو إيراد رئيسي على حدى ومعالجته بالتغيرات في الأصول او الخصوم المتداولة والمرتبطة به</p>	<p>معالجة البيانات</p>
--	--	------------------------

### المطلب الثالث: الإفصاح عن التدفقات النقدية

✓ يجب الإفصاح عن التدفقات النقدية للبنود غير العادية بشكل منفصل ومبوب حسب الأنشطة الناتجة عنها إلى تشغيلية أو استثمارية أو تمويلية بقائمة التدفقات النقدية كما هو وارد بالمعيار المحاسبي الدولي الثامن " صافي الربح أو الخسارة للفترة الأخطاء الجوهرية والتغيرات المحاسبية". وذلك لمساعدة مستخدمي القائمة في فهم طبيعة هذه التدفقات وتأثيرها على التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية.

✓ مكن تبويب تكاليف التمويل والفوائد المدفوعة وتوزيعات الأرباح النقدية كتدفقات متعلقة بالأنشطة التشغيلية، لكونها تدخل في عملية تحديد صافي الربح والخسارة الخاصة بالمشروع، وذلك بهدف مساعدة مستخدمي البيانات المالية على قياس قدرة المنشأة على دفع توزيعات نقدية من التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية. وكطريقة بديلة فإنه يمكن اعتبار تكاليف التمويل وتوزيعات الأرباح متعلقة بالأنشطة التمويلية لكونها تكاليف خاصة بالحصول على الأموال، ويمكن

اعتبار الفوائد المقبوضة والتوزيعات المحصلة ضمن بنود التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية باعتبارها تمثل عوائد على الاستثمارات.

✓ تعتبر ضرائب الدخل ناتج العديد من العمليات التي يترتب عليها تدفقات نقدية، وتبويب كتدفقات نقدية متعلقة بالأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية بقائمة التدفقات النقدية، إلا أن التدفقات النقدية الضريبية المرتبطة بتلك العمليات قد لا يسهل عادة تحديدها أو تتبعها، كما أنها قد تحدث في فترة مالية مختلفة عن الفترة التي حدثت فيها العمليات المسببة لها، ولذلك يمكن تبويب الضرائب المدفوعة ضمن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية.

✓ في حالة استخدام طريقة حقوق الملكية أو التكلفة للمحاسبة عن الاستثمار في شركات تابعة أو شقيقة، فإنه يجب على المستثمر أن يقتصر عند التقرير بقائمة التدفقات النقدية على التدفقات النقدية التي تحدث بينه وبين الشركة المستثمر فيها ومن أمثلة ذلك أرباح الأسهم النقدية والدفعات المقدمة، أما إذا كانت الشركة تستخدم في الإفصاح عن حصتها في مشروع مشترك طريقة البيانات الموحدة المتناسبة وفقا للمعيار المحاسبي الدولي الحادي والثلاثون، فإن عليها أن تفصح

بقائمة التدفقات النقدية الموحدة عن نصيبها في التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع، وإذا كانت الشركة تستخدم طريقة حقوق الملكية للمحاسبة عن حصتها في مشروع مشترك، فإنه يجب عليها أن تفصح بقائمة التدفقات النقدية عن تلك التدفقات النقدية الناشئة بسبب الاستثمار في المشروع المشترك، وكذلك التوزيعات أو أيه مدفوعات أو متحصلات تتم بينها وبين المشروع المشترك.

✓ يجب إظهار مجموع التدفقات النقدية الناتجة عن شراء أو التخلص من شركات تابعة أو أي شركات أخرى كبنء مستقل مع تبويبه ضمن التدفقات المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية.

✓ هناك العديد من العمليات الاستثمارية والتمويلية التي لا تؤثر بطريقة مباشرة على التدفقات النقدية للفترة الحالية، بالرغم من تأثيرها على هيكل الأموال والموجودات بالمشروع، وعلى ذلك فإن استبعاد تلك العمليات من قائمة التدفقات النقدية يتماشى مع هدف قائمة التدفقات النقدية، حيث لا تتضمن تلك البنود أية تدفقات نقدية في الفترة الحالية، ومن أمثلة العمليات غير النقدية ما يلي:

- شراء موجودات مقابل ديون أو قروض طويلة الأجل، أو الحصول على الموجودات باستخدام أسلوب التأجير التمويلي.
- شراء أحد المشروعات عن طريق إصدار أسهم.
- تحويل بعض الديون إلى حقوق ملكية.
- يجب على المنشأة أن تفصح عن أية أرصدة تحتفظ بها وتكون غير متاحة للاستخدام، سواء بموجب اتفاق أو قيود قانونية. (الشيخ، 2008، الصفحات 20-21)

## المبحث الثاني: السياق المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار.

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى وكيف يقوم به؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة. وانطلاقاً من أن اتخاذ هذه الأخيرة هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، وبقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

## أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لمتخذ القرار، فمقدار نجاح أية مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة متخذي القرارات وأساليب اتخاذها بما يضمن رشد القرارات وفعاليتها حيث هناك عدة تعاريف منها: **التعريف الأول:** "عرفت عملية اتخاذ القرار على أنها أهم عنصر له أكبر أثر محسوس في عمل المؤسسات وحياتها، وعملية اتخاذ القرار ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار مدى كفاية الرؤساء على تحمل المسؤولية والبت في الأمور". (موسى، 2010، صفحة 37)

**التعريف الثاني:** "عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال". (الفضل، 2023، صفحة 14)

**التعريف الثالث:** "اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته". (الفضل، 2023، صفحة 14) ومن التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي: "إن عملية اتخاذ القرار هي من أهم العمليات لمتخذ القرار حيث يتم اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة مرتبطة بالظروف العملية القائمة في المؤسسة لتحقيق هدف معين".

## ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار:

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيراً على وضعه الوظيفي وتقدمه كما تؤثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثير على عمل المؤسسة.

تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة، ويمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية: (غانية، جوان 2014، صفحة 31)

تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة عملية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية

✓ تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.

✓ تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.

✓ تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي رشيد.

### ثالثا: أنواع القرارات وتصنيفاتها:

من الرغم من تعدد التصنيفات لأنواع القرارات هنا يتم أهم المعايير وأكثرها شيوعا في الفكر الإداري وتمثل

فيما يلي: (نجاة، 2014، الصفحات 11-10)

1- تصنيفات القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة: وتصنف وفقا لهذه المصادر إلى الأنواع التالية:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

هنا تدخل القرارات التي تتناولها مصادر الحصول على المعلمين وطرق الاختيار والتعيين وذا كيف يتم التدريب قبل وأثناء العمل وأيضا تضم توصيف الوظائف.

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:

القرارات الخاصة بالأهداف المرجوة والسياسات والإجراءات الخاصة باختيار المديرين وأساليب الاتصال والنمط القيادي وغيرها.

- قرارات تتعلق بالتمويل: هي القرارات التي لها علاقة بطرق التمويل، إعداد الميزانية العامة للتعليم.

2- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: وصنفت وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

- القرارات الاستراتيجية: تتخذ من طرف الإدارة العليا لها علاقة بالتنظيم الإداري وتميز القرارات هنا بالثبات

النسبي طويل الأجل، فيها ضخامة الاعتمادات المالية، أهمية الآثار والنتائج التي تحدث في مستقبل عمل التنظيم.

- القرارات التكتيكية: التي تتخذ من طرف الإدارة الوسطى وتهدف الى توفير الوسائل اللازمة بغية تحقيق

الأهداف وترجمة الخطط بناء الهيكل التنظيمي، تحديد عملية العلاقات بين العمال، تفويض السلطات وقنوات

الاتصال.

- **القرارات التنفيذية:** تتخذ من طرف الإدارات التنفيذية تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط، فهذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذيها، ثم من خلال الخبرات والتجارب السابقة وتكون بطريقة تلقائية.

### 3- تصنيف القرارات وفقا لجدولتها: تصنف إلى نوعين

- **القرارات مبرمجة:** مثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى تفكير طويل لاتخاذ القرار بشأنها أو إلى جهد عقلي كبير مثل العمليات الكتابية.

- **قرارات غير مبرمجة:** هنا القدرات لا تتكرر بمعنى أن المشكلات التي تقتضي اتخاذ القرار بشأنها لا تتكرر باستمرار إذا تكررت لكون ذلك خلال فترات متباعدة، هذا النوع من القرارات يهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل وتتطلب جميع المعلومات الدقيقة بالإضافة إلى إجراء الدراسات اللازمة تمهيدا لاتخاذ القرارات.

### 4- تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها: تصنف إلى نوعين:

- **قرارات كيفية ووضعية:** يتم اتخاذ القرارات هنا بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه دراسته لا لأداء الحقائق المرتبطة بالمشكلة إلا أن هذا القرار في الغالب يكون اتخاذ رضائي وليس حل مثالي.

- **يتم اتخاذها بالاعتماد على العقلانية:** لمتخذيها أيضا الاعتماد على مختلف الأسس والقواعد التي تباعد على اتخاذ القرار المناسب.

### 5- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها: تصنف إلى نوعين: (شريط وحفاصة، 2018، صفحة 85)

- **قرارات في ظل التأكد التام:** وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، تكون لدى متخذ القرارات عدد من البدائل المتاحة ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد.

- **قرارات في ظل عدم التأكد:** ومثل هذه القرارات توفر لمتخذيها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.

- **قرارات في ظل المخاطرة:** يمتاز هذا النوع من القرارات بمعرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة، فعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها.

### 6- تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذيها: وتصنف حسب هذا المعيار الى نوعين: (نجاة، 2014،

- قرارات اوتوقراطية انفرادية: يتم اتخاذها من قبل المدير ثم بعد ذلك يعلنها على الموظفين دون أن تكون لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب المدير.
- قرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة: تتم اتخاذها في المستويات المختلفة وكل من يهمهم أمر القرار من تاريخ التنظيم وتتميز هنا القرارات بفاعليتها ورشدها بمشاركة الموظفين في صنعها ليساعدهم على قبولها لها.
- 7- تصنيفات أخرى لأنواع القرارات: تصنف القرارات بحسب مناسبة اتخاذها إلى ثلاثة أنواع هي:
  - قرارات وسيطة: هذا النوع يشبه في طبيعته الرجل الوسيط وفي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.
  - قرارات استثنائية: أو هي القرارات المناسبة التي يتخذها المديرين في ضوء المعلومات الجديدة.
  - قرارات ابتكارية: وهي القرارات التي يتخذها المدير الذي تتوفر لديه القدرة العلمية والمعرفة لجميع الظروف المحيطة بها.

المطلب الثاني: طبيعة عملية اتخاذ القرار (أساليب، مراحل، نظريات).

أولا: مراحل إعداد عملية اتخاذ القرار.

يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات في يلي: (فتيحة، 2016، صفحة 271)

- تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على إنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ .... ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم

أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ، وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك، ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية، وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

- تحديد الهدف:

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة، فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا، وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة. (فتيحة، 2016، صفحة 272)

#### - البحث عن البدائل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجهه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحذ ذاته حلا أمثلا. يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يتوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئيا أو كليا أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصددتها.

وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول، وقبل تقييم البدائل على سبيل (الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الانسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج ووفقا للأولويات. (فتيحة، 2016، صفحة 272)

#### - تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لان هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح والخطورة تكمن بان هناك معطيات جديدة أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل يفترض بالتقييم أن يقوم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من اجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل. وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- ✓ إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة لتنفيذه .
- ✓ التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن ان تتولد عنه.
- ✓ الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

✓ اختيار البديل الذي يؤدي الى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.

✓ اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما وعاجلا.

وهكذا لكل بديل محاسنه ومساوئه وعلى المدير أن يرى كل منها بالنسبة لكل بديل ويختار الحل الأمثل. (فتيحة، 2016، صفحة 273)

#### - تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه:

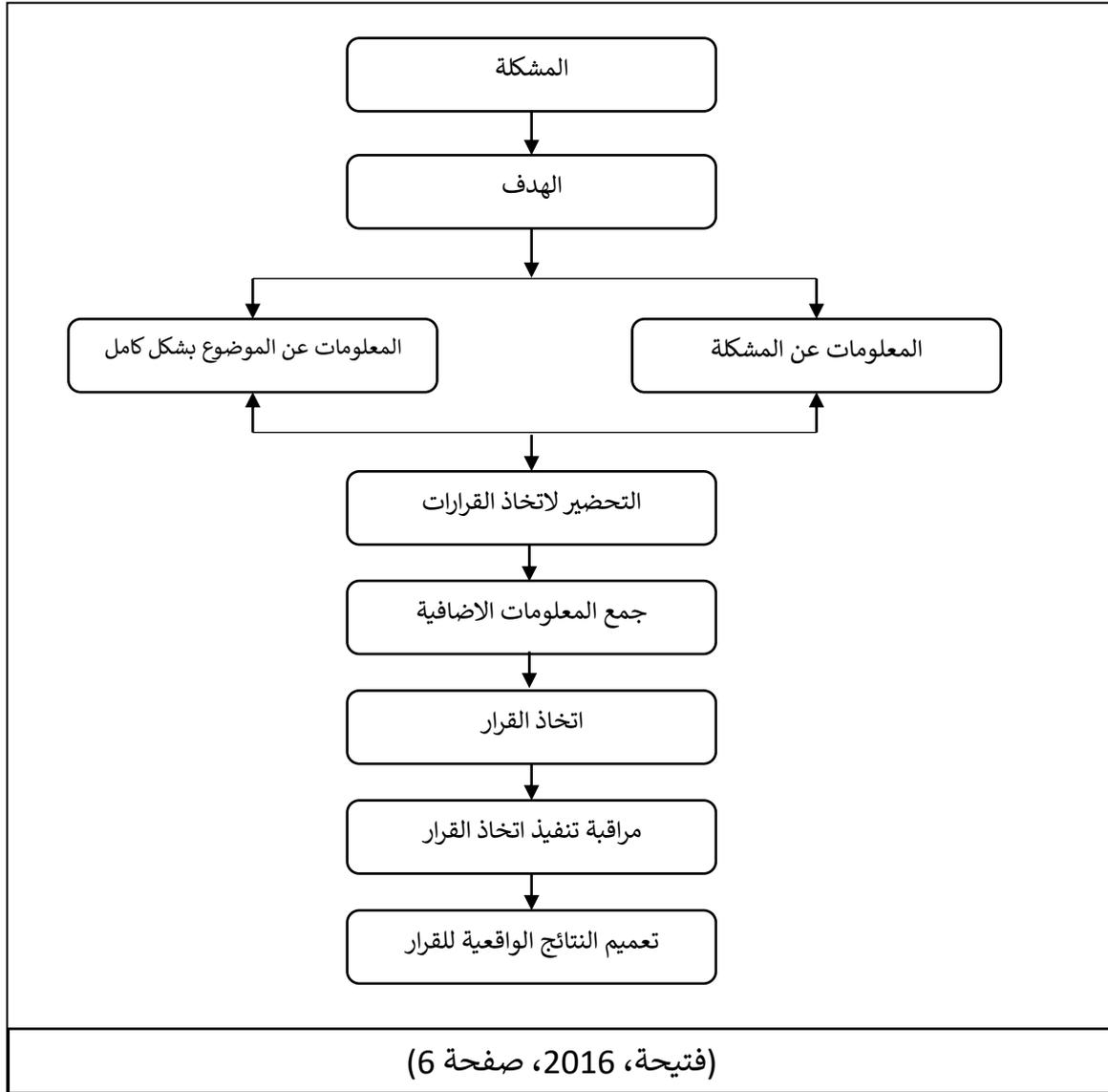
يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك لان البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركة في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل القرار إلى عمل فعال.

وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي ومنها الشفهي، إلا انه يجب في جميع الحالات تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وانه من الأفضل انه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار.

وبما أن كثيرا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فان عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب أو المشكلة القائمة وتبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة. (فتيحة، 2016، صفحة 273)

والشكل التالي يخلص خطوات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة.

- الشكل (01) : خطوات اتخاذ القرار الاداري على ضوء المعلومات الداخلة.



ثانيا: أساليب عملية اتخاذ القرار:

إن أساليب اتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، ويعد الحدس والحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة وإيجاد الحل الملائم لها من أسهل أساليب اتخاذ القرار، ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار. ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤثرة عليها، كذلك فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الإمكانيات اللازمة لاستخدامه، ومدى الاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة لأنها تشكل القاعدة الأساسية التي يعمل المدراء من خلالها للوصول إلى القرار الرشيد إذ أن المدير أو متخذ القرار يقوم بالاستناد إلى تلك المعلومات بتحليل المشكلة لمعرفة محتوياتها وأبعادها ثم

إتباع الخطوات الرئيسية في اتخاذ القرار. ومن الأساليب المعروفة والمستخدمه في اتخاذ القرار. (فنيحة، 2016، صفحة 278)

### 1- الأساليب النظرية غير الكمية وتشمل:

- **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة، ويعد هذا الأسلوب علمي مقارنة بالأساليب الكمية.
- **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.
- **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.
- **الآراء:** يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يواجهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، إن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي. (موسى، 2010، الصفحات 43-44)

### 2- الأساليب الكمية وتتضمن:

- **نظرية الاحتمالات:** تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة، وتتضمن:
- ✓ **عمليات ماركوف:** تعد من العمليات الرياضية الهامة التي يمكن استخدامها في اتخاذ عدد من القرارات الإدارية.
- ✓ **شجرة القرارات:** تمثيل بياني يظهر تتابع الأحداث المحتملة والمتوقع حدوثها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لها.

✓ **مصفوفة القرارات الخطرية:** تعكس عملية اتخاذ القرارات الخطرية وجود معلومات جزئية غير كاملة أمام متخذ القرار وتستخدم تلك المعلومات المحدودة في حساب احتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف. (موسى، 2010، صفحة 44)

- **بحوث العمليات:** تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه المشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية، وهي تمكن رجال الإدارة من اتخاذ القرارات على وجه أفضل اذ تعطي وصف دقيقا للمشكلة والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها وتحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما تحدد بدقة البدائل المقترحة واختيار أفضلها.

- **نظرية المباريات:** تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يوجهها متخذ القرارات كأحد المشتركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى استراتيجيات وظروف المنافسين.

- **البرمجة الخطية:** وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية تعتمد على التفكير المنطقي المسبق والأهداف وصولاً إلى حل المشكلات.

- **التمائل (المحاكاة):** تستخدم من خلال الحسابات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية، والرسوم البيانية المسارات في تقييم البدائل، وتوقعات نتائج القرارات الإدارية المتخذة قبل الالتزام بها وتنفيذ الفعلي لها.

ويضيف علماء آخرون أساليب أخرى في اتخاذ القرارات منها:

### 3- الأسلوب الجماعي:

وهو أسلوب لاتخاذ القرارات خلال الاجتماعات الموسعة أو اللجان المشكلة لاتخاذ القرار في مجال معين، وتتم صياغة القرار عن طريق المناقشات ويتبنى المناقشون قراراً يطرحوا فرداً واحداً من بينهم، وتتأثر القرارات الجماعية بالمتغيرات الداخلية (نفسية) والخارجية. (موسى، 2010، صفحة 46)

### ثالثاً: نظريات صناعة القرار:

من الواضح أن هناك عدد غير محدود من نماذج اتخاذ القرار والتي يمكن تطويرها لخدمة غايات مطور النموذج وتساعد على تقدمه، ووجدت بناء على افتراضات أساسية ومكونات تساعد على فهم الطبيعة المعقدة لعملية اتخاذ القرار، كذلك فإنها تعكس وجهات نظر متعددة الأبعاد لاتخاذ القرار، فهي وسيلة مثالية يتم من خلالها توضيح الطبيعة الانتقائية والصفة المتداخلة لاتخاذ القرارات الإدارية، ومن هنا لدينا بعض نماذج صناعة القرار:

### - نظرية النموذج العقلاني المثالي:

**ومن أهم روادها:** ماكس فيبر، هنري فايول، وتايلور، أفادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد على اتخاذ قراراً رشيداً، أن على متخذ القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلي التي تحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة، إن على متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف على جميع النتائج

المختلطة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي، يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته على احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات. (الحرابي، 2013، صفحة 19)

#### - النظرية المثالية الجزئية لسايمون (الرشد المحدود):

يطلق سايمون مصطلح المثالية الجزئية على مستوى المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوي المرضي، المستوي المرضي من الرشد فهو الذي يتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عندي مستوى أقل من المستوي الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، والتي قد تكون مثالية هي أيضاً، ويتحتم في حالة المثالية الجزئية أن يحدد متخذ القرار المستوي المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار

ويستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها حتى يصل تدريجياً إلى القرار الذي يصل به إلى المستوي المقبول، ثم يتوقف بعد ذلك حتى ولو كان هناك احتمال للتوصل إلى الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل، والسبب في ذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها:

- ✓ أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول على معلومات كاملة قد يؤدي للوصول للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت.
- ✓ وجود ضغط من العامل الزمني.
- ✓ أن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد تكون مثالية دائماً. (الحرابي، 2013، صفحة 19)

#### - النظرية التراكمية المتدرجة:

مؤسسها لند بلوم ((Land Bloom تقوم على الاستفادة من الخبرة في اتخاذ القرارات السابقة، إذ يتم إعادة المشكلة جزئياً فيقتصر التحديد على الجوانب الجديدة فيها، كما يحتفظ بالمعلومات التي يتم جمعها سابقاً مع إضافة المعلومات التي تتعلق بالجوانب الجديدة فقط، أما تقويم البدائل التي يتم في القرارات السابقة فيتم الاستفادة منه واعتماده لغايات الاختيار في حل المشكلة الجديدة ويقوم صانع القرار البدائل الجديدة. (بوضيف، 2008، صفحة 91)

#### - نظرية المسح المختلط:

ينسب هذا النموذج إلى أتزيوني (Etzioni) الذي انتقد المدرسة التقليدية القائمة على فرضية الرشد الكامل من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتوليد البدائل وفحصها بطريقة شاملة واختيار الأمثل منها، ويرى صاحبها أن اتخاذ القرار الرشيد غير ممكن في ظل ما يعانيه الفرد من عدم امتلاك مثالية وما تضعه البيئة من قيود وعراقيل، وسميت

بنظرية المسح المختلط لأنها تجمع بين خصائص النظرية التقليدية من حيث اهتمامها بدراسة البدائل المهمة بالتفصيل، ومسح جميع الآثار المترتبة على كل بديل وتقويم هذه الآثار وإعطائها أوزاناً دقيقة، وفي نفس الوقت تراعي مطالب الطريقة التراكمية من حيث تركيزها على عدد محدود من البدائل المهمة. (بوضياف، 2008، صفحة 92)

**المطلب الثالث: معايير اتخاذ القرار والصعوبات التي تواجهه.**

- **معايير اتخاذ القرار.**

هناك عدة معايير مختلفة لعملية اتخاذ القرارات كل منها مبرراتها وقبورها ويعتمد اختيار أي نوع من أنواع المعايير على سياسة المؤسسة واتجاهاتها وتتمثل هذه المعايير في:

✓ **معيير التفاؤل (Critère d'optimisme):** (بمدوح، 2014، صفحة 12)

يفترض متخذ القرار أن الظروف المحيطة باتخاذ قرار موافقه، ولا يتوفر أفضل منها. وإنما تمثل الحد الأعلى لمستوى روح التفاؤل، ومحاولة الحصول على أعلى عائد ممكن عن طريق تحديد الحد الأعلى لكل إستراتيجية، ويتبع الخطوات التالية:

- اختبار أفضل النتائج المترتبة على كل بديل وتتمثل وأعلى قيمة في حالة الفائدة، وأقل قيمة في حالة عدم الفائدة.
- ترتيب أفضل النتائج،
- اختيار لعام البديل الذي يحقق الفائدة.

