

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الأداء

التشغيلي للمؤسسة

دراسة ميدانية: لعينة من المؤسسات من نفس القطاع

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

د. جوامع سماعيل

عطار صباح

...../Master-Ge/Go-audit/2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

الْبَيْتِ الْعَظِيمِ

قُلْ اَعْمَلُوا فَسَادِي يَوْمِي وَاللَّهُ عَمَّا كُنتُمْ " وَرَسُولُهُ " نُورًا
وَسَاتِرٌ دُونََ اِلٰهِي عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنذِرِكُمْ " بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ " ﴿

صدق الله العظيم

(سورة التوبة الآية: 105)

شكر وعرفان

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة وقوفيقي لإنجاز هذا العمل.

اعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل لا يسعني وأنها أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه إلى الأستاذ الذي رفع قدر نفسه بتواضعه، والذي كان حافزاً ومنبعاً لجهدي، الأستاذ الدكتور:

"جوامع سماعين" لقبوله الإشراف على هذه الرسالة، وعلى توجيهاته السديدة، ونصائحه الدقيقة،

وملاحظاته القيمة العميقة، وتساؤله المستمر عن هذا العمل، والذي اعتبره عمله، فلم يدخر جهداً لأجل أن يتم في أحسن الظروف والأحوال، كل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك الله له في وقته وعمله، مع التمني له دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشواره العلمي.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة "أعضاء اللجنة الموقرة" الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة وتفحص ومناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر جميع إطارات وعمال مؤسسات (مطاحن الزيبان - القنطرة -، المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -، مطاحن الأوراس - وحدة أريس -، مطاحن صبا دور - المنطقة الصناعية بسكرة -) على استقبالهم ودعمهم لي، وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم، وأخص بالذكر: "سوفي حياة" (محاسب مطاحن الزيبان)، "نورة شريط" (محاسب مطاحن الكبرى للجنوب)، "بوكريشة العلمي" (رئيس مصلحة المحاسبة بمطاحن الأوراس)، دون أن أنسى محافظ الحسابات "عامر رابح" الذي كان له فضل في إجراء الدراسة الميدانية.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية هذه المرحلة، وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وأخص بالذكر الأستاذ "بومجان عادل" الذي لم يخل علي بمختلف توجيهاته ونصائحه وتوضيح العديد من النقاط.

كما أنني مدينة بالشكر الجزيل لأخي "فارس" على الدعم والمساندة التي تلقيتها منه وخاصة وقوفه بجاني طوال مشواري الدراسي، وأثناء إعداد هذا البحث، فكان نعم الأخ، بارك الله فيه وجعله في ميزان حسناته.

وأخيراً أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني ومد يد العون لي من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

فلهم مني كل الشكر والتقدير.

الإهداء

- إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا رؤيتك. "الله جل جلاله"
- إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، "إلى نبي الرحمة ونور العالمين".
- إلى من قال فيهم المولى عز وجل:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَعْبُدُوا إِلَّا اللَّهَ ۚ لَهُ الْحُكْمُ وَالْأَوَّلُ وَالْآخِرُ ۚ وَسَيُرَدُّ عَلَيْكُمْ عَمَلِكُمْ لِأَنَّكُمْ أَتَيْتُمُ الظُّلُمَاتِ ۚ وَمَا يُؤْتِيهِمُ اللَّهُ أَجْرًا خَيْرًا ۚ أُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿٢٣﴾

- إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى الذي صبر وسهر من أجلنا لنبلغ أشدنا، إلى من أفنى عمره لراحتنا، إلى من حرمتني الحياة من رؤيته وحرمته من رؤية تخرجني، إلى روح أبي الطاهرة، فرحمك الله يا أبي وأسكنك فسيح جنانه.

- إلى من قال عنها خير خلق الله عليه أفضل الصلاة وأطيب التسليم: بأن الجنة تحت قدميها، إلى من وقفت بجاني منذ بداية مشواري وكانت وراء كل نجاحاتي، إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام وحلمت لأنال، إلى من بثني روح العمل وزرعت في قلبي روح التحدي والاجتهاد، إلى من كان دعاؤها زادي وعمادي، أمي العزيزة أدامها الله تاجا على رؤوسنا وثبتها على القول الثابت في الحياة الدنيا والآخرة.

- إلى أغلى إنسانة وأحب الناس على قلبي، رفيقة دربي، إلى التي ساندتني لإتمام هذا العمل إلى أختي الغالية، أتمنى لها كل التوفيق في حياتها.
- إلى من زرعو التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدة والتسهيلات ربما دون أن يشعروا بدورهم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها وجمعي بهم السقف الواحد، إخوتي.

- إلى الغائب الحاضر في قلبي إلى من برهن أن الحياة تبنى بالخصال الطيبة، إلى رمز الاستقامة والعطاء، إلى جدي اللهم ارحمه وأسكنه فسيح جناتك، وإلى كل أهلي وأقاربي أينما وجدوا.

- إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا، أساتذتي

الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم.

- إلى كل من قاسمني مقاعد الدراسة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا المجهود

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مفهوم قائمة التدفقات النقدية ومكوناتها، أغراضها، بالإضافة إلى طرق إعدادها ومن ثم مدى مساهمتها في تحسين الأداء التشغيلي.

ولتحقيق ذلك تم تحليل قائمة التدفقات النقدية تحليل تطوري (ديناميكي/ أفقي) وتشخيص مقارن لعينة من المؤسسات من نفس القطاع للفترة الواقعة بين (2012م و2014م)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه:

– يمكن الحصول على صافي خزينة موجبة بالرغم من خسارة النتيجة المحاسبية للمؤسسة، وكذا العكس يمكن للمؤسسة تحقيق نتيجة ربحية عالية مع انخفاض في قيمة الخزينة الصافية، وبالتالي ضرورة إعداد وتحليل قائمة التدفقات النقدية.

– يمكن اشتقاق مجموعة من النسب من قائمة التدفقات النقدية من أجل استخدامها في تقييم الأداء التشغيلي وتحديد نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة.

وخلصت الدراسة لتبين أن قائمة التدفقات النقدية تغطي النقص الموجود في القوائم المالية الأخرى مما يستوجب على المؤسسات إعطاء أهمية أكبر لهذه القائمة لأنها تسهل عليهم معرفة مستوى الأداء التشغيلي لها، من خلال معرفة مدى قدرتها على توليد النقدية، وتقييم جودة ربحيتها ودرجة المخاطر التي تصاحب تدفقاتها.

كما تبين أن نسب التدفقات النقدية والمتمثلة في نسب السيولة، نسب الربحية، نسب تقييم السياسات المالية، نسب المرونة المالية، نسب التدفق النقدي الحر، لها دور مهم في الكشف عن الاختلالات التي من الممكن أن تقع في الأداء التشغيلي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

القوائم المالية، قائمة التدفقات النقدية، التدفقات النقدية التشغيلية، الأداء، الأداء التشغيلي.

Summary:

This study aimed to shed light on the role played by the analysis of the cash flow statement in the improved operating performance in the organization, and through the identification of the concept of the statement of cash flows and their components, their purposes, as well as methods of preparation and then the extent of their contribution to improving operational performance.

To achieve this, the analysis of the cash flow statement evolutionary analysis (dynamic /horizontal) and the diagnosis of a comparative sample of institutions from the same sector for the period between (2012 and 2014), the study concluded that:

- can get on the net treasury is positive despite the loss of the accounting result of the institution, as well as the opposite of the institution can achieve as a result of high profitability with a decrease in the net value of the Treasury, and therefore the need to prepare and analyze the cash flow statement.
- You can derive a set of ratios of the statement of cash flows for use in evaluating operating performance and identify strengths and weaknesses of the institution's activities.

The study concluded to show that the statement of cash flows cover the existing shortfall in the other financial statements, which requires the institutions to give more importance to this list because they make it easier for them to know the operational performance her level, by knowing the extent of its ability to generate cash, and assess the quality of their profitability and the degree of risk that accompany the flows.

It turns out that cash flow ratios of liquidity ratios, profitability ratios, proportions and financial policy evaluation, financial flexibility ratios, free cash flow ratios, have an important role in the detection of imbalances that could be located in the operational performance of the institution.

Key words: financial statements, cash flow statement, cash flows, operational, performance, and operational performance.

فقرين الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الشكر والعرفان
أ- ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقوائم المالية.
3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية القوائم المالية.
4	المطلب الأول: مفهوم القوائم المالية.
7	المطلب الثاني: مكونات القوائم المالية.
21	المطلب الثالث: مستخدمو القوائم المالية وأهدافها
24	المبحث الثاني: ماهية قائمة التدفقات النقدية.
24	المطلب الأول: مفهوم قائمة التدفقات النقدية.
31	المطلب الثاني: تبويب قائمة التدفقات النقدية
41	المطلب الثالث: أغراض وأهمية قائمة التدفقات النقدية.
44	المبحث الثالث: طرق عرض قائمة التدفقات النقدية، ومصادر وخطوات إعدادها.
44	المطلب الأول: طرق عرض قائمة التدفقات النقدية:
53	المطلب الثاني: صادر وخطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية، وأسس بناؤها.
56	المطلب الثالث: استخدامات قائمة التدفقات النقدية والإفصاحات الواجب مراعاتها بالنسبة لهذه القائمة
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية أداء الأنشطة التشغيلية.
60	تمهيد
61	المبحث الأول: ماهية الأداء.
61	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
68	المطلب الثاني: قياس الأداء.
80	المطلب الثالث: تقييم الأداء.
85	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول تحسين الأداء والأداء التشغيلي
85	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء ودوافعه.
89	المطلب الثاني: نموذج وخطوات تحسين الأداء وأساليبه.
95	المطلب الثالث: مفاهيم حول الأداء التشغيلي.
104	المبحث الثالث: استخدام قائمة التدفقات النقدية في التحليل، وتحسين الأداء التشغيلي.
104	المطلب الأول: مؤشرات جودة السيولة وجودة الربحية.

فهرس الموضوعات

108	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم السياسات المالية، والمرونة المالية للمؤسسة.
110	المطلب الثالث: مؤشرات التدفقات النقدية الحرة، وتحسين الأداء التشغيلي.
112	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية: تحليل ق. ت. ن لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.
114	تمهيد.
155	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.
155	المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.
123	المطلب الثاني: نظرة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة.
131	المطلب الثالث: نظرة عامة عن مؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.
137	المبحث الثاني: تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة.
137	المطلب الأول: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.
151	المطلب الثاني: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة.
164	المطلب الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة.
176	المبحث الثالث: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة.
176	المطلب الأول: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة لسنة 2012م.
181	المطلب الثاني: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة لسنة 2013م.
185	المطلب الثالث: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة لسنة 2014م.
189	خلاصة الفصل
191	الخاتمة
196	قائمة المراجع.
204	فهرس الأشكال.
206	فهرس الجداول.
209	فهرس الموضوعات.
	الملاحق.
	الملخص.

فهرس الأئشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	مكونات القوائم المالية	1-I
32	التدفقات النقدية مصنفة على أساس النشاط (مكونات قائمة التدفقات النقدية)	2-I
63	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية (مكونات الأداء)	1-II
67	ميادين الأداء	2-II
88	أساسات التنمية المستدامة	3-II
89	نموذج تحسين الأداء	4-II
103	الفرق بين زمن دورة التسليم وزمن دورة التصنيع	5-II
118	مراحل العملية الإنتاجية لمطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	1-III
122	الهيكل التنظيمي الرئيسي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	2-III
126	الهيكل التنظيمي الرئيسي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud - بسكرة-	3-III
129	مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud	4-III
133	مراحل الإنتاج في مؤسسة المطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-.	5-III
134	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة-.	6-III

فہرست الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	مقارنة بين قائمة التغيرات في المركز المالي و قائمة التدفقات النقدية.	1-I
41	بيان تصنيف التدفقات النقدية على أساس طبيعة النشاط.	2-I
46	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة).	3-I
51	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة).	4-I
64	مقارنة بين الكفاءة والفعالية.	1-II
73	تصنيف مقاييس الأداء.	2-II
138	حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	1-III
139	حساب نسبة التدفقات النقدية الضرورية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	2-III
140	حساب نسبة كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	3-III
141	حساب مؤشر النقدية التشغيلية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	4-III
142	حساب مؤشر النشاط التشغيلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	5-III
143	حساب العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-	6-III
144	حساب نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	7-III
146	حساب نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	8-III
147	حساب نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	9-III
148	حساب المعدل النقدي لتغطية الديون لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	10-III
149	حساب صافي النقدية الحرة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-	11-III
151	حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	12-III
152	حساب نسبة التدفقات النقدية الضرورية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	13-III
153	حساب نسبة الفائدة المدفوعة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة-	14-III
154	حساب نسبة كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	15-III
155	حساب مؤشر النقدية التشغيلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة-	16-III
156	حساب مؤشر النشاط التشغيلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة-	17-III
157	حساب العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	18-III

فهرس الجداول

158	حساب نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	19-III
159	حساب نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	20-III
160	حساب نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة-	21-III
161	حساب المعدل النقدي لتغطية الديون لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	22-III
162	حساب صافي النقدية الحرة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-	23-III
164	حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة	24-III
165	حساب نسبة التدفقات النقدية الضرورية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	25-III
166	حساب نسبة الفائدة المدفوعة حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	26-III
167	حساب نسبة كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	27-III
168	حساب مؤشر النقدية التشغيلية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	28-III
169	حساب مؤشر النشاط التشغيلي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	29-III
170	حساب العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	30-III
171	حساب نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	31-III
173	حساب المعدل النقدي لتغطية الديون لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	32-III
174	حساب صافي النقدية الحرة لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.	33-III
177	عرض أهم مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2012م.	34-III
181	عرض أهم مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2013م.	35-III
185	عرض أهم مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2014م.	36-III

المقدمة

المقدمة

مما لا شك فيه أن تحولات العالم الاقتصادي في الفترة الأخيرة هي تلك الصدمات والتطورات التي مست أغلب دول العالم ألا وهي العولمة، كما يطلق عليه بعض الخبراء الاقتصاديين وذلك من خلال مسكها لزاما اقتصاديات السوق وتشجيع خصوصية المؤسسات متوجة بذلك إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، فخلقت العديد من التحديات التي تواجهها مهنة المحاسبة والتدقيق والتي أصبحت للجزائر التغيير الجذري للمخطط الوطني المحاسبي منذ أن بدأ العمل به في 1976م والذي أصبح لا يطابق المعايير المحاسبية الدولية فبعد هذه التحولات جاء النظام المحاسبي المالي SCF بنظام عمل جديد ومفاهيم جديدة حيث فرض على المؤسسات تقديم خمسة قوائم مالية أساسية.

حيث تعتبر هذه القوائم الوسيلة الأساسية للإبلاغ المالي من قبل العديد من المؤسسات سواءً للمستخدمين الداخليين أو الخارجيين، وتتضمن هذه القوائم كما هائلا من البيانات والمعلومات (المتعلقة بالفترة التي أعدت وأصدرت فيها) التي لا بد من التركيز عليها لفهمها وتحليلها باستخدام الأساليب المناسبة لاستعمالها كأساس لاتخاذ القرارات المفيدة.

ومن بين هذه القوائم، قائمة التدفقات النقدية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تسمح بتوضيح التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة مالية، كما تبين قدرة المؤسسة على توليد النقدية ومدى قدرتها على مواجهة التزاماتها دون اللجوء إلى مصادر خارجية، إضافة إلى توفيرها معلومات عن التغيير في المركز المالي.

وتشكل هذه القائمة أسلوبا مهما من أساليب التحليل في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية المختلفة، وذلك بواسطة مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمؤسسة من أخذ قرارات من خلال لوحة تحكم تعتمد على الأنشطة التشغيلية، إذ يلاحظ أن تطور هذه المؤشرات واستخدامها كان بطيئا وضعيفا مقارنة بالمؤشرات المالية التقليدية المرتبطة بقائمتي الدخل والمركز المالي.

ونسعى من هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة نتائج مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية في تقييم وتحسين النشاط (الأداء) التشغيلي للمؤسسة.

وبغية الإلمام بجيئات هذا الموضوع والخوض فيه بصفة مفصلة، سنحاول من خلال مذكرتنا الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المتولدة عنها في الآتي:

• إشكالية البحث:

* كيف يساهم تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة؟

والتي بدورها يكمن الإجابة عنها من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات والتي تمثل الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع:

1. ما هو مفهوم قائمة التدفقات النقدية؟ وما هي طرق إعدادها؟

2. ما هو الأداء التشغيلي؟ وما هي أهم مؤشراتته؟

المقدمة

3. ما هو الدور الذي تلعبه قائمة التدفقات النقدية في تحسين أداء الأنشطة التشغيلية؟

• فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات السابقة من أجل الإلمام بإشكالية الموضوع، ننطلق من الفرضيات التالية:

1. قائمة التدفقات النقدية هي قائمة تظهر التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) والتدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات)، وحسب نشاطات المؤسسة، خلال فترات مالية معينة، ويتم إعدادها وفق طريقتين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.

2. الأداء التشغيلي هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسات الإنتاجية للسلع والخدمات التي تعكس مستوى ونتيجة قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها بأقل كلفة ممكنة وبالجودة المطلوبة والمرونة الجيدة وبالوقت المناسب.

ويعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، ومن أهم مؤشرات الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة.

3. تسمح قائمة التدفقات النقدية بتقديم معلومات ذات خصائص نوعية تستخدم كمقاييس لتقييم أداء الأنشطة التشغيلية للمؤسسة وهذا من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها.

• منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي في عرض الأطر النظرية لموضوعاتها، في حين اعتمدت في إطارها الميداني على الأسلوب التحليلي وهذا لتحليل المعلومات والوثائق المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على مختلف المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

• أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في أنه تناول قائمة حديثة التطبيق في الجزائر والتي تعد من أهم القوائم المالية للمؤسسة ألا وهي قائمة التدفقات النقدية.

- توضيح الدور المهم الذي تقوم به قائمة التدفقات النقدية من خلال تزويد المساهمين والإدارة بالمعلومات اللازمة حول سيولة وربحية المؤسسة ومدى مرونتها.

- تعتبر هذه القائمة مؤشر جيد على مصداقية الربح للمؤسسة

- إن إعداد قائمة التدفقات النقدية يساعد مستخدمي البيانات المالية الإجابة على أسئلة لا يمكن الإجابة عليها بالرجوع إلى بيانات مالية أخرى.

المقدمة

- الإضافة التي تعطيها قائمة التدفقات النقدية حيث توضح نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومدى سلامة أدائها من خلال ممارستها لنشاطها.

● أهداف البحث:

- ضمن هذا السياق فإن الدراسة تهدف إلى ما يلي:
- التعرف على القوائم المالية، وأهدافها، وأهم مستخدميها.
- تحديد المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية وطبيعتها من حيث: نشأتها، أهدافها، مضمونها، طرق إعدادها.
- الإطلاع أكثر على مكونات قائمة التدفقات النقدية.
- محاولة إبراز إجراءات تحليل قائمة التدفقات النقدية والنسب المستخلصة منها.
- توضيح مساهمة قائمة التدفقات النقدية في إعلام المؤسسة عن وضعها النقدي من خلال تحليلها باستعمال النسب.
- توضيح مساهمة قائمة التدفقات النقدية في تحسين أداء الأنشطة التشغيلية للمؤسسة.

● مبررات اختيار الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع بناء على جملة من الاعتبارات:
- أهمية قائمة التدفقات النقدية في تحسين الإفصاح عن الوضعية النقدية للمؤسسة.
- إبراز التحليل الديناميكي الذي يركز على دراسة وتحديد طبيعة المتغيرات التي تطرأ على عناصر القوائم المالية من فترة مالية لأخرى
- اعتماد التشخيص بالمقارنة والذي يركز على المقارنة بين مجموعة من المؤسسات والذي يتحدد على أساسين هما: أساس التشابه وأساس المثالية (الأفضلية).
- الرغبة في التعرف وتحليل مكونات قائمة التدفقات النقدية.
- تجدد الموضوع يجعل منه مجالاً دائماً للتحليل والتحديث.

● حدود الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود زمانية ومكانية:
الحدود الزمانية: تم اختيار المجال الزمني لهذه الدراسة للفترة الممتدة من 2012م إلى غاية 2014م (3 سنوات).

المقدمة

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات والمتمثلة في: مؤسسة مطاحن الزيان القنطرة - بسكرة-، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-، ومؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-.

• صعوبات البحث:

تركزت الصعوبات أساسا في الدراسة الميدانية أين واجهتني مشاكل عدة، أهمها صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات من المؤسسات بشكل وافي.

• الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الموضوع وخاصة تحليل قائمة التدفقات النقدية فإن غالبية المؤسسات والباحثين بالأخص، اجتهدوا في هذا الميدان من البحث نذكر منها:

— دراسة بن خليفة حمزة، 2012م: بعنوان " دور قائمة التدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA الوادي (2010/2009) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة):

هدفت هذه الدراسة من خلال إعداد جدول تدفقات النقدية التي عبارة عن تعرض مصادر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتهدف إلى توفير المعلومات لمستخدمي القوائم المالية حول التغيرات الحاصلة في النقدية وما يعادلها، وحسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية يتوجب تصنيفها إلى ثلاث أنشطة رئيسية: تشغيلية، استثمارية، تمويلية، وقد نص هذا المعيار على أن يتم إعداد هذه القائمة وفق طريقتين الطريقة المباشرة والطريقة الغير المباشرة. وقد توصلت دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي إلى أنه يمكن الحصول على صافي خزينة موجبة بالرغم من خسارة النتيجة المحاسبية للمؤسسة وكذا العكس يمكن للمؤسسة تحقيق نتيجة ربحية عالية مع انخفاض في قيمة الخزينة الصافية وبالتالي ضرورة إعداد قائمة التدفقات النقدية لما لها دور أساسي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

— دراسة سالمى محمد الدينوري، 2009م: بعنوان " قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية"، (دراسة حالة شركة رويال مونديال SARL بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة):

سعت هذه الدراسة إلى التعريف بالمعايير المحاسبة الدولية، وكمحور للدراسة تم التركيز على المعيار المحاسبي الدولي السابع قائمة التدفقات النقدية التي اعتبرت إضافة هامة للقوائم المالية الإلزامية للمؤسسة، وتوضح الدراسة فائدة هذه

المقدمة

القائمة لما تقدمه من معلومات لمستخدميها نتيجة الاعتماد على مؤشرات، ولتحقيق هدف البحث تمت دراسة تطبيقية في شركة رويال مونديال SARL مؤسسة متعددة الخدمات للمواد البلاستيكية بالوادي، حيث من خلال الدراسة والتحليل تم الإجابة على تساؤل مهم: من أين أتت النقدية خلال الفترة؟ حيث تبين أن المؤسسة تعتمد على النشاط الأساسي وهو التشغيلي في تحصيل النقدية وبالنسبة لباقي أنشطة القائمة فهو بسيط مقارنة مع النشاط السابق ذكره، كما تستعمل قائمة التدفقات النقدية للحكم في مجالات استخدام النقدية.

1. آمال نوري محمد، 2013: بعنوان "أدوات التحليل المالي في المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية -دراسة تحليلية بالاعتماد على بيانات عدد من الشركات العالمية-"، (مقالة من مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد34)

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين كل من نتائج مؤشرات التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية مع نتائج مؤشرات التحليل المالي لقائمة الدخل والمركز المالي ومدى الانسجام فيما بينهم، واعتمد البحث على عينة مكونة من ثلاث شركات من الشركات العاملة في قطاع صناعة الإلكترونيات والأجهزة الحاسوبية، وتم تحليل النتائج باستخدام مؤشرات التحليل المالي واعتمد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحديد الارتباط بين هذه المؤشرات، وقد جاءت النتائج لتوضح وجود علاقة تكاملية بين مؤشرات التحليل المالي المختلفة، مما يستوجب على الشركات اللجوء إلى استخدام مؤشرات التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية إلى جانب مؤشرا التحليل المالي للقوائم المالية التقليدية، لأنها ستوفر رؤيا أشمل حول تقييم سياسة الوحدة الاقتصادية ومدى قدرتها على توليد النقدية وفحص العلاقة بين جودة السيولة بالاقتران مع باقي القوائم المالية المختلفة.

● هيكلية البحث:

لتحقيق أهداف البحث و الإجابة على التساؤلات تمت هيكلية البحث وتقسيمه إلى ثلاث فصول حيث يتناول كل فصل ما يلي:

1. الفصل الأول: عنون ب: "الإطار النظري للقوائم المالية"، حيث ستناول فيه ماهية القوائم المالية وقائمة التدفقات النقدية، كما سنتطرق إلى مكونات هذه القائمة وطرق عرضها.
2. الفصل الثاني: وعنون ب: "ماهية أداء الأنشطة التشغيلية"، حيث نتطرق فيه إلى ماهية الأداء من مفهومه وأنواعه ، قياس الأداء، تقييم الأداء، وتحسين الأداء، كما سنتعرض إلى الأداء التشغيلي، وأهم مؤشرات.
3. الفصل الثالث: ويمثل دراسة ميدانية وجاء تحت عنوان: "تحليل ق. ت. ن لعينة من المؤسسات من نفس القطاع" وهنا نقدم المؤسسات محل الدراسة، ومن ثم تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقوائم المالية

تمهيد:

تعد القوائم المالية وتقدم للمستخدمين من قبل العديد من المؤسسات حول العالم، و رغم أن هذه القوائم قد تبدو متشابهة بين بلد وآخر، إلا أن هناك فروقا بينها تتسبب فيها ربما ظروف اجتماعية و اقتصادية و قانونية مختلفة والتي بدورها تؤثر على القوائم المالية إلا أن حاجة المستخدمين لهذه القوائم المالية والاهتمام الكبير الذي حظيت به بسبب انتشار المؤسسات المساهمة أصبح لهذه القوائم ضرورة ملحة للتأكد من طريقة عمل هذه المؤسسات و مدى محافظتها على أموال المساهمين، إذ أصبحت لجنة معايير المحاسبة الدولية ملتزمة بتضييق هذه الفروقات من خلال السعي لزيادة توافق التشريعات و معايير المحاسبية، والإجراءات المتعلقة بإعداد و عرض القوائم المالية، و يعتقد أن المزيد من هذا التوافق يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال التركيز على القوائم المالية لما تحتويه من المعلومات التي تقيس المركز المالي للشركة و أداءها و تدفقاتها النقدية و بالتالي صنع القرارات الاقتصادية المفيدة.

فقد نجد أحيانا مؤسسات تحقق أرباح كبيرة، لكنها قد لا تستطيع توليد تدفقات نقدية موجبة من عملياتها أو لا يتناسب التدفق النقدي مع الأرباح المحققة خلال فترات كثيرة في السنة، وينتج ذلك بسبب اختلاف توقيت الإيرادات والمصروفات والذي قد لا يتواءم دائما مع التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، فهناك مبيعات ومشتريات تتم بالآجل، وكذلك قد لا يتفق توقيت سداد بعض المصروفات مع فترة حدوثها، ونفس الأمر بالنسبة للإيرادات. و يترتب على ذلك ضرورة أن تقوم المؤسسات بإدارة النقدية بحرص وعناية، وكذلك الأرباح، ولنفس الأسباب فإنه يجب على المحللين الماليين الأخذ في الاعتبار المعلومات الواردة في قائمة التدفقات النقدية بالإضافة إلى قائمة الدخل و الموازنة، إلا أن جل هذه القوائم و تحديدا قائمة التدفقات النقدية تعدها إدارة الشركة التي تشكل الطرف القائم بكل السياسة.

المبحث الأول: ماهية القوائم المالية.

تعد القوائم المالية المنتجة النهائي للنظام المحاسبي ومن أهم مخرجاته، وتعتبر وسيلة إيصال المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة إلى مستعمليها سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها، وتتضمن هذه القوائم معلومات عن المركز المالي للمؤسسة و أدائها و التغيرات التي حدثت في وضعيتها المالية في فترة معينة، ووفقا لمعايير المحاسبة الدولية الخاصة فان عرض القوائم المالية يقدم صورة عن نتائج الإدارة تمكن من المتابعة والإشراف والمراقبة على نشاط المؤسسة.

وللأهمية التي تحظى بها القوائم المالية سندرسها في هذا المبحث بنوع من التفصيل من خلال التطرق إلى مفهوم القوائم المالية ومكوناتها، وكذا مستخدمو القوائم المالية و أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم القوائم المالية.

للقوائم المالية عدة مفاهيم وخصائص وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

1.1. تعريف القوائم المالية: توجد العديد من المفاهيم حول القوائم المالية نذكر منها:

- تعرف القوائم المالية بأنها عبارة عن " بيانات تفصيلية وإجمالية أساسية لجميع عناصر المعاملات والأنشطة في المشروع، تعرض في مجموعة كشوف محاسبية وفق مواصفات معينة، ويعبر عنها بشكل أرقام تعكس جميع العمليات والأنشطة الاقتصادية والمالية التي ينفذها المشروع خلال فترة محددة (ربع سنة، نصف سنة، سنة)، فيتعرف القارئ من خلالها على نتيجة أعمال المشروع والتغيرات الحاصلة في مركزه المالي"¹.
- كما تعرف أيضا: "هي نتاج النشاط المعلوماتي في الشركة خلال الفترة المالية التي تتعلق بها القوائم المالية، كذلك تعتبر ملخصا كميا للعمليات والأحداث المالية وتأثيراتها على أصول والتزامات الشركة وحقوق ملكيتها، والقوائم المالية هي نتاج فكر محاسبي تم التوصل إليها من خلال الحاجة الضرورية الماسة التي ظهرت لممارسة مهنة المحاسبة، باعتبار وظيفتها الرئيسية هي التزويد بمعلومات للمستثمرين والمقرضين الحاليين والمحتملين وأصحاب العلاقة الآخرين من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم"².
- ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة من الوثائق تحمل معلومات مالية متعلقة بالمؤسسة، وفي أشكال محددة، وتعتبر الوسيلة الرئيسية لإيصال المعلومة المالية إلى مختلف مستعمليها الداخليين والخارجيين عند إقفال الحسابات، أما

¹ - سمية فويل، دور الرقابة الجبائية في تقييم القوائم المالية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص51.

² - خرف الله محمد راسم، دور محافظ الحسابات في تأكيد موثوقية المعلومة المحاسبية الواردة في جدول سيولة الخزينة، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014)، ص58.

الوثائق المحاسبية والمالية التي تكون القوائم المالية تتمثل في: الميزانيات وبيانات الدخل أو حسابات الأرباح والخسائر، وبيانات التغيرات في المركز المالي، والإيضاحات والإقرارات الأخرى والمواد التوضيحية التي حددت على أنها جزء من القوائم المالية، وتعد القوائم المالية وتنشر عادة مرة في السنة وتكون موضع تقرير مدقق الحسابات، إن معايير المحاسبة الدولية تطبق على تلك القوائم المالية لأي شركة تجارية أو صناعية أو شركات الأعمال".¹

• ومن خلال التعريفات السابقة فإن القوائم المالية تمثل "عرض هيكلية للمركز المالي للمنشأة والعمليات التي تقوم بها، والهدف من القوائم المالية ذات الأغراض العامة تقديم المعلومات حول المركز المالي للمنشأة وأداؤها وتدفقاتها النقدية مما هو نافع لسلسلة عريضة من المستخدمين عند اتخاذهم قرارات اقتصادية، كما تساعد أيضا في إظهار نتائج استخدام الإدارة للموارد المتاحة لها، ولتحقيق هذا الهدف تقدم البيانات المالية معلومات عن الآتي: موجودات المؤسسة، ومطلوبات المؤسسة، وحقوق المساهمين، وإيرادات و مصروفات المنشأة بما في ذلك الأرباح والخسائر، والتدفقات النقدية،

تساعد هذه المعلومات بالإضافة إلى المعلومات الأخرى الواردة في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية المستخدمين في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمنشأة، وبشكل خاص توقيت توليد النقد و النقد العادل والتأكد من ذلك"²

2.1. الخصائص النوعية للقوائم المالية:

لقد تم تعريف الخصائص النوعية للقوائم المالية حتى تكون أساسا سليما لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي القوائم المالية، وقد حددت بأربعة صفات هي: القابلية للفهم، الملائمة، الموثوقية، القابلية للمقارنة.

- **القابلية للفهم:** وتعني هذه الخاصية أن المعلومات المالية يجب عرضها بطريقة تمكن المستخدمين من فهمها، فهي من ناحية تتطلب أن تكون معروضة بوضوح بعيدة عن التعقيد، ومن ناحية أخرى يلزم أن تكون لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة التي تمكنهم من فهم المعلومات التي وردت في القوائم المالية.
- **الملائمة:** وتعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات المالية المعروضة على صلة بالقرار الذي سيتم اتخاذه، وبالتالي تأثيرها عليه خلال تقييم المستخدمين للأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، أو تصحيح ما تم تقييمه سابقا واتخاذ

¹ - سعيد عبد الحليم، محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي، (سالة الدكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص4.

² - قصابي إلياس، رحاحلية بلال، "عرض القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية"، (مداخلة ضمن أعمال المنتدى الوطني الثاني حول الإطار المفاهيم والتنظيمي لمعايير المحاسبة الدولي، جامعة سوق أهراس)، ص4.

القرارات بناءً على ذلك، فتكون بذلك المعلومات ملائمة طالما أن لها القدرة على التأثير على القرارات وعلى صلة بها، وعندما تفقد القدرة بالتأثير على القرارات والصلة بموضوع القرار لا تكون المعلومات ملائمة.

• **الموثوقية (المصدقية):** وتعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات دقيقة ممثلة بصدق لما يجدر بها أن تمثله بعيدة

عن أي تحيز ولا تتأثر بالأحكام الشخصية للقائمين على إعدادها، وتتضمن صفة الموثوقية الصفات التالية:¹

أ. **العرض الصادق (التمثيل الصادق):** حتى تكون المعلومات موثوقة يجب أن تعبر بصدق عن العمليات والأحداث الأخرى التي يفهم أنها تمثلها أو من المتوقع أن تعبر عنها.

ب. **الجوهر قبل الشكل (غلبة المضمون الاقتصادي على الشكل القانوني):** لكي تمثل المعلومات تمثيلاً صادقاً العمليات المالية والأحداث الأخرى التي يفهم أنها تمثلها، فمن الضروري أن تكون قد تمت المحاسبة عنها وقدمت جوهرها وحقيقتها الاقتصادية وليس مجرد شكلها القانوني، فجوهر العمليات المالية والأحداث الأخرى ليس دائماً متطابقاً مع التي تظهر في شكلها القانوني.

ت. **الحياد:** حتى تكون المعلومات التي تحتويها القوائم المالية موثوقة يجب أن تكون محايدة خالية من التحيز، ولا تعتبر القوائم المالية محايدة إلا إذا كانت طريقة اختيار أو عرض المعلومات تؤثر على صنع القرار أو الحكم بهدف تحقيق نتيجة محددة سلفاً.

ث. **الحيطة والحذر:** إن معد القوائم المالية يواجه أحياناً حالات عدم التأكد المحيطة والملازمة لكثير من الأحداث والظروف مثل قابلية الديون المشكوك فيها للتحصيل، تقدير العمر الاقتصادي للمعدات... ويتعرف بمثل هذه الحالات من عدم التأكد من خلال الإفصاح عن طبيعتها ومدى تأثيرها عند ممارسة الحذر في إعداد القوائم المالية، فالحيطة والحذر يعني تبني درجة من الحذر والاحتباس في اتخاذ الأحكام الضرورية لإجراء التقديرات المطلوبة تحت ظروف عدم التأكد بحيث لا ينتج عنها تضخم للأصول والدخل أو تقليل للالتزامات.²

ج. **الاكتمال (اكتمال المعلومة):** من أجل أن تتصف المعلومات الواردة بالقوائم المالية بالمصدقية (موثوق بها) يجب أن تكون كاملة ضمن حدود الأهمية النسبية والتكلفة، أي أن أي حذف في المعلومات يمكن أن يجعلها خاطئة أو مضللة وبالتالي تصبح غير صادقة وغير ملائمة.³

¹ - سليم بن رحون، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق النظام المحاسبي المالي الجديد، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013)، ص 75.

² - حسن محمد العربي، دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة القوائم المالية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014)، ص 56 57.

³ - أمين السيد أحمد لطفني، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، ط 1، 2007)، ص 55.

● القابلة للمقارنة: وتعني هذه الخاصية إمكانية مقارنة القوائم المالية لفترة مالية معينة بقوائم مالية لفترة أو فترات مالية أخرى سابقة للمنشأة ذاتها، أو مقارنة القوائم المالية لمنشأة معينة بقوائم مالية لمنشآت أخرى ويقوم بذلك مستخدمو القوائم المالية لأغراض اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار أو التمويل أو التعرف على المركز المالي والأداء المالي للمنشأة وغير ذلك، ولا يمكن أن تكون القوائم المالية قابلة للمقارنة إلا إذا تم إعدادها باستخدام الأسس والمبادئ المحاسبية وفقا لمفهوم الثبات أو الاتساق.¹

المطلب الثاني: مكونات القوائم المالية.

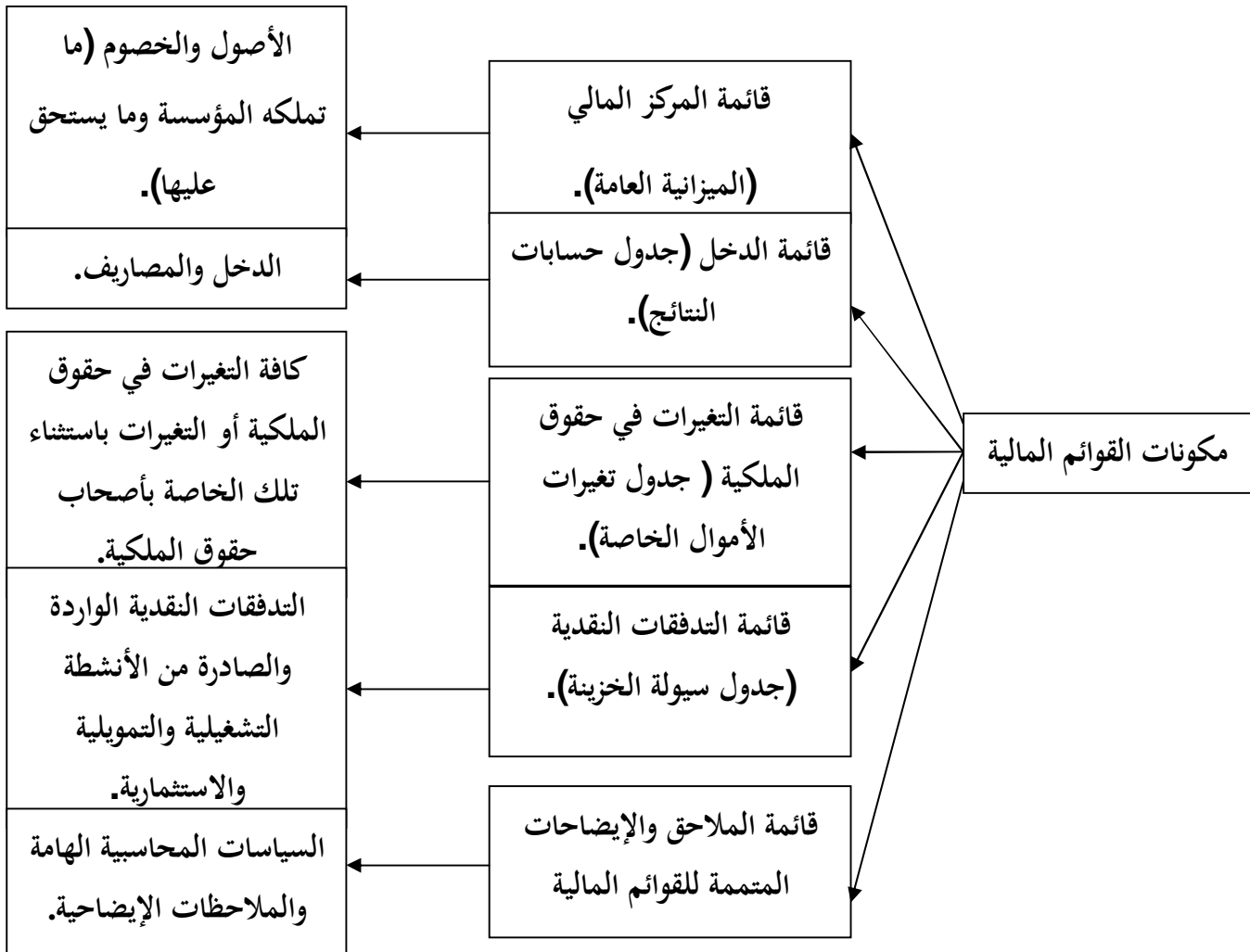
تقدم القوائم المالية معلومات لأصحاب المصلحة حول المركز المالي للمؤسسة وأدائها المالي وتدفقاتها النقدية من خلال تقديم معلومات حول الأصول والالتزامات وحقوق الملكية والدخل والمصاريف والتغيرات الأخرى في حقوق الملكية والتدفقات النقدية الخاصة بها، ويمكن تلخيص مكونات القوائم المالية كالآتي:

- قائمة المركز المالي (الميزانية العامة).
- قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج).
- قائمة التغيرات في حقوق الملكية (جدول تغيرات الأموال الخاصة).
- قائمة التدفقات النقدية (جدول سيولة الخزينة).
- قائمة الملاحق والإيضاحات المتممة للقوائم المالية - متضمنة ملخصا لأهم السياسات وأية مذكرات إيضاحية أخرى -.

ويمكن تلخيص مكونات القوائم المالية في الشكل التالي:

¹ - سليم بن رحون، المرجع السابق، ص76.

الشكل رقم (1-1): مكونات القوائم المالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى: حواس صلاح، التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية وأثره على مهنة التدقيق، (رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008)، ص180.

1.1 قائمة المركز المالي (الميزانية العامة):

1.1.1 تعريفها:

تسمى قائمة المركز المالي، في كثير من الأحيان بالميزانية، وهي " قائمة توضح الوضع المالي للمؤسسة في لحظة زمنية معينة، فتظهر ما تملكه المؤسسة (أصول) وما يستحق عليها من ديون ومطالبات اتجاه الغير (التزامات) وكذلك ما يستحق عليها اتجاه الملاك وأصحاب المؤسسة (حق الملكية)".¹

¹ - حسن محمد العربي، المرجع السابق، ص59.

وقد اشترط المعيار المحاسبي رقم 1 (IAS1) أن تميز الميزانية بين الأصول والالتزامات المتداولة والغير متداولة، حيث أن هذا التصنيف يوفر معلومات مفيدة عن طريق تمييز الأصول الخاصة باستمرار كرأس مال عامل من تلك المستعملة في العمليات طويلة الأجل كما أن هذا التحليل يفيد في توضيح الأصول المتوقع تحقيقها وتمثل الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال فترة زمنية أقل من عام.¹

2.1.1. مزايا قائمة المركز المالي:

- تعتبر قائمة المركز المالي من أهم القوائم المالية التي تقوم المنشأة بإعدادها حيث تحقق الميزات التالية:
- كشف المركز المالي للمنشأة عند تاريخ إعداد الميزانية حيث تبين ما للمنشأة من حقوق وما عليها من التزامات.
- تقييم مدى تغطية حقوق ملكية الشركة لالتزاماتها.
- التعرف على مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها المستحقة الدفع، ويتم بواسطة نسب التداول والسيولة.
- التعرف على مدى اعتماد المنشأة على التمويل الذاتي بقيمة الأرباح التي يتم احتجازها، أو التمويل الخارجي بنسبة الالتزامات إلى حقوق الملكية.
- تقييم مدى قدرة الإدارة على القيام بواجباتها ووظائفها.
- تساعد على القيام بعمليات التحليل المالي (مثل تحليل درجة الرفع المالي أو النسب المتعلقة بالهيكل المالي ونسب التداول وغيرها).
- تبين مدى التزام المنشأة بالقوانين والتشريعات المحلية والمعايير المحاسبية الدولية.
- تعطي صورة للمنشأة على استمراريته، أو أن ميزانيتها أعدت على أساس التصفية.
- معرفة سياسات الشركة تجاه استثماراتها المالية.²

3.1.1. المعوقات التي تؤثر على قدرة الميزانية في تمثيل الواقع المالي للشركة:

بالرغم من الفوائد العديدة لقائمة المركز المالي إلا أن هناك محددات تؤثر على قدرتها في تمثيل الواقع المالي للشركة في وقت محدد ومن هذه المحددات:

- التعبير عن معظم الأصول والالتزامات بمبالغ التكلفة التاريخية: إن المعلومات الواردة في قائمة المركز المالي ذات موثوقية مرتفعة، لكنها موضع انتقاد كونها لا تعتبر ملائمة لعدم إدراجها بالقيمة العادلة الجارية، وبالتالي إن معظم الأصول مدرجة بأقل من قيمتها، الأمر الذي يولد احتياطات سرية غير ظاهرة، ويشار هنا إلى أن هناك توجه نحو محاسبة

¹ - خرف الله محمد راسم، المرجع السابق، ص66.

² - سليم بن رمون، المرجع السابق، ص81.

القيمة العادلة، حيث تطلب معيار المحاسبة الدولي رقم (39) تقييم معظم الأدوات المالية بالقيمة العادلة كما تطلب معيار المحاسبة رقم (40) قياس الممتلكات الاستثمارية كالعقارات بالقيمة السوقية العادلة.

— التقديرات والحكم الشخصي: حيث تتضمن قائمة المركز المالي العديد من البنود المعبر عنها من خلال التقدير والحكم الشخصي ومن الأمثلة على ذلك، تقدير الديون الممكن تحصيلها والعمر الإنتاجي للأصول طويلة الأجل وقيمة المخزون الظاهرة في قائمة المركز المالي.

— عدم شمول قائمة المركز المالي للعديد من البنود ذات القيمة المالية للشركة والتي يصعب قياسها بموضوعية: حيث لا تتضمن قائمة المركز المالي العديد من البنود والتي تمثل أصولاً تولد منافع مستقبلية للشركة نظراً لصعوبة قياس قيم هذه الأصول بموضوعية وبشكل موثوق، ومن الأمثلة الهامة على ذلك قياس قيمة الموارد البشرية والتي تمثل في بعض الصناعات أهم الموارد الاقتصادية خاصة في الصناعات التكنولوجية والتي تعتمد أساساً على مهارات العنصر البشري وكذلك الحال فإن العديد من الأصول غير الملموسة لا تظهر في قائمة المركز المالي لصعوبات في عملية القياس مثل السمعة، والتفوق في الأبحاث، والشهرة المولدة داخلياً.¹

¹ - خرف الله محمد راسم، المرجع السابق، ص67.

2.1. قائمة الدخل: (جدول حسابات النتائج).

1.2.1. تعريفها:

هناك عدة مصطلحات بديلة تستخدم للدلالة على قائمة الدخل لعل أبرزها: قائمة العمليات، أو قائمة الأرباح والخسائر (أو قائمة المكاسب، أو قائمة التشغيل) ومع ذلك فإن العنوان الأكثر شيوعاً هو قائمة الدخل.¹

وهي عبارة عن "وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة، تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح أو خسارة.² وبالتالي فهي تعبر عن القدرة الربحية للمشروع وتوضح مدى أداء وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه".

وتساعد قائمة الدخل مستعملي القوائم المالية بالإطلاع على:

- الإيرادات خلال الفترة المحاسبية الحالية ومقارنتها بالإيرادات من الفترة السابقة.
 - المصروفات ومدى زيادتها أو نقصانها من الفترات السابقة.
 - الربح ومقداره ومقارنته بالفترات السابقة وللمشاريع المماثلة.
- يمكن استخدام المعلومات في قائمة الدخل لتقييم الأداء الخاص بالمؤسسة في السنوات السابقة ورغم نجاح المؤسسة في الفترات السابقة لا يعني استمرار النجاح في المستقبل، فإن هناك افتراض بالارتباط بين الأداء الماضي والحالي والمستقبلي مما يساعد على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.³

2.2.1. مزايا قائمة الدخل:

تعتبر قائمة الدخل من القوائم التي بدأ ينظر إليها باهتمام متزايد، لا يقل أهمية عن قائمة المركز المالي، إذ تقوم بتحقيق الميزات التالية:

- التعرف على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة.
- التمييز بين صافي الربح التشغيلي وصافي الدخل.
- التعرف على كفاءة الإدارة في أدائها المالي، ويستخدم الربح كمقياس لقياس الأداء.
- معرفة ربحية السهم الواحد.

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، المرجع السابق، ص 123.

² - شناي عبد الكرم، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معايير المحاسبة الدولية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2009)، ص 50.

³ - شدرى معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009)، ص ص: 139 140.

- معرفة إمكانية توزيع أرباح الملاك.
- تحديد أسعار الأسهم من خلال معرفة نتيجة قائمة الدخل.
- التعرف على مقدار ضريبة الدخل الواجب دفعها.
- احتساب بعض النسب المالية مثل نسب الربحية.¹

3.2.1. محدودية قائمة الدخل:

إن قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) وبالرغم من جودة المعلومات المتضمنة فيها، إلا أنها لا تخلو من بعض أوجه القصور والنقائص والمتمثلة أساساً في:

أ. عدم إمكانية قياس أو إدراج بعض العناصر في قائمة الدخل: حيث نجد أن مهنة المحاسبة لا تدرج بعض العناصر عند حساب النتيجة، حتى ولو كانت هذه العناصر حقت أو بإمكانها تحقيق عائد للمؤسسة في المستقبل، ومثال ذلك الخبرة التعليمية، حيث أن الاعتراف بها قد يكون مفيداً ولكن لا يمكن قياسها كمياً بدرجة كافية من الثقة، لذا تستبعد عند تحديد النتيجة.

ب. تأثير المبالغ المدرجة في قائمة الدخل بالطرق المحاسبية المتبعة: ومثال ذلك مؤسستين لهما نفس الوضعية (أي متشابهتين ومتساويتين في كل العوامل) إلا أن إحداها قررت اعتماد الإهلاك المتناقص والأخرى اعتماد الإهلاك الثابت (فإن المؤسسة الأولى سوف تقرر في السنوات الأولى عن نتيجة أقل من نتيجة المؤسسة الثانية، ولهذا كان لزاماً التعرف على نوعية النتيجة من خلال الحصول على معلومات إضافية مكملتها.

ت. تأثير قياس النتيجة بالأحكام: إن عملية قياس النتيجة تتأثر غالباً بالأحكام الشخصية مثل تحديد العمر الإنتاجي للأصول الثابتة، التشاؤم المفرط في تقدير الزبائن المشكوك فيهم، كفالات الضمان.²

4.2.1. هيكلية قائمة الدخل:

مشروع النظام المحاسبي المالي يقدم نموذجين لتقديم جدول حسابات النتائج مثلما جاء في المعيار المحاسبي **IAS1**:

— إما بواسطة تحليل الأعباء حسب طبيعتها والتي تسمح بتحديد النتائج الوسيطة.

وإما ترك الحرية للمؤسسة بإعداد جدول حسابات النتائج حسب الوظائف.³

¹ - سليم بن رحوم، المرجع السابق، ص 81.

² - محمد بغيريش، محاسبة المخزون وأثرها على القوائم المالية للمؤسسة، (سالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2010م)، ص 35.

³ - شناي عبد الكريم، المرجع السابق، ص 50.

5.2.1. العناصر الأساسية لقائمة الدخل:

✓ الإيرادات: يقصد بها الزيادة في الأصول أو النقص في الخصوم أو الاثنين معاً، والتي تنتج من عمليات تبادل السلع والخدمات المتاحة للمؤسسة وتكون هذه الإيرادات متأتية سواءً من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة أو الثانوية.

✓ المصروفات: يقصد بها النقص في أصول المؤسسة أو الزيادة في الخصوم أو الاثنين معاً، مقابل حصولها على السلع والخدمات اللازمة لممارسة نشاطها.

✓ المكاسب: يقصد بها المنافع - بخلاف الإيرادات - التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة عمليات عرضية لا تدخل ضمن نشاطها الرئيسي وهي غير دورية، ومنها المكاسب الناتجة عن بيع الأصول الثابتة.

✓ الخسائر: هي تلك النفقات التي تتحملها المؤسسة دون أن تعود عليها بمنفعة، لا تتعلق بالنشاط العادي للمؤسسة لذا يطلق عليها مصاريف خارج الاستغلال ومنها انخفاض قيمة المخزون أو الانخفاض الناتج عن تقلبات أسعار الصرف.¹

* وتأخذ الإيرادات العديد من الأشكال مثل: المبيعات، الأتعاب، الفوائد، التوزيعات، الإيجار.... كما تأخذ المصروفات أيضاً العديد من الأشكال مثل: تكلفة البضاعة المباعة، الفوائد، الإهلاك، الإيجار، المرتبات والأجور، الضرائب.... كما أن المكاسب والخسائر أيضاً لها عدة أنواع، فقد تنتج من بيع استثمارات، بيع أصول ثابتة، أو تسوية التزامات، أو تخفيض قيم بعض الأصول نتيجة للتقادم أو الحوادث أو بسبب السرقة.

وتعتمد التفرقة بين الإيرادات والمكاسب والتفرقة بين المصروفات والخسائر إلى حد كبير على الأنشطة النمطية للمنشأة. على سبيل المثال فإن سعر بيع الاستثمارات التي تبيعها شركة التأمين سوف يصنف بصفة عامة على أنه إيراد، في حين أن الفرق بين سعر البيع والقيمة الدفترية عند بيع استثمارات شركة صناعية سوف يصنف على أنه مكسب أو خسارة، ويرجع هذا الاختلاف في المعالجة إلى أن بيع الاستثمارات في شركة التأمين يعد جزءاً من عملياتها المنتظمة في حين يعد كذلك في الشركة الصناعية.²

6.2.1. البيانات الواجب عرضها في صلب قائمة الدخل:

يجب أن تعرض مبالغ البنود التالية في صلب قائمة الدخل كحد أدنى:

1. الإيراد.

2. تكلفة التمويل.

¹ - بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، (سالة الماجستير غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009م)، ص65.

² - أمين السيد أحمد لطفى، المرجع السابق، ص130.

3. نصيب المنشأة في أرباح وخسائر الشركات الزميلة والمشروعات المشتركة والتي يتم المحاسبة عنها باستخدام طريقة حقوق الملكية.

4. الضرائب الداخلية. (المصرف الضريبي).

5. وأي قيمة تمثل إجمالي:

أ. الربح والخسارة بعد الضرائب الناتج عن عدم استمرار نشاط معين.

ب. الربح والخسارة بعد الضرائب الناتج عن قياس القيمة العادلة مخصوصا منها تكاليف البيع لأصول، أو عن استبعادها والتي تمثل عمليات غير مستمرة.

6. الربح أو الخسارة: يتم الإفصاح عن البنود التالية في صلب قائمة الدخل كتبويب لأرباح أو خسائر الفترة:

أ. نصيب الأقلية.

ب. نصيب مساهمي شركة الأم.

ويتم عرض بنود أخرى إضافية أو عناوين أو مجاميع أخرى في صلب قائمة الدخل إذا كان ذلك من الضروري لسلامة عرض الأداء المالي للمنشأة.¹

¹ - أمين السيد أحمد لطفي، المرجع السابق، ص ص: 130 131.

3.1. قائمة التغيرات في حقوق الملكية (جدول تغيرات الأموال الخاصة).

1.3.1. تعريفها:

تتضمن هذه القائمة كل التغيرات التي تحدث على حقوق الملكية وكذا التي لا تظهر بسبب عمليات مع أصحاب الملكية كتمارسات تتم من قبلهم باعتبارهم مالكين.¹

• وتعرف قائمة التغيرات في حقوق الملكية: بأنها عبارة عن "قائمة توضح التغيرات التي تطرأ على حقوق الملكية

خلال فترة محاسبية محددة عند بدأ النشاط، وتتألف حقوق الملكية فقط من رأس المال وبعد ذلك يمكن أن تزداد بأية زيادة قد تطرأ على رأس المال خلال حياة المؤسسة، كما أنها قد تنخفض نتيجة لنقص قد يطرأ عليها، وتزداد كذلك بالأرباح وتنقص بالخسائر المحققة نتيجة النشاط الاقتصادي خلال الفترة المحاسبية، وتنقص أيضا من خلال المسحوبات الشخصية التي يقوم بها صاحب المؤسسة أو أصحابها في شكل نقدية أو بضاعة".²

• وقد أكد المعيار المحاسبي الدولي رقم (1) المعدل والمتضمن عرض القوائم المالية ضرورة قيام المؤسسة بإعداد قائمة

التغيرات في حقوق المساهمين في نهاية الفترة كقائمة إضافية للقوائم التقليدية وتتكون حقوق المساهمين من: رأس المال، والاحتياطات المختلفة، الأرباح المحتجزة (المدورة).

