

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبة

رقم:

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين: فراحتية رضوان

جعيط عادل

تحت عنوان

أثر استخدام جدول تدفقات الخزينة

في ترشيد قرارات المؤسسة

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة

السنة المالية المقفلة -2017-

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

أ. بوبكر رزيقات

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

د. عبد الوهاب جباري

مناقشا

جامعة المسيلة

د. مصطفى قمان

السنة الجامعية: 2018 /2017

# شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبك وخليتك الأمين عليه أزكى الصلاة والتسليم.

نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتتان والعرفان

إلى

الدكتور **عبد الوهاب جباري** الذي شرفنا بقبوله الإشراف على المذكرة والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وتشجيعاته العلمية القيمة رغم انشغالاته ووقته الثمين، نسأل الله أن يحقق له الريادة والزيادة وأن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي وأن يجمعنا وإياه مع الحبيب المصطفى عليه أزكى الصلاة والتسليم.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه المذكرة. الأستاذ **بوبكر رزيقات** والدكتور **مصطفى قمان** والذين تشرفنا بتدريسهم لنا كما لم يبخلوا علينا بتشجيعاتهم العلمية القيمة.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل **عريوة عبد الرشيد** الذي ساعدنا بخطاه المتواضعة ومعلوماته القيمة والمفيدة نسأل الله أن يجعلها الله في ميزان حسناته.

فراحتية رضوان ، جعنيط عادل

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان
	الفهارس
I-III	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
أ- خ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة</b>	
09	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجدول تدفقات الخزينة
11	المطلب الأول: ماهية جدول تدفقات الخزينة وأهدافه
11	أولاً: ماهية جدول تدفقات الخزينة
13	ثانياً: أهداف جدول تدفقات الخزينة
14	المطلب الثاني: استخدامات جدول تدفقات الخزينة وأهميته
14	أولاً : استخدامات جدول تدفقات الخزينة
16	ثانياً: أهمية جدول تدفقات الخزينة
17	المطلب الثالث : عرض جدول تدفقات الخزينة وكيفية اعداده
17	أولاً : عرض محتوى جدول تدفقات الخزينة
21	ثانياً: كيفية اعداد جدول تدفقات الخزينة
30	المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية
30	المطلب الأول: مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها
30	أولاً :مفهوم الخزينة
35	ثانياً : العناصر المكونة للخزينة

## فهرس المحتويات

37	المطلب الثاني: حساب الخزينة ووضعياتها
37	أولاً: حساب الخزينة
39	ثانياً: دراسة وضعيات الخزينة
41	المطلب الثالث: تسيير الخزينة وفهم مشاكلها
41	أولاً: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها
43	ثانياً: مشاكل تسيير الخزينة والعوامل المؤثرة فيها
47	المبحث الثالث: ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة
47	المطلب الأول: تحليل صافي التدفقات النقدية لمختلف الأنشطة
47	أولاً: التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
49	ثانياً: التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
51	ثالثاً: التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
52	المطلب الثاني : أنواع القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
52	أولاً: قرار الاستثمار
54	ثانياً: قرار التمويل
54	ثالثاً: قرار توزيع الأرباح
56	المطلب الثالث: المؤشرات ونسب التدفقات النقدية المستخدمة في ترشيد القرارات
56	أولاً : مؤشرات جودة السيولة المالية
59	ثانياً: التحليل بواسطة النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة
62	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة السنة المالية 2017</b>	
64	تمهيد
66	المبحث الأول: التعريف بميدان التريص وضعية الدراسة
66	المطلب الأول: ماهية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
66	أولاً: نشأة ونشاطات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -
67	ثانياً: مكونات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -

## فهرس المحتويات

70	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
70	أولاً: مهام المؤسسة
71	ثانياً: أهداف المؤسسة
72	ثالثاً: الهيكل التنظيمي العام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز
73	المطلب الثالث: التعريف بمديرية توزيع كهرباء والغاز بالمسيلة ميدان الدراسة
78	المبحث الثاني: عرض وتحليل القوائم المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
78	المطلب الأول: عرض القوائم المالية للسنة المالية 2017
78	أولاً: ميزانية الأصول 2017
79	ثانياً: ميزانية الخصوم 2017
80	ثالثاً: جدول النتائج 2017
81	رابعاً: جدول تدفقات الخزينة 2017
82	المطلب الثاني: تحليل التدفقات النقدية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
82	أولاً: التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستغلال
86	ثانياً: التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستثمار
87	ثالثاً: التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة التمويل
88	المطلب الثالث: تسيير الخزينة وإدارة التدفقات النقدية
93	المبحث الثالث: مؤشرات التوازن المالي المستخدمة في ترشيد القرارات
93	المطلب الأول: حساب الخزينة وتحليل وضعياتها بواسطة رأس المال العامل
96	المطلب الثاني: التحليل بواسطة السيولة المالية
97	المطلب الثالث: التحليل باستخدام المؤشرات والنسب المالية.
100	خلاصة الفصل.
102	الخاتمة العامة
111	قائمة المراجع
115	قائمة الملاحق
/	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	تأثير التدفقات النقدية من أنشطة المؤسسة على الرصيد النقدي	(1.1)
18	نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	(2.1)
19	نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	(3.1)
37	الميزانية الوظيفية المفصلة.	(1.2)
73	جدول يوضح حجم نشاط مديرية التوزيع بالمسيلة سنة 2017	(1.3)
78	ميزانية أصول المؤسسة للسنة المالية المقفلة 2017 المبالغ بـKDA	(1.4)
79	ميزانية الخصوم المؤسسة للسنة المالية المقفلة 2017 المبالغ بـKDA	(2.4)
80	جدول النتائج حسب الطبيعة لسنة المالية 2017 المبالغ بـ KDA .	(3.4)
81	جدول تدفقات الخزينة: وفقا للطريقة المباشرة للفترة المالية 2017	(4.4)
90	وضعية حسابات الخزينة للسنة المالية 2017 المبالغ بـKDA	(5.4)
93	جانب أصول الميزانية الوظيفية لسنة 2017 المبالغ بـ KDA.	(1.5)
94	جانب خصوم الميزانية الوظيفية لسنة 2017 المبالغ بـ KDA.	(2.5)
94	الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2017 المبالغ بـ KDA.	(3.5)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	الحركة المستمرة للتدفقات النقدية	(1.1)
34	التدفقات في خزينة المؤسسة الاقتصادية.	(2.1)
40	التمثيل البياني لوضعيات الخزينة.	(3.1)
72	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز	(1.2)
75	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة	(2.2)
84	مسار التدفقات النقدية الداخلة	(3.2)

# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

شهد الاقتصاد الجزائري تطورات سريعة من أهمها تحول الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق ومن هذا المنطلق كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مواكبة التطورات الحاصلة وذلك باعتمادها على آليات تسيير حديثة تركز أساسا على تحقيق التوازن المالي وترشيد قراراتها المالية.

إن ما تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن هو الوصول إلى تحقيق أهدافها مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والبقاء، وذلك عن طريق تحديد طرق التسيير والتحكم فيها. فبقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة، وأدائها المالي خاصة والكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا في المدى القصير والبعيد.

ومن أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدم التحكم في مؤشرات التوازن المالي خاصة الخزينة، فعدم الاهتمام بالتسيير الفعال لها وجعله أمرا ثانويا يترتب عنه آثارا سلبية على المؤسسة كمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها لأن التحكم في الخزينة له مكانة هامة في اتخاذ وترشيد القرارات المالية ويؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

### 1- الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:  
هل يساهم استخدام جدول تدفقات الخزينة في عملية ترشيد قرارات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

- ماهية جدول تدفقات الخزينة وما هو الغرض من استخدامه؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تسيير خزينتها بكفاءة لرفع أدائها المالي؟
- ما هي أنواع القرارات المالية في المؤسسة وما أهميتها؟
- هل استخدام مؤشرات التوازن المالي المشتقة من جدول تدفقات الخزينة يساعد في الحكم على مدى كفاءة الإدارة المالية في ترشيد قرارات المؤسسة؟

### 3-الفرضيات:

#### 1.3 الفرضية العامة:

يساهم جدول تدفقات الخزينة بشكل فعال في ترشيد قرارات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

#### 2.3 الفرضيات الجزئية:

- ترشيد القرارات المالية في المؤسسة والرفع من الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تسيير الخزينة.

- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من بين أهم القوائم المالية التي تساعد المدير المالي في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية وهذا من إدارة التدفقات النقدية للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وكفاءة لتقادي الوقوع في المخاطر المالية.

- استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وخاصة تلك المشتقة من جدول تدفقات الخزينة يساهم في تقييم جودة الربحية وكذا جودة السيولة مما يسمح بالحكم على درجة كفاءة الإدارة المالية في ترشيد قرارات المؤسسة.

#### 4-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للأسباب الموضوعية والذاتية التالية:

\_ إبراز أهمية استخدام جدول تدفقات الخزينة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- ازدياد الحاجة إلى التسيير المالي وتسيير الخزينة الفعال في إطار التوجهات العالمية.