✓ **معيير ولد (Wald):** **معيير التشاؤم: (norme de pessimism):** (بمدوح، 2014، صفحة 13)

يقصد به تعظيم الحدود الدنيا حيث يتم وضع الحدود الدنيا لكل بديل ثم نختار أعلاها وبما أن هذا البديل يمثل أقل خسارة ممكنة لهذا سمي معيير التشاؤم وهو على عكس معيير التفاؤل حيث ينظر متخذ القرار إلى المستقبل بتشؤم شديد ويختار أسوء الحالات، فيحدد صافي القيمة الحالية الدنيا لكل اختيار مرافق لكل حالة من حالات الطبيعة ثم اختيار الخيار الذي يعظم صافي القيمة الحالية من بين القيم الدنيا، وهو معيير تشاؤمي لان نظرتة اختيار الخيارات التي تعظم أدني فائدة ممكنة

✓ **معيير سافاج (Savagxie):** **معيير الأسف (Norme de regret)**

في هذا المعيار يحاول الفرد بقدر الإمكان تقليل الأسف أو الخطر الذي قد يلحق به، بحدوث حالة طبيعية معينة ويقاس هذا الأسف أو الخطر بإيجاد المنفعة التي قد تتحقق باتخاذ قرار معين والمنفعة التي كان بالإمكان الحصول عليها،

لو علم الفرد الحالة الطبيعية التي ستحدث فعلاً ويعبر عنها بالقيمة المادية التي تتم خسارتها عند اختيار البديل الذي يمثل البديل الأفضل وفي هذا المعيار يتم تحديد أكبر قيمة ندم ثم اختيار أقل فرصة ضائعة.

### ✓ معيار هيرويكز (Norme héroïque):

يقوم هذا المعيار على الجمع بين خاصيتي التفاؤل والتشاؤم، ويفترض أنه ال يوجد شخص متفائل في جميع الأوقات والظروف، ولنفادي ذلك يدخل هيرويكز معامل التفاؤل، والذي بموجبه يقرر متخذ القرار اختيار أفضل إستراتيجية لكل من أكبر وأقل العوائد لكل إستراتيجية، ثم يقوم بترجيحهما من خلال ضربهما في بعض الأوزان التي تعكس درجة التشاؤم أو التفاؤل الذي يتميز بها متخذ القرار، وتتراوح الأوزان الاحتمالية بين (صفر-1) وأن مجموع الأوزان لابد أن يساوي واحد صحيح.

### ✓ معيار لابلاس (critère de Laplace) تساوي الاحتمالات:

يسمى هذا المعيار عادة بمعيار الواقعية، ويفترض هذا المعيار حدوث متساوي لجميع نتائج حالات الطبيعة، وسبب هذا الافتراض عدم وجود ملزمات لدى متخذ القرار عن تلك النتائج، لذا فإن متخذ القرار يقوم بحساب الوسط الحسابي لنتائج كبديل من البدائل المتاحة تحت حالات الطبيعة المختلفة ويمكن هذا المعيار من تحديد القرارات التي تعظم التوقع الرياضي، ويوضع كأساس الفرص المشابهة للحالات المرتقبة، ومن خلال هذا المعيار تتم المقاضلة بين البدائل باختيار البديل الذي يحقق في المتوسط أقصى مكاسب متوقعة. (ممدوح ، 2014، الصفحات 13-14)

### ثانيا: الصعوبات في عملية اتخاذ القرار:

هناك العديد من الصعوبات التي تقف في سبيل متخذ القرار، ولعل أهمها: (شريط و حفاصة، 2018، صفحة 85)

- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا.
- عدم قدرة متخذ القرار على تحديد الإمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- ضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- عدم وضع المهام وتوزيع المسؤوليات.
- تتميز القرارات بالتعدد والتغير المستمر والتدخل والعوامل العاطفية والانفعالات ونقص التوازن بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة والتعقيد داخل المنظمة، إضافة إلى وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المؤسسات.

## المبحث الثالث: استخدامات جدول التدفقات النقدية في عمليات اتخاذ القرار

لجدول التدفقات النقدية عدة مؤشرات ودلائل التي تعتبر من أدوات التحليل المالي وأكثرها انتشارا منها النسب المشتقة المتمثلة في السيولة والربحية والسياسات المالية والمرونة وتم استخدامها من خلال عرضها وتحليلها من طرف المحللين الماليين للكشف والتنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث ولاختيار القرار الأمثل من اجل استمرارية نشاطها

## المطلب الأول: نسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية ودورها في اتخاذ القرار

تعتبر النسب المالية بصفة عامة من بين أهم أدوات التحليل المالي وأكثرها شيوعا، فهي تدرس العلاقة بين عناصر القوائم المالية ثم تفسر مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها مع النسب المتعارف عليها، ويمكن الاستفادة من قائمة التدفقات النقدية في وضع مقاييس تندرج منها مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها من اجل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

## أولا: تعريف النسب المالية:

تعتبر من أهم وسائل وأدوات التحليل للقوائم المالية ومن أكثرها شيوعا لدرجة أن الغالبية تخطئ بين التحليل بالنسب المالية للقوائم المالية، والتحليل المالي الذي هو أعم وأشمل من مجرد تحليل القوائم المالية. تهتم النسب المالية بقياس العلاقات بين بعض القيم في القوائم المالية سواء كانت تلك القيم في نفس الميزانية أم قيم مشتقة من أكثر من قائمة مالية مثل الميزانية، قائمة حسابات النتائج وجدول التدفقات النقدية، وهناك مجالات عديدة تستخدم فيها النسب المالية لتحليل القوائم المالية، ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي: (شتوف، 2018، صفحة 314).

- نسب السيولة، لتحليل السيولة.
- نسب الربحية، تحليل الربحية، تحليل جودة الأرباح.
- نسب الكفاءة، تحليل النشاط.
- تحليل سياسة التمويل.

## ثانيا: مزايا النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية:

هناك مجموعة من المزايا التي تتميز بها النسب المالية التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (مطر وعبيدات، 2007، صفحة 444)

✓ تعتبر نسب التدفقات النقدية أداة جيدة في تقييم الأداء المالي من حيث القوة الايرادية والربحية ذلك أن هذه النسب وخاصة نسبة التدفق النقدي من العمليات التشغيلية السنوية إلى صافي الربح بعد الضريبة تعطي مؤشرا لقدرة الشركة على توليد التدفقات النقدية والتي تؤثر بدورها على جودة الأرباح.

- ✓ إن نسب التدفقات النقدية تساعد غي تقييم مدى كفاية التدفقات النقدية للمؤسسة لتلبية احتياجاتها بالإضافة إلى تقييم قدرة المؤسسات على توليد التدفقات النقدية، ذلك لان هذه النسب تمكن من تقييم مدى قدرة الشركة على مواجهة احتياجاتها من النقد اللازم لتسديد الديون المستحقة عليها بالإضافة إلى تغطية احتياجاتها لأغراض التوسع.
- ✓ تعتبر بيانات التدفقات النقدية مفيدة بشكل خاص للتنبؤ بحالات الإفلاس والأزمات المالية.
- ✓ إن وجود نسب مالية مرجعية للتدفقات النقدية لصناعة معينة يمكن أن يساعد المؤسسة على مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات المشابهة وبالتالي معرفة موقعها التنافسي.
- كما قدم بعض الباحثين مزايا أخرى لهذه النسب مثل:
- ✓ تعتبر نسب التدفقات النقدية أفضل من النسب التقليدية في تقييم سيولة المؤسسات لأنها تلغي اثر المستحقات في النسب المالية التقليدية المستخدمة لتقييم السيولة.
- ✓ تعطي نسب التدفقات النقدية مؤشرا عن مدى جودة الأرباح المحاسبية المعدة وفقا لأساس الاستحقاق ، حيث أن الرأي المرجح لدى أغلب المهنيين ورجال الأعمال هو أن المعلومات التي تعكسها هذه القائمة أكبر مصداقية من تلك التي تعكسها قائمة الدخل، على اعتبار أن من أهم المعايير المستخدمة لقياس جودة الأرباح هو قدرة هذه الأرباح على توليد التدفقات النقدية للمؤسسة.
- ✓ أن نسب التدفقات النقدية تعتبر مكتملة للنسب المالية التقليدية لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسات، لأنها تعتبر مفيدة في تقديم معلومات إضافية لتلك التي يمكن الحصول عليها من النسب التقليدية.
- ثالثا: دور النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية:**
- وفقا لما جاء في الرأي الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA يتمثل دورها في: (الازهر و نينوري، 2013، الصفحات 31-32)
- ✓ توضح قيمة الموارد المالية التي تمكنت الشركة من توفيرها من أنشطتها التشغيلية خلال الفترة المحاسبية، كما تلخص الأنشطة التمويلية والاستثمارية النقدية التي تمارسها هذه الشركة خلال نفس الفترة.
- ✓ توفر معلومات مكتملة للإفصاح عن التغيرات الحادثة في المركز المالي خلال الفترة المحاسبية، فيما يتعلق بمجالات الإفصاح عن الجوانب النقدية التي لم يتيسر توفيرها في قائمتي الدخل والميزانية.
- ✓ إمكانية التنبؤ بقدرة المشروع على توليد التدفقات النقدية المستقبلية التي تساعد في إعداد الموازنة التقديرية، وإمكانية التخطيط لأعمال التوسعة والتجديدات المطلوبة تبعا لتدفقات النقدية المتوقعة.
- ✓ إمكانية التحقق من قدرة المشروع على دفع توزيعات الأرباح لحملة الأسهم.

- ✓ إمكانية التعرف على قدرة المشروع على تسديد الالتزامات وفوائد الديون من موارد ذاتية دون اللجوء إلى مزيد من الاقتراض.
- ✓ توضيح أسباب الفروق بين صافي الدخل المحتسب على أساس الاستحقاق، وصافي التدفقات النقدية التشغيلية الناتجة عن إتباع الأساس النقدي.
- ✓ معرفة مقدار النقدية المستخدمة في العمليات الاستثمارية والتمويلية.
- ✓ تقييم ربحية المؤسسة وجود الأرباح بصفة أن المعلومات التي تعكسها قائمة التدفقات النقدية أكثر مصداقية من المعلومات التي تعكسها قائمة الدخل.
- ✓ تقييم كل من المرونة المالية ودرجة السيولة، ومدى قدرة الشركة على تغيير أنماط تدفقاتها النقدية وفقا للظروف الطارئة أو غير المتوقعة التي يمكن أن تواجهها فالمستقبل.
- ✓ هدف بشكل عام إلى قياس القدرة على توليد التدفقات النقدية الكافية لتلبية الاحتياجات الأساسية المحددة ضمن رؤيا وإستراتيجية الشركة.

#### رابعا: استخدام النسب المالية في عملية اتخاذ القرار.

توجد العديد من النسب والمؤشرات المالية التي يمكن استخراجها من جدول التدفقات النقدية للخرينة والتي تساعد المحلل المالي في اتخاذ القرارات، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه النسب والمؤشرات المالية والتي يتم استنتاجها من هذه القائمة هي: نسب لتحليل السيولة، نسب لتحليل جودة الأرباح، نسب لتحليل سياسة التمويل (شتوف، 2018، صفحة 330)

- ✓ **مؤشر تقييم جودة الأرباح:** ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من جدول التدفقات النقدية واستخدامها لتقييم ربحية المؤسسة ما يلي:

- **نسبة كفاية التدفق النقدي التشغيلي =**

التدفقات النقدية الداخلة من النشاط التشغيلي / الاحتياجات النقدية

توضح هذه النسبة قدرة أنشطة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية داخلية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية وللإنفاق الرأسمالي وسداد أقساط الديون طويلة الأجل.

- **نسبة النقدية من النشاط التشغيلي =**

صافي التدفق النقدي / صافي الربح قبل الفوائد والضرائب

توضح هذه النسبة قدرة وظيفية الاستغلال من خلال الأنشطة التشغيلية في المؤسسة على خلق وتوليد تدفقات نقدية تشغيلية وتعكس هذه النسبة نتائج الأنشطة التشغيلية وفقا لأساس الاستحقاق، كما تعكس نتائج الأنشطة التشغيلية وفقا للأساس النقدي، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على جودة أرباح الشركة.

كما يمكن حساب النسبة بعد اقتطاع الفوائد والضرائب وهي توضح قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية وتختلف هذه النسبة عن السابقة في أنها تأخذ بعين الاعتبار الربح الصافي بعد الفوائد والضرائب.

- **مؤشر النقدية التشغيلية =** (الحكيم و عريف، 2019، الصفحات 94-95)

صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية/ صافي الربح

تبين هذه النسبة مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي، وكلما ارتفعت هذه النسبة تزداد مصداقية بيانات قائمة الدخل المعدة على أساس الاستحقاق والعكس صحيح.

- **العائد على المبيعات من التدفق النقدي التشغيلي =**

صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية/ المبيعات

تبين هذه النسبة مدى كفاءة سياسة الائتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها.

- **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي =**

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ مجموع الأصول

تبين هذه النسبة مدى قدرة أصول المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها وحافز للمزيد من الاستثمار في المستقبل.

- **العائد على الأموال الخاصة من التدفق النقدي التشغيلي =**

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ الأموال الخاصة

تبين هذه النسبة العائد من الأموال الخاصة من التدفقات النقدية التشغيلية، كلما ارتفعت هذه النسبة كان مؤشرا على كفاءة المؤسسة.

✓ مؤشرات تقييم السيولة : تعبر السيولة على مقدرة المؤسسة عن مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وترتبط

قوة أو ضعف السيولة بمدى توافر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها

من قائمة التدفقات النقدية لتقييم جودة السيولة النقدية ما يلي: (حمزة، 2013، الصفحات 71-72)

صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية/ صافي الربح

- نسبة تغطية النقدية =

صافي التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي / إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية

- تمثل التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التمويلية والاستثمارية: الديون والقروض المستحقة الدفع، الدفعات التجارية لعقود الأيجار التمويلي، المبالغ المدفوعة على في شراء الأصول الثابتة، وتوزيعات الأرباح لحملة الأسهم. تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تحقيق تدفق نقدي تشغيلي كاف لتغطية التزاماتها الاستثمارية والتمويلية الضرورية، كما توضح مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أموال الملكية أو كليهما وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات.

- نسبة تغطية فوائد الديون =

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / فوائد الديون

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد فوائد الديون، وانخفاض هذه النسبة مؤشر سيء وينبئ بمشاكل قد تواجه المؤسسة في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون (الحكيم وعريف، 2019، صفحة 95).

- نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الاستحقاق الحالي للديون طويلة الأجل وأوراق الدفع قصيرة الأجل =

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / استحقاقات الدين طويلة الأجل + الديون وأوراق الدفع قصيرة الأجل

تشير هذه النسبة إلى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة باستحقاقات الديون طويلة وقصيرة الأجل وأوراق الدفع قصيرة الأجل، إن ارتفاع هذه النسبة يعني أن وضع السيولة للمؤسسة جيد ولا تعاني من مشاكل تتعلق بها.

- نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل =

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / متوسط الديون قصيرة الأجل

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، كلما ارتفعت هذه النسبة قل احتمال تعرض المؤسسة لمشاكل السيولة.

- نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى النفقات الاستثمارية =

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / التدفقات النقدية الخارجة للنفقات الاستثمارية

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من أنشطتها التشغيلية لتمويل النفقات الاستثمارية اللازمة للحفاظ على الطاقة الإنتاجية.

- نسبة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية إلى التدفقات الداخلة من الأنشطة التمويلية =

التدفقات النقدية الداخلة للأنشطة التمويلية / التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية

تبين هذه النسبة مدى مساهمة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التمويلية على تمويل الاستثمار في الأصول طويلة الأجل، وتشير أيضا إلى مساهمة المصادر الخارجية في تمويل الاستثمار في الأصول طويلة الأجل (حدي، 2011، صفحة 134).

✓ السياسات المالية والمرونة المالية:

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات تمكن عن طريق تحليلها ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية التي تنتهجها، ولتقييم السياسات المالية التي تتبعها المؤسسة يتم الاعتماد على النسب الآتية: (توفيق، 2016، الصفحات 76-77)

- نسبة التوزيعات النقدية =

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / التوزيعات النقدية للمساهمين

تعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين ومدى قدرة التدفقات النقدية التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة في توزيع الأرباح اتجاه المساهمين.

- نسبة الفوائد والتوزيعات المقبوضة =

المتحصلات النقدية المحققة من ايراد الفوائد والتوزيعات المقبوضة / التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية

تعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات النقدية مقارنة بالتدفقات التشغيلية للمؤسسة.

- نسبة الإنفاق الرأسمالي =

الانفاق الرأسمالي / التدفقات النقدية الداخلة من اصدار اسهم وسندات وقروض طويلة الاجل

تعتبر هذه النسبة عن مدى مساهمة مصادر التمويل طويلة الأجل في تمويل الأصول الثابتة، كما أن انخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة زيادة الاستثمار في المخزون وزيادة الاستثمارات المالية ولذلك تعد هذه النسبة مؤشراً هاماً للمستخدمين والمقرضين عن كيفية استخدام أموالهم من قبل الإدارة.

- معدل المرونة المالية =

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / متوسط إجمالي الديون.

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية دون الحاجة إلى بيع الأصول المستخدمة، كلما زاد هذا المعدل كان هناك احتمال أقل أن تتعرض المؤسسة لصعوبة في الوفاء بالتزاماتها، وبالتالي يقدم هذا المؤشر مدى القدرة على تسديد الالتزامات باستمرار إذا كانت المصادر الخارجية للأموال محدودة أو عالية التكلفة. المطلب الثاني: أهمية التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار.

تبرز أهمية قائمة التدفقات النقدية في توفير معلومات مهمة عن سيولة المؤسسة من خلال النسب المالية المشتقة منها والمعتمدة في تقييم جدول التمويل (السيولة)، جودة الربحية وإبراز الكفاءة في سياسات التحصيل، هذه المعلومات هي من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الأطراف ذات صلة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

أولاً: العلاقة بين المعلومة المحاسبية واتخاذ القرار:

تعرف المعلومة المحاسبية على أنها كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تخص الأحداث الاقتصادية والتي تتم معالجتها والتقارير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمة للجهات الخارجية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخلياً (اسلام واحمد فايد، 2019، صفحة 379)

1. أهمية المعلومة المحاسبية في اتخاذ القرار:

تحتاج الإدارة إلى المعلومات المحاسبية لأداء وظائفها بكفاءة وفعالية، من خلال سلطة ممارسة اتخاذ القرارات المختلفة وفي مختلف المواقف الإدارية، حيث زيادة في المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد لدى متخذ القرار، وعلى عكس المعلومات الوصفية أو الشخصية، فالمعلومات المحاسبية عادة ما تكون كمية أو موضوعية حيث تساعد هذه الأخيرة متخذ القرار بصورة أكبر فعالية مما لو كانت وصفية أو شخصية.

تبرز أهمية المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات من خلال ما يلي: (كحول، 2017، الصفحات 475-476)

✓ إن درجة الجودة في المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار لها تأثير كبير على درجة القرارات المتخذة، فكلما زادت درجة الجودة في تلك المعلومات، كلما كان اختيار متخذ القرار من بين أفضل البدائل، أي أن المعلومات الجيدة تزيد من معرفة متخذ القرار وتقلل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات.

✓ إن المعلومات الحاسوبية تؤثر بشكل كبير في توقعات صانع القرار بالنسبة للأحداث القادمة بحيث يصبح العائد المتوقع من قرار أكبر ما يمكن، كما تساعد المعلومات الحاسوبية أيضا في توضيح الرؤية لصانع القرار، وتحسين وتنمية إدراكه وزيادة فعالية صانع القرار وتحفيزه لاتخاذ القرار بصورة مباشرة من خلال الاختيار الجيد من بين البدائل المتاحة، وبالتالي صدور قرار رشيد.