ويحدد في هذه القائمة التغير في حقوق المساهمين على النحو التالي:

أ. يتم البدء بالأرصدة الافتتاحية في بداية السنة بالنسبة لرأس المال، الاحتياطي القانوني، الاحتياطي العام،

الاحتياطي الخاص وأية احتياطات أخرى، الأرباح المحتجزة في بداية السنة.

ب. يضاف أو يخصم منه زيادة (تخفيض) رأس المال.

ت. تخصم أية استخدامات للاحتياطات.

ث. يضاف ربح العام.

ج. يوزع صافي الربح القابل للتوزيع على الاحتياطات والأرباح المقترحة للتوزيع على المساهمين، ومكافأة أعضاء

مجلس الإدارة، وما تبقى من أرباح محتجزة تدور للسنة التالية.

ح. نحصل بإجراء عملية الإضافة أو (الخصم) على أرصدة حقوق المساهمين في نهاية السنة التالية.³

¹ - شوقي طارق، أثر تغيرات أسعار الصرف على القوائم المالية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2009م)، ص102.

² - حسن محمد العربي، المرجع السابق، ص75.

³ - رولا كاسر لايقة، القياس والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار، (بحث معد لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة المصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2007م)، ص ص:35 36.

2.3.1. مزايا قائمة التغيرات في حقوق الملكية: تحقق قائمة التغيرات في حقوق الملكية المزايا التالية:

- التعرف على مقدار حقوق الملكية وبنودها وأي تفصيلات أخرى عنها.
- التعرف على التغيرات التي تحدث لحقوق الملكية خلال الفترة.
- التعرف على بنود المكاسب والخسائر التي تم الاعتراف بها مباشرة في حقوق الملكية، مثل المكاسب والخسائر المتعلقة ببيع الاستثمارات المتاحة للبيع.¹

4.3.1. البيانات الواجب عرضها في صلب قائمة التغيرات في حقوق الملكية:

ينبغي أن يتم الإفصاح في صلب قائمة التغيرات في حقوق الملكية عن المعلومات التالية كحد أدنى:

- النتيجة الصافية للفترة.
- كل عناصر النواتج والأعباء، الأرباح والخسائر المسجلة ضمن الأموال الخاصة.
- تأثير تغيرات الطرق وتصحيح الأخطاء على كل عنصر من الأموال الخاصة.
- النتيجة الإجمالية للفترة والتي تناسب مجموع العناصر السابقة.
- العمليات الخاصة بزيادة ونقصان الأموال الخاصة.
- توزيع النتيجة والمخصصات المقررة خلال الفترة.²

4.1. قائمة التدفقات النقدية (جدول سيولة الخزينة).

1.4.1. تعريفها:

تعرف قائمة التدفقات النقدية بجدول حسابات النتائج وهي عبارة عن "الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة، ويتم إعداد هذه القائمة وفق الأساس النقدي عن طريق تقسيم التدفقات النقدية إلى تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجة ضمن ثلاثة أنشطة رئيسية هي الأنشطة التشغيلية، والأنشطة والاستثمارية والأنشطة التمويلية،³ ويمكن وصفها بأنها قائمة تبين المركز النقدي للمنشأة في تاريخ معين".

2.4.1. مميزات قائمة التدفقات النقدية:

- معرفة المركز النقدي للمؤسسة.

¹ - سليم بن رحوم، المرجع السابق، ص82.

² - شناي عبد الكريم، المرجع السابق، ص55.

³ - سعيدي عبد الحليم، المرجع السابق، ص225.

- معرفة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها من خلال السيولة المتوفرة.
- التفرقة بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية.
- تقييم قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية في المستقبل.
- التعرف على النقدية الغير متاحة للاستخدام في المؤسسة.
- مقارنة المراكز النقدية بين المؤسسات المختلفة وفي المؤسسة ذاتها بين الفترات المختلفة.
- التعرف على سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالأصول غير المتداولة واستبدالها.¹

3.4.1. أنواع التدفقات النقدية:

حسب المعيار رقم (7) فان طبيعة تدفقات الخزينة تتمثل في ثلاثة أنشطة مختلفة وهي:

- **الأنشطة التشغيلية:** وتتمثل في الأنشطة الأساسية المنشئة لنواتج المؤسسة وتدخّل في تحديد صافي الدخل، مثل المتحصلات من الزبائن والفوائد، وكذلك تسديد للمصروفات وللموردين والعاملين وسداد الفوائد.
- **الأنشطة الاستثمارية:** هي الخاصة باقتناء وبيع الأصول وكذا التوظيفات الأخرى غير المحتواة ضمن العناصر المعادلة للخزينة مثل تقديم القروض للغير وتحصيلها واقتناء الاستثمارات والتنازل عنها.
- **الأنشطة التمويلية:** وهي الأنشطة التي يترتب عنها تغيرات في مكونات الأموال الخاصة من حيث الحصول على رأسمال جديد من الملاك أو المساهمين وإمدادهم بالعوائد، وكذا مديونية الوحدة فيما يخص الحصول على القروض من الدائنين وسدادها.²

ملاحظة: سيتم التطرق إلى هذه القائمة بالتفصيل في المبحث الثاني من هذه المذكرة.

5.1. قائمة الملاحق والإيضاحات المتممة للقوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية المصدر المهم والرئيسي لتزويد مستخدمي المعلومات المالية بالمعلومات والبيانات المالية التي تمثل جميع جوانب المؤسسة وتصف عملياتها، فكل قائمة مالية تتضمن معلومات خاصة بها، وتعتبر هذه المعلومات لازمة وضرورية ومفيدة لاتخاذ القرار، إلا أن هناك بعض المعلومات والتي تكون في صورة إيضاحات أو ملاحظات التي يجب الإفصاح عنها من أجل فهم القوائم، والتي يتم عرضها في قائمة خاصة تعرف بقائمة الإيضاحات المتممة للقوائم المالية.

وتعتبر قائمة الإيضاحات (الملاحق) هي آخر قائمة نص عليها المعيار الدولي رقم (1) وهي متممة للقوائم السابقة.

¹ - سليم بن رحون، المرجع السابق، ص 82.

² - شناي عبد الكرم، المرجع السابق، ص 54.

1.5.1. تعريفها:

- "هي معلومات إضافية لما تم عرضه في القوائم المالية وتشمل ملخصا للسياسات المحاسبية وملاحظات تفسيرية أخرى تتعلق بنود بحقيقة المركز المالي ونتيجة الأعمال".¹
- "تعتبر الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية جزء لا يتجزأ منها، ذلك لأنها تتضمن هوامش وملاحظات وتوضيحات لما تضمنته القوائم المالية والتي تعتبر ضرورية لفهمها، فعدم وجود هذه القائمة تعتبر القوائم المالية غامضة ولا يمكن أن تكون أساسا سليما لاتخاذ القرارات برشد وعقلانية".²
- كما يعرف ملحق القوائم المالية كوثيقة ملخصة تحتوي على معلومات مفيدة لفهم العمليات المدرجة في القوائم المالية، والمعايير الرئيسية التي تسمح بتحديد ما هي المعلومات التي تدرج في الملحق حسب الخصائص المتعلقة بالمعلومات وأهميتها النسبية، وفي الواقع يجب أن يتضمن الملحق فقط المعلومات الهامة التي من المرجح أن تؤثر على الحكم المستفيدين من هذه المعلومات فيما يتعلق بامتلاكات المؤسسة ووضعيتها المالية وتناجها، حيث يشمل الملحق على الأوصاف السردية أو تحليل أكثر تفصيلا للمبالغ الظاهرة في صلب القوائم المالية سابقة الذكر، ويشمل كذلك معلومات تطلبها وتشجع الإفصاح عنها معايير المحاسبة الدولية، والإفصاحات أخرى لازمة لتحقيق العرض العادل والصورة الصادقة لحالة المؤسسة.³
- كل قائمة من القوائم المالية (سواء الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول تغيرات الأموال الخاصة)، تحتوي على عمودا للملاحظات يتضمن إحالات إلى الملحق، بإعطاء تحليل عن مبالغ الدورة.⁴

2.5.1. أساليب عرض المعلومات الإضافية:

- ويمكن أن يتم الإفصاح عن معلومات إضافية بكثير من الطرق سواء باستخدام الأقواس أو الهوامش، أو قوائم وجداول متممة، خطابات لحملة الأسهم، تقرير المديرين، تقرير مدقق الحسابات، وخطاب رئيس مجلس الإدارة، وهناك مصادر أخرى للمعلومات أيضا على سبيل المثال تقارير المحللين والإحصائيات الاقتصادية والمقالات والأبحاث في المجلات والدوريات...⁵
- ومن أكثر الطرق شيوعا هي:

¹ - سمية فويل، المرجع السابق، ص71.

² - سليم بن رحون، المرجع السابق، ص82.

³ - سعدي عبد الخليم، المرجع السابق، ص225.

⁴ - حواس صلاح، المرجع السابق، ص190.

⁵ - سعدي عبد الخليم، المرجع السابق، ص225.

أ. **الإيضاحات بين قوسين:** لإيضاح بعض العناصر التي تحتويها القوائم المالية يتم استخدام معلومات إضافية توضع بين قوسين أمام العنصر الذي يحتاج إلى إيضاح إضافي قد يزيل غموضاً معيناً أو يعطي تفصيلاً أكبر أو لتركيز انتباه مستخدمي القوائم المالية لأهمية بعض العناصر.

ب. **الملاحظات:** تستخدم الملاحظات في عرض بعض الإيضاحات الضرورية أو إزالة الغموض عن عنصر أو بعض عناصر القوائم المالية التي يفضل الإفصاح عنها باستخدام الملاحظات التي تلحق بالقوائم المالية.

ت. **الجدول المساعدة:** في بعض الأحيان ولأهمية بعض العناصر في القوائم المالية من حيث الكم والكيف عن بقية العناصر الأخرى من الضروري إعطاء تفاصيل عنها أكبر مما هو معروض بالقوائم المالية خصوصاً لبعض العناصر التي تكون ممثلة برقم واحد مثل المباني والآلات.

ث. **البنود المقابلة:** يتم استخدام هذا الأسلوب لإيضاح العلاقة بين بعض عناصر الميزانية مثل مقابلة المدينون بحساب مخصص الديون المشكوك فيها أو مخصص الديون المدومة أو مقابلة المخزون السلعي بحساب مخصص هبوط أسعار البضائع والهدف من ذلك تسهيل مهمة مستخدمي القوائم المالية للتعرف على القيمة الحقيقية لكل عنصر من عناصر الميزانية أو قائمة الدخل.

ج. **تقرير مدقق الحسابات:** يعد تقرير المدقق من المصادر المهمة للمعلومات حيث يتم فحص بيانات المنشأة المحاسبية من قبل شخص مهني مستقل وإذا اقتنع المدقق بأن القوائم المالية تمثل المركز المالي ونتيجة الأعمال والتدفقات النقدية وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة فإن المدقق يصدر تقرير نظيف عن القوائم المالية وتتطلب معايير إعداد التقرير أن ينص التقرير على امتثال القوائم المالية للمبادئ المحاسبية المقبولة المتعارف عليها وتعريف الظروف التي لا يتم تطبيق هذه المبادئ بصورة ثابتة خلال الفترة الحالية والفترات السابقة. مناقشات وتحليلات الإدارة: تضمنت توصيات (ESC) (هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية) المتعلقة بتحليلات الإدارة أن تغطي تحليلات الإدارة ثلاث جوانب مالية تتعلق بالمنشأة وهي سيولة ومصادر التمويل ونتائج الأعمال حيث يتطلب من الإدارة إلقاء الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه الجوانب الثلاث مع تحديد الأحداث الجوهرية وأحداث عدم التأكد والتي تؤثر على الجوانب الثلاثة السابقة ويتضمن ذلك مجموعة من التقديرات والأداء والبيانات وكذلك تتضمن معلومات تتعلق بأثر التضخم والتغيرات في الأسعار إذا كانت ذات تأثير جوهري على القوائم المالية.¹

¹ - عثمان زياد عاشور، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة الفلسطينية بمتطلبات الإفصاح المحاسبي في قوائمها المالية وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم (1)، (بحث معد لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008م)، ص 56.

3.5.1. أنواع الإيضاحات:

توجد ثلاثة أنواع أساسية من الإيضاحات المتممة للقوائم المالية، وتمثل هذه الأنواع في:

1. يقدم النوع الأول من الإيضاحات السياسات المحاسبية المتبعة لإعداد القوائم المالية للمنشأة مثل: تقييم المخزون، تقييم الاستثمارات المالية، طريقة الإهلاك....
2. يقدم النوع الثاني أي معلومات تفصيلية تكون لازمة لتفسير أحد بنود القوائم المالية، فهناك بعض البنود قد يحتاج تفهمها إلى وصف مطول نسبيا لا يتاح إبرازه في صلب القوائم المالية نفسها.
3. يقدم النوع الثالث إفصاحات مالية إضافية عن البنود التي لم يتم التقرير عنها في القوائم المالية.¹

4.5.1. مزايا قائمة الملاحق (الإيضاحات):

تعتبر هذه القائمة تحسينا في عملية إعداد التقارير لأنها تؤدي إلى إفصاح أكثر اكتمالا عن الأحداث المالية والبيانات المالية الملائمة، وتمثل المزايا الرئيسة التي تحققها هذه القائمة فيما يلي:

- * عرض معلومات غير كمية كجانب مكمل للتقرير المالي.
- * الإفصاح عن مقدار تحفظات وقيود على عناصر القائمة.
- * الإفصاح عن مقدار أكبر من التفاصيل بأكثر مما يعرض في القوائم.
- * عرض أحداث إعلامية كمية أو وصفية ذات أهمية ثانوية.²

5.5.1. محتوى الإيضاحات (الملاحق):

يشمل الملحق على معلومات تتضمن النقاط الآتية، متى كانت هذه المعلومات ذات طابع بالغ الأهمية أو كانت مفيدة لفهم العمليات الواردة في الكشوف المالية:

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة للمسك المحاسبي وإعداد القوائم المالية.
- مكملات الإعلام الضرورية لفهم أحسن للميزانية، وحساب النتائج، وجدول سيولة الخزينة، وجدول تغير الأموال الخاصة.
- المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة، والفروع أو الشركة الأم وكذلك المعاملات التي يحتمل أن تكون حصلت مع هذه الكيانات أو مسيرتها.

¹ - طارق عبد العال حماد، دليل المحاسب إلى تطبيق معايير التقارير المالية الدولية الحديثة، (الإسكندرية: مصر، ج1، 2004م)، ص256.

² - طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006م)، ص256.

– المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة للضرورة للحصول على صورة وفيّة.

• وهناك معياران أساسيان يسمحان بتحديد المعلومات المطلوب إظهارها في الملاحق:

1. الطابع الملائم للإعلام.

2. أهميته النسبية.¹

وفعلا فإن الملحق يجب ألا يشتمل إلا على المعلومات الهامة الكفيلة بالتأثير في الحكم الذي قد تحكم به الجهات التي ترسل إليها الوثائق على ممتلكات المؤسسة ووضعيتها المالية ونتيجتها.

المطلب الثالث: مستخدمو القوائم المالية وأهدافها

1.1. مستخدمو القوائم المالية:

إن مستخدمي القوائم المالية يتمثلون في أطراف متعددة وكثيرة من مستثمرين وموظفين ومقرضين وموردين وزبائن وحكومات ووكالات عمومية وجمهور، ولكن جُعل على رأس كل هؤلاء المستثمرين الحاليين والمرتبين بوصفهم أصحاب المشاريع الصنيفة والتجارية وموظفي الأموال في الأسواق المالية والمعنيين ابتداءً باتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المشروعات التي يملكونها، ويستخدم هؤلاء القوائم المالية لإشباع بعض من حاجاتهم للمعلومات والتي تشمل ما يلي:

أ. **المستثمرون:** يهتم المستثمرون ومقدمو رؤوس الأموال بالمشاريع التي يضعون فيها أموالهم بالنظر إلى العائد المحقق أو المتوقع تحقيقه من الاستثمار فيها مع مقابلة ذلك بمستوى المخاطرة المرتبطة بها، ومن ثم يحتاجون إلى المعلومات المحاسبية التي تمكنهم من تقييم النجاح الاقتصادية والمالية للمؤسسة وصافي مركزها المالي، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات الشراء والبيع والاحتفاظ بالاستثمار، كما أنهم يهتمون بتقييم قدرة المشروع على توزيع الأرباح.

ب. **الموظفون:** يهتم الموظفون بالمعلومات التي تسمح لهم بمعرفة ربحية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار بما يحفظ مراكز عملهم، كما أنهم يهتمون بقدرتها على دفع مكافآتهم وتعويضاتهم، خاصة ما يرتبط منها بالطاقة الربحية (الجزء المتغير) ومنافع التقاعد.

ت. **المقرضون:** يهتم المقرضون بقدرة المؤسسة على الوفاء وعلى تسديد الديون في تواريخ الاستحقاق، كما أنهم قد يهتمون بمعرفة وضعيتها وتقدير قدرتها المستقبلية بغرض اتخاذ قرار ممارسات الخيارات، كخيارات تحويل القروض إلى أسهم.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 2009/03/25م، المتضمنة قواعد المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، ص38.

ث. الموردون والدائنون الآخرون: يهتمون بدورهم أيضا بقدرة المؤسسة على دفع المبالغ المستحقة، كذلك بقدرة المؤسسة على الاستمرار في نشاطها إذا كانت العلاقات التي تربطهم بها تعاقدية وترتبط بالأجل الطويل.

ج. العملاء والمدينون الآخرون: يهتم العملاء بقدرة المؤسسة على الاستمرار في نشاطها بالنظر إلى حاجتهم إليها في مجال التموين وتسليم السلع المطلوبة منهم وتزداد هذه الأهمية إذا كان ارتباطهم بها طويل الأجل.

ح. الحكومات والوكالات العمومية: تهتم الحكومات ومختلف مصالحها العمومية بعملية توزيع الموارد وكيفية تنظيم أنشطة المؤسسات بغرض تحديد السياسات الضريبية والاجتماعية، فضلا عن الحاجات الإحصائية التي تسمح بإعداد الحسابات الوطنية.

خ. الجمهور: قد يهتم الجمهور بالحصول على معلومات عن المؤسسات بغرض التعامل معها أو القيام بخيارات توظيف المدخرات في حالات الطلب العلي للادخار مثلا.

ويمكن ملاحظة أن توفير قوائم مالية تستجيب لحاجات المستثمرين إلى المعلومات ينسحب إيجابا إلى الاستجابة لحاجات الأطراف الأخرى من مستخدمي المعلومات المحاسبية والقوائم المالية.

كما يجب أن لا ننسى مستخدما أساسيا للمعلومات المحاسبية والقوائم المالية، وهو إدارة المؤسسة في حد ذاتها، التي حتى وإن كانت المسؤولة أولاً وآخرًا عن إعداد وعرض القوائم المالية فإنها تحتاج إلى المعلومات المتضمنة فيها لإعداد تقارير التسيير وللقيام بعمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

• وهناك مستخدمون آخرون للمعلومات المالية ويتمثلون في:

1. الهيئات الإشرافية العامة: مثل هيئة الأوراق المالية، والتي تعمل على التأكد من أن المؤسسات تقوم بتطبيق القواعد والإجراءات المنصوص عليها في قانون وأنظمة هذه الهيئات وذلك لإيجاد سوق منظم، وتدفق كافي للمعلومات.

2. المنافسين: وهؤلاء لهم أسباب قوية لمراجعة أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، فالأداء المالي للمنافسين يستخدم غالبا لوضع معايير أداء فرعية للمؤسسات.

3. الرأي العام: والذي يهتم في تحليل المؤسسة ماليا وذلك ضمن مواضيع محددة.

4. الوسطاء: وهؤلاء يعملون كمستشارين مستقلين، ويكونوا ضمن جميع الفئات السابقة التي تم تصنيفها، مثل مستشاري الاستثمار.

5. وسائل الإعلام: تعتبر وسائل الإعلام كأحد المستخدمين للمعلومات المالية والمحاسبية وكمزودين لها.¹

¹ - سمية فويل، المرجع السابق، ص 57 - 58.

- وفي ضوء مما سبق يتضح أن مستخدمي المعلومات المحاسبية لديهم اختلافات في الهدف الذي يستخدمون فيه هذه المعلومات حيث تختلف الحاجة للمعلومات ونوعيتها حسب الخيارات التي يواجهها كل مستخدم لهذه المعلومات لذلك لا بد من عرض أكبر كم ممكن من المعلومات الملائمة من أجل إرضاء أكبر قدر ممكن من المستخدمين وبالذات من لديهم قدرة محددة في الحصول على هذه المعلومات.¹

2.1. أهداف القوائم المالية:

قسمت أهداف القوائم المالية إلى قسمين:

1.2.1. الأهداف العامة:

- توفير المعلومات التي تفيد في ترشيد القرارات الاستثمارية للمستثمرين الحاليين والمرتقبين.
- توفير المعلومات التي تفيد في تقدير التدفقات المستقبلية بحيث تسمح بالفصل بين التدفقات التقديرية الحالية والمستقبلية.
- توفير المعلومات المتوقعة لموارد المؤسسة والتزاماتها والتغيرات التي طرأت على هذه الموارد والالتزامات.

2.2.1. الأهداف التفصيلية:

- توفير المعلومات التي تفيد في تقييم أداء المؤسسة والتي تربط بين الجهود والإنجازات وتسمح بتنبؤات سليمة ولينة وفق الأساس النقدي.
- توفير المعلومات التي تفيد في التقرير عن مسؤولية الإدارة وتقييم كفاءة أدائها باستخدام معلومات الربحية ومكوناتها، مع الإشارة إلى أن التقارير المالية لا يمكنها فصل أداء الإدارة عن أداء المؤسسة.
- توفير معلومات تتعلق بملاحظات وتغيرات الإدارة.
- وانطلاقاً من تحديد قطاعات المستفيدين وحاجاتهم المشتركة فإنه يمكن تحديد أهم أهداف القوائم المالية بما يلي:
 - إعطاء مؤشر دقيق عن المركز المالي للمؤسسة، واستخراج نتائج عمليات المؤسسة خلال فترة مالية معينة مع تحديد موجودات وأصول المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل.
 - تقديم معلومات ملائمة تساعد المستفيدين الخارجيين الرئيسيين على تقييم قدرة المؤسسة في المستقبل على توليد تدفق نقدي إيجابي كاف.
 - إن المعلومات التي تتعلق بقدرة المؤسسة التاريخية على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي كاف تقيّد المستفيدين الخارجيين عند تقييم أداء المؤسسة في الماضي، وبناءً على ذلك فإن القوائم المالية للمؤسسة يجب أن تركز على

¹ - عثمان زياد عاشور، المرجع السابق، ص 61.

المعلومات التي تتعلق بدخل المؤسسة ومدى ارتباطه باحتياجاتها في التدفقات النقدية، أي القياس الدوري لدخل المؤسسة.¹

المبحث الثاني: ماهية قائمة التدفقات النقدية.

أوضحت التطبيقات التي مرت بها مشاريع الأعمال المختلفة أن قوائم الدخل والأرباح المحتجزة والميزانية العامة لا تستطيع الإجابة على جميع التساؤلات التي يضعها مستخدمي القوائم المالية مثل: ما هو حجم النقدية التي ولدها الشركة من خلال عملياتها؟ وهل تستطيع الشركة دفع حصص الأرباح للمساهمين عندما تتعرض للخسارة؟ وكم تم إنفاقه على المعدات المشتراة حديثا مثلا؟ ومتى تستطيع الشركة استرداد المبالغ النقدية التي أنفقتها؟ وغيرها من الأسئلة المرتبطة بالنقدية وقدرة الشركة على توليد السيولة التي تمكنها من مواجهة التزاماتها الجارية.

ولذلك ظهرت قائمة التدفق النقدي للإجابة على مثل هذه التساؤلات، وتعتبر حاليا من القوائم المالية الأساسية والتي توفر معلومات مهمة لا توفرها قوائم الدخل والأرباح المحتجزة والميزانية العامة.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم قائمة التدفقات النقدية، تبويب قائمة التدفقات النقدية ، وكذا أغراض واستخدامات قائمة التدفقات النقدية

المطلب الأول: مفهوم قائمة التدفقات النقدية.

من أجل التعرف على قائمة التدفقات النقدية بالشكل الذي استقرت عليه الآن، لا بد من الوقوف على لمحة تاريخية عن نشأة وتطور هذه القائمة، إذ لم تكن قائمة التدفقات النقدية وليدة اللحظة، إنما هي خلاصة جهود بذلت من أجل تكوينها، فقد مرت بسلسلة زمنية طويلة نسبيا، تطورت خلالها من حيث الشكل والمضمون واتخذت القائمة خلال كل مرحلة زمنية نموذجا يلي حاجات مستخدميها، إذ أن تطورها يقدم مثالا جيدا عن كيفية استيفاء احتياجات مستخدمي القوائم المالية المختلفة، حيث ظلت القوائم المالية لسنوات طويلة مقتصرة على قائمتي الدخل والمركز المالي إلا أن هذه القوائم فشلت في تقديم كل المعلومات اللازمة للمستخدمين وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بأسباب التغيير في الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية.

حيث سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلى التطور التاريخي لهذه القائمة وكذا تعرفها.

1.1 التطور التاريخي لقائمة التدفقات النقدية:

¹ - سمية فويل، المرجع السابق، ص ص: 55-56.

تعتبر قائمة التدفقات النقدية حديثة العهد نسبياً، وقد شهدت منذ نشأتها إلى الآن تطوراً ملحوظاً سواء من جهة المدخل المتبعة في إعدادها، أم من حيث صور أو نماذج عرضها أم من حيث قوة القواعد الملزمة بنشرها والصادرة عن المجاميع المهنية، وعليه سوف نتناول أهم المراحل الزمنية التي مرت بها قائمة التدفقات النقدية وكما يأتي:

أ. مرحلة قائمة مصادر الأموال واستخداماتها:

بدأت هذه المرحلة بتحليل مبسط أطلق عليه (قائمة من أين تم الحصول على الأموال وأين صرفت) والتي لم تتضمن سوى عملية عرض للزيادة أو النقص في بنود قائمة المركز المالي (ميزانية المؤسسة) للوحدة الاقتصادية، وبعد عدة سنوات عدل عنوان هذه القائمة إلى (قائمة الأموال)، وقد اعترف معهد الأمريكيين المحاسبين القانونيين الأمريكي في سنة 1961م بأهمية هذه القائمة، وأوصى بأن تدرج في كل التقارير السنوية المقدمة للمساهمين وبأن يشملها تقرير المحاسب القانوني

وفي سنة 1963م قام مجلس المبادئ المحاسبية بإصدار نشرته رقم (3) لتنميط عملية إعداد وعرض قائمة الأموال وأوصى المجلس بتعديل اسم القائمة إلى (قائمة مصادر الأموال واستخدامات الأموال) وبأن تعرض القائمة كمعلومات متممة للتقارير المالية، ولم يكن إدراج مثل هذه المعلومات إلزامياً، كما أن اشمال تقرير المحاسب القانوني عليها كان أمراً اختيارياً، وعليه فقد عرفت هذه القائمة بأنها: " تبين مصادر الأموال وطرق استخدامها، بمعنى تبين التغيرات التي تطرأ على حركة الأموال من حيث الزيادة أو النقصان في كل من الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية خلال مدة زمنية معينة".

ب. مرحلة قائمة التغيرات في المركز المالي:

في سنة 1971م أصدر مجلس المبادئ المحاسبية الرأي المحاسبي رقم (19) بعنوان (التقرير عن التغيرات في المركز المالي) ألزم فيها الوحدات الاقتصادية بضرورة أن تكون هذه القائمة أحد القوائم الرئيسية التي يتم نشرها على أن تخضع للمصادقة من قبل المحاسب القانوني مثلها مثل أي قائمة مالية أخرى، وأصبح اسمها (قائمة التغيرات في المركز المالي)، وقد تم تعريفها على أنها " قائمة مالية توضح مصادر رأس المال واستخداماته خلال المدة المحاسبية، كما تفصح هذه القائمة عن أنشطة التمويل والاستثمار"، وقد استمر إعداد هذه القائمة وفقاً لمفهوم رأس المال العامل والذي يقضي فيه إلى أن مفهوم الأموال هو صافي رأس المال العامل للوحدة الاقتصادية في لحظة معينة، ويمثل الفرق بين مجموع الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة في تلك اللحظة، وعندما ينحصر مفهوم الأموال بصافي رأس المال العامل فقط، يتحدد إطار المعاملات المالية التي تظهرها قائمة التغير في المركز المالي بتلك التي يترتب على حدوثها تغير في صافي رأس المال العامل فقط، وذلك بغض النظر عن اتجاه هذا التغير سواء بالزيادة أو النقص، أما المعاملات المالية الأخرى التي لا تؤثر على

صافي رأس المال العامل مثل شراء موجود ثابت قابل إصدار أسهم عادية أو ممتازة فلا تظهر القائمة بالرغم من أهميتها النسبية للنشاط التمويلي والاستثماري في الوحدة الاقتصادية.

وتأسيسا على ما تقدم فقد تعرضت هذه القائمة للعديد من الانتقادات والجدل حول مدى فعاليتها وجدواها، خاصة بعد تصاعد حالات الإفلاس التي تعرضت لها الوحدات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كانت القوائم المالية لتلك الوحدات تفصح عن صافي أرباح مرتفع بينما كانت تواجه عجزا في السيولة النقدية لديها، مما حذا بمجلس معايير المحاسبة المالية القيام بعدد من الدراسات والأبحاث محاولة منه للتعرف على أوجه القصور في مفهوم رأس المال العامل، ومن أهم هذه الانتقادات نذكر منها الآتي:

- استخدام قائمة التغيرات في المركز المالي كأساس الاستحقاق المحاسبي لا يعبر عن التدفقات النقدية للوحدات الاقتصادية بالشكل المطلوب.
- إعداد قائمة التغيرات في المركز المالي على أساس مفهوم رأس المال العامل لا يوفر معلومات مفيدة عن السيولة والمرونة المالية كتلك التي توفرها القائمة المعدة على الأساس النقدي.
- تعدد الاختلافات نتيجة لتعدد المفاهيم الخاصة بالأموال مثل النقدية أو رأس المال العامل.
- لا تقدم قائمة التغيرات في المركز المالي أساسا للمقارنة السليمة بين الوحدات الاقتصادية نتيجة لتعدد نماذج إعدادها.
- المعلومات المستقاة منها غير مفيدة للمستثمرين والمستخدمين الآخرين.
- لا تعترف قائمة التغيرات في المركز المالي كغيرها من القوائم المالية بالتضخم مما حذا بالعديد من المستخدمين إلى البحث عن معيار أكثر تجردا لتقييم مدى نجاح أو فشل العمليات.
- لا تقدم معلومات جديدة بل يمكن الحصول على معلومات من حساب الأرباح والخسائر وقائمة المركز المالي.

ت. مرحلة التوجه نحو قائمة التدفقات النقدية:

نتيجة للانتقادات التي تم توجيهها إلى قائمة التغيرات في المركز المالي على أساس مفهوم رأس المال العامل زاد الاهتمام بالأساس النقدي كأساس لإعداد قائمة التغيرات في المركز المالي، حيث لا يعتبر مستخدمو القوائم المالية رأس المال العامل مؤشرا جيدا على تقييم سيولة الوحدة الاقتصادية، لذلك برزت الحاجة إلى وجود قائمة توضح المصادر والاستخدامات في الوحدة الاقتصادية تعد على الأساس النقدي وتجنب عن استفسارات مستخدمي القوائم المالية مثل ما هي كمية النقود التي حصلت عليها الوحدة من أنشطتها؟ ولماذا توزع الوحدة ذات الربحية الأكبر أرباحا قليلة؟ كيف يمكن للوحدة أن تدفع عوائد الأسهم عندما يكون صافي نتائج الأعمال خسائر؟ وغيرها من التساؤلات.

وانسجاماً مع ما تقدم صدر عن مجلس المحاسبة المالية 1984م المعيار المحاسبي رقم (5) والذي أكد بقوة على إدخال قائمة التدفقات النقدية ضمن القوائم المالية الرئيسية، والتي تعكس المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية مصنفة حسب مصادرها واستخداماتها الرئيسية، ففي تشرين الثاني (نوفمبر) سنة 1987م أصدر المجلس المعيار المحاسبي رقم (95) تحت اسم (قائمة التدفقات النقدية) والذي أصبح نافذ المفعول بالنسبة للقوائم المالية للسنوات المالية المنتهية بعد تاريخ 1988/07/15م، ويتطلب هذا المعيار قيام الوحدات الاقتصادية بتضمين قائمة التدفقات النقدية في جميع التقارير المالية التي تحتوي على كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي.

كما حدد مجلس معايير المحاسبة المالية أنه عند إعداد قائمة التدفقات النقدية يجب استخدام مصطلح النقدية بمعناه الواسع ليشمل النقدية ومعادل النقدية، فالنقدية تمثل النقد الجاهز (في الصندوق) والودائع تحت الطلب، أما معادل النقدية فهي استثمارات عالية السيولة، والتي تتصف بقابليتها للتحويل إلى مبالغ محددة من النقدية، أو أنها قابلة قصيرة الاستحقاق، وبذلك فهي لا تشكل أي مخاطر عند تغيير قيمتها بسبب التغير في الفائدة. وبشكل عام، فإن الاستثمارات التي تستحق بعد ثلاثة أشهر من تاريخ الشراء يمكن تصنيفها تحت هذا البند.

ويعرف التدفق النقدي على أنه "مقدار ما تستلمه الوحدة الاقتصادية من نقد خلال مدة زمنية محددة"، وان هذا التعريف يتناغم مع تعريف قائمة التدفق النقدي وهي القائمة التي توضح مصادر المتحصلات النقدية وأوجه المدفوعات النقدية خلال مدة محاسبية معينة، وتعتبر هذه القائمة مفيدة لتفسير التغيرات في رصيد حساب النقدية، ولكن ليس بديلاً عن قائمة الدخل أو قائمة المركز المالي، وبذلك حلت قائمة التدفقات النقدية محل قائمة التغيرات في المركز المالي، ويمكن توضيح الفروقات الأساسية بين القائمتين كما في الجدول الموضح أدناه:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين قائمة التغيرات في المركز المالي و قائمة التدفقات النقدية

البيان	قائمة التغيرات في المركز المالي	قائمة التدفقات النقدية
تعريف الأموال	الأموال بمعنى رأس المال العامل	الأموال بمعنى النقد والنقدية المعادلة
أهداف القائمة	إظهار وتفسير التغيرات الحادثة في رصيد صافي رأس المال العامل	إظهار وتفسير التغيرات الحادثة في رصيد النقدية
شكل القائمة	تعرض مصادر الأموال واستخدامات رأس المال العامل	تعرض مصادر الأموال واستخدامات النقد مبنية حسب الأنشطة: تشغيلية، استثمارية، تمويلية.
أسلوب الإعداد	الطريقة المباشرة الطريقة غير المباشرة، والطريقة الثانية الأكثر شيوعاً.	الطريقة المباشرة الطريقة غير المباشرة، والطريقة الأولى هي الأكثر شيوعاً.
العمليات غير النقدية	تعرض في صلب القائمة	لا تعرض في صلب القائمة
جدول رأس المال العامل	معرض كجزء لا يتجزأ من القائمة	لا يعرض

المصدر: محمد مطر، التحليل المالي والائتماني - الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية -، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2000)

وأخيراً وفي سنة 1992م أصدرت لجنة معايير المحاسبة الدولية المعيار الدولي رقم (7) المعدل بعنوان (قائمة التدفقات النقدية) إذ أصبح ساري المفعول على القوائم المالية ابتداءً من كانون الثاني 1994م وبذلك أصبح إعداد قائمة التدفقات النقدية إلى جانب القوائم المالية الرئيسية الأخرى مطلباً دولياً منذ ذلك التاريخ.¹

2.1. تعريف قائمة التدفقات النقدية والعناصر المتعلقة بها:

1.2.1. تعريف قائمة التدفقات النقدية:

توجد عدة تعريفات لقائمة التدفقات النقدية نذكر منها ما يلي:

- "قائمة التدفقات النقدية تعتبر من القوائم المالية الأساسية التي تبين قدرة المؤسسة على تحقيق الإيراد النقدي والأصول الأخرى المتداولة الممكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة التشغيل الحالية، وكذا مصادر استخدامات تلك المبالغ النقدية في أعمال المؤسسة خلال نفس الفترة".²
- كما تعرف بأنها "تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية و استخداماتها، وذلك اعتماداً على عنصر الحزينة الذي المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة ويعتبر كجدول قيادة في يد القمة الإستراتيجية (الإدارة العليا) تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها".³
- وحسب النظام المحاسبي المالي (SCF) تعرف كما يلي:
- هي "قائمة مالية تهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساساً لتقييم مدى قدرة الكيان توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة، حيث أن هذه القائمة تتكون من مداخل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها (منشئها)".⁴
- ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "أداة تحليلية هامة تتجاوز نقائص التحليل الخاصة بالذمة المالية وتقوم على منظور ديناميكي، وتبحث عن الخيارات الإستراتيجية".⁵

¹ - آمال نوري محمد، مدى تناغم أدوات التحليل المالي في المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والثلاثون، 34، 2013م) ص-ص: 332-335.

² - يوسف محمود جربوع، سالم عبد الله حلس، المحاسبة الدولية، (عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002)، ص115.

³ - إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - دروس وتطبيقات - ، (عمان، الأردن، دار النشر والتوزيع، ط1، 2006)، ص204.

⁴ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 2009/03/25م، المتضمنة قواعد المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، ص26.

⁵ - بوميمز فريد، دور قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص38.

• كما أن قائمة التدفقات النقدية هي "قائمة إجبارية ومكملة للقوائم المالية الأخرى تبين مقبوضات ومدفوعات المؤسسة، ويتم إعدادها وفقا للأساس النقدي، أي قائمة التدفقات النقدية تذهب إلى أبعد من ذلك من ذلك فأنها تحدد النتائج النقدية لكل الأنشطة التي مارستها الشركة والتي يتم تصنيفها إلى الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية"¹.

• ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن قائمة التدفقات النقدية هي "عبارة عن كشف تحليلي لحركة التغيرات النقدية التي حصلت في المنشأة سواء بالزيادة أو النقصان والتعرف على أسباب هذه التغيرات، بمعنى أنها تصوير لمجموع المعاملات الداخلة ومجموع المعاملات النقدية الخارجة.

كما تعرف بأنها قائمة سنوية تعد استنادا إلى الأساس النقدي، وخلاصتها إظهار التغير في النقدية والنقدية المعادلة بين أول الفترة وآخرها، وتوضح قائمة التدفقات النقدية الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها المنشأة خلال الفترة المالية وطبيعة هذا التدفق سواء كان تدفق نقدي داخل أو تدفق نقدي خارج، وكلمة نقدية في التدفقات النقدية لها مفهوم واسع فهي تشكل النقدية والنقدية المعادلة، والنقدية المعادلة هي الاستثمارات قصيرة الأجل عالية السيولة مثل: سندات الخزينة، والأوراق التجارية، والأوراق المالية التي الغرض منها تحقيق عائد مؤقت للنقدية العاطلة بدلا من الاحتفاظ بها، ولكي يطبق عليها هذا المفهوم يجب أن يتوفر فيها شرطين:
أولا: سهولة وقابلية تحويلها على نقد.

ثانيا: أن تكون مدة استحقاقها قصير الأجل بحيث لا تتأثر قيمتها السوقية بالتقلبات في أسعار الفائدة.²

2.2.1. مفاهيم حول التدفق النقدي، النقدية والنقدية المعادلة

أ. التدفق النقدي:

تعرف التدفقات النقدية بأنها قائمة تعرض المتحصلات النقدية (المقبوضات)، والمدفوعات النقدية وصافي التغير في النقدية من ثلاثة أنشطة هي: أنشطة التشغيل الجاري، وأنشطة الاستثمار، وأنشطة التمويل، لمؤسسة اقتصادية خلال فترة زمنية محدودة بصورة تؤدي إلى توفيق في رصيد النقدية في أول الفترة وآخر الفترة.

1. التدفقات النقدية حسب درجة تحققها: على اعتبار أن كل تدفق (داخل أو خارج) يتميز بمتغيرين أساسيين هما

المبلغ وتاريخ الدخول فإنه وعلى أساس هذين المتغيرين يمكن تصنيف التدفقات النقدية إلى أربعة أصناف هي:

* تدفقات نقدية متأكد من مبلغها.

¹ - Jean Jacques Julian, Les normes comptables internationales IAS/IFRS, 2 eme édition, soupe foudrier (faucher) 2007, Paris, p29

² - سوزان عطا درغام، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)، (رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2008)، ص36.

* تدفقات نقدية متأكد من تاريخ تحققها.

* تدفقات نقدية متأكد من مبلغها وتاريخ تحققها.

* تدفقات نقدية غير متأكد من مبلغها ولا تاريخ تحققها.

2. التدفقات النقدية حسب منشئها: وتصنف إلى:

* تدفقات نقدية ناتجة عن دورة الاستغلال عن العمليات المرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة.

* تدفقات نقدية خارجة عن دورة الاستغلال وتنتج عن عمليات لا ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة، مثل

مقبوضات تنازل المؤسسة عن إحدى استثماراتها.

3. التدفقات النقدية لأغراض إعداد قائمة التدفقات النقدية: وتصنف إلى:

* تدفقات نقدية تشغيلية.

* تدفقات نقدية استثمارية.

* تدفقات نقدية تمويلية.

ب. النقدية والنقدية المعادلة لها:

* يقصد بالنقدية الخزينة والودائع تحت الطلب،¹ وتشمل النقدية في الصندوق ويتألف من العملات المعدنية والعملة والشيكات غير المودعة الحوالات البريدية والودائع لدى البنوك، وأي شيء يتم قبوله بواسطة البنك كوديعة سوف يعتبر نقدا، ويجب أن يكون النقد متاحا للسحب عند الطلب.²

* وتكون النقدية المعادلة من: الاستثمارات القصيرة الأجل، والتي تستحق في حدود ثلاث أشهر أو أقل من تاريخ الحصول عليها والتي يمكن تحويلها إلى مقدار محدد ومعروف من النقدية دون أن تتعرض لمخاطر التغير في قيمتها، ويتم الاحتفاظ بالنقدية المعادلة لغرض مواجهة أخطار سداد الخصوم المتداولة دون الحاجة لتسييل الأصول الثابتة أو الاقتراض، وليس لغرض الاستثمار أو أية أغراض أخرى.³

* ويلاحظ بالنسبة لمفهوم النقدية والنقدية المعادلة لها ما يلي:

1. يوصف الاستثمار بأنه في حكم النقدية (النقدية المعادلة) عندما يكون تاريخ استحقاق الاستثمار قصير الأجل في حدود ثلاثة أشهر أو أقل من تاريخ الاقتناء، ومن أمثلة ذلك سندات أو أذون الخزانة، هذا وتستبعد الاستثمارات في الأسهم من البنود في حكم النقدية ذلك لأن الأسهم لا ينطبق عليها وصف تحويلها بسهولة إلى نقدية

¹ - بوميذ فريد، المرجع السابق، ص 39.

² - طارق عبد العال حماد، دليل المحاسب إلى تطبيق معايير التقارير المالية الدولية الحديثة، المرجع السابق، ص 189.

³ - بوميذ فريد، المرجع السابق، ص 39.

بخلاف أنها عرضة لمخاطر التغيير ومع ذلك يمكن اعتبار الأسهم الممتازة في حكم النقدية إذ تم إقتناؤها قبل فترة قصيرة من تاريخ استحقاقها ويكون لها تاريخ استرداد محدد.

2. يعتبر السحب على المكشوف من البنوك أحد مكونات النقدية وما في حكمها وليس نشاط تمويلي بعكس القروض البنكية التي تعتبر بمثابة أنشطة تمويلية، على أن تضمن رصيد السحب على المكشوف مع رصيد النقدية وما في حكمها قد تؤدي إلى إظهار هذا الرصيد في نهاية السنة المالية بالسالب وهو أمر لا يستقيم مع المنطق ويفقد قائمة التدفقات النقدية دلالتها ومعناها.

3. لا تتضمن التدفقات النقدية الحركة التي تتم بين البنود التي تم سحبها من البنوك لتمويل حركة الخزينة لأن هذه المكونات تمثل جزءا من أجزاء السياسة النقدية لإدارة المؤسسة وليس كجزء من أنشطة المؤسسة التشغيلية أو الاستثمارية أو التمويلية.

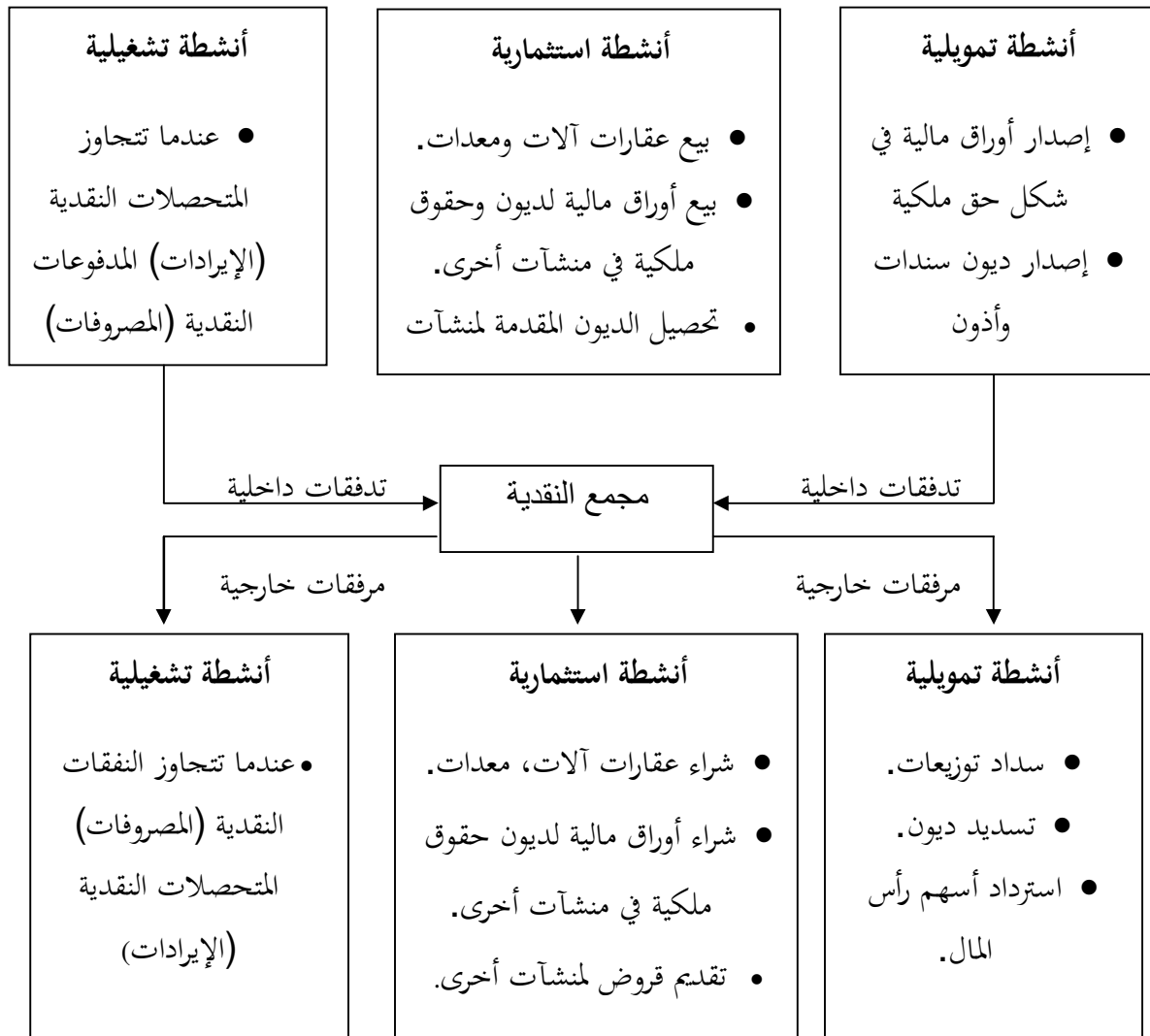
4. نظرا لاختلاف السياسات المالية والمصرفية المطبقة بين دول العالم ولأغراض الالتزام بمعايير المحاسبة أوجب المعيار على كل مؤسسة أن تفصح عن السياسة التي تطبقها في تحديد مكونات النقدية وما في حكمها، ويمكن توضيح كيفية الإفصاح عن النقدية وما في حكمها بالإيضاحات المتممة للقوائم المالية كما يلي: النقدية وما في حكمها: لأغراض إعداد قائمة التدفقات النقدية يتضمن بند النقدية وما في حكمها أرصدة النقدية والأرصدة لدى البنوك والحسابات الجارية وأذون الخزينة التي تستحق الصرف خلال ثلاثة شهور من إقتنائها والودائع لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر.¹

المطلب الثاني: تبويب قائمة التدفقات النقدية

على عكس المعايير المحاسبية الدولية ونخص بذلك المعيار المحاسبي الدولي السابع " قائمة التدفقات النقدية" فإن النظام المحاسبي المالي حدد شكل كشف التدفقات النقدية كما هو موضح في الجريدة الرسمية، حيث تضم هذه القائمة كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، ويتم تصنيفها ضمن ثلاثة أنشطة هي: التشغيلي، الاستثمارية والتمويلية، والهدف من هذا التصنيف هو تسهيل عملية القراءة والتحليل والاستنتاج، ويمكننا شرح وتوضيح هذه الأنشطة من خلال ما يلي:

¹ - ساملي محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2009)، ص84.

الشكل رقم (1-2): التدفقات النقدية مصنفة على أساس النشاط (مكونات قائمة التدفقات النقدية).



المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، ط1، 2007)، ص139.

1.1. تبويب قائمة التدفقات النقدية على أساس الأنشطة التشغيلية:

1.1.1. تعريف التدفقات النقدية التشغيلية:

- يقصد بالنشاط التشغيلي بأنها "الآثار النقدية للمعاملات والأحداث الأخرى التي تدخل ضمن تحديد صافي الدخل".¹
- ترتبط هذه الأنشطة بالنشاط العادي للمنشأة الذي تمارسه، وتتضمن الآثار النقدية للعمليات التي تتدخل في تحديد صافي الدخل من المتحصلات النقدية من بيع السلع وتقديم الخدمات أو من المدينين ومن أرباح الأسهم والفوائد

¹ - منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 2005م)، ص144.

المستلمة، والمدفوعات النقدية للموردين عن عمليات المشتريات للمخزون السلعي وأجور العاملين والمصروفات الأخرى، الضرائب والرسوم وغيرها.¹

● فالتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية تعد التدفق الأساسي الذي تهدف أي شركة إلى تحقيقه بالدرجة الأولى من خلال نشاطها الرئيسي، وذلك انطلاقاً من تعريفها الوارد كما يلي:

"هي المقبوضات والمدفوعات الناتجة عن النشاط الرئيسي الذي أنشئت من أجله المؤسسة، وكذلك المقبوضات والمدفوعات الأخرى غير المرتبطة بنشاطات الاستثمار ونشاطات التمويل، وتتمثل هذه التدفقات النقدية على العموم في مقبوضات مبيعات المنتجات وخدمات الشركة ومصاريف صنعها".²

● وتعرف أيضاً "التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسة والتي تشمل: صافي الدخل النقدي للفترة، النقد المحصل من العملاء أي الناتج عن المبيعات، النقد المدفوع للموردين أي ثمن البضائع، النقد المدفوع للضرائب، النقد المدفوع على المصاريف المختلفة".³

● ومن الأمثلة عن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية:

✓ المقبوضات النقدية من بيع البضائع أو تقديم الخدمات.

✓ المقبوضات النقدية من الإتاوات والأتعاب والعمولات والإيرادات الأخرى.

✓ فوائد دائنة محصلة من إقراض الغير.

✓ متحصلات نقدية من دعاوى قانونية.

✓ المدفوعات النقدية للموردين سداد لقيمة بضائع وخدمات.

✓ المدفوعات النقدية للعاملين أو بالنيابة عنهم مثل (لأجور والمزايا النقدية والعينية وغيرها...).

✓ المقبوضات والمدفوعات النقدية من وإلى مؤسسة التأمين عن الأقساط والمطالبات والاشتراكات السنوية والمزايا الأخرى.

✓ المدفوعات النقدية أو استرداد ضرائب الدخل إلا إذا أمكن تحديد أنهما مرتبطان بأنشطة التمويل والاستثمار على وجه الخصوص (الضريبة المسددة على الأرباح الرأسمالية المتعلقة ببيع الأصل الثابت تعتبر من التدفقات النقدية الخاصة بالنشاط الاستثماري).

¹ - صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي، التحليل المالي - الأصول العلمية والعملية - (جدة: السعودية، حوارم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2015) ص132.

² - بوميذ فريد، المرجع السابق، ص42.

³ - محمد الصيرفي، التحليل المالي - وجهة نظر إدارية محاسبية - (القاهرة: مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2014) ص198.

✓ قد تحتفظ المؤسسة بأسهام وسندات وقروض لأغراض التعامل أو المتاجرة فيها فيتم تصنيف أو تويب تدفقاتها النقدية على أنها أنشطة تشغيل مثلها مثل المخزون الذي يتم اقتناؤه لغرض إعادة بيعه، وبالمثل فإن التدفقات النقدية والقروض التي تمنحها المؤسسات المالية يتم تويبها عادة على أنها أنشطة تشغيل حيث أنها تتعلق بالنشاط الإنتاجي الرئيسي المولد للدخل، هذا وتعتبر الدفعات المقدمة من العملاء بمثابة تدفقات نقدية من أنشطة التشغيل وليس من أنشطة التمويل.

ويستثنى من التدفقات النقدية المتعلقة بالنشاط التشغيلي أرباح وخسائر بيع الأصول الثابتة حيث تعالج باعتبارها تدفقات نقدية تخص النشاط الاستثماري.¹

2.1.1. أهمية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

يفيد قياس التدفقات النقدية من التشغيل في التعرف على مدى قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية ذاتيا وإمكانية إعادة تدويرها في النشاط أو استخدامها في التوسع في الأصول الرأسمالية.

وتساعد بيانات التدفق النقدي من النشاط التشغيلي في تقييم السياسات المالية للشركة وبيان قدرتها على سداد القروض والمحافظة على القدرة التشغيلية للمؤسسة، وكذا بيان حجم النقدية المتولد نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها الأساسي وسداد التوزيعات على الأسهم، وللوصول لصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فإن من الضروري التقرير عن الإيرادات والمصروفات على الأساس النقدي ويتم ذلك عن طريق استبعاد آثار الصفقات التي تتضمنها قائمة الدخل التي لا ينتج عنها زيادة أو تخفيض في النقدية، كما يعتبر الإفصاح المستقل للتدفقات النقدية الذي يمثل زيادة في طاقة التشغيل والتدفقات النقدية المطلوبة للمحافظة على طاقة التشغيل مفيدا في تمكين مستخدمي القوائم المالية من تحديد ما إذا كانت المؤسسة تستثمر بشكل كاف في مجال صيانة طاقتها التشغيلية أم لا.

وترجع أهمية التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية لأنها توضح قدرة المنشأة على توليد النقدية لحملة أسهمها ودائنيها أو إمكانيات الاستثمار المستقبلي، و كلما كان صافي التدفقات النقدية الداخلة من النشاطات التشغيلية موجبا دل ذلك على جودة سيولة المنشأة وربحياتها.²

¹ -سالمي محمد الدينوري، المرجع السابق، ص86.

² - بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012)، ص ص: 18 19.

3.1.1. تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية:

يتم تحديد التدفق النقدي من التشغيلي بدراسة بنود الإيرادات والمصروفات الظاهرة في قائمة الدخل وكذلك بنود رأس المال العامل (الأصول المتداولة والمطلوبات المتداولة) الظاهرة في الميزانية العمومية، ومن ثم يتم فرز هذه البنود إلى مصادر للتدفق التشغيلي واستخدامات للتدفق التشغيلي ليمثل الفرق بين المصادر وتلك الاستخدامات صافي التدفق النقدي التشغيلي، وتكون مصادر واستخدامات التدفق النقدي التشغيلي كما يلي:

أ. مصادر التدفق النقدي التشغيلي:

تشمل هذه المصادر عادة بند المبيعات باعتبارها المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية وذلك بالإضافة إلى أية بنود أخرى من الإيراد مثل الفوائد والعمولات الدائنة، إيراد العقار....

كما تشمل مصادر التدفق النقدي التشغيلي أيضا التغيرات الحادثة (بالنقص) في بنود الأصول المتداولة والتغيرات الحادثة (بالزيادة) في بنود المطلوبات المتداولة.