-كون الموضوع يتسم بالحدثة نسبيا في الواقع العملي بالمؤسسات الاقتصادية.

\_ الرغبة الشخصية للتقريب بين الجانب النظري والجانب الميداني لموضوع الخزينة نظرا للأهمية التي يحظى بها.

-بحكم الموضوع ضمن مجال التخصص الدراسي والرغبة في التعمق أكثر في مواضيع التسيير المالي.

### 5- أهداف البحث:

- معرفة كيفية بناء جدول تدفقات الخزينة، وكيفية إعداد موازنة الخزينة.
- فهم الآليات والأساليب العلمية لتسيير الخزينة لتقادي الوقوع في عسر مالي.
- إبراز خصائص جدول تدفقات الخزينة في تقييم أداء الشركة.
- معرفة نقاط القوة والضعف بدقة لشركة توزيع الكهرباء والغاز.
- معرفة القرارات المالية المتخذة على مستوى الشركة بناء على تحليل الميزانيات ومؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية.
- إبراز دور جدول تدفقات الخزينة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- محاولة تطبيق أهم المؤشرات والنسب المالية بناء على معطيات المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة مدى تأثير تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة.
- الوقوف على مدى استخدام جدول تدفقات الخزينة في الواقع العملي للمؤسسة الاقتصادية.

### 6- المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري باعتباره منهجا مناسباً وملائماً لموضوعنا أما الجانب الميداني فقد اعتمدنا منهج دراسة حالة بإسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة ممثلاً في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وقد اعتمدنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات التالية: المراجع، كتب، مذكرات ورسائل جامعية، مواقع الانترنت الملاحق والجداول.

## 07-الدراسات السابقة:

دراسة حسين أحمد دحدوح بعنوان " دراسة تحليلية للمحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية " (2008).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء مجموعة من المهتمين في مجال المحاسبة عن أهمية المعلومات التي تقدمها قائمة التدفقات النقدية في المساعدة باتخاذ العديد من القرارات فضلا عن أثر طرائق إعدادها (الطريقة المباشرة والغير المباشرة) في ملاءمة المعلومات التي تقدمها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

بحيث استندت الدراسة إلى الاعتماد على دراسة تحليلية للمحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية من أجل معرفة الطريقة الأنسب للتدفقات النقدية.

وقد اعتمد الباحث على الأسلوب النظري الوصفي الذي يقوم على دراسة المعلومات وتحليلها ومراجعتها، ولعل الأسلوب العملي الاستقرائي الذي يقوم على تصميم إستبانة والتعرف على الطريقة المفضلة في إعداد قائمة التدفقات النقدية ومدى ملاءمة المعلومات الواردة بها.

وتوصلت الدراسة إلى أن قائمة التدفقات النقدية مناسبة لاتخاذ العديد من القرارات الاقتصادية وأهمها المساعدة في تقييم درجة السيولة، وتفضيل الطريقة المباشرة على الطريقة غير المباشرة في إعداد التدفقات النقدية لما تقدمه من معلومات وإفصاح أكثر يفيد في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة عفاف عبان بعنوان " تشخيص التوازن المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة حسب النظام المحاسبي المالي " (2011/2012).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، ومعرفة مدى قدرة جدول تدفقات الخزينة في تشخيص التوازن المالي ومحاولة الوصول إلى تحليل فعال يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها وإبراز نقاط قوة تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن انخفاض الاحتياج في رأس المال العامل سببه ارتفاع الآجال الممنوحة للموردين وهذا بالرغم من ارتفاع آجال العملاء وأن تولد التدفق النقدي التشغيلي يساهم في تغطية دورتي الاستثمار والتمويل.

دراسة بوزار سعدي أسماء بعنوان " أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " (2012).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم الآليات والأساليب العلمية لتسيير الخزينة التي تضمن لها عدم الوقوع في عسر مالي، بالإضافة إلى التعرف على كيفية بناء جدول تدفقات الخزينة وكيفية إعداد موازنة الخزينة واستعمال مؤشرات التوازن المالي.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن الخزينة تعتبر مرآة عاكسة للأداء المالي للمؤسسة، وفي حالة أي خلل في تسيير الموارد المالية يظهر هذا في الخزينة وعلى أساسها تتخذ الإجراءات التصحيحية من خلال تحقيق وتحسين التوازنات المالية، وأن جدول تدفقات الخزينة يعتبر أداة هامة تبين كيفية تشكل الخزينة وذلك لتقسيم نشاط المؤسسة إلى ثلاث أنواع من العمليات، عمليات الاستغلال والاستثمار والتمويل وهو ما يسمح بالحكم على التسيير المالي للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تأدية هذه الوظائف.