✓ الاهتمام بتوجيه البحوث الحاسوبية نحو الجوانب السلوكية المتعلقة بالكشف عن تأثير مخرجات نظم المعلومات الحاسوبية على تصرفات متخذي القرار، أي معرفة سلوكيات متخذي القرار حيال استخدام المعلومات الحاسوبية خاصة فيما يتعلق بدورية وسرعة التقارير الحاسوبية وكذلك السرعة المطلوبة في إعداد هذه التقارير وتسليمها في الوقت المناسب عند الطلب.

✓ أخيرا يتضح من خلال ما سبق أهمية المعلومات الحاسوبية في مجال اتخاذ القرار، حيث أن المؤسسات أصبحت تعتمد وبشكل كبير على المعلومات الحاسوبية وهذا ما يفسر التزايد المستمر في الطلب على هذه المعلومات الحاسوبية، ومن العوامل الهامة التي ساعدت على هذا التزايد انخفاض تكلفة استخدام أجهزة الحاسوب، وبالتالي أصبح متخذ القرار اليوم أكثر استخداما للمعلومات الحاسوبية واسترشادا بها في قراراته.

## 2. استخدام المعلومات الحاسوبية في اتخاذ القرارات:

إن الهدف الأساسي من أي نظام محاسبي يتمثل في توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالمتضمن المناسب، وبالتكلفة المناسبة وللشخص المناسب كما تعتبر المعلومات الحاسوبية أحد الأركان الأساسية للنظام المتكامل لاتخاذ القرارات على مستوى أي مؤسسة اقتصادية، بل إن من أهم أسباب وجود الحاسبة وتطورها المستمر يتمثل في أنها توفر معلومات تعتبر أساس لاتخاذ القرارات إذ يقوم المحاسب بتوفير المعلومات المناسبة سواء للأطراف الداخلية بالمؤسسة أو للأطراف الخارجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

وتتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات في اتخاذ القرارات فيما يلي (كحول، 2017، الصفحات 478-479)

- ✓ وضع المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على اتخاذ القرار والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره اتخاذ القرار.
- ✓ تحليل المواقف و الأحداث السابقة وتفسيرها للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذلك للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

- ✓ مساعدة متخذ القرار في اتخاذ القرارات من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها.
  - ✓ توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات) الأمر الذي يمكن متخذ القرار من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
  - ✓ تقييم السياسات والقرارات لبيان مدى فاعليتها وكفاءتها لتوفير المعلومة اللازمة لمتخذ القرار. كما تشمل المنافع التي يمكن أن تتحقق من استخدام وتوفر المعلومات لمتخذ القرار قيما يلي:
    - تنمية قدرات متخذ القرار من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة.
    - ترشيد وتنسيق ما يبذله متخذ القرار من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
    - اكتساب قاعدة معرفية لحل المشكلات.
    - توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
    - ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المؤسسة وعلى مختلف مستويات المسؤولين فيها.
- لذلك نجد أن هناك علاقة عضوية بين القرار ومصدره الأساسي للمعلومات وفي مقدمتها المعلومات المحاسبية إذ يمكن صياغتها وفق الشكل التالي:

- الشكل رقم (02): العلاقة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرار



ثانيا: العلاقة بين قائمة التدفقات النقدية وعملية اتخاذ القرار:

تسمح قائمة التدفقات النقدية التي يعدها المحاسبون في نهاية السنة المالية، بتتبع بصفة منتظمة تطور الوضعية المالية للمؤسسة من خلال معرفة حركة التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة)، فانطلاقا من المعلومات المحاسبية التي توفرها قائمة التدفقات النقدية يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بوضع مجموعة من المؤشرات الهامة والاعتماد عليها لتقييم أداء المؤسسة واستخلاص النتائج عن فعاليات سياستها التشغيلية والتمويلية أو مركزها المالي بصفة عامة، وكشف مواطن القوة والضعف ومعالجة المشاكل التي تظهر في عملية التقييم إلى جانب إنشاء بعض العلاقات بين هذه المعلومات

وإجراء المقارنات المختلفة التي تمكن من الكشف عن المشاكل المطروحة ومحاوله تداركها بتصوير حل مبدئي لذلك تلعب قائمة التدفقات النقدية دورا هاما في معالجة وتسيير بعض المشاكل التي تواجه متخذي القرارات، فيلزم على المحاسب إعداد قائمة التدفقات النقدية وتوفير مختلف البيانات حيث تمثل أفضل الوسائل والوثائق المجمعلة للمعلومات من طرف متخذي القرارات والمسيرين. (شريط و حفاصة، 2018، صفحة 86)

يستفيد مستخدمو القوائم المالية من قائمة التدفقات النقدية في كل سنة مالية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة بصفة عامة واتخاذهم قراراتهم بصفة خاصة، حيث نلخص دور قائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار بما يلي: (ليتراي و ماتولش، 1988، صفحة 27)

- ✓ اعتبارها قائمة تحليلية فهي تقدر الوضع المالي للمؤسسة وبالتالي تساعد في وضع قرارات مستقبلية محتملة.
- ✓ توفير معلومات مفيدة للمؤسسة من شأنها المساعدة في اتخاذ مختلف القرارات الخاصة بالتخطيط للمستقبل، تقديم معلومات لمتخذ القرار من شأنها المساعدة في تقييم أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية ومساعدته في ترشيد قراره.
- ✓ التحليل بواسطة نسب قائمة التدفقات النقدية يجعل المؤسسة قادرة على تقييم أدائها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة بالاعتماد على المعلومات الموجودة.
- ✓ مساعدة متخذ القرار في الانتباه إلى التغيرات الحاصلة أو الأمور التي تستدعي عناية خاصة ليقوم بمعالجتها.
- ✓ تقديم معلومات محاسبية موثقة وملائمة لمصادر النقديات واستخدامها والتي تساعد في اتخاذ القرار فيها بناء على المقارنات مع السنوات السابقة.
- ✓ استغلال المستثمرين والدائنين لقائمة التدفقات النقدية من اجل اتخاذ قراراتهم في تلك المؤسسة وهل يمكن التعامل معها.

### المطلب الثالث: استخدام التدفقات النقدية في التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي بأنه مجموعة العمليات التي تعني بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمنشأة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الإفادة منها في الحكم على مركز المنشأة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وتساعد أيضا في تقييم أداة المنشأة وكشف انحرافاتهما والتنبؤ بالمستقبل. (الزعي، 2000، صفحة 157)

ويعتبر التحليل المالي أداة وطريقة وأسلوب لاستخلاص المعلومات المحاسبية من واقع البيانات المتوفرة بالقوائم المالية وهذا من أجل مساعدة المؤسسة والمستثمرين وغيرهم من الأطراف المعنية على اتخاذ القرارات.

أولا: حاجة القوائم المالية للتحليل المالي:

إن أحد مخرجات المحاسبة هو استخدام التحليل المالي مع القوائم المالية بهدف إضفاء دلالات ذات مغزى وأهمية على البيانات الواردة بهذه القوائم إلى جانب قياس نتيجة عمليات الوحدة لمدة زمنية معينة. وتعد القوائم المالية المادة الخام للتحليل المالي، فالتحليل بمدلوله الحقيقي لا يقتصر فقط على مجرد قراءة الأرقام التي تظهرها البيانات المالية المنشورة وإنما يتعدى ذلك إلى البحث عما وراء الأرقام من دلالات تساعد في تكوين صورة أدق عن واقع حال الوحدة والتنبؤ عن اتجاهاتها المستقبلية. ويستخدم المحلل المالي مجموعة من الأساليب المختلفة للوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشاط الوحدة الاقتصادية في عملياتها المالية والتشغيلية، كما يمكن قراءة وتحليل النتائج من خلال الأطراف التي لها علاقة بالتحليل المالي (الناصر، 2000، صفحة 38).

### 1- منهجية التحليل المالي:

هي الطرق والأساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي في إجراء عمليات التحليل المالي للقوائم المالية، هذه المنهجية تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل المالي (زغاد، 2005، صفحة 32):

- ✓ **تحليل الهدف من إجراء عملية التقييم:** يتحدد الهدف في عملية التحليل المالي على ضوء الموضوع أو المشكلة الموجودة لدى المؤسسة حتى يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة فقط بالموضوع المعني، ويوفر على نفسه الجهد والعناء والتكاليف الغير لازمة.
- ✓ **تحديد الفترة الزمنية التي يشملها التحليل المالي:** حتى تحقق عمليات التحليل المالي أهدافها فلا بد أن تشمل فترة التحليل القوائم المالية لعدة سنوات حيث أن القوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على قدراتها وإمكانات العمل.
- ✓ **تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل لبلوغ أهدافه:** أما المعلومات التي يحتاجها إليها المحلل فيمكن الحصول عليها من القوائم المالية.
- ✓ **اختيار الأسلوب والأداة المناسبة لحل المشكلة:** من الأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل كثيرة نذكر منها: نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، معدل دوران النقدية، بالإضافة إلى كشف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية.

✓ اختيار المعيار المناسب من معايير التحليل المالي لاستخدامه في قياس النتائج: حيث يتم اختيار المعيار المناسب من اجل قياس نتائج التحليل المالي وإسقاطها على نشاط الإدارة من اجل معرفة ميزات وحدود العمليات المالية المتبعة.

✓ تحديد درجة الانحراف من المعيار المستخدم في القياس: يتوجب على المحلل المالي معرفة مدى انحراف النتائج عن المعيار المستخدم، حتى تحقق المؤسسة نتائج أفضل.

✓ دراسة وتحليل أسباب الانحراف: بعد العملية السابقة يجب معرفة الأسباب الحقيقية والتي أدت إلى الانحراف عن المعيار المستخدم.

✓ وضع التوصيات اللازمة غي التقرير الذي يعد من قبل المحلل في نهاية عملية التحليل: تعتبر آخر خطوة في عملية التحليل المالي وهذا من اجل الخروج بتوصيات واستنتاجات حول النشاط المالي للمؤسسة.

## 2- مجالات التحليل المالي الحديث:

يهدف التحليل المالي الحديث للبيانات المالية إلى تقديم معلومات عن الوضع المالي ونتائج الأعمال والتغير فالوضع المالي للمؤسسة تفيد العديد من الفئات التي تستخدمها في اتخاذ القرارات الاقتصادية، ويمكن تقسيم مجالات التحليل المالي الحديث بناء على الهدف من التحليل إلى: (شتوف، 2018، الصفحات 51-52)

✓ **التحليل الاستثماري:** يهدف إلى معرفة العائد على الاستثمار، وهيكله الأموال الدائمة ومعرفة مديونية المؤسسة على المستوى الطويل، والمدى القصير (السيولة).

✓ **التحليل الائتماني:** يهدف إلى معرفة الأخطار المحتملة والتي يمكن والتي يمكن أن يوجهها المقرض (البنوك، المؤسسات المالي...) وعلاقته مع المقترض وتقييمها، واتخاذ القرارات من انطلاقا من عملية التقييم.

✓ **تحليل الاندماج والشراء:** يهدف هذا التحليل إلى تقييم أصول المؤسسة المزمع شرائها، في حالة اندماج مؤسستين في مؤسسة واحدة، مع زوال الشخصية القانونية لكل منهما.

✓ **تحليل تقييم الأداء:** يشمل تحليل الربحية أو المردودية وكفاءة إدارة المؤسسة والأداء المالي لها، بالإضافة إلى السيولة واتجاهات النمو.

✓ **التحليل من اجل التخطيط:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضروريا لكل مؤسسة تريد وترغب بالبقاء في المنافسة خاصة في ظل التقلبات المستمرة التي تتعرض أسواق المواد الأولية، المنتجات، السلع والخدمات، والتحليل المالي يعتبر من الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط الاستراتيجي.

## 3- الأطراف المعنية بقراءة وتحليل نتائج التحليل المالي:

يمكن قراءة وتحليل نتائج التحليل من خلال الأطراف التي لها علاقة والمعنية بالتحليل المالي من أجل مساعدتها على اتخاذ قراراتها:

✓ **المستثمرون الحاليون والمحتملون:** يهتم المستثمرون بمعرفة أداء المؤسسة في المدى الطويل والقصير، وقدرتها

على تحقيق الأرباح من خلال الاستثمارات، بالإضافة إلى معرفة الاتجاه الذي اتخذته ربحية المؤسسة على مدى فترة من الزمن، وسياسة توزيع الأرباح والوضع المالي والهيكل للمؤسسة، ومقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المماثلة، وهذا بهدف تطوير المؤسسة وتوضيح أثر ذلك على الأرباح وقيمة الأسهم.

✓ **المساهمون أو الملاك:** يعتبر المساهمون مسؤولون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة من حيث تصحيح الأداء ورقابته وتنفيذ الخطط والموازنات.

✓ **الدائنون:** يهتم الدائنون بالسيولة في المؤسسة لأنها المؤشر الأمثل في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير، بالإضافة إلى ربحية المؤسسة وهيكلها المالي، ومعرفة مصادر الأموال والسياسات السابقة التي انتهجتها المؤسسة لمواجهة احتياجاتها المالية، ومدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.

✓ **وسطاء الأوراق المالية:** يهدف الوسطاء إلى معرفة التغيرات المحتملة على أسعار الأسهم نتيجة للتطورات المالية، وتحديد أسهم المؤسسات التي يمكن اعتبارها فرص استثمار جديدة.

✓ **العاملون في المؤسسة:** من أجل معرفة والحكم على كفاءة وفعالية الانجاز، مما يؤثر على مستوى الإنتاجية وغيرها.

✓ **إدارة المؤسسة:** تقريبا نفس اهتمامات المساهمين وأصحاب حقوق الملكية.

✓ **المصالح الحكومية:** ممكن أن تكون لها أهداف عديدة تختلف باختلاف الأطراف فقد تكون مصلحة الضرائب، وقد تكون أهداف ذات صبغة رقابية من طرف الحكومة.

✓ **المحللون الماليون المختصون:** هناك مؤسسات مختصة في التحليل المالي والفني، تقوم بهذه العملية إما بمبادرة من هذه المؤسسات أو بناء على طلب من المؤسسات المعنية.

ثانيا: أهمية التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار.

تعتبر قائمة التدفقات النقدية وثيقة جد مفيدة في التحليل المالي حيث أنها تشكل أسلوبا مهما من أساليب التحليل المالي في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية المختلفة، ويستخدم المحلل المالي مجموعة من المؤشرات والدلائل لكشف مشاكل التدفقات النقدية، حيث توفر هذه المؤشرات والدلائل معلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة مما يساعد في اتخاذ قرارات مناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة العوامل المؤثرة عند القيام بتحليل قائمة التدفقات النقدية.

## 1- العوامل المؤثرة على عملية تحليل قائمة التدفقات النقدية: (شتوف، 2018، صفحة 329)

ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل عند القيام بتحليل جدول التدفقات النقدية، بحيث يمكن أن تؤثر على حجم وطبيعة التدفقات النقدية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد المؤسسات التي تتمتع بالاستقرار ووصلت إلى مرحلة النضج المالي يجب أن تزيد تدفقاتها النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية عن التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية، وبالتالي تستطيع تمويل احتياجاتها النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية أما المؤسسات التي لا تزال في مرحلة النمو فإنها تعاني من تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التشغيلية، وبالتالي تعتمد على التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية لتمويل احتياجاتها النقدية للأنشطة التشغيلية والاستثمارية، وهناك بعض العمليات التمويلية والاستثمارية التي لا تؤثر على النقد في المؤسسة بشكل فعلي ولا يتم إدراجها ضمن جدول التدفقات النقدية بشكل فعلي ولا يتم إدراجها ضمن جدول التدفقات النقدية للخزينة لأنها نشاطات غير نقدية مثل إصدار الأسهم والسندات لشراء الأصول، استبدال الأصول الثابتة وتحويل السندات إلى أسهم عادية.

كما تؤثر السياسات والمعالجات المحاسبية التي تتبعها الإدارة على التدفقات النقدية بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الضرائب المدفوعة والتي تمثل التدفقات النقدية الخارجية، فمثلاً إذا اتبعت المؤسسة طريقة الوارد أولاً صادر أولاً في تقييم المخزون وتكلفة البضاعة المباعة فإن ذلك يؤدي إلى تقييم تكلفة البضاعة المباعة بأقدم الأسعار، وبالتالي زيادة صافي الربح بالمقارنة مع ما سيكون عليه وفق طريقة المتوسط المرجح، وبالتالي سيترتب على المؤسسة دفع ضرائب أكبر تؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة بالمقارنة مع تلك عند استخدام طريقة المتوسط المرجح لتقييم تكلفة البضاعة المباعة، وهذا ينطبق على طرائق الإهلاك المتبعة التي سوف تؤثر على صافي الربح، وبالتالي على الضرائب المدفوعة والتدفقات النقدية الخارجة.

## 2- المؤشرات والدلائل المستخدمة من طرف المحلل المالي لكشف مشاكل التدفقات النقدية: (شتوف، 2018، الصفحات 194-195)

يمكن للمحلل المالي الاستعانة ببعض المؤشرات والتي تعتبر كدلائل على أن المؤسسة تعاني من مشاكل تتعلق بالتدفقات النقدية توفر هذه المؤشرات والدلالات معلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة مما يساعد في اتخاذ قرارات مناسبة ومن أهمها:

✓ معدل الزيادة في المبيعات اقل من معدل الزيادة في المدنين والمخزون، وهذا يدل على مشاكل في تحصيل الديون من العملاء.

✓ معدل الانخفاض في المخزون اقل من معدل الانخفاض في حسابات الدائنين، وهذا يدل على تشدد في سياسات الائتمان الممنوحة للمؤسسة من قبل الموردين، ما يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل في السيولة.

- ✓ معدل الزيادة في الخصوم المتداولة الأخرى أكبر من معدل الزيادة في المبيعات، مما يدل على صعوبات تواجه المؤسسة في مجالات البيع، وبالتالي ارتفاع مستويات المخزون عن الحد المناسب.
- ✓ صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية سالبة وبشكل مستمر إما بسبب الخسائر أو زيادة كبيرة في رأس المال العامل.
- ✓ زيادة التدفقات النقدية الرأسمالية بشكل أكبر من التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، مما يشير إلى ضعف الأداء التشغيلي للمؤسسة.
- ✓ زيادة عملية بيع الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل عن عمليات شراء هذه الاستثمارات، والذي يمكن أن يكون مؤشرا على عدم قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية كافية من أنشطتها التشغيلية لتمويل رأس المال العامل والاستثمارات طويلة الأجل.
- ✓ إذا كان الاعتماد على الاقتراض قصير الأجل بدل من الاقتراض طويل الأجل، هذا يعتبر مؤشرا على عدم قدرة المؤسسة على الحصول على التمويل طويل الأجل نظرا لوجود شكوك لدى المقرضين حول مستقبل المؤسسة.
- كما نجد أن جدول التدفقات النقدية يحتوي على بعض المؤشرات التي يمكن أن تساعد المحلل المالي في الحكم على أوضاع الشركات ومن أهمها:
- ✓ التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية قبل الاستثمار في رأس المال العامل تعطي صورة على قدرة المؤسسة في توليد تدفقات نقدية لتستخدمها في أنشطتها التشغيلية.
- ✓ التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بعد الاستثمار في رأس المال العامل تساعد على تقييم قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال العامل وإمكانية التوسع والمحافظة على الطاقة الإنتاجية.
- ومن خلال تحليل التدفقات النقدية الحرة التي يمكن أن يساعد في الإجابة عن التساؤلات التالية:
- هل المؤسسة قادرة على دفع أرباح الأسهم؟ هل المؤسسة قادرة على الاحتفاظ باستثماراتها الرأسمالية الأساسية حتى لو انخفضت أنشطتها التشغيلية؟ ما هو النقد الحر الذي تستطيع أن تستخدمه المؤسسة في الاستثمارات الإضافية وتسديد الديون وشراء أسهم الخزينة وإضافة سيولة المؤسسة.
- التدفقات النقدية الحرة المتوفرة للمقرضين تساعد في تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة بالفوائد وأصل القروض.

- التدفقات النقدية الحرة المتوفرة لحملة الأسهم تساعد في تقييم قدرة المؤسسة على دفع توزيعات الأرباح لحملة الأسهم، وقيمة المؤسسة تعتمد على التدفقات النقدية الحرة المتوقعة مستقبلا والتي يمكن أن تستخدم مستقبلا في:

- تسديد الديون والفوائد للمقرضين.
- دفع الحصاص النقدية لحملة الأسهم.
- إعادة شراء الأسهم من المستثمرين.
- شراء الأوراق المالية والأصول غير التشغيلية الأخرى.

3- عملية اتخاذ القرار من المحلل المالي من خلال التغير في الخزينة خلال الفترة: (شتوف، 2018، الصفحات 197-198)

يتكون جدول تدفقات الخزينة من ثلاث محاور رئيسية مرتبطة ببعضها البعض، كما يلي:

- تدفقات الخزينة المتولدة من نشاطات الاستغلال.
- تدفقات الخزينة المتولدة من نشاطات الاستثمار.
- تدفقات الخزينة المتولدة من نشاطات التمويل.

لكي تتمكن المؤسسة من توظيف كامل للأموال بشكل عقلائي وبأكبر فعالية ممكنة عليها المحافظة على مستوى سيولة يقارب الصفر، لان الخزينة المثلى هي التي تقترب من الصفر، حيث أن:

تغيرات الخزينة للسنة المالية = تدفقات الخزينة الصافية من نشاطات الاستغلال + تدفقات الخزينة الصافية من نشاطات الاستثمار + تدفقات الخزينة الصافية من نشاطات التمويل.