ب. استخدامات التدفق النقدي التشغيلي:

تشمل عادة بند تكلفة المبيعات والمصروفات التشغيل بعد استبعاد البنود التي لا يترتب عليها إنفاق نقدي، من هذه المصروفات مثلا استهلاك الأصول الثابتة وإطفاء الأصول غير الملموسة، كما تشمل هذه الاستخدامات أيضا مصروف الدخل، أما بالنسبة لمصروف الفوائد فهناك رأي وهو الأرجح يرى إدراجها ضمن باب التدفق النقدي التشغيلي في حين يرى البعض الآخر إدراجها ضمن باب التدفق النقدي التمويلي.

كما تشمل استخدامات التدفق النقدي التشغيلي أيضا التغيرات الحادثة (بالزيادة) في الأصول المتداولة والتغيرات الحادثة (بالنقص) في المطلوبات المتداولة.¹

2.1. تبويب قائمة التدفقات النقدية على أساس الأنشطة الاستثمارية:

1.2.1. تعريف التدفقات النقدية الاستثمارية:

- يقصد بالأنشطة الاستثمارية بأنها "الأنشطة التي تتعلق باقتناء أو استبدال أو بيع الموجودات غير المتداولة".²

¹ - سميرة مختاري، دور التحليل المالي لجدول سيولة الخزينة في تقييم السيولة المالية للمؤسسة، (سالة الماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص81.

² - منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، المرجع السابق، ص145.

- "وهي تتضمن الأنشطة المتعلقة بعمليات الاستثمار في الأصول الثابتة (أو طويلة الأجل) من عمليات بيع أو استبدال أو اقتناء لهذه الأصول وكذلك للأوراق المالية الصادرة من المنشأة، الأسهم والسندات، والآثار النقدية المترتبة على هذه الأنشطة من مدفوعات نقدية لسلف وقروض طويلة الأجل استثمارية ومدفوعات نقدية لشراء الأصول الثابتة والمقبوضات النقدية الناشئة من بيع الاستثمارات وتحصيل القروض والسلف.¹
- "وهي الأنشطة المتمثلة بامتلاك الأصول طويلة الأجل أو التخلص منها وغيرها من الاستثمارات التي لا تدخل ضمن النشاط العادي للمؤسسة، حيث توضح إلى أي مدى تم تخصيص مصادر لتوليد الأرباح وتدفقات نقدية مستقبلية".²
- كما تعرف أيضا بأنها "التدفق النقدي التي تشمل بيع وشراء الموجودات الطويلة الأجل، ويتطلب تحديدها تحليل عناصر الميزانية في جانب الموجودات والتي لم يتم تحليلها عند تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية".³
- ومن الأمثلة عليها ما يلي:
 - ✓ المدفوعات النقدية لاقتناء ممتلكات وصناعات ومعدات وأصول غير ملموسة وأصول أخرى غير متداولة، وتشكل كل مما يتعلق بتكاليف التطوير وتكاليف المعدات والمصانع التي تم إنشاؤها بالموارد الذاتية للمؤسسة.
 - ✓ المقبوضات النقدية من بيع ممتلكات ومصانع ومعدات وأصول غير ملموسة والأصول الأخرى غير المتداولة.
 - ✓ المدفوعات النقدية لاقتناء أسهم وسندات في مؤسسات أخرى والحصص في المؤسسات المشتركة.
 - ✓ المقبوضات النقدية من بيع أسهم وسندات في مؤسسات أخرى والحصص في المؤسسات المشتركة.
 - ✓ المدفوعات النقدية والقروض الممنوحة لأطراف أخرى، ولا يشمل ذلك القروض والسلف التي تقدمها المنشآت المالية
 - ✓ المقبوضات النقدية من تحصيل الدفعات النقدية والقروض الممنوحة لأطراف أخرى، ولا يشمل ذلك القروض والسلف الخاصة بالمؤسسات المالية.
 - ✓ المدفوعات النقدية لشراء عقود آجلة وعقود مستقبلية وعقود خيارات وعقود مبادلة، ويستثنى من ذلك العقود التي يتم الاحتفاظ بها لأغراض التعامل أو المتاجرة، أو المدفوعات التي تصنف ضمن الأنشطة التمويلية.
 - ✓ المقبوضات النقدية من عقود آجلة وعقود مستقبلية وعقود الخيارات وعقود مبادلة، ما لم تكن هذه العقود يحتفظ بها لأغراض التعامل أو المتاجرة، أو المدفوعات التي تصنف ضمن الأنشطة التمويلية.⁴

¹ - صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي، المرجع السابق، ص 132.

² - توفيق حسن عبد الجليل، أثر التدفقات النقدية التشغيلية في سعر السهم السوق للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012م)، ص 699.

³ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 198.

⁴ - سميرة مختاري، المرجع السابق، ص 82.

2.2.1. أهمية التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

تستخدم التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار: كمؤشر لاحتمالات النمو والانكماش المستقبلية فصافي التدفق النقدي السالب من أنشطة الاستثمار يشير إلى احتمالات نمو مستقبلية واحتمالات زيادة في الأرباح لأنه يعبر عن زيادة في الأصول الثابتة، وعلى العكس من ذلك فإن صافي التدفق النقدي الموجب من أنشطة الاستثمار يشير إلى أن الشركة تلجأ إلى تسييل أصولها الثابتة واستثماراتها المالية وما يحمله ذلك من احتمالات الانكماش وتخفيض الطاقة الإنتاجية وهو ما يمثل احتمالات انخفاض صافي الدخل في المستقبل.

ويعتبر الإفصاح عن التدفقات النقدية الناشئة عن الاستثمار هامة لمستخدمي القوائم المالية حيث يوفر لهم معلومات عن:

- قيمة ما أنفقته المنشأة على الاستثمارات طويلة الأجل سواء كانت في شكل أوراق مالية أو استثمارات في شركات تابعة مما يعطي احتمالات زيادة الأرباح في المستقبل.
- قيمة الإنفاق الاستثماري المتعلق بشراء أصول ثابتة جديدة أو لاستبدال أصول قائمة أو التوسع في الطاقة الإنتاجية المتاحة مما يعطي مؤشر لاحتمالات نمو في المستقبل.
- الأصول الثابتة التي تم التخلص منها وكذا الاستثمارات طويلة الأجل الأخرى والنقدية المحصلة في مقابل ذلك مما يعطي مؤشر لاحتمالات الانكماش أو انخفاض الأرباح مستقبلاً.¹

3.2.1. تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية:

لتحديد صافي التدفق النقدي الاستثماري يتم دراسة بنود باب الأصول طويلة الأجل في الميزانية والذي يشمل الأصول الثابتة والاستثمارات طويلة الأجل، وتكون مصادر واستخدامات التدفق النقدي الاستثماري كما يلي:

أ. مصادر التدفق النقدي الاستثماري:

تشمل هذه المصادر المقبوضات النقدية التي تحصل عليها المنشأة من بيع الاستثمارات طويلة الأجل الأسهم والسندات طويلة الأجل أو العقارات المملوكة من قبل المنشأة.

ب. استخدامات التدفق النقدي الاستثماري:

وتشمل المدفوعات النقدية التي تنفقها المنشأة في شراء الأصول الثابتة أو في شراء الاستثمارات طويلة الأجل.²

¹ - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص21.

² - سميرة مختاري، المرجع السابق، ص83.

3.1. تبويب قائمة التدفقات النقدية على أساس الأنشطة التمويلية:

1.3.1. تعريف التدفقات النقدية التمويلية:

- يقصد بالنشاط التمويلي بأنها "المعاملات التجارية مع الدائنين والمالكين"¹.
- تتضمن الأنشطة التمويلية كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمنشأة بمصادر التمويل الداخلية (حقوق الملكية) ومصادر التمويل الخارجية (الالتزامات) والآثار النقدية لهذه الأنشطة من المقبوضات النقدية من إصدار الأسهم العادية والممتازة والسندات والقروض قصيرة الأجل، والمدفوعات النقدية لشراء السندات من الخزينة وسداد القروض والسندات وتوزيعات أرباح الأسهم.²
- وهي "التدفقات النقدية المرتبطة بتمويل المنشأة الذاتي ومثال ذلك التمويل عن طريق إصدار أسهم جديدة أو الاقتراض من المصارف"³.
- وتعرف أيضا بأنها "التدفقات النقدية المتعلقة بالحصول على المال من المالكين أو إعادتها لهم، وذلك فيما يتعلق بالحصول على التمويل من المقرضين أو تسديد القروض لهم"⁴.
- ومن الأمثلة عليها ما يلي:
 - ✓ المقبوضات النقدية الناشئة من إصدار الأسهم أو صكوك الملكية الأخرى.
 - ✓ المدفوعات النقدية للملاك للاقتناء واسترداد أسهم المؤسسة.
 - ✓ المقبوضات النقدية من إصدار صكوك المديونية والقروض وأوراق الدفع والسندات والرهونات والسلفيات الأخرى قصيرة الأجل.
 - ✓ السداد النقدي للمبالغ المقترضة.
 - ✓ المدفوعات النقدية التي يدفعها المستأجر لتخفيض الالتزام القائم والمتعلق بعقود التأجير التمويلي.
 - ✓ سداد توزيعات الأرباح.

¹ - منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، المرجع السابق، ص 145.

² - صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي، المرجع السابق، ص 132.

³ - Short, Daniel and Welsch, Glenn, "Fundamentals of Financial Accounting", TexasIrwin, 6 EDITION, 1990, P 24.

⁴ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 198.

مع مراعاة:

إن السداد النقدي لقرض ما يتضمن كل من الفائدة ومبلغ القرض الأصلي، أما الفائدة فتبويب على أساس نشاط تشغيلي وأما عنصر القرض الأصلي فيبويب على أساس نشاط تمويلي.¹

2.3.1. أهمية التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

تستخدم التدفقات النقدية من أنشطة التمويل كمؤشر لمدى توفر أو استخدام النقدية من خلال الأسهم والسندات والقروض، ومدى قيام الشركة بإجراء توزيعات أرباح المساهمين

وتنبع أهمية الإفصاح عن التدفقات النقدية المتعلقة بهذا النشاط من أنها توفر معلومات لمستخدمي القوائم المالية تتعلق بالأمور التالية:

1. التعرف على مصادر التمويل التي حصلت عليها المنشأة خلال الفترة سواء كانت في شكل قروض أو إصدار أسهم أو سندات وقيمة كل من هذه المصادر باستخدام القروض قصيرة الأجل، على سبيل المثال فإن تمويل الاستثمارات طويلة الأجل قد يعرض الشركة لصعوبات مالية.

2. التنبؤ باحتياجات المنشأة من التدفقات النقدية المستقبلية.

3. التعرف على المبالغ المدفوعة لسداد القروض والسندات وتوزيعات الأرباح وغيرها.²

3.3.1. تحديد صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية:

لتحديد صافي التدفق التمويلي يتم دراسة بنود باب المطلوبات طويلة الأجل وباب حقوق الملكية في الميزانية ليتم تصنيف التغيرات الحادثة فيها على النحو التالي:

أ. مصادر التدفق النقدي التمويلي:

وتشمل أي زيادة تحدث في بنود المطلوبات طويلة الأجل، والتي تتمثل عادة في المقبوضات النقدية التي تحصل عليها المنشأة إما من الاقتراض طويل الأجل سواء من قروض مصرفية طويلة الأجل أو من إصدار سندات طويلة الأجل.

كما تشمل أيضا زيادة تحدث في رأس المال عن طريق إصدار أسهم مقابل تسديد ثمنها نقدا.

¹ -سالمى محمد الدينوري، المرجع السابق، ص93.

² - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص23.

ت. استخدامات التدفق النقدي التمويلي:

وتشمل المدفوعات النقدية لتسديد قروض طويلة الأجل أو أوراق دفع طويلة الأجل أو إطفاء سندات طويلة الأجل، كما تشمل أيضا توزيعات الأرباح النقدية المدفوعة للمساهمين أو أية تخفيضات لرأس المال تسديد قيمتها للمساهمين نقدا.¹

* وهكذا يمكن تلخيص الأنشطة والبنود المتعلقة بها من خلال ما يلي:

➤ أنشطة التشغيل:

1. قائمة الدخل.

2. الأصول المتداولة فيما عدا النقدية.

3. الخصوم المتداولة.

➤ أنشطة الاستثمار:

1. الأصول غير المتداولة.

➤ أنشطة التمويل:

1. الخصوم غير المتداولة (طويلة الأجل).

2. حقوق الملكية.

¹ - سميرة مختاري، المرجع السابق، ص 84.

جدول رقم (1-2): بيان تصنيف التدفقات النقدية على أساس طبيعة النشاط.

التدفقات النقدية	أنشطة تشغيل	أنشطة استثمار	أنشطة تمويل
الداخلة	<ul style="list-style-type: none"> • متحصلات من بيع البضاعة. • متحصلات من أداء الخدمات. • متحصلات من بيع أوراق مالية بغرض المتاجرة. • تحصيل إيرادات فوائد على القروض للغير. • تحصيل كوبونات استثمارات في أسهم. • تحصيل تعويضات من شركة التأمين. • استردادات ضرائب الدخل ما لم تكن خاصة بأنشطة الاستثمار أو التمويل. • متحصلات نقدية لعقود محتفظ بها لأغراض المضاربة. 	<ul style="list-style-type: none"> • متحصلات قروض وبيع الأدوات المالية والمدنية. • متحصلات من بيع أدوات حق ملكية لمنشأة أخرى. • متحصلات عوائد الاستثمارات في حق الملكية لمنشأة أخرى. • متحصلات من بيع أصول ثابتة ملموسة وأصول غير ملموسة. • مقبوضات من عقود آجلة ومبادلة ومستقبلية واختيارية. 	<ul style="list-style-type: none"> • متحصلات من إصدار أسهم. • متحصلات من إصدار سندات قصيرة أو طويلة الأجل. • النقدية المقيدة للاستخدام في الأجل الطويل.
الخارجة	<ul style="list-style-type: none"> • المدفوعات للموردين. • المدفوعات للعمال والضرائب. • ضرائب مسددة. • سداد فوائد للغير. • سداد قروض، ديون، ثمن أدوات مالية بغرض المتاجرة. • سداد أقساط التأمين. • سداد ضرائب الدخل. • مقبوضات من عقود محتفظ بها لأغراض المضاربة. 	<ul style="list-style-type: none"> • منح قروض للغير. • سداد مقابل اقتناء أدوات مالية لمنشآت أخرى. • سداد ثمن شراء أدوات حق ملكية في منشآت أخرى. • سداد ثمن شراء آلات ومعدات وأصول ثابتة أخرى. • المدفوعات النقدية لشراء عقود آجلة، ومستقبلية وعقود خيارات ومبادلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • سداد التوزيعات على المساهمين. • سداد ثمن شراء أسهم الخزينة. • إعادة سداد أصل الدين (رد السندات والقروض). • سداد مقابل تخفيض الالتزام المتعلق بالتأجير التمويلي.

المصدر: حرف الله محمد راسم ، دور محافظ الحسابات في تأكيد موثوقية المعلومة المحاسبية الواردة في جدول سيولة الخزينة ، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014) ، ص 80.

المطلب الثالث: أغراض وأهمية قائمة التدفقات النقدية.

1.1. أغراض قائمة التدفقات النقدية:

إن المعلومات التي تفصح عنها قائمة التدفقات النقدية يجب أن تساعد المستثمرين، والدائنين وغيرهم على إجراء التقييمات التالية:

- تقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على توليد تدفقات نقدية في المستقبل، فالهدف الأساسي من قائمة التدفقات النقدية أن تساعد متخذي القرارات على التنبؤ بالتدفقات النقدية المتوقعة وتوقيتها ودرجة عدم التأكد المرتبطة بها. إن العلاقات بين العناصر مثل المبيعات وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، والزيادة أو النقص في النقدية تمكن

من التنبؤ بطريقة جيدة بمقدار وتوقيت وعدم التأكد من التدفقات المستقبلية، وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه إذا استخدمنا المعلومات التي يتم إعدادها وفقا لأساس الاستحقاق.

- تقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على سداد توزيعات المساهمين والوفاء بالالتزامات، ومن المعقول أنه إذا لم يتوفر القدر الكافي من النقدية لا يمكن للوحدة سداد أجور العاملين أو سداد الالتزامات المستحقة عليها، أو سداد توزيعات الأسهم.

- تقييم أسباب الفرق بين صافي الدخل وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فمن المعروف أن صافي الدخل يعتبر من المعلومات الهامة لمتخذي القرارات لأنه يوضح مدى نجاح أو فشل الوحدة الاقتصادية من دورة محاسبية إلى أخرى، ولكن عادة ما يدور الشك لمتخذي القرارات حول دقة رقم صافي الربح بأنه ينطوي على تقديرات وأحكام شخصية نتيجة تطبيق أساس الاستحقاق، ونتيجة لذلك غالبا ما يثار الجدل حول إمكانية الاعتماد على النقدية، ومن ثم زادت حاجة مستخدمو المعلومات المحاسبية للتعرف على أسباب الفرق بين صافي الدخل وصافي التدفق النقدي المتولد من الأنشطة التشغيلية.

- تقييم الأنشطة الاستثمارية والتمويلية، سواء أكانت نقدية أم غير نقدية التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية، فعند فحص هذه الأنشطة يتمكن متخذي القرارات من تقييم أسباب زيادة الأصول والالتزامات أو نقصها خلال الفترة المحاسبية.¹

➤ ووفقا لما جاء في الرأي الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) تحقق القائمة الأغراض التالي:

1. توضيح 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.
2. توفر القائمة معلومات مكتملة للإفصاح عن التغيرات الحادثة في المركز المالي خلال الفترة المحاسبية، فيما يتعلق بمجالات الإفصاح عن الجوانب النقدية التي لم تيسر توفيرها في قائمتي الدخل والميزانية.
3. 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.
4. إمكانية التعرف على قدرة المشروع على تسديد الالتزامات وفوائد الديون من موارد ذاتية دون اللجوء إلى مزيد من الإقراض.
5. إمكانية التحقق من قدرة المشروع على دفع توزيعات الأرباح لحملة الأسهم.

¹ - سمير الصبان، وصفي أبو المكارم، عبد الله هلال، المحاسبة المالية المتوسطة - القياس والتقييم والإفصاح -، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، 2006)، ص ص: 358 359.

6. توضيح أسباب الفروق بين صافي الدخل المحتسب على أساس الاستحقاق، وصافي التدفقات النقدية التشغيلية الناتجة عن إتباع الأساس النقدي.
7. معرفة مقدار النقدية المستخدمة في العمليات الاستثمارية والتمويلية.
8. تقييم ربحية المؤسسة وجود الأرباح بصفة أن المعلومات التي تعكسها قائمة التدفقات النقدية أكثر مصداقية من المعلومات التي تعكسها قائمة الدخل.
9. تقييم كل من المرونة المالية ودرجة السيولة، ومدى قدرة الشركة على تغيير أنماط تدفقاتها النقدية وفقاً للظروف الطارئة أو غير المتوقعة التي يمكن أن تواجهها في المستقبل.
10. تهدف بشكل عام إلى قياس القدرة على توليد التدفقات النقدية الكافية لتلبية الاحتياجات الأساسية المحددة ضمن رؤيا وإستراتيجية الشركة.¹

2.1. أهمية قائمة التدفقات النقدية:

إن قائمة التدفقات النقدية لها أهمية كبيرة ولعلي أن أبرزها تتمثل فيما يلي:

1. مؤشر جيد على صدق وربحية المؤسسة، ومكملة لقائمة المركز المالي في الإفصاح عن قائمة التدفقات النقدية المتعلقة بالمعاملات بين الغير وملاك المشروع.²
2. توفر معلومات مفيدة لكل من الإدارة ومستخدمي القوائم المالية، وتعتبر وسيلة للتعرف على درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة ومرونتها المالية مدرجة المخاطر التي تصاحب تدفقاتها، بالإضافة إلى أن تلك القائمة تمكن مستخدميها من الرقابة على أداء المؤسسة بالإضافة إلى تمتعها بقدرة تنبؤية عالية بأداء المؤسسة من حيث الربحية والسيولة.
3. تساعد محلي القوائم المالية في تقييم مدى قدرة المؤسسة على مواجهة تعهداتها عندما يحين ميعادها أي تساعد في تقييم التغيرات التي تحدث في الهيكل المالي للمؤسسة بما في ذلك درجة السيولة ومقدرتها على استرداد ديونها.
4. تعتبر معلومات التدفق النقدي مفيدة في تقييم مدى مقدرة المؤسسة على توليد النقدية وما في حكمها حيث تستخدم المعلومات التاريخية للتدفق النقدي كمؤشر لقيمة وتوقيت ومدى تأكيد تحقق التدفقات النقدية المستقبلية.
5. تزيد من القدرة على مقارنة التقارير المتعلقة بالأداء التشغيلي لمختلف المنشآت وذلك لأن قائمة التدفقات النقدية تستبعد تأثير استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة لنفس العمليات والأحداث.

¹ - ساملي محمد الدينوري، المرجع السابق، ص: 110 111.

² - سميرة مختاري، المرجع السابق، ص: 39.

وتفيد في التحقق من دقة التقييمات السابقة للتدفقات النقدية المستقبلية، وتفحص العلاقة ما بين الربحية وصافي التدفق النقدي.

6. معلومات التدفقات النقدية تؤثر على اتخاذ القرار بعدة طرق، على سبيل المثال إذا استطاعت المنشأة المنتظمة أن تجلب أموالاً أكثر من استخداماتها فإن المستثمر سيقوم المنشأة بأهمية أكثر من قيمة موجوداتها ومعداتها.
7. مساعدة الدائنين لمعرفة هل لدى المنشأة نقدية كافية لدفع ديونها الخارجية.
8. مساعدة المستثمرين والدائنين والإداريين ومستخدمي القوائم المالية لتقييم مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها غير المتوقعة.¹
9. توفر معلومات لا تظهر في أي من قائمة الدخل والميزانية لذا تعتبر هذه القائمة صلة الوصل بين القائمتين.
10. يمكن الاستفادة من المعلومات التي تفرضها في اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تفهم أوجه النشاط المختلفة.²

المبحث الثالث: طرق عرض قائمة التدفقات النقدية، ومصادر وخطوات إعدادها.

إن الغرض الأساسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو إمداد المستخدمين بمعلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية لمنشأة ما خلال الفترة المالية، أما الهدف الثانوي فهو الإمداد بمعلومات عن أنشطة الاستثمار، والتمويل، والتشغيل للمنشأة، وبمزيد من التفصيل فإن قائمة التدفقات النقدية تعمل على مساعدة المستثمرين والدائنين على تقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد النقدية وكذلك المعلومات بشأن استخدام السيولة المتاحة لدى المؤسسة.

ويتم إعداد هذه القائمة بالاعتماد على طريقتين حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 7 (IAS) وهما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، حيث يجب على المنشأة اختيار إحدهما، وسواء استخدمت الطريقة الأولى أو الثانية فإن النتيجة واحدة ويكون الاختلاف فقط في طريقة عرض المعلومات المحاسبية ضمن النشاط التشغيلي.

المطلب الأول: طرق عرض قائمة التدفقات النقدية:

هناك العديد من النماذج لقائمة التدفقات النقدية الصادرة عن هيئات مالية وجامعات ومعاهد مختصة وفرق بحث ومحللين ماليين وغيرها، ولكل نموذج خصوصيته في التحليل تتناسب مع كل حالة ولقد حدد المشرع الجزائري ضمن النظام المحاسبي والمالي الجديد طريقتين في عرض جدول تدفقات الخزينة:

¹ - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص15.

² - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص195.

- الطريقة المباشرة.
- الطريقة غير المباشرة.

وهذا التحديد مرتبط خاصة بالتدفقات الخزينة المرتبة بالاستغلال أو التي تولدها أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تتولد عنها منتوجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة لا بالاستثمار ولا بالتمويل).

1.1. قائمة التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة

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

والجدول التالي يوضح جدول سيولة الخزينة وفق الطريقة المباشرة.

جدول رقم (1-3): جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة) الفترة من إلى.....

البيان	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N - 1
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال تحصيلات المقبوضة من الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب على النتائج المدفوعة			
تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)			
تدفقات الخزينة المرتبة بالعناصر غير العادية			
صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ)			
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)			
التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)			
تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات			
تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)			
الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية			
الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية			
تغير الخزينة خلال الفترة			
المقارنة مع النتيجة المحاسبية			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 2009/03/25م، المتضمنة قواعد المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، ص35.

* تحتوي قائمة التدفقات النقدية بحسب الطريقة المباشرة على ثلاثة أجزاء رئيسية من التدفقات:

أ. تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: (أنشطة العمليات العادية التي ينشأ منها منتجات الشركة

وغيرها من الأنشطة غير مرتبطة بالاستثمار والتمويل) وتحدد كما يلي:

✓ التحصيلات المقبوضة من الزبائن.

✓ المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين.

✓ الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.

✓ الضرائب عن النتائج المدفوعة.

✓ تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية

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

✓ **التحصيلات المقبوضة من الزبائن:** (هي تلك المقبوضات الناتجة عن بيع البضائع وتقديم الخدمات للغير من

طرف المؤسسة) وتحسب كما يلي:

التحصيلات المقبوضة من الزبائن = حساب (70) المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة، الخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة ماعدا حساب (709) التخفيضات والتنزيلات والحسومات الممنوحة + الرسم على القيمة المضافة على المبيعات (4457) + التغير في رصيد حساب (41) الزبائن والحسابات الملحقة (رصيد آخر المدة - رصيد أول المدة).

وهناك تحصيلات أخرى معنية بهذا العنصر وهي (المقبوضات الأخرى للأنشطة التشغيلية) = حساب (74) إعانات الاستغلال + حساب (757) المنتجات الاستثنائية عن عمليات التسيير + حساب (758) المنتجات الأخرى للتسيير الجاري + التغير في حساب (487) المنتجات المسجلة مسبقا.

✓ **المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين:** وتحسب كما يلي:

= حساب (60) المشتريات المستهلكة ماعدا حساب (609) التخفيضات والتنزيلات المتحصل عليها من المشتريات + الرسم على القيمة المضافة على المشتريات (4456) + حساب (61) الخدمات الخارجية + حساب (62) الخدمات الخارجية الأخرى + الرسم على القيمة المضافة للخدمات الخارجية والخارجية الأخرى (445) - التغير في رصيد حساب (467) الحسابات الأخرى الدائنة أو المدينة + حساب (63) أعباء المستخدمين - التغير في حساب (42) المستخدمون والحسابات الملحقة - التغير في حساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة.

وهناك مبالغ مدفوعة لمعاملين أخرى وهي معنية بهذا العنصر وتحدد على النحو الآتي = حساب (64) الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة + حساب 65 الأعباء العملياتية الأخرى - التغير في رصيد حساب (445) الدولة، الضرائب على رقم الأعمال - التغير في رصيد حساب (486) الأعباء المسجلة مسبقا.

✓ فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة: تتمثل في حساب (66) الأعباء المالية. (الفوائد والمصاريف المالية الأخرى = مصروف الفائدة للفترة - التغير مصروف الفائدة المستحقة)

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

✓ تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية: وتحدد بالفرق بين حساب (77) منتجات العناصر غير العادية وحساب (67) أعباء العناصر غير العادية.

ب. تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: (عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل) وتحدد كما يلي:

✓ تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية.

✓ التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية.

✓ تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية.

✓ التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية.

✓ الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال.

✓ الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.

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

✓ تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية: وتحسب حسب العلاقة التالية: التغير في القيم الثابتة المادية والمعنوية للسنة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

✓ التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية: وتتمثل في = سعر التنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية + رصيد بداية المدة لحساب الحقوق عن التنازل للتبittات المعنوية والعينية - رصيد نهاية المدة لحساب الحقوق عن التنازل للتبittات المعنوية والعينية.

✓ تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية: وتحسب حسب العلاقة الآتية = التغير في القيم الثابتة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية. أو (= قيمة التثبيتات المالية في نهاية المدة + القيمة المحاسبية الإجمالية للتثبيتات المالية المتنازل عنها - القيمة المحاسبية الإجمالية للتثبيتات المالية في بداية المدة)

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

✓ الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال: وتتمثل في حساب (76) المنتوجات المالية.

ث. تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: (أنشطة تكون ناجمة عن تغير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض)، وتحدد كما يلي:

✓ التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم.

✓ الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها.

✓ التحصيلات المتأتية من القروض.

✓ تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل على النحو التالي:

✓ **التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم:** تتمثل في التغيير في حساب (101) رأس المال الصادر أو رأس المال

الشركة أو الأموال المخصصة أو أموال الاستغلال + التغيير في حساب (103) العلاوات المرتبة برأس المال

الشركة. أو (رأس المال في نهاية المدة - الاحتياطات المحولة إلى أسهم خلال الدورة - الديون المحولة إلى أسهم

خلال الدورة - رأس المال في بداية المدة - علاوة إصدار الأسهم في نهاية المدة).

✓ **الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها:** وتتمثل في حساب (12) نتيجة السنة المالية السابقة -

التغيير في حساب (106) الاحتياطات.

✓ **التحصيلات المتأتية من القروض:** وتتمثل في التغيير في حساب (16) الإقتراضات والديون المماثلة + تسديدات

القروض في السنة المالية.

✓ **تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة:** وتتمثل في الديون الجديدة المتحصل عليها خلال السنة المالية

(التحصيلات المتأتية من القروض) - التغيير في حساب (16) الإقتراضات والديون المماثلة. أو (رصيد القروض

الطويلة الأجل أول المدة - رصيد القروض الطويلة الأجل آخر المدة + النقدية المحصلة من إصدار قروض

جديدة).

✓ **أما تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات:** فتتمثل في تأثيرات تغير سعر الصرف على

الأموال في الصندوق والودائع والالتزامات ذات الأجل القصير (التوظيفات ذات الأجل القصير وبالغة السيولة)

سهلة التحول إلى سيولة.¹

❖ ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتمتع بالمميزات التالية:

- تعد الطريقة الأكثر استعمالاً واتساقاً مع أهداف قائمة التدفقات النقدية كما توفر معلومات أكثر تفصيلاً

ووضوحاً عن الآثار النقدية.

- تقدم معلومات عن المصادر الفعلية للتدفقات النقدية وكيفية استخدامها خلال فترة ومنية معينة.

- تعد الأرقام المستخرجة بموجبها موضوعية، الأمر الذي يمكننا من تدقيقها بسهولة.

¹ - خرف الله محمد راسم، المرجع السابق، ص-ص: 80 - 85.

- المفضلة لدى مجلس معايير المحاسبة الأمريكي وذلك لبساطتها وسهولة تطبيقها.
- تقدم معلومات مباشرة ومفيدة تساعد في تقدير مقادير التدفقات النقدية ضمن فترة معينة.
- تخدم المحلل المالي في اشتقاق نسب ومؤشرات مالية أكثر فائدة وملائمة عن النشاط التشغيلي للمؤسسة.¹

2.1. قائمة التدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة:

إن الطريقة غير المباشرة في تقديم قائمة التدفقات النقدية المحددة من قبل المشرع الجزائري تركز على تصحيح وتسوية النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان:

- ✓ آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (الإهلاكات، تغييرات الزبائن، المخزونات، تغييرات الموردين...).
- ✓ التفاوتات أو التسويات (الضرائب المؤجلة).
- ✓ التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة) وهذه التدفقات تقدم كلاً على حدا.

إن هذا النموذج لقائمة التدفقات النقدية تم تبنيه من قبل مجلس الخبراء المحاسبين الفرنسي، والهدف منه هو تمثيل إيرادات ونفقات الشركة لدورة معينة وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الرئيسية الثلاثة لنشاط إلى كل من الاستغلال، الاستثمار والتمويل، بحيث نجد حسب هذا التقسيم ما يلي:

- ✓ تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستغلال.
- ✓ تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار.
- ✓ تدفقات الخزينة المتولدة عن التمويل.

والجدول الآتي يوضح قائمة التدفقات النقدية حسب هذه الطريقة:

¹ - حسين أحمد دحدوح، دراسة تحليلية للمحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2، 2008)، ص 217.

جدول رقم (1-4): جدول تدفقات الخزينة (الطريقة غير المباشرة) الفترة منإلى.....

البيان	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N - 1
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات (تسويات) ل: الإهلاكات والأرصدة تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن وحساب الحقوق الأخرى. تغير الموردين والديون الأخرى نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب			
تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)			
تدفقات الخزينة المتأتية عن عمليات الاستثمار مسحوبات من اقتناء تقيينات تحصيلات عن التنازل عن تقيينات تأثير تغيرات محبط الإدماج (التجميع) (1)			
تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار (ب)			
التدفقات النقدية المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار قروض تسديد قروض			
تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)			
تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)			
الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)			
تغير أموال الخزينة			

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدججة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 2009/03/25م، المتضمنة قواعد المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، ص36.

❖ إن الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة في إعداد قائمة التدفقات النقدية ناجم عن كيفية تقديم تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تتولد عنها منتوجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة لا بالاستثمار ولا بالتمويل). فكما ذكرنا سابقا فالطريقة المباشرة تقدم هذا النوع من التدفقات في شكل عناصر رئيسية لدخول وخروج السيولة الإجمالية للزبائن والموردين والضرائب وغيرها من العناصر المعنية بتدفقات الخزينة

المرتبطة بنشاطات الاستغلال قصد إبراز التدفق المالي الصافي، بينما الطريقة غير المباشرة تعتمد على تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية من آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة كالإهلاكات التي لا يرافقها تدفق نقدي حقيقي خارجي والزبائن والموردين التي بعد فترة معينة تتحول إلى تدفق نقدي داخلي أو خارجي أو العناصر التي ليس لها علاقة بأنشطة الاستغلال كفائض أو عجز التنازل عن الاستثمارات. وتبقى باقي التدفقات الأخرى والمتمثلة في تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة الاستئجار والتمويل تعرض كلاً على حدٍ بنفس الطريقة المباشرة وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض كيفية حساب تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة الاستغلال حسب الطريقة غير المباشرة فقط باعتبار النوعين الآخرين تم عرضهم.

أ. تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: وتحدد كما يلي:

- ✓ صافي نتيجة السنة المالية.
- ✓ الإهلاكات والأرصدة (والمؤونات).
- ✓ تغير الضرائب المؤجلة.
- ✓ تغير المخزونات.
- ✓ تغير الزبائن وحساب الحقوق الأخرى.
- ✓ تغير الموردين والديون الأخرى.
- ✓ نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب.

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

- ✓ الإهلاكات والأرصدة (الإهلاكات والمؤونات): وتتمثل في حساب (68) مخصصات الإهلاكات والمؤونات وخسائر القيمة.
- ✓ تغير الضرائب المؤجلة: ويتمثل في التغير في حساب (442) الدولة، الضرائب والرسوم القابلة للتحصيل من أطراف أخرى.
- ✓ تغير المخزونات: ويتمثل في تغير حسابات المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ ناقص (-) التغير في حساب (39) خسائر القيمة عن المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ.
- ✓ تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى: ويتمثل في التغير في حساب (41) الزبائن والحسابات الملحقة وحساب (42) المستخدمين والحسابات الملحقة وحساب (43) الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة بالقيم الإجمالية ناقص (-) التغير في حساب (49) خسائر القيمة في حسابات الغير.
- ✓ تغير الموردين والديون الأخرى: ويتمثل في التغير في حساب (40) الموردين والحسابات الملحقة.

✓ نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب: ويتمثل في سعر التنازل ناقص (-) القيمة المتبقية للاستثمارات المتنازل عنها، فإذا كان فائض يطرح، أما إذا كان عجز فيضاف للحصول على تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال.

* أما فيما يخص تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار وتدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل فتحسب بنفس الطريقة المباشرة لإعداد قائمة التدفقات النقدية.¹

❖ وتمتاز هذه الطريقة بالعديد من الخصائص تجعلها مفضلة أكثر من الطريقة المباشرة:

— تركيزها على الفروق بين الدخل وصافي التدفقات النقدية يساعد المستخدمين في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الاختلاف بين التدفقات النقدية وصافي الدخل، مما يجعلها توفر ربطاً مفيداً بين قائمة التدفقات النقدية والقوائم المالية.

— سهولة تحليل ما تفصح عنه من معلومات من جانب مستخدمي قائمة التدفقات النقدية.
— سهولة عرض المعلومات بموجب هذه الطريقة يؤدي إلى تخفيض تكلفة إعداد القائمة بالمقارنة بالطريقة المباشرة.
— تعطي هذه الطريقة مستخدمي القوائم المالية القدرة على تحويل وتعديل هذه القوائم لعدة فترات محاسبية بحيث تتوفر لديهم معلومات عن التدفقات لعدة فترات متتالية تكفي لإجراء التنبؤ على أساس سليم.²

المطلب الثاني: مصادر وخطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية، وأسس بناؤها.

1.1. مصادر إعداد قائمة التدفقات النقدية.

تتميز قائمة التدفقات النقدية عن غيرها من القوائم المالية الأساسية أنها لا تعد من واقع ميزان المراجعة المعدل بعد التسويات القيدية، إذ أن البيانات اللازمة لإعداد هذه القائمة تستمد من المصادر الآتية:

* قائمة المركز المالي لسنتين متتاليتين: وذلك لتحديد مقدار التغيرات في الموجودات والالتزامات وحقوق الملكية بين أول المدة وآخرها. (ويعود السبب في أخذ قائمتين من قوائم المركز المالي إلى أن الميزانية العامة في السنة الأولى تعبر عن أرصدة الأصول والخصوم في أول المدة، في حين تعرض الميزانية العامة في السنة الثانية أرصدة آخر المدة لتلك الفترات، وهذا ما يسهل على المحلل المالي معرفة التغير المصاحب لتلك الفترات).

* قائمة الدخل للسنة الجارية: وذلك لتحديد مقدار النقدية (الزيادة أو النقصان) المتحققة عن الأنشطة التشغيلية خلال تلك المدة.

¹ - خرف الله محمد راسم، المرجع السابق، ص: 85 - 87.

² - حسين أحمد دحدوح، المرجع السابق، ص 217.

* البيانات المنتقاة من دفتر الأستاذ العام: تفيد في تقديم بيانات تفصيلية إضافية تلزم في تحديد كيفية الحصول على النقدية واستخدامها خلال المدة المالية.¹

وسبب الحاجة لميزانيتين من قوائم المركز المالي (بداية المدة ونهاية المدة) وقائمة الدخل واحدة هو أن الميزانية تمثل صورة للمنشأة في لحظة معينة، وهذا لا يمكن معد القائمة من التعرف على التغيرات الحاصلة في بنود الميزانية إلا إذا توفرت له ميزانية لبداية الفترة وميزانية أخرى لنهايتها، أما سبب الاكتفاء بقائمة دخل واحدة فيعود لكون قائمة الدخل تعد على أساس تراكمي وتمثل سجلا للفترة التي تشملها.²

2.1. خطوات إعداد قائمة التدفقات النقدية.

إن الحديث عن المصادر الثلاثة السابقة يقودنا إلى الخطوات الواجب إتباعها لإعداد قائمة التدفقات والتي يمكن حصرها بالنقاط الآتية:

• الخطوة الأولى: تحديد التغير في النقدية.

وهو إجراء بسيط، عن طريق إيجاد الفرق بين رصيد النقدية أول المدة وآخرها من خلال رصيد النقدية وما يعادلها. (باستخدام بيانات الميزانية العامة).

• الخطوة الثانية: احتساب صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية.

وهو إجراء معقد، عن طريق تحليل قائمة الدخل الحالية وتحويل الدخل من أساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي، وكذلك بنود قائمة المركز المالي المقارنة والبيانات المتفرقة التي سبق جمعها، إذ تحسب هذه التدفقات حسب الطريقة المستخدمة في إعدادها سواء الطريقة المباشرة أو غير المباشرة.

• الخطوة الثالثة: احتساب صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

عن طريق تحليل بقية المتغيرات الأخرى (الموجودة في قائمة المركز المالي المقارنة) لتحديد أثرها على النقدية.

• الخطوة الرابعة: استخراج صافي التدفقات النقدية.

¹ -آمال نوري محمد، المرجع السابق، ص339.

² - سوزان عطا درغام، المرجع السابق، ص50.

يتم جمع التدفقات النقدية من مختلف الأنشطة (التشغيلية والاستثمارية، والتمويلية) وهو ما يجب أن يتساوى مع التغيير في النقدية وما يعادلها، إذ يجمع الرصيد إلى النقدية وما يعادلها في أول المدة ليتطابق مع رصيد النقدية وما يعادلها في آخر المدة.¹

3.1. أسس بناء قائمة التدفقات النقدية.

لبناء قائمة التدفقات النقدية يجب الاعتماد على الأسس التالية:

● إعداد الميزانية الاقتصادية:

وذلك لأن قائمة التدفقات النقدية ما هي إلا التغيير في مختلف مناصب الميزانية الاقتصادية، رصيد الاستثمارات، الاستدانة الصافية، حيث أن الارتفاع في عناصر الأصول أو الانخفاض في الخصوم يشكل تدفقا ماليا سلبيا والانخفاض في عناصر الأصول أو الارتفاع في عناصر الخصوم يشكل تدفقا ماليا موجبا يظهر على مستوى قائمة التدفقات النقدية.

● التحول من التغيير في الحسابات إلى التدفقات المالية الحقيقية:

وتتضمن العمليات التالية:

✓ إبعاد التدفقات الوهمية (غير النقدية): أي إبعاد التغيير في الحسابات التي لا تؤدي إلى تدفقات نقدية، ومنها الإهلاكات والمؤونات...

✓ إعادة تقييم عناصر الأصول: وذلك بسبب اختلاف القيمة السوقية عن القيمة المحاسبية، ومنه فقد ترتفع عناصر الأصول وقد تنخفض، ويتم معالجة ذلك على مستوى الأموال الخاصة بواسطة فرق إعادة التقييم.

✓ إعادة هيكلة حسابات النتائج (قائمة الدخل) حسب الأرصدة الوسيطة للتسيير.

✓ ترتيب التدفقات المالية حسب قائمة التدفقات النقدية المختارة.

ومنه نجد أنه من أجل بناء قائمة التدفقات النقدية بطريقة منهجية يجب المرور بالخطوات التالية:

✓ حساب المؤشرات المالية المتعلقة بالنتيجة من أسفل قائمة الدخل إلى الأعلى.

✓ إعادة هيكلة قائمة الدخل حسب الأرصدة الوسيطة للتسيير.

✓ إبعاد التدفقات الوهمية (غير النقدية): أي إبعاد الغير من الحسابات التي لا تؤدي إلى تدفقات نقدية، ومنها الإهلاكات والمؤونات...

¹ - آمال نوري محمد، المرجع السابق، ص339.

- ✓ إعادة تقييم عناصر الأصول: وذلك بسبب اختلاف القيمة السوقية عن القيمة المحاسبية، ومنه فقد ترتفع عناصر الأصول وقد تنخفض، ويتم معالجة ذلك على مستوى الأموال الخاصة بواسطة فرق إعادة التقييم.
- ✓ بناء ميزانية الفرق التي تعبر عن الحركة المالية لعناصر خلال الدورتين الأخيرتين.
- ✓ ترتيب التدفقات المالية حسب قائمة التدفقات النقدية المعتمدة.¹

المطلب الثالث: استخدامات قائمة التدفقات النقدية والإفصاحات الواجب مراعاتها بالنسبة لهذه القائمة.

1.1. استخدامات قائمة التدفقات النقدية:

يمكن استخدام قائمة التدفقات النقدية والانتفاع منها من قبل كل من الجهات الداخلية للمؤسسة والجهات الخارجية.

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

ب. استخدامات المستثمرين والدائنين:

تساعد قائمة التدفق النقدي المستثمرين والدائنين وبقية الجهات في تحديد ما يلي:

- قابلية المؤسسة على توليد تدفقات نقدية إيجابية صافية.
- قابلية المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية.
- قابلية المؤسسة على دفع حصص الأرباح للمساهمين.
- مدى حاجة المؤسسة للتمويل الخارجي.
- أسباب الاختلاف بين صافي الدخل والمستلمات النقدية والمدفوعات النقدية المرافقة.
- آثار الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على المركز المالي للمؤسسة خلال الفترة (والتي يكشف عنها عادة بقائمة مستقلة).²

¹ - سميرة مختاري، المرجع السابق، ص 87.

² - منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، المرجع السابق، ص 146.

2.1. الإفصاحات الواجب مراعاتها بالنسبة لقائمة التدفقات النقدية:

قائمة التدفقات تهدف إلى توصيل المعلومات لمستخدميها بصفة خاصة السير المالي والسيولة لدى مستخدمي القوائم المالية عامة وقائمة التدفق النقدي خاصة، وتلك المعلومات يتم توصيلها من خلال إفصاح إجباري وأخرى اختياري، أما الأول فيتمثل في عرض بنود قائمة التدفقات النقدية، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار بتبويب فوائد مدفوعة والفوائد والتوزيعات المحصلة كتدفقات نقدية من أنشطة التمويل ويتم الإفصاح على البنود التالية:

- النقدية وما في حكمها المتاحة للاستخدام وغير المتاحة.
- تفاصيل عن العمليات غير النقدية المرتبطة بأنشطة التمويل والاستثمار كتحويل الديون إلى ملكية.
- مقدار التسهيلات للقروض غير المسحوبة والمتاحة للأنشطة والتشغيل في المستقبل وتسوية الارتباطات الرأس المالية.
- المبلغ الكلي للتدفقات النقدية لكل قسم من الأقسام الثلاث (التشغيل، استثمار، تمويل).
- مقدار التدفق لكل الأنشطة عبر كل القطاعات الجغرافية وقطاع الأعمال كذلك إجمالي مبلغ التدفقات النقدية من مختلف الأنشطة لدى الشركات الشقيقة.

وكإفصاح إضافي، تفصح الشركة على:

- التدفقات النقدية للبنود غير العادية قي قائمة الدخل على أنها ناتجة عن أنشطة التشغيل أو التمويل أو الاستثمار حسب الأحوال.
- وفقا للمعايير المحاسبية الدولية أو غيرها من المعايير المحاسبية الأخرى لا يوجد إلزام للشركات بالإفصاح على التدفق النقدي للسهم إلا أنه يعتبر مؤشر جيد على أداء الشركة فيما يتعلق بقدرتها على التمويل الذاتي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الوضع لا يتعارض مع أو يلغي الإفصاح عن عائد السهم من صافي الدخل وكملاحظة أساسية يجب أن يعد الفرع الأجنبي أو الشركة التابعة الأجنبية قائمة التدفقات النقدية خاصة بما يتم ترجمتها بعملة التقرير وذلك باستخدام سعر الصرف الساري بين العملة المستخدمة في عرض القائمة والعملة الأجنبية في تاريخ حدوث التدفق فعلا، ويجب الإفصاح في نقطة منفصلة عن الدخل محل الضريبة ومبلغ هذه الضريبة بوصفه تدق نقدي تشغيلي¹.

¹ - Robert Obert, Pratique Des Normes IAS/IFRS 40 Cas D'application, Dunod, Paris, 2005 , P15-16.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول القوائم المالية المتمثلة في: قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، قائمة التدفقات النقدية، قائمة الإيضاحات (الملاحق).

حيث تبين لنا أن هذه القوائم من أهم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها المستفيدون الخارجيين والمستثمرون عن وحدة محاسبية، للمساعدة في اتخاذ قراراتهم، فهي من أهم المراجع في تنظيم المؤسسة، إذ أنها تساعد المؤسسة في استخراج المعلومة المحاسبية التي تعتبرها المؤسسة تحقيقاً لأهدافها المسطرة من خلال تقديمها للمعلومات ذات المصدقية للمتعاملين مع محيطها، كما أنها عبارة عن جمع المعلومات من العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحديد مكانة المؤسسة جراء هذه العمليات.

وتعد قائمة التدفقات النقدية من بين القوائم المالية الهامة على مستوى محيطي المؤسسة الداخلي والخارجي، فالمسير المالي يعتمد عليها لتسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة ولتفادي خطر الإفلاس وتكاليفه.

حيث تمثل هذه القائمة إضافة هامة إلى القوائم المالية الإلزامية لأنها تبين قدرة المؤسسة على توليد النقدية، ومدى مرونتها المالية. وتتميز أيضا بعدة منافع ومزايا والتي من أهمها التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، الذي له عدة اعتبارات يجب على المؤسسة مراعاتها حتى تتمكن من إعداد قائمة تدفقات نقدية سليمة

كما أن تبويب التدفقات النقدية تحت ثلاثة أنشطة يتيح لمستخدمي القوائم المالية التعرف على صافي التدفقات النقدية الناتجة من كل نشاط على حدا وبصورة مستقلة، خاصة وأن الكثير من مستخدمي القوائم المالية يهتمون بصفة خاصة بالتدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، بل إن البعض يعتقد أن النجاح هو تدفقات نقدية موجبة من أنشطة التشغيل.

الفصل الثاني:

أداء الأنشطة التشغيلية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى القوائم المالية من خلال تقديم عام لهذه القوائم، وكذلك قائمة التدفقات النقدية المستخدمة في التحليل، لما لها من أهمية كبيرة في تزويد مستخدمي البيانات المحاسبية بمعلومات عن النقد المستلم والنقد المدفوع خلال الفترة المالية، خاصة بعد أن اقتنع المحللون والمستثمرون والدائنون بأن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية هو الدليل النهائي على جودة الأرباح.

يأتي الدور في هذا الفصل للتطرق إلى الأداء، حيث يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو ما يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة، ويرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح.

ويعتبر الأداء التشغيلي جزءاً لا يتجزأ من الأداء العام للمؤسسة لذا فإن رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحسينه لا يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لضمان مكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

ومن بين الآليات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد قائمة التدفقات النقدية فهي تعتبر مفتاحاً أساسياً وضرورياً لتحسينه وتطويره، فالمعلومات التي توفرها قائمة التدفق النقدي يمكن استخدامها في اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأوجه المختلفة لنشاط المنشأة واختبار مدى الكفاءة في توظيف الموارد المالية، كما تساعد على توفير مؤشرات عن نشاط المؤسسة ومستقبلها، وهذا ما يعتبر محددًا أساسياً لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسة أو الامتناع عن ذلك، وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما أنه يعد العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، وستناول في هذا المبحث: مفهوم الأداء، قياس الأداء، تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، ويرجع هذا إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التطبيقي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. وستناول في هذا الإطار تعريف الأداء وخصائصه، إضافة إلى أنواع الأداء وميادينه.

1.1. تعريف الأداء وخصائصه.

2.2.1. تعريف الأداء:

قبل التطرق إلى بعض التعاريف للأداء تجدر الإشارة بداية إلى الاشتقاق اللغوي لهذا المصطلح: "إذ ترجع كلمة أداء إلى الإنجليزية (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل معين".¹

* ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق إتمام وظيفته، والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".²

¹ - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012م)، ص3.

² - سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، (مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقدة في الفترة 08-09 مارس 2005م بجامعة قاصدي مرباح ورقلة)، ص35.

- * وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".¹
- * وهو أيضا: ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".²
- * وحسب وجهة نظر Miller et Bromily الأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³
- * أما David فيعرفه على انه "مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي بتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة".⁴
- * كما يعد بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقا، وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة للأهداف بكفاءة وفعالية.
- إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منها، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين:
- ❖ **الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرارية والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية. ويمكن التعبير عن الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} \div \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

1 - حماد نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، (مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي العلمي حول "أداء وفعالية المنظمة"، المنعقدة في الفترة 10 - 11 نوفمبر 2009م بجامعة محمد بوضياف مسيلة)، ص3.

2 - عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، (مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001م)، ص86.

3 - عداي الحسن فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط 1، 2000م)، ص231.

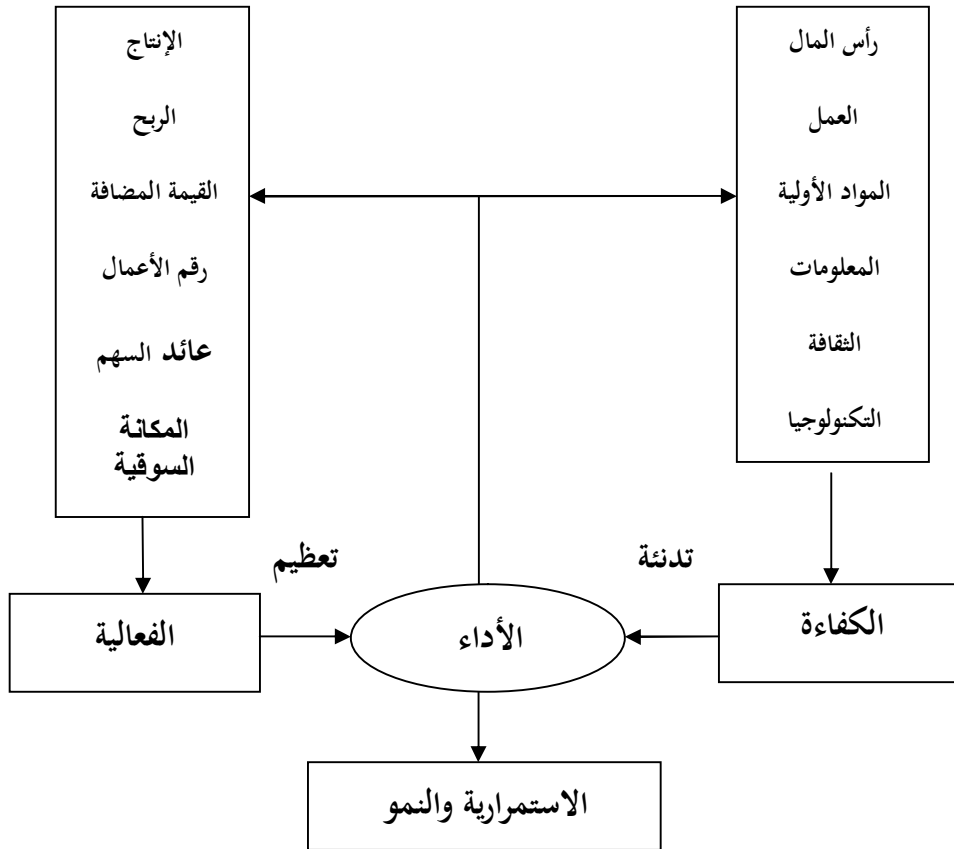
4 - علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، (الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص64.

❖ الكفاءة: هي "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة" كما تعرف على أنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدول (أي قدر من النتائج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة".¹ ويعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النواتج (الكمية، القيمة)}}{\text{المدخلات (الكمية، القيمة)}}$$

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية (مكونات الأداء)



المصدر: عبد المليك مزهوده، "مقاربة بين الأداء والإستراتيجية"، (مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقدة في الفترة 08-09 مارس 2005م بجامعة قاصدي مرياح ورقلة)، ص48.

تعمل الكفاءة على تدنية في: رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، بينما تعمل الفعالية على تعظيم الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، ويعمل الأداء على استخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو والاستمرار.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات -، (مصر، بدون ذكر دار النشر، 2002م)، ص415.

ويمكن توضيح مقارنة بين الكفاءة والفعالية فيما يلي:

الجدول (II - 1): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: مثل العمل، المعدات، الموارد....	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	كفاءة
مخرجات: مثل الأرباح، العوائد....	نقطة الوصول	النتائج	بالمهدف	فعالية

المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م)، ص130.

2.1.1. خصائص الأداء:

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك حاول عرض بعض خصائص لحل ذلك يوضح أكثر لمعناه، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذي يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري قد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو المناخ الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبط وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2. الأداء مفهوم متطور: إن إمكانات الأداء تتطور عبر الزمن إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون صغيرة، فالعوامل التي تحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظرف آخر، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه المحللون والمراقبون هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3. الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترحون على المراقبين والمحللين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف

العديدة للمؤسسات، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك يستخدم إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية، والاجتماعية لتكميلها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.¹

2.1. أنواع الأداء وميادينه.

1.2.1. أنواع الأداء:

يوجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تقسيم الأداء استنادا إلى عدة معايير، من أهم هذه المعايير:

أ. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

1) الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

* الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

* الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

وبشكل عام الأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2) الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.²

ب. حسب معايير الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعايير إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

¹ - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م)، ص128.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم -، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002م)، ص5.

(1) **الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون إنفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها أهدافها الشاملة كالأستمرارية والنمو والربحية.

(2) **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.¹

ت. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى ما يلي:

(1) **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على البلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

(2) **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق إنتاج المؤسسة عند ما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.