دراسة طواهرية توفيق بعنوان " أهمية تحليل قائمة التدفقات النقدية للخزينة في ظل المعايير المحاسبية الدولية "مذكرة ماجستير، شعبة علوم تسيير، تخصص محاسبة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة محل الدراسة والوقوف على أهم المؤشرات التي تمكن من معرفة وضعيتها، بالإضافة إلى محاولة معرفة علاقة قائمة التدفقات النقدية مع بقية القوائم الأخرى.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن كلا من الميزانية وحساب النتائج يتم إعدادهما وفق مبدأ الاستحقاق الذي لا يمكن التخلي عنه ما يجعلهما يعبران عن الوضعية المالية لا غير، غير أن الوضعية النقدية للمؤسسة مهمة أيضا من أجل تحديث استثماراتها وتوزيع أرباحها على المساهمين، مما حول الاهتمام إلى التدفقات النقدية ومدى قدرة المؤسسة على مواجهة تعهداتها، كما تعتبر النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية مهمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة باعتبار أنها تعتمد على الأساس النقدي في التحليل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة حول موضوع جدول تدفقات الخزينة لاحظنا أن جدول تدفقات الخزينة يدخل ضمن المواضيع الأساسية في الإدارة المالية، فهو يفتح اهتمامات متعددة الأشكال وذلك للأهمية البالغة في المؤسسات الاقتصادية.

اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث المضمون المتمثل في أهمية مكانة جدول تدفقا الخزينة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، بحيث نجد أن هذا الجدول يعتبر أهم أداة لفهم الحركات والتدفقات المالية في المؤسسة

بينما اختلفت كل الدراسات من حيث طرق المعالجة ومجتمع الدراسة، بحيث اعتمدت الدراسة الحالية في دراسة الحالة على مؤسسة واحدة بينما أغلب الدراسات اعتمدت على مجموعة مؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة جدول تدفقات الخزينة في تحقيق التوازن المالي في المؤسسة، بحيث يساعد هذا الجدول المسير المالي في الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف للحكم على مدى كفاءة تسيير الخزينة وإدارة التدفقات النقدية للخزينة، وهذا الكشف يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وترشيدها.

### 8- حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تناولنا موضوع هذا البحث في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

**الحدود الزمنية:** قد تم الاعتماد على القوائم المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ميدان الدراسة للسنة المالية المقفلة 2017.

## 9- هيكل الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة سابقا. قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين على النحو التالي:

### الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

بحيث يتناول ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لجدول تدفقات الخزينة.
- **المبحث الثاني:** تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.
- **المبحث الثالث:** ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة.

### الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة.

بحيث يضم ثلاث مباحث، ويتم فيها إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

- **المبحث الأول:** التعريف بميدان التربص وضعية الدراسة.
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل القوائم المالية لمديرية التوزيع بالمسيلة.
- **المبحث الثالث:** مؤشرات التوازن المالي المستخدمة في ترشيد القرارات.

# الفصل الأول

أهمية جدول تدفقات الخزينة  
في ترشيد قرارات المؤسسة

### تمهيد:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمعلومات عن التدفقات النقدية لخزينة المؤسسة الاقتصادية وأصبح جدول تدفقات الخزينة من القوائم الأساسية التي ينبغي على المؤسسة إعدادها في العديد من دول العالم، وذلك لعدم قدرة جدول حساب النتائج والميزانية على توفير إجابات جاهزة عن تساؤلات تتعلق بمصدر تمويل الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها مؤسسات الأعمال وهل يتم عن طريق الاقتراض أو إصدار أسهم جديدة أو من التدفقات النقدية الصافية من العمليات التشغيلية.

إن جدول تدفقات الخزينة يمثل إضافة هامة إلى القوائم المالية الإلزامية، وذلك بما يحتويه من إفصاحات عن الأنشطة الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، وبما يحتوي من بيانات شاملة عن وضع السيولة النقدية لدى المؤسسة وتقييم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، ومدى مرونتها المالية ومقدار ما لديها من نقدية حرة تمكنها من التوسع وسداد القروض علما بأن هذه الجوانب تهم المتعاملين الاقتصاديين بما في ذلك المساهمين والمالكين والمستثمرين حتى يتمكنوا من اخذ القرارات المالية والاستثمارية والتمويلية اللازمة.