يمكن أن يكون المحلل المالي أمام الحالات التالية من أجل اتخاذ القرار المناسب:

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

✓ إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال يساوي صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار فان المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة أنشطة الاستغلال، لكن تكون بصدد مؤسسة عديمة المناعة المالية أي أنها غير قادرة على سداد ديونها، ومن الضروري في هذه الحالة القيام بتحليل دقيق

خاصة لصافي تدفقات الاستغلال والاستثمار، إذ انه يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة، بالرغم من أن تدفقات الاستغلال كانت كافية وعليه فبإمكان المؤسسة في هذه الحالة اللجوء إلى القروض.

✓ إذا كان لدينا صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال اقل من صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، فان المؤسسة ليست في مستوى يؤهلها لتمويل استثماراتها عن طريق استغلالها وهي حالة عدم المناعة المالية، وهنا يجب أن تستخدم موارد التنازل الاستثمارات أو ترفع رأس المال.

✓ إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة قوي، فان أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن تؤدي إلى جعل الفرق بين التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال وصافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار سالبا، إذا تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من اجل الحفاظ على حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي المحافظة على بقائها في حلبة المنافسة، وعليه يؤدي ضعف أو غياب الاستثمارات إلى جعل المؤسسة عديمة المناعة المالية

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن جدول التدفقات النقدية من أهم الكشوف المالية للمؤسسة وتبيان وضعيتها المالية وذلك من خلال تزويدها بمعلومات تتعلق بالمدفوعات (الخارجة) والمقبوضات (الداخلة)، ويمكن الاعتماد عليها في توليد السيولة ومراقبة الحركات المالية كما أنها أداة تحليلية تساعد على إتخاذ القرارات، والأداة المناسبة لقياس المركز النقدي للمؤسسة التي حدثت خلال فترة مالية معينة وهذا لوجود مؤشرات تربط بين أنشطة التدفق النقدية سواء التشغيلية أو الاستثمارية أو التمويلية باتخاذ القرار و تمكن من إعطاء صورة و الكشف عن المشاكل التي يمكن أن تعيقها من خلال نسب تقييم جودة الأرباح و السيولة و السياسات المالية وذلك ما يمنحهم الثقة في ترشيد القرارات المتخذة.

## الفصل الثاني:

استخدامات قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ  
القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية –  
جمورة- ولاية بسكرة

تبين لنا من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري أن القوائم المالية تعتبر من بين أساسيات نظام المعلومات المحاسبي ولها دور هام في عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم القوائم المالية نجد قائمة التدفقات النقدية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في التعرف على الأوضاع المالية للمؤسسة، كما توفر مستوى مناسب من الإفصاح من جهة وتزود العديد من متخذي القرارات بالمعلومات حول النقدية من جهة أخرى، ومن أبرز هذه المعلومات تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية صافية مستقبلاً فضلاً عن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها خلال السنة المالية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الدور الذي تلعبه قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة قديلة في اتخاذ قراراتها خلال الفترة من 2019-2021 ومن خلال تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة وذلك بحساب بعض المؤشرات والنسب المالية المشتقة من هذه القائمة، والتي تتفرع منها الكثير من النسب والمؤشرات التي تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار.

وبناءً على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** عرض عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية نتناول فيه تقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي

**المبحث الثاني:** عرض القوائم المالية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-

**المبحث الثالث:** تحليل مؤشرات التدفق النقدي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-

## المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية المتعارف عليها

تمثل مؤسسة قديلة إحدى المؤسسات الجزائرية التي كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع وفتح المجال للخصوصية فقد تم بيعها، لذلك فهي تسعى إلى توسيع نشاطها وتنوعيه من خلال توسيع تشكيلة أحجام المنتج المقدم والوصول لمكانة في السوق وكسب رضا زبائنها.

## أولاً: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

## - نشأة المؤسسة.

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية- بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 69/138، المؤرخ في: 23/05/1983، وبمداولة رقم: 83-201 بتاريخ: 19/03/1983، من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم: 06-1984 فانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع تسعة (09) وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة بسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.
- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.
- وحدة النجارة العامة بطولقة.
- وحدة الخزف بمشونش.
- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة: 1991

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة: 1990، والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص. ثانيا: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل.

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب: 22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في: 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية، مقرها: 87 شارع قديلة، بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881 م<sup>2</sup>، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة 4201.1 م<sup>2</sup>، والبناية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها ب: 4320 م<sup>2</sup>، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311 م<sup>2</sup>، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب: 36000 قارورة/الساعة.

تشغل حاليا حوالي 119 عاملا، منهم ثلاثة (03) إطار مسير، تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم. باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1,5 لتر والثانية ذات الحجم 0,5 لتر سنة 2004، وبعد سنة 2007 فكانت المؤسسة أول من ادخل العبوة ذات الحجم 2 لتر إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1 لتر، 0,33 لتر، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاص بالنوع الرياضي ذات الحجم 0,5 لتر و1 لتر.

**المطلب الثاني:** أهداف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وأهميتها.

كل مؤسسة تسعى للبلوغ إلى الوصول للأهمية الاقتصادية والأهداف المرجحة لذلك تكمن أهميتها الاقتصادية والاجتماعية في:

**أولا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة**

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
  - تقديم منتج صحي ذو جودة.
  - تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
  - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
  - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
  - الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.
- ويمكن عرض تطور حجم العمالة بالمؤسسة في الجدول (03) التالي:

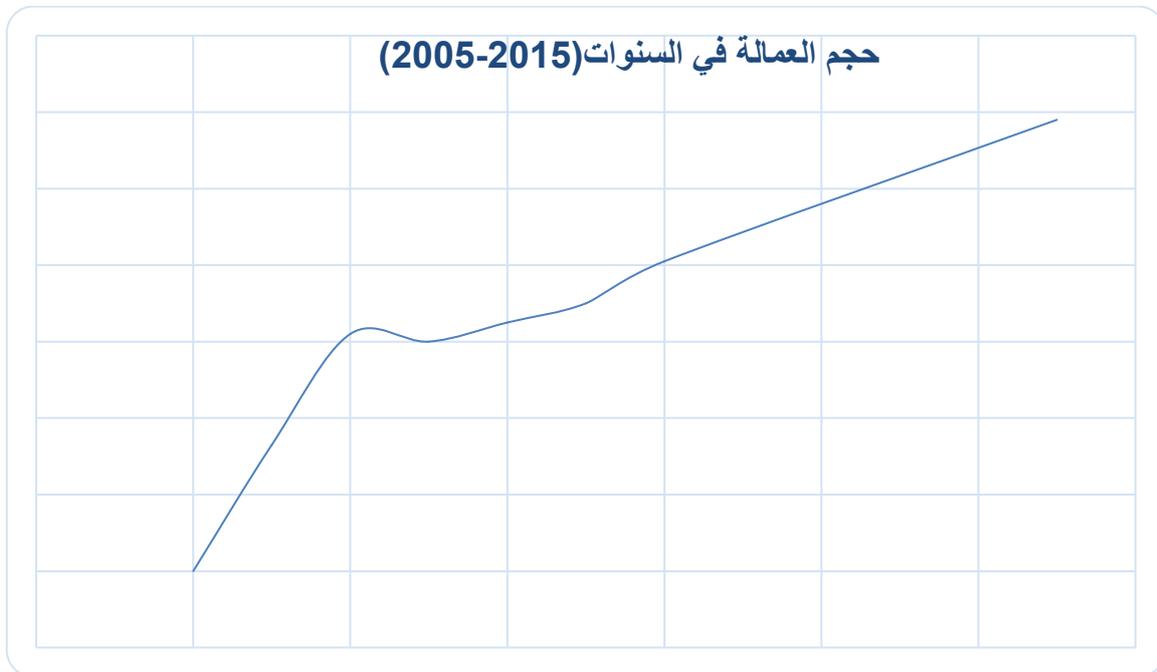
- جدول رقم (05) : تطور حجم العمالة قديلة للمياه المعدنية.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2015
عدد العمال	53	82	80	85	90	101	138

- المصدر: معلومات من وثائق المؤسسة (البطاقة التقنية للمؤسسة)

ويمكن تمثيل تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة بمنحنى بياني كما يوضحه الشكل التالي:

- شكل رقم (03): منحنى بياني يمثل تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة للفترة 2005-2015.



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

وخاصة فيما يتعلق بالعمال نلاحظ أن حجم العمالة ارتفع بشكل ملحوظ بين سنتي: 2005-2015

وخاصة فيما يتعلق بالعمال التنفيذيين السائقين، والعمال الذين يسهرون على متابعة مراحل العملية الإنتاجية وهذا

يعود إلى محاولة المؤسسة زيادة إنتاجيتها والتوسيع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تفتضيه مرحلة نموها، ثم استمر في الزيادة بعد سنة: 2007 إلى غاية الآن نظرا لوصول المؤسسة إلى مرحلة النضج

### ثانيا: أهداف مؤسسة قديلة.

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

**المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة سنحاول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

**أولاً: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.**

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة) ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.

- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي.

**ثانياً: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة**

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيماً وظيفياً، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

### 1- المسير:

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

- الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.

- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.
- وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

- **الأمانة:** توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.
- 2- الدائرة التقنية:**

تضم الدائرة التقنية للمؤسسة قديلة مصلحتين:

1. **مصلحة الإعلام الآلي:** توكل إليها مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...
2. **مصلحة المخبر:** تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

**3- دائرة التسيير:**

تضم المصالح التالية:

1. **المصلحة التجارية:** وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت.
  - إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
  - المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.
  - إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.
  - المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.
2. **بمصلحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:
  - إعداد كشف أجور العمال.
  - تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
  - التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

3. **مصلحة المحاسبة:** تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
- تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.
- حساب رواتب العمال وتسديدها.

#### 4- دائرة الصيانة والتجهيزات: تضم المصالح التالية:

1. **مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار:** ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.

2. **مصلحة صيانة التجهيزات:** لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
- القيام بالدراسات التقنية.
- متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
- إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

#### 5- دائرة الإنتاج:

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله وتضم ثلاث مصالح هي:

1. **مصلحة الإنتاج:** إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
  - متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.
  - الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
  - تحسين الإنتاج والإنتاجية.
  - دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.
  - توزيع المنتجات.
- وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي:
- 2 لتر، 1,5 لتر، 1 لتر، 0,5 لتر، 0,33 لتر.
- تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:
- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.
  - مرحلة تغليف المنتج.
  - مرحلة التعبئة.
  - مرحلة تجميع القارورات.
- وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول الموالي.
- **كالسيوم:** مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.
  - **مغنيزيوم:** ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.
  - **بوتاسيوم:** تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.
  - **صوديوم:** يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
  - **سولفات:** تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.
  - بالإضافة إلى كلور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

- الجدول رقم (06) : مكونات المياه المعدنية " قديلة. "

المكونات	كاليوم	مغنيوم	بوتاسيوم	صوديوم	سولفات	الكلورور	النترت	النترات	درجة الحموضة	بقايا جافة
المقادير ملغ/ لتر	78	37	2	29	95	40	0.01>	4.5	7.35	564

المصدر: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

2. **مصلحة مراقبة النوعية:** تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته

للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.
- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.

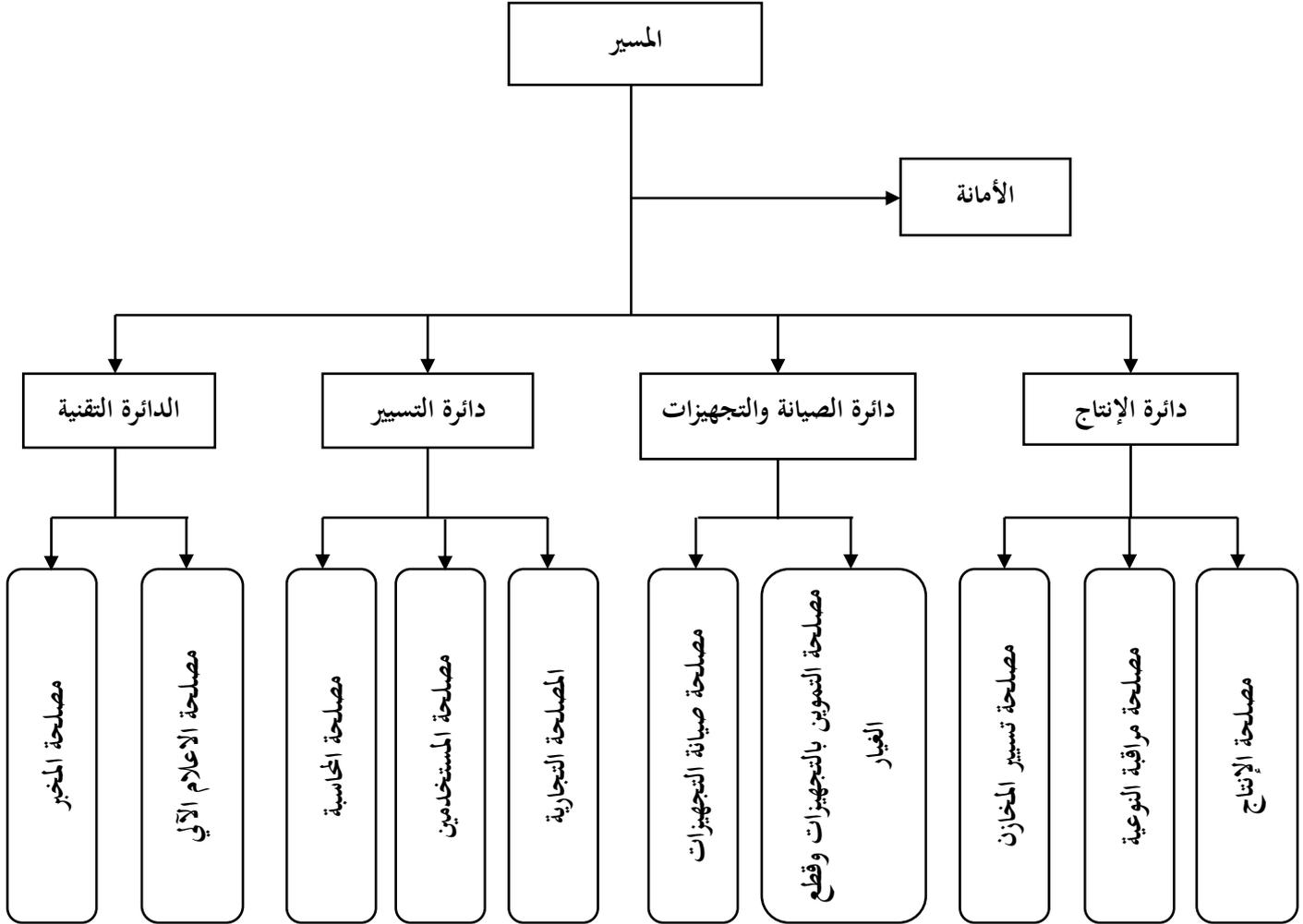
وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي إلى الإضرار به.

3. **مصلحة تسيير المخازن:** تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات

الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي:

- الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: تم اعداده بناء على معلومات المؤسسة المعطاة

## المبحث الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة قديلة للفترة من 2019 الى 2021..

بهدف حساب وتحليل النسب المالية لقائمة التدفقات النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية سوف يتم في هذا

المبحث عرض كل من الميزانية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية للسنوات 2019-2020-2021 :

**المطلب الأول:** عرض الميزانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة من 2019 الى 2021.

سنعرض في هذا المطلب ميزانية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك من خلال عرض أصول وخصوم المؤسسة

سنوات 2019-2020-2021.

## 1- عرض أصول الميزانية المحاسبية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة من (2019-2021).

اعتماد على تقارير التسيير السنوية المقدمة من طرف المؤسسة تم إعداد الجدول الموالي والذي يعرض أصول الميزانية

المحاسبية للمؤسسة للسنوات 2019-2020-2021.

## - الجدول رقم (07): أصول الميزانية لمؤسسة قديلة لسنوات 2019-2020-2021.

2021	2020	2019	الأصول
0			الموجودات غير المتداولة
192,339.48	384,678.99	723,690.28	الأصول غير الملموسة
0	0	0	أصول ثابتة
22,690,080.00	22,690,080.00	22,690,080.00	أراضي
287,278,044.70	340,559,708.35	397,164,142.40	البنائات
274,729,110.86	319,996,714.26	320,252,992.99	الأصول الملموسة الأخرى
0	0	0	الأصول الثابتة في الامتياز
306,186,900.29	283,956,308.56	297,642,417.43	الأصول قيد التنفيذ
0	0	0	الأصول المالية
0	0	0	الأوراق المالية المحسوبة على أساس حقوق الملكية
7,700.00	7,700.00	7,700.00	المساهمات الأخرى والذمم المدينة ذات الصلة
0	0	280,000,000.00	الأوراق المالية المجمدة الأخرى
72,918,095.85	71,878,152.77	71,797,491.41	القروض والأصول المالية الأخرى غير المتداولة
3,692,914.34	0	0	الأصول الضريبية المؤجلة
0	0	473,832,727.35	ربط الحسابات
967,695,185.52	1,039,473,342.93	1,864,111,241.85	إجمالي الأصول غير المتداولة
0	0	0	الأصول المتداولة
1,812,560,015.34	1,378,193,312.10	1,193,814,983.44	الأسهم والمستحقات
0	0	0	المستحقات والاستخدامات المماثلة
35,754,088.80	27,814,561.15	31,400,476.86	العملاء
509,380,389.35	513,823,406.82	45,041,121.15	مدينون آخرون

251,973,138.42	110,510,780.35	71,130,714.21	الضرائب وما شابه ذلك
0	0	0	المستحقات الأخرى والاستخدامات المماثلة
0	0	0	الاستثمارات والأصول المالية المتداولة الأخرى
1,016,732,482.91	376,561,867.07	445,910,433.55	خزينة
3,626,400,114.81	2,406,903,927.50	1,787,297,729.21	إجمالي الممتلكات الحالية
4,594,095,300.33	3,446,377,270.43	3,651,408,971.06	إجمالي الأصول العامة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

## 2- عرض خصوم الميزانية المحاسبية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة من (2019-2021).

اعتماد على تقارير التسيير السنوية المقدمة من طرف المؤسسة تم إعداد الجدول الموالي والذي يعرض خصوم

الميزانية المحاسبية للمؤسسة للسنوات 2019-2020-2021.

### - الجدول رقم (08): أصول الميزانية لمؤسسة قديلة لسنوات: 2019-2020-2021.

2021	2020	2019	الخصوم
			الأموال الخاصة
162,619,800.00	162,619,800.00	162,619,800.00	رأس المال المصدر
0	0	0	رأس المال غير المسمى
65,885,322.94	65,885,322.94	65,885,322.94	الأقساط والاحتياطيات - الاحتياطيات الموحدة (1)
0	0	0	إعادة التقييم
0	0	0	فجوة التكافؤ (1)
1,107,602,649.15	1,644,030,138.82	1,316,341,557.21	صافي الدخل - حصة المجموعة من صافي الدخل (1)
1,977,626,925.42	333,596,786.60	1,282,030,291.49	حقوق الملكية الأخرى - الأصول المحتجزة
0	0	0	حصة الشركة المندمجة (1)
0	0	0	حصة الأقلية (1)
3,313,734,697.51	2,206,132,048.37	2,826,876,971.65	المجموع I
0	0	0	مطلوبات غير متداولة
0	0	108,882,863.40	القروض والديون المالية
0	0	0	الضرائب (المؤجلة والمخصصة)
0	0	0	الديون الأخرى غير الجارية
0	0	0	المخصصات والدخل المدفوع مقدما
0	0	108,882,863.40	المجموع II

0	0	0	المطلوبات المتداولة:
864,132,846.64	417,848,767.04	534,879,543.80	حسابات قابلة للدفع
193,182,091.83	155,203,265.13	71,873,163.72	الضرائب
223,045,664.35	667,193,189.89	108,896,428.49	ديون أخرى
0	0	0	المسؤولية النقدية
1,280,360,602.82	1,240,245,222.06	715,649,136.01	المجموع III
4,594,095,300.33	3,446,377,270.43	3,651,408,971.06	إجمالي الالتزامات العامة (I+II+III)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

تعكس الميزانية المركز المالي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية في نقطة زمنية محددة وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة ولتوضيح مدى الزيادة والانخفاض في بنود الميزانية سيتم اجراء التحليل الافقي للميزانية بالاعتماد على العلاقة التالية:

الزيادة أو الانخفاض = (قيمة البند في سنة 2021 - قيمة البند في سنة 2020) / قيمة البند في 2020

من هذا القانون الإشارة السالبة دلالة على انخفاض وإشارة موجبة دلالة على الارتفاع ويتم حساب هذه النسب كما هو موضح في الجدول التالي:

- الجدول رقم (09): نسب التحليل الأفقي للميزانية للفترة: 2021-2020

الزيادة والانخفاض	الخصوم	الزيادة والانخفاض	لأصول
0.5	مجموع الأموال الخاصة	-0.5	التشبيات المعنوية
0	الخصوم غير الجارية	-0.078	التشبيات العينية
0.032	الخصوم الجارية	-0.069	مجموع الأصول غير الجارية
-	-	0	مجموع الأصول الجارية
0.33	مجموع الخصوم	0.33	مجموع الأصول

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة قديلة.

يتضح من التحليل الأفقي للميزانية انه هناك انخفاض في بنود الميزانية المتعلقة بالتشبيات المعنوية والعينية ومجموع الأصول الغير جارية وكما نلاحظ انه هناك ارتفاع في باقي بنود الميزانية مما يدل على أن الشركة تعتمد على الديون طويلة الأجل في استثماراتها وفي تمويل نفسها بأموالها الخاصة.