(3) **أداء وظيفة الأفراد:** وتتمثل أهمية أداء هذه الوظيفة في قدرة الموارد البشرية على تحريك المواد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.

(4) **أداء وظيفة التموين:** ويتمثل أداءها في قدرة وظيفة التموين على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين للحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

(5) **أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.²

ث. حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى:

¹ - عبد الملوك مزهود، المرجع السابق، ص 89.

² - سايجي الخامسة، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011م)، ص 53.

1) الأداء الاقتصادي: يتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياسه على السجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في تحليل المالي اعتماداً على نسب ومؤشرات مالية.

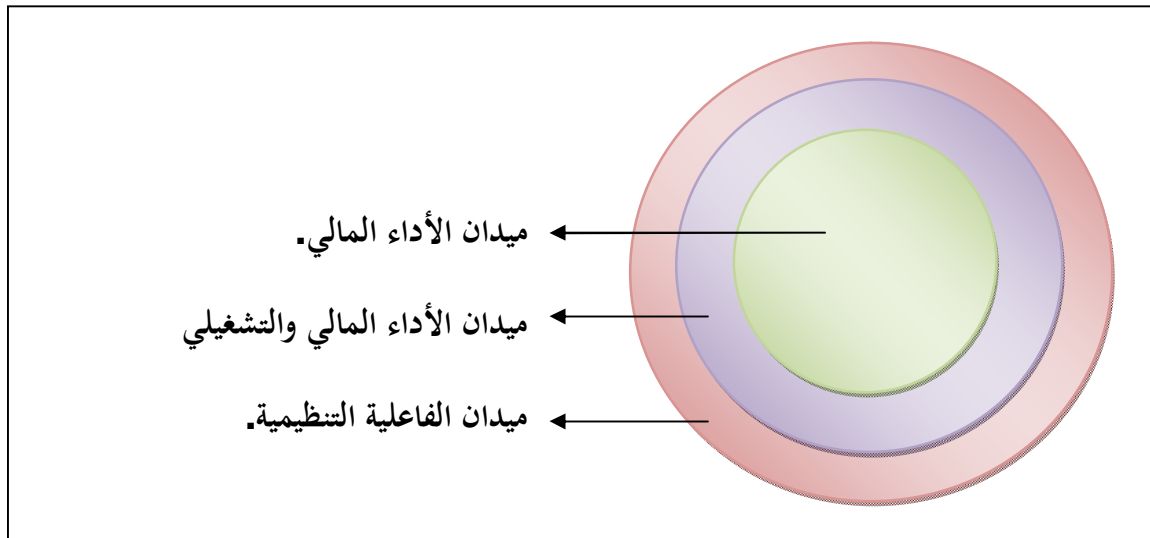
2) الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، مثلاً التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل، تبادل الخبرات الفنية... الخ.

3) الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.¹

2.2.1. ميادين الأداء

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفاً معيناً تسعى الشركة لتحقيقه، ولقد حدد Vankatraman و Ramanujam مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم (II - 2): ميادين الأداء



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف، (عمان: الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011م)، ص66.

1. ميدان الأداء المالي:

يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الأعمال لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية.

¹ - عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2009م)، ص117.

2. ميدان الأداء المالي والتشغيلي:

يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي (التشغيلي)، ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة التسويقية ونوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق.

3. ميدان الفاعلية التنظيمية:

هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي.¹

وهو المفهوم الأوسع والأشمل لأداء المؤسسات، الذي يدخل في صيانة أسس الأداء التشغيلي ويرى -WGELN CAMERON أنه من المناسب الاعتماد على هذا المجال بمختلف مفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في شتى المجالات الإدارية وخاصة في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية ونظرية المؤسسة، نظرا لما تتطلبها الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية، إذ يعطي هذا الميدان القياسات المناسبة للأهداف أصحاب المصالح في المؤسسة.²

المطلب الثاني: قياس الأداء.

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، فهو يسعى إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها ويحدد مؤشرات الأداء وتختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء. كما أنه من المهم للمؤسسة أن تقيس نتائج أعمالها وإدارتها حتى إذا لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن. وفيما يلي سوف نتناول مفهوم وأهمية قياس الأداء، طرق قياس الأداء وتصنيف مقاييسه، بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء.

1.1 مفهوم قياس الأداء وأهميته.

1.1.1 مفهوم قياس الأداء.

* يعرف قياس الأداء بأنه: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس".

¹ - علاء فرحان طالب و إيمان شبحان المشهداني، المرجع السابق، ص ص:66 67.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2009م)، ص484.

* عملية قياس الأداء ما هي إلا: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".¹

* ويرى آخرون بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج وثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي للمؤسسة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المؤسسة على إدارة وتحسين عملياتها".

* كما يعرف أيضا بأنه: "دراسة وتقييم نشاط المؤسسة لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا للوقوف على واقع أداء المؤسسة والانحرافات التي قد تحصل".

* وهنا نصل إلى أن قياس الأداء هو العملية المستمرة التي من خلالها يتم التعرف على مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها ومحاولة التعرف على الانحرافات الحاصلة.²

❖ كما يجب التمييز بين القياس والتقييم:

فالقياص: عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميًا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة.

أما التقييم: فهو عملية مؤسسة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة والضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز.³

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، (القاهرة: مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2008)، ص150.

² - عزوز نويمان، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية لقياس أداء مؤسسة اقتصادية، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015م)، ص41

³ - عنماني أمينة، سمسم عائشة، "قياس أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، (ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة"، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المنعقدة في الفترة 11 - 12 نوفمبر 2009م، جامعة المسيلة)، ص274.

2.1.1. أهمية قياس الأداء.

قد تحتاج المؤسسة إلى قياس نتائج أعمالها وإدارتها لأن المعلومات التي نتحصل عليها تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وقياس المؤسسة أداؤها للأسباب التالية:

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات وأيضا فرص التحسين.
- **تقييم الإدارة:** بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.¹

❖ و بذلك تظهر أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة ومتعاملاتها.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء وحل المشاكل.²
- ❖ قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة الآتي:
- مدى قدرة المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها.
- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف والآراء الشخصية.
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.
- تعزيز مبدأ المسائلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية موضوعية.

¹ - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012م)، ص15.

² - إدريس وائل وآخرون، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، 2009)، ص71.

– حث الإدارة على التخطيط المستقبلي.¹

2.1. طرق قياس الأداء وتصنيف مقاييسه.

1.2.1. طرق قياس الأداء: تقسم طرق قياس الأداء إلى طرق مباشرة وطرق غير مباشرة كما يلي:

أ. الطرق المباشرة في قياس الأداء: وتتمثل في:

- **الملاحظة الميدانية:** يقوم الرئيس المباشر بالمرور شخصيا على مواقع الإنتاج في مقر أعمال الموظفين للوقوف على حقيقة العمل وجودته وكميته، بالإضافة إلى أنه يقوم بإسداء النصح والإرشاد والتوجيه للعاملين، وحل العقبات والمشاكل الفنية الإنتاجية التي تحدث من قبل الأفراد أو الآلات وتسجيل كل مشاهداته في نموذج خاص لهذا الغرض، وهذه الطريقة تحتوي إلى عدة مزايا منها:

– الاتصال المباشر مع العاملين ومعرفة واقع العمل بحسناته وبسيئاته على الواقع الفعلي.

– ضمان تنفيذ الخطة بالصورة المطلوبة، وكذلك الوقوف على مراحل تنفيذها.

- **التقارير الشفوية:** يتلقى الرئيس المباشر من المسؤولين المباشرين للعمل أو الملاحظين له في مواعيد محددة وأوقات معينة الموقف الفعلي للعملية الإنتاجية سواء كانت مكتوبة أو قيمة وذلك في صورة مقابلة أو لقاء مباشر في مكتبة أو صورة اجتماع دوري يعتمد بهذا الشكل، وتتم فيه معرفة الموقف النهائي للأداء والإنجازات التي تمت والعقبات التي ظهرت وكيفية الخروج منها ويقوم الرئيس المباشر بإبداء الملاحظات والاقتراحات مما يخدم العملية الإنتاجية والحفاظ على سلامة تنفيذ الخطط بالكامل.

أ. الطرق الغير مباشرة في قياس الأداء:

- **التقارير المكتوبة:** وهي عبارة عن مجموعة من النماذج أو التصاميم المعدة خصيصا لنقل الواقع الأدائي والإنتاجي في المكاتب ومقر أعمال الموظفين والمصنع والمعمل أول بأول، ولتعطي الرئيس المباشر الموقف بإيجابياته وسلبياته لاتخاذ ما يلزم بشأنها.

وتأخذ التقارير أشكالا وصورا مختلفة حسب الغرض من كل تقرير ونوع المعلومات المطلوب وإدراجها فيه، فيوجد التقرير الإحصائي، والتقرير العلمي، والتقرير الدوري، والتقرير المالي، والتقرير الإخباري، وتراعي كافة أنواع التقارير تأكيد الأفكار الهامة والوضوح وذكر الحقائق بتجرد والأمانة في سرد المعلومات وعدم التحيز وقوة الإقناع بذكر الأدلة الدافعة وأن يمتلك معد التقارير المهارة في تنسيق التقرير وتنظيمه من حيث تسلسل المعلومات بشكل منطقي ووفق عملية مدروسة.

¹- أفروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية وحاكومية مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015م)، ص45.

- **المذكرات المرفوعة:** وهي عبارة عن تقارير مصغرة ومبسطة تأخذ نماذج مختلفة، من حيث التصميم ونظرا لبساطتها وسهولتها فهي تستخدم لنقل المعلومات السريعة والموضوعات المستعجلة والهامة والتي تحتاج إلى البث بشأها وعادة يتناول موضوع المذكرة الأمور الطارئة في العمل المكتبي أو الفني والوضع الحالي في العملية الإنتاجية، تساعد المذكرة الرئيس المباشر في الوقوف الفوري على واقع العمل وإنتاجيته ومشاكل وحل العقبات والأزمات.¹

2.2.1. تصنيف مقاييس الأداء:

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحدة من التصنيفات الستة التالية:

- **الفعالية:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة.
- **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد.
- **الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- **السلامة:** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل.

والجدول التالي يوضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها:²

¹ - زوييري صورية، دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014م)، ص: 62 63.

² - عزوز نريمان، المرجع السابق، ص: 43 44.

الجدول رقم (11 - 2): تصنيف مقاييس الأداء.

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن معايير الصحة هنا تتحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: عزوز نريمان، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية لقياس أداء مؤسسة اقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015م)، ص: 43 44.

3.1 مؤشرات قياس الأداء.

يعرف مؤشر قياس الأداء بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته وحدة محلية ما من أهدافها.¹

وهو عبارة عن "مقياس يصف وضع كيان أو هيئة أو إجراء (سواء تشغيلي أو مالي أو غير ذلك) بناءً على قياس المتغيرات التي تعرف ذلك المؤشر، حيث يكون التركيز على القياس إذ أن القرار مبني على حقائق ممكن التحقق منها ولا تخضع لتوقعات فردية".²

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي:

1.3.1 المؤشرات المالية:

هناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية نأخذ منها:

أ. معدل العائد على رأس المال المستثمر **Rate Of Return On Investment (ROI)**:

يُعد المقياس الأكثر شيوعاً والذي يدخل أساس الاستثمار في قياس الدخل، ويعرف معدل العائد على الاستثمار بأنه

¹ - أفروخ رانيا، المرجع السابق، ص 46.

² - محمد سميح محمد طيفور، العلاقة بين الإنفاق الرأسمالي والأداء المالي والتشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011م)، ص 7.

عبارة عن نسبة صافي الربح إلى الاستثمار،¹ يكسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} \div \text{رأس المال المستثمر}$$

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = (\text{الربح} \div \text{المبيعات}) \times (\text{المبيعات} \div \text{رأس المال المستثمر})$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا، ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

ب. معدل العائد على المبيعات (Rate Of Return On Sales (ROI):

يمثل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالبًا ما يسمى بمعدل العائد على المبيعات مقياس مالي للأداء واسع الاستعمال، ومعدل العائد على المبيعات هو أحد مكونات معدل العائد على الاستثمار وفقا لطريقة (Dupont) التي تعد لتحديد المقدرة الربحية للمبيعات، أي بيان الكفاءة في توليد الأرباح.

$$\text{معدل العائد عن الاستثمار} = \text{صافي الربح} \div \text{صافي المبيعات}$$

ت. مؤشر العائد على حقوق الملكية (Rate Of Return On Equity (ROI):

يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققته بمجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} \div \text{حقوق الملكية}) \times 100$$

ث. معدل ربحية السهم العادي (Earnings Par Share (EPS):

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

$$\text{معدل ربحية السهم العادي} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{عدد الأسهم}$$

والجدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة لربحية السهم العادي أهمها:

¹ - الدليمي حنان، عبد العباس باقر، وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، (المجلة العراقية الأكاديمية، القاهرة، المجلد 8، العدد 33، 2012 م)، ص178.

1. نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة:

$$\text{نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة} = (\text{إجمالي الربح المحقق} \div \text{إجمالي الربح المخطط}) \times 100$$

2. نسبة تطور إجمالي الأرباح:

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = (\text{إجمالي الربح المحقق للسنة الحالية} \div \text{إجمالي الربح المحقق للسنة السابق}) \times 100$$

100

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابق.

3. معدل العائد على رأس المال:

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = (\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)} \div \text{رأس المال المستثمر}) \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.¹

2.3.1. المؤشرات غير المالية:

إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة، وعليه فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل: الجودة، رضا الزبون، الإبداع والابتكار، المرونة وغيرها من المؤشرات الأخرى لتتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المؤسسة، ويوضح بأن المؤشرات المثالية غير موجودة، لأن المؤشرات تختلف من وحدة اقتصادية إلى أخرى بسبب اختلاف طبيعة حجم المؤسسة وأعمالها والأهمية النسبية للمؤشرات المستعملة،² ويمكن أن نوجز المؤشرات غير المالية في النقاط التالية:

أ. **مؤشرات الجودة (QM):** أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة أي مؤسسة، لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.

ب. **مؤشرات المرونة:** تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد،

¹ -زويبي صورية، المرجع السابق، ص: 47-48.

² - الدليمي جنان، عبد العباس باقر، وآخرون، المرجع السابق، ص: 179.

وحق يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع المؤسسة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة.

ت. مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد (JT): وهو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات، تحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرة ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

ث. مؤشرات أداء التسليم: للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة، حيث أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في السوق، ويتم استخدام مؤشرات أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.

ج. مؤشرات البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود في النهاية إلى التحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة، وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

ح. مؤشرات التحكم في التكاليف: إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ABC)، التكلفة المستهدفة (Target cost) ... والتي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المؤسسات، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، من أجل الموقف الإستراتيجي للمؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلا من الانتظار حتى حدوثها.¹

❖ وهناك تصنيف آخر لهذه المؤشرات:

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين، 2009 م)، ص ص: 27 28.

1. مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالمختص مدى النجاح المحقق للسنوات المختلفة وأهم هذه المؤشرات هي:

أ. **نسبة تطبيق الخطة الإنتاجية:** يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقق الأهداف المخططة للإنتاج فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\text{نسبة تطبيق الخطة الإنتاجية} = (\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار} \div \text{قيمة الإنتاج المتحقق}) \times 100$$

ب. **نسبة تطور الإنتاج:** يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة الماضية وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على حدوث تطور في قيمة الإنتاج.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = (\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الجارية} \div \text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}) \times 100$$

2. مؤشرات الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية علاقة وليست حالة مجردة قائمة بذاتها لأنها تمثل العلاقة بين الأنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومن هنا يتضح أن مفهوم الإنتاجية تظهر مؤشرين لقيامها، الأول كلي والثاني جزئي.

أ. **الإنتاجية الكلية:** يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته، ويمكن قيامها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = (\text{قيمة الإنتاج الكلي (المخرجات)} \div \text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}) \times 100$$

ونظرا لصعوبة قياس جميع المدخلات بوحدة متشابهة، تبرز صعوبة استخدام الإنتاجية الكلية، وهذا يقودنا إلى استخدام الإنتاجية الجزئية.

ب. **الإنتاجية الجزئية:** وهي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج حيث يعبر عنها

$$\text{بالعلاقة التالية: الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات (قيمة أو كمية)} \div \text{أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)}$$

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الأجر.¹ وهي كما يلي:

• **إنتاجية العمل:** وهو يمثل متوسط إنتاجية العمل، فكلما ارتفع العمل كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى

$$\text{إنتاجية العمل، بالعلاقة التالية: إنتاجية العمل} = \text{المخرجات (قيمة أو كمية)} \div \text{عدد العمال}$$

¹ - عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات - إطار نظري وتطبيقي -، (الأردن، دار مجدلاوي للنشر، ط 2، 1999 م)، ص 201.

● إنتاجية رأس المال المستثمر: ويبين هذا المؤشر مقدار الإنتاج للدينار في رأس المال المستثمر خلال سنة

معينة، بالعلاقة التالية: إنتاجية رأس المال المستثمر = قيمة الإنتاج ÷ رأس المال المستثمر

● إنتاجية الأجر: ويستخدم هذا المؤشر لتحديد مقدار الإنتاج المحقق للدينار المصروف على الأجور وكلما ارتفع

دل على ارتفاع إنتاجية العمل أي مساهمة الأجر في الإنتاج، وهذا حسب العلاقة التالية:¹

إنتاجية الأجر = قيمة الإنتاج ÷ مجموع الأجور والرواتب.

3. المؤشرات المالية: الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب

عديدة مثل قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على استثمارات، وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل

فعال، وتصنف هذه المؤشرات إلى أربع معايير هي:

أ. معيار الربحية: يعتبر أبرز من مؤشرات الأداء، لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها

الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، وأهم معايير الربحية ما يلي:

● نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة: يستخدم للدلالة على درجة تحقيق الهدف المخطط للأرباح الإجمالية،

وكلما ترتفع النسبة كلما يدل ذلك على تحقيق مستوى عالي من الأرباح المخططة وهذا حسب العلاقة التالية:

نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة = (إجمالي الربح المتحقق ÷ إجمالي الربح المحققة للسنة السابقة

100 × ((المخطط))

● نسبة تطور إجمالي الأرباح: يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة بالسنة

السابقة، حسب العلاقة التالية:

نسبة تطور إجمالي الأرباح المحققة = (إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية ÷ إجمالي الأرباح المحققة

للسنة السابقة) × 100

● معدل عائد رأس المال: يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر، وتعكس

النسبة الربحية طويلة الأمد، ويمكن للأرباح أن تكون إجمالية أو صافية (باستبعاد الفوائد والضريبة منها)، أما

رأس المال المستثمر فيعكس إجمالي الأصول الصافية أي صافي الأصول الثابتة زائد الأصول الجارية، ويحسب

بالعلاقة التالية:

معدل عائد رأس المال = (الأرباح الإجمالية (الصافية) ÷ رأس المال المستثمر) × 100

¹ - عزوز نيمان، المرجع السابق، ص46.

ب. معيار السيولة: يبين هذا المعيار مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية وهذه النسب تختلف من نشاط

لآخر حسب طبيعة نشاط المؤسسة، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين وهما:

• النسبة الجارية: كلما ارتفعت النسبة الجارية كان ذلك أفضل للدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا

يكون حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

• نسبة الأصول السريعة: يعطي هذا المعيار صورة واضحة عن وضع السيولة من خلال ما هو متوفر لديها من

أموال تحت اليد، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \left(\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}} \right)$$

ت. معيار رأس المال: يهتم هذا المعيار على تحديد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر

الاقتراض أو من مصادر الملكية ومن هاته النسب ما يلي:

• نسبة الديون إلى الأصول:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

• نسبة الدين إلى حقوق الملكية:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين}}$$

ث. معيار التشغيل: يبين لنا هذا المعيار كفاءة المؤسسة في تشغيل المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب ما يلي:

• كفاءة الإدارة: يوضح هذا المؤشر نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب كل

وحدة كلما يشير هذا إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق المبيعات بأقل قدر ممكن من المصاريف

الإدارية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصروفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

• معدل تكلفة البيع والتوزيع: كلما انخفضت هاته النسبة دل ذلك على كفاءة الإدارة في بيع المنتجات بأقل

التكاليف.

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ج. مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:

• نسبة تحقيق خطة المبيعات: كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرات المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

نسبة تحقيق خطة المبيعات = (قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة ÷ قيمة المبيعات المخططة) x

100

• نسبة تطور المبيعات: تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة.¹

نسبة تطور المبيعات = (قيمة المبيعات للسنة الحالية ÷ قيمة المبيعات للسنة السابقة) x 100

المطلب الثالث: تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة و على جميع مستويات المؤسسة، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.²

1.1 مفهوم ومراحل عملية تقييم الأداء:

1.1.1 مفهوم تقييم الأداء:

❖ قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

– التقييم: هو "عملية مقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان".³

– الأداء: يعرف الأداء بأنه: "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة"⁴

❖ وبعد التعرف على مفهوم المصطلحات يمكننا تقديم بعض التعريفات حول مفهوم تقييم الأداء:

* يقصد بتقييم الأداء: "يعتبر تقييم الأداء جزء من سلسلة العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من

الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة سواء على مستوى مراكز الربحية أو الوحدة الاقتصادية وذلك للتأكد من أن

الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية وطبق للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة سابقا".⁵

¹ - عقيل جاسم عبد الله، المرجع السابق، ص 271.

² - أفروخ رانيا، المرجع السابق، ص 47.

³ - petit, Belangeret al Bergernon, **gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Editeur Geatenmorin, 1993,p 705- 706.

⁴ - صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص حاكمية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015)، ص 38.

⁵ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة باتنة، 2009)، ص 24.

- * كما يعرف أيضا بأنه: "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".
- * وهناك تعريف آخر يرى بان تقييم الأداء هو: "عملية دراسة الأهداف المرسومة أو الخطط المرسومة مع ما تحقق فعلا بغية معرفة الانحرافات سواء كانت منها الإيجابية أو السلبية"¹.
- * ويرى البعض بأنه عملية "تقدم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا"، يتضح من التعريف أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه"².
- * إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن عملية تقييم الأداء تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية الرقابية فتعرف على أنها " أهم حلقات العمل الرقابي الذي يقوم على أساس المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط باستخدام طرق مقارنة متعددة في الحكم على درجة جودة الأداء الفعلي"³.

2.1.1. مراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات لم تحضى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية تقييم الأداء في خمسة مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع البيانات والمعلومات الإحصائية الضرورية لعملية التقييم، ثانيا تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، ثالثا إجراء عملية التقييم، رابعا اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، خامسا تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من حساب

¹ - علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي - للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات - (عمان: الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2015م)، ص101.

² - عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1999م)، ص.

³ - عبد المليك مزهوده، المرجع السابق، ص95.

الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين...، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لتقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3. إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليها.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.¹

2.1. أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء:

إن لكل عملية إدارية في المؤسسة أهداف معينة يسعى القائمون عليها الوصول لها، وعملية تقييم الأداء هي كذلك لها مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين الخاضعين لعملية التقييم.

1.2.1. أهداف عملية تقييم الأداء:

هناك العديد من الأغراض من وراء تطبيق عملية تقييم أداء المؤسسة ومن أهمها:

¹ -جميد الكرخي، تقويم الأداء - باستخدام النسب المالية - ، (عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007 م)، ص 39.

- تساعد في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها: فحتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة لابد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، و عملية تقييم الأداء هي أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية ومن خلالها يمكن تحديد مواطن القصور والضعف والقوة.
- تسلط عملية تقييم الأداء الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة: وضمن هذا السياق فإن تلك العملية تهدف إلى استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- تحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف وبرامج الخدمات عن طريق عناصر الكفاءة والفعالية في هذه البرامج وتقييم أثارها المختلفة.
- الإسهام في التطوير الشامل للمؤسسة: فعملية تقييم الأداء الفعالة تتضمن تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة و محاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال وجود معايير محددة.
- التحقق من مدى قيام المستويات الإدارية المختلفة بتنفيذ وأداء مسؤولياتها وتحقيق الأهداف.
- للتحقق من الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف واقتراح الوسائل الكفيلة بالقضاء على أسباب انحراف هذه الأهداف.
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية تم التصرف فيها وفقا للخطة الموضوعة وفي الحدود المرسومة وأن الإعتمادات المالية تنفق فيما خصصت لها.
- تخفيض تكاليف الأنشطة والحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات الغير حيوية.
- تحسين مستوى أداء المؤسسة: فمن خلال المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء يمكن الكشف عن العوامل ذات العلاقة بأداء المؤسسة والمؤثرة فيه سلبا أو إيجابا.¹

2.2.1. أهمية تقييم الأداء:

- من خلال مختلف الأهداف التي تسعى إليها عملية تقييم الأداء تبرز أهميتها، ويمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:
- تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية بالنسبة لمسيري المؤسسات، فكل مسير مسؤول عن تحقيق أهداف محددة ولا يمكن التعرف على ذلك إلا من خلال تقييم الأداء الذي يوضح مدى تحقيق أهداف المؤسسة لذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة يجب:

¹ - الطاهر بن يعقوب، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 م)، ص 69 - 70.

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة.
- تزويد المؤسسة بالوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- الحكم على أداء المؤسسة تبعاً للنتائج المحقق.
- ويجب منح نوع من الاستقلالية في تسيير المؤسسات فلا يمكن التحدث عن تقييم الأداء ومساءلة المسيرين والمسؤولين في المؤسسات على النتائج المحققة دون تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لاختيار الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- باعتبار عملية تقييم الأداء جزء أساسي أو مرحلة أساسية من مراحل الرقابة، هذه الأخيرة تعتبر كمحرك أساسي يهدف إلى تصحيح أي انحراف في الأداء الفعلي والتحقق من أن الأهداف المحددة من طرف المؤسسات قد تم الوصول إليها، وتقييم الأداء بمختلف مراحلها يوفر أفضل الوسائل أو المعلومات لتحديد الانحراف واقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
- يساعد تقييم الأداء المخطط على المستوى الوطني بتقييم النتائج المحققة من طرف المؤسسات بمقارنتها بالأهداف أو المخطط الوطني لاتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف المحددة.
- يعتبر تقييم الأداء أداة هامة لتحسين أداء المؤسسات لأنه يساعد في تحديد نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف من أجل تقليصها أو التخلص منها، فمن خلال قياس الأداء تظهر أسباب النتائج الإيجابية أو السلبية، فتقييم الأداء يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة.
- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات و القدرات غير المستغلة لدى الأفراد، بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
- تدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.
- ينتج عن تقييم الأداء ظهور نظام المكافأة مرتبط بالأداء، وهذه المكافأة يمكن أن تكون في شكل نقدي أو مالي على شكل علاوات مالية تمنح للعمال لمساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، أو في شكل غير نقدي أي معنوي كامتياز شرفي وطني أو ترتيب المؤسسات تبعاً لأدائها الفعال، وهذا ما يحفز المؤسسة على تبني سلوك جديد مرتبط بالعمل على تحسين الأداء أو تحقيق النتائج المرتفعة.¹

¹ - الطاهر بن يعقوب، المرجع السابق، ص ص: 70 71.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول تحسين الأداء والأداء التشغيلي

تعمل كل مؤسسة مهما كان نوعها على تحسين أدائها لما له من أهمية بالغة في تحقيق مختلف الأهداف بفعالية وبصورة ملائمة، ولقد أصبح أمراً ضرورياً تتجه إليه المؤسسات جراء دراسة وتحليل أدائها، وتقوم فكرة تحسين الأداء على قياس القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى جوانب تحسين الأداء في المؤسسة كما يلي: مفهوم تحسين الأداء ودوافعه، نموذج وخطوات تحسين الأداء وأساليبه، إضافة إلى مفاهيم حول الأداء التشغيلي.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء ودوافعه.

1.1 مفهوم تحسين الأداء.

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد.

- * ومنه فإن عملية تحسين الأداء تعرف بأنها: "الطريقة المنتظمة والشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منتظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد فجوة الأداء".
- * ويتضح من هذا التعريف أن تحسين الأداء هو "أسلوب منظم لعلاج مشاكل المؤسسة، ويتم وفق مراحل انطلاقاً من: تحليل الوضع الحالي للأداء ومقارنته بالأداء المرغوب فيه ومحاولة لسد الفجوة بين الأداء".¹
- * كما يعرف بأنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريق المثلى".²
- * كما يرى البعض أن تحسين الأداء هو عبارة عن "عملية منتظمة توظف مجموعة من الطرق والإستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في المؤسسة في كل الوظائف الإدارية، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج، وعليه يمكن أن نعرف تحسين الأداء بأنه: أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أدائها".³

¹ - زوييري صورية، المرجع السابق، ص52.

² - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 م)، ص54.

³ - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، (رسالة الدكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية St. Clements الجمهورية العربية السورية، 2009 م)، ص147.

* ويعتبر تحسين الأداء "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما عليه المؤسسة الآن، وهي العملية المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".¹

❖ تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة نذكر منها:

* الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي).

* إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

* التركيز على النظم والعمليات.

* القياس المستمر ومتابعة الأداء.²

* الالتزام والقيادة.

* معرفة وتقدير العملاء.

* مشاركة كل الموظفين ضمن فرق الجودة.

* القياس المستمر للأداء ومقارنة النتائج.

* إعادة تصميم الأنظمة والعمليات.³

2.1. دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أداؤها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1.2.1. دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة، والاهتمام بالجودة.

أ. **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها،

والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي

للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، المرجع السابق، ص 59.

² - مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص 55.

³ - عبد الوهاب محمد جبين، نفس المرجع، ص 147.

كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداءها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب. الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ت. الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، وهذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

ث. المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2.2.1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة".

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

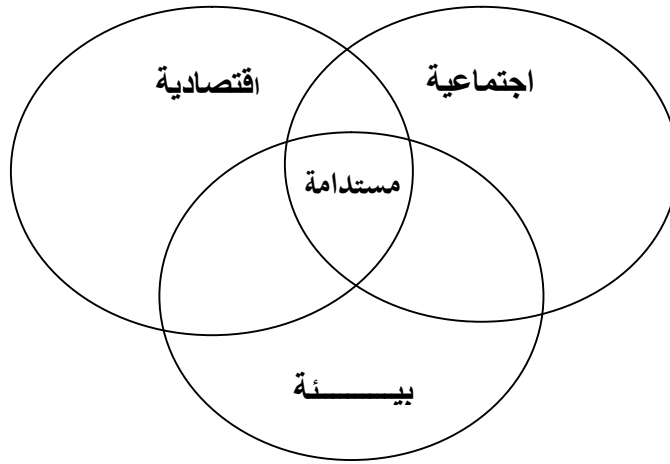
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية و الاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأفراد ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفاعلية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تتحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثلها الشكل التالي:

الشكل رقم (II - 3): أساسات التنمية المستدامة



المصدر: مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 م)، ص 57.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.¹

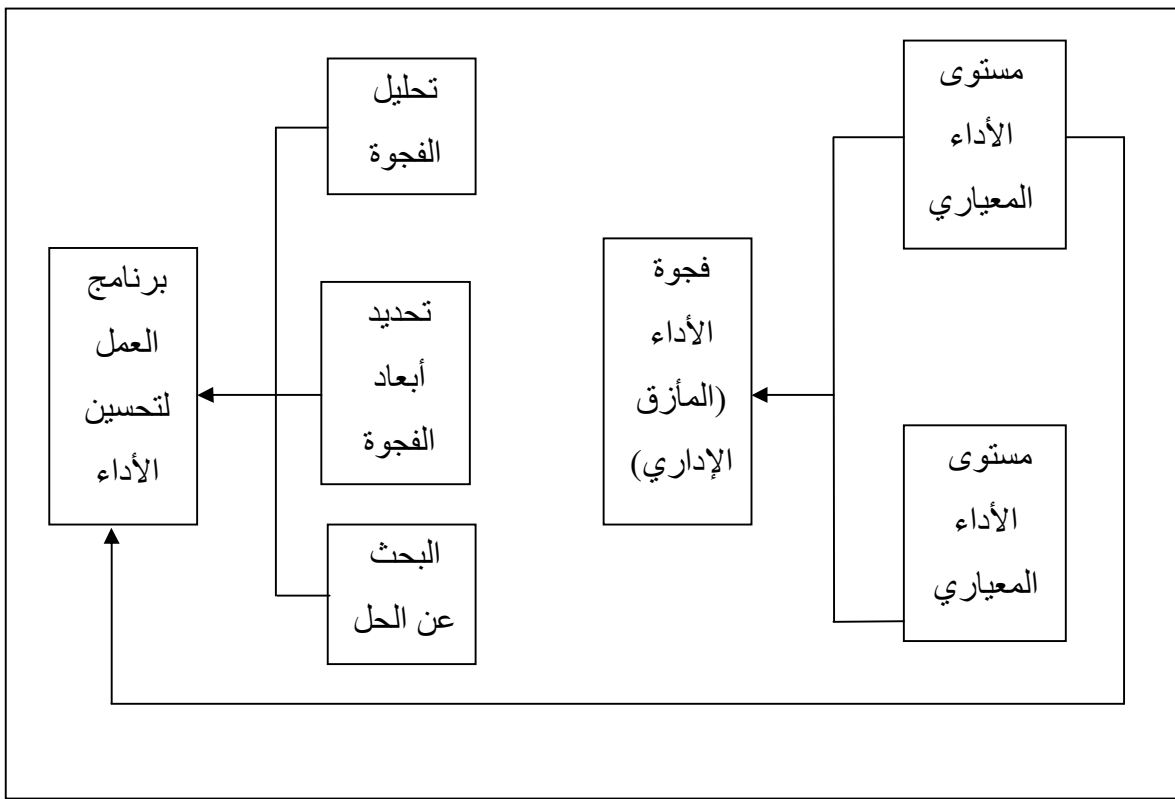
¹ - مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص: 56 57.

المطلب الثاني: نموذج وخطوات تحسين الأداء وأساليبه.

1.1. نموذج تحسين الأداء:

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف،¹ وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (II - 4): نموذج تحسين الأداء



المصدر: زوبيري صورية، دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص التسيير الاستراتيجي

للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014م)، ص56

ويستخدم تحسين الأداء المبين في الشكل أسلوب تحليل الفجوة وتعد هذه المهمة من المفاهيم الحيوية وذات الأهمية المتميزة، كونها تتعلق برصد وفحص الأداء الفعلي في ظل معطيات المراحل التي سبقتها، والتي من شأنه المساهمة في إغلاق الفجوة واختيار الأسلوب الصحيح لتحسين الأداء، وبغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة يتطلب توافر شروط محددة منها:

¹ - مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص57.

– التعرف على إمكانيات المؤسسة وعملياتها.

– أن تكون الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري، وقد تم رصدها وتحديدتها بدقة بالغة.

يعد تحليل الفجوة أحد الأساليب المتبعة لتحديد تحسين الأداء، لذا فإن النتائج المترتبة عنها تساعد في توضيح مجالات الأداء التي توليها المؤسسة الانتباه والاهتمام اللازمين ويتيح للمؤسسة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكن جميعها تعتمد على أسلوب تقييم الأداء بالإضافة إلى تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها، ثم البحث عن أساليب العلاج ومن ثم تحقيق تحسين الأداء.¹

2.1. خطوات تحسين الأداء.

بإمكان المؤسسة تحسين أدائها بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

– الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل التي قد تحدث مستقبلا. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى ادني مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن المسببات.

وهنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، وعندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.²

¹ - زوييري صورية، المرجع السابق، ص 57.

² - مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص 57.

ونحن نعلم بأنه عند تحليل أي مشكلة يجب أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.¹

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويمكن تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.²

ويكون التدخل إما:

- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها.
- تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.
- قياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراء المتخذة.
- مراجعة كل العمليات التي تم القيام بها وتقييم نتائجها.

¹ - طبابة موسى، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014م)، ص51.

² - مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص 57.

– وضع خطط للتطوير والتحسين المستمر.¹

الخطوة الرابعة: التطبيق.

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير مباشرة بالنسبة للتغيير ولضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد فجوة الأداء، يجب مقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.²

وتتم عملية مراقبة وتقييم الأداء في المؤسسة من خلال تشخيص المحيط الداخلي للمؤسسة ودراسة مختلف وظائفها وأهدافها، ويكون هذا التقييم من خلال:

- تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء.
- جمع معلومات عن العاملين وتكوينهم.
- اختيار معايير وأساليب وطرق التقييم.

من خلال استعراض خطوات عملية تحسين الأداء، يرى Fisher وجود أربع عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث، وتطوير المهارات، التدريب، والاتصال والحوافز.³

¹ - طبابة موسى، نفس المرجع، ص 51.

² - مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص: 57 58.

³ - طبابة موسى، المرجع السابق، ص 52.

3.1. أساليب تحسين الأداء:

أ. **إعادة الهندسة:** تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بان منهج إعادة الهندسة يشير على التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإداراتها العليا، وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو عل الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

ب. **إدارة الجودة الشاملة:** وهي فلسفة حديثة تأخذ نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل نشاط داخل المنظمة، وقد اختلف الباحثون في تعريفها حيث عرفها (جوزيف جابلونسكي) على أنها: "شكل تعاوني لإنجاز مختلف الأعمال مهما كان نوعها يعتمد على الخبرات والقدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".

وعرفها (كوتلير وديبوا) على أنها: "جهود منظمة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من اجل التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والإجراءات".

ومنه فهي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات احتياجات العميل الداخلي والخارجي.

ت. **التحسين المستمر:** إن مشاريع التحسين المستمر تمر بعدة مراحل بدءا من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات إدارة وأساليب الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب وهذه المراحل هي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: اختيار المشروع. هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة، والمعياري اختيار المشروع يتم بناءا على الأسس التالية:

- أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكرار وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.
- أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة، المواد، السيارات، العدد، أجهزة الحاسب الآلي...

- أن تكون الأهم للعملاء.

إن سوء اختيار المشروع سيؤدي حتما إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو المؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملا من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر ما يلي:

1. عصف الأفكار.

2. تحليل المنتجات والخدمات.

3. استبيان العملاء.

المرحلة الثانية: تحليل العملية: وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج، ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل، وحساب الوقت لكل مهمة في العملية، وأيضا يجري هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهمة وكيفية أدائها.

إن هذه المرحلة تمكننا وتساعدنا كثيرا في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي:

1. تخطيط العملية.

2. تحليل العملية.

3. تحليل السبب والنتيجة.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها.

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها، وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب.

وهنا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة:

1. اختيار العينة.

2. الأدوات الإحصائية.

3. الرسومات البيانية.

4. استبيانات العملاء.

المرحلة الرابعة: ابتكار التحسينات: بناء على المعلومات المتوفرة التي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين، ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي:

1. عصف الأفكار.

2. استبيانات العملاء.

المرحلة الخامسة: تحليل الفرص: وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم تحليل إيجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها، إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيرا الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها، ومن التقنيات المستخدمة ما يلي:

1. تقييم الأفكار.

2. تحليل التكاليف والفوائد.

3. تحليل مجالات القوى.

4. مخطط الطوارئ.¹

المطلب الثالث: مفاهيم حول الأداء التشغيلي.

في ظل الواقع الذي يكتنف عمل المنظمات المعاصرة، أصبح الأداء التشغيلي أحد المعايير المعبرة عن قدرة المنظمات في البقاء والنمو والمنافسة في الأسواق المختلفة، إذ يعدّ من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات، لما له من أهمية في قياس قدرة المنظمة على تلبية حاجات السوق بالموعد والمواصفات المطلوبة وهو أيضا مؤشر على قدرات التصنيع المتوافرة لديها، فضلا عن بيان أداء العمليات ومستويات النشاط الذي يعمل فيها.

1.1 تعريف الأداء التشغيلي (الأداء العملي):

* يعرف الأداء التشغيلي بأنه: "مجموعة من الأولويات التنافسية مثل: الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات من قياس أدائها التشغيلي، ويشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها من خلال الاستخدام الكفء و الفعال لمواردها المتاحة

¹ - طباعة موسى، المرجع السابق، ص-ص: 52-55.

إذ ويتفق مع وجهة النظر هذه كل من (wright et al) ويرون على أنه الانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة هذه لمواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

* ويقصد به أيضا "العمليات التي تؤديها المنظمات الإنتاجية للسلع والخدمات التي تعكس مستوى ونتيجة قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها بأقل كلفة ممكنة وبال جودة المطلوبة والمرونة الجيدة وبالوقت المناسب من اجل كسب الميزة التنافسية والسعي لجعلها مستدامة كما يعد الأداء العملي أداة مهمة لجعل الشركات أكثر تنافسية في السوق، فضلاً عن كونه مؤشراً لمستويات التحسين في عملياتها، لذا تنبثق أهميته من نتائجه المحورية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات للزبائن بأفضل جودة، ويغدو عنصراً مهماً للمنظمة إذا استغلت القدرات التقنية على نحو كفاء بما يمكنها من تدعيم عمليات تحسين الإنتاجية والوصول إلى منتجات عالية الجودة.

* كما يرى البعض أن الأداء التشغيلي (العملياتي) ما هو إلا "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتبناها الشركة في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة بالاعتماد على خبرات ومهارات ومعارف وإبداع العاملين فيها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، بهدف توفير منتجات ذات جودة متميزة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتضمن اكتسابها لميزات تنافسية متنوعة".²

* مما تقدم يمكن القول: بأن الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية"، ويرى Kaplan and Norton "أن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي من خلال تناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإنتاجية، الربحية والكفاءة".³

2.1 مؤشرات الأداء التشغيلي:

في نطاق بيئة التصنيع الحديثة يمكن القول إن مؤشرات الأداء التشغيلية أخذت تحتل أهمية كبيرة لم تشهد لها مثيلاً من قبل، ففي ضوء المداخل (الفلسفات الإدارية) الجديدة نجد أن الهدف الأهم هو التركيز على التحسين المستمر لكل نشاط أو فعالية بالنتيجة فإن الرقابة التشغيلية وإجراءاتها باتت تركز على النشاطات الرئيسية التي تنفذها المؤسسة. وقبل عرض المؤشرات التشغيلية على عمليات المؤسسة لا بد من تقديم تعريف لهذه المؤشرات.

¹ - بحجة عثمان فضل السيد عبد الله وصديق بلل إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، (مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2015 م)، ص 22.

² - ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، وضوح معايير الأداء العملي ودوره في تحسين القرارات المنظمة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء معمل سمنت بادوش في مدينة الموصل -، (مجلة جامعة الموصل، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013 م)، ص 4.

³ - أكرم أحمد الطويل، رياض ضياء الصفو، زياد هاشم السقا، علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 18، 2010 م)، ص 83.

حيث تعرف بأنها المؤشرات والنسب التي من دورها تقييم مدى قدرة المنشأة على استخدام الأصول المختلفة بفاعلية كمعدل دوران الموجودات الثابتة ونسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات.¹ وقد تباينت آراء الباحثين في تعداد معايير الأداء التشغيلي مع الاتفاق بشأن المحتوى الذي يعبر عنه بترجمة احتياجات السوق إلى دلالات العمليات حيث عند استعراض هذه المؤشرات نجد أنها تسعى لتحقيق أهداف المنظمة بالحصلة النهائية. وعموماً تم الاتفاق على أن معايير الأداء التشغيلي تتمثل في:

أ. معيار الكلفة: تمثل الكلفة مؤشراً مهماً يستخدم في تقييم أداء العمليات وبالتالي أداء المنظمة وهي من العوامل الحاسمة في مدى بقائها واستمرارها، وعن طريق هذا البعد تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية، وتعد الكلفة أحد المؤثرات المهمة والضرورية لتقييم وظيفة الإنتاج والعمليات، وهي لدى عدد من الباحثين مصدراً مهماً لقدرة الشركة على البقاء والاستمرار بالعمل، وتمتص المنظمات التي تركز على الكلفة أسلماً للمنافسة بكلفة تصميم نظام إنتاجي أقل من الكلفة لدى المنافسين،

ومعيار الكلفة يعني تقديم منتجات أو خدمات بأقل كلفة ممكنة من أجل إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين في عملية التجهيز، أي أن تنتج المنتجات أو تقدم الخدمات بتكاليف منخفضة (أقل كلفة ممكنة)، كما يعني أيضاً الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة فهو المدخل المهم لتخفيض الكلفة، فضلاً عن ضرورة ممارسة عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات لمساعدة المدراء في دعم إستراتيجية الشركة لجعلها قائدة في مجال خفض الكلف.

لذلك يجب على المنظمات التي تنافس على معيار الكلفة أن تتخلص من جميع أنواع الضياعات وهو الهدف الرئيس لنظام الإنتاج الرشيق (Lean production) الذي تعمل بموجبه منظمات التصنيع العالمية (إلغاء أي عمل لا يضيف قيمة وإلغاء كلف الضياعات).

ب. معيار الجودة: وهو هدف ديناميكي متحرك يتطلب الوصول إليه توافر مجموعة من الصفات المميزة لأداء المنظمة للإيفاء بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم، فقد أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويمكن تقسيم الجودة إلى قسمين هما: جودة تصميم المنتج وجودة العملية، فجودة تصميم المنتج تعني الخصائص التي يحتويها المنتج، وتفضي إلى إنشاء المستوى الملائم للجودة وبالتالي التركيز على متطلبات الزبون، وقد تكون المنتجات

¹ - محمد سميح محمد طيفور، المرجع السابق، ص 7.

ذات الجودة المميزة مكلفة نوعاً ما للزبون ولكن من جهة أخرى تقدم منافع كثيرة لهم، أما جودة العملية فهي محور مهم في كل أجزاء السوق، فالعرض منها سيتحدد بإنتاج منتجات خالية من العيوب، تحقيقاً لرغبة الزبائن يرغبون في منتجات صالحة للاستخدام.

3. معيار المرونة: وتتلخص في قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو حجم دفعة الإنتاج والمرونة طُبحت سلاحاً تنافسياً فهي تتضمن القدرة على إنتاج منتجات متنوعة وبمقدار واسع وتقديم منتجات جديدة و تطوير المنتجات الحالية بسرعة للاستجابة لمتطلبات الزبون وتأخذ المرونة أبعاداً متعددة وكالآتي:

أ- الإيصائية **Customization**: وهي قدرة المنظمة على إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات تلاءم احتياجات مختلف أجزاء السوق وهذا ما يدعى بالإيصاء الواسع (**Mass Customization**)

ب- مرونة الحجم **Volume Flexibility**: وتعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة للتعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب، وتعد مرونة الحجم معياراً مهماً يعمل غالباً على دعم المعايير الأخرى من خلال سرعة التسليم وسرعة التطوير.

4. معيار التسليم: ويرتبط بقدرة الشركة على تسليم المنتج إلى الزبون بأسرع وقت مما يعني كسب ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية، ويعرف معيار التسليم بأنه قدرة العمليات لتسليم المنتج {السلعة أو تقديم الخدمة} إلى الزبون بالزمان والمكان الذي يطلبه، وهو حل فاعل للمنظمات التي لا تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية في مجال تخفيض الكلفة أو مجال الجودة فهي تستطيع حتماً أن تحقق ذلك من خلال تقليص المهل الزمنية (**Lead Time**) في عملياتها ومن ثم العمل على تقليل مواعيد التسليم وهذا هو الأساس الذي يقوم عليه النظام الإنتاجي الحديث الذي يتمثل في (نظام التصنيع بالاستجابة السريعة) الأمر الذي يدفع المنظمة إلى التنافس على أساس أسرع موعد لتسليم المنتج إلى الزبون، وللتسليم ثلاثة معايير فرعية تتعامل بالوقت هي:

أ. سرعة التسليم: وتقاس بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون إلى حين تلبية.

ب. التسليم بالوقت المحدد: أي تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه مع الزبون.

ت. سرعة التطوير: وهي السرعة في تقديم منتج جديد وتقاس بالوقت بين توليد الأفكار لتطويره إلى حين إكمال التصميم النهائي له.

5. معيار الخدمة: توسع تعريف الخدمة في الوقت الحاضر ليشمل توفير فرصة واسعة للميزة التنافسية، فما زالت المنظمات الصناعية تولي اهتماماً قليلاً بالخدمة مقارنةً بالمنتج، فعند زيادة مستوى جودة المنتجات بين المنافسين، فإن الزبائن يتحولون باتجاه الخدمة بوصفها وسيلة أساسية للتفضيل بينهم، إن المنظمات التي تمتلك رأس مال (التمويل) تجاه الزبون فإنها تمتلك بصورة عامة إمكانية فعل الآتي:

- إنشاء أهداف خدمة تدعم أهداف الأعمال وخط المنتج.
- تحديد وتعريف توقعات الزبائن لجودة الخدمة والاستجابة لها.
- تحويل توقعات الزبائن إلى عناصر خدمة واضحة وتسليمها إلى أصحابها.
- كفاءة الإعداد والاستجابة والتكامل بين نظم تسليم الخدمة.
- مراقبة ومتابعة جودة الخدمة والأداء.
- التقدم السريع ولكن باستجابة فاعلة كلفوياً مع حاجات الزبائن.

ولغرض الحصول على الميزة التنافسية، يجب على الشركات أن تُقدم خدمة ذات قيمة مضافة

6. معيار البيئة: إن حماية البيئة من أضرار التلوث تُعد بمثابة استثمار له عائد كبير ينعكس على التنمية المستدامة وعلى صحة الإنسان ورفاهيته، كما أن إهمال الشركات لمسئولياتها تجاه البيئة قد يعرضها إلى إضعاف مركزها التنافسي بين الشركات الأخرى الملتزمة بذلك، ويُمكن قياس ذلك من خلال معدل الإنفاق على الأنشطة البيئية وبهذا يكون ارتفاع هذا المعدل دليلاً على مراعاة الشركة لأدائها الاجتماعي تجاه البيئة، طالما أن المدراء يبحثون دوماً عن طرق جديدة لتمييز منظماتهم عن المنافسين ويتاح حالياً اتجاهان جديداً في الأعمال لكسب هذه الميزة التنافسية هما:

أ. المنتجات والمعلومات الصديقة للبيئة: وهي المنتجات التي تكون مفضلة بيعياً (ودودة للبيئة) تسهم في تمكين الزبائن من اختيار المنتجات استناداً إلى تأثيراتها البيئية.

ب. تخفيض الهدر والمسؤولية البيئية: ومبرراته زيادة القدرة التنافسية والربحية، وهناك سبب آخر للبحث عن تخفيض الهدر هو زيادة الحساسية تجاه البيئة، عموماً تتجه الجهود الخاصة لتخفيض الهدر وتحسين العمليات ضمن أي منظمة نحو الأعلى لتخفيض التدمير البيئي المرتبط بأداء الأعمال، والحصلة النهائية لتخفيض الهدر هي صيانة الموارد الطبيعية للمواد الأولية بالإضافة إلى تقليل التلوث في الهواء، الماء، الأرض.

ويجب على الشركات التي ترغب في البقاء والمحافظة على حصتها السوقية أن تسعى للمحافظة على الوسط الذي يعيش فيه الإنسان وذلك بعدم إنتاج منتجات ضارة وملوثة للبيئة وبالتالي ضارة للإنسان، أي إنتاج منتجات صديقة للبيئة

(المنتجات الخضراء) التي من خلالها تحصل الشركة على ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من الشركات الأخرى وصولاً إلى الأرباح الإضافية.¹

❖ وهناك من صنفها كما يلي:

أ. **المخزون:** إن من أهداف نظم التصنيع المتقدمة هو العمل على خفض المخزون في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، إذ إن من الناحية التاريخية كانت الشركات تعمل في ظل اعتقاد لا بد من تواجد مستوى من المواد لمواجهة مخاطر نفاذ المخزون، أما الآن فيرى المدراء أن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون هي أكثر بكثير مما كان يعتقد بالسابق، ونتيجة لذلك أصبحت أوامر التوريد تصدر بكميات صغيرة حتى يمكن تحقيق هدف المخزون الصفري، إذ تتضمن إجراءات تخطيط ومراقبة المخزون احتساب معدل دوران لكل نوع من المواد ولكل منتج، ويقصد بمعدل دوران المخزون بأنه (مرات استخدام متوسط رصيد المخزون خلال المدة) إذ كلما كان رصيد المخزون صغيراً ازداد عدد مرات دوران المخزون، ولعل زيادة معدل دوران المخزون يعد مؤشراً إيجابياً للتقدم تجاه خفض كمية المخزون المحتفظ بها.

ب. **مقاييس المرونة الإنتاجية:** تمثل المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز الشركات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة الشركة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة الإنتاجية على مجموعة من العوامل، تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة الشركة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح الشركة في تحقيق المرونة الإنتاجية فإنه يمكن من خلال صياغة المقاييس الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع الشركة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة الإنتاجية:

1. العوامل المتعلقة بالفترة الزمنية لدورة التسليم: يقصد بالفترة الزمنية لدورة التسليم الفترة التي تمر بين استلام الأمر من الزبون وحتى شحن المنتجات التامة إليه، وكلما انخفضت هذه الفترة كانت الشركة أكثر مرونة في تلبية احتياجات الزبائن، وتشمل مقاييس زمن دورة التسليم الآتي: (زمن تجهيز وإعداد الآلات، زمن تشغيل وتوقف الآلات، الزمن الخاص بمناولة المواد والأجزاء).

2. العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج: إن مقدرة الشركة على تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال السرعة في إجراء التغييرات في خصائص المنتج تعتبر دالة في النواحي الهندسية للمنتج والتي تتعلق بمكوناته ومستويات المواد الداخلة في صنعه وإمكانية التغيير في مراحل عمليات الإنتاجية، وأهم المقاييس المستخدمة في

¹ - ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، محمد احمد جميل الجبوري، المرجع السابق، ص: 5-7.

ذلك: (متوسط عدد العمليات التي يمر بها المنتج، متوسط عدد أجزاء المنتج، مستوى المواد الخام الداخلة في صنع المنتج، عدد الأجزاء المستخدمة في تجميع (إنهاء) المنتج).

3. العوامل المتعلقة في قدرة الشركة على الابتكار والتجديد: يقصد بالابتكار القدرة على تقديم عدد أكبر من المنتجات الجديدة وبسرعة أكبر بما يحقق زيادة الحصة في السوق، إذ تتطلب المنافسة استمرار الشركات في التحسين والابتكار، ومن هنا لا بد من تطوير منتجات جديدة وإنتاجها كي تحل محل تلك المنتجات ذات الطراز القديم هذا من جانب، ومن جانب آخر يترتب على تطوير المنتجات تطوير عمليات جديدة بهدف جعل المنتجات أكثر فاعلية وبهدف تحسين عملية التحسين المستمر لهذه العمليات لا بد من ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وفي هذا الإطار يمكن وضع أهداف محددة لإجراءات متنوعة بغية توفير الحافز للقيام بالتحسن في المجالات التي تعد أكثر أهمية، وفي هذا الإطار يمكن أن تشمل مقاييس الابتكار والتجديد (عدد المنتجات الجديدة، الدورة الزمنية للتطوير).

ت. جودة المنتج: إن تحسين الجودة يعد من أهداف إستراتيجية التصنيع الحديثة، لان الجودة تعد إحدى عناصر الميزة التنافسية التي تسهم في تعزيز الموقف التنافسي في للشركة، وينظر إلى تحسين الجودة من جانبين:

الجانب الأول: يرتبط بتخفيض التكاليف المرتفعة للجودة الرديئة.

الجانب الثاني: يرتبط بتسليط الضوء على معالجة مشاكل الجودة التي تسبب الكلف المرتفعة بهدف تحسين الجودة.

ويتطلب تحقيق هذين الجانبين التزاما مستمرا بمعايير الجودة الصارمة في مراحل ثلاث (مرحلة بناء الجودة عند تصميم المنتج، ومرحلة مراقبة الجودة أثناء العمليات الإنتاجية أو التصنيع، ومرحلة ضمان الجودة عند المصدر) وفي ضوء هذه المراحل يمكن أن تشمل المقاييس التشغيلية لأداء الجودة على ثلاث فئات:

1. مقاييس جودة المدخلات: وترتكز هذه المقاييس على قياس جودة المواد القادمة من المورد إلى المصنع والتي أصبحت الآن من مسؤولية المورد، حيث يجب أن يفحص المواد ويتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة قبل إرسالها إلى المصنع، ومن هذه المقاييس (مستوى جودة المدخلات، تصنيف الموردين بحسب مستويات جودة المدخلات).