ولإبراز أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة قسمنا الفصل الأول الى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لجدول تدفقات الخزينة.
- **المبحث الثاني:** تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية.
- **المبحث الثالث:** ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة.

# المبحث الأول

## الإطار المفاهيمي لجدول

### تدفقات الخزينة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجدول تدفقات الخزينة

تعتبر قائمة تدفقات الخزينة حديثة العهد نسبياً مقارنة مع القوائم الأساسية الأخرى، فقد مرت بالعديد من التطورات سواء من حيث المداخل المتبعة في إعدادها أو من حيث طرق عرضها. قبل أن تستقر بشكل نهائي وذلك بصدور المعيار المحاسبي السابع المعدل سنة 1992م والذي ألزم المؤسسات التي تطبق المعايير المحاسبية الدولية بوجود أن تتضمن قوائمها الختامية قائمة التدفقات النقدية ابتداء من سنة 1994م.

## المطلب الأول: ماهية جدول تدفقات الخزينة وأهدافه.

### أولاً: ماهية جدول تدفقات الخزينة

رغم أن كل من قائمة الدخل والميزانية تقدمان إلى حد ما وبصورة ملخصة معلومات عن التدفقات النقدية للمؤسسة خلال الفترة، إلا أنهما لا تعرضان الملخص التفصيلي لكل التدفقات الداخلة والخارجة أو مصادر واستخدامات النقدية خلال نفس الفترة الزمنية، ولتلبية هذه الحاجة يتم إعداد وعرض قائمة جديدة تعرف بجدول تدفقات الخزينة والتي لها عدة تعريفات نذكر منها:

**التعريف الأول:** جدول تدفقات الخزينة هي وثيقة شاملة وكاملة تفسر تغيرات تدفقات

خزينة المؤسسة خلال فترة معينة<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** جدول تدفقات الخزينة عبارة عن لوحة قيادة أمام الإدارة المالية بحيث

تتخذ على ضوءها القرارات الهامة والاستراتيجية كتغيير النشاط أو توسيعه، أو الانسحاب منه أو غيرها من القرارات التي تخص الهيكل التمويلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -فايزة سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، الحامد للنشر الأردن، 2009، ص.40

<sup>2</sup> -إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2006، ص.204.

**التعريف الثالث :** يمكن اعتبار قائمة التدفقات النقدية أداة تحليل متميزة وهامة وتقوم

على منظور ديناميكي، وتبحث عن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ولنتائجها المستقبلية<sup>1</sup>.

**التعريف الرابع:** وقد عرفه النظام المحاسبي المالي SCF من خلال هدفه

حيث يهدف جدول تدفقات الخزينة إلى إعطاء صورة صادقة لمستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها و كذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية ويقدم التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة للموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها<sup>2</sup>.

**من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جدول تدفقات الخزينة:**

هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فاعلية تسيير الموارد المالية واستخدامها وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة، ويعتبر كلوحة قيادة في يد "الإدارة العليا" التي تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة والاستراتيجية كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيره.

حيث أنه الجدول الذي يظهر التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة وحسب النشاطات التشغيلية، التمويلية و الاستثمارية خلال فترة مالية معينة.

<sup>1</sup> - بلعور سليمان وعلي بن الطيب، بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة، الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي الجديد وآليات تطبيقه في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة البليدة، 16-17-18- نوفمبر 2011، ص 03.

<sup>2</sup> - الجمهورية الديمقراطية الشعبية، قرار المؤرخ في يوليو 2008، يحدد قواعد والتقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، المؤرخة في 25 مارس 2009، ص 26.

## ثانيا: أهداف جدول تدفقات الخزينة

إن هدف جدول تدفقات الخزينة يكمن فيما يلي:

**1 - تقييم جودة ربحية المؤسسات:** تعتبر ربحية المؤسسة نتيجة لمختلف السياسات التي تتخذها إدارة المؤسسة، وتعبّر عن مدى كفاءة القرارات التي تتخذها المؤسسة وتوضح نسب ربحية كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأرباح وهي تقدم معلومات يمكن بواسطتها التفرقة بين الربح الصافي الذي يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق من خلال جدول حساب النتائج والتدفق النقدي الصافي الذي يتم تحديده بموجب الأساس النقدي من خلال جدول تدفقات الخزينة، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المؤسسة لربح صافي مرتقعا لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتقعا والعكس بالعكس. فالمستثمرون يهتمهم الفرص المربحة لتوجيه استثماراتهم نحوها، والإدارة تستطيع التحقق من نجاح سياستها