المطلب الثاني: عرض قائمة الدخل لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة من 2019 الى 2021.

اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تم اعداد الجدول الموالي والذي يعرض قائمة

الدخل للمؤسسة سنوات.2019-2020-2021

- الجدول رقم (10): قائمة الدخل للمؤسسة قديلة لسنوات:2019-2020-2021.

2021	2020	2019	البيان
5,529,912,995.15	5,276,264,687.11	5,526,147,350.58	المبيعات والمنتجات ذات الصلة
25,701,640.87	-9,398,527.49	4,071,175.84	التغير في مخزون المنتجات التامة الصنع وقيد التنفيذ
0	0	0	الإنتاج المعطل
0	0	429,208.25	منح التشغيل
<b>5,555,614,636.03</b>	<b>5,266,866,159.62</b>	<b>5,530,647,734.66</b>	إنتاج التميرين
-3,571,862,885.24	-2,850,860,218.00	-3,396,702,222.04	المشتريات المستهلكة
-128,328,140.12	-98,902,444.89	-145,117,266.64	الخدمات الخارجية والاستهلاك الآخر
<b>-3,700,191,025.36</b>	<b>-2,949,762,662.90</b>	<b>-3,541,819,488.68</b>	II- استهلاك التميرين
<b>1,855,423,610.66</b>	<b>2,317,103,496.72</b>	<b>1,988,828,245.99</b>	III- قيمة التشغيل المضافة (I-II)
-292,484,618.87	-254,127,756.97	-261,185,294.88	نفقات الموظفين
-34,858,070.82	-25,048,395.89	-19,984,162.21	الضرائب والمدفوعات الأخرى
<b>1,528,080,920.98</b>	<b>2,037,927,343.86</b>	<b>1,707,658,788.89</b>	IV- فائض التشغيل الإجمالي
13,024,414.78	18,676,711.99	19,314,155.85	المنتجات التشغيلية الأخرى
-128,698,978.32	-119,593,020.83	-95,951,118.22	مصاريف تشغيلية أخرى
-183,051,157.48	-194,592,309.89	-231,928,660.57	مخصصات الاستهلاك والمخصصات وخسائر القيمة
0	0	0	عكس خسائر ومخصصات انخفاض القيمة
<b>1,229,355,199.95</b>	<b>1,742,418,725.12</b>	<b>1,399,093,165.95</b>	خامسا- النتيجة التشغيلية
1,874,005.27	4,093,754.07	1,286,768.74	المنتجات المالية
-1,773,062.72	-12,947,811.37	-11,410,577.48	مصاريف مالية
<b>100,942.55</b>	<b>-8,854,057.30</b>	<b>-10,123,808.74</b>	سادسا- النتيجة المالية
<b>1,229,456,142.50</b>	<b>1,733,564,667.82</b>	<b>1,388,969,357.21</b>	سابعا- النتيجة العادية قبل الضرائب (V+VI)
-125,546,407.70	-89,534,529.00	-72,627,800.00	الضرائب المستحقة على النتائج العادية
3,692,914.34	0	0	الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية
<b>5,570,513,056.07</b>	<b>5,289,636,625.68</b>	<b>5,551,248,659.25</b>	إجمالي الإيرادات من الأنشطة العادية
<b>-4,462,910,406.93</b>	<b>-3,645,606,486.86</b>	<b>-4,234,907,102.04</b>	إجمالي تكاليف الأنشطة العادية
<b>1,107,602,649.15</b>	<b>1,644,030,138.82</b>	<b>1,316,341,557.21</b>	ثامنا- صافي نتائج الأنشطة العادية
-	-	0	العناصر غير العادية (المنتجات) (سيتم تحديدها)
-	-	0	بنود غير عادية (رسوم) (سيتم تحديدها)
-	-	0	التاسع- نتيجة استثنائية
<b>1,107,602,649.15</b>	<b>1,644,030,138.82</b>	<b>1,316,341,557.21</b>	نتيجة X-NET للسنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

**المطلب الثالث:** عرض قائمة تدفقات النقدية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنعرض في هذا المطلب تحليل لصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بغرض توضيح مدى قدرة المؤسسة على خلق تدفقات للخزينة انطلاقاً من الأنشطة السابقة الذكر، وذلك بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات المالية.

**1. عرض وتحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة من 2019 إلى 2021.**

يعرض الجدول الموالي قائمة التدفقات النقدية (حسب الطريقة المباشرة) لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة (-2021 2019)، حيث أن المؤسسة تتبع الطريقة المباشرة لإعداد هذه القائمة بناء على توصيات النظام المحاسبي (2019)،

- **الجدول رقم (11):** جدول التدفقات النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة (2019-2021).

2021	2020	2019	البيان
			التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
6,574,201,351.04	6,285,059,917.25	6,569,370,135.97	المقبوضات من الزبائن
-			المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
5,091,896,156.91	-4,553,475,146.30	-4,732,286,142.25	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-2,161,532.45	-4,107,352.67	-10,220,800.42	الضرائب عن النتائج المدفوعة
-180,369,999.60	-60,953,286.80	-53,645,982.60	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر العادية
1,299,773,662.08	1,666,524,131.48	1,773,217,210.70	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر الغير عادية
734,333.69	-2,519,663.84	-15,210,143.70	صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية (أ)
<b>1,300,507,995.77</b>	<b>1,664,004,467.64</b>	<b>1,758,007,067.00</b>	
0	0	0	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
-113,802,470.29	-157,354,363.32	-309,284,383.86	المسحوبات عن اقتناء تقييدات عينية أو معنوية
4,077,004.40	4,558,327.20	3,243,303.00	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تقييدات عينية أو معنوية
-9,240,000.00	-7,164,210.23	-6,681,026.32	المسحوبات عن اقتناء تقييدات مالية
7,661,937.47	286,639,746.86	355,572,432.90	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تقييدات مالية
0	0	18,956.56	الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
0	0	0	الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
<b>-111,303,528.43</b>	<b>126,679,500.51</b>	<b>42,869,282.27</b>	صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية (ب)
0	0	0	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية
0	0	0	التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم
-518,722,687.13	-1,742,321,591.21	-1,644,733,598.23	الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
0	47,444.54	14,023,722.27	التحصيلات المتأتية من القروض
-30,311,164.37	-117,758,387.96	-159,355,336.04	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
<b>-549,033,851.50</b>	<b>-1,860,032,534.63</b>	<b>-1,790,065,211.99</b>	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية
0	0	0	تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولة
<b>640,170,615.84</b>	<b>-69,348,566.48</b>	<b>10,811,137.28</b>	تغير أموال الخزينة (أ+ب+ج)
<b>376,561,867.07</b>	<b>445,910,433.55</b>	<b>435,099,296.27</b>	أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية

1,016,732,482.91	376,561,867.07	445,910,433.55	أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
640,170,615.84	-69,348,566.48	10,811,137.28	تغير أموال الخزينة خلال الفترة
-467,432,033.31	-1,713,378,705.30	-1,305,530,419.93	المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

### أولاً: تحليل صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية.

تعتبر التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية مؤشراً هاماً لبيان مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية لأنها تمثل مصدر هام للتمويل الداخلي لها، كما تعد مقياس لقدرة المؤسسة على المحافظة على قدرتها التشغيلية ودعم الأنشطة الأخرى مثل تسديد الديون والإقتراضات ودفع توزيعات الأرباح للمساهمين وتنفيذ الاستثمارات دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية.

نوضح في الجدول الموالي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

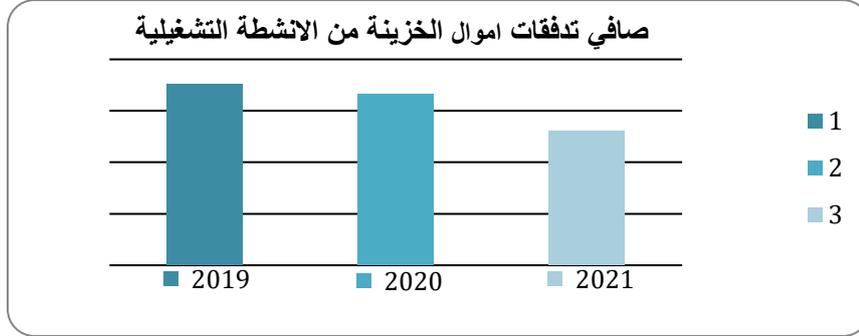
### - الجدول رقم (12): التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية للفترة من 2019-2021

2021	2020	2019	البيان
			التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
6,574,201,351.04	6,285,059,917.25	6,569,370,135.97	المقبوضات من الزبائن
-	-	-	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
5,091,896,156.91	4,553,475,146.30	4,732,286,142.25	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-2,161,532.45	-4,107,352.67	-10,220,800.42	الضرائب عن النتائج المدفوعة
-180,369,999.60	-60,953,286.80	-53,645,982.60	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر العادية
734,333.69	-2,519,663.84	-15,210,143.70	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر الغير عادية
<b>1,300,507,995.77</b>	<b>1,664,004,467.64</b>	<b>1,758,007,067.00</b>	صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التشغيلية
<b>(21.84%)</b>	<b>(5.34%)</b>	-	نسبة التغير في صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التشغيلية

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019-2021

ويمكن تجسيد معطيات هذا الجدول في الرسم البياني، وذلك لتوضيح تغيرات صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية على مدار ثلاث سنوات متتالية.

- الشكل رقم (05): صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التشغيلية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (12).

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن قيم صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية للفترة ما بين 2019 و2021 كانت قيمتها موجبة أي أن المؤسسة حققت فائض في الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية. كانت نتائج صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لسنوات: 2019، 2020، 2021 قدرت بـ: 1,758,007,067.00 دج، 1,664,004,467.64 دج، 1,300,507,995.77 دج على التوالي، ويرجع سبب ذلك إلى أن المقبوضات المتحصلة من الزبائن أكبر من مدفوعات الموردين والمصاريف الأخرى أي أن المؤسسة حصلت نقدية كافية من الزبائن بالشكل الذي يغطي احتياجاتها من المبالغ المدفوعة للموردين ومصاريفها الأخرى. يرجع سبب النتائج الموجبة إلى قدرة المؤسسة على توفير نقدية داخلية كافية استطاعت من خلالها تغطية نقديتها الخارجة حيث قدرت مقبوضات المؤسسة خلال سنة 2019 بـ: 6,569,370,135.97 دج أما مدفوعاتها النقدية فقدرت بـ: 4,732,286,142.25 دج.

وفي سنة: 2020 كانت المقبوضات من الزبائن تقدر بـ 6,285,059,917.25 دج في حين أن مدفوعات المؤسسة قدرت بـ: 4,553,475,146.30 دج، حيث نلاحظ انخفاض في قيمة المقبوضات من الزبائن وكذلك انخفاض في قيمة مدفوعات الموردين والمستخدمين مقارنة بسنة 2019: وهذا ما يفسر انخفاض صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية حيث كانت نسبة التغير تقدر بـ: 5.34% أما في سنة 2021 فنلاحظ كذلك انخفاض صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية حيث قدرت نسبة التغير بـ: حيث سجلت المؤسسة ارتفاع في قيمة مدفوعات الموردين والمستخدمين مقارنة بسنة: 2020 مع تضاعف قيمة الضرائب عن النتائج المدفوعة.

ثانيا: تحليل صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية.

تتمثل التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية في التدفقات التي تعبر عن الأنشطة المتعلقة بالحصول أو التخلص من الموجودات طويلة الأجل، وبالتالي فهي تعبر عن مدى الإنفاق الذي قامت به المؤسسة محل الدراسة للحصول على الموارد اللازمة لتوليد الدخل والتدفقات النقدية مستقبلا.

يوضح الجدول الموالي تدفقات خزينة الاستثمار لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة من 2019 إلى 2021

- الجدول رقم (13): التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019-2021 :

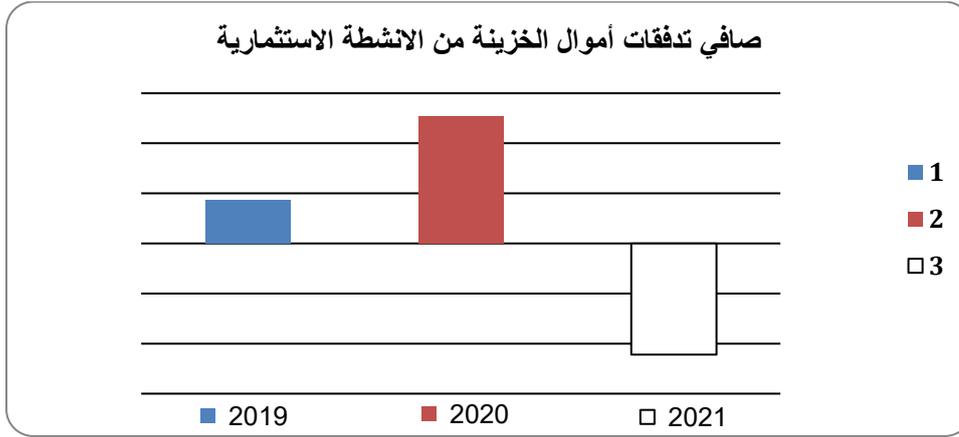
2021	2020	2019	البيان
			التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
-113,802,470.29	-157,354,363.32	-309,284,383.86	المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية
4,077,004.40	4,558,327.20	3,243,303.00	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية
-9,240,000.00	-7,164,210.23	-6,681,026.32	المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية
7,661,937.47	286,639,746.86	355,572,432.90	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية
0	0	18,956.56	الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
0	0	0	الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
-111,303,528.43	126,679,500.51	42,869,282.27	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية
(187.86%)	195%	-	نسبة التغير في صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة الاستثمارية

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من (2019-2021)

ويمكن تجسيد معطيات هذا الجدول في الرسم البياني، وذلك لتوضيح تغيرات صافي التدفقات النقدية للأنشطة

الاستثمارية على مدار ثلاث سنوات متتالية.

- الشكل رقم (06): صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة الاستثمارية.



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

من الجدول والتمثيل البياني نلاحظ ما يلي:

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن قيم صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية لسنة: 2019 و2020 كانت قيمتها موجبة أي أن المؤسسة حققت فائض في الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية، بينما تم تحقيق نتيجة سالبة سنة 2021.

إذ كانت نتائج صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية لسنوات: 2021، 2020، 2019 قدرت بـ: 42,869,282.27 دج، 126,679,500.51 دج، 111,303,528.43 دج على التوالي.

يرجع سبب تحقيق المؤسسة لنتائج موجبة لسنة 2019 و2020 إلى أن عمليات التنازل عن التثبيتات أكبر من التسديدات التي قامت بها من أجل اقتناء التثبيتات المادية أو المعنوية والمالية. أي أن المؤسسة حصلت نقدية كافية من عمليات التنازل عن التثبيتات بالشكل الذي يغطي احتياجاتها من التسديدات التي قامت بها من أجل اقتناء التثبيتات المادية أو المعنوية والمالية.

كما نلاحظ أيضا أن صافي تدفقات المؤسسة من الأنشطة الاستثمارية في حالة تزايد من سنة 2019 إلى سنة 2020 حيث كانت نسبة التغير في سنة 2020 بـ: 195% ويرجع سبب زيادة صافي تدفقات المؤسسة من الأنشطة الاستثمارية سنة 2020 إلى انخفاض التسديدات التي قامت بها من أجل اقتناء التثبيتات المادية أو المعنوية والمالية حيث بلغت: 157,354,363.32 دج، مقابل: 309,284,383.86 دج سنة 2019.

يرجع سبب تحقيق المؤسسة لنتيجة سالبة سنة: 2021 إلى التسديدات التي قامت بها من أجل اقتناء التثبيتات المادية أو المعنوية والمالية، أما فيما يخص عمليات التنازل عن التثبيتات فقد قامت بها المؤسسة خلال سنة: 2021 وعلى الرغم من ذلك إلا أنها لم تغطي العجز الحاصل خلال هذه السنة حيث كانت نسبة التغير، (187.86%) وذلك

بسبب الانخفاض الكبير في عمليات التنازل عن التثبيتات حيث بلغت 7,661,937.47 دج بينما بلغت قيمتها 355,572,432.90 دج، و286,639,746.86 دج سنة 2019 و2020 على التوالي.

ثالثا: تحليل صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية.

ترتبط التدفقات النقدية التمويلية ارتباطا وثيقا بكل من التدفقات النقدية التشغيلية والاستثمارية حيث تعتبر مؤشر لمدى توفر واستخدام النقدية من خلال الأسهم والسندات والقروض.

يمثل الجدول الموالي التدفقات النقدية للأنشطة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة من 2019 إلى 2021.

- الجدول رقم (14): التدفقات النقدية للأنشطة التمويلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019-2021

2021	2020	2019	البيان
0	0	0	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية
0	0	0	التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم
-518,722,687.13	-1,742,321,591.21	-1,644,733,598.23	الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
0	47,444.54	14,023,722.27	التحصيلات المتأتية من القروض
-30,311,164.37	-117,758,387.96	-159,355,336.04	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
<b>-549,033,851.50</b>	<b>-1,860,032,534.63</b>	<b>-1,790,065,211.99</b>	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية
238.78%	(3.90%)	-	نسبة التغير في صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التمويلية

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019-2021.

ويمكن تجسيد معطيات هذا الجدول في الرسم البياني، وذلك لتوضيح تغيرات صافي التدفقات النقدية للأنشطة

التمويلية على مدار ثلاث سنوات متتالية.



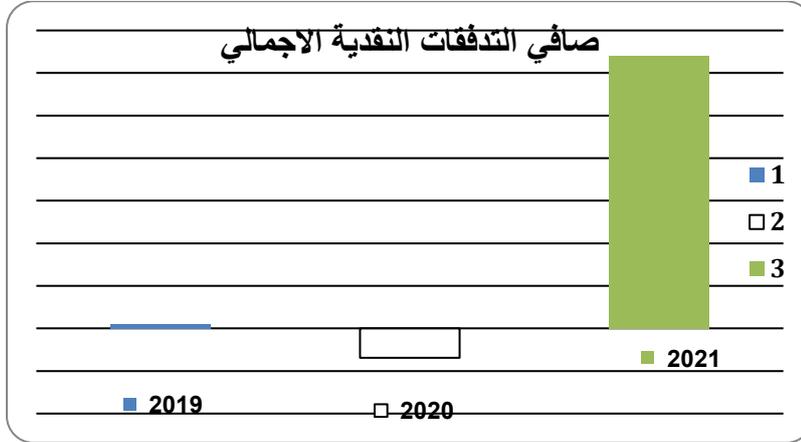
ـالجدول رقم (15): التدفقات النقدية للأنشطة الإجمالية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

2021	2020	2019	البيان
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية (أ)
-111,303,528.43	126,679,500.51	42,869,282.27	صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية (ب)
-549,033,851.50	-	-	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية
640,170,615.84	-69,348,566.48	10,811,137.28	صافي تدفقات النقدية الإجمالي
(10.23%)	(7.41%)	-	نسبة التغير في صافي تدفقات النقدية الإجمالي

ـ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة للفترة من 2019-2021.

ويمكن تجسيد معطيات هذا الجدول في الرسم البياني، وذلك لتوضيح تغيرات صافي التدفقات النقدية للأنشطة الإجمالية على مدار ثلاث سنوات متتالية.

ـ الشكل رقم (08): صافي تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة الإجمالية.



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

من الجدول والتمثيل البياني نلاحظ ما يلي:

أن صافي التدفقات النقدية الإجمالي للمؤسسة كان متذبذب، إذ انخفض بنسبة 7.41% في سنة 2020 ثم عاود الارتفاع خلال سنة 2021 بنسبة 10.23%، حيث حققت المؤسسة صافي تدفق نقدي إجمالي موجب خلال سنتي 2019 و 2021، وسالب خلال سنة 2020.

يرجع عجز خزينة المؤسسة خلال سنة 2020 إلى التدفق النقدي السالب المحقق من الأنشطة التمويلية بالرغم من تحقيق المؤسسة لصافي تدفق نقدي موجب من أنشطتها التشغيلية والاستثمارية حيث لم تستطيع تغطية عجز الأنشطة التمويلية من خلال نشاطها التشغيلي والاستثماري، فالعجز المحقق من الأنشطة التمويلية فاق الفائض المحقق من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية.

أما سنة 2019 التي حققت فيه المؤسسة نتائج موجبة فيرجع سبب ذلك إلى تحقيقها لصافي تدفق نقدي موجب من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية مما مكنها من تغطية عجزها الحاصل في أنشطتها التمويلية. سنة 2021 حققت فيه المؤسسة نتائج موجبة ويرجع سبب ذلك إلى تحقيقها لصافي تدفق نقدي موجب من الأنشطة التشغيلية مما مكنها من تغطية عجزها الحاصل في أنشطتها التمويلية والاستثمارية، حيث أن الفائض المحقق من الأنشطة التشغيلية فاق العجز المحقق من الأنشطة التمويلية والاستثمارية.

## 2. دور تحليل جدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات المالية.

### - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

لاحظنا أنه وفي كل سنوات الدراسة كانت موجبة، وبالتالي فنتائج المؤسسة تدل على قدرتها على تسيير نشاطها التشغيلي بشكل جيد والذي يعتبر النشاط الرئيسي لتوليد الإيراد في المؤسسة والمصدر الأساسي للنقدية فيها، فالتدفق النقدي التشغيلي الموجب الذي حققته المؤسسة خلال سنوات الدراسة يعتبر علامة جيدة للمؤسسة ويدل على جودة سيولة المؤسسة وربحيتها.