وكثيرا ما يتم تسليط الضوء على كلفة التلف من المواد بوصفه مادة منفصلة قائمة بذاتها بدلا من إدراجها ضمن كلفة المادة المباشرة المعيارية بوصفها كلفة إنتاج طبيعية والهدف هو خفض التالف من المواد إلى أدنى حد ممكن.

2. مقياس الرقابة على الجودة أثناء التشغيل: تركز هذه المقاييس على رقابة الجودة أثناء الإنتاج للتأكد من الالتزام بمواصفات ومستويات الجودة عند المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، ويمكن في هذا الصدد استخدام المقاييس الآتية (التعبير الكمي عن الفاقد والإصلاح والعيوب كنسبة من الإنتاج مصنفة بحسب طبيعة المنتج والعملية الإنتاجية).

3. مقياس جودة المخرجات: تركز هذه المقاييس على قياس نظرة الزبائن إلى منتجات الشركة، فضلا عن المشاكل التي يواجهها هؤلاء في التعامل مع الشركة ومن أمثلة هذه المقاييس (عدد الشكاوي التي يقدمها الزبائن، عدد طلبات الضمان على منتجات الشركة، مردودات المبيعات)

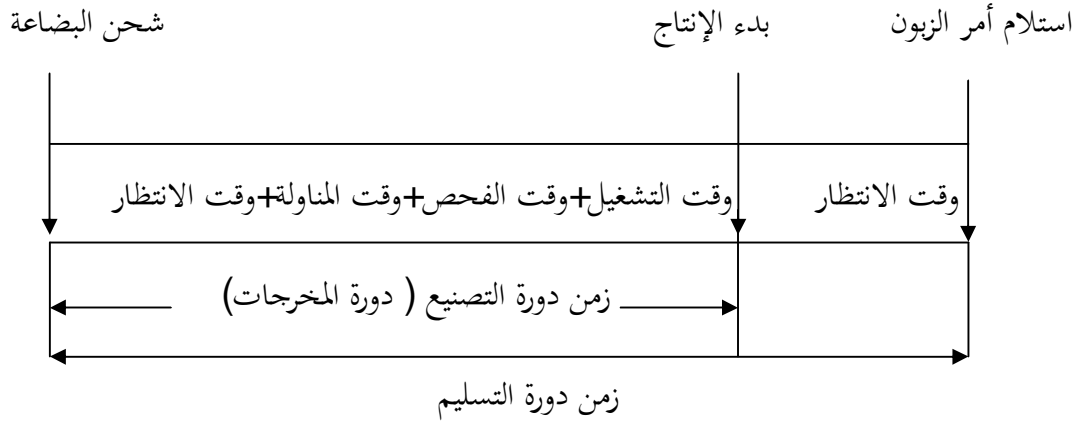
ث. مقياس أداء التسليم: في بيئة التصنيع المتقدمة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب الزبائن الجدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق هدف تسليم المنتج إلى الزبون على أساس تنفيذ الطلبات في الوقت المحدد ومن المقاييس الشائعة الخاصة بإنتاج تسليم المنتج: قياس النسبة المثوية لحالات التسليم في الوقت المحدد وعدد الطلبات التي تم تنفيذها فضلا عن الاهتمام بزمن دورة التسليم والتي يقصد بها معدل الوقت المستغرق بين استلام طلبات الزبون وتسليم المنتج النهائي.

إن تسليم المنتج في الوقت المحدد يتطلب إنتاجه في الوقت المحدد، وفي هذا الإطار فإن هناك العديد من الإجراءات التي تم تطويرها بهدف تقليص زمن عملية التصنيع، ويقصد بزمن دورة التصنيع المقدار الكلي لزمن الإنتاج المطلوب لكل وحدة، ويمكن حسابه عن طريق قسمة الوقت الكلي المطلوب لإنتاج دفعة معينة على عدد الوحدات في الدفعة، وربما يمكن القول إن الإجراء التشغيلي الأهم هو ذلك المتعلق بكفاءة دورة التصنيع والتي يمكن حسابها على النحو الآتي:

$$\text{كفاءة دورة التصنيع} = \text{زمن التشغيل الحقيقي} \div \text{زمن الإنتاجية (تشغيل + فحص + انتظار + تحريك)}$$

تسعى الشركات جاهدة إلى جعل هذا المقياس يساوي الواحد صحيح أو أقرب ما يكون الواحد الصحيح ولذلك يمكن قياس كفاءة دورة التصنيع لكل منتج أو خط إنتاجي مع التقرير عن الاتجاهات في كفاءة التصنيع بتخفيض الأنشطة غير المضيفة للقيمة والتي تسبب زيادة غير ضرورية في زمن الإنتاجية وبالتالي زمن التسليم. والشكل التالي يوضح الفرق بين زمن دورة التسليم وزمن دورة التصنيع (دورة المخرجات).

الشكل رقم (11 - 5): الفرق بين زمن دورة التسليم وزمن دورة التصنيع



المصدر: خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية - دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل -، (مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 32، العدد 99، 2010 م)، ص 10.

ج. مقاييس الإنتاجية: لقد أرغمت المنافسة العالمية كل المصنعين على بذل الجهود الحثيثة لتحقيق أعظم إنتاجية، وتعني الإنتاجية إثراء العملية الإنتاجية من خلال تحقيق أفضل توليفة بين عناصر المدخلات للحصول على المخرجات، وهي بذلك تعني تخفيض كمية المدخلات لإنتاج مستوى المخرجات نفسه أو زيادة المخرجات مع بقاء كمية المدخلات كما هي، وتمثل الإنتاجية مقياساً لكفاءة الأداء الإنتاجي بالشركة حيث يتم الفصل بين التحسينات في العمليات الإنتاجية نتيجة تغيير الأسعار عن تلك التحسينات التي ترجع إلى الكفاءة الحقيقية للعملية الإنتاجية، ولذلك تقاس الإنتاجية بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية عند نقطة معينة} = \text{كمية المنتجات أو الخدمات المنتجة (المخرجات)} \div \text{مقدار الموارد المستخدمة (المدخلات)}$$

ولتقييم جهودات تحسين الإنتاجية فلا بد من تنمية مقاييس تشغيلية تحتوي على أكثر وأهم محددات الإنتاجية، وتعد بمثابة مقاييس فرعية للإنتاجية طالما أن كل مقياس يركز على مدخل معين من المدخلات، ومن أمثلة تلك المقاييس في شركة لصناعة السيارات يمكن قياس الإنتاجية الفرعية للعامل بالمؤشر التالي:

$$\text{إنتاجية العامل} = \text{عدد المحركات المنتجة يوميا} \div \text{عدد العمال الذين أسهموا في الإنتاج}$$

ولا تعني المقاييس التشغيلية للإنتاجية إحلال تلك المقاييس محل المقاييس المالية والتي تركز على قيمة المخرجات وتكلفة المدخلات، وإنما تعد هذه المقاييس التشغيلية للإنتاجية مكمل يفيد عزل أي انحرافات ترجع إلى التغيرات في الأسعار عن

تلك التي ترجع إلى تغييرات في الكفاءة الإنتاجية بمعنى تحديد نسبة المخرجات إلى المدخلات التي يتم استهلاكها نتيجة تحسين الإنتاج.¹

المبحث الثالث: استخدام قائمة التدفقات النقدية في التحليل، وتحسين الأداء التشغيلي

تأتي أهمية تحليل التدفقات النقدية من أهمية القائمة نفسها حيث يستطيع المحلل المالي من خلال هذا التحليل الحكم على أداء المؤسسة، مصادر وكفاية وملائمة التدفقات النقدية لاحتياجات المؤسسة أو التنبؤ بالاستمرار أو الفشل للمؤسسة، ويكون التحليل إما من عدة قوائم لسنين مختلفة أو مقارنة بقوائم مؤسسات أخرى أو عن طريق استخدام مؤشرات مالية للحكم على سيولة واستمرارية أو فشل المؤسسة،² حيث سنتناول في هذا المبحث إجمال هذه المؤشرات كما سيتم التطرق إلى الهدف الأساسي لأي مؤسسة تسعى لتعظيم أرباحها إلى أقصى حد ممكن، ألا وهو تحسين الأداء التشغيلي، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مؤشرات جودة السيولة وجودة الربحية

1.1. مؤشرات جودة السيولة

1.1.1. تعريف السيولة: تعرف السيولة بأنها "قدرة المنشأة على تحويل أصولها إلى نقدية حتى تتمكن من سداد

التزاماتها المتداولة عند استحقاقها".³ توفر السيولة لجميع الوحدات الاقتصادية جانب الأمان في أنشطتها من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية، إذ ترتبط قوة أو ضعف سيولة الوحدة الاقتصادية بمدى توفير صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فهو يمثل الأساس الذي يركن إليه في توفير السيولة.⁴ فإن قائمة التدفقات النقدية توفر معلومات مهمة في هذا الجانب، كما أنه يوفر معلومات عن الكفاءة في سياسات التحصيل وكفاءة سياسة الذمم المدينة،⁵ وتقوم نسب السيولة بربط الأصول المتداولة بالمطلوبات المتداولة لمعرفة الوضع المالي للشركة في الفترة قصيرة الأجل، وترتبط قوة أو ضعف سيولة الشركة بمدى توفر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فإذا كان صافي التدفق النقدي من الأنشطة

¹ - خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية - دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل - (مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 32، العدد 99، 2010 م)، ص 7 - 11.

² - صابر تاج السير محمد عبد الرحمن الكنزي، المرجع السابق، ص 135.

³ - عبد الناصر شحادة السيد أحمد، الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح وذلك من وجهة نظر محللي الائتمان في البنوك التجارية الأردنية ومحللي الأوراق المالية في بورصة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008 م)، ص 20.

⁴ - آمال نوري محمد، المرجع السابق، ص 348.

⁵ - منير شاكر محمد وآخرون، المرجع السابق، ص 165.

التشغيلية موجبا فهذا يعني أن هناك فائضا نقديا يمكن لإدارة الشركة أن تستخدمه إما في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد الديون طويلة الأجل، أما إذا كان سالبا فهذا يعني أن على الشركة أن تبحث عن مصادر لتمويل العجز وذلك إما ببيع جزء من استثماراتها أو بالتمويل طويل الأجل.¹

2.1.1. نسب السيولة: وهي النسب التي تقيس مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة.² ومن أهم النسب التي تقيس جودة السيولة والتي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية:

● **نسبة تغطية النقدية:** وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة تغطية النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة

الاستثمارية والتمويلية

وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات.

ومن أمثلة على التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التمويلية والاستثمارية:

— الديون والقروض المستحقة للدفع.

— الدفعات الإيجارية لعقود الإيجار التمويلي.

— المبالغ المدفوعة في شراء الأصول الثابتة.

— توزيعات الأرباح لحملة الأسهم.³

● **نسبة التدفقات النقدية الضرورية:** وتقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

نسبة التدفقات النقدية الضرورية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ الديون المستحقة الأداء

ومدفوعات التأجير (قصيرة التأجير)

وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية،

● **نسبة الفائدة المدفوعة:** وتقاس بموجب العلاقة التالية:

¹ - عبد الناصر شحدة السيد أحمد، المرجع السابق، ص 21.

² - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص 71.

³ - عبد الناصر شحدة السيد أحمد، نفس المرجع، ص 21.

نسبة الفائدة المدفوعة = الفوائد المدفوعة ÷ صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

وتوفر هذه النسبة مؤشرا على مدى استيفاء النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، و ارتفاع هذه النسبة يؤشر حقيقة إلى احتمال تعرض المنشأة لمشاكل السيولة.¹

2.1. مؤشرات جودة الربحية

1.2.1. تعرف جودة الربحية: ربحية المؤسسة يعني بها مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها التشغيلية

والاستثمارية، وتشير إلى مدى ارتباط الربح بالتدفق النقدي، وكلما زاد هذا الارتباط كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع الأرباح ويمكن تقدير الأرباح بمقارنة النتيجة الصافية بالتدفقات النقدية المتولدة من أنشطة الاستغلال، حيث تمثل نسب الربحية مجال اهتمام المستثمرين والإدارة والمقرضين، وكل واحد فيهم لديه غايته فبدءا بالمستثمرين فهم يتطلعون إلى الفرص المرحة لتوجيه أموالهم إليها، أما المقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم والإدارة تستطيع التحقق من نجاح سياساتها التشغيلية.²

2.2.1. نسب الربحية: تشير هذه النسب إلى التأثير المتبادل لعناصر السيولة وإدارة القروض (الرفع المالي)

وإدارة الأصول (قياس الكفاءة) على الأرباح التي تحققها المنشأة في النهاية، وتقيس نسب الربحية 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 بموجب الأساس النقدي، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المنشأة لرقم مرتفع من صافي الدخل لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس بالعكس، في حين كلما ارتفع صافي التدفق النقدي التشغيلي الموجب الذي تحققه المنشأة خلال العام كلما ارتفعت أرباح المنشأة والعكس بالعكس.³

ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية لقياس جودة الأرباح:

● نسبة كفاية التدفقات النقدية: تحدد هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة كفاية التدفقات النقدية = التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ الاحتياجات النقدية الأساسية

ويقصد بالاحتياجات النقدية الأساسية ما يلي:

— التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية.

¹ - منير شاكر محمد، المرجع السابق، ص 166.

² - صارة جازولي، مساهمة نسب التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، (شهادة ماستر غير منشورة)، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015 م)، ص 7.

³ - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص 72.

- مدفوعات أعباء الديون المتمثلة في الأقساط والفوائد المستحقة خلال العام.
- الإنفاق الرأسمالي اللازم للمحافظة على الطاقة الإنتاجية.
- سداد الديون المستحقة خلال العام.¹
- المدفوعات اللازمة لتسديد توزيعات الأرباح النقدية على المساهمين.

وتقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تلبية هذه الاحتياجات وما توفره منها.²

- **مؤشر النقدية التشغيلية:** وهي تقيس جودة الأرباح وعدمه ويطلق على هذه النسبة مؤشر النقدية وهي تجمع بين قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية وتعكس مدى نجاح المؤسسة في دعم أرباحها المتحققة³، ويحدد بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر النقدية التشغيلية} = \text{صافي التدفق النقدي التشغيلي} \div \text{صافي الدخل (صافي الأرباح)}$$

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

- **مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي:** ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي} = \text{صافي التدفق النقدي التشغيلي} \div \text{صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل}$$

الفوائد والضريبة.

وتوضح هذه النسبة مقدرة الأنشطة التشغيلية في الشركة على توليد التدفق النقدي التشغيلي (وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع أرباح المؤسسة والعكس بالعكس).

- **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** ويحدد بالمعادلة التالية:

$$\text{العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي} = \text{صافي التدفق النقدي التشغيلي} \div \text{مجموع الأصول}$$

وتوضح هذه النسبة مدى مقدرة أصول الشركة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.⁴

- **نسبة التدفق النقدي التشغيلي:** وهي تربط بين التدفقات التشغيلية من جهة والمبيعات المتحققة من جهة أخرى وتقيس (حيث أن المبيعات النقدية المصدر الأساسي للتدفقات النقدية الواردة للمنشأة، والحصول على

1 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 159.

2 - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص 73.

3 - صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي، المرجع السابق، ص 136.

4 - منير شاكر محمد ، وآخرون، المرجع السابق، ص 164- 165.

مؤشر عالي لهذه النسبة يبين كفاءة سياسة الائتمان المتبعة) مدى كفاءة سياسات الائتمان في تحصيل النقدية على المبيعات الآجلة وهي نسبة مئوية، كلما كانت عالية دلت على جودة الربحية وعدمه في انخفاضها وتقاس كالتالي:¹

نسبة التدفق النقدي التشغيلي = جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ صافي المبيعات

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم السياسات المالية، والمرونة المالية للمؤسسة

1.1. مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة:

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية، ومن هذه النسب:

• نسبة التوزيعات النقدية: وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة التوزيعات النقدية = التوزيعات النقدية للمساهمين ÷ صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

وتعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين (ومدى استمرار واستقرار هذه السياسة)، ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة في توزيع الأرباح واستقرار هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى.² كما تعتبر مؤشرا لقدرة الشركة على توزيع أرباح نقدية عن طريق عرض مقلوب هذه النسبة.³ وارتفاع هذه الأخيرة يشير إلى قدرة المنشأة على تسديد توزيعات الأرباح دون الحاجة إلى مصادر تمويل خارجية.⁴

• نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات: وتوفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات المالية في الأسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطتها التشغيلية وهي تقاس بالنسب التالية:⁵

نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات = المتحصلات النقدية المحققة من إيرادات الفوائد والتوزيعات ÷ صافي

التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية.

¹ - صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي، المرجع السابق، ص 137.

² - منير محمد شاكر، وآخرون، المرجع السابق، ص: 166 - 167.

³ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 197.

⁴ - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص 74.

⁵ - منير محمد شاكر، وآخرون، نفس المرجع، ص 167.

تقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لعوائد الاستثمار سواء في القروض أو في الأوراق المالية.¹

● **نسبة الإنفاق الرأسمالي:** إن قياس هذه النسبة يوفر مؤشرا على مدى ملائمة مصادر التمويل في الاستثمار في الأصول الثابتة، وانخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة الاستثمار في المخزون وزيادة الاستثمارات المالية، ولذلك فإن هذه النسبة توفر مؤشرا للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام استثماراتهم من قبل الإدارة،² كما تعكس أيضا مدى نجاح إدارة الشركة في إتباع سياسة موائمة في تمويل الأصول طويلة الأجل من مصادر طويلة الأجل،³ وتقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

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

2.1. مؤشر المرونة المالية:

المرونة المالية هي قدرة المؤسسة على تعديل أوضاعها في فترات التعثر المالي، وقدرتها على مواجهة الاحتياجات والفرص غير المتوقعة وذلك من خلال الحصول على تمويل أو التخلص من بعض الأصول غير التشغيلية نقدا أو تعديل عملياتها لزيادة التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة.

أو هي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية للتكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص الاستثمارية الجديدة والاستجابة بسرعة لحالات الأزمات، ونسبة قياس المرونة المالية هي:

$$\text{المعدل النقدي لتغطية الديون} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من العمليات}}{\text{متوسط الديون الإجمالية}}$$

ويبين المعدل قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات دون الحاجة إلى تصفية أو بيع أي من الأصول المستخدمة في العمليات.⁴

¹ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص197.

² - منير محمد شاكر، وآخرون، المرجع السابق، ص167.

³ - محمد مطر، المرجع السابق، ص173.

⁴ -عثمان زكية، دور القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015)، ص60.

المطلب الثالث: مؤشرات التدفقات النقدية الحرة، وتحسين الأداء التشغيلي.

1.1. مؤشرات التدفقات النقدية الحرة: وتحدد بالعلاقة التالية:

صافي النقدية الحرة = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية - (الإنفاق الرأسمالي + التوزيعات).

والتدفقات النقدية الحرة هي التدفقات النقدية المتبقية التي يتم توزيعها على حملة الأسهم وأصحاب الديون بعد قيام الشركة بالاستثمار في الأصول الثابتة الضرورية ورأس المال العامل للمحافظة على استمرارية الأنشطة التشغيلية، وتوفر التدفقات النقدية الحرة للمحللين الماليين معلومات عن قدرة المؤسسة على النمو داخليا وزيادة مرونتها المالية.¹

أما صافي النقدية الحرة فهي تمثل مقدار النقدية القابلة للإنفاق على: استثمارات جديدة، سداد الديون، شراء أسهم الخزانة، أو زيادة درجة السيولة، وهذا المقياس يوضح مستوى المرونة المالية للمؤسسة وقدرة المؤسسة على سداد الالتزامات دون الرجوع إلى مصادر تمويل خارجية، وقدرة المؤسسة على الإحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأسمالي، ويبين كذلك مقدار النقدية التي يمكن استخدامها في الاستثمارات الإضافية.

❖ على ضوء كل ما سبق يجب الإشارة إلى كل ما يلي:

- أن نسب التدفقات النقدية أسلوبا مهما من أساليب تحليل التدفقات النقدية وخاصة في مجالات الحكم على السيولة واستمرارية المنشآت.
- لا تعتبر نسب التدفقات النقدية بديلا عن النسب التقليدية.
- للحصول على نتائج ومؤشرات أكثر أهمية يجب عند استخدام نسب التدفقات النقدية مقارنة هذه النسب بنسب أخرى لأعوام سابقة متتالية أو بنسب القطاع الذي تنتمي إليه.²

2.1. تحسين الأداء التشغيلي:

من المعروف أن الهدف الأساسي لأي شركة هو تعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن، حتى تتمكن من تحقيق أفضل مستوى من العائد على استثماراتها، وللوصول إلى هذا المستوى من تعظيم الأرباح، وبالتالي تعظيم العائد على استثماراتها، فلا بد من تخفيض التكاليف إلى أقل حد، ومن الممكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق:

¹ - عبد الناصر شحدة السيد أحمد، المرجع السابق، ص 26.

² - بن خليفة حمزة، المرجع السابق، ص: 76 77.

- تخفيض المخزون إلى أدنى حد أو إلغاؤه، مما يؤدي إلى الاستغناء عن الإجراءات المحاسبية والرقابية ذات العلاقة بالمخزون.
- تخفيض التالف أو الفاقد أو إلغاؤه، من خلال استلام المواد المشتراة مباشرة عند الحاجة وبالكمية المطلوبة، مما يؤدي إلى الاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي تخفيض تكاليفه.
- التعامل مع عدد محدود من الموردين، مما يؤدي إلى تخفيض الكثير من إجراءات الشراء والفحص والاستلام.
- وضع نظام مناسب للحوافز يؤدي إلى تقليل الحاجة للعمالة الزائدة نتيجة حرص العامل على تحقيق الأهداف الموضوعية.
- عدم إنتاج أو تصنيع أي منتج إلا في حالة الحاجة إليه، ولا يتم تصنيع أي جزء في مرحلة معينة إلا إذا كانت المرحلة التالية في حاجة إليه أيضا وهذا ما يؤدي إلى تخفيض حجم المخزون نتيجة توازن بين الإنتاج والطلب.
- زيادة عدد مرات الشراء حتى يتم تقليل حجم المخزون أو الاستغناء عنه، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الاستلام والفحص، وتخفيض تكاليف التأمين والمناولة المرتبطة بالمخزون، تخفيض المساحات المخصصة للتخزين، تخفيض الأخطار الناتجة عن التلف والتقادم.¹

¹- غسان فلاح المطارنة وسليمان حسين البشتاوي، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، (مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة آل البيت المرفق: الأردن، المجلد 34، العدد 2، 2007)، ص ص: 307 308.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يعبر عن الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في: التميز والبقاء والنمو، كما أن عملية تقييم وقياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح الفجوة بينهم، والاعتماد على مقاييس ومؤشرات الأداء التشغيلي من أجل الوقوف على كل الجهات وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها الإيجابي معها.

كما أن تحليل قائمة التدفقات النقدية يتيح الحصول على مؤشرات هامة لمستخدمي القوائم المالية مثل نسبة تغطية النقدية، نسبة كفاية التدفق النقدي، العائد من المبيعات من التدفق النقدي التشغيلي والتدفق النقدي الحر... ومختلف النسب التي في غاية الأهمية للمؤسسة، والتي تساعد في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال متابعته وتصحيح الانحرافات، ومن هذا يتبين أن تحليل قائمة التدفقات النقدية يمكن من كشف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، كما تساهم في الرفع من أداء المؤسسة التشغيلي بشكل يسمح لها بأن تكون رائدة في السوق.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لثلاث مؤسسات

من قسم النشاط

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع والذي تناول فصلين تم التطرق فيهما إلى: قائمة التدفقات النقدية وكيفية تحليلها، وإلى الأداء التشغيلي وكيفية تحسينه، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي وهذا من خلال تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بثلاث منشآت متماثلة النشاط أي من نفس القطاع، ومقارنتها مع بعضها البعض (تشخيص مقارن)، وتمثل هذه المؤسسات في: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-، ومؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على المؤسسات محل الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة عن هذه المؤسسات بتعريفها، وكذلك عرض الهيكل التنظيمي الخاص بكل منها.

المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة -.

سننتقل في هذا المطلب إلى التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة - وهذا بالإطلاع على طبيعة نشاطها، ومكونات الهيكل التنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من أخذ فكرة عنها.

1.1. التعريف بالمؤسسة:

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ: 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

- **طبيعة النشاط:** تقوم الوحدة بإنتاج و تسويق السميد و الدقيق و مشتقاتها.
- **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.
- **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م² وهي تنقسم إلى قطعتين:
 - القطعة الأولى: مساحتها 530000م²، خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م² مبنية والباقي غير مبني.
 - القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م²، تتكون من السكنات الوظيفية.
- **طاقة الإنتاج:** 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين، و 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
- **سعة التخزين:** 39000 قنطار من المنتج النهائي، و 125000 قنطار من القمح.
- **تشكيلة منتجاتها:** سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة، القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي.

- احتياجات المؤسسة من الماء والكهرباء: 3000 لتر من الماء يوميا وأما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.
- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 146 عامل.
- أهداف المؤسسة: إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:
 - الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.
 - تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموما وذلك لن يتأتى إلا بتضافر كل الجهود لإدماج المؤسسة التابعة الرياض سطيف -مطاحن الزيان القنطرة - في محيطها الاجتماعي وتتمين مفهوم الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.
- سياسة المؤسسة: إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للمؤسسة التابعة الرياض سطيف -مطاحن الزيان القنطرة - هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:
 - التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...).
 - ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
 - تكوين وتحسين مجموعة العمال.
 - الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
 - التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة.

أ. الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه: يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة)، يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة)، ويتأسس مجلس الإدارة.

ب. أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام): استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد، وإرسال البريد

الصادر، استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس، كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح، تحرير اجتماعات مجلس الإدارة، استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...)، توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

ت. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه: إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...)، إعداد التقارير الثلاثية والسادسية، إعداد التقرير السنوي للتسيير، تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

ث. مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام: إنشاء برامج أو إحداث التغييرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة، إدارة شبكة الإعلام الآلي، مراقبة البرامج وتطبيقها.

ج. هيئة الاحساب (مراجع الحسابات):

تعد وظيفة الاحساب (المراجع) وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحساب.

ح. المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في: التكفل بقضايا المؤسسة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية، متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة، متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن...

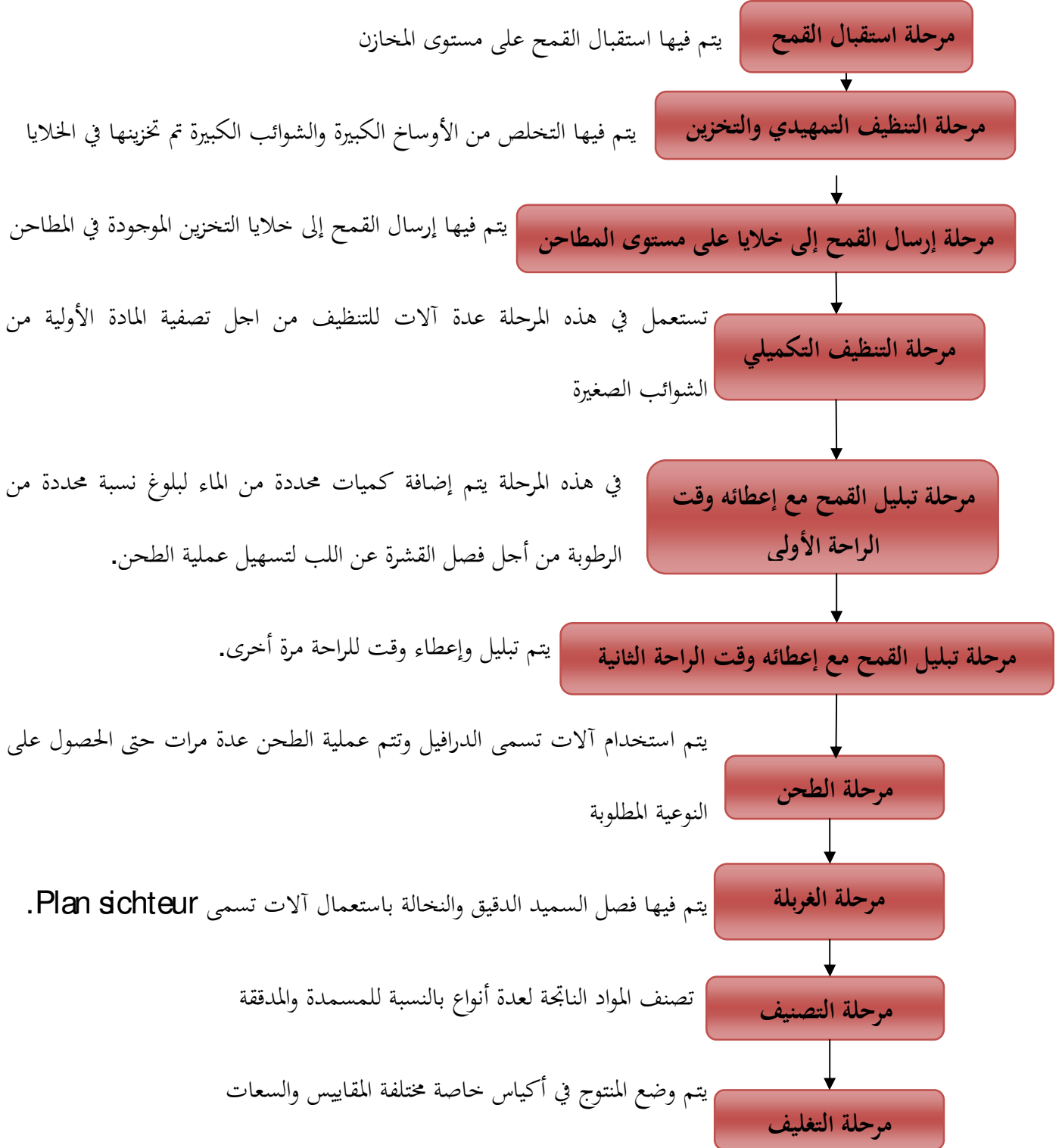
خ. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال: وتقوم هذه الهيئة بالمهام التالية: دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة، دراسة السوق، تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية والإشهار، تمثيل المؤسسة من ناحية الإعلام.

د. دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

1) مصلحة الإنتاج: تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة

* مراحل العملية الإنتاجية:

الشكل رقم (III - 1): مراحل العملية الإنتاجية لمطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: من وثائق المؤسسة بناءً على معطيات المصلحة.

* منتجات المؤسسة: تتشكل منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من:

- سميد غليظ - سميد ممتاز (بسعة: 25 كلغ و 10 كلغ) - سميد عادي (25 كلغ)
- دقيق ممتاز (5 كلغ) - دقيق عادي (25 كلغ - 50 كلغ) - دقيق ثانوي (25 كلغ)
- نخالة حمراء - نخالة بيضاء - نخالة مكعبة.

(2) **مصلحة التموين:** تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب... وتتكون من:

* **فرع المشتريات:** يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء.

* **فرع تعبير الحبوب:** يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعبير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل أن تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما انه يصل إلى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (O.A.I.C) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 2007/12/26.

(3) **مصلحة تسيير المخزون:** وتشمل هذه المصلحة ما يلي:

* **فرع الاستقبال:** وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتوج كما يتم فيه استقبال القمح بنوعية وتحديد الكمية المستقلة وذلك باستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات، تتبع هذه المصلحة في طريقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة والمدة الزمنية المتغيرة، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الاقتصادية، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع، بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا بـ 10 أيام للطلبية.

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة على طريقة FIFO أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أولا يذهب إلى المطاحن أولا (وهذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن)، إلا في حالات استثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد فتتم عملية دمجها معا.

* **فرع التسيير المخزون:** وهذا الفرع مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع.

* **فرع الإرسال:** وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف على أعوان رفع المنتوج.

4) **مصلحة الصيانة:** الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج، يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف المصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي...)، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي و مشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورهما بتوزيع المهام على الكهربائيين و الميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر.

5) **المخبر:** يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع.

ذ. دائرة التقنية التجارية: تتكون من:

1) **مصلحة المبيعات:** تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن، يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في: تقصي السوق، الإشهار للمنتوج، إرضاء الزبائن، متابعة نوعية المنتجات، استقبال ملفات الزبائن الجدد التي تتكون من: السجل التجاري ورقم القيد الجبائي.

2) **مركز الفوترة:** تكمن مهامه في: إعداد وصل رفع المنتج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن، إعداد الفاتورة، متابعة أرصدة الزبائن، تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن لمصلحة المحاسبة والمالية.

3) **مصلحة النقل والوسائل العامة:** تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين فرع النقل وفرع الوسائل العامة يشرف عليهما رئيس المصلحة.

ر. مصلحة الموارد البشرية.

* **رئيس المصلحة:** وهو المسؤول الأول في المصلحة، ومن مهامه: تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية، و متابعة الإحصائيات.

1) **فرع تسيير الموارد البشرية:** يقوم ب: إعداد و تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في: أمر بقيام بمهمة، قرار، شهادة عمل، رخصة الخروج، متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية، مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر، التكفل بالعطل: السنوية، المرضية...

2) **مراسل اجتماعي:** يقوم ب: إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي، دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي، استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

3) **فرع الأجور:** تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور، جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية)، إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات، طبع كشف الأجور.

ز. مصلحة المحاسبة والمالية: المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمرودية هذا النشاط وفعاليتها.

وتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة والتي هي السنة المالية، وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها (ذمتها) إن هذه النتائج، لا سيما بين دورة مالية وأخرى، فهي بصورة أشمل نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات المتوجهة لحركة الأموال أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها (التصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل...)، أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين (زبائن، موردون، مصارف، مصالح جبائية...).

1) فرع الاستغلال: يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهيكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

2) فرع الإيرادات: يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التخليص.

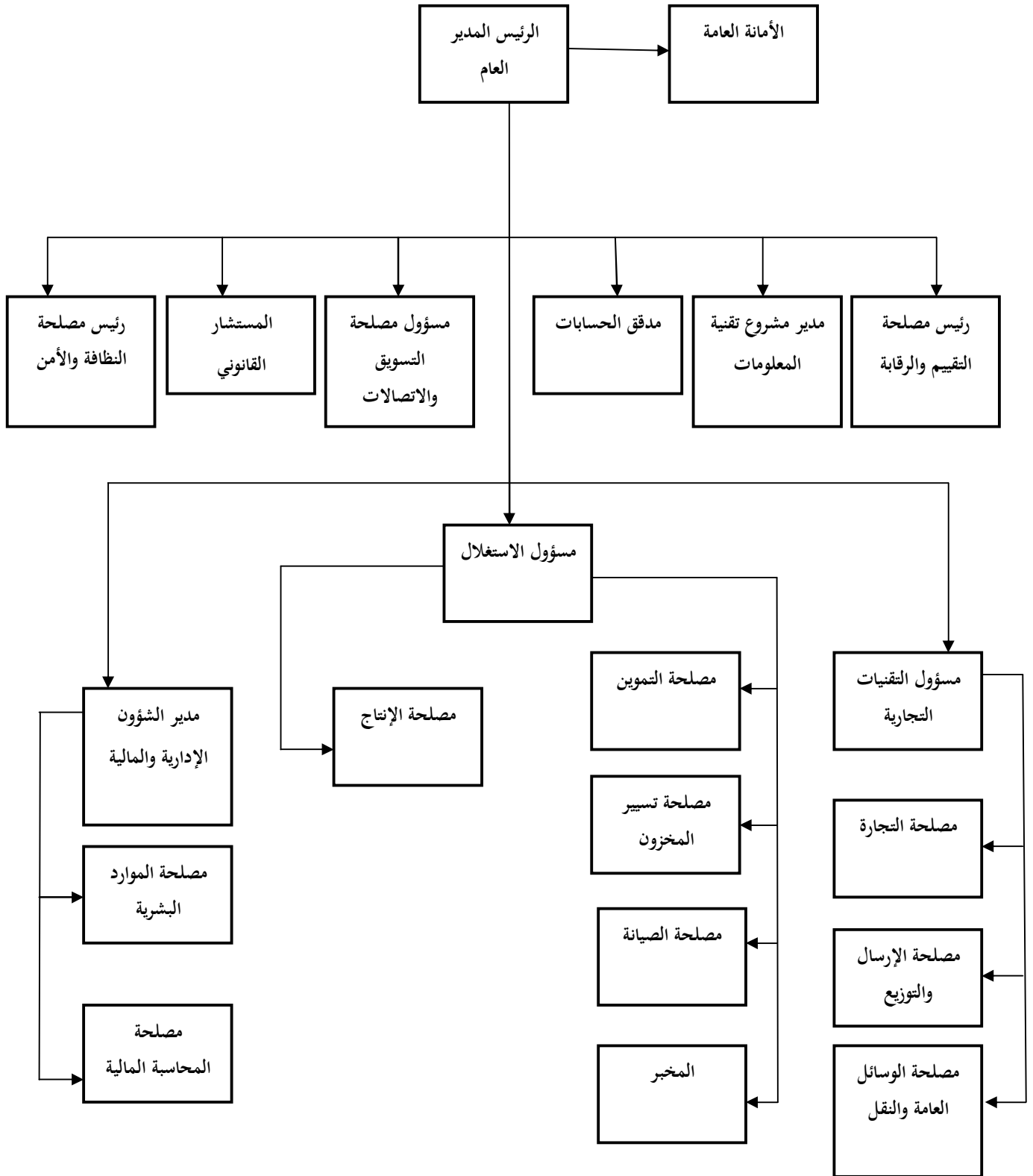
3) فرع متابعة الاستثمارات: هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من: الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص، تغيير مكان الاستثمار، القيام بعملية الجرد والإهلاك الخاص به، ويكون هذا بتسجيل كل هذه التحركات في الحاسوب والمتابعة اليومية.

س. مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المنشأة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:

1) فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات

2) فرع الأمن: يشرف عليه ريس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن، ويمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

الشكل رقم (III - 2): الهيكل التنظيمي الرئيسي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -



المصدر: مديرية الإدارة العامة

المطلب الثاني: نظرة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة -

في هذا المطلب سنحاول إلقاء نظرة عامة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش (بسكرة) التي تعد من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي، والتي تناظر فرع الرياض (سطيف). من حيث طاقتها الإنتاجية.

1.1. التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مؤسسة خاصة أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر خاص وطني ومجموعة الغير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud عام 1999/02/22 على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، حيث تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها الطريق الوطني رقم: 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، وكذلك يقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي. وبالمحاذاة من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية: القمح بنوعيه "اللين والصلب"، ولقد تم إقامة المشروع ببلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الجبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم (12 - 93)، كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأس المال الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

• **المساحة:** تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 م²، منها 4220 م² مغطاة وموزعة على كل من: وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850 م²، ووحدة الكسكسي بـ 2070 م².

• **وحدات المؤسسة:** تحتوي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على أربع وحدات بكل من أوماش وجيجل:

1. منطقة أوماش توجد بها:

— وحدة إنتاج الدقيق والفرينة، وهي الوحدة الرئيسية.

— وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق.

2. جيجل توجد بها:

— وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام والتي بميناء جن جن بجيجل، وقد ركزت نشاطها

على استيراد القمح بنوعيه " اللين والصلب " بالدرجة الأولى وذلك بغية:

✓ تموين احتياجات وحدة الدقيق والفرينة.

✓ تموين السوق الجزائري.

– وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنتاج تقع بمناء "جن جن" بولاية جيجل، ويقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع ب: 2 مليار دينار جزائري.

– ويعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا، سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الطاقة التخزينية، فمساحته تقدر ب: 9.6 هكتار تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء "جن جن" أما الطاقة التخزينية لهذه الوحدة المكونة من 18 صومعة فتقدر ب: 160 ألف طن، مع مساحة مغطاة للتخزين بكمية 25 ألف طن في المرحلة الأولى، ولقد برمجت توسعة هذا المشروع كمرحلة ثانية لإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تبلغ: 80 ألف طن، ومساحة مغطاة للتخزين ب 25 ألف طن.

مرت عملية إنجاز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000، وذلك باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفرينة كانت في شهر أكتوبر من عام 2000، ونهاية الأشغال في جويلية 2002، أما الإنتاج الفعلي لمنتج الفرينة والدقيق كان في شهر مارس من سنة 2003، كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يتعلق بوحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في شهر سبتمبر لعام 2001، وانتهت في ديسمبر 2002، ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

• أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud:

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية وضرورية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجهها إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذه نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، عموما فأهمية المؤسسة يمكن أن يتجسد من خلال:

✓ منتجات أساسية وضرورية للمستهلك.

✓ تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.

✓ توفيرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.

✓ الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

• أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud:

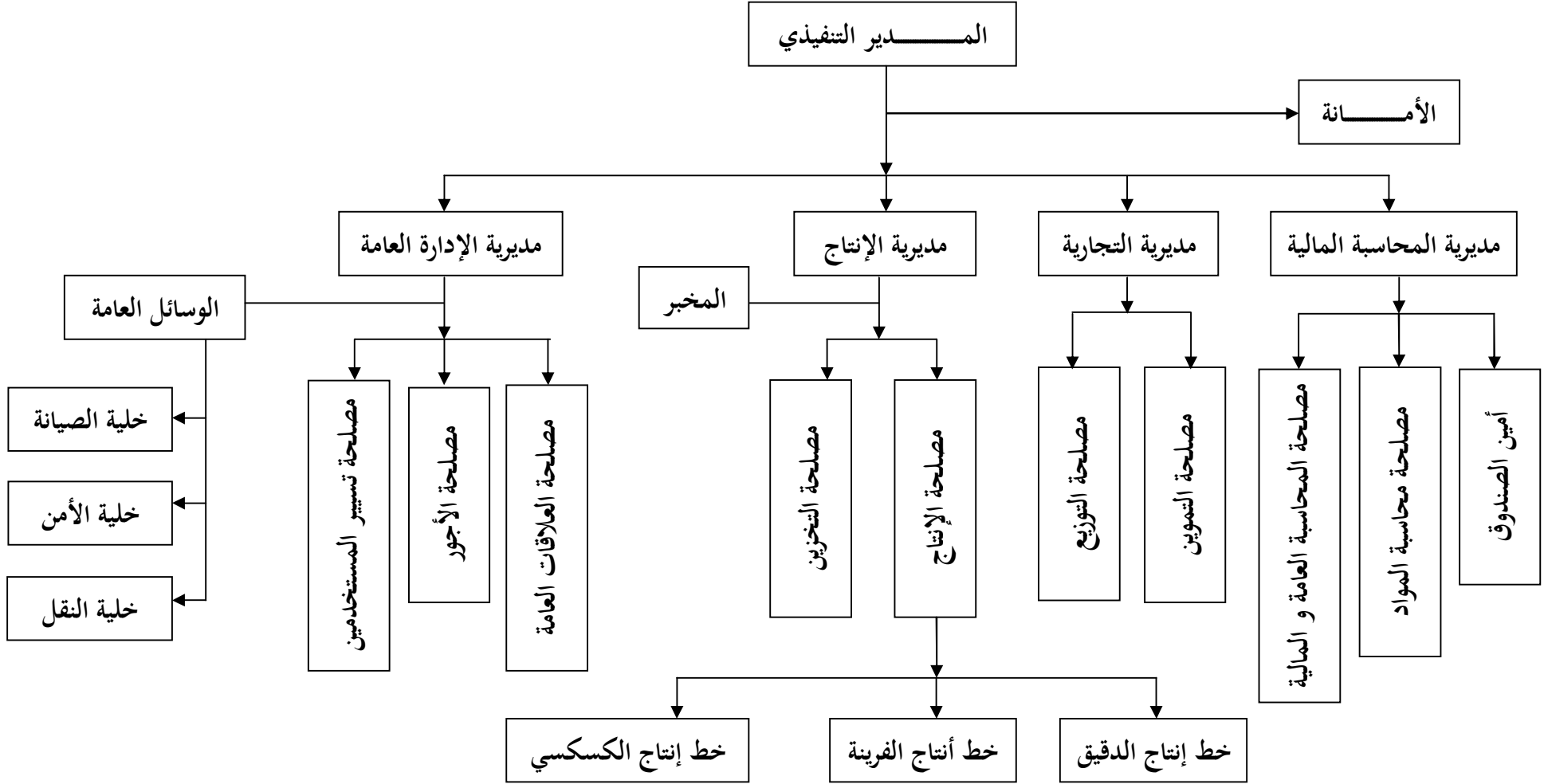
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المؤسسات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب المستهلك ودفعه لطلب منتجات، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين القصير والطويل، التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية (الدقيق، الفرينة، الكسكس).
- ✓ وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- ✓ وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ✓ ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها.
- ✓ توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي:

الشكل رقم (III - 3): الهيكل التنظيمي الرئيسي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud -بسكرة-



المصدر: مديرية الإدارة العامة

وتظهر مهام مكونات هذا التنظيم في ما يلي:

أ. **المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

ب. **الأمانة العامة:** مكلف بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

ت. **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

1. **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل النقل، عتاد ومعدات... الخ) وتقوم بالمهام التالية:

✓ **الصيانة:** تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعيتها الوقائية والعلاجية من خلال:

* الصيانة الميكانيكية.

* الصيانة الكهربائية.

✓ **خلية الأمن:** تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

✓ **خلية النقل:** تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء، وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن، كذلك نقل عمال المؤسسة.

2. **مصلحة تسيير المستخدمين:** هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة ومراقبة العمال من حيث الغياب.

3. **مصلحة الأجور:** تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4. **مصلحة العلاقات العامة:** تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري... الخ.

ث. **مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم بـ:

— التعريف بسياسة المنتج.

— تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.

— المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي.

- العمل على إنتاج منتج مميز وفقا لنظام النوعية.
- تنظيم تجهيزات الإنتاج والصيانة.
- تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.
- تشكيل برنامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.

وتندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية: المخبر، مصلحة الإنتاج، مصلحة التخزين.

1. المخبر: تتمثل مهامه في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية

لمتابعة مدى استقرار النوعية، حيث أن للمخبر مطحنة صغيرة تجريبية تتضمن اختبار عينات القمح المقترحة من قبل الموردين من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي وهذا لغرض:

- ✓ احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المواد الأولية عند وصولها.
- ✓ إمكانية المرح بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- ✓ إمكانية التخزين.

2. مصلحة التخزين: تتمثل مهامها في تخزين المنتجات النصف مصنعة في الصوامع والمنتجات النهائية في الأماكن المخصصة.

3. مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للعملية الإنتاجية من ناحية ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على

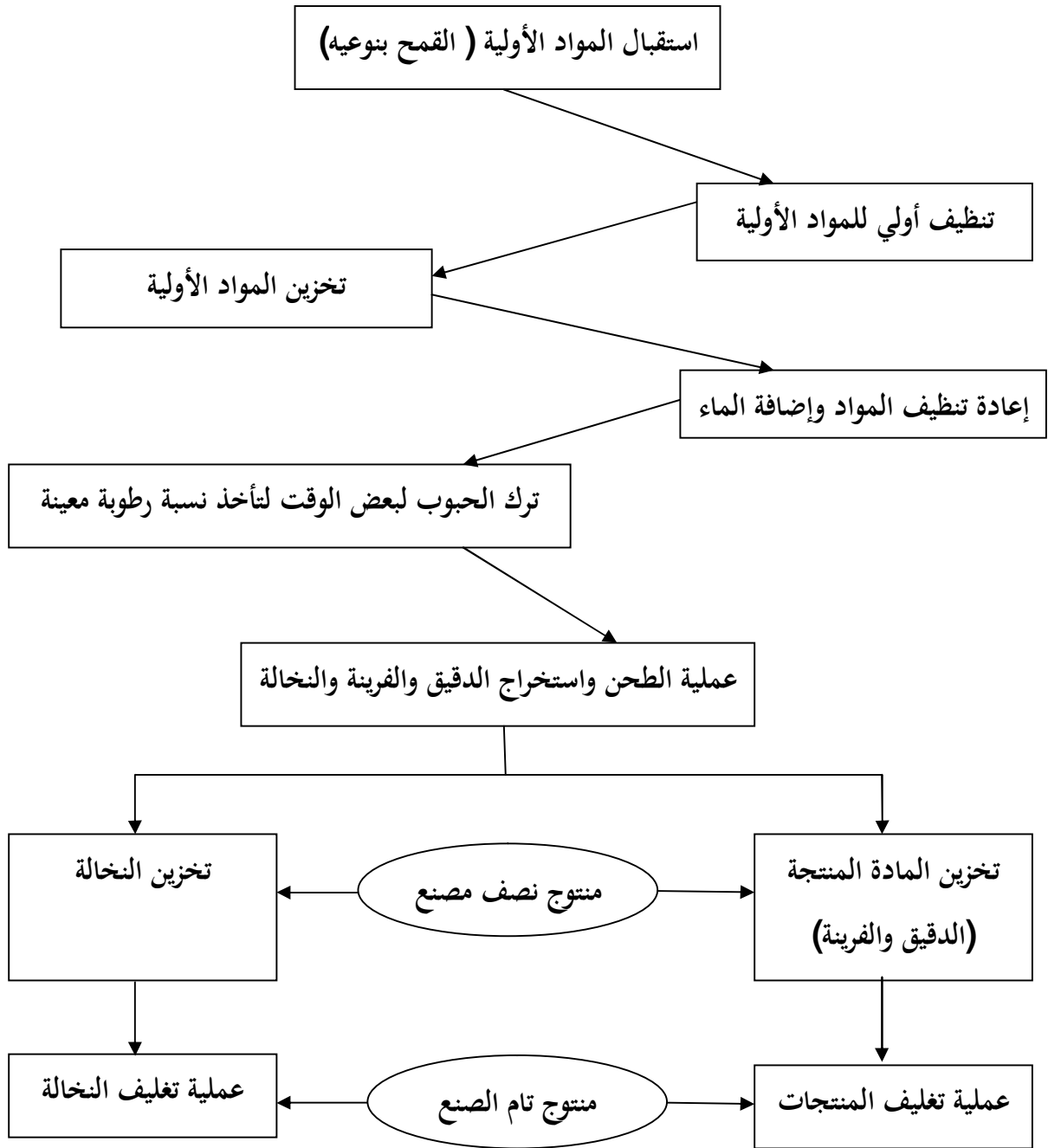
مستوى الجودة، وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ✓ خلط القمح وتصفيته من الشوائب وتحضيره للطحن.
- ✓ وزن القمح المصنفي لمعرفة وزن الفضلات المصفاة.
- ✓ استقبال الأكياس.
- ✓ تخزين وتصريف المنتج.
- ✓ الصيانة الوقائية والغنية.
- ✓ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يقوم مسؤول الإنتاج بمتابعة كل مراحل عملية الإنتاج حتى الوصول إلى المنتج النهائي الذي ترسل عينة منه للمخبر لمراقبة النوعية مع العلم أن المصنع يتبع نظام تسيير الإنتاج بالحاسب الآلي (GPAO).

❖ ويمكن توضيح مراحل إنتاج الدقيق والفريشة بالمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III - 4): مراحل إنتاج الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud



المصدر: ميثاق المؤسسة بناءً على معطيات مصلحة الإنتاج

ج. مديرية التجارة: وتدرج تحته المصالح التالية:

1. مصلحة التجارة: تعمل على التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال المخزونات لهذه المصلحة ليتم توزيعها حسب الأولوية كون أن الطلب أكبر من الإنتاج، حيث تقوم هذه المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية حيث توضع في دفتر الطلبيات، هذا الأخير يتضمن تاريخ الطلبية، حجم المعاملات بالنسبة للزيون حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزونات وحجم الطلبيات،

الإشراف على عملية تسجيل البيع ومتابعة حقوق الوحدة الخاصة لكل زبون هذا من ناحية ومن ناحية أخرى متابعة الفوترة ليتم بعدها إرسال الفواتير إلى مصلحة المحاسبة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم تصريح شهري إلى مصلحة الضرائب كما تقوم أيضا باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون.

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية، وكذا تحديد الطلبيات والبحث عن أسواق جديد وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

2. مصلحة التموين والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عدة، حيث تبدأ مهامها من مصلحة التجارة التي ترسل المعلومات اللازمة للزبائن، كما تقوم بإرسال وصلات البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية، ومن مهامها كذلك إعداد التقرير اليومي، والذي توضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث تصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها، ومن بين الوصلات المستعملة في هذه المصلحة نجد:

- ✓ وصل الدفع: وثيقة تثبت إيداع المبلغ، تسلم من عند أمين الصندوق.
- ✓ وصل التسديد: وثيقة تثبت قيمة مبلغ التسديد، تسلم من قبل مصلحة التجارة.
- ✓ وصل الخروج: وثيقة تسمح بخروج البضاعة من المؤسسة.
- ✓ كشف العملاء: وهي وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط، فيها كمية البضاعة المأخوذة ودفعاتهم النقدية.

ح. مديرية المحاسبة و المالية: وتندرج تحته المصالح التالية:

1. مصلحة المحاسبة العامة والمالية: وتقوم بما يلي:

- ✓ التقييم المحاسبي وإعداد القوائم المالية (العمليات وحدة الدقيق والفريضة).
- ✓ متابعة جميع المهام الخاصة بوحدة الدقيق والفريضة.
- ✓ مراقبة فواتير الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين.

2. مصلحة محاسبة الموارد: تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات الموارد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات.

3. أمين الصندوق: يقوم بتسديد مصاريف وأعباء الوحدة وكذا تسديد أجور العمال وقبض المداحيل النقدية للوحدة.

المطلب الثالث: نظرة عامة عن مؤسسة مطاحن الأوراس – الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الأوراس الوحدة الإنتاجية أريس، من خلال نظرة شاملة حول نشأتها والمنتجات التي تنتجها الوحدة، وهيكلها التنظيمي.

1.1. التعريف بالمؤسسة:

لقد حظي قطاع الصناعات الفلاحية باهتمام خاص منذ الاستقلال، كونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين، مما استوجب إنشاء الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن في إطار ما يعرف بنموذج الصناعات المصنعة، وهو جهاز إنتاجي متكون من 57 وحدة إنتاجية موزعة عبر ولايات الوطن في شكل (مطاحن - مسامد) على النحو الذي يضمن لها التغطية لاحتياجاتها، وبموجب المرسوم رقم 375 - 82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 انبثقت عن هذه الشركة المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية، وهي تتكفل باستيراد المنتج الحامس "يت بالرياض" وهي: رياض قسنطينة، رياض سطيف، رياض سيدي بالعباس، رياض تيارت، ورياض عنابة، والتي انبثقت عنها عدة مؤسسات ووحدات إنتاجية.

وسيتم إسقاط الضوء على إحدى هذه الوحدات الإنتاجية التابعة لرياض قسنطينة، وهي مطاحن الأوراس: الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد - أريس -.

وهي وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، تقوم بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات: السميد والدقيق الذين ينتج عنهما منتج ثانوي يطلق عليه المستخلصات الأخرى، و تعتبر هذه الوحدة من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق رقم 31 الرابط بين باتنة وولاية بسكرة مرورا بأريس، على مسافة 3 كلم من مركز المدينة والتي تبعد بدورها عن مركز الولاية بـ 60 كلم، حيث بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977 ودامت 11 سنة وأبخرت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيري، و مؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي في 18 أكتوبر 1988م برأس مال قدره 5,000,000,00 دج وبعدها عمال قدر بـ 154 عامل، وطاقته إنتاجية مقدرة بـ 2000 قنطار/ 24 ساعة (1000 قنطار سميد و 1000 قنطار /دقيق)، وقد تم رفع رأس مالها إلى 367.000.000.00 دج، حيث تتربع الوحدة على مساحة إجمالية تقدر بـ 09 هكتارات منها 1.5 هكتار تم تشييد المباني عليها.

● أسباب إنشاء الوحدة: يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة التاريخية اقتصاديا و سياسيا و لفك العزلة عنها تحت ما يسمى اسم سياسة التوازن الجهوي العام على

مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنيا وجهويا، وقد جاء قرار إنشاء الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني 1979/1975 لتبدأ عملية البناء في أكتوبر 1977 لتتوقف بعد ذلك بسبب الإفلاس ويعطى الدفع لمواصلة الأشغال وفق المرسوم الوزاري 82/375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 لتنتهي سنة 1988.