فصافي التدفقات التشغيلي السالب يدل على أن عمليات التشغيل مستخدمة للنقدية وليست منتجة للنقدية وهذا الأمر يشير إلى أن المؤسسة في حاجة ماسة إلى تدبير نقدية من أنشطتها الاستثمارية والتمويلية حيث تضطر المؤسسة إلى التنازل عن بعض أصولها الثابتة أو الاقتراض أو اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية وذلك من أجل تغطية عجزها التشغيلي وهذا الأمر الذي يؤثر سلبا على المؤسسة

### - التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

ما يمكن ملاحظته فإن مؤسسة الدراسة كانت نتائج صافي تدفقاتها من الأنشطة الاستثمارية سالبة سنة 2021 وهذا يدل على الزيادة في الأصول الثابتة والاستثمارات المالية وهذا مؤشر لاحتمال النمو مستقبلا والزيادة في الأرباح في المؤسسة.

كما لاحظنا أيضا أن عمليات النشاط الاستثماري لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية متنوعة حيث نجد المتحصلات من التنازلات عن التثبيتات العينية والمالية والتحصيلات عن التوظيفات المالية وبالتالي وجود نقدية داخلية من نشاطها الاستثماري.

فمؤسسة قديلة قامت باقتناء تثبيبات عينية وتثبيبات مالية خلال سنوات الدراسة، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال ما سبق حيث تعرف المؤسسة توسعا وذلك من خلال اقتناء الأصول الثابتة المالية والعينية والتي تعتبر مصادر لتوليد أرباح وتدفقات نقدية مستقبلية

#### - صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

ان نتائج صافي التدفقات التمويلية للمؤسسة متذبذب بين السالب والموجب، بحيث تنوعت عملياتها المتعلقة بنشاط التمويل كما قامت إضافة إلى التوزيعات على المساهمين بتحصيلات نقدية من القروض وتسديدات لمختلف ديونها المالية، وهذا يدل على أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعتمد على مصادر تمويل خارجية.

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات التدفق النقدي ودورها في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

إن الهدف الأساسي من إعداد جدول التدفقات النقدية هو تحليل أحسن للمؤسسة، أي إعطاء حكم أفضل للسيولة الآنية والفهم الحسن لمفهومي المقبوضات والمدفوعات هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقييم مختلف وظائف المؤسسة من خلال فصل التدفقات حسب الوظائف، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخلاص بعض المؤشرات والنسب المالية التي تستخدم في تقييم مختلف أوجه النشاط، وعليه سيتم انتقاء بعض النسب المالية والتي تزيد أكثر في دقة وجودة التحليل لأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

**المطلب الأول:** استخدام مقاييس تقييم جودة السيولة في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

توفر السيولة لدى المؤسسة يسهل على المؤسسة الوفاء بالتزاماتها في المواعيد المتفق عليها ويرتبط ذلك خصوصا من التدفقات المتولدة من الأنشطة التشغيلية، ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من جدول التدفقات النقدية للخزينة لتقييم سيولة المؤسسة نجد:

**أولا: نسبة تغطية النقدية:**

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالالتزامات الاستثمارية والتمويلية كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياطات، يوضح الجدول الموالي نسبة التغطية النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة الممتدة من

2019 إلى 2021

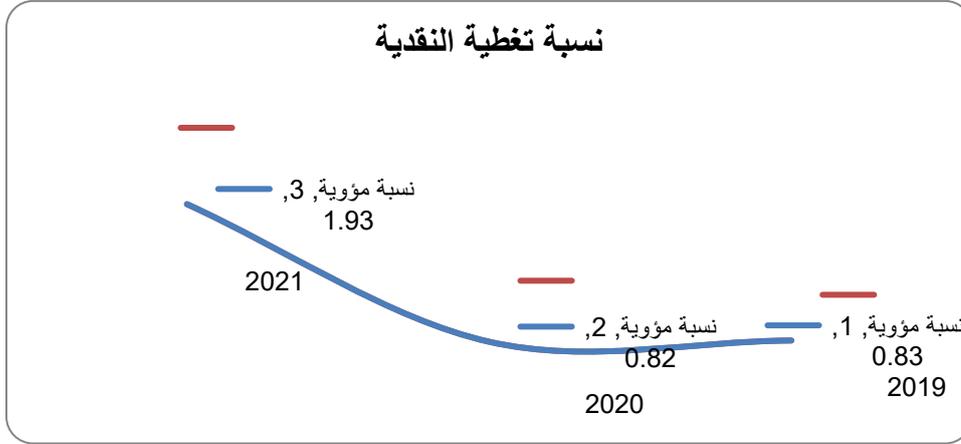
- الجدول رقم (16): نسبة التغطية النقدية لمؤسسة قديلة خلال الفترة 2019-2021

2021	2020	2019	البيان
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
672076322.2	2024598553	2120054344	اجمالي التدفقات الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية
1.93	0.82	0.83	نسبة تغطية النقدية

. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021

ولكي نوضح التغير في نسبة التدفق النقدي التشغيلي لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى المنحنى بياني التالي:

- الشكل رقم: (09) نسبة تغطية النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية للفترة من 2019 إلى 2021.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول رقم (16)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة تغطية النقدية موجب خلال سنوات الدراسة حيث قدرت سنة 2019 و 2020 ب: 0,82، 0,83 على التوالي، إلى أنها نسب غير كافية من أجل تغطية جميع التزاماتها الاستثمارية والتمويلية، أما وخلال سنة 2021 فكانت النسبة موجبة وقدرت ب: 1,93 وهي نسبة كافية من أجل تغطية جميع التزامات المؤسسة الاستثمارية والتمويلية وهذا يدل على الوضعية المالية الجيدة لها وليست بحاجة إلى مصادر تمويل خارجية لتغطية أي عجز.

بما أن المعدلات المتحصل عليها مقبولة في أغلب سنوات الدراسة يمكن على أساسها أن تتخذ المؤسسة قرارات استثمارية بزيادة اقتناء الثبنيات، وأيضا قرارات تمويلية من خلال الزيادة في الحصول على القروض في الفترة المستقبلية.

ثانيا: نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون:

وتسمى كذلك بنسبة فوائد الديون توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد فوائد الديون، وانخفاض هذه النسبة مؤشر سيئ وينبئ بمشاكل قد تواجه المؤسسة في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة.

يوضح الجدول الموالي نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 .

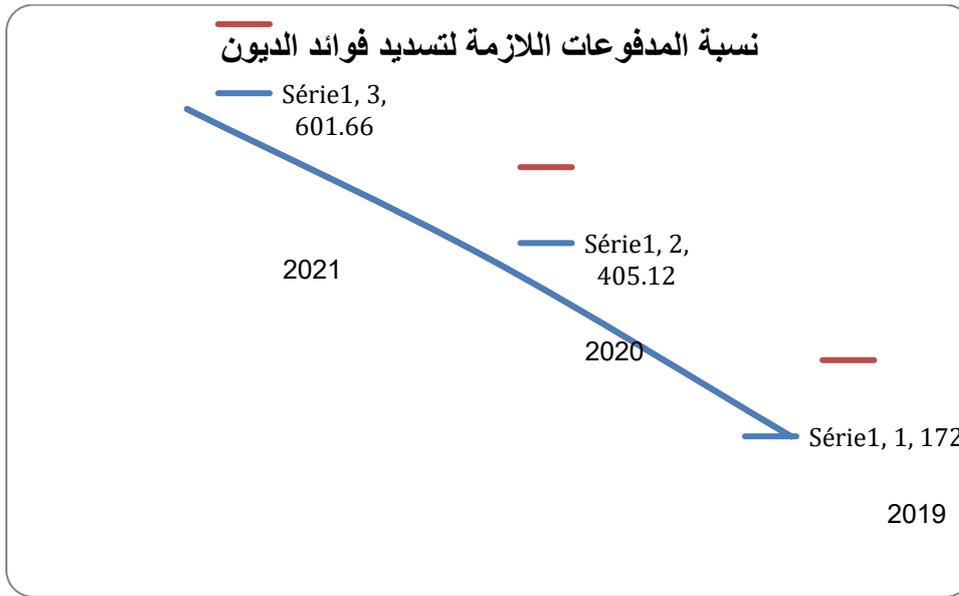
- الجدول رقم (17): نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون لمؤسسة قديلة خلال الفترة 2019-2021.

2021	2020	2019	البيان
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
2,161,532.45	4,107,352.67	10,220,800.42	فوائد الديون
601,66	405,12	172,00	نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021

ولكي نوضح التغير في نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (10): نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (17).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن هذه النسب كانت موجبة خلال السنوات 2019، 2020، 2021 حيث قدرت بـ : 172,00، 405,12، 601,66 على التوالي، ويرجع سبب ذلك إلى التدفق النقدي التشغيلي الموجب الذي حققته المؤسسة خلال هذه الفترة، و أن هذه النسب كافية من أجل تسديد إجمالي فوائد ديون المؤسسة من خلال صافي تدفقاتها النقدية التشغيلية، إذ نلاحظ أن المؤسسة تمكنت من تسديد جميع فوائد

ديونها من خلال صافي تدفقاتها التشغيلية مع بقاء فائض وهذا يدل على الوضعية المالية المريحة للمؤسسة وقدرتها على توليد سيولة نقدية عالية من خلال نشاطين رئيسيين.

بما أن المؤسسة حققت نسبة عالية فبالتالي تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار بتسديد فوائد الديون في الفترة المستقبلية بالاعتماد على صافي التدفق النقدي.

### ثالثا: نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الخصوم:

تعتبر نسبة شاملة لكل الالتزامات المستحقة على المؤسسة وكلما كان الارتفاع لمؤشر هذه النسبة كلما كان ذلك مؤشر جيد يبين قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها.

يوضح الجدول الموالي نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الخصوم لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

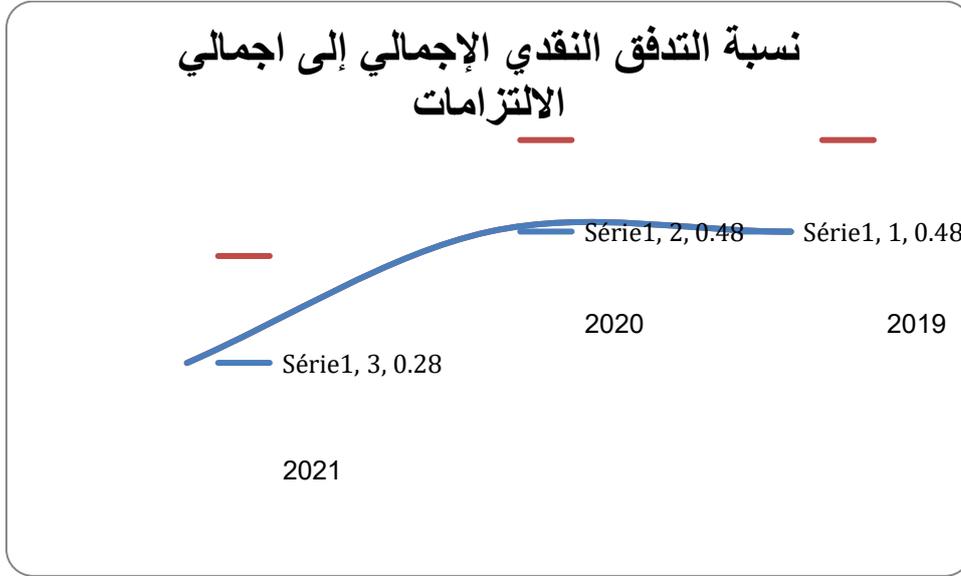
### - الجدول رقم (18): نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الخصوم لمؤسسة قديلة خلال الفترة 2019-2021

2021	2020	2019	البيان
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
4,594,095,300.33	3,446,377,270.43	3,651,408,971.06	إجمالي الالتزامات
0,28	0,48	0,48	نسبة التدفق النقدي الإجمالي إلى الالتزامات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021.

ولكي نوضح التغير في نسبة التدفق النقدي الإجمالي إلى إجمالي الالتزامات لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (11): نسبة التدفق النقدي الإجمالي إلى إجمالي الالتزامات لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (18).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الخصوم كانت موجبة خلال سنوات الدراسة وقدرت هذه النسبة خلال السنوات: 2019، 2020، 2021 ب: 0,28، 0,48، 0,48 على التوالي، حيث كانت ثابتة في سنتي 2019 و 2020 لتتخفض سنة 2021، وهذا راجع إلى الفائض المحقق في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، وهي نسب غير كافية للمؤسسة من أجل تغطية إجمالي التزاماتها تغطية إجمالية.

بما أن المؤسسة حققت نسبة غير كافية فبالتالي تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار بتخفيض التزاماتها في الفترة المستقبلية بالاعتماد على صافي التدفق النقدي.

#### رابعاً: نسبة صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية:

إن هذه النسبة يتم التعبير عنها بصيغ مختلفة كلها مرتبطة بمقدرة صافي التدفق النقدي من النشاط التشغيلي في تغطية التزامات المؤسسة قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو كليهما، هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها المتداولة من خلال التدفقات من الأنشطة التشغيلية.

يوضح الجدول الموالي نسبة صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

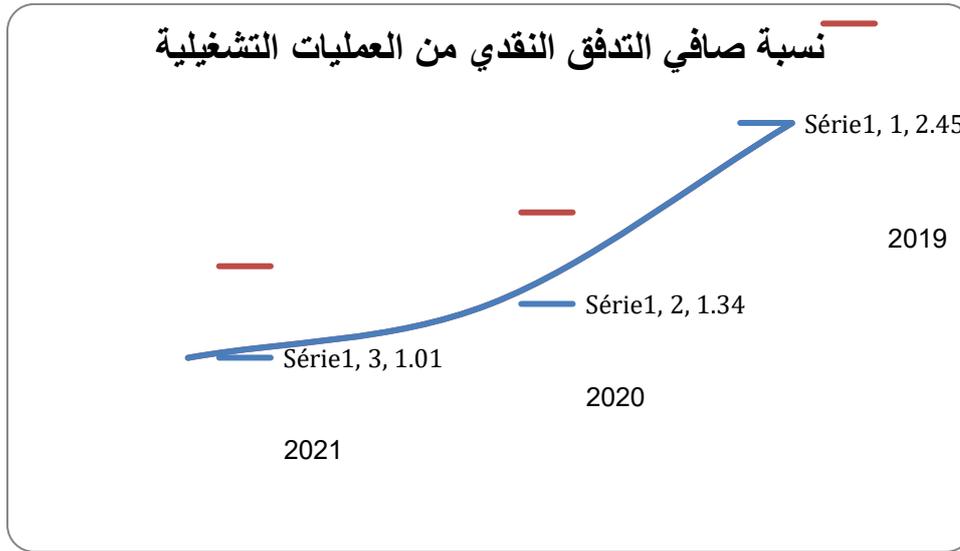
- الجدول رقم (19): نسبة صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية لمؤسسة قديلة خلال الفترة من 2019 إلى 2021.

البيان	2019	2020	2021
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	1,758,007,067.00	1,664,004,467.64	1,300,507,995.77
الخصوم المتداولة	715,649,136.01	1,240,245,222.06	1,280,360,602.82
صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية	2,45	1,34	1,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021

ولكي نوضح التغير في صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (12): صافي التدفق النقدي من العمليات التشغيلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (19)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة التدفق النقدي من العمليات التشغيلية موجبة خلال السنوات 2019، 2020، 2021، حيث قدرت ب: 1,01، 1,34، 2,45 على التوالي، وهي نسب كافية من أجل تغطية الخصوم المتداولة وعلى أي تمكن المؤسسة من تغطية التزاماتها الجارية.

بما أن المؤسسة حققت نسب كافية فبالتالي تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار بزيادة التزاماتها المتداولة في الفترة المستقبلية بالاعتماد على صافي التدفق النقدي، حيث أن أكثر من يلجأ إلى هذه النسبة هم المقرضون والمسؤولون في المؤسسات عن منح القروض.

ومن خلال نتائج التحليل لمؤشرات السيولة والتي كانت موجبة خلال سنوات الدراسة: 2020، 2019، 2021، بسبب التدفق النقدي التشغيلي الموجب، كما نلاحظ أن هذه النسب جيدة وكافية لمواجهة الالتزامات النقدية المختلفة للمؤسسة ومنه يمكن القول إن سيولة المؤسسة جيدة، كما تدل على الوضعية المالية المريحة للمؤسسة وقدرتها على توليد سيولة نقدية عالية من خلال نشاطها الرئيسي، إن من أهم القرارات المالية المتخذة بناء على مؤشرات تقييم جودة السيولة.

- الاعتماد على المصادر الداخلية للمؤسسة من خلال أصولها الاقتصادية من اجل التقليل من التدفقات النقدية الخارجة (قرار تمويلي).

- التخفيض والدراسة الجيدة لحجم النفقات الاستثمارية من اجل إدارتها جيدا (قرار استثماري)

**المطلب الثاني:** مساهمة مقاييس تقييم جودة الربحية في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

تسمح مؤشرات جودة الأرباح بقياس كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأرباح، وهي تقدم معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل الذي يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق وصافي التدفق النقدي الذي يتم تحديده على الأساس النقدي، وهذا المؤشر يعبر عن أهمية ارتفاع التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية للشركة.

هناك مجموعة من النسب المالية التي يمكن اشتقاقها من جدول تدفقات الخزينة تفيد في تقييم جودة الربحية لدى المؤسسة نجد من بينها:

**أولاً: نسبة التدفق النقدي التشغيلي:**

تعتبر المبيعات النقدية مصدراً أساسياً للتدفقات النقدية الواردة، هذه النسبة يثبت كفاءة المؤسسة في تسير مبيعاتها، ومؤشر على سياسة الائتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها.

سنقوم من خلال هذا الجدول بعرض تطور نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة وذلك خلال الفترة

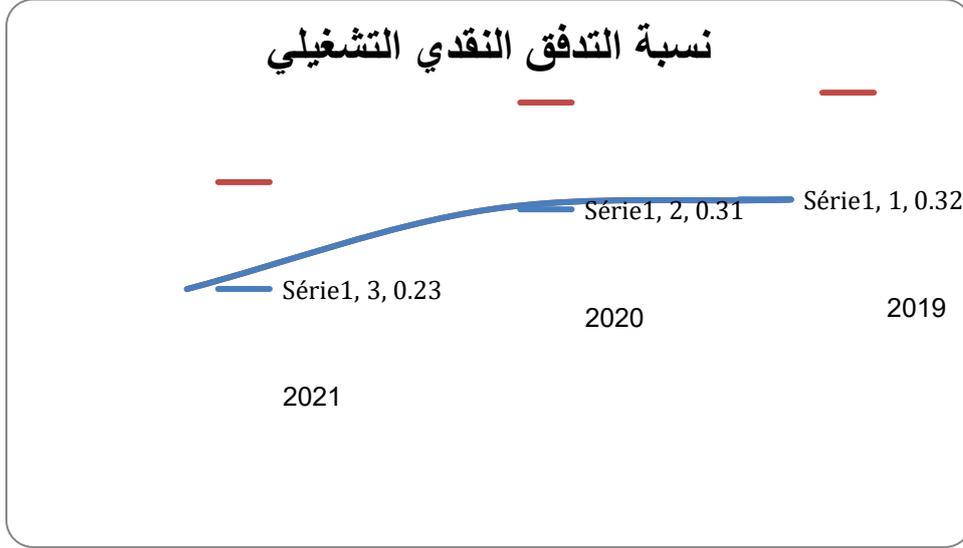
الممتدة من 2019 إلى 2021.

- الجدول رقم (20): نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة 2019-2021.

2021	2020	2019	البيان
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
5529912995.15	5276264687	5526147350	صافي المبيعات
0,23	0,31	0,32	نسبة التدفق النقدي التشغيلي

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021 ولكي نوضح التغير في نسبة التدفق النقدي التشغيلي لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (13): نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021



- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (20).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة التدفق النقدي التشغيلي موجبة خلال سنوات 2019، 2020، 2021: وهذا راجع إلى تحقيق المؤسسة صافي تدفق نقدي موجب من الأنشطة التشغيلية، وقدرت ب: 0,23، 0,31، 0,32 على التوالي.

حيث في سنتي 2019 كانت النسبة 0.32 بمعنى كل 1 دج من المبيعات ينتج عنه 0.32 تدفق نقدي لينخفض إلى 0.31 سنة 2020 و 0.23 سنة 2021.

إلا أنها تبقى نسب غير كافية تدل على عدم قدرة المؤسسة على توليد نقدية كافية من صافي المبيعات أي أنه يوجد نقص في سياسة الائتمان المتبعة من طرف المؤسسة، وهذا يعكس مدى كفاءة سياسة الائتمان في تحصيل النقدية من قبل المؤسسة.

يمكن للمؤسسة الاعتماد على هذا المؤشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة الائتمانية التي تتبعها في تحصيل نقدياتها ومن خلال النسب على المؤسسة اتخاذ قرار بشأن تحسين سياستها في تحصيل نقدياتها في الفترة المقبلة (التسريع في تحصيل نقدياتها)

ثانيا: نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

توضح هذه النسبة قدرة أنشطة المؤسسة على توليد التدفقات نقدية داخلية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية والإنفاق الرأس مالي وسداد أقساط ديون طويلة الأجل.

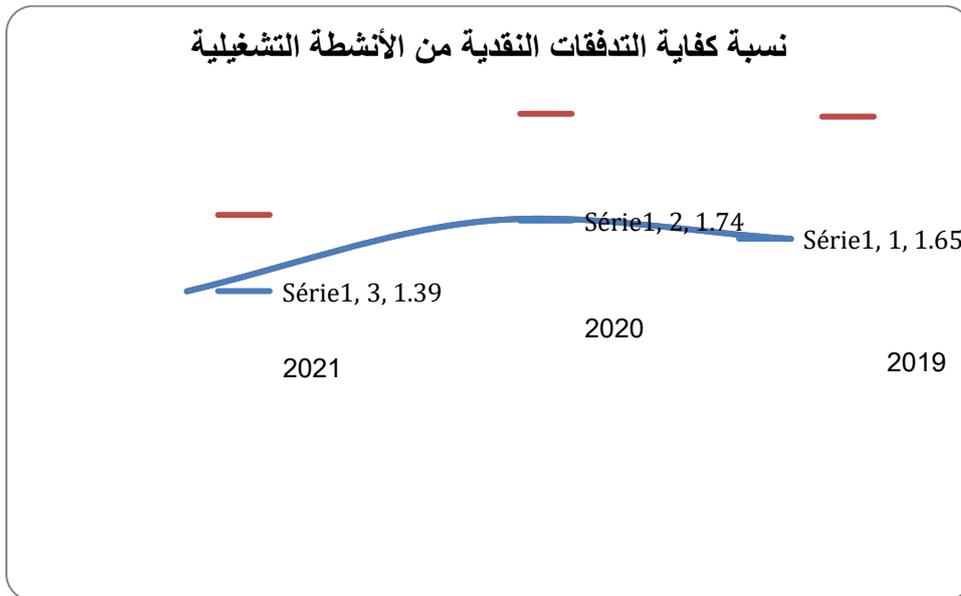
سنقوم من خلال هذا الجدول بعرض تطور نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021

- الجدول رقم (21): نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لمؤسسة قديلة خلال الفترة من 2019 الى 2021.

2021	2020	2019	البيان
6,574,201,351.04	6,285,059,917.25	6,569,370,135.97	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
4,726,377,770.62	3,618,060,054.21	3,974,055,407.56	الاحتياجات النقدية الاساسية
1,39	1,74	1,65	نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021 ولكي نوضح التغير في نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (14) : نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 الى 2021



- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (21).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية خلال السنوات: 2019، 2020، 2021 كانت جيدة حيث قدرت بـ: 1,74، 1,65، 1,39 على التوالي وهي تدل على كفاءة وقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية لمقابلة احتياجاتها النقدية الأساسية، حيث أن النسب المحققة كافية من أجل مواجهة احتياجاتها النقدية الأساسية من خلال تدفقاتها النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية.

من خلال حساب هذه النسبة نجد أن التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية تغطي احتياجات المؤسسة بشكل كبير حيث ارتفعت من 165% إلى 174% وذلك خلال سنوات 2019 إلى 2020، وارتفاع هذه النسبة يساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات استثمارية باقتناء المزيد من الثببتات، أو عدم تأجيل المدفوعات الأخرى أو زيادة الأجر، أما في سنة 2021 نجد تراجع ملحوظ حيث انخفضت إلى 139% ومما يمكنها اتخاذ قرار بالتخفيض في اقتناء المزيد من الثببتات أو عدم زيادة الأجر في السنوات المستقبلية.

#### ثالثاً: نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:

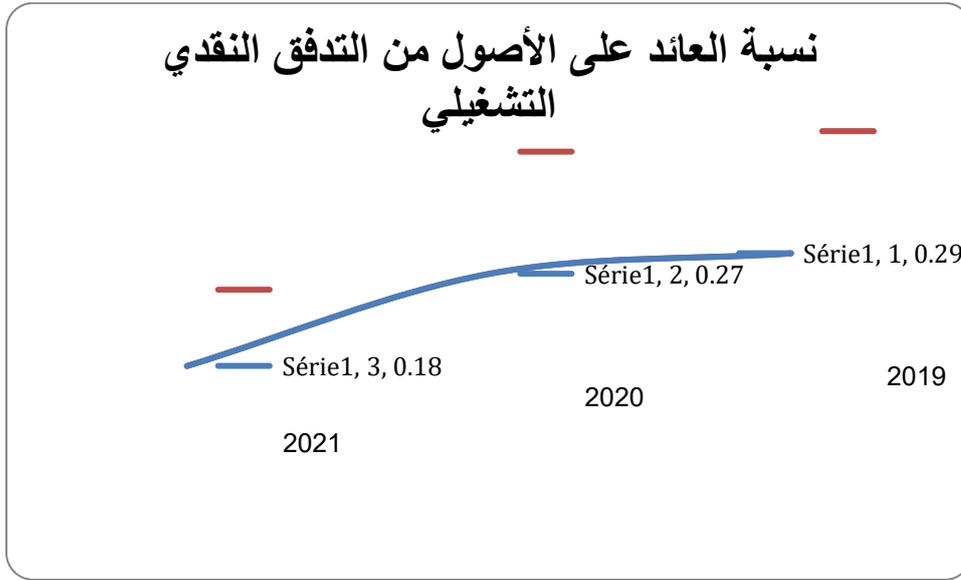
تعكس هذه النسبة قدرة أصول المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية وارتفاعها مؤشر على استغلال المؤسسة لأصولها في توليد النقد مما يشجعها على زيادة استثماراتها. سنقوم من خلال هذا الجدول بعرض تطور نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

- الجدول رقم (22) : نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة خلال الفترة من 2019 إلى 2021.

2021	2020	2019	البيان
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
7,344,031,233.11	6,071,104,150.66	6,128,324,406.20	اجمالي الأصول
0,18	0,27	0,29	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الحزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021 ولكي نوضح التغير في نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (15): نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021



- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (22).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي موجبة وفي انخفاض مستمر خلال السنوات: 2021، 2020، 2019 حيث قدرت ب: 0,27، 0,29، 0,18 على التوالي، وهذا راجع إلى تحقيق المؤسسة صافي تدفق نقدي موجب من الأنشطة التشغيلية وهي تعتبر نسب كافية حيث تدل على كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها ومساهمتها في توليد تدفق نقدي تشغيلي، أي أن موجودات المؤسسة قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.

ففي 2019 قدرت النسبة: 29%، أي كل 1 دج مستثمر يولد تدفق نقدي ب: 0,29 دج، وهذا يدل على زيادة كفاءة مؤسسة قديلة في استغلال أموالها، كما تراجع في 2020 حيث أصبحت: 27% أي كل 1 دج مستثمر يولد تدفق نقدي ب: 0,29 دج، لتراجع تراجع ملحوظ سنة 2021 حيث بلغت 18% أي كل 1 دج مستثمر يولد تدفق نقدي ب: 0,18 دج وهذا دليل على النقص في كفاءة المؤسسة في استغلال أموالها.

يمكن للمؤسسة الاعتماد على هذا المؤشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار، فقد حققت نسب كبيرة موجبة وبالتالي اتخاذ القرارات التي تمكنها من الاستثمار في المستقبل، وما دام هذا المؤشر في تراجع بالتالي عليها اتخاذ قرارات بتخفيض الاستثمار في المستقبل.

رابعاً: نسبة النقدية التشغيلية:

تقوم هذه النسبة بمقارنة الأرباح مع التدفقات النقدية التشغيلية لتوضيح نشاط الإنتاج والبيع ومدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية وارتفاع هذه النسبة يعطي مؤشراً جيداً.

سنقوم من خلال هذا الجدول بعرض تطور نسبة النقدية التشغيلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 .

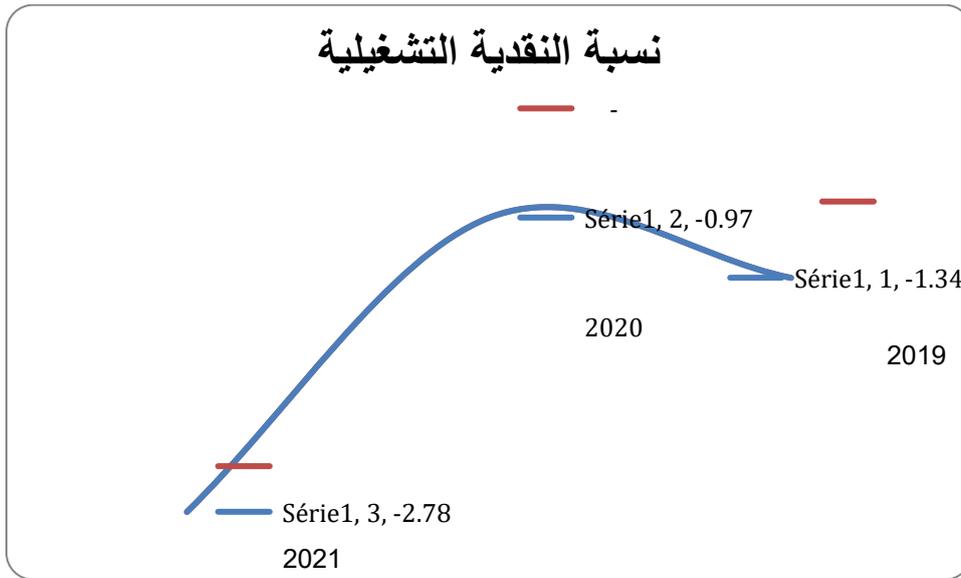
- الجدول رقم: (23) نسبة النقدية التشغيلية لمؤسسة قديلة خلال الفترة: 2019-2021-

البيان	2019	2020	2021
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	1,758,007,067.00	1,664,004,467.64	1,300,507,995.77
الدخل الصافي	(1,305,530,419.93)	(1,713,378,705.30)	(467,432,033.31)
نسبة النقدية التشغيلية	(1,34)	(0,97)	(2,78)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021

ولكي نوضح التغير في نسبة النقدية التشغيلية لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (16): نسبة النقدية التشغيلية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021



- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (23) .

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة حققت خسائر سنوية خلال سنوات الدراسة: 2019، 2020، 2021 مما يجعلها عاجزة على توليد تدفق نقدي تشغيلي من خلال دخلها الصافي، أي عجز أرباح المؤسسة في توليد تدفقات نقدية تشغيلية جيدة.

وبالتالي فالمؤسسة لا يمكن أن تعتمد هذا المؤشر في عملية اتخاذ القرار كونه سالب.

المطلب الثالث: مساهمة مقاييس تقييم السياسة المالية في اتخاذ القرار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية. توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة مؤشرات مناسبة ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال سياسات التمويل، وهناك مجموعة من النسب المالية التي يمكن اشتقاقها من جدول تدفقات الخزينة تفيد في تقييم السياسة المالية لدى المؤسسة نجد من بينها:

#### أولاً: نسبة التوزيعات النقدية:

توفر هذه النسبة معلومات عند السياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة في مجال توزيع الأرباح النقدية من خلال تدفقاتها النقدية من الأنشطة التشغيلية ومدى استقرار هذه السياسة، ارتفاع هذه النسبة يوضح قدرة المؤسسة على تسديد توزيعات الأرباح دون الحاجة الى مصادر تمويل خارجية. سنقوم من خلال هذا الجدول بعرض تطور نسبة التوزيعات النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 .

- الجدول رقم (24) : نسبة التوزيعات النقدية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية خلال الفترة: 2019-2021

2021	2020	2019	البيان
518,722,687.13	1,742,321,591.21	1,644,733,598.23	توزيعات نقدية للمساهمين
1,300,507,995.77	1,664,004,467.64	1,758,007,067.00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
0,40	1,04	0,93	نسبة التوزيعات النقدية

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021

ولكي نوضح التغير في نسبة التوزيعات النقدية لسنوات الدراسة سنترجم معطيات الجدول إلى منحني بياني التالي:

- الشكل رقم (17): نسبة التوزيعات النقدية لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 إلى 2021



- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (24)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة حققت نسبة موجبة خلال سنوات الدراسة : 2019، 2021، 2020 قدرت بـ: 0,40 ، 1,04 ، 0,93 على التوالي، وهذا يعكس قدرة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة المتعلقة بالتوزيعات النقدية على المساهمين ، وعليه فإن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها اتجاه توزيعات الأرباح وهذا بسبب التدفق النقدي الموجب الذي حققته على طول سنوات الدراسة، فيما عدا سنة 2020 التي حققت فيها المؤسسة نسبة 1,04 حيث تبقى نسبة غير كافية لتغطية جميع التوزيعات النقدية للمساهمين.

بما أن المؤسسة حققت نسب كافية فبالتالي تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار بتخفيض التوزيعات النقدية للمساهمين، وذلك لاستغلال هذه المبالغ في تمويل المؤسسة بدل اللجوء إلى الاقتراض.

ثانيا: نسبة الإنفاق الرأسمالي.

تعبر هذه النسبة عن مدى مساهمة مصادر التمويل طويلة الأجل في تمويل الأصول الثابتة، كما أن انخفاض

هذه النسبة قد يكون نتيجة زيادة الاستثمار في المخزون وزيادة الاستثمارات المالية.

سنقوم من خلال هذا الجدول بعرض تطور نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 .

–الجدول رقم (25): نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة قديلة خلال الفترة الممتدة من 2019 الى 2021.

2021	2020	2019	البيان
123,042,470.29	164,518,573.55	315,965,410.18	الانفاق الرأسمالي الحقيقي
-	47,444.54	14,023,722.27	التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل واصدارات الأسهم والسندات
-	3476,59	22,53	نسبة التوزيعات النقدية

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة قديلة للفترة من 2019 الى 2021

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تقم بإصدار أسهم أو سندات أو منح قروض طويلة الأجل خلال سنة 2021، إن نسبة الإنفاق الرأسمالي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية غير موجودة في سنة 2021، هذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على مصادر تمويل الخارجية في تمويل انفاقها الرأسمالي.

أما خلال سنتي 2020، 2019 فقدرت نسبة الإنفاق الرأسمالي ب 3476,59، 22.53 على التوالي وهذه النسب تبين عدم أهمية مصادر التمويل الخارجية في تمويل الإنفاق الرأسمالي للمؤسسة.

إن نسبة الإنفاق الرأسمالي للمؤسسة غير موجودة في سنة 2021 وبالتالي المؤسسة لا تعتمد عليه في اتخاذ القرار. فيتوجب على المؤسسة اتخاذ قرار الزيادة في رأس المال عن طريق طرح أسهم جديدة لفتح المجال أمام المستثمرين من اجل فتح آفاق استثمارية جديدة.



الخاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة التي كانت بموضوع دور جدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات المالية و ذلك للتعرف أيضا على مدى مساهمة هذه القائمة في المؤسسة و التي احتلت أهميتها المرتبة الأولى من حيث أهميتها و ذلك لما جاءت به من إضافات على القوائم المالية الأخرى التي تساعد على ترشيد القرارات و السياسات و الخطط و معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة باعتبارها المرتكز الأساسي لأي قرارات متخذة مستقبلا لأنها دوما ما تسعى لتحقيق الأهداف و تعظيم العائد على الاستثمار لكون قرار الاستثمار يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح المؤسسة في السنين القادمة، و كما أن القرارات التي يمكن اتخاذها في المؤسسة ذات قيمة و أهمية لمستخدميها مما يتطلب تحليل للقوائم المالية بالخصوص قائمة جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لذلك نجد أن عملية اتخاذ القرار معقدة و لها قواعد محددة و غالبا ما يتم دراسة و تحليل كل ما يلزم ذلك لاختيار القرار الرشيد لهذا جاءت بعض المؤشرات و النسب المالية المتعلقة بجدول تدفقات الخزينة للإسهام الفعال في ذلك من خلال تحليلها و رؤية تطور النسب عبر السنوات للحصول على جودة ذو فعالية أكثر من المعلومات لكي يتم اتخاذ القرار.

### 1- اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة النظرية و الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على مستوى مؤسسة قديلة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **الفرضية الأولى:** مفادها " يعتمد مسؤولو مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على قائمة التدفقات النقدية في عملية اتخاذ القرار"، من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤولي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد على قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي بنا إلى نفي الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية:** مفادها " يمكن معرفة الوضعية المالية الحقيقية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية من خلال تحليل جدول قائمة التدفقات النقدية"،

من خلال تحليلنا لقائمة تدفقات النقدية للمؤسسة سنوات 2019-2020-2021 تم التوصل إلى:

- المؤسسة حققت فائض في الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية.
- المؤسسة حققت فائض في الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية، بينما تم تحقيق نتيجة سالبة سنة 2021.
- المؤسسة حصلت نقدية كافية من عمليات التنازل عن الثببتات بالشكل الذي يغطي احتياجاتها من التسديدات التي قامت بها من أجل اقتناء الثببتات المادية أو المعنوية والمالية.
- زيادة المدفوعات النقدية من الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها وانخفاض التحصيلات المتأتية من القروض التي تم القيام بها وبالتالي تحقيق نتيجة سالب في الأنشطة التمويلية.

ومن خلال هذه النتائج يتبين صحة الفرضية الثانية.

● **الفرضية الثالثة:** "تساعد النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ قرار الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية"، من خلال تحليل مؤشرات التدفق النقدي تم التوصل إلى ما يلي:

- تحتوي قائمة التدفقات النقدية على معلومات محاسبية مفصلة تساعد في عملية اتخاذ القرار الاستثماري، وهو ما تم معابنته في الدراسة التطبيقية من خلال المعلومات التي تتضمنها قائمة التدفقات النقدية وتحليل أهم الأرصدة والنسب المالية المشتقة منها والتي على أساسها يتم استنتاج معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات استثمارية ملائمة.

- تساهم قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات التمويلية، حيث توفر معلومات ومؤشرات كمية تساعد في تقييم السياسات المالية التي تكسبها أهمية بالغة في اتخاذ القرارات التمويلية وسداد الالتزامات والفوائد، كما تقدم القائمة معلومات عن مصادر التمويل التي تحصلت عليها المؤسسة ومدى وملاءمتها.

- تساهم قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ قرار توزيع الأرباح، فمن خلال مساهمتها في اتخاذ قرار استثماري لتعظيم العائد وتخفيض التكاليف يجب اتخاذ قرار تمويلي يهتم بتحديد الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة والبحث عن مصادر التمويل الضرورية وبالتالي يأتي قرار توزيع الأرباح الذي يهتم بتحديد الجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيتم استثماره وجزء من الأرباح المحتجزة التي تعتبر مصدر تمويلي جديد. ومن خلال هذه النتائج يتبين صحة الفرضية الثالثة.

## 2- نتائج الدراسة:

- تساهم قائمة التدفقات النقدية في تحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ومعرفة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
- كل القوائم المالية تعد على أساس الاستحقاق إلا قائمة التدفقات النقدية تعد على الأساس النقدي.
- يمكن إعداد قائمة التدفقات النقدية وفقاً لطريقتين: الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة ويكمن الفرق بين الطريقتين في كيفية احتساب صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، بينما كيفية إعداد صافي التدفقات؟
- تنفيذ النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسة في الوصول إلى معلومات مفيدة وملائمة، والتي يمكن استخدامها بطريقة فعالة في اتخاذ القرارات والتي لها دوراً في تحقيق الأهداف المسطرة.
- إن المؤسسة تعاني من عجز حاصل في التدفقات النقدية الاستثمارية وذلك راجع إلى ارتفاع المسحوبات من أجل اقتناء أصول ثابتة جديدة بالرغم من أنها تنازلت عن أصول ثابتة أخرى إلا أنها قليلة مقارنة بمبلغ الاقتناء.
- توصلنا بعد حساب النسب المالية التي تمس جانب التمويل لمؤسسة قديلة للسنوات (2019-2021) بتغيير من سنة إلى أخرى وهذا نتيجة تأثرها بسياسة الائتمان المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تتأثر بدورها على القرار

التمويلي المتخذ، وهذه النسب خاصة بمؤشر جودة الربحية، حيث لاحظنا انخفاض في نسبة كفاية التدفق النقدي التشغيلي أما نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات شهدت انخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة.

● توصلنا بعد حساب النسب المالية التي تمس جانب التمويل والاستثمار لمؤسسة قديلة لسنوات الدراسة (2019-2021) حيث لاحظنا قدرة المؤسسة على تسديد ديونها وبالتالي قدرتها على التوسع في نشاطها، فالمؤسسة حققت نسبة عالية وبالتالي تستطيع المؤسسة اتخاذ القرار بتسديد فوائد الديون في الفترة المستقبلية بالاعتماد على صافي التدفق النقدي

● من خلال حساب النسب التي تمس مؤشر سياسة التمويل لمؤسسة قديلة لسنوات (2019-2021) لاحظنا أن المؤسسة قادرة على تغطية التوزيعات النقدية للمساهمين، فالمؤسسة حققت نسب كافية وبالتالي تستطيع اتخاذ القرار بتخفيض التوزيعات النقدية للمساهمين، وذلك لاستغلال هذه المبالغ في تمويل المؤسسة بدل اللجوء إلى الاقتراض.

### 3- التوصيات والاقتراحات:

في نهاية هذه الدراسة سنقوم بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- إلزام معظم المؤسسات الاقتصادية بإعداد قائمة التدفقات النقدية إلى جانب القوائم المالية الأخرى لكونها توفر معلومات مالية خالية من التظليل.
- إعداد دورات تدريبية للمحاسبين حول قائمة التدفقات النقدية ومتابعتهم للتأكد من مواكبتهم للنظام المحاسبي المالي.
- على المؤسسات استغلال المعلومات التي توفرها قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية من خلال تفعيل نظام معلومات محاسبي يعمل على توفير معلومات دقيقة لمتخذي القرارات انطلاقاً من مخرجات القوائم المالية التي يتم إعدادها.
- يجب الاعتماد على الأصول العلمية في اتخاذ القرارات العلمية لكي تتماشى مع التحولات الاقتصادية ومتطلبات العولمة.

## 4- آفاق البحث:

من خلال القيام بهذه الدراسة والمتمثلة في دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات للمؤسسة والتطرق لجوانب الموضوع النظرية والتطبيقية، إلا أن هذه الدراسة قد تكون منطلقاً لإشكاليات جديدة مستقبلية تستحق الدراسة وذلك بالتطرق إلى المواضيع التالية:

- القيام بنفس الدراسة مع المقارنة بين النسب المبنية على الأساس النقدي والنسب المبنية على أساس الاستحقاق.
- دور قائمة التدفقات النقدية في التنبؤ في الفشل المالي.
- أهمية معلومات قائمة التدفقات النقدية في تحديد القيمة السوقية للأسهم.
- استخدام أساليب التحليل المالي الحديثة على قائمة التدفقات النقدية.