● **أهداف الوحدة:** تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط و الطويل:

- زيادة الإنتاج من الدقيق و السميد في المنطقة خاصة في الوطن عامة.
- تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- إشباع فئة عريضة من المستهلكين.
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

● **المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة:** هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة و نوجز أهمها فيما يلي:

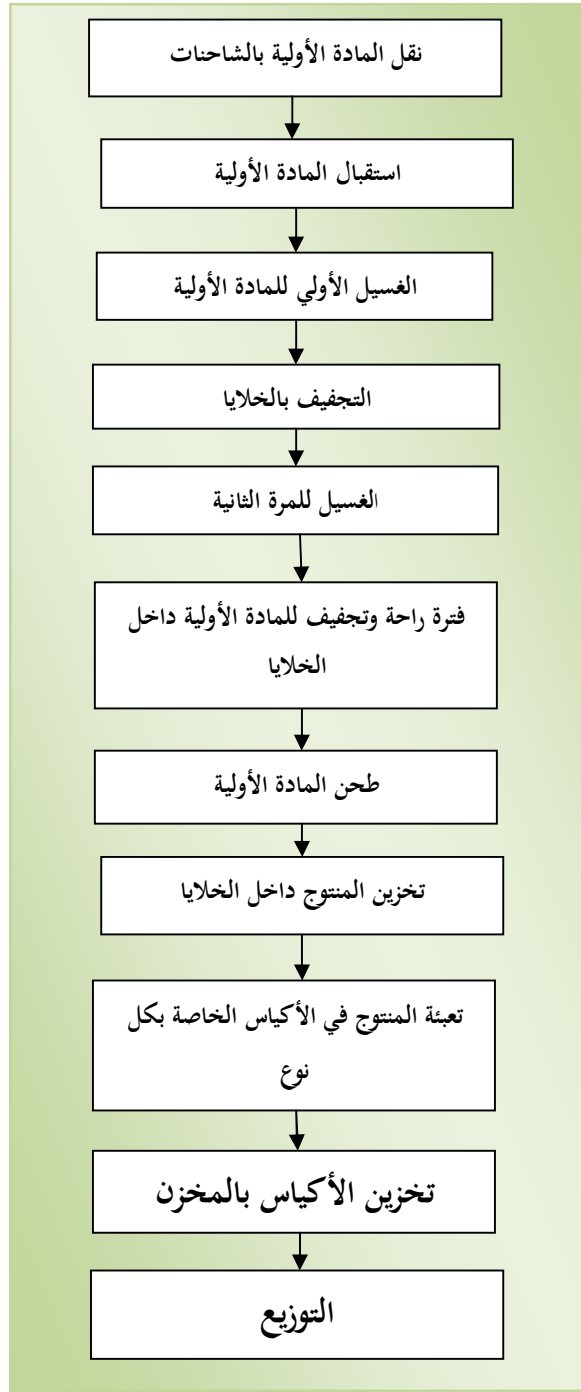
- **مشاكل متعلقة بالموقع الجغرافي:** إن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة، وبعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات وخاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أن الطريق المؤدية إلى الموقع كثيرة الالتواء مما يصعب عملية التموين والتوزيع.
- **مشاكل متعلقة بالنقل:** تعتبر وسائل النقل عاملا هاما ومؤثرا بشكل كبير على التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها.
- **مشاكل من ناحية الأحوال الجوية:** نشاط التموين والتوزيع ونشاط الوحدة يتأثر عموما بشكل كبير بالأحوال الجوية خاصة في فصل الشتاء، حيث أن تساقط الثلوج والأمطار تعزل المنطقة انعزالا شبه كلي خلال فترات قد تتجاوز الأسبوعين أو أكثر، مما يؤدي إلى توقف نشاط التموين والتوزيع خلال فصل الشتاء وهو ما يؤثر سلبا على الوحدة من ناحية الأرباح والخسائر التي تتكبدها المؤسسة وتؤثر مكانتها السوقية.

● **منتجات المؤسسة:** تتشكل المنتجات المتوفرة بمؤسسة مطاحن الأوراس — الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة من:

- سميد ممتاز (بسعة: 25 كلغ و 10 كلغ) — سميد عادي (25 كلغ)
- دقيق ممتاز (5 / 10 / 25 / 50 كغ) — دقيق عادي (25 كلغ - 50 كلغ).
- النخالة (بسعة 25 / 100 كلغ)
- سمولات (SSSP) (بسعة 25 / 100 كلغ).

وتمر عملية إنتاج الدقيق بعدة مراحل: بدءا بعملية استقبال المادة الأولية، مرحلة غسل المادة الأولية، مرحلة تجفيف المادة الأولية، مرحلة التخزين في الخلايا والتحويل للمطحنة، تخزين المنتج النهائي، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع للزبون، كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم (III - 5): مراحل الإنتاج في مؤسسة المطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة -.

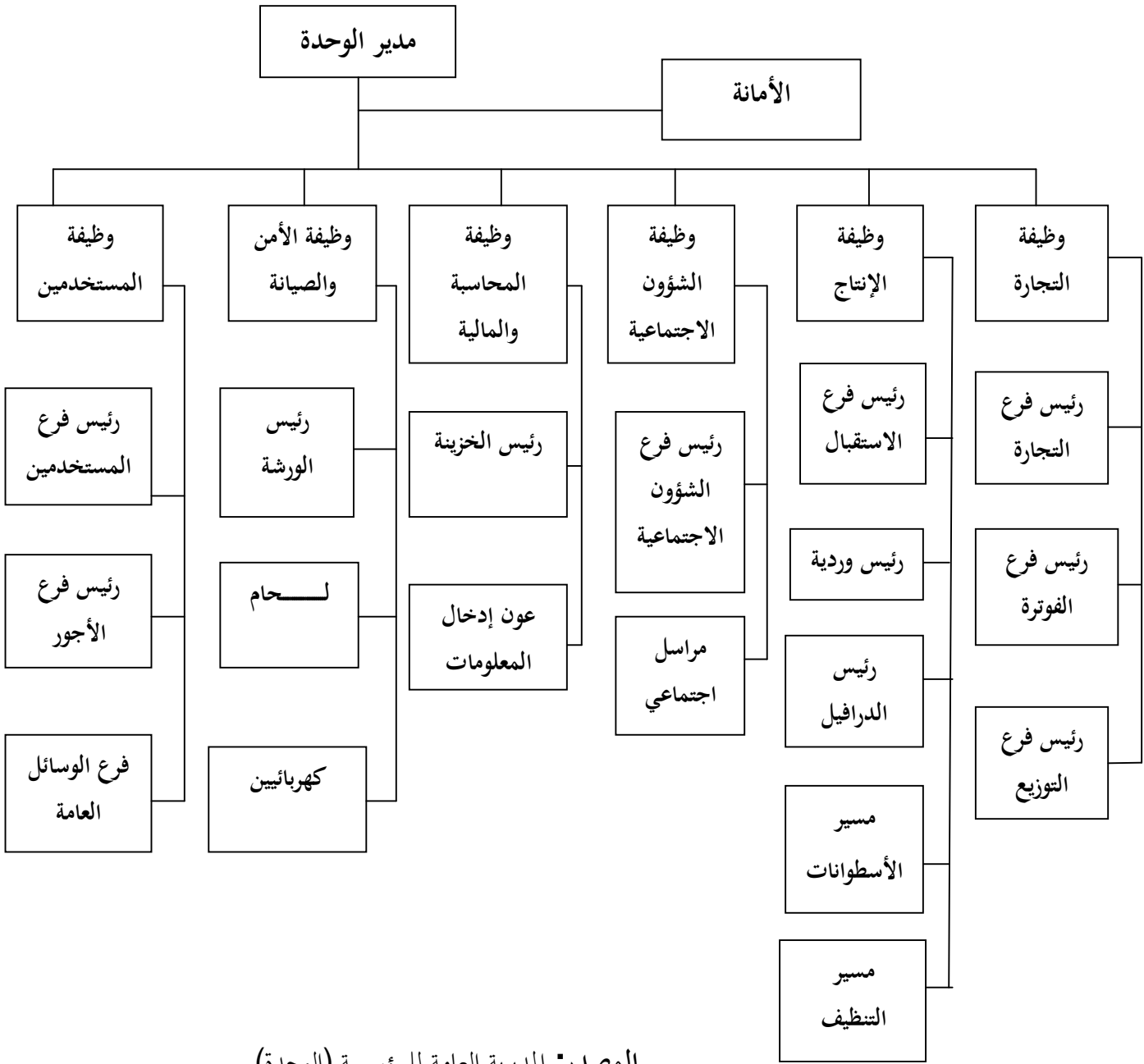


المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المتحصل عليها من مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالوحدة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس و المرؤوس وفصل المهام بين كل فرد بالمؤسسة.

الشكل رقم: (III - 6) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة -.



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة (الوحدة)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على الأقسام التالية:

- أ. مدير الوحدة: و هو المشرف على إدارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية، ويطبق القوانين الأساسية داخل المؤسسة.
- ب. الأمانة: وهي تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تسجل وترتب المواعيد والمصالح الأخرى داخل المؤسسة.

ت. مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير المستخدمين وذلك من أنها تتكفل بجميع ملفات المستخدمين وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل: العطل و التثبيت و الترسيم و العلاوات والنقل و الأجور... الخ، كما تشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات، وكذا تسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال وتهتم أيضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو بتكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين.

ث. مصلحة الصيانة: تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات وتقوم بالصيانة التي تحتاج إليها المؤسسة (الوحدة) لضمان السير الحسن للعمل، و يشرف عليها رئيس المصلحة و عمالا ذو خبرة في الميكانيك، حيث يسهرون على القيام بجميع الإصلاحات والصيانة التي تحتاجها الوحدة موزعين على: فروع كهروميكانيك، وميكانيك، وتسيير الصيانة. ولهذه المصلحة علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج و مصلحة التموين، ذلك أنها تقوم ب:

– صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.

– ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.

– القيام بالدراسات التقنية.

– متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع.

ج. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم بجميع المساعدات و الخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، اللباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانيات والوسائل للممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج والعمل، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في ذلك 03 عمال موزعين: على مكاتب العيادة والتعاضدية والمطعم والنادي.

ح. مصلحة الوقاية و الأمن: تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن والصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية من الوحدة سواء التابعة لها أو غير التابعة.

خ. مصلحة التموين: تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة، والحاجيات الأخرى، عدا المادة الأساسية تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج (وذلك لعدة اعتبارات: المعايير للتأكد من مدى صلاحية المادة الأولية، والحصول على إنتاج ذو نوعية رفيعة)، حيث تربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى: كمصلحة المحاسبة و المالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين، وكذا العلاقة المتمثلة في توفير قطع الغيار لمصلحة الصيانة، بالإضافة إلى علاقتها بمصلحة الإنتاج من حيث إمدادها بالأغلفة.

د. **مصلحة الإنتاج:** تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التموين بالمادة الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب) واستقبالها وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج وذلك بعد التصفية لتصبح منتجات تامة الصنع، وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد من جودتها ومعايرتها مرة ثانية في المخبر.

ذ. **المخبر:** مختبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقته للمواصفات المرغوبة وكمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن والتحويل.

ر. **مصلحة التجارة:** تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع التجارة، رئيس فرع الفوترة، رئيس فرع التوزيع، ويمكن حصر الوظيفة التجارية في: استقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون حيث تطلب منه إحضار ملف خاص يحتوي على مجموعة من الوثائق.

ز. **مصلحة المحاسبة:** تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حقته المؤسسة من ربح أو خسارة، وتضم قسم الخزينة وهو مسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجة خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات محاسبة عامة.

المبحث الثاني: تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة.

إن إعداد قائمة التدفقات النقدية لا يعد هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لهدف أسمى ألا وهو تزويد مستخدمي البيانات المالية من مستثمرين ومقرضين وغيرهم، بأساس لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على الحصول على النقدية، كما لا يخفى أن النشاط التشغيلي هو الأساس وأن الأنشطة الأخرى (تمويل، واستثمار) ما هي إلا أنشطة عرضية، ولتوضيح ذلك سنحاول في هذا المبحث تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة (تحليل تطوري -من سنة لأخرى-)، بواسطة مؤشرات الربحية، والسيولة، ومؤشرات تقييم السياسات المالية، ومؤشرات المرونة المالية، و النقدية الحرة، كما سنوضح دور هذه المؤشرات من خلال المعلومات التي توفرها.

المطلب الأول: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -.

في هذا المطلب سنتطرق إلى تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والخاصة بثلاث سنوات (2012 م، 2013 م، 2014 م)، والمقارنة بين هذه النتائج لمعرفة أهمية هذه القائمة في التعبير عن الوضعية النقدية لهذه المؤسسة.

1.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات جودة السيولة:

من أهم النسب التي تقيس جودة السيولة والتي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية ما يلي:

● نسبة تغطية النقدية: وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة تغطية النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة

الاستثمارية والتمويلية.

و التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية (توضع بالقيمة المطلقة) = المسحوبات عن اقتناء تسيّيات عينية أو معنوية + المسحوبات عن اقتناء تسيّيات مالية + تسديدات القروض أو الديون المماثلة الأخرى

الجدول رقم (III - 1): حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 64 471,32	- 52 275 258,04	146 130 799,01	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
114 528 421,14	2 328 951,00	3 993 079,05	التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية
- 0,0006	- 22,45	36,60	نسبة تغطية النقدية
- 0,06%	- 2 244,58%	3 659,60%	النسبة %

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

التعليق:

تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أموال الملكية أو الطريقتين معاً، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة تغطية نقدية تقدر بـ: **3 659,6 %** و **-2 244,9 %** و **0,06 %** على التوالي.

- أي في 2012 م حققت مؤشر تغطية نقدية موجب، مما يدل على قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية الضرورية.

- أما في سنتي 2013 م و 2014 م فنجد أن هذا المؤشر تراجع وظهر سالبا، مما يدل على عدم كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لهذه الدورة لتغطية الالتزامات الاستثمارية والتمويلية، أي أن التدفقات النقدية الخارجة أكبر من التدفقات الداخلة لأنشطتها، كما يدل أيضا على أن المؤسسة بحاجة إلى البحث عن مصادر تمويل لتغطية هذا العجز.

● نسبة التدفقات النقدية الضرورية: وتقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

نسبة التدفقات النقدية الضرورية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ الديون المستحقة الأداء

ومدفوعات التأجير (الأجل القصير)

و الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير = خصوم جارية.

الجدول رقم (III - 2): حساب نسبة التدفقات النقدية الضرورية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 64 471,32	- 52 275 258,04	146 130 799,01	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
781 535 277,80	770 195 689,33	1 304 530 244,12	الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير (الأجل القصيرة)
- 0,0000825	- 0,07	0,11	التدفقات النقدية الضرورية
%- 0,008	%- 6,79	%11,20	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الخصوم للمؤسسة.

التعليق:

تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية لدورة الاستغلال.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة التدفقات النقدية الضرورية مقدرة بـ: **%11,20** و **%- 6,79** و **%- 0,008** على التوالي.

- ففي 2012 م حققت مؤشر التدفقات النقدية الضرورية موجبا، مما يدل على مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، أي أن مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - تستطيع مواجهة **%11.20** من احتياجاتها التمويلية الضرورية.

- أما في 2013 م فنجد أن المؤسسة حققت مؤشر التدفقات النقدية الضرورية سالبا، وهذا مؤشر سيئ ويدل على عدم قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، أي أن المؤسسة يمكن أن تلجأ إلى الاقتراض من أجل مواجهة احتياجاتها التمويلية، كما نلاحظ أنه هناك تراجع في هذه السنة مقارنة بالسنة السابقة 2012 م.

- ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2014 م فقد حققت مؤشرا سالبا، وهذا ما يعكس عدم قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، مما يعني أنه على المؤسسة البحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الاحتياجات.

- نسبة الفائدة المدفوعة: وتقاس بموجب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الفائدة المدفوعة} = \text{الفوائد المدفوعة} \div \text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}$$

إلا أن هذه النسبة غير موجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان القطرة، أي تساوي الصفر لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014م، وهذا راجع لعدم وجود فوائد ومدفوعات مستحقة الدفع خلال هذه السنوات.

2.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات جودة الربحية:

من أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية لقياس جودة الأرباح ما يلي:

- نسبة كفاية التدفقات النقدية: تحدد هذه النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة كفاية التدفقات النقدية} = \text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية} \div \text{الاحتياجات النقدية الأساسية}$$

* التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية (حسب قائمة التدفقات الخاصة بهذه المؤسسة) =
التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن + استرجاع الإيداع بأجل + تحصيلات أخرى.

* أما الاحتياجات النقدية الأساسية = التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية + مدفوعات أعباء الديون المتمثلة في الأقساط والفوائد المستحقة خلال العام + الإنفاق الرأسمالي اللازم للمحافظة على الطاقة الإنتاجية (المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية) + سداد الديون المستحقة خلال العام + المدفوعات اللازمة لتسديد توزيعات الأرباح النقدية على المساهمين

= (المبالغ المدفوعة للمودين والمستخدمين + الضرائب على النتائج المدفوعة + الإيداع بأجل + تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير عادية + مسحوبات أخرى) + الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة + المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية (الإنفاق الرأسمالي)

الجدول رقم (III - 3): حساب نسبة كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
1 129 593 286,59	1 741 135 702,56	1 766 695 065,67	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
1 244 186 179,05	1 795 739 548,60	1 624 557 345,71	الاحتياجات النقدية الأساسية
0,91	0,97	1,09	نسبة كفاية التدفقات النقدية
%90,79	%96,96	%108,75	النسبة %

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

التعليق:

تعكس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات النقدية الأساسية.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة كفاية التدفقات النقدية موجبة و قدرت بـ: **108,75%** و **96,96%** و **90,79%** على التوالي.

- مما يشير إلى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة التشغيلية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها النقدية الأساسية، أي أن مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - تستطيع مواجهة **108,75%** و **96,96%** و **90,79%** من احتياجاتها النقدية الأساسية، على التوالي للسنوات محل الدراسة.

• مؤشر النقدية التشغيلية: ويحدد بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر النقدية التشغيلية} = \text{صافي التدفق النقدي التشغيلي} \div \text{صافي الدخل (صافي الأرباح)}$$

الجدول رقم (III - 4): حساب مؤشر النقدية التشغيلية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 64 471,32	- 52 275 258,04	146 130 799,01	صافي التدفق النقدي التشغيلي
43 903 597,61	69 444 358,75	94 547 433,11	صافي الدخل (النتيجة الصافية للسنة المالية)
- 0,0015	- 0,75	1,55	مؤشر النقدية التشغيلية
%- 0,15	%- 75,28	%154,56	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

تعكس مدى نجاح المؤسسة في دعم أرباحها المتحققة، أي مدى قدرة أرباح الشركة على توليد تدفق نقدي تشغيلي

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 مؤشر النقدية التشغيلية يقدر بـ: **154,56%** و **75,28%** و **0,15%** على التوالي.

- في سنة 2012م حققت مؤشر النقدية التشغيلية موجب، وهذا مؤشر جيد حيث يدل على مقدرة أرباح مؤسسة مطاحن الزيبان على توليد تدفق نقدي تشغيلي (أي أن هناك إمكانيات لتوليد تدفقات نقدية موجبة).

- أما بالنسبة لسنتي 2013 م و 2014م فالمؤسسة حققت تراجع كبيراً في هذا المؤشر حيث ظهر المؤشر سالبا، مما يدل على عدم قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي، أي عدم توفر إمكانيات لتوليد تدفقات نقدية تشغيلية.

• مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي: ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل

الفوائد والضريبة.

ويقصد بصافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل الفوائد والضرائب = النتيجة العملية.

الجدول رقم (III - 5): حساب مؤشر النشاط التشغيلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 64 471,32	- 52 275 258,04	146 130 799,01	صافي التدفق النقدي التشغيلي
49 885 803,46	74 649 968,93	111 076 663,70	صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل الفوائد والضرائب (النتيجة العملية).
- 0,0013	- 0,70	1,32	مؤشر النشاط التشغيلي
%- 0,13	%- 70,03	%131,56	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

وتوضح هذه النسبة مقدرة الأنشطة التشغيلية في الشركة على توليد التدفق النقدي التشغيلي (وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع أرباح المؤسسة والعكس بالعكس).

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 مؤشر (دليل) نشاط تشغيلي يقدر بـ: %131,56 و %- 70,03 و %- 0,13 على التوالي، بالمقارنة بين النسب للسنوات الثلاثة نلاحظ أن المؤسسة حققت في:

- 2012 م مؤشر النشاط التشغيلي موجب، مما يدل على قدرة الأنشطة التشغيلية للمؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي من خلال أرباحها، كما يدل هذا المؤشر أيضا على ارتفاع أرباح المؤسسة خلال هذه السنة 2012 م.

- أما بالنسبة لسنتي 2013 م و 2014م، فكان المؤشر سالبا، مما يعني عدم قدرة الأنشطة التشغيلية للمؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي، وهذا يدل على انخفاض أرباح المؤسسة مقارنة بالسنة السابقة.

• العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي: ويحدد بالمعادلة التالية:

$$\text{العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي} = \text{صافي التدفق النقدي التشغيلي} \div \text{مجموع الأصول}$$

الجدول رقم (III - 6): حساب العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 64 471,32	- 52 275 258,04	146 130 799,01	صافي التدفق النقدي التشغيلي
2 068 582 678,25	1 915 757 432,18	2 393 658 346,95	مجموع الأصول
- 0,0000312	- 0,027	0,061	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
- 0,0031 %	- 2,70 %	6,10 %	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الأصول للمؤسسة.

التعليق:

توضح هذه النسبة مدى مقدرة أصول المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي يقدر بـ: 6,10% و 2,70% و 0,0031%- على التوالي.

- فنجد أنها حققت نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي موجب في سنة 2012م ، وهذا مؤشر جيد حيث يدل على مقدرة أصول مؤسسة مطاحن الزيبان على توليد تدفق نقدي تشغيلي أي أن مساهمة الأصول في توليد النقدية هو 6,10%.

- أما بالنسبة لسنتي 2013 م و 2014م فالمؤسسة حققت تراجع في هذا المؤشر حيث ظهر المؤشر سالبا، مما يدل على عدم قدرة أصول المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي. حيث نجد أن مساهمة أصول المؤسسة في توليد النقدية هي **2,70 %** و **0,0031 %** وتبقى هذه النسبة ضعيفة وغير كافية، ويعود السبب وراء الحصول على هذه النتيجة السلبية إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية الظاهر بنتيجة سلبية.

● نسبة التدفق النقدي التشغيلي: تقاس كالتالي:

نسبة التدفق النقدي التشغيلي = جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ صافي المبيعات

صافي المبيعات = مجموع المبيعات الإجمالية (أي رقم الأعمال) - (الاستردادات + التخفيضات)

الجدول رقم (III - 7): حساب نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
1 129 593 286,59	1 741 135 702,56	1 766 695 065,67	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
1 101 999 494,38	1 210 664 748,86	1 096 456 403,55	صافي المبيعات
1,03	1,44	1,61	نسبة التدفق النقدي التشغيلي
%102,50	%143,82	%161,13	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

تعكس هذه النسبة مدى كفاءة سياسات الائتمان في تحصيل النقدية على المبيعات الآجلة و كلما كانت عالية دلت على جودة الربحية وعدمه في انخفاضها، أي الحصول على مؤشر عالي لهذه النسبة يبين كفاءة سياسة الائتمان المتبعة.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي يقدره بـ: **161,13 %** و **143,82 %** و **102,50 %** على التوالي.

● فنجد أنها حققت نسبة التدفق النقدي التشغيلي موجب خلال سنوات الدراسة، مما يعني أن ائتمان المؤسسة لهذه السنوات هو **161,13 %** و **143,82 %** و **102,50 %** على التوالي، وهذا يدل على أن النقدية المتحصل عليها أكبر من صافي المبيعات، أي أن مؤسسة مطاحن الزيبان _القنطرة_ تتحصل على تسبيقات من الزبائن قبل تحقيق عملية البيع.

3.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة: من هذه النسب:

- نسبة التوزيعات النقدية: وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

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

التعليق:

وتعكس هذه النسبة مدى استمرار واستقرار سياسة توزيع الأرباح على المساهمين، ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة في توزيع الأرباح واستقرار هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى. كما تعتبر مؤشرا لقدرة الشركة على توزيع أرباح نقدية عن طريق عرض مقلوب هذه النسبة. وارتفاع هذه الأخيرة يشير إلى قدرة المنشأة على تسديد توزيعات الأرباح دون الحاجة إلى مصادر تمويل خارجية.

إلا أنه خلال قائمة التدفقات النقدية نلاحظ أن: نسبة التوزيعات النقدية تساوي الصفر لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014، أي أن هذه النسبة غير موجودة، وهذا راجع لعدم وجود التوزيعات النقدية للمساهمين لهذه المؤسسة خلال هذه السنوات.

- نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات: تقاس بالنسب التالية:

$$\text{نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات} = \frac{\text{المتحصلات النقدية المحققة من إيرادات الفوائد والتوزيعات}}{\text{صافي}}$$

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

المتحصلات النقدية المحققة من إيرادات الفوائد والتوزيعات = الفوائد التي تم تحصيلها من التوظيفات المالية + المتحصلات المتأتية من القروض + الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها.

الجدول رقم (III - 8): حساب نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -

بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
121 507 268,26	129 452,06	9 072 000,00	المتحصلات النقدية المحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات
1 129 593 286,59	1 741 135 702,56	1 766 695 065,67	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
0,108	0,00007	0,005	نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات
%10,757	0,007 %	%0,514	النسبة %

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

التعليق:

تقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لعوائد الاستثمار سواء في القروض أو في الأوراق المالية، حيث توفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات المالية في الأسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطتها التشغيلية

حيث نلاحظ بالمقارنة بين نسب متحصلات الفوائد والتوزيعات خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 لمؤسسة مطاحن الزيبان على التوالي: **%0,514** و **%0,007** و **%10,757** على التوالي.

- فنجد أنها حققت نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات موجبة خلال سنوات الدراسة، وهذا مؤشر جيد، مما يدل على حصولها على عوائد جيدة من خلال استثمار أموالها في النشاط التشغيلي
- نسبة الإنفاق الرأسمالي: تقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

نسبة الإنفاق الرأسمالي = $\frac{\text{الإنفاق الرأسمالي الحقيقي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة$

الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.

التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات = التحصيلات المتأتية من القروض.

الإنفاق الرأس مالي الحقيقي = المسحوبات عن اقتناء تسيّيات عينية ومعنوية

الجدول رقم (III - 9): حساب نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
114 528 421,00	2 328 591,00	3 993 079,05	الإنفاق الرأسمالي الحقيقي
109 087 268,26	-	-	التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.
1,05	00	00	نسبة الإنفاق الرأسمالي
%105	%00	00%	النسبة %

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

التعليق:

يوفر مؤشرا على مدى ملائمة مصادر التمويل في الاستثمار في الأصول الثابتة، وانخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة الاستثمار في المخزون وزيادة الاستثمارات المالية، كما تعكس أيضا مدى نجاح إدارة الشركة في إتباع سياسة موائمة في تمويل الأصول طويلة الأجل من مصادر طويلة الأجل.

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإنفاق الرأسمالي تساوي: **00%** خلال سنتي 2012 و 2013 وهذا لانعدام التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.

- أما في سنة 2014 قدرت النسبة ب: **105%** وهو مؤشر جيد، مما يعني أن مصادر التمويل طويلة الأجل تساهم في تمويل الأصول الثابتة، كما تبين أيضا مدى نجاح إدارة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - في إتباع سياسة موائمة في تمويل الأصول طويلة الأجل من مصادر طويلة الأجل.

4.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشر المرونة المالية: نسبة قياس المرونة المالية هي:

المعدل النقدي لتغطية الديون = صافي التدفقات النقدية من العمليات ÷ متوسط الديون الإجمالية

متوسط الديون الإجمالية = (إجمالي الديون (مجموع الخصوم الجارية والخصوم غير الجارية) بداية المدة

(للسنة الماضية) + إجمالي الديون نهاية المدة (السنة المعنية)) ÷ 2

ويقصد صافي التدفقات النقدية من العمليات: (تغير أموال الخزينة في الفترة (أ. ب. ج)).

الجدول رقم (III - 10): حساب المعدل النقدي لتغطية الديون لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
6 914 375,80	- 54 457 696,98	151 209 719,96	صافي التدفقات النقدية من العمليات (تغير أموال الخزينة في الفترة (أ. ب. ج)).
466 033 780,79	411 572 956,56	685 245 593,32	متوسط الديون الإجمالية
0,0148	- 0,13	0,22	المعدل النقدي لتغطية الديون
%1,48	%- 13,23	%22,07	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الخصوم للمؤسسة.

تحليل النتائج:

ويبين المعدل قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات دون الحاجة إلى تصفية أو بيع أي من الأصول المستخدمة في العمليات.

و نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 المعدل النقدي لتغطية الديون يقدره بـ: **%22,07** و **%- 13,23** و **%1,48** على التوالي.

- فنجد أنها حققت مؤشرا موجبا في سنة 2012 م ، وهذا يدل أن لمؤسسة مطاحن الزيبان _القنطرة_ القدرة على تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى تصفية أو بيع أي من أصولها المستخدمة في العمليات.
- في حين تراجع هذا المؤشر خلال سنتي 2013م، حيث ظهر سالبا مما يشير إلى عدم (أو تراجع) قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها المستحقة، وهذا مؤشر سيء مما قد يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى تصفية أو بيع بعض أصولها المستخدمة في العمليات، إن استمر الوضع على حاله.
- لكن في سنة 2014م ظهر تحسن في هذا المؤشر حيث ارتفع إلى **%1,48** مما يشير إلى قدرة المؤسسة في تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى تصفية أو بيع الأصول المستخدمة في العمليات.

5.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات التدفقات النقدية الحرة: وتحدد بالعلاقة التالية:

صافي النقدية الحرة = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية - (الإنفاق الرأسمالي + التوزيعات).

الجدول رقم (III - 11): حساب صافي النقدية الحرة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 64 471,32	- 52 275 258,04	146 130 799,01	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
114 528 421,14	2 328 591,00	3 993 079,05	الإنفاق الرأسمالي + التوزيعات
- 114 592 892,46	- 54 603 849,04	142 137 719,96	صافي النقدية الحرة

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

التعليق:

صافي النقدية الحرة فهي تمثل مقدار النقدية القابلة للإنفاق على: استثمارات جديدة، سداد الديون، شراء أسهم الخزانة، أو زيادة درجة السيولة، وهذا المقياس يوضح مستوى المرونة المالية للمؤسسة وقدرة المؤسسة على سداد الالتزامات دون الرجوع إلى مصادر تمويل خارجية، وقدرة المؤسسة على الإحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأسمالي، ويبين كذلك مقدار النقدية التي يمكن استخدامها في الاستثمارات الإضافية.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 صافي النقدية الحرة يقدر بـ: **142 137 719,96** و **54 603 849,04** و **114 592 892,46** -على التوالي.

- ففي سنتي 2012م نجد أن المؤشر موجبا، مما يدل على قدرة مؤسسة مطاحن الزيبان على تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى مصادر خارجية، كما يدل أيضا مدى قدرتها على الإحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأس مالي.
- أما في سنتي 2013م و 2014م نلاحظ أنها حققت تدفقا حرا سالبا، مما يدل على أن المؤسسة لم تغطي التزاماتها النقدية المخططة لها، وليس لها النقدية الكافية للتوسع في حجم أصولها الأمر الذي يعني أن مرونة المؤسسة انخفضت وهذا يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمرار الوضع على حاله قد تضطر إلى الاقتراض أو بيع استثماراتها.

❖ التقرير حول وضعية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة:

بعد تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، تبين بأن المؤسسة لديها مجموعة من نقاط قوة ونقاط ضعف ، وتأتي أهم هذه النقاط بالشكل التالي:

- بالنظر إلى ما حققته المؤسسة خلال هذه السنة 2014 ومقارنته بالسنوات السابقة محل الدراسة، نجد تراجع في صافي التدفق النقدي التشغيلي (وهو النشاط الرئيسي للمؤسسة) إلا أنه ظهر سالبا خاصة في السنتين الأخيرتين مما يشير إلى أن لتدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية أكبر من التدفقات النقدية الداخلة، مما أثر بدوره على المركز المالي للمؤسسة، مما يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في الآجال المقبوضة والمنوطة (كما يجب التنويع في التدفقات النقدية الخارجية).
- انخفاض أيضا في التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار بسبب زياد اقتناء تثبيبات عينية و معنوية مما أدى إلى ظهورها سالبة خلال سنتي 2013 و 2014، مما أثر سلبا على خزينة المؤسسة وبالتالي على النتيجة المالية للمؤسسة (حيث كانت تقدر ب: **94 547 433,11** في سنة 2012م، وفي سنة 2013م انخفضت إلى **69 444 358,75**، وفي سنة 2014م استمرت بالتراجع حيث قدرت ب: **43 903 597,61** دج).
- أما فيما يخص المؤشرات التي قمنا بحسابها فنجد أن أغلب هذه المؤشرات كانت نتائجها ضعيفة وفي تراجع، وهذا لا يخدم المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة بها مجموعة كبيرة من نقاط الضعف ومن أبرزها وأخطرها التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مما يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في هذه النقاط ووضع حلول عاجلة لها.
- فبالنسبة لنسب السيولة فنجد المؤسسة عرفت وضعاً سيئاً، حيث لاحظنا أن أغلبية هذه النسب تراجعت وظهرت سالبة بعدما كانت موجبة في السنة الأولى، وهذا راجع إلى عدم توليد تدفقات نقدية كافية من نشاطها الرئيسي لتغطية التزاماتها الجارية، مما يشير إلى أن المؤسسة مثقلة بالديون خلال هذه الفترة.
- ومن خلال حساب نسب الربحية فنجد أن المؤسسة مثقلة بالخسائر، حيث تبين تراجع في هذه النسب وظهرها سالبة خاصة في السنتين الأخيرتين، ماعدا: **التدفقات الأساسية للمؤسسة** والتي هي التدفقات النقدية التشغيلية فنجد أنها تغطي 90% من الاحتياجات النقدية الأساسية للمؤسسة خلال 2014 رغم تراجعها عما كانت عليه في السنوات السابقة، إلا أنها تعتبر كافية، أما **التدفق النقدي التشغيلي** فهو مؤشر يمثل قيمة الائتمان، أي أن كفاءة سياسات الائتمان التي تتبعها المؤسسة في تحصيل النقدية تمثل 102% في 2014 وهي نسبة جيدة. (مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه النسبة تراجعت مقارنة بالسنتين السابقتين).
- أما بالنسبة للسياسات المالية المتبعة من قبل المؤسسة فهي: نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات المقبوضة التي نلاحظ ارتفاعها في السنة الأخير إلى 10.75%، ونسبة الإنفاق الرأسمالي الذي ظهر في 2014 بنسبة 105% وهي نسبة جيدة بعدما كان معدوماً في السنوات السابقة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

- أما المعدل النقدي لتغطية الديون فقد تراجع في 2013 ثم ارتفع في السنة الموالية حيث أنه يمثل 1.48 مرة وهي نسبة منخفضة جدا على اعتبار أن المؤسسة لا تقترض.

- في حين أن نتائج مؤشر التدفق النقدي الحر يشير إلى أن المؤسسة حققت خزينة سالبة بحيث كانت تقدر في سنة 2012 بـ: **142 137 719,96** ثم انخفضت لتظهر سالبة في 2013 بقيمة **54 603 849 -** دج واستمرت في التراجع لتصل إلى **114 592 892,46 -** في 2014م، وهذا مؤشر سيئ يدل على أن المؤسسة في حالة عجز مما يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمرار الوضع على حاله.

- وفي الأخير يمكن القول أن رغم هذه الإختلالات التي تم تسجيلها فيما يخص أداء المؤسسة إلا أنها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها المختلفة دون أي صعوبات.

المطلب الثاني: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أو ماش - بسكرة -

1.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات جودة السيولة:

• نسبة تغطية النقدية: حيث:

نسبة تغطية النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة

الاستثمارية والتمويلية

الجدول رقم (III - 12): حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud)

أوماش - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
105 844 941,94	29 531 380,02	94 408 892,15	التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية
0,0204	- 0,74	- 0,205	نسبة تغطية النقدية
2,04%	- 74%	- 20,47%	النسبة %

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

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و2013 و 2014 نسبة تغطية نقدية تقدر ب: **20,47%** و **74%** - و **2,04%** على التوالي.

- حيث حققت مؤشر تغطية نقدية سالب خلال سنتي 2012 م و2013 م، مما يدل على عدم كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لتغطية الالتزامات الاستثمارية والتمويلية وأن المؤسسة بحاجة إلى البحث عن مصادر تمويل لتغطية هذا العجز المحقق.
- أما في سنة 2014م فنلاحظ أن هناك تحسن ملحوظ، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة **2,04%** من التزاماتها الاستثمارية والتمويلية الضرورية.
- نسبة التدفقات النقدية الضرورية: تقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{نسبة التدفقات النقدية الضرورية} = \text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية} \div \text{الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير (الأجل القصير)}$$

الجدول رقم (III - 13): حساب نسبة التدفقات النقدية الضرورية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
217 489 115,76	220 654 877,35	210 408 190,42	الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير (قصيرة التأجير)
0,01	- 0,10	- 0,09	التدفقات النقدية الضرورية
%0,99	%- 9,90	%- 9,18	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الخصوم للمؤسسة.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و2013 و 2014 نسبة التدفقات النقدية الضرورية مقدرة ب: **9,18%** و **9,90%** و **0,99%** على التوالي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

- فنجد أن المؤسسة حققت مؤشر التدفقات النقدية الضرورية سالبا خلال سنتي 2012 و 2013م، وهذا مؤشر سيئ ويدل على عدم قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، مما يعني أنه على المؤسسة البحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الاحتياجات.
- أما في سنة 2014 حققت مؤشر التدفقات النقدية الضرورية موجب، إلا أنه غير كافي أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة **0,99%** فقط من احتياجاتها التمويلية الضرورية.
- نسبة الفائدة المدفوعة: وتقاس بموجب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الفائدة المدفوعة} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}$$

الجدول رقم (III - 14): حساب نسبة الفائدة المدفوعة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud)

أوماش - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 6 769 263,27	- 230 683,21	- 834 032,12	الفوائد المدفوعة (الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة)
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
- 3,13	0,01	0,04	نسبة الفائدة المدفوعة
%- 313,47	%1,06	%4,32	النسبة %.

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

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الفائدة المدفوعة تساوي: **4,32%** و **1,06%** و **313,47%** لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014 على التوالي، بالمقارنة بين النسب للسنوات الثلاثة نلاحظ أن المؤسسة حققت في:

- حققت نسب موجبة خلال سنتي 2012 و 2013 وهذا مؤشر سيئ حيث يدل على إلى احتمال تعرض المنشأة لمشاكل السيولة (ندرة السيولة)، (إلا أنه بدأ بالتراجع التدريجي من **4,32%** في سنة 2012 إلى **1,06%** خلال 2013).

- إلا أن الوضع تحسن خلال سنة 2014م حيث ظهر هذا المؤشر سالبا وضعيفا جدا، مما يعني توفير السيولة للمؤسسة خلال هذه الدورة.

2.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات جودة الربحية: تتمثل نسب قياس جودة الأرباح في ما يلي:

- نسبة كفاية التدفقات النقدية: تحدد هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة كفاية التدفقات النقدية = التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ الاحتياجات النقدية الأساسية

الجدول رقم (III - 15): حساب نسبة كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM)

(Sud) أوماش -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
984 846 250,62	1 188 417 460,20	1 164 864 025,45	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
1 013 664 942,26	1 234 858 236,59	1 229 575 510,43	الاحتياجات النقدية الأساسية
0,97	0,96	0,95	نسبة كفاية التدفقات النقدية
% 97,16	% 96,24	% 94,74	النسبة %

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

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة كفاية التدفقات النقدية تقدر بـ: **94,74 %** و **96,24 %** و **97,16 %** على التوالي.

- فنجد أن المؤسسة حققت مؤشر كفاية التدفقات النقدية موجب خلال سنوات الدراسة، مما يدل على قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة التشغيلية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها النقدية الأساسية، أي أن مؤسسة مطاحن الزيان -القنطرة - تستطيع مواجهة **94,74 %** و **96,24 %** و **97,16 %** من احتياجاتها النقدية الأساسية على التوالي.

- مؤشر النقدية التشغيلية: ويحدد بالمعادلة التالية:

مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ صافي الدخل (صافي الأرباح)

الجدول رقم (III - 16): حساب مؤشر النقدية التشغيلية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud)

أوماش - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفق النقدي التشغيلي
28 386 443,16	- 4 085 517,13	- 58 318 463,57	صافي الدخل (النتيجة الصافية للسنة المالية)
0,08	5,35	0,33	مؤشر النقدية التشغيلية
%7,61	%534,91	%33,13	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 مؤشر النقدية التشغيلية يقدر بـ:

33,13% و 534,91% و 7,61% على التوالي:

- حيث حققت مؤشر النقدية التشغيلية موجب، وهذا مؤشر جيد حيث يدل على مقدرة أرباح مؤسسة مطاحن الزيبان على توليد تدفق نقدي تشغيلي (أي أن هناك إمكانيات لتوليد تدفقات نقدية موجبة).
- **مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي:** ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل

الفوائد والضريبة.

الجدول رقم (III - 17): حساب مؤشر النشاط التشغيلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud)

أوماش -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفق النقدي التشغيلي
62 714 941,73	- 4 236 886,10	- 53 898 391,92	صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل الفوائد والضرائب (النتيجة العملية)
0,03	5,16	0,36	مؤشر النشاط التشغيلي
% 3,44	% 515,80	% 35,85	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 مؤشر (دليل) نشاط تشغيلي يقدر ب: **35,85%** و **515,80%** و **3,44%** على التوالي.

- حيث حققت مؤشر النشاط التشغيلي موجب خلال سنوات الدراسة، مما يدل على قدرة الأنشطة التشغيلية للمؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي من خلال أرباحها، مما يشير إلى ارتفاع أرباح المؤسسة خلال هذه السنة. (إلا أن المؤسسة حققت خلال سنتي 2012 و 2013 نتيجة سلبية، ويعود السبب في ذلك إلى مخصصات الإهلاك المرتفعة، نتيجة لحيازة المؤسسة استثمارات جديدة على الرغم من أن الهامش الإجمالي كان موجبا).

• العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:

العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ مجموع الأصول

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

الجدول رقم (III - 18): حساب العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفق النقدي التشغيلي
1 032 857 574,42	777 123 061,02	760 370 445,80	مجموع الأصول
0,002	- 0,028	- 0,025	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
%0,21	%- 2,81	%- 2,54	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الأصول للمؤسسة.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي يقدر بـ: **2,54%** و **2,81%** و **0,21%** على التوالي.

- بالنسبة لسنتي 2012 م و 2013 م فالمؤسسة حققت نسبة "العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي" سالبة، مما يدل على عدم قدرة أصول المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي. حيث نجد أن مساهمة أصول المؤسسة في توليد النقدية هي **2,54%** و **2,81%**، ويعود السبب وراء الحصول على هذه النتيجة السلبية إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية الظاهر بنتيجة سلبية.

- في حين نجد أن هذا المؤشر ظهر موجبا في سنة 2014م، وهذا مؤشر جيد حيث يدل على مقدرة أصول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على توليد تدفق نقدي تشغيلي، أي أن مساهمة الأصول في توليد النقدية هو **0,21%**.

● نسبة التدفق النقدي التشغيلي: تقاس كالتالي:

نسبة التدفق النقدي التشغيلي = جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ صافي المبيعات

صافي المبيعات = مجموع المبيعات الإجمالية (أي رقم الأعمال) - (الاسترداد + التخفيضات)

الجدول رقم (III - 19): حساب نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
984 846 250,62	1 188 417 460,20	1 164 864 025,45	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
988 546 129,97	1 177 255 906,97	1 134 118 427,65	صافي المبيعات
1,00	1,01	1,03	نسبة التدفق النقدي التشغيلي
%99,63	%100,95	% 102,71	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة التدفق النقدي التشغيلي يقدره بـ: **102,71%** و **100,95%** و **99,63%** على التوالي.

- فنجد المؤسسة حققت مؤشرا موجبا خلال السنوات الثلاث، أي أن ائتمان المؤسسة لهذه السنة هو **102,71%** و **100,95%** و **99,63%** على التوالي، وهذا يدل على أن النقدية المتحصل عليها أكبر من صافي المبيعات، أي أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تتحصل على تسبيقات من الزبائن قبل تحقيق عملية البيع.

3.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة: من هذه النسب:

- نسبة التوزيعات النقدية: وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

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

تحليل النتائج:

من خلال قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب نلاحظ أن: نسبة التوزيعات النقدية تساوي الصفر لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014، أي أن هذه النسبة غير موجودة، وهذا راجع لعدم وجود التوزيعات النقدية للمساهمين لهذه المؤسسة خلال هذه السنوات.

- نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات: تقاس بالنسب التالية:

نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات = المتحصلات النقدية المحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات ÷ صافي

التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية.

المتحصلات النقدية المحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات = الفوائد التي تم تحصيلها من التوظيفات المالية + المتحصلات المتأتية من القروض.

الجدول رقم (III - 20): حساب نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة -

البيان	السنوات		
	2014	2013	2012
المتحصلات النقدية المحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات	78 471 478,96	74 927 304,19	114 538 217,22
التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية	984 846 250,62	1 188 417 460,20	1 164 864 025,45
نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات	0,08	0,06	0,10
النسبة %	% 7,97	% 6,30	% 9,83

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

التعليق:

نلاحظ بالمقارنة بين نسب متحصلات الفوائد والتوزيعات خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 لمؤسسة مطاحن الزيبان على التوالي: 9,83% و 6,30% و 7,97% على التوالي.

- فنجد أنها حققت نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات موجبة خلال السنوات الثلاث، وهذا مؤشر جيد على حصولها على عوائد نتيجة استثماراتها، (أي تحصيل عوائد جيدة من خلال استثمار أموالها في النشاط التشغيلي).

- نسبة الإنفاق الرأسمالي: تقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

نسبة الإنفاق الرأسمالي = الإنفاق الرأسمالي الحقيقي ÷ التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.

الجدول رقم (III - 21): حساب نسبة الإنفاق الرأسمالي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
70 384,00	3 892 581,50	551 515,52	الإنفاق الرأسمالي الحقيقي
78 383 000,14	74 432 870,53	114 487 144,04	التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.
0,001	0,052	0,005	نسبة الإنفاق الرأسمالي
% 0,09	% 5,23	% 0,48	النسبة %

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

التعليق:

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإنفاق الرأسمالي بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS تساوي: % 0,48 و % 5,23 و % 0,09 على التوالي للسنوات محل الدراسة: حيث ظهر هذا المؤشر موجبا، مما يعني أن مصادر التمويل طويلة الأجل تساهم في تمويل الأصول الثابتة.

4.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشر المرونة المالية: نسبة قياس المرونة المالية هي:

المعدل النقدي لتغطية الديون = صافي التدفقات النقدية من العمليات ÷ متوسط الديون الإجمالية.

الجدول رقم (III - 22): حساب المعدل النقدي لتغطية الديون لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM

(Sud) أوماش -بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
9914755.05-	17310676.88	191041.53-	صافي التدفقات النقدية من العمليات (تغير أموال الخزينة في الفترة (أ.ب.ج)).
281 585 588,47	217 471 497,09	196 637 206,81	متوسط الديون الإجمالية
- 0,035	0,080	- 0,001	المعدل النقدي لتغطية الديون
%- 3,521	% 7,96	% - 0,097	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الخصوم للمؤسسة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 المعدل النقدي

لتغطية الديون يقدره ب: **0,097 %** و **7,96 %** و **3,521 %** على التوالي.

- فنجد أنها حققت مؤشر سالبا خلال سنة 2012م، وهذا مؤشر سيئ، فهذا يدل على أن المؤسسة ليس لها النقدية الكافية لتسديد التزاماتها المستحقة، مما قد يؤدي إلى احتمال بيع أو تصفية بعض من أصولها المستخدمة في العمليات وهذا من أجل الوفاء بما عليها من التزامات.

- أما في سنة 2013م، فقد ارتفع هذا المؤشر ليظهر موجبا، مما يشير إلى أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لها القدرة على تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى تصفية أو بيع أي من أصولها المستخدمة في العمليات.

- لكن هذا المؤشر تراجع مرة أخرى ليظهر سالبا سنة 2014م، مما يشير إلى تراجع قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات، مما يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمر الوضع على حاله.

5.2. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات التدفقات النقدية الحرة:

صافي النقدية الحرة = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية - (الإنفاق الرأسمالي + التوزيعات).

الجدول رقم (III - 23): حساب صافي النقدية الحرة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud)
أوماش - بسكرة -

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
2 159 475,94	- 21 853 897,08	- 19 320 983,56	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
70 384,00	3 892 581,50	551 515,52	الإفناق الرأسمالي + التوزيعات
- 19 872 499,08	- 25 746 478,58	2 089 091,94	صافي النقدية الحرة

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

التعليق:

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 صافي النقدية الحرة يقدر بـ: **2 089 091,94** و **25 746 478,58** و **19 872 499,08** - على التوالي.

— ففي سنة 2012م نلاحظ أنها حققت تدفقا حرا موجبا، مما يدل على قدرة مؤسسة على تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وأيضا قدرتها على الإحتفاض بمستوى إنفاقها الرأس مالي.

— أما في سنتي 2013م و 2014م نجد أن المؤشر سالبا، مما يدل على أن المؤسسة لم تغطي التزاماتها النقدية المخططة لها، وليس لها النقدية الكافية للتوسع في حجم أصولها، مما يعني أن مرونة المؤسسة منخفضة وهذا يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمرار الوضع على حاله فقد تضطر المؤسسة إلى الاقتراض أو تصفية بعض من استثماراتها.

❖ تقرير على المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

إن تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تبين ما يلي:

- ارتفاع صافي التدفق النقدي التشغيلي (النشاط الرئيسي للمؤسسة) بحيث ظهر موجبا في السنة الأخيرة بعدما كان سالبا في الفترة السابقة، مما يشير إلى أن التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على النشاط الأساسي وهو التشغيلي في تحصيل النقدية.

- انخفاض التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمار حيث ظهرت سالبة مما يعني أن المسحوبات أكبر من المتحصلات خلال كل السنوات محل الدراسة، مما أثر سلباً على خزينة المؤسسة.
- أغلب المؤشرات التي قمنا بحسابها موجبة فنجد:
- بالنسبة لنسب السيولة، لاحظنا أن أغلبية هذه النسب تحسنت وظهرت موجبة بعدما كانت سالبة في السنوات السابقة، وهذا راجع إلى توليد تدفقات نقدية كافية من نشاطها الرئيسي لتغطية التزاماتها الجارية، أما فيما يخص نسبة الفائدة المدفوعة فظهرت سالبة بعدما كانت معدومة في السنوات السابقة (كانت معدومة لأن المؤسسة قبلاً لم تكن لديها قروض) فهذا مؤشر على استيفاء النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، وهذا دليل على عدم وجود مشاكل في السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، مما يشير إلى أن المؤسسة غير مثقلة بالديون خلال هذه الفترة.
- ومن خلال حساب نسب الربحية تبينت كلها موجبة ومنتحسنة في السنة الأخيرة على اعتبار ارتباط هذه النسب بشكل رئيسي بصافي التدفق النقدي التشغيلي (والذي ظهر موجب في السنة الأخيرة)، **فالتدفقات النقدية التشغيلية** والتي هي التدفقات الأساسية للمؤسسة تغطي **97%** من الاحتياجات النقدية الأساسية للمؤسسة خلال **2014** وارتفاعها عما كانت عليه في السنوات السابقة، وهذا ما يشير إلى جودة الأرباح ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق النقدية الكافية من نشاط البيع وأموال المساهمين المستثمرين، أما **التدفق النقدي التشغيلي** فهو مؤشر يمثل قيمة الائتمان، أي أن كفاءة سياسات الائتمان التي تتبعها المؤسسة في تحصيل النقدية تمثل **99%** وهي نسبة جيدة.
- أما بالنسبة للسياسات المالية المتبعة من قبل المؤسسة فهي متوسطة مثل: نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات المقبوضة التي ظهرت في السنة الأخير بنسبة **7.97%**، ونسبة الإنفاق الرأسمالي الذي ظهر في **2014** بنسبة **0.09%** بعدما كانت هذه النسب معدومة في السنوات السابقة، ويجب على المؤسسة زيادة هذه النسب من خلال القروض لأنها مؤشر هام للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام أموالهم من قبل الإدارة.
- أما المعدل النقدي لتغطية الديون فقد تحسن في **2013** ثم انخفض في السنة الموالية حيث أنه يمثل **-3.521** مرة وهي نسبة منخفضة جداً مما يشير إلى تراجع قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، مما يشكل خطراً على المؤسسة في حال استمر الوضع على حاله.
- وبالرغم من جملة نقاط القوة التي تميزت بها هذه المؤسسة إلا أن خزينة ظهرت سالبة في السنة الأخيرة، بحيث كانت تقدر في سنة **2012** بـ: **2 089 091,94** دج ثم انخفضت لتظهر سالبة في **2013** بقيمة **-25**

746 478,58 دج وفي سنة 2014م قدرت قيمتها بـ: 19 872 499,08 - دج وهذا مؤشر سيئ

بحيث يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمرار الوضع.

- وبشكل عام من خلال عملية التشخيص والتحليل لهذه القائمة يمكن القول بأن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بما مجموعة من نقاط القوة مثل نسب السيولة ونسب الربحية التي لا بد من تعزيزها، ونقاط ضعف مثل مؤشر صافي التدفق النقدي الحر (الخزينة) التي لا بد من معالجتها.

المطلب الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس – الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

1.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات جودة السيولة:

• نسبة تغطية النقدية:

نسبة تغطية النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة

الاستثمارية والتمويلية

الجدول رقم (III - 24): حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس – الوحدة الإنتاجية أريس -

باتنة

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
1 025 581,00	335 295,00	00	التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية
- 11,38	10,57	00	نسبة تغطية النقدية
%- 1 138,29	%1 057,36	00	النسبة %

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

التعليق:

ومن خلال الجدول نلاحظ أن مطاحن الأوراس – الوحدة الإنتاجية أريس - حققت خلال سنوات الدراسة

2012 و 2013 و 2014 نسبة تغطية نقدية تقدر بـ: 00 و %1 057,36 و %- 1 138,29 على التوالي.

- حيث أنها في سنة 2012 م نلاحظ أن: نسبة التغطية النقدية تساوي الصفر، أي أن هذه النسبة غير موجودة، وهذا راجع لعدم وجود التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية لهذه المؤسسة خلال هذه السنة.
- أما في سنة 2013 م فنجد أن المؤسسة حققت مؤشر تغطية نقدية موجب، وهذا يعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة من التزاماتها الاستثمارية والتمويلية الضرورية.
- أما في 2014م فنلاحظ أن هناك تراجع ملحوظ، مما يشير إلى عدم كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لتغطية الالتزامات الاستثمارية والتمويلية وأن المؤسسة بحاجة إلى البحث عن مصادر تمويل لتغطية هذا العجز.
- نسبة التدفقات النقدية الضرورية: تقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{نسبة التدفقات النقدية الضرورية} = \text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية} \div \text{الديون المستحقة الأداء} \\ \text{ومدفوعات التأجير (قصيرة التأجير)}$$

الجدول رقم (III - 25): حساب نسبة التدفقات النقدية الضرورية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة

الإنتاجية أريس - باتنة

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
483 943 429,99	477 568 226,39	609 394 951,02	الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير (قصيرة التأجير)
- 0,02	0,01	0,01	التدفقات النقدية الضرورية
%- 2,41	%0,74	%0,91	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الخصوم للمؤسسة.

العليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة التدفقات النقدية الضرورية مقدرة بـ: %0,91 و %0,74 و %- 2,41 على التوالي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

- فنجد أن المؤسسة حققت مؤشر التدفقات النقدية الضرورية موجبا خلال سنتي 2012 و2013م، مما يدل على مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، أي أن مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- تستطيع مواجهة **0,91%** و **0,74%** من احتياجاتها التمويلية الضرورية على التوالي.

- أما في سنة 2014 حققت مؤشر التدفقات النقدية الضرورية سالب، وهذا مؤشر سيئ ويدل على عدم قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، مما يعني أنه على المؤسسة البحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الاحتياجات.
- نسبة الفائدة المدفوعة: وتقاس بموجب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الفائدة المدفوعة} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}$$

الجدول رقم (III - 26): حساب نسبة الفائدة المدفوعة حساب نسبة تغطية النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
195 026,00	170 936,00	68 815,00	الفوائد المدفوعة
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
- 0,017	0,048	0,012	نسبة الفائدة المدفوعة
%1.7-	%4.8	% 1.2	النسبة %.