# قائمة المراجع

➤ الكتب:

- 1- زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل المالي والتخطيط المالي، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة - جمهورية مصر العربية-، سنة 2013.
- 2- شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010.
- 3- د. أحمد شعبان محمد علي، موسوعة البنوك والائتمان التمويل المصري (2)، دار التعليم الجامعي جامعة الإسكندرية، سنة 2021.
- 4- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2022.
- 5- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله فلسطين، سنة 2008.
- 6- غسان فلاح المطارنة، مؤيد راضي خنفر، التحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2011.
- 7- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2004.
- 8- د. شعيب شتوف، المحاسبة المالية وفقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، سنة 2018.
- 9- محمد عطية مطر، أحمد نواف عبيدات، دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج المبنية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 03، العدد 04، سنة 2007.
- 10- عزة الأزهر، سالمي محمد نينوري، قائمة التدفقات النقدية الوجه الآخر للوضع المالية، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، سنة 2013.
- 11- نور عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن-عمان-، سنة 2000.

12- هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، طبعة أولى، درا الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000.

13- هيتجر ليتراي، ماتولش سيرج، المحاسبة الادارية، ط4، دار المريخ، السعودية، سنة 1988.

14- شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي ifrs، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2012

### ➤ المذكرات:

01- بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA -الوداي-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012-2013.

02- نوال بوضياف، التقويم الذاتي لعمل المدير ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية-دراسة ميدانية بمتقن جابر بن حيان-مسيلة-، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، سنة 2007-2008.

03- نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي، مذكرة للاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة -فلسطين-، سنة 2013.

04- ممدوح بنيه لافي الزين، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المهني استنادا لنموذج جيليات لدى طلبة المرحلة الثانوية في لواء الجيزة وعلاقتها بمستوى النضج المهني والتحصيل الدراسي، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الارشاد والتربية الخاصة، جامعة مؤتة، الأردن، سنة 2014.

05- حديبي عبد القادر، تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المالي الجديد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010/2011.

06- طواهرية توفيق، أهمية تحليل قائمة التدفقات النقدية للخزينة في ظل معايير المحاسبية الدولية، دراسة حالة وحدة نפטال NAFTAL، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر-2015/2016.

07- أمينة زغاد، التحليل المالي ومصادر الأموال واستخداماتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، سنة 2005.

### ➤ المجالات:

01- ايطاحين غانية، أهمية القرار الاداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة للدراسات الاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، قسم علم الاجتماع جامعة البليدة، صفحات 28-43، جوان 2014.

02- الحسين مشقق، رابح طويرات، أثر قياس وتحليل التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وفق Scf والمعيار المحاسبي الدولي IAS 07- دراسة حالة تعاونية الحبوب والقول الجافة لولاية مسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 01، صفحات 143-158، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2021.

03- مبسوط هوارية، بوخرص أحمد أمين، تخزين وليد، أهمية قائمة التدفقات النقدية كأداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال 2020/2019، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 02، ص 331-354، أكتوبر 2022.

04- د. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الصفحات 269-284، سنة 2016.

05- حفاصة أمينة، شريط صلاح الدين، دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي IAS 07، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، جامعة محمد بوضياف المسيلة، -الجزائر-، صفحة 80-88، سنة 2018.

06- ساسي هادف نجاة، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، العدد 35، جامعة قسنطينة-الجزائر-.

07- سليمان عبد الحكيم، عريف عبد الرزاق، أهمية النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة -باتنة-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية- المركز الجامعي سي الحواس-بريكة، العدد 04، ديسمبر 2019.

08- ظريف مريم، الحائك أيمن، أهمية إعداد وتحليل جدول تدفقات الخزينة في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بومرداس-، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 03، جامعة المسيلة، صفحات 80-97.

- 09- كحول صورية، دور المعلومات المحاسبية في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-، ديسمبر 2017.
- 10- هيتجر ليتراي، ماتولش سيرج، المحاسبة الإدارية، طبعة 04، دار المريخ، السعودية، سنة 1988.
- 11- عزة الأزهر، سالمية محمد نينوري، قائمة التدفقات النقدية الوجه الاخر للوضع المالية، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي-الجزائر-، سنة 2013.
- 12- محمد عطية مطر، احمد نواف عبيدات، دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج المبنية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007.
- 13- هلايلي اسلام، احمد قايد نور الدين، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019.

➤ الجرائد والقوانين:

- 01- قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل 29 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، 25 مارس 2009.



الملاحق

## SPA S.G.E.M ACT.EMBOUT.EAU

### BILAN (ACTIF)

	LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
	<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				0.00
	<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>				0.00
	<b>Immobilisations incorporelles</b>	5,797,583.18	5,605,243.70		192,339.48
	<b>Immobilisations corporelles</b>	0	0		0.00
	Terrains	22,690,080.00	0		22,690,080.00
	Bâtiments	850,136,160.16	562,858,115.46		287,278,044.70
	Autres immobilisations corporelles	2,450,486,212.56	2,175,757,101.70		274,729,110.86
	Immobilisations en concession	0	0		0.00
	<b>Immobilisations en cours</b>	306,186,900.29	0		306,186,900.29
	<b>Immobilisations financières</b>	0	0		0.00
	Titres mis en équivalence	0	0		0.00
	Autres participations et créances rattachées	7,700.00	0		7,700.00
	Autres titres immobilisés	0	0		0.00
	Prêts et autres actifs financiers non courants	72,918,095.85	0		72,918,095.85
	Impôts différés actif	3,692,914.34	0		3,692,914.34
	<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3,711,915,646.38</b>	<b>2,744,220,460.86</b>	967,695,185.52
	<b>ACTIF COURANT</b>	0	0		0.00
	<b>Stocks et encours</b>	1,812,560,015.34	0		1,812,560,015.34
	<b>Créances et emplois assimilés</b>	0	0		0.00
	Clients	41,469,560.71	5,715,471.91		35,754,088.80
	Autres débiteurs	509,380,389.35	0		509,380,389.35

	Impôts et assimilés	251,973,138.42	0	251,973,138.42
	Autres créances et emplois assimilés	0	0	0.00
	<b>Disponibilités et assimilés</b>	0	0	0.00
	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0.00
				1,016,732,482.9
	Trésorerie	1,016,732,482.91	0	1
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3,632,115,586.72</b>	<b>5,715,471.91</b>	3,626,400,114.8
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>7,344,031,233.11</b>	<b>2,749,935,932.77</b>	4,594,095,300.3

**SPA S.G.E.M ACT.EMBOUT.EAU**  
**BILAN (PASSIF)**

	LIBELLE	NOTE	2021	2020
	<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
	Capital émis	162,619,800.00		
	Capital non appelé	0		
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	65,885,322.94		
	Ecart de réévaluation	0		
	Ecart d'équivalence (1)	0		
	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1,107,602,649.15		
	Autres capitaux propres - Report à nouveau	1,977,626,925.42		
	<b>Part de la société consolidante (1)</b>	0		
	<b>Part des minoritaires (1)</b>	0		
	<b>TOTAL I</b>		<b>3,313,734,697.51</b>	
	<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	0		
	Emprunts et dettes financières	0		
	<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	0		
	Autres dettes non courantes	0		

Provisions et produits constatés d'avance	0
<b>TOTAL II</b>	0
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	0
Fournisseurs et comptes rattachés	864,132,846.64
Impôts	193,182,091.83
Autres dettes	223,045,664.35
Trésorerie passif	0
<b>TOTAL III</b>	<b>1,280,360,602.82</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4,594,095,300.33</b>

**SPA S.G.E.M GUEDILA**

**BILAN (ACTIF)**

<b>LIBELLE</b>	<b>NOTE</b>	<b>BRUT</b>	<b>AMO/PROV</b>	<b>NET</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	5,797,583.18	5,412,904.20	384,678.99	
<b>Immobilisations corporelles</b>	0	0	0	
Terrains	22,690,080.00	0	22,690,080.00	
Bâtiments	844,678,656.30	504,118,947.95	340,559,708.35	
Autres immobilisations corporelles	2,435,191,742.35	2,115,195,028.09	319,996,714.26	
Immobilisations en concession	0	0	0	
<b>Immobilisations en cours</b>	283,956,308.56	0	283,956,308.56	
<b>Immobilisations financières</b>	0	0	0	
Titres mis en équivalence	0	0	0	
Autres participations et créances rattachées	7,700.00	0	7,700.00	
Autres titres immobilisés	0	0	0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	71,878,152.77	0	71,878,152.77	

	Impôts différés actif	0	0	0
	<b>Comptes de liaison</b>	0	0	0
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3,664,200,223.17</b>	<b>2,624,726,880.24</b>	<b>1,039,473,342.93</b>
	<b>ACTIF COURANT</b>	0	0	0
	<b>Stocks et encours</b>	1,378,193,312.10	0	1,378,193,312.10
	<b>Créances et emplois assimilés</b>	0	0	0
	Clients	27,814,561.15	0	27,814,561.15
	Autres débiteurs	513,823,406.82	0	513,823,406.82
	Impôts et assimilés	110,510,780.35	0	110,510,780.35
	Autres créances et emplois assimilés	0	0	0
	<b>Disponibilités et assimilés</b>	0	0	0
	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0
	Trésorerie	376,561,867.07	0	376,561,867.07
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2,406,903,927.50</b>	0	<b>2,406,903,927.50</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6,071,104,150.66</b>	<b>2,624,726,880.24</b>	<b>3,446,377,270.43</b>

## SPA S.G.E.M GUEDILA

### BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		162,619,800.00	
Capital non appelé		0	
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		65,885,322.94	
Ecart de réévaluation		0	
Ecart d'équivalence (1)		0	

Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1,644,030,138.82
Autres capitaux propres - Report à nouveau	333,596,786.60
<b>Part de la société consolidante (1)</b>	0
<b>Part des minoritaires (1)</b>	0
<b>TOTAL I</b>	<b>2,206,132,048.37</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	0
Emprunts et dettes financières	0
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	0
Autres dettes non courantes	0
Provisions et produits constatés d'avance	0
<b>TOTAL II</b>	0
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	0
Fournisseurs et comptes rattachés	417,848,767.04
Impôts	155,203,265.13
Autres dettes	667,193,189.89
Trésorerie passif	0
<b>TOTAL III</b>	<b>1,240,245,222.06</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>3,446,377,270.43</b>

## SPA S.G.E.M GUEDILA

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	LIBELLE	NOTE	2020	2019
	Ventes et produits annexes		5,276,264,687.11	
	Variation stocks produits finis et en cours		-9,398,527.49	

Production immobilisée	0
Subventions d'exploitation	0
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5,266,866,159.6</b> <b>2</b>
Achats consommés	-2,850,860,218.00
Services extérieurs et autres consommations	-98,902,444.89
	-
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2,949,762,662.9</b> <b>0</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>2,317,103,496.7</b> <b>2</b>
Charges de personnel	-254,127,756.97
Impôts, taxes et versements assimilés	-25,048,395.89
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2,037,927,343.8</b> <b>6</b>
Autresproduitsopérationnels	18,676,711.99
Autres charges opérationnelles	-119,593,020.83
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-194,592,309.89
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1,742,418,725.1</b> <b>2</b>
Produits financiers	4,093,754.07
Charges financières	-12,947,811.37
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-8,854,057.30</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>1,733,564,667.8</b> <b>2</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-89,534,529.00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,289,636,625.6</b> <b>8</b>

	-
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>3,645,606,486.8</b>
	<b>6</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1,644,030,138.8</b>
	<b>2</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1,644,030,138.8</b>
	<b>2</b>

## SPA SGEM GUEDILA

### BILAN (ACTIF)

	<b>LIBELLE</b>	<b>NOTE</b>	<b>BRUT</b>	<b>AMO/PROV</b>	<b>NET</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
		5,797,583.18	5,073,892.90	723,690.28	
<b>Immobilisations corporelles</b>					
	Terrains	22,690,080.00	0	22,690,080.00	
	Bâtiments	837,575,788.31	440,411,645.91	397,164,142.40	
		2,351,682,889.3	2,031,429,896.3		
	Autres immobilisations corporelles	2	3	320,252,992.99	
	Immobilisations en concession	0	0	0	
<b>Immobilisations en cours</b>					
		297,642,417.43	0	297,642,417.43	
<b>Immobilisations financières</b>					
	Titres mis en équivalence	0	0	0	
	Autres participations et créances rattachées	7,700.00	0	7,700.00	

	Autrestitresimmobilisés	280,000,000.00	0	280,000,000.00
	Prêts et autres actifs financiers non courants	71,797,491.41	0	71,797,491.41
	Impôtsdifférésactif	0	0	0
	<b>Comptes de liaison</b>	473,832,727.35	0	473,832,727.35
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4,341,026,676.99</b>	<b>2,476,915,435.14</b>	<b>1,864,111,241.85</b>
	<b>ACTIF COURANT</b>	0	0	0
		1,193,814,983.4		1,193,814,983.4
	<b>Stocks et encours</b>	4	0	4
	<b>Créances et emploisassimilés</b>	0	0	0
	Clients	31,400,476.86	0	31,400,476.86
	Autresdébiteurs	45,041,121.15	0	45,041,121.15
	Impôts et assimilés	71,130,714.21	0	71,130,714.21
	Autres créances et emplois assimilés	0	0	0
	<b>Disponibilités et assimilés</b>	0	0	0
	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0
	Trésorerie	445,910,433.55	0	445,910,433.55
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1,787,297,729.21</b>	0	<b>1,787,297,729.21</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6,128,324,406.20</b>	<b>2,476,915,435.14</b>	<b>3,651,408,971.06</b>

## SPA SGEM GUEDILA

### BILAN (PASSIF)

	<b>LIBELLE</b>	<b>NOTE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
	Capital émis		162,619,800.00	
	Capital non appelé		0	
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		65,885,322.94	

Ecart de réévaluation	0
Ecart d'équivalence (1)	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	1,316,341,557.21
Autres capitaux propres - Report à nouveau	1,282,030,291.49
<b>Part de la société consolidante (1)</b>	0
<b>Part des minoritaires (1)</b>	0
<b>TOTAL I</b>	<b>2,826,876,971.65</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	0
Emprunts et dettes financières	108,882,863.40
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	0
Autres dettes non courantes	0
Provisions et produits constatés d'avance	0
<b>TOTAL II</b>	<b>108,882,863.40</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	0
Fournisseurs et comptes rattachés	534,879,543.80
Impôts	71,873,163.72
Autres dettes	108,896,428.49
Trésorerie passif	0
<b>TOTAL III</b>	<b>715,649,136.01</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>3,651,408,971.06</b>

## SPA SGEM GUEDILA

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	<b>LIBELLE</b>	<b>NOTE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	Ventes et produits annexes		5,526,147,350.58	
	Variation stocks produits finis et en cours		4,071,175.84	

Production immobilisée	0
Subventions d'exploitation	429,208.25
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5,530,647,734.66</b>
Achats consommés	-3,396,702,222.04
Services extérieurs et autres consommations	-145,117,266.64
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-3,541,819,488.68</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>1,988,828,245.99</b>
Charges de personnel	-261,185,294.88
Impôts, taxes et versements assimilés	-19,984,162.21
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1,707,658,788.89</b>
Autres produits opérationnels	19,314,155.85
Autres charges opérationnelles	-95,951,118.22
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-231,928,660.57
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1,399,093,165.95</b>
Produits financiers	1,286,768.74
Charges financières	-11,410,577.48
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-10,123,808.74</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>1,388,969,357.21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-72,627,800.00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,551,248,659.25</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-4,234,907,102.04</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1,316,341,557.21</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>

X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE

1,316,341,557.21

## SPA S.G.E.M ACT.EMBOUT.EAU

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		5,529,912,995.15	
Variation stocks produits finis et en cours		25,701,640.87	
Production immobilisée		0	
Subventions d'exploitation		0	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5,555,614,636.03</b>	
Achats consommés		-3,571,862,885.24	
Services extérieurs et autres consommations		-128,328,140.12	
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-3,700,191,025.36</b>	
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1,855,423,610.66</b>	
Charges de personnel		-292,484,618.87	
Impôts, taxes et versements assimilés		-34,858,070.82	
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1,528,080,920.98</b>	
Autres produits opérationnels		13,024,414.78	
Autres charges opérationnelles		-128,698,978.32	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-183,051,157.48	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1,229,355,199.95</b>	
Produits financiers		1,874,005.27	
Charges financières		-1,773,062.72	
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>100,942.55</b>	
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>1,229,456,142.50</b>	

Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-125,546,407.70
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	3,692,914.34
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,570,513,056.07</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-4,462,910,406.93</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1,107,602,649.15</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1,107,602,649.15</b>

**SPA S.G.E.M GUEDILA**

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	LIBELLE	NOTE	2020	2019
	Ventes et produits annexes		5,276,264,687.11	
	Variation stocks produits finis et en cours		-9,398,527.49	
	Production immobilisée		0	
	Subventions d'exploitation		0	
	<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5,266,866,159.62</b>	
	Achats consommés		-2,850,860,218.00	
	Services extérieurs et autres consommations		-98,902,444.89	
	<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2,949,762,662.90</b>	
	<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2,317,103,496.72</b>	
	Charges de personnel		-254,127,756.97	
	Impôts, taxes et versements assimilés		-25,048,395.89	
	<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2,037,927,343.86</b>	
	Autresproduitsopérationnels		18,676,711.99	

Autres charges opérationnelles	-119,593,020.83
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-194,592,309.89
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1,742,418,725.12</b>
Produits financiers	4,093,754.07
Charges financières	-12,947,811.37
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-8,854,057.30</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>1,733,564,667.82</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-89,534,529.00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,289,636,625.68</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-3,645,606,486.86</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1,644,030,138.82</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1,644,030,138.82</b>

**SPA SGEM GUEDILA**

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	LIBELLE	NOTE	2019	2018
	Ventes et produits annexes	5,526,147,350.58		
	Variation stocks produits finis et en cours	4,071,175.84		
	Production immobilisée	0		
	Subventions d'exploitation	429,208.25		
	<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5,530,647,734.66</b>	

Achats consommés	-3,396,702,222.04
Services extérieurs et autres consommations	-145,117,266.64
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-3,541,819,488.68</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>1,988,828,245.99</b>
Charges de personnel	-261,185,294.88
Impôts, taxes et versements assimilés	-19,984,162.21
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1,707,658,788.89</b>
Autres produits opérationnels	19,314,155.85
Autres charges opérationnelles	-95,951,118.22
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-231,928,660.57
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1,399,093,165.95</b>
Produits financiers	1,286,768.74
Charges financières	-11,410,577.48
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-10,123,808.74</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>1,388,969,357.21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-72,627,800.00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,551,248,659.25</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-4,234,907,102.04</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1,316,341,557.21</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1,316,341,557.21</b>

## SPA S.G.E.M GUEDILA

### TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	LIBELLE	NOTE	2021	2020
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>				
	Encaissements reçus des clients		6,574,201,351.04	
	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-5,091,896,156.91	
	Intérêts et autres frais financiers payés		-2,161,532.45	
	Impôts sur les résultats payés		-180,369,999.60	
	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1,299,773,662.08	
	Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		734,333.69	
	<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>1,300,507,995.77</b>	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>				
	Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-113,802,470.29	

Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4,077,004.40
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-9,240,000.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	7,661,937.47
Intérêts encaissés sur placements financiers	0
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-111,303,528.43</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	0
Encaissements suite à l'émission d'actions	0
Dividendes et autres distributions effectuées	-518,722,687.13
Encaissements provenant d'emprunts	0
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-30,311,164.37
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-549,033,851.50</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	0
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>640,170,615.84</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>376,561,867.07</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>1,016,732,482.91</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>640,170,615.84</b>
Rapprochement avec le résultat comptable	-467,432,033.31

### SPA S.G.E.M GUEDILA

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	LIBELLE	NOTE	2020	2019
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>				
	Encaissements reçus des clients		6,285,059,917.25	
	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-4,553,475,146.30	
	Intérêts et autres frais financiers payés		-4,107,352.67	

Impôts sur les résultats payés	-60,953,286.80
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1,666,524,131.48
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-2,519,663.84
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>1,664,004,467.64</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	<b>0</b>
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-157,354,363.32
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4,558,327.20
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières	-7,164,210.23
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	286,639,746.86
Intérêts encaissés sur placements financiers	0
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>126,679,500.51</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	<b>0</b>
Encaissements suite à l'émission d'actions	0
Dividendes et autres distributions effectuées	-1,742,321,591.21
Encaissements provenant d'emprunts	47,444.54
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-117,758,387.96
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-1,860,032,534.63</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	0
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-69,348,566.48</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>445,910,433.55</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>376,561,867.07</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-69,348,566.48</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>-1,713,378,705.30</b>

**SPA SGEM GUEDILA**

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	2019	2018
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		6,569,370,135.97	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-4,732,286,142.25	
Intérêts et autres frais financiers payés		-10,220,800.42	
Impôts sur les résultats payés		-53,645,982.60	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1,773,217,210.70	
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-15,210,143.70	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>1,758,007,067.00</b>	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-309,284,383.86	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3,243,303.00	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-6,681,026.32	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		355,572,432.90	
Intérêts encaissés sur placements financiers		18,956.56	
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>42,869,282.27</b>	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0	
Dividendes et autres distributions effectuées		-1,644,733,598.23	
Encaissements provenant d'emprunts		14,023,722.27	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-159,355,336.04	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-1,790,065,211.99</b>	
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités		0	
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>10,811,137.28</b>	

<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>435,099,296.27</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>445,910,433.55</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>10,811,137.28</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>-1,305,530,419.93</b>