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

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الفائدة المدفوعة تساوي: **1.2%** و **4.8%** و **1.7%** لكل السنوات محل الدراسة 2012 و2013 و 2014 على التوالي.

- أي أن المؤسسة حققت نسب موجبة خلال سنتي 2012 و 2013 وهذا مؤشر سيئ حيث يدل على إلى احتمال تعرض المنشأة لمشاكل السيولة (ندرة السيولة).

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

- إلا أن الوضع تحسن خلال سنة 2014م حيث ظهر هذا المؤشر سالبا، مما يعني توفير السيولة خلال هذه الدورة.

2.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات جودة الربحية: تتمثل نسب قياس جودة الأرباح في ما يلي:

• نسبة كفاية التدفقات النقدية: تحدد هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة كفاية التدفقات النقدية = التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ الاحتياجات النقدية الأساسية

الجدول رقم (III - 27): حساب نسبة كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية

أريس - باتنة.

السنوات			اليان
2014	2013	2012	
818 897 663,00	811 531 943,00	439 458 000,00	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
808 249 113,00	808 321 948,00	433 909 568,00	الاحتياجات النقدية الأساسية
1,01	1,004	1,01	نسبة كفاية التدفقات النقدية
101,32%	100,40%	101,28%	النسبة %

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

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة كفاية التدفقات النقدية تقدر بـ: 101,28% و 100,40% و 101,32% على التوالي.

• فنجد أن المؤسسة حققت مؤشر كفاية التدفقات النقدية موجبا خلال فترة الدراسة، مما يدل على مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة التشغيلية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها النقدية الأساسية، أي أن مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - تستطيع مواجهة 101,28% و 100,40% و 101,32% على التوالي، من احتياجاتها النقدية الأساسية.

• مؤشر النقدية التشغيلية: ويحدد بالمعادلة التالية:

مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ صافي الدخل (صافي الأرباح)

الجدول رقم (III - 28): حساب مؤشر النقدية التشغيلية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفق النقدي التشغيلي
46 376 636,33	37 172 902,26	- 2 295 177,33	صافي الدخل (النتيجة الصافية للسنة المالية)
- 0,252	0,095	- 2,417	مؤشر النقدية التشغيلية
% - 25.2	% 9.5	%- 241	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 مؤشر النقدية التشغيلية يقدر بـ:

241.7% و 9.5% و -25.2% على التوالي:

- فنجد أنها حققت مؤشر النقدية التشغيلية سالب خلال دورة 2012م، مما يوحي إلى عدم قدرة أرباح مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس - على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.
- وفي سنة 2013م ظهر تحسن ملحوظ حيث أصبح المؤشر موجبا، وهذا مؤشر جيد حيث يدل على مقدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي (أي أن هناك إمكانيات لتوليد تدفقات نقدية موجبة).
- أما بالنسبة لسنة 2014م فالمؤسسة حققت تراجع كبيرا في هذا المؤشر، حيث ظهر المؤشر سالبا، مما يدل على عدم قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي، أي عدم توفر إمكانيات لتوليد تدفقات نقدية تشغيلية.
- **مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي:** ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل

الفوائد والضريبة.

الجدول رقم (III - 29): حساب مؤشر النشاط التشغيلي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفق النقدي التشغيلي
44 858 514,26	36 710 854,20	- 6 146 178,03	صافي الدخل من الأنشطة التشغيلية قبل الفوائد والضرائب
- 0,26	0,10	- 0,90	مؤشر النشاط التشغيلي
- 26,02%	9,66%	- 90,27%	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 مؤشر (دليل) نشاط تشغيلي يقدر بـ: **90,27%** و **9,66%** و **26,02%** - على التوالي، بالمقارنة بين النسب للسنوات الثلاثة نلاحظ أن المؤسسة حققت في:

- ففي سنة 2012 م حققت مؤشرا سالبا، مما يعني عدم قدرة الأنشطة التشغيلية للمؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي. وهذا يدل على انخفاض أرباح المؤسسة مقارنة بالسنوات السابقة، وهذا ما نلاحظه من خلال نتيجة الصافية للفترة التي قدرت بـ: **-2295177,33** (من خلال جدول حسابات النتائج للمؤسسة).

- إلا أنه في سنة 2013م ظهر تحسن في هذا المؤشر فأصبح موجبا، مما يشير إلى قدرة الأنشطة التشغيلية للمؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي. كما يدل أيضا على ارتفاع أرباح مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - في هذه الدورة وهذا ما يبينه جدول حسابات النتائج للمؤسسة حيث قدرت النتيجة الصافية للفترة بـ: **37172902,26**.

- أما بالنسبة لسنة 2014م، فكان هناك تراجع في هذا المؤشر حيث ظهر سالبا، مما يدل على عدم مقدرة الأنشطة التشغيلية للمؤسسة على توليد التدفق النقدي التشغيلي من خلال أرباح المؤسسة كما يدل هذا المؤشر خلال هذه السنة على انخفاض أرباح المؤسسة، إلا أنه من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن

المؤسسة حققت نتيجة موجبة قدرت ب: **46376636,33** دج (ويعود سبب ظهور هذا المؤشر سالبا،

ليس لعدم تحقق الأرباح وإنما يعود لظهور صافي التدفق النقدي التشغيلي سالبا)

● العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:

العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ مجموع الأصول

الجدول رقم (III - 30): حساب العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الأوراس -

الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفق النقدي التشغيلي
447 929 702,63	448 025 626,76	542 279 237,67	مجموع الأصول
- 0,026	0,008	0,010	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
%2.6-	%0.8	%1	النسبة %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الأصول للمؤسسة.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة العائد على

الأصول من التدفق النقدي التشغيلي يقدر ب: **1 و %0.8 و %2.6-** على التوالي.

- بالنسبة لسنتي 2012 م و 2013م فالمؤسسة حققت نسبة "العائد على الأصول من التدفق النقدي

التشغيلي" موجب وهذا مؤشر جيد حيث يدل على مقدرة أصول مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية

أريس - باتنة على توليد تدفق نقدي تشغيلي، أي أن مساهمة الأصول في توليد النقدية هو **1% و %0.8**

على التوالي. ويبقى مؤشرا ضعيفا، أقل من الواحد الصحيح.

- في حين نجد أن هذا المؤشر ظهر سالبا في سنة 2014م، مما يدل على عدم قدرة أصول المؤسسة على توليد

تدفق نقدي تشغيلي، حيث نجد أن مساهمة أصول المؤسسة في توليد النقدية هي **2.6%-**، ويعود السبب

وراء الحصول على هذه النتيجة السلبية إلى صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية الظاهر بنتيجة سلبية.

• نسبة التدفق النقدي التشغيلي: تقاس كالتالي:

نسبة التدفق النقدي التشغيلي = جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية ÷ صافي المبيعات

صافي المبيعات = مجموع المبيعات الإجمالية (أي رقم الأعمال) - (الاستردادات + التخفيضات)

الجدول رقم (III-31): حساب نسبة التدفق النقدي التشغيلي لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
818 897 663,00	811 531 943,00	439 458 000,00	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية
747 469 002,78	729 183 694,90	760 066 365,53	صافي المبيعات
1,10	1,11	0,58	نسبة التدفق النقدي التشغيلي
%109,56	%111,29	%57,82	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي يقدر بـ: %57,82 و %111,29 و %109,56 على التوالي.

- فنجد أنها حققت نسبة التدفق النقدي التشغيلي موجبة خلال فترة الدراسة، مما يدل على أن ائتمان المؤسسة لهذه السنوات هو %57,82 و %111,29 و %109,56 على التوالي، وهذا يدل على أن النقدية المتحصل عليها أكبر من صافي المبيعات، أي أن مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - تتحصل على تسيقات من الزبائن قبل تحقيق عملية البيع.

3.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة: من هذه النسب:

• نسبة التوزيعات النقدية: وتقاس هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة التوزيعات النقدية = التوزيعات النقدية للمساهمين ÷ صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

التعليق:

من خلال قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - نجد أن: نسبة التوزيعات النقدية تساوي الصفر لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014، أي أن هذه النسبة غير موجودة، وهذا راجع لعدم وجود التوزيعات النقدية للمساهمين لهذه المؤسسة خلال هذه السنوات.

- نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات: تقاس بالنسب التالية:

نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات = المتحصلات النقدية المحققة من إيرادات الفوائد والتوزيعات ÷ صافي

التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية.

التعليق:

• من خلال قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - نلاحظ أن: نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات تساوي الصفر لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014، أي أن هذه النسبة غير موجودة، وهذا راجع لعدم وجود الفوائد التي تم تحصيلها عن توظيفات مالية و المتحصلات المتأتية من القروض، وكذا الحصص والتوزيعات لهذه المؤسسة خلال هذه السنوات.

- نسبة الإنفاق الرأسمالي: تقاس هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

نسبة الإنفاق الرأسمالي = الإنفاق الرأسمالي الحقيقي ÷ التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة

الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.

التعليق:

- من خلال قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - نلاحظ أن: نسبة الإنفاق الرأسمالي تساوي الصفر لكل السنوات محل الدراسة 2012 و 2013 و 2014، أي أن هذه النسبة غير موجودة، وهذا راجع لعدم وجود التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة الأجل وإصدارات الأسهم والسندات (المتحصلات المتأتية من القروض لهذه المؤسسة خلال هذه السنوات).

4.1. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشر المرونة المالية: نسبة قياس المرونة المالية هي:

المعدل النقدي لتغطية الديون = صافي التدفقات النقدية من العمليات ÷ متوسط الديون الإجمالية.

الجدول رقم (III - 32): حساب المعدل النقدي لتغطية الديون لمؤسسة مطاحن الأوراس – الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 12 699 712,00	3 880 585,00	5 548 432,00	صافي التدفقات النقدية من العمليات (أ+ب+ج)
263 715 765,66	262 126 154,48	331 939 079,80	متوسط الديون الإجمالية
- 0,048	0,0148	0,0167	المعدل النقدي لتغطية الديون
%- 4,82	%1,48	% 1,67	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية وميزانية الخصوم للمؤسسة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 المعدل النقدي لتغطية الديون يقدره بـ: 1,67% و 1,48% و 4,82%- على التوالي.

- فنجد أنها حققت مؤشر موجب في سني 2012م و 2013م، مما يشير إلى أن مؤسسة مطاحن الأوراس – الوحدة الإنتاجية أريس - لها القدرة على تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى تصفية أو بيع أي من أصولها المستخدمة في العمليات.

- أما خلال دورة 2014م فقد انخفض هذا المؤشر ليظهر سالبا، وهو مؤشر سيئ، مما يعني أن المؤسسة ليس لها النقدية الكافية لتسديد التزاماتها المستحقة، وهذا ما يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمر الوضع هكذا، حيث أنه يشير إلى احتمال بيع أو تصفية بعض من أصولها المستخدمة في عملياتها وهذا من أجل الوفاء بالتزاماتها المستحقة.

5.3. تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة مؤشرات التدفقات النقدية الحرة: وتحدد بالعلاقة التالية:

صافي النقدية الحرة = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية - (الإنفاق الرأسمالي + التوزيعات).

الجدول رقم (III - 33): حساب صافي النقدية الحرة لمؤسسة مطاحن الأوراس - الوحدة الإنتاجية أريس - باتنة.

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
- 11 674 131,00	3 545 290,00	5 548 432,00	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
1 025 581,00	335 295,00	00	الإفناق الرأسمالي + التوزيعات
- 12 699 712,00	3 209 995,00	5 548 432,00	صافي النقدية الحرة

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

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنوات الدراسة 2012 و 2013 و 2014 صافي النقدية الحرة مقدرة بـ: **5 548 432,00** و **3 209 995,00** و **12 699 712,00** - على التوالي.

- ففي سنتي 2012م و 2013م نلاحظ أنها حققت تدفقا حرا موجبا، مما يدل على قدرة مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس - على تسديد التزاماتها دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وأيضا قدرتها على الإحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأسمالي.

- أما في سنة 2014م نجد تراجع في هذا المؤشر خلال هذه الدورة حيث ظهر سالبا، مما يدل على أن المؤسسة لم تغطي التزاماتها النقدية المخططة لها، وليس لها النقدية الكافية للتوسع في حجم أصولها، مما يعني أن مرونة المؤسسة منخفضة وهذا يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمرار الوضع على حاله فقد تضطر المؤسسة إلى الاقتراض أو تصفية بعض من استثماراتها.

❖ التقرير حول وضعية مؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس -:

إن تحليل قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الأوراس - وحدة أريس -، تبين ما يلي:

- تراجع في النشاط الرئيسي للمؤسسة أي في صافي التدفق النقدي التشغيلي حيث ظهر سالبا في السنة الأخيرة بعدما كان موجبا في السنتين السابقتين، مما يشير إلى أن لتدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية أكبر من التدفقات النقدية الداخلة، مما أثر بدوره على المركز المالي للمؤسسة، وهذا ما يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في المدفوعات النقدية.

- وبالنظر إلى التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية ومقارنتها بما حققته بالسنوات السابقة نجد تراجع أيضا في هذه التدفقات حيث ظهرت سالبة خلال سنة 2014، بعدما كانت معدومة في سنة 2012م وموجبة في 2013م.
- أما فيما يخص المؤشرات التي قمنا بحسابها فنجد أغلبها ضعيفة وفي تراجع، مما يدل على أن المؤسسة بها مجموعة كبيرة من الإختلالات ومن أبرزها وأخطرها التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مما يتوجب على المؤسسة وضع حلول عاجلة لها.
- فبالنسبة لنسب السيولة فتبين أن المؤسسة مثقلة بالديون، حيث لاحظنا أن أغلبية هذه النسب تراجعت وظهرت سالبة بعدما كانت موجبة في سنة 2013م، مما يشير إلى أن المؤسسة غير قادرة على توليد تدفقات نقدية كافية من نشاطها الرئيسي لتغطية التزاماتها، أي أن المؤسسة تواجه صعوبات في تسديد التزاماتها تجاه الغير.
- ومن خلال حساب نسب الربحية فنجد أن المؤسسة مثقلة بالخسائر، حيث تبين تراجع في هذه النسب وظهورها سالبة خاصة في سنة 2014م، ماعدا: التدفقات الأساسية للمؤسسة والتي هي التدفقات النقدية التشغيلية فنجد أنها تغطي 101% من الاحتياجات النقدية الأساسية للمؤسسة خلال 2014، أما التدفق النقدي التشغيلي فهو مؤشر يمثل قيمة الائتمان، أي أن كفاءة سياسات الائتمان التي تتبعها المؤسسة في تحصيل النقدية تمثل 109% في 2014 وهي نسبة جيدة
- أما المعدل النقدي لتغطية الديون فقد تراجع في السنة الأخيرة مقارنة بالسنوات السابقة محل الدراسة، حيث أنه يمثل -4.82 مرة وهي نسبة منخفضة على اعتبار أن المؤسسة لا تقترض.
- ومن خلال نتائج مؤشر التدفق النقدي الحر نجد أن المؤسسة حققت خزينة سالبة، رغم أنها كانت موجبة في السنوات الأولى محل الدراسة بحيث في سنة 2012 قدرت بـ: **5 548 432,00** دج ثم انخفضت لتظهر في 2013 بقيمة **3 209 995,00** دج واستمرت في التراجع لتظهر سالبة بقيمة **12 699 712,00** -دج في 2014م، وهذا مؤشر سيئ يدل على أن المؤسسة في حالة عجز مما يشكل خطرا على المؤسسة في حال استمر الوضع على حاله.

المبحث الثالث: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة.

إن استخدام النسب والمؤشرات والمقاييس المتقدمة في تحليل قائمة التدفقات النقدية ومقارنتها بنسب أخرى لأعوام سابقة متتالية - كما رأينا في المبحث السابق -، أو بتلك الخاصة بالمنشآت المماثلة (أي بنسب القطاع الذي تنتمي إليه)، ستحقق نتائج ومؤشرات أكثر أهمية، كما ستوفر بلا شك إطار أوسع يمكن من تقييم أدائها بشكل أكثر موضوعية مما يساهم في تعزيز نقاط قوته، وتحسين نقاط الضعف الموجودة فيه.

ومن خلال هذا المبحث سيتم مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة والمتعلقة بثلاث سنوات متتالية: 2012م، 2013م، 2014م.

المطلب الأول: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة لسنة 2012م.

في هذا المطلب سنحاول مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات الثلاث والمتمثلة في: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-، ومؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-، بواسطة مؤشرات: الربحية، السيولة، ومؤشرات تقييم السياسات المالية، والمرونة المالية، وكذا مؤشر صافي التدفق النقدي الحر، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 34): عرض أهم مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2012م.

المؤسسات			مؤشرات قائمة التدفقات النقدية لسنة 2012م (الوحدة: %)
مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة -	مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة -	مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة -	
			مؤشرات جودة السيولة
-	- 20,45	3 659	نسبة تغطية النقدية
0,91	- 9,18	11,20	نسبة التدفقات النقدية الضرورية
1,20	4,32	-	نسبة الفائدة المدفوعة
			مؤشرات جودة الربحية
101,28	94,74	108,75	نسبة كفاية التدفقات النقدية
- 241,70	33,13	154,56	مؤشر النقدية التشغيلية
- 90,27	35,85	131,56	مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي
1	- 2,54	6,10	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
57,82	102,71	161,13	نسبة التدفق النقدي التشغيلي
			مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة
-	-	-	نسبة التوزيعات النقدية
-	9,83	0,514	نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات
-	0,48	-	نسبة الإنفاق الرأسمالي
			مؤشر المرونة المالية
1,67	- 0,097	22,07	المعدل النقدي لتغطية الديون
			مؤشرات التدفقات النقدية الحرة
5 548 432,00	2 089 091,94	142 137 719,96	صافي التدفق النقدي الحر (دج).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول المبحث 2 من الفصل 3.

التعليق:

انطلاقاً من الجدول السابق (مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2012م) يمكن تحليل وتفسير هذه المؤشرات التي حققتها المؤسسات محل الدراسة كما يلي:

1. مؤشرات جودة السيولة:

- نسبة تغطية النقدية: ظهر هذا المؤشر في مؤسسة مطاحن الزيبان (المؤسسة الأولى) موجبا، وسالبا في المؤسسة الثانية (مطاحن الكبرى للجنوب) في حين ظهر معدوماً في المؤسسة الأخيرة (مطاحن الأوراس)، مما يدل على أن المؤسسة التي لها القدرة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية هي المؤسسة الأولى في حين أن المؤسسة الثانية ليس لها القدرة على ذلك مما يدل على أنها بحاجة إلى البحث عن مصادر تمويل لتغطية هذا العجز.
- نسبة التدفقات النقدية الضرورية: وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، إذ نجد أن أكثر المؤسسات تحقيقاً للتدفقات النقدية الكافية من الأنشطة الرئيسية لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية هي مطاحن الزيبان ، وأقلها هي مطاحن GMS، أي أن هذه المؤسسة يمكن أن تلجأ إلى الاقتراض من أجل مواجهة هذه الاحتياجات التمويلية.
- نسبة الفائدة المدفوعة: وهي تبين مشاكل في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، فنجد أكثر المؤسسات تعرضاً لهذه المشاكل: مؤسسة مطاحن GMS ثم تليها مؤسسة مطاحن الأوراس، في حين نجد أن هذه النسبة معدومة في مؤسسة مطاحن الزيبان.

2. مؤشرات جودة الربحية:

- نسبة كفاية التدفقات النقدية: ويقاس هذا المؤشر مقدرة المؤسسات على توليد التدفقات النقدية اللازمة لمهابة وتغطية الاحتياجات الأساسية، إذ تكون مؤسسة مطاحن الزيبان الأقدر على تغطية احتياجاتها الأساسية، ثم مؤسسة مطاحن الأوراس، ثم تليها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS.
- مؤشر النقدية التشغيلية: يوضح هذا المؤشر مدى قدرة أرباح المؤسسات الثلاث على توليد تدفق نقدي تشغيلي، فنجد أن المؤسسة الأكثر قدرة هي مؤسسة مطاحن الزيبان ثم تليها مؤسسة مطاحن GMS، في حين نجد أن هذه النسبة سالبة في مؤسسة مطاحن الأوراس، مما يعني أن هذه الأخيرة ليس لها القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من خلال أرباحها.

- **مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي:** ويقاس هذا المؤشر مقدرة الأنشطة التشغيلية في المؤسسات الثلاث على توليد التدفق النقدي التشغيلي، إذ تكون مؤسسة مطاحن الزيبان الأقدر ثم تليها مؤسسة مطاحن GMS، في حين نجد أن هذه النسبة سالبة في مؤسسة مطاحن الأوراس، مما يعني أن هذه الأخيرة ليس لها القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من أنشطتها التشغيلية.
- **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** يمثل مدى مقدرة أصول (موجودات) المؤسسات الثلاث على توليد تدفق نقدي تشغيلي، إذ نجد أن أكثر المؤسسات توليدا لتدفق نقدي تشغيلي من أصولها هي: مطاحن الزيبان، وأقلها مطاحن GMS، في حين تأتي مؤسسة مطاحن الأوراس في المرتبة الثانية.
- **نسبة التدفق النقدي التشغيلي:** ويكون هذا المؤشر في جميع المؤسسات محل الدراسة موجبا مما يبين مدى مقدرة وكفاءة سياسات الائتمان للمؤسسات الثلاث على تحصيل النقدية على المبيعات الآجلة مما يشير إلى جودة الربحية لهذه المؤسسات في هذه السنة.

3. مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة:

- **نسبة التوزيعات النقدية:** نجد هذا المؤشر معدوما (أي غير موجودة) في الشركات الثلاث خلال هذه الدورة.
- **نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات:** فنجد هذا المؤشر معدوما في مؤسسة مطاحن الأوراس في حين ظهر موجبا في المؤسستين المتبقيتين، مما يشير إلى حصول هذه المؤسسات على عوائد نتيجة استثماراتها، (أي تحصيل عوائد جيدة من خلال استثمار أموالها في النشاط التشغيلي) وتحل في المرتبة الأولى مؤسسة GMS ثم تليها مؤسسة الزيبان.
- **نسبة الإنفاق الرأسمالي:** هذا المؤشر غير موجود في مؤسسة مطاحن الزيبان ومؤسسة مطاحن الأوراس، في حين ظهر موجبا في مؤسسة GMS بنسبة ضعيفة وكلما زاد هذا المؤشر كان ذلك لصالح المؤسسة لأنه مؤشر هام للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام أموالهم من قبل الإدارة.

4. مؤشر المرونة المالية:

- **المعدل النقدي لتغطية الديون:** ويبين المعدل مدى مقدرة المؤسسات الثلاث على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات دون الحاجة إلى تصفية أو بيع أيا من الأصول المستخدمة في العمليات، إذ نجد أن أكثر المؤسسات سدادا لالتزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات هي: مطاحن الزيبان، ثم تليها مؤسسة مطاحن الأوراس في المرتبة الثانية، في حين أن مطاحن GMS ليس لها القدرة الكافية لتسديد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات مما قد يؤدي إلى احتمال بيع أو تصفية بعض من أصولها المستخدمة في العمليات وهذا من أجل الوفاء بما عليها من التزامات.

5. مؤشرات التدفقات النقدية الحرة:

• صافي التدفق النقدي الحر: يكون هذا المؤشر في جميع المؤسسات محل الدراسة موجبا مما يبين أن المؤسسات

الثلاث تمكنت من تحقيق خزينة موجبة (فائض نقدي)، بحيث نجد الخزينة الأكثر إيجابية تعود لمؤسسة مطاحن

الزيبان وأقلها تعود لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS.

❖ وتأسيسا لما تقدم نجد أن المؤسسة التي حققت أداء جيدا خلال هذه السنة: هي مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة -

ثم تليها مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-، في حين تعتبر وضعية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

GMS الأصعب خلال هذه السنة (سنة 2012م)، نظرا لجملة الإختلالات والنقائص المسجلة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

المطلب الثاني: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة لسنة 2013م.

الجدول رقم (III - 35): عرض أهم مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل

الدراسة لسنة 2013م.

المؤسسات			مؤشرات قائمة التدفقات النقدية
مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس	مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش	مطاحن الزيبان القنطرة	لسنة 2013م (الوحدة: %)
			مؤشرات جودة السيولة
1 057,36	- 74	2 244,58	نسبة تغطية النقدية
0,74	- 9,90	- 6,76	نسبة التدفقات النقدية الضرورية
4,8	1,06	-	نسبة الفائدة المدفوعة
			مؤشرات جودة الربحية
100,40	96,24	96,96	نسبة كفاية التدفقات النقدية
9,5	534,91	- 75,28	مؤشر النقدية التشغيلية
9,66	515,8	- 70,03	مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي
0,8	- 2,81	- 2,70	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
111,29	100,95	143,82	نسبة التدفق النقدي التشغيلي
			مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة
-	-	-	نسبة التوزيعات النقدية
-	6,30	0,007	نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات
-	5,23	-	نسبة الإنفاق الرأسمالي
			مؤشر المرونة المالية
1,48	7,96	- 13,23	المعدل النقدي لتغطية الديون
			مؤشرات التدفقات النقدية الحرة
3 209 995,00	- 25 746 478,58	- 54 603 849,04	صافي التدفق النقدي الحر (دج)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول المبحث 2 من الفصل 3.

التعليق:

انطلاقاً من جدول مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2013م، لاحظنا أن المؤسسات محل الدراسة خلال هذه السنة تحقق:

1. مؤشرات جودة السيولة:

- نسبة تغطية النقدية: ظهر هذا المؤشر في مؤسسة مطاحن الزيبان ومؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GMS سالبا، في حين ظهر موجبا في مؤسسة مطاحن الأوراس، ويقاس هذا المؤشر مقدرة المؤسسات على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية، إذ تكون مؤسسة مطاحن الأوراس الوحيدة القادرة على ذلك في حين أن المؤسسات الأخرى ليس لها القدرة على ذلك، أي أنهما لا تتوفران على السيولة الكافية لتغطية هذه الالتزامات (بمعنى هناك ضعفا في سيولة هذه المؤسسات وهذا لظهور مؤشر التغطية سالب).

- نسبة التدفقات النقدية الضرورية: وتشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية، إذ نجد أن أكثر المؤسسات تحقيقا للتدفقات النقدية الكافية من الأنشطة الرئيسية لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية هي مطاحن الأوراس، أما مطاحن GMS ومؤسسة مطاحن الزيبان ليس لهما القدرة الكافية لمواجهة هذه الاحتياجات، أي أنه يمكنهما أن تلجأ إلى الاقتراض من أجل مواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية.

- نسبة الفائدة المدفوعة: يبين هذا المؤشر مشاكل في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، فنجد أكثر المؤسسات تعرضا لهذه المشاكل: مؤسسة مطاحن الأوراس ثم تليها مؤسسة مطاحن GMS، في حين نجد أن هذه النسبة معدومة في مؤسسة مطاحن الزيبان.

2. مؤشرات جودة الربحية:

- نسبة كفاية التدفقات النقدية: ظهر هذا المؤشر في جميع مؤسسات محل الدراسة موجبا، حيث يقاس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسات على توليد التدفقات النقدية اللازمة لمعالجة وتغطية الاحتياجات الأساسية، إذ تكون مؤسسة مطاحن الأوراس الأقدر على تغطية احتياجاتها الأساسية، ثم مؤسسة مطاحن الزيبان، ثم تليها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS.

- مؤشر النقدية التشغيلية: يوضح هذا المؤشر مدى قدرة أرباح المؤسسات الثلاث على توليد تدفق نقدي تشغيلي، فنجد أن المؤسسة الأكثر قدرة هي مؤسسة مطاحن GMS ثم تليها مؤسسة مطاحن الأوراس، في

حين نجد أن هذه النسبة سالبة في مؤسسة مطاحن الزيبان، مما يعني أن هذه الأخيرة ليس لها القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من خلال أرباحها.

● **مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي:** ظهر هذا المؤشر سالبا في مؤسسة مطاحن الزيبان في حين ظهر موجبا في المؤسسات الأخرى، ويبين هذا المؤشر مقدرة الأنشطة التشغيلية في المؤسسات الثلاث على توليد التدفق النقدي التشغيلي، إذ تكون مؤسسة مطاحن GMS الأقدر ثم تليها مؤسسة مطاحن الزيبان، في حين نجد أن مؤسسة مطاحن الأوراس ليس لها القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من أنشطتها التشغيلية (لظهور مؤشر النشاط التشغيلي سالبا).

● **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** يدل على مدى قدرة موجودات المؤسسات الثلاث على توليد تدفق نقدي تشغيلي، حيث نجد أن مؤسسة مطاحن الأوراس هي الوحيدة التي لها القدرة الكافية لتوليد تدفق نقدي تشغيلي من أصولها خلال هذه السنة وهذا لظهور هذا المؤشر موجبا في هذه المؤسسة وسالبا في المؤسسات الأخرى.

● **نسبة التدفق النقدي التشغيلي:** ويكون هذا المؤشر في جميع المؤسسات محل الدراسة موجبا مما يبين مدى مقدرة وكفاءة سياسات الائتمان للمؤسسات الثلاث على تحصيل النقدية على المبيعات الآجلة مما يشير إلى جودة الربحية لهذه المؤسسات في هذه السنة.

3. مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة:

● **نسبة التوزيعات النقدية:** نجد هذا المؤشر معدوما (أي غير موجودة) في الشركات الثلاث خلال هذه الدورة.

● **نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات:** فنجد هذا المؤشر معدوما في مؤسسة مطاحن الأوراس في حين ظهر موجبا في باقي المؤسسات، مما يشير إلى حصول هذه المؤسسات على عوائد نتيجة استثماراتها، (أي تحصيل عوائد جيدة من خلال استثمار أموالها في النشاط التشغيلي) وتحل في المرتبة الأولى مؤسسة GMS ثم تليها مؤسسة مطاحن الزيبان.

● **نسبة الإنفاق الرأسمالي:** هذا المؤشر غير موجود في مؤسسة مطاحن الزيبان ومؤسسة مطاحن الأوراس، في حين ظهر موجبا في مؤسسة GMS بنسبة 5.23%، وكلما زاد هذا المؤشر كان ذلك أفضل لأنه مؤشر هام للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام أموالهم من قبل هذه المؤسسات.

4. مؤشر المرونة المالية:

● **المعدل النقدي لتغطية الديون:** ويبين المعدل مدى مقدرة المؤسسات الثلاث على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات دون الحاجة إلى تصفية أو بيع أي من الأصول المستخدمة في العمليات، إذ نجد أن أكثر المؤسسات سدادا لالتزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات هي: مطاحن GMS ثم

تليها مؤسسة مطاحن الأوراس، في حين نجد أن مطاحن الزيبان ليس لها القدرة الكافية لتسديد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات دورة الاستغلال هذه مما يدل على احتمال بيع أو تصفية بعض من أصولها المستخدمة في العمليات وهذا من أجل الوفاء بما عليها من التزامات.

5. مؤشرات التدفقات النقدية الحرة:

• **صافي التدفق النقدي الحر:** يكون هذا المؤشر في موجبا في مؤسسة مطاحن الأوراس وسالبا في باقي المؤسسات، مما يشير إلى أن مؤسسة مطاحن الأوراس تمكنت من تحقيق فائض نقدي، في حين نجد الخزينة الأكثر سلبية تعود لمؤسسة مطاحن الزيبان وأقلها تعود لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS.

❖ وبالنظر لأداء هذه المؤسسات بعد مقارنتها مع بعضها البعض نجد أن الأداء الجيد خلال هذه الدورة يعود إلى مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس- ثم تليها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، في حين تعتبر أداء مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- الأضعف خلال هذه السنة (2013 م)، وهذا راجع لحملة النقائص التي تم تسجيلها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية: تحليل (ق.ت.ن) لعينة من المؤسسات من نفس القطاع.

المطلب الثالث: مقارنة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسات محل الدراسة لسنة 2014م.

الجدول رقم (III - 36): عرض أهم مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل

الدراسة لسنة 2014م.

المؤسسات			مؤشرات قائمة التدفقات النقدية
مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة -	مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش	مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -	لسنة 2014م (الوحدة: %)
			مؤشرات جودة السيولة
- 1 138,29	2,04	- 0,06	نسبة تغطية النقدية
- 2,41	0,99	- 0,008	نسبة التدفقات النقدية الضرورية
- 1,70	- 313,47	-	نسبة الفائدة المدفوعة
			مؤشرات جودة الربحية
101,32	97,16	90,79	نسبة كفاية التدفقات النقدية
- 25,20	7,61	- 0,15	مؤشر النقدية التشغيلية
- 26,02	3,44	- 0,13	مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي
- 2,60	0,21	- 0,0031	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
109,56	99,63	102,50	نسبة التدفق النقدي التشغيلي
			مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة
-	-	-	نسبة التوزيعات النقدية
-	7,97	10,757	نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات
-	0,09	105,00	نسبة الإنفاق الرأسمالي
			مؤشر المرونة المالية
- 4,82	- 3,52	1,48	المعدل النقدي لتغطية الديون
			مؤشرات التدفقات النقدية الحرة
- 12 699 712,00	- 19 872 499,08	- 114 592 892,46	صافي التدفق النقدي الحر (دج)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول المبحث 2 من الفصل 3.

التعليق:

بالاعتماد على جدول مؤشرات تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة لسنة 2014م، يمكن تحليل وتفسير هذه المؤشرات التي حققتها المؤسسات محل الدراسة من خلال ما يلي:

1. مؤشرات جودة السيولة:

- نسبة تغطية النقدية: ظهر هذا المؤشر في مؤسسة مطاحن الزيبان ومؤسسة مطاحن الأوراس سالبا، في حين ظهر موجبا في مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GMS، مما يعني أن هذه المؤسسة الوحيدة من بين المؤسسات محل الدراسة التي لها القدرة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية، في حين أن المؤسسات الأخرى ليس لها القدرة على ذلك، (بمعنى هناك ضعف في سيولة هذه المؤسسات وهذا لظهور مؤشر التغطية سالب).
- نسبة التدفقات النقدية الضرورية: نجد أن أكثر المؤسسات تحقيا للتدفقات النقدية الكافية من الأنشطة الرئيسية لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية هي مطاحن GMS، أما مطاحن الأوراس ومؤسسة مطاحن الزيبان ليس لهما القدرة الكافية لمواجهة هذه الاحتياجات، أي أنه يمكنهما أن تلجأ إلى الاقتراض من أجل مواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية.
- نسبة الفائدة المدفوعة: يبين هذا المؤشر مشاكل في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، فنجد أقل المؤسسات تعرضا لهذه المشاكل: مؤسسة مطاحن GMS ثم تليها مؤسسة مطاحن الأوراس ، في حين نجد أن هذه النسبة معدومة في مؤسسة مطاحن الزيبان.

2. مؤشرات جودة الربحية:

- نسبة كفاية التدفقات النقدية: ظهر هذا المؤشر في جميع مؤسسات محل الدراسة موجبا، حيث يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسات على توليد التدفقات النقدية اللازمة لمعالجة وتغطية الاحتياجات الأساسية، إذ تكون مؤسسة مطاحن الأوراس الأقدر على تغطية احتياجاتها الأساسية، ثم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS ، ثم تليها مؤسسة مطاحن الزيبان.
- مؤشر النقدية التشغيلية: يوضح هذا المؤشر مدى قدرة أرباح المؤسسات الثلاث على توليد تدفق نقدي تشغيلي، فنجد أن المؤسسة الوحيدة التي لها القدرة، هي مؤسسة مطاحن GMS، في حين نجد أن هذه النسبة سالبة في المؤسسات الأخرى مما يعني أن هذه المؤسسات ليس لها القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من خلال أرباحها.

- **مؤشر (دليل) النشاط التشغيلي:** يقيس هذا المؤشر مقدرة الأنشطة التشغيلية في المؤسسات الثلاث على توليد التدفق النقدي التشغيلي، حيث ظهر هذا المؤشر موجبا في مؤسسة مطاحن GMS في حين ظهر سالبا في المؤسسات الأخرى، مما يعني أن مؤسسة مطاحن الأوراس ومؤسسة مطاحن الزيبان ليس لهما القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية من أنشطتها التشغيلية (لظهور مؤشر النشاط التشغيلي سالبا).
- **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** يدل على مدى قدرة موجودات المؤسسات الثلاث على توليد تدفق نقدي تشغيلي، حيث نجد أن مؤسسة مطاحن GMS هي الوحيدة التي لها القدرة على توليد تدفق نقدي تشغيلي من أصولها خلال هذه السنة وهذا لظهور هذا المؤشر موجبا في هذه المؤسسة وسالبا في المؤسسات الأخرى.
- **نسبة التدفق النقدي التشغيلي:** ويكون هذا المؤشر في جميع المؤسسات محل الدراسة موجبا مما يبين مدى مقدرة وكفاءة سياسات الائتمان للمؤسسات الثلاث على تحصيل النقدية على المبيعات الآجلة مما يشير إلى جودة الربحية لهذه المؤسسات خلال هذه الدورة.

3. مؤشرات تقييم السياسات المالية للمؤسسة:

- **نسبة التوزيعات النقدية:** هذه النسبة غير موجودة في الشركات الثلاث خلال هذه السنة.
- **نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات:** فنجد هذا المؤشر معدوما في مؤسسة مطاحن الأوراس في حين ظهر موجبا في باقي المؤسسات، مما يشير إلى حصول هذه المؤسسات على عوائد نتيجة استثماراتها، (أي تحصيل عوائد جيدة من خلال استثمار أموالها في النشاط التشغيلي) وتحل في المرتبة الأولى مؤسسة مطاحن الزيبان ثم تليها مؤسسة GMS.
- **نسبة الإنفاق الرأسمالي:** هذا المؤشر غير موجود في مؤسسة مطاحن الأوراس، في حين ظهر موجبا في المؤسسات الأخرى، بنسبة كبيرة وعالية في مؤسسة مطاحن الزيبان في حين ظهر بنسبة ضعيفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS، وحيث أنه من الأحسن زيادة هذا المؤشر في هذه المؤسسة حيث أنه مؤشر مهم للمستثمرين والمقرضين.

4. مؤشر المرونة المالية:

- **المعدل النقدي لتغطية الديون:** ويبين المعدل مدى مقدرة المؤسسات الثلاث على تسديد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات دون الحاجة إلى بيع أي من الأصول المستخدمة في العمليات، إذ نجد أن أكثر المؤسسات سدادا لالتزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات هي: مطاحن الأوراس ثم تليها مؤسسة مطاحن GMS، في حين نجد أن مطاحن الزيبان ليس لها القدرة الكافية لتسديد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية من العمليات. مما قد يؤدي إلى بيع بعض أصولها من أجل الوفاء بالتزاماتها.

5. مؤشرات التدفقات النقدية الحرة:

- صافي التدفق النقدي الحر: ظهر هذا المؤشر في جميع المؤسسات محل الدراسة سالبا مما يبين أن المؤسسات الثلاث تمكنت من تحقيق خزينة سالبة (عجز)، بحيث نجد الخزينة الأكثر عجزا تعود لمؤسسة مطاحن الزيبان وأقلها تعود لمؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-.
- ❖ وبشكل عام نجد أن الأداء الجيد خلال هذه الدورة يعود إلى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS ثم تليها مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حاولنا في هذا الفصل تحليل قائمة التدفقات النقدية لعينة من المؤسسات من نفس القطاع والمتمثلة في: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-، ومؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-.

وقد تم تحليل قائمة التدفقات النقدية لهذه المؤسسات تحليلا تطوريا (أفقي أو ديناميكي -من سنة لأخرى-) لكل مؤسسة على حدا وهذا لمعرفة تطور الوضعية النقدية لكل مؤسسة:

حيث وجدنا أن مؤسستي مطاحن الزيبان تواجه مشاكل مالية متمثلة في ندرة السيولة (خاصة خلال 2013 و2014م) وبالتالي عدم قدرتهما على التمويل الذاتي ولأجل تغطية هذا العجز تلجأ للاقتراض من أجل تمويل احتياجاتها المالية.

أما مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GMS فتبين أنها غير مثقلة بالديون، وأنها في وضعية تسمح لها بتسديد التزاماتها تجاه الغير دون أية صعوبات، كما أنها قادرة على توليد تدفق نقدي تشغيلي من خلال تحقيقها للأرباح، إلا أنه في السنة الأخيرة تبين أنه ليس لها القدرة على الكافية لتمويل استثماراتها من خلال ما تملكه من أموال، وهذا ما يوضحه تحليل (ق.ت.ن) حيث أنها بحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أموال الملكية أو الطريقتين معا.

في حين أن مؤسسة مطاحن الأوراس خلال السنوات الأولى كانت في وضعية جيدة، إلا أنها في السنة الأخيرة واجهت مشاكل في السيولة كما تبين أنها مثقلة بالخسائر، حيث حققت خزينة سالبة مما يوضح عدم قدرة المؤسسة على توليد تدفق نقدي موجب خلال هذه السنة وعدم قدرتها على تمويل استثماراتها، مما يدل على أن هذه المؤسسة بحاجة كذلك إلى التمويل عن طريق الاقتراض.

كما قمنا أيضا بالتشخيص بالمقارنة بين المؤسسات الثلاث: فتبين أن الوضعية النقدية الجيدة تعود لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- في 2012م، وإلى مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة- في 2013، أما في 2014 فكانت مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة- هي الأحسن.

الخلافة

الخلاصة

تسعى أغلب المؤسسات إلى تحليل وضعيتها ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة وكذا تقييم أدائها، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الوضع وتحقيق الأهداف المحددة، ورغم اختلاف أساليب التحليل المستعملة من مؤسسة لأخرى نجد أن كل أساليب التحليل تعتمد على القوائم المالية. وقد اخترنا في بحثنا هذا أهم قائمة من القوائم المالية ألا وهي قائمة التدفقات النقدية، وذلك لما لها من أهمية في تحديد وضعية المؤسسة وإعطاء صورة صادقة ودقيقة عن كل العمليات التي تقوم بها من خلال معرفة الخزينة المتولدة عن كل نشاط، حيث تقدم بشكل أوضح تفاصيل دقيقة حول مصادر النقد المتوفرة للمؤسسة وطبيعة استخدامها. فالمعلومات التي توفرها قائمة التدفق النقدي يمكن استخدامها في اشتقاق مجموعة من النسب والمؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأوجه المختلفة لنشاط المؤسسة واختبار مدى الكفاءة في توظيف الموارد المالية، كما تساعد في الحكم على أدائها، مصادر وكفاية وملائمة التدفقات النقدية لاحتياجات المؤسسة، والتنبؤ بالاستمرار أو الفشل للمؤسسة، وهذا ما يعتبر محددًا أساسيًا لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسة أو الامتناع عن ذلك. لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي تلعبه هذه التدفقات في ضمان استمرارية نشاط المؤسسة من خلال تحكم المسير في آجال تسديد ديون المؤسسة في مواعيد استحقاقها وعمليات تحصيل حقوقها في الوقت المناسب، وكذا إبراز إجراءات تحليل قائمة التدفقات النقدية، والنسب المستخلصة منها ودورها في تقييم ومن ثم تحسين الأداء التشغيلي، وذلك من خلال الإشكالية المطروحة والمتمثلة في ما يلي:

كيف تساهم قائمة التدفقات النقدية في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين للدراسة النظرية بعنوان الإطار النظري للقوائم المالية، وأداء الأنشطة التشغيلية، في حين خصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات من نفس القطاع لثلاث سنوات والمتمثلة في سنة 2012م، و2013م، وسنة 2014م وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج، وتوصيات، ثم آفاق البحث.

أولاً: نتائج البحث.

أسفر هذا البحث عن مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية (الدراسة الميدانية)، وفيما يلي تلخيص لهذه النتائج.

❖ النتائج النظرية:

- أزم النظام المحاسبي المالي المؤسسات بإعداد قائمة التدفقات النقدية وهي قائمة لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تعتبر بأنها مكمل للقوائم المالية الأخرى، وهي توضح كيفية تشكيل الخزينة وذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاثة أنواع: أنشطة تشغيلية، أنشطة استثمارية، أنشطة تمويلية.

الخلاصة

- تعتبر قائمة التدفقات النقدية من بين القوائم المالية الهامة على مستوى محيطي المؤسسة الداخلي و الخارجي، فالمسير المالي يعتمد على هذه القائمة لتسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة و لتفادي مخطر الإفلاس و تكاليفه.
- قائمة التدفقات النقدية ليست عرضة لتحريف الأداء مقارنة بقائمة الدخل، فصافي الدخل يمكن التحكم فيه إلى حد كبير إلى المستوى الذي ترغبه الإدارة وباستخدام طرق محاسبية مختلفة.
- المؤشر الحقيقي للربح ليس الربح المتولد من قائمة الدخل، إذ قد تحقق المؤسسة أرباحا ومع ذلك يكون لديها تدفقات نقدية سالبة وهذا ما يؤدي بالمؤسسة لمواجهة أزمات مالية تؤثر على التزاماتها النقدية.
- ترتبط قوة أو ضعف السيولة بمدى توفر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فإذا كان صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية موجبا، فهذا يعني فائضا نقديا يمكن للمؤسسة استخدامه في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد ديون طويلة الأجل، أما إذا كان سالبا فهذا يعني أنه على المؤسسة أن تبحث عن مصادر تمويل العجز، وهذا من خلال بيع جزء من استثماراتها أو أن تلجأ لتمويل طويل الأجل.

❖ نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال دراسة حالة عينة من المؤسسات من نفس القطاع والمتمثلة في: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-، ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) أوماش -بسكرة-، ومؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس -باتنة-، خلال الفترة الممتدة بين 2012م و2014م، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الطريقة المباشرة فقط في إعداد قائمة التدفقات النقدية.
- قد تقوم مؤسسة مطاحن الأوراس ومطاحن الزيبان ببيع أحد من أصولها لتحقيق تدفقات نقدية موجبة لمواجهة التزاماتها الجارية، إلا أن المقياس الحقيقي للتدفقات ليس بيع الأصول أو الحصول على القروض إنما هي القدرة على تحويل مخزون المؤسسة إلى تدفقات نقدية.
- نلاحظ أن مؤسسة مطاحن الزيبان تواجه مشاكل مالية متمثلة في ندرة السيولة (خاصة خلال 2013 و2014م) وبالتالي عدم قدرتها على التمويل الذاتي ولأجل تغطية هذا العجز قد تلجأ للاقتراض أو بواسطة أموال الملكية أو الطريقتين معا من أجل تمويل احتياجاتها المالية
- مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب GMS غير مثقلة بالديون، وأنها في وضعية تسمح لها بتسديد التزاماتها تجاه الغير دون أية صعوبات، كما أنها قادرة على توليد تدفق نقدي تشغيلي من خلال تحقيقها تدفق نقدي تشغيلي موجب (وخاصة خلال دورة 2014).

الخلاصة

- من خلال التحليل التطوري لمؤسسة مطاحن الأوراس تبين أنها تواجه مشاكل في السيولة (خاصة في السنة الأخيرة) إضافة أنها مثقلة بالخسائر، حيث حققت خزينة سالبة مما يوضح عدم قدرة المؤسسة على توليد تدفق نقدي موجب خلال هذه السنة وعدم قدرتها على تمويل استثماراتها، مما يدل على أن هذه المؤسسة بحاجة كذلك إلى التمويل.
- ومن خلال التحليل الديناميكي للمؤسسات محل الدراسة نجد أن الوضعية النقدية الجيدة تعود لمطاحن الزيبان - القنطرة- في 2012، وإلى مطاحن الأوراس -وحدة أريس- في 2013م، أما في 2014م فكانت المطاحن الكبرى للجنوب GMS -أوماش- هي الأحسن، مما يشير إلى احتمال تعرض مؤسستي مطاحن الزيبان - القنطرة- ومطاحن الأوراس -وحدة أريس- إلى عسر مالي إن استمر الوضع على حاله.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

- أن تولي أهمية كبيرة لتحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة من أجل معرفة مصداقية الربح للمؤسسة ولما لها من أثر في تشخيص وتقييم الوضعية النقدية للمؤسسة بصفة مستمرة من أجل الكشف عن مواطن القوة والضعف ومعالجتها.
- الاعتماد على النسب المبنية على الأساس النقدي في تقييم أداء المؤسسات إضافة إلى المقدرة التنبؤية بالتدفقات المستقبلية لها.
- العمل بشكل دائم على قائمة التدفقات النقدية وذلك لأهميتها على توضيح حركة الأموال من خلال تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة.
- إعداد موازنة نقدية بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية.
- محاولة الاستفادة من النتائج السلبية التي تحققت المؤسسة في التخطيط وهذا لتفاديها مستقبلا.
- يتوجب على المؤسسات التي حققت خسارة أن تبحث عن المصاريف التي ساهمت في تحقيق هذه الخسائر.
- التنازل عن جزء من الاستثمارات أو الحصول على قروض لتغطية العجز الموجود على مستوى الخزينة.
- على المؤسسات التي حققت فائض في خزيتها أن تستغله بدل تكديسه بتوسيع نشاطها، مثل شراء استثمارات جديدة أو تحديث وسائل الإنتاج.
- التركيز على جميع الأنشطة التابعة لقائمة التدفقات النقدية وبالأخص التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية.

الخلاصة

- بذل مجهودات من أجل تفعيل التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية لما لها من تأثير إيجابي على خزينة المؤسسة.
- عقد دورات تدريبية وتكوينية للعاملين في مجال المحاسبة في المؤسسة لتزويدهم بالجانب التحليلي لقائمة التدفقات النقدية وهذا لرفع الأداء المهني مما ينعكس على التسيير الجيد للتدفقات النقدية في المؤسسة.
- تسيير عناصر الأنشطة التشغيلية بصورة جيدة من خلال التحكم الجيد في الآجال المقبوضة والممنوحة.

❖ ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن أن تمثل آفاقاً لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع: مساهمة تحليل قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

وعلى ضوء ما لاحظنا من دراستنا أن تحسين الأداء في المؤسسة يشمل جوانب متعددة فهو لا ينحصر فقط على الجانب التشغيلي، لذلك يمكن القيام بدراسات أخرى أوسع تلمس الأداء الكلي للمؤسسة مثل: تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الأداء المالي، أو في تحسين الأداء الاستراتيجي...

كما نأمل أن نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالاً للقيام بدراسات أخرى أوسع تهدف إلى إعادة دراسات ميدانية أخرى على عينة من المؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية:

• أولاً: الكتب.

1. أبو النصر، مدحت، الأداء الإداري المتميز، (القاهرة: مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2008).
2. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور، سلسلة الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2009).
3. بن ساسي، إلياس، قريشي، يوسف، التسيير المالي -دروس وتطبيقات -، (عمان: الأردن، دار النشر والتوزيع، ط1، 2006).
4. جربوع، يوسف محمود، حلس، سالم عبد الله، المحاسبة الدولية، (عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002).
5. حامد، عمرو، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2009).
6. حسين، عداي الحسن فلاح، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2000م).
7. حماد، طارق عبد العال، موسوعة معايير المحاسبة، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، 2006).
8. حماد، طارق عبد العال، دليل المحاسب إلى تطبيق معايير التقارير المالية الحديثة، (الإسكندرية: مصر، ج1، 2004).
9. الحياي، علي خلف عبد الله، ناجي، وليد، التحليل المالي - للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات - (عمان: الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2015م).
10. الصبان، سمير، أبو المكارم، وصفي، هلال، عبد الله، المحاسبة المالية المتوسطة - القياس والتقييم والإفصاح -، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، 2006).
11. الصيرفي، محمد، التحليل المالي -وجهة نظر إدارية محاسبية - (القاهرة: مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
12. طالب، علاء فرحان، المشهداني، إيمان شيحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، (الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011).
13. عبد الله، عقيل جاسم، تقييم المشروعات -إطار نظري وتطبيقي -، (الأردن، دار مجدلاوي للنشر، ط2، 1999م).

قائمة المراجع

14. الكرخي، مجيد، تقويم الأداء - باستخدام النسب المالية - ، (عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2007 م).
 15. الكنزوي، صابر تاج السر محمد عبد الرحمن، التحليل المالي -الأصول العلمية والعملية - (جدة: السعودية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2015).
 16. لطفي، أمين السيد أحمد، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة، (الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، ط1، 2007).
 17. محمد، منير شاكر، إسماعيل، إسماعيل، نور، عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 2005).
 18. مصطفى، أحمد سيد، إدارة البشر -الأصول والمهارات -، (مصر، بدون ذكر دار النشر، 2002م).
 19. مطر، محمد، التحليل المالي والائتماني - الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية -، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2000).
 20. وائل، إدريس، وآخرون، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر، 2009).
- ثانياً: المذكرات والرسائل.
1. أبو قمر، محمد أحمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة غزة فلسطين، 2009 م).
 2. أحمد، عبد الناصر شحدة السيد، الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح وذلك من وجهة نظر محلي الائتمان في البنوك التجارية الأردنية ومحلي الأوراق المالية في بورصة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008 م).
 3. أفروخ، رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص مالية وحاكمية مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015م).
 4. بغريش، محمد، محاسبة المخزون وأثرها على القوائم المالية للمؤسسة، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2010).

قائمة المراجع

5. بلاسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012م).
6. بن خروف، جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009).
7. بن خليفة، حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012).
8. بن رحمون، سليم ، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق النظام المحاسبي المالي الجديد، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013).
9. بن يعقوب، الطاهر، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006 م).
10. بوعتروس، عبد الحق، معايير تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية العامة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1999م).
11. بوميذ، فريد، دور قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، (رسالة الماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015).
12. جازولي، صارة، مساهمة نسب التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، (شهادة ماستر غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015م).
13. جبين، عبد الوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، (رسالة الدكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية St. Clements الجمهورية العربية السورية، 2009م).

قائمة المراجع

14. جيلح، الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م).
15. حسن، محمد العربي، دور المراجعة الخارجية في تحسين جودة القوائم المالية، (رسالة الماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014).
16. خرف الله، محمد راسم، دور محافظ الحسابات في تأكيد موثوقية المعلومة المحاسبية الواردة في جدول سيولة الخزينة، (رسالة الماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014).
17. درغام، سوزان عطا، العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)، (رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008).
18. الدينوري، سالمي محمد، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة الحاج لخضر باتنة).
19. رجم، خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012م).
20. زوبيري، صورية، دور التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014م).
21. سايجي، الخامسة، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011م).
22. سعادة، اليمين، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة باتنة، 2009).
23. سعيدي، عبد الحليم، محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي، (رسالة الدكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015).
24. شدري معمر، سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009).

قائمة المراجع

25. شناي، عبد الكريم، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق معايير المحاسبة الدولية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة باتنة، 2009).
26. شوقي، طارق، أثر تغيرات أسعار الصرف على القوائم المالية، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2009).
27. طبابة، موسى، دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014م).
28. طيفور، محمد سمح محمد، العلاقة بين الإنفاق الرأسمالي والأداء المالي والتشغيلي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011م).
29. عاشور، عثمان زياد، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة الفلسطينية بمتطلبات الإفصاح المحاسبي في قوائمها المالية وفقا للمعيار المحاسبي الدولي رقم (1)، (بحث معد لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008).
30. عثمان، زكية، دور القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015).
31. عزوز، نريمان، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية لقياس أداء مؤسسة اقتصادية، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015م).
32. عزوي، صلاح الدين، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة ماستر غير منشورة، تخصص حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015).
33. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم -، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002).
34. فويل، سمية، دور الرقابة الجبائية في تقييم القوائم المالية، (رسالة الماستر غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015).

قائمة المراجع

35. لايقة، رولا كاسر ، القياس والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف ودورها في ترشيد قرارات

الاستثمار، (بحث معد لنيل درجة الماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة المصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2007).

36. مختاري، سميرة ، دور التحليل المالي لجدول سيولة الخزينة في تقييم السيولة المالية للمؤسسة، (رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015).

37. مومن، شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 م).

• ثالثاً: المداخلات.

1. حماد، نبيل، عبادي، فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، (مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي العلمي حول "أداء وفعالية المنظمة"، المنعقدة في الفترة 10 - 11 نوفمبر 2009م بجامعة محمد بوضياف مسيلة).

2. عبد الكريم الحناق، سناء، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، (مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، المنعقدة في الفترة 08-09 مارس 2005م بجامعة قاصدي مرباح ورقلة).

3. عثمان، أمينة، سموم، عائشة، "قياس أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، (ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول "أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة"، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، المنعقدة في الفترة 11 - 12 نوفمبر 2009م، جامعة المسيلة).

4. قصابي، إلياس، رحاحلية، بلال، "عرض لقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية"، (مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني الثاني حول الإطار المفاهيم والتنظيمي لمعايير المحاسبة الدولي، جامعة سوق أهراس).

• رابعاً: المجالات والمراسيم:

1. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، الجبوري، محمد احمد جميل، وضوح معايير الأداء أعملياتي ودوره في تحسين

القرارات المنظمة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء معمل سمنت بادوش في مدينة الموصل -، (مجلة جامعة الموصل، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013 م).

قائمة المراجع

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 25/03/2009م، المتضمنة قواعد المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها.
3. جنان، الدليمي، باقر، عبد العباس، وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، (المجلة العراقية الأكاديمية، القاهرة، المجلد 8، العدد 33، 2012 م).
4. دحوح، حسين أحمد، دراسة تحليلية للمحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2، 2008).
5. الطويل، أكرم أحمد، الصفو، رياض ضياء، السقا، زياد هاشم، علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 18، 2010 م).
6. عبد الجليل، توفيق حسن، أثر التدفقات النقدية التشغيلية في سعر السهم السوق للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012).
7. عبد الله، بهجة عثمان فضل السيد، إبراهيم، صديق بلل، إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، (مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد 01، 2015 م).
8. محمد، آمال نوري، مدى تناغم أدوات التحليل المالي في المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والثلاثون 34، 2013 م).
9. مزهوده، عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، (مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 م).
10. المطارنة، غسان فلاح، البشتاوي، سليمان حسين، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد (JT) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، (مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة آل البيت المفرق الأردن، المجلد 34، العدد 2، 2007).
11. الناصر، خالص حسن يوسف، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية - دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل -، (مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 32، العدد 99، 2010 م).

1. Jean Jacques Julian, Les Normes Comptables Internationals IAS/IFRS, 2Eme Edition, Soupe Fouclier (Faucher) 2007, Paris
2. Petit, Belangeret al Bergernon, gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Editeur Geatenmorin, 1993.
3. Robert Obert, pratique des Normes ias/ifrs 40 CAS D'application, Dunod, Paris, 2005.
4. Short, Daniel and Welsch, Glenn," Fundamentals of Financial Accounting", Texas Irwin, 6 Editions, 1990.

الله حق

ملاحق مؤسسه

مطالحن الزببان

القنطرة

بِسْكِرَة



الأصول
الرقم الضريبي: 098319010014739

N-1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصيد	N إجمالي	ملاح ظة	الأصل
					أصول غير جارية
203 967,43	148 682,11	127 744,45	276 426,56		تثبيتات معنوية
869 219 048,01	852 809 755,68	1 394 445 563,05	2 247 255 318,73		تثبيتات عينية
16 478 991,99	16 478 991,99	-	16 478 991,99		أراضي
830 281 922,36	817 430 288,12	355 734 282,55	1 173 164 570,67		مباني
13 482 587,75	13 800 608,39	981 086 489,26	994 887 097,65		المنشآت التقنية والمعدات والأدوات
8 975 545,91	5 099 867,18	57 624 791,24	62 724 658,42		تثبيتات عينية أخرى
	-				تثبيتات في شكل امتياز
					تثبيتات الجارية إنجازها
104 300,00	104 300,00	-	104 300,00		تثبيتات مالية
	-				سندات موضوعة لدي الشركات التابعة
	-				مساهمات أخرى وحسابات دائنة
	-				سندات أخرى مثبتة
104 300,00	104 300,00		104 300,00		قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
13 108 601,04	15 537 888,30		15 537 888,30		ضرائب مؤجلة على الأصل
882 635 916,48	868 600 626,09	1 394 573 307,50	2 263 173 933,59		مجموع الأصل غير الجارية
					أصول جارية
67 153 124,81	69 394 044,44	-	69 394 044,44		مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
27 383 734,17	18 053 680,04		18 053 688,04		مخزونات المواد الأولية و الاوازم
36 770 797,93	40 885 554,29		40 885 554,29		التموينات الأخرى
2 998 592,71	10 454 802,11		10 454 802,11		مخزونات المنتجات
	-				مخزونات أخرى
686 816 173,26	670 819 496,01	463 796 048,50	1 134 615 544,51		الحسابات الدائنة واستخدامات مماثلة
	-				مدينون الشبه الضريبي
504 727 583,41	504 727 583,41		504 727 583,41		مدينون بين الشركات التابعة
152 795 945,34	161 782 524,45	450 058 897,14	611 841 421,59		الزبائن
19 876 715,74	2 812 861,82		2 812 861,82		المدينون الآخرون
9 415 928,77	1 496 526,33	13 737 151,36	15 233 677,69		الضرائب وما شابهها
	-				حسابات دائنة أخرى والاستخدامات
693 634 460,45	784 844 180,41	-	784 844 180,41		الموجودات وما شابهها
560 000 000,00	500 000 000,00		500 000 000,00		الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
133 634 460,45	284 844 180,41		284 844 180,41		الخزينة
1 447 603 758,52	1 525 057 720,86	463 796 048,50	1 988 853 769,36		مجموع الأصول الجارية
2 330 239 675,00	2 393 658 346,95	1 858 369 356,00	4 252 027 702,95		المجموع العام للأصول



الأصول

قم التعريفي الضريبي: 19807024208980

N - 1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصيد	N إجمالي	ملاح ظة	الأصل
					أصول غير جارية
148 682,11	93 396,79	183 029,77	276 426,56		تثبيتات معنوية
852 809 755,68	836 208 418,91	1 413 468 514,60	2 249 676 933,51	1	تثبيتات عينية
16 478 991,99	16 478 991,99	-	16 478 991,99		أراضي
817 430 288,12	804 706 347,20	368 580 544,27	1 173 286 891,47		مباني
13 800 608,39	13 384 023,07	983 448 791,58	996 832 814,65		المنشآت التقنية والمعدات والأدوات
5 099 867,18	1 639 056,65	61 439 178,75	63 078 235,40		تثبيتات عينية أخرى
	-				تثبيتات في شكل امتياز
					تثبيتات الجاري إنجازها
104 300,00	87 600,00	-	87 600,00	2	تثبيتات مالية
	-				
	-				
104 300,00	87 600,00		87 600,00		
15 537 888,30	15 359 344,36		15 359 344,36		ضرائب مؤجلة على الأصل
868 600 626,09	851 748 760,06	1 413 651 544,37	2 265 400 304,43		مجموع الأصل غير الجاري
					أصول جارية
69 394 044,44	52 626 341,65	-	52 626 341,65		مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
18 053 688,04	13 461 835,79		13 461 835,79		مخزونات المواد الأولية و اللوازم
40 885 554,29	38 048 154,17		38 048 154,17		
10 454 802,11	1 116 351,69		1 116 351,69		مخزونات المنتجات
-	-		-		مخزونات أخرى
670 819 496,01	180 995 847,04	456 238 548,50	637 234 395,54		الحسابات الدائنة واستخدامات
	-				مدينون الشبه الضريبي
504 727 583,41	-		-	3	مدينون بين الشركات التابعة
161 782 524,45	156 628 403,58	442 501 397,14	599 129 800,72	4	الزبائن
2 812 861,82	16 244 813,12		16 244 813,12	5	المدينون الآخرون
1 496 526,33	8 122 630,34	13 737 151,36	21 859 781,70	6	الضرائب وما شابهها
	-		-		
784 844 180,41	830 386 483,43	-	830 386 483,43		الموجودات وما شابهها
500 000 000,00	600 000 000,00		600 000 000,00	7	الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية
284 844 180,41	230 386 483,43		230 386 483,43		الخزينة
1 525 057 720,86	1 064 008 672,12	456 238 548,50	1 520 247 220,62		مجموع الأصول الجارية
2 393 658 346,95	1 915 757 432,18	1 869 890 092,87	3 785 647 525,05		المجموع العام للأصول



الأصول

قم التعريفي الضريبي: 19807024208980

N - 1 صافي	N صافي	N اهتلاك رصيد	N إجمالي	ملاح ظة	الأصل
					أصول غير جارية
93 396,79	47 973,57	228 452,99	276 426,56		تثبيتات معنوية
836 208 418,91	859 978 816,46	1 432 626 920,71	2 292 605 737,17		تثبيتات عينية
16 478 991,99	16 478 991,99	-	16 478 991,99		أراضي
804 706 347,20	794 262 028,03	381 595 695,06	1 175 857 723,09		مباني
13 384 023,07	35 227 629,41	987 651 060,80	1 022 878 690,21		المنشآت التقنية والمعدات والأدوات
1 639 056,65	14 010 167,03	63 380 164,85	77 390 331,88		تثبيتات عينية أخرى
	-	-	-		تثبيتات في شكل امتياز
	76 599 480,20	-	76 599 480,20		تثبيتات الجاري إنجازها
87 600,00	87 600,00	-	87 600,00		تثبيتات مالية
	-	-	-		
	-	-	-		
87 600,00	87 600,00	-	87 600,00		
15 359 344,36	13 520 537,16	-	13 520 537,16		ضرائب مؤجلة على الأصل
851 748 760,06	950 234 407,39	1 432 855 373,70	2 383 089 781,09		مجموع الأصول الغير الجارية
					أصول جارية
52 626 341,65	79 803 426,48	-	79 803 426,48		مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
13 461 835,79	17 183 349,35	-	17 183 349,35		مخزونات المواد الأولية و اللوازم
38 048 154,17	61 607 988,69	-	61 607 988,69		تعميمات أخرى
1 116 351,69	1 012 088,44	-	1 012 088,44		مخزونات المنتجات
	-	-	-		مخزونات أخرى
180 995 847,04	162 795 985,15	452 692 115,89	615 488 101,04		الحسابات الدائنة واستخدامات مماثلة
	-	-	-		مدينون الشبه الضريبي
	-	-	-		مدينون بين الشركات التابعة
156 628 403,58	144 962 673,18	438 954 964,53	583 917 637,71		الزبائن
16 244 813,12	16 487 339,36	-	16 487 339,36		المدينون الآخرون
8 122 630,34	1 345 972,61	13 737 151,36	15 083 123,97		الصرائب وما شابهها
	-	-	-		
830 386 483,43	875 748 859,23	-	875 748 859,23		الموجودات وما شابهها
600 000 000,00	600 000 000,00	-	600 000 000,00		الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
230 386 483,43	275 748 859,23	-	275 748 859,23		الخزينة
1 064 008 672,12	1 118 348 270,86	452 692 115,89	1 571 040 386,75		مجموع الأصول الجارية
1 915 757 432,18	2 068 582 678,25	1 885 547 489,59	3 954 130 167,84		المجموع العام للأصول



الخصوم

الرقم الضريبي: 098319010014739

السنة المالية السابقة	السنة المالية	ملاح ظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
896 260 000,00	896 260 000,00		رأس مال تم إصداره
267 064 606,62	267 064 606,62		احتياطات التوظيف علاوات واحتياطات أخرى
104 386 427,72	94 547 433,11		فوارق إعادة التقييم النتيجة الصافية
- 23 933 831,55	- 28 825 229,35	1	التسوية الناتجة عن تغيير الطرق/ وتصحيح الأخطاء
- 310 266 077,78	- 205 879 650,06		رؤوس أموال خاصة أخرى
933 511 125,01	1 023 167 160,32		مجموع الأموال الخاصة
			الخصوم غير الجارية
8 280 000,00			الإعانات التجهيز والإستثمار سندات الخزينة العمومية إقتراضات أخرى وديون ملحقه ديون أخرى غير جارية
53 940 913,35	65 584 903,47		منتجات وأعباء أخرى مؤجلة مؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة
14 296 506,00			مؤونات للأعباء - نزاعات ضريبية واجتماعية
			مؤونات الأخرى للأعباء - ضرائب/ تجديد التثبيتات مؤونات أخرى للأعباء
617 406,71	376 039,04		مؤونة المنتوجات مقيدة سلفا ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
77 134 826,06	65 960 942,51		مجموع الخصوم الغير جارية
			الخصوم الجارية
			ديون شبه ضريبة موردون و حسابات ملحقه ديون لدى الشركات التابعة
1 226 452 980,42	1 226 452 980,42		الفوائد المنتظرة
2 332 680,48	1 652 763,68		ديون موردي المواد الاولية
23 529 001,23	27 696 393,15		ديون أخرى وحسابات ملحقه
34 494 699,85	8 263 348,97		ضرائب
32 784 361,95	40 464 757,90		ديون أخرى جارية خزينة سلبية
1 319 593 723,93	1 304 530 244,12		مجموع الخصوم الجارية
2 330 239 675,00	2 393 658 346,95		مجموع عام للخصوم



الخصوم

الرقم التعريفي الضريبي: 099807024208980

السنة المالية السابقة	السنة المالية	ملاح طة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
896 260 000,00	896 260 000,00		رأس مال تم إصداره
			احتياطات التوظيف
267 064 606,62	267 064 606,62		علاوات واحتياطات أخرى
			فوارق إعادة التقييم
94 547 433,11	69 444 358,75		النتيجة الصافية
28 825 229,35	28 825 229,35	-	التسوية الناتجة عن تغيير الطرق/
205 879 650,06	111 332 216,95	-	رؤوس أموال خاصة أخرى
1 023 167 160,32	1 092 611 519,07		مجموع الأموال الخاصة
			الخصوم غير الجارية
			الإعانات التجهيز والاستثمار
			سندات الخزينة العمومية
			اقتراضات أخرى وديون ملحقه
			ديون أخرى غير جارية
			منتجات وأعباء أخرى مؤجلة
65 584 903,47	52 950 223,78	8	مؤونات للمعاشات والالتزامات
			مؤونات للأعباء - نزاعات ضريبية
			مؤونات الأخرى للأعباء - ضرائب/
			مؤونات أخرى للأعباء
			مؤونة المنتوجات مقيدة سلعا
376 039,04			ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
65 960 942,51	52 950 223,78		مجموع الخصوم الغير جارية
			الخصوم الجارية
			ديون شبه ضريبية
			موردون و حسابات ملحقه
1 226 452 980,42	721 725 397,01	9	ديون لدى الشركات التابعة
			العوائد المنتظره
1 652 763,68	10 841 674,73		ديون موردي المواد الاولية
27 696 393,15	5 018 997,31		ديون أخرى وحسابات ملحقه
8 263 348,97	3 503 005,88		ضرائب
40 464 757,90	29 106 614,40		ديون أخرى جارية
			خزينة سلبية
1 304 530 244,12	770 195 689,33		مجموع الخصوم الجارية
2 393 658 346,95	1 915 757 432,18		مجموع عام للخصوم



الخصوم

الرقم التعريفي الضريبي: 099807024208980

السنة المالية السابقة	السنة المالية	صلاح حالة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
896 260 000,00	896 260 000,00		رأس مال تم إصداره
			احتياطات التوظيف
267 064 606,62	196 351 519,07		علاوات واحتياطات أخرى
			فوارق إعادة التقييم
69 444 358,75	43 903 597,61		النتيجة الصافية
-	-		التسوية الناتجة عن تغيير الطرق/
111 332 216,95	-		رؤوس أموال خاصة أخرى
1 092 611 519,07	1 136 515 116,68		مجموع الأموال الخاصة
			الخصوم غير الجارية
			الإعانات التجهيز والإستثمار
			سندات الخزينة العمومية
	109 087 268,26		اقتراصات أخرى وديون ملحقة
			ديون أخرى غير جارية
			منتوجات وأعباء أخرى مؤجلة
52 950 223,78	41 445 015,51		مؤونات للمعاشات والالتزامات
			مؤونات للأعباء - نزاعات ضريبية
			مؤونات الأخرى للأعباء - ضرائب/
			مؤونات أخرى للأعباء
			مؤونة المنتوجات مقيدة سلفا
			ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
52 950 223,78	150 532 283,77		مجموع الخصوم الغير جارية
			الخصوم الجارية
			ديون شبه ضريبية
			موردون و حسابات ملحقة
721 725 397,01	721 725 397,01		ديون لدى الشركات التابعة
			الفوائد المنتظرة
10 841 674,73	25 652 907,38		ديون موردي المواد الاولية
5 018 997,31	3 633 976,00		ديون أخرى وحسابات ملحقة
3 503 005,88	6 452 345,61		ضرائب
29 106 614,40	24 070 651,80		ديون أخرى جارية
			خزينة سلبية
770 195 689,33	781 535 277,80		مجموع الخصوم الجارية
1 915 757 432,18	2 068 582 678,25		مجموع عام للخصوم



حساب النتائج (حسب الطبيعة)

الرقم الضريبي: 098319010014739

السنة المالية التي انتهت	السنة المالية	ملاح ظة	البيان
1 549 688 784,78	1 096 456 403,55		رقم الأعمال
8 736 636,04	62 528,11		مبيعات البضائع
1 524 284 524,54	1 079 267 270,49		مبيعات من المنتجات التامة الصنع
576 050,16	669 762,35		مبيعات من المنتجات الوسيطة
16 091 574,04	16 456 842,60		خدمات أخرى
16 091 574,04	7 456 209,40		تغير مخزونات انتجات المصنعة و ا
2 006 656,57	-		الإنتاج المثبت
14 864 000,00	-		إعانات الاستغلال
1 566 559 441,35	1 103 912 612,95		إنتاج السنة المالية
- 1 272 285 618,91	- 899 311 320,95		المشتريات المستهلكة
- 19 935 209,31	- 16 013 046,01		الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
- 1 292 220 828,22	- 915 324 366,96		إستهلاك السنة المالية
274 338 613,13	188 588 245,99		القيمة المضافة للاستغلال
- 111 097 213,04	- 122 414 098,51		أعباء المستخدمين
- 6 664 533,56	- 4 688 225,69		الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
156 576 866,53	61 485 921,79		الفائض الإجمالي عن الاستغلال
13 793 754,62	24 817 828,42		المنتجات العملية الأخرى
- 624 007,95	- 14 302 310,42		الأعباء العملية الأخرى
- 20 159 303,67	- 20 253 487,08		مخصصات الاهتلاكات
- 561 512 848,18	- 489 070 989,55		مخصصات المؤونات
534 066 817,36	548 399 700,54		استثناء عن خسائر القيمة والمؤونات
122 141 278,71	111 076 663,70		النتيجة العملية
7 629 287,68	8 809 643,84		المنتجات المالية
			الأعباء المالية
7 629 287,68	8 809 643,84		النتيجة المالية
129 770 566,39	119 886 307,54		النتيجة العادية قبل الضرائب
- 30 908 284,72	- 28 009 529,36		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
5 524 146,05	2 670 654,93		الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج
2 122 049 301,01	1 685 939 785,75		مجموع منتجات الأنشطة العادية
- 2 017 662 873,29	-1 501 392 352,64		مجموع أعباء الأنشطة العادية
104 386 427,72	94 547 433,11		النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية المنتوجات (يطلب بيانها)
			العناصر غير العادية الأعباء (يطلب بيانها)
			النتيجة غير العادية
104 386 427,72	94 547 433,11		النتيجة الصافية للسنة المالية



السنة المالية 2013

حساب النتائج (حسب الطبيعة)

الرقم الضريبي: 099807024208980

السنة المالية السابقة	السنة المالية	ملاح ظة	البيان
1 096 456 403,55	1 210 664 748,86		رقم الأعمال
62 528,11	1 682 493,28		مبيعات البضائع
1 079 267 270,49	1 193 869 015,24		مبيعات من المنتجات التامة الصنع
669 762,35	673 036,69		مبيعات من المنتجات الوسيطة
16 456 842,60	14 440 203,65		خدمات أخرى
7 456 209,40	- 9 338 450,40		تغير مخزونات المنتجات المصنعة و ا
-	-		الإنتاج المثبت
-	1 981 266,67	1	إعانات الاستغلال
1 103 912 612,95	1 203 307 565,13		إنتاج السنة المالية
- 899 311 320,95	-1 004 107 316,42		المشتريات المستهلكة
- 16 013 046,01	- 22 618 367,88		الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
- 915 324 366,96	-1 026 725 684,30		إستهلاك السنة المالية
188 588 245,99	176 581 880,83	2	القيمة المضافة للاستغلال
- 122 414 098,51	- 107 062 588,70		أعباء المستخدمين
- 4 688 225,69	- 4 160 690,02		الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
61 485 921,79	65 358 602,11		الفائض الإجمالي عن الاستغلال
24 817 828,42	9 262 611,21	3	المنتجات العملية الأخرى
- 14 302 310,42	- 1 041 759,79	4	الأعباء العملية الأخرى
- 20 253 487,08	- 19 121 664,29		مخصصات الاهتلاكات
- 489 070 989,55	- 456 238 548,50		مخصصات المؤونات
548 399 700,54	476 430 728,19		استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
111 076 663,70	74 649 968,93		النتيجة العملية
8 809 643,84	13 603 561,65		المنتجات المالية
			الأعباء المالية
8 809 643,84	13 603 561,65	5	النتيجة المالية
119 886 307,54	88 253 530,58		النتيجة العادية قبل الضرائب
- 28 009 529,36	- 19 006 666,93		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
2 670 654,93	197 495,10		الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج
1 685 939 785,75	1 702 604 466,18		مجموع منتجات الأنشطة العادية
- 1 591 392 352,64	-1 633 160 107,43		مجموع أعباء الأنشطة العادية
94 547 433,11	69 444 358,75		النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية المنتوجات (يطلب بيانها)
			العناصر غير العادية الأعباء (يطلب بيانها)
-	-		النتيجة غير العادية
94 547 433,11	69 444 358,75		النتيجة الصافية للسنة المالية



السنة المالية 2014

حساب النتائج (حسب الطبيعة)

الرقم الضريبي: 099807024208980

السنة المالية التي انتهت	السنة المالية	ملاح ظة	البيان
1 210 664 748,86	1 101 999 494,38		رقم الأعمال
1 682 493,28	3 907 176,46		مبيعات البضائع
1 193 869 015,24	1 083 249 359,60		مبيعات من المنتجات التامة الصنع
673 036,69	1 096 079,92		مبيعات من المنتجات الوسيطة
14 440 203,65	13 746 878,40		خدمات أخرى
- 9 338 450,40	- 77 439,60		تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المتجانسة الإنتاج المثلث
-	-		إعانات الاستغلال
1 981 266,67	1 619 900,39		إنتاج السنة المالية
1 203 307 565,13	1 103 541 955,17		المشتريات المستهلكة
- 1 004 107 316,42	- 910 897 538,26		الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
- 22 618 367,88	- 24 490 583,56		إستهلاك السنة المالية
- 1 026 725 684,30	- 935 388 121,82		القيمة المضافة للاستغلال
176 581 880,83	168 153 833,35		أعباء المستخدمين
- 107 062 588,70	- 108 797 390,29		الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
- 4 160 690,02	- 4 190 773,79		الفائض الإجمالي عن الاستغلال
65 358 602,11	55 165 669,27		المنتجات العملياتية الأخرى
9 262 611,21	1 197 523,48		الأعباء العملياتية الأخرى
- 1 041 759,79	- 2 325 200,84		مخصصات الاهتلاكات
- 19 121 664,29	- 19 203 829,33		مخصصات المؤونات
- 456 238 548,50	- 457 346 451,90		استثناء عن خسائر القيمة والمؤونات
476 430 728,19	472 398 092,78		النتيجة العملياتية
74 649 968,93	49 885 803,46		المنتجات المالية
13 603 561,65	13 800 000,01		الأعباء المالية
-	- 103 571,33		النتيجة المالية
13 603 561,65	13 696 428,68		النتيجة العادية قبل الضرائب
88 253 530,58	63 582 232,14		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
- 19 006 666,93	- 17 839 827,33		الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج
197 495,10	- 1 838 807,20		مجموع منتجات الأنشطة العادية
1 702 604 466,18	1 590 937 571,44		مجموع أعباء الأنشطة العادية
- 1 633 160 107,43	-1 547 033 973,83		النتيجة الصافية للأنشطة العادية
69 444 358,75	43 903 597,61		العناصر غير العادية المنتوجات (يطلب بيانها)
-	-		العناصر غير العادية الأعباء (يطلب بيانها)
-	-		النتيجة غير العادية
69 444 358,75	43 903 597,61		النتيجة الصافية للسنة المالية



جدول سيولة الخزينة

الرقم الضريبي: 098319010014739

السنة المالية السابقة	السنة المالية	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
2 001 140 414,26	1 182 164 161,73		التحصلات المقبوضة من عند الزبائن
- 2 069 786 554,94	- 1 076 506 496,94		المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
			الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
	43 687 550,72		الضرائب عن النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية)
			تحويلات داخلية للأموال
	- 500 000 000,00		الإيداع بأجل
	560 000 000,00		إسترجاع الإيداع بأجل
	24 530 903,94		تحصلات أخرى
	- 370 219,00		مسحوبات أخرى
- 68 646 140,68	146 130 799,01		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
- 823 023,00	3 993 079,05		المسحوبات عن اقتناء تسيئات عينية أو معنوية
			التحصلات عن عمليات التنازل عن تسيئات عينية أو معنوية
			المسحوبات عن اقتناء تسيئات مالية
			التحصلات عن عمليات التنازل عن تسيئات مالية
6 826 500,00	9 072 000,00		الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
			الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
6 003 477,00	5 078 920,95		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			التحصلات في أعقاب إصدار أسهم
			لحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
			التحصلات المتأتية من القروض
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وسببه
			سيولات
- 62 642 663,68	151 209 719,96		تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)
106 277 780,04	133 634 460,45		أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
133 634 460,45	284 804 180,41		أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
- 62 643 319,59	151 209 719,96		تغير أموال الخزينة في الفترة
41 743 108,13	245 757 153,07		المقارنة مع النتيجة المحاسبية



جدول سيولة الخزينة

الرقم التعريفي الضريبي: 099807024208980

السنة المالية السابقة	السنة المالية	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة عمليانية
1 182 164 161,73	1 237 943 475,29		التحصليات المقبوضة من عند الزبائن
- 1 076 506 496,94	- 1 160 808 082,29		المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
- 43 687 550,72	- 32 478 773,00		الضرائب عن النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية)
			تحويلات داخلية للأموال
- 500 000 000,00	- 600 000 000,00		الإيداع بأجل
560 000 000,00	500 000 000,00		إسترجاع الإيداع بأجل
24 530 903,94	3 192 227,27		تحصليات أخرى
- 370 219,00	- 124 105,31		مسحوبات أخرى
146 130 799,01	- 52 275 258,04		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
- 3 993 079,05	- 2 328 591,00		المسحوبات عن اقتناء تسيبات عينية أو معنوية
	16 700,00		التحصليات عن عمليات التنازل عن تسيبات عينية أو معنوية
			المسحوبات عن اقتناء تسيبات مالية
			التحصليات عن عمليات التنازل عن تسيبات مالية
9 072 000,00	129 452,06		الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
			الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
5 078 920,95	- 2 182 438,94		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			التحصليات في أعقاب إصدار أسهم
			لحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
			التحصليات المتأتية من القروض
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
-	-		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وسبه سيولات
151 209 719,96	- 54 457 696,98		تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)
133 634 460,45	284 844 180,41		أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
284 844 180,41	230 386 483,43		أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
151 209 719,96	- 54 457 696,98		تغير أموال الخزينة في الفترة
245 757 153,07	14 986 661,77		المقاربة مع النتيجة المحاسبية



جدول سيولة الخزينة

الرقم التعريفي الضريبي: 099807024208980

السنة المالية السابقة	السنة المالية	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة العمليات
1 237 943 475,29	1 127 826 813,33		التحصليات المقبوضة من عند الزبائن
- 1 160 808 082,29	- 1 085 504 757,91		المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
			الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
- 32 478 773,00	- 5 705 000,00		الضرائب عن النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
	- 38 448 000,00		تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			عتماد مخصص من تحويلات داخلية للأموال
- 600 000 000,00	-		الإيداع بأجل
500 000 000,00	-		إسترجاع الإيداع بأجل
3 192 227,27	1 766 473,26		تحصليات أخرى
- 124 105,31	-		مسحوبات أخرى
- 52 275 258,04	- 64 471,32		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
- 2 328 591,00	- 114 528 421,14		المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية
16 700,00	-		التحصليات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية
			المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية
-	-		التحصليات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية
129 452,06	12 420 000,00		الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
			الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
- 2 182 438,94	- 102 108 421,14		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			التحصليات في أعقاب إصدار أسهم
			لحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
	109 087 268,26		التحصليات المتأتية من القروض
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
-	109 087 268,26		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة
			تغيرات سعر الصرف على السيولات وسببه
-	-		سيولات
- 54 457 696,98	6 914 375,80		تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج)
284 841 180,41	230 386 483,43		أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
230 386 483,43	237 300 859,23		أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
- 54 457 696,98	6 914 375,80		تغير أموال الخزينة في الفترة
14 986 661,77	50 817 973,41		المقاربة مع النتيجة المحاسبية

ملاحق مؤسسة

المطالعن الكبرى للجنوب

GMS

أومانس

بِسْكِرَة

SPA LES GRANDS MOULIN DU SUD

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

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

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains		74 715 080,00	0,00	74 715 080,00
Bâtiments		427 467 260,74	122 305 417,63	305 161 843,10
Autres immobilisations corporelles		706 924 417,45	677 668 888,74	29 255 528,70
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		9 565 529,94	4 782 764,97	4 782 764,97
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				0,00
Autres participations et créances rattachées				0,00
Autres titres immobilisés				0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		163 904 996,68	0,00	163 904 996,68
Impôts différés actif		9 853 047,90	0,00	9 853 047,90
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 392 430 332,70	804 757 071,34	587 673 261,36
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		41 344 951,70	0,00	41 344 951,70
Créances et emplois assimilés				
Clients		82 938 291,13	7 552 425,60	75 385 865,53
Autres débiteurs		30 705 311,05	1 239 870,43	29 465 440,62
Impôts et assimilés		3 626 492,24	0,00	3 626 492,24
Autres créances et emplois assimilés				0,00
Disponibilités et assimilés				0,00
Placements et autres actifs financiers courants				0,00
Trésorerie		22 874 434,35	0,00	22 874 434,35
TOTAL ACTIF COURANT		181 489 480,47	8 792 296,03	172 697 184,44
TOTAL GENERAL ACTIF		1 573 919 813,18	813 549 367,38	760 370 445,80

Minoterie Semoulerie

ZONE DACTIVITE OUMACHE BISKRA

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

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains		74 715 080,00		74 715 080,00
Bâtiments		427 467 260,74	133 996 633,55	293 470 627,18
Autres immobilisations corporelles		711 831 707,61	699 769 721,74	12 061 985,87
Immobilisations en concession				0,00
Immobilisations encours		9 575 129,94	4 782 764,97	4 792 364,97
Immobilisations financières				0,00
Titres mis en équiva ence				0,00
Autres participations et créances rattachées				0,00
Autres titres immobilisés				0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		200 440 847,59	8 868 800,00	191 572 047,59
Impôts différés actif		9 853 047,90		9 853 047,90
ACTIF COURANT		1 433 883 073,78	847 417 920,26	586 465 153,52
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés		47 986 059,66		47 986 059,66
Clients				
Autres débiteurs		86 609 694,12	17 540 212,00	69 069 482,12
Impôts et assimilés		29 722 162,27		29 722 162,27
Autres créances et emplois assimilés		3 695 092,22		3 695 092,22
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		40 185 111,23		40 185 111,23
TOTAL ACTIF COURANT		208 198 119,50	17 540 212,00	190 657 907,50
TOTAL GENERAL ACTIF		1 642 081 193,27	864 958 132,26	777 123 061,02

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA
N° D'IDENTIFICATION: 099907024213903

EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14
PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains		74 715 080,00		74 715 080,00
Bâtiments		427 467 260,74	145 212 155,15	282 255 105,58
Autres immobilisations corporelles		711 891 864,87	703 284 272,17	8 607 592,70
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence		137 575 129,94	7 174 147,46	130 400 982,48
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		271 208 389,95	8 868 800,00	262 339 589,95
Impôts différés actif		380 402,58		380 402,58
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 623 238 128,08	864 539 374,78	758 698 753,30
ACTIF COURANT				
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés				
Clients		45 578 800,75		45 578 800,75
Autres débiteurs		105 279 637,93	34 169 644,00	71 109 993,93
Impôts et assimilés		13 841 527,40		13 841 527,40
Autres créances et emplois assimilés		113 358 142,86		113 358 142,86
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		30 270 356,18		30 270 356,18
TOTAL ACTIF COURANT		308 328 465,12	34 169 644,00	274 158 821,12
TOTAL GENERAL ACTIF		1 931 566 593,20	898 709 018,78	1 032 857 574,42

SPA LES GRANDS MOULIN DU SUD

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:
PERIODE DU:

01/01/12 AU 31/12/12
01/01/12 AU 31/12/12

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2012
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		300 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-58 318 844,97
Autres capitaux propres - Report à nouveau	الذخيرة المالية	174 395 254,52
Comptes de liaison	رؤوس أموال	131 945 882,63
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I		548 022 292,18
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	حسابات على بنوك	331 280,00
Impôts (différés et provisionnés)	إقترا ضرائب والتزامات مالية	1 608 683,20
Autres dettes non courantes	ضرائب مؤجلة و (مؤجلة)	
Provisions et produits constatés d'avance	متوسطات وأعباء أخرى مؤجلة	
TOTAL II	مجموع الخصوم غير متداولة	1 939 963,20
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	الموردون	192 545 252,43
Impôts	ديون الموردين / ديون الموردين	5 226 337,92
Autres dettes	ديون مبالغ متداولة	12 636 600,06
Trésorerie passif	حسابات مالية	
TOTAL III	مجموع الخصوم المتداولة	210 408 190,42
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	المجموع العام للخصوم	760 370 445,80

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2013
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		300 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		23 811 982,42
Autres capitaux propres - Report à nouveau		116 076 790,95
Comptes de liaison		114 639 447,10
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I		554 528 220,46
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		331 280,00
Impôts (différés et provisionnés)		1 608 683,20
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		1 939 963,20
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés		207 652 830,94
Impôts		
Autres dettes		4 135 950,56
Trésorerie passif		8 866 095,86
TOTAL III		220 654 877,35
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		777 123 061,02

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA
N° D'IDENTIFICATION: 099907024213903

EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14
PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2014
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		300 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		28 386 443,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau		139 888 773,37
Comptes de liaison		224 006 021,51
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I		692 281 238,04
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		121 478 537,42
Impôts (différés et provisionnés)		1 608 683,20
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		123 087 220,62
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés		204 313 704,02
Impôts		2 004 304,77
Autres dettes		11 171 106,97
Trésorerie passif		
TOTAL III		217 489 115,76
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 032 857 574,42

SPA LES GRANDS MOULIN DU SUD
 ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:
 PERIODE DU:

01/01/12 AU 31/12/12
 01/01/12 AU 31/12/12

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2012
Ventes et produits annexes		
Variation stocks produits finis et en cours		1 134 118 427,65
Production immobilisée		69 761 153,54
Subventions d'exploitation		1 17 947,20
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 204 057 528,38
Achats consommés		-1 039 738 117,73
Services extérieurs et autres consommations		-17 569 126,78
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 057 307 244,50
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		146 750 283,88
Charges de personnel		-62 352 229,86
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 712 222,86
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		79 685 831,16
Autres produits opérationnels		2 534 368,75
Autres charges opérationnelles		-1 170 255,70
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-137 371 667,33
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 423 331,20
V-RESULTAT OPERATIONNEL		-53 898 391,92
Produits financiers		51 073,18
Charges financières		-4 471 144,83
VI-RESULTAT FINANCIER		-4 420 071,65
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-58 318 463,57
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 209 066 301,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 267 384 765,09
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-58 318 463,57
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-58 318 463,57

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2013
Ventes et produits annexes		
Variation stocks produits finis et en cours		1 177 225 906,97
Production immobilisée		72 374 921,08
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 249 600 828,05
Achats consommés		-1 086 890 747,30
Services extérieurs et autres consommations		-18 028 842,38
II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE		-1 104 919 589,69
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		144 681 238,36
Charges de personnel		-64 759 303,37
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 352 416,77
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		75 569 518,22
Autres produits opérationnels		48 448,22
Autres charges opérationnelles		-79 667,35
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-139 487 497,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		59 712 312,54
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-4 236 886,10
Produits financiers		494 433,66
Charges financières		-343 064,69
VI-RESULTAT FINANCIER		151 368,97
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-4 085 517,13
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 309 856 022,47
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 313 941 539,60
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 085 517,13
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RES'ULTAT NET DE L'EXERCICE		-4 085 517,13

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14
PERIODE DU:01/01/14 AU 31/12/14**COMPTE DE RESULTAT/NATURE**

LIBELLE	NOTE	2014
Ventes et produits annexes		988 546 129,97
Variation stocks produits finis et en cours		67 030 799,06
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 055 576 929,03
Achats consommés		-869 722 622,43
Services extérieurs et autres consommations		-20 937 976,82
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-890 660 599,26
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		164 916 329,78
Charges de personnel		-72 829 340,54
Impôts, taxes et versements assimilés		-13 004 046,50
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		79 082 942,74
Autres produits opérationnels		17 747 312,76
Autres charges opérationnelles		-506 552,98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-109 341 007,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions		75 732 246,34
V- RESULTAT OPERATIONNEL		62 714 941,73
Produits financiers		88 478,82
Charges financières		-24 932 332,07
VI-RESULTAT FINANCIER		-24 843 853,25
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		37 871 088,48
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-12 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-9 472 645,32
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 149 144 966,96
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 120 758 523,80
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		28 386 443,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		28 386 443,16

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE EXERCICE 2012

LIBELLE	NOTE	2012
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients		1 164 864 025,45
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 182 200 634,59
Intérêts et autres frais financiers payés		-834 032,12
Impôts sur les résultats payés		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-18 170 641,26
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-1 150 342,30
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-19 320 983,56
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-551 515,52
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		-50 121 421,77
Intérêts encaissés sur placements financiers		103 648,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		51 073,18
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-50 518 216,19
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissements provenant d'emprunts		114 487 144,04
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-44 838 985,90
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		69 648 158,14
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		-191 041,53
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		23 065 475,88
Variation de trésorerie de la période		
Rapprochement avec le résultat comptable		22 874 434,35
		-191 041,53
		58 127 422,04

صاحب المصروفين
 مكيان

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE EXERCICE 2013

LIBELLE	NOTE	2013
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients		1 187 436 795,80
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 206 341 972,47
Intérêts et autres frais financiers payés		-230 683,21
Impôts sur les résultats payés		-3 698 701,60
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-22 834 558,18
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		980 651,40
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		21 853 897,03
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 892 581,50
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-12 729 663,71
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		1 553 812,50
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		494 433,69
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		14 573 398,76
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissements provenant d'emprunts		74 432 870,53
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-20 694 297,81
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		53 738 572,72
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		17 310 676,88
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		22 874 434,35
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		40 185 111,23
Rapprochement avec le résultat comptable		17 310 676,88
		-6 501 305,54

Minoterie Semoulerie

ZONE D'ACTIVITE OUMACHE BISKRA

N° D'IDENTIFICATION: 099907024213903

EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14
PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients		984 846 250,62
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-975 403 597,36
Intérêts et autres frais financiers payés		-6 769 263,27
Impôts sur les résultats payés		-8 000,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 665 389,99
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-505 914,06
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		2 159 475,94
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-70 384,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-75 007 542,36
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		15 440 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		88 478,82
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-59 549 447,54
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissements provenant d'emprunts		78 383 000,14
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-30 907 783,58
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		47 475 216,55
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-9 914 755,05
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		40 185 111,23
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		30 270 356,18
Variation de la trésorerie de la période		-9 914 755,05
Rapprochement avec le résultat comptable		-38 301 198,21

ملاحق مؤسسة

مطالحن الأوراس

وحلة أريس

- بالغة -

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		758 923 490,88	494 256 223,52	264 667 267,36	272 271 178,32
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>					
<i>Impôts différés actif</i>		5 161 892,13		5 161 892,13	3 986 840,16
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		764 085 383,01	494 256 223,52	269 829 159,49	276 258 018,48
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		109 427 329,27	3 896 526,80	105 530 802,47	22 067 454,16
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					60 160 733,39
<i>Clients</i>		131 380 234,12	6 377 234,12	125 003 000,00	127 084 090,29
Groupe et associés					
<i>Autres débiteurs</i>		18 902 610,89	11 930 838,00	6 971 772,89	10 460 710,00
<i>Impôts et assimilés</i>		930,08		930,08	53 008,16
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>		3 124 349,00		3 124 349,00	3 296 628,31
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		31 819 223,74		31 819 223,74	27 066 854,07
TOTAL ACTIF COURANT		294 654 677,10	22 204 598,92	272 450 078,18	250 189 478,38
TOTAL GENERAL ACTIF		1 058 740 060,11	516 460 822,44	542 279 237,67	526 447 496,86

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		799 994 393,94	505 649 949,76	294 344 444,18	264 667 267,36
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>					
<i>Impôts différés actif</i>		4 735 842,96		4 735 842,96	5 161 892,13
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		804 730 236,90	505 649 949,76	299 080 287,14	269 829 159,49
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		88 031 997,19	1 584 000,00	86 447 997,19	105 530 802,47
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
<i>Clients</i>		26 346 734,12	8 208 234,12	18 138 500,00	125 003 000,00
Groupe et associés					
<i>Autres débiteurs</i>		21 359 075,62	11 930 838,00	9 428 237,62	6 971 772,89
<i>Impôts et assimilés</i>					930,08
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>		763 386,64		763 386,64	3 124 349,00
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		34 167 218,17		34 167 218,17	31 819 223,74
TOTAL ACTIF COURANT		170 668 411,74	21 723 072,12	148 945 339,62	272 450 078,18
TOTAL GENERAL ACTIF		975 398 648,64	527 373 021,88	448 025 626,76	542 279 237,67

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		820 605 480,20	524 374 136,64	296 231 343,56	294 344 444,18
Immobilisations en cours		1 456 007,43		1 456 007,43	
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		4 958 301,27		4 958 301,27	4 735 842,96
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		827 019 788,90	524 374 136,64	302 645 652,26	299 080 287,14
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		82 748 400,59	557 235,07	82 191 165,52	86 447 997,19
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		30 907 734,12	7 697 234,12	23 210 500,00	18 138 500,00
Groupe et associés					
Autres débiteurs		27 293 779,18	11 930 838,00	15 362 941,18	9 428 237,62
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés		1 478 636,38		1 478 636,38	763 386,64
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		23 040 807,29		23 040 807,29	34 167 218,17
TOTAL ACTIF COURANT		165 469 357,56	20 185 307,19	145 284 050,37	148 945 339,62
TOTAL GENERAL ACTIF		992 489 146,46	544 559 443,83	447 929 702,63	448 025 626,76

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis رأس مال			
Capital non appelé رأس مال غير متعلق به			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1)) مبالغ و ارباح و احتياطات مدمجة (1)			
Ecart de réévaluation عوارض اعادة التقييم			
Ecart d'équivalence (1) عوارض المعادلة (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)) نتيجة مبيعاته (1)		-2 295 177,33	24 749 790,75
Autres capitaux propres - Report à nouveau رؤوس أموال مستلمة - تمصيل من جديد		412 149 582,25	412 149 582,25
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues, charges, produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
X Liaisons inter unités		-531 453 326,84	-580 158 675,36
TOTAL CAPITAUX PROPRES I - رأس المال الزهجا		-121 598 921,92	-143 259 302,36
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières قروض و ديون مالية			
Emprunts d'investissement			
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes صنتو صادرة واعبادا حرة مؤجلة			
Dettes rattachées à des participation مؤجلة ديون احره غير جارحة			
Impôts différés passif اصدان مؤجلة و مؤجلة اصدان عمل المحرم		25 331 000,90	28 006 949,63
Provisions et produits constatés d'avance مؤجلة اصدان للخدمة سلفا		29 152 207,67	22 967 723,60
Créditeurs passif courant صفرات مؤجلة مؤجلة			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II - صفرات مؤجلة مؤجلة		54 483 208,57	50 974 673,23
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			16 950 297,52
Fournisseurs et comptes rattachés		12 045 984,74	7 770 766,80
Operation Groupe		589 112 067,33	589 112 067,33
Impôts صفرات مؤجلة		1 610 239,00	1 042 421,13
Autres dettes ديون احره جارحة		6 626 659,95	3 856 573,21
Trésorie Passif صريرة سالفية			
TOTAL PASSIFS COURANTS III - صفرات مؤجلة مؤجلة		609 394 951,02	618 732 125,99
TOTAL GENERAL PASSIF		542 279 237,67	526 447 496,86
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		37 172 902,26	-2 295 177,33
Autres capitaux propres - Report à nouveau		412 149 582,25	412 149 582,25
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
		-525 483 194,64	-531 453 326,84
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-76 160 710,13	-121 598 921,92
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Créditeurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		24 442 903,67	25 331 000,90
Provisions et produits constatés d'avance		22 241 178,89	29 152 207,67
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		46 684 082,56	54 483 208,57
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 968 518,53	12 045 984,74
Operation Groupe		468 749 067,33	589 112 067,33
Impôts		2 142 624,00	1 610 239,00
Autres dettes		2 708 016,53	6 626 659,95
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		477 568 226,39	609 394 951,02
TOTAL GENERAL PASSIF		448 091 598,82	542 279 237,67
(1) a utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		46 376 636,33	37 172 902,26
Autres capitaux propres - Report à nouveau		412 149 582,25	412 149 582,25
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-575 210 321,68	-525 483 194,64
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		23 147 239,91	24 442 903,67
Provisions et produits constatés d'avance		20 340 861,41	22 241 178,89
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		43 488 101,32	46 684 082,56
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		10 894 279,58	3 968 518,53
Operation Groupe		468 749 267,33	468 749 067,33
Impôts		1 210 365,00	2 142 624,00
Autres dettes		3 089 518,08	2 708 016,53
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		483 943 429,99	477 568 226,39
TOTAL GENERAL PASSIF		410 747 428,21	448 091 598,82
<small>(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés</small>			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		760 066 365,53	497 966 143,00
Variation stocks produits finis et en cours		7 363 361,85	-1 027 177,10
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		18 077 000,00	3 975 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		785 506 727,38	500 913 965,90
Achats consommés		666 777 174,50	411 973 799,32
Services extérieurs et autres consommations		17 073 248,26	12 241 950,11
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		683 850 422,76	424 215 749,43
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		101 656 304,62	76 698 216,47
Charges du personnel		47 366 641,98	44 086 465,34
Impôts, taxes et versements assimilés		2 645 878,00	1 826 981,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		51 643 784,64	30 784 770,13
Autres produits opérationnels		17 005 160,38	1 935 608,47
Autres charges opérationnelles		61 422 119,79	14 780,26
Dotations aux amortissements et aux provisions		14 772 990,76	13 557 585,37
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 399 987,50	4 584 714,43
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-6 146 178,03	23 732 727,40
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-6 146 178,03	23 732 727,40
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 851 000,70	-1 017 063,35
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		803 911 875,26	507 434 288,80
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		806 207 052,59	482 684 498,05
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 295 177,33	24 749 790,75
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-2 295 177,33	24 749 790,75
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		729 183 694,90	760 066 365,53
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		10 185 084,70	7 363 361,85
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		19 288 930,00	18 077 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		758 657 709,60	785 506 727,38
Achats consommés		648 055 399,08	666 777 174,50
Services extérieurs et autres consommations		13 504 159,25	17 073 248,26
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		661 559 558,33	683 850 422,76
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		97 098 151,27	101 656 304,62
Charges du personnel		48 919 630,30	47 366 641,98
Impôts, taxes et versements assimilés		2 344 860,00	2 645 878,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		45 833 660,97	51 643 784,64
Autres produits opérationnels		2 491 243,57	17 005 160,38
Autres charges opérationnelles		66 252,87	61 422 119,79
Dotations aux amortissements et aux provisions		16 496 637,63	14 772 990,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 948 840,16	1 399 987,50
V. RESULTAT OPERATIONNEL		36 710 854,20	-6 146 178,03
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		36 710 854,20	-6 146 178,03
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-462 048,06	-3 851 000,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		766 097 793,33	803 911 875,26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		728 924 891,07	806 207 052,59
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		37 172 902,26	-2 295 177,33
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		37 172 902,26	-2 295 177,33
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		747 469 002,78	729 183 694,90
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		-6 416 219,00	10 185 084,70
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		10 086 550,00	19 288 930,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		751 139 333,78	758 657 709,60
Achats consommés		624 425 600,09	648 055 399,08
Services extérieurs et autres consommations		19 233 334,52	13 504 159,25
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		643 658 934,61	661 559 558,33
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		107 480 399,17	97 098 151,27
Charges du personnel		42 196 580,01	48 919 630,30
Impôts, taxes et versements assimilés		2 306 075,00	2 344 860,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		62 977 744,16	45 833 660,97
Autres produits opérationnels		2 086 643,09	2 491 243,57
Autres charges opérationnelles		28 242,01	66 252,87
Dotations aux amortissements et aux provisions		23 287 953,78	16 496 637,63
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 110 322,80	4 948 840,16
V. RESULTAT OPERATIONNEL		44 858 514,26	36 710 854,20
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		44 858 514,26	36 710 854,20
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 518 122,07	-462 048,06
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		756 336 299,67	766 097 793,33
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		709 959 663,34	728 924 891,07
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		46 376 636,33	37 172 902,26
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		46 376 636,33	37 172 902,26
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE

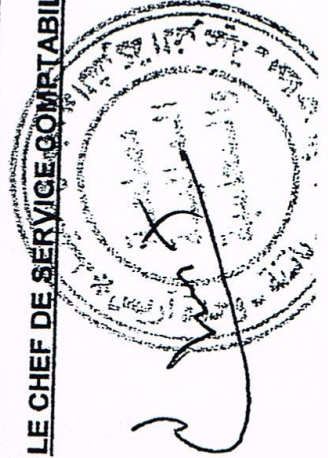
(Méthode Directe)

Période du : 01/01/2012 au : 30/06/2012

U/DA

Intitulé	Note	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	TOTAL
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles								
Encaissement reçus des clients		50 492 992	64 644 405	52 861 465	76 319 054	84 045 457	63 094 628	391 458 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		6 195 721	6 195 341	6 177 724	9 687 725	8 796 835	10 617 407	47 670 753
Intérêts et autres frais financiers payés		5 866	8 455	14 091	9 116	17 472	13 815	68 815
Placement DAT								0
Impôts sur les résultats payés		61 030 000	50 100 000	54 070 000	90 170 000	66 980 000	63 520 000	385 870 000
virements émis au compte principal siège		6 000 000	6 000 000	6 000 000	8 000 000	13 000 000	9 000 000	48 000 000
Accréditifs accordés		100 000	0	50 000	50 000	50 000	50 000	300 000
Alimentation caisse		10 838 595	14 340 609	1 450 351	15 597 787	21 201 150	2 106 594	5 548 432
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires								
Flux de trésorerie liés à éléments extraordinaires (à préciser)								
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		10 838 595	14 340 609	1 450 351	15 597 787	21 201 150	2 106 594	5 548 432
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement								
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles								
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles								
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières								
Intérêts encaissés sur placements financiers		0	0	0	0	0	0	0
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie provenant des activités de financement								
Encaissements suite à l'émission d'actions								
Dividendes et autres distributions effectués								
Encaissements provenant d'emprunts								
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés								
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)								
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités								
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		10 838 595	14 340 609	1 450 351	15 597 787	21 201 150	2 106 594	5 548 432
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		27 066 854	16 228 259	30 568 867	29 118 516	13 520 729	34 721 879	151 225 104
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		16 228 259	30 568 867	29 118 516	13 520 729	34 721 879	32 615 285	156 773 536
Variation de trésorerie de la période		-10 838 595	14 340 609	-1 450 351	-15 597 787	-21 201 150	-2 106 594	-5 548 432

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE



Rapprochement avec le résultat comptable

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode Directe)

Période du : 01/01/2013 au : 31/12/2013

U/DA

Intitulé	Note	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles														
Encaissement reçus des clients		57 376 675	60 778 585	59 266 572	56 801 193	50 022 640	59 859 527	62 341 452	46 668 935	56 630 990	63 241 550	60 635 093	82 910 731	716 631 943
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		5 760 855	5 853 259	6 361 528	9 948 339	8 801 005	7 911 319	7 412 514	7 546 109	7 408 625	8 850 655	9 343 969	8 777 540	93 975 717
Intérêts et autres frais financiers payés		31 077	8 867	14 406	8 062	9 526	21 407	9 525	9 832	19 177	8 215	7 755	23 087	170 938
Placement DAT														
Impôts sur les résultats payés														
virements émis au compte principal siège														
Accréditifs accordés														
Alimentation caisse		68 700 000	56 900 000	72 900 000	43 100 000	44 700 000	78 300 000	53 900 000	38 700 000	65 500 000	59 200 000	54 600 000	78 800 000	713 300 000
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 000 000	4 000 000	5 000 000	12 000 000	7 000 000	10 000 000	7 000 000	8 000 000	6 000 000	10 000 000	7 000 000	14 000 000	95 000 000
Flux de trésorerie liés à éléments extraordinaires (à préciser)		100 000	50 000	50 000	0	50 000	50 000	50 000	0	50 000	50 000	50 000	40 000	540 000
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		10 215 257	9 641 460	15 059 362	15 744 792	3 462 109	16 423 199	7 969 413	8 412 894	10 348 813	5 132 890	8 633 369	9 270 104	3 845 990
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement														
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles														
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles														
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières														
Intérêts encaissés sur placements financiers														
Dividendes et quote-part de résultats reçus														
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)														
Flux de trésorerie provenant des activités de financement														
Encaissements suite à l'émission d'actions														
Dividendes et autres distributions effectués														
Encaissements provenant d'emprunt														
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés														
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)														
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités														
variation de trésorerie de la période (A+B+C)														
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice														
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice														
variation de trésorerie de la période														
approchement avec le résultat comptable														

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE

LE DIRECTEUR D'UNITE

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode Directe)

Période du : 01/01/2014 au : 31/12/2014

UJDA

Intitulé	Note	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles														
Encaissement reçus des clients		45 908 873	58 097 900	70 551 200	72 990 089	60 304 607	79 624 238	35 236 413	36 128 872	71 776 235	62 248 838	68 081 338	68 949 059	729 897 663
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		8 574 908	5 825 210	6 165 509	6 981 266	10 418 525	9 279 240	7 477 252	7 596 761	7 656 746	6 037 605	6 078 430	9 365 318	91 456 768
Intérêts et autres frais financiers payés		6 045	11 158	50 762	15 150	11 195	31 082	9 355	12 254	13 723	4 973	6 871	22 460	195 026
Placement DAT														
Impôts sur les résultats payés														
Virements émis au compte principal siège		56 000 000	50 500 000	82 100 000	67 900 000	53 500 000	93 300 000	34 500 000	44 700 000	48 400 000	62 160 000	78 100 000	65 000 000	736 160 000
Accréditifs accordés		6 000 000	7 000 000	6 000 000	8 000 000	11 000 000	5 000 000	8 000 000	10 000 000	7 000 000	8 000 000	5 000 000	8 000 000	89 000 000
Alimentation caisse		100 000	250 000	250 000	200 000	200 000	400 000	300 000	300 000	100 000	200 000	190 000	270 000	2 760 000
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-12 772 080	8 511 533	-12 015 070	5 893 673	7 174 887	-18 386 083	949 807	-6 480 142	22 805 766	1 846 260	-11 293 963	2 291 281	-11 674 131
Flux de trésorerie liés à éléments extraordinaires (à préciser)														
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-12 772 080	8 511 533	-12 015 070	5 893 673	7 174 887	-18 386 083	949 807	-6 480 142	22 805 766	1 846 260	-11 293 963	2 291 281	-11 674 131
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement														
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles														
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			107 000			131 182	247 616			96 408	62 010	163 683	217 683	1 025 581
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières														
Intérêts encaissés sur placements financiers														
Dividendes et quote-part de résultats reçus														
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		0	-107 000	0	0	-131 182	-247 616	0	0	-96 408	-62 010	-163 683	-217 683	-1 025 581
Flux de trésorerie provenant des activités de financement														
Encaissements suite à l'émission d'actions														
Dividendes et autres distributions effectués														
Encaissements provenant d'emprunts														
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés														
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités														
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-12 772 080	8 404 533	-12 015 070	5 893 673	7 043 705	-18 633 699	949 807	6 480 142	22 509 358	1 784 250	-11 457 646	2 073 598	-12 699 712
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		33 573 717	20 801 637	29 206 170	17 191 100	23 084 774	30 128 479	11 494 780	12 444 587	5 964 445	28 473 803	30 258 053	18 800 407	20 874 005
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		20 801 637	29 206 170	17 191 100	23 084 774	30 128 479	11 494 780	12 444 587	5 964 445	28 473 803	30 258 053	18 800 407	20 874 005	0
Variation de trésorerie de la période		-12 772 080	8 404 533	-12 015 070	5 893 673	7 043 705	-18 633 699	949 807	6 480 142	22 509 358	1 784 250	-11 457 646	2 073 598	-20 874 005
Rapprochement avec le résultat comptable														

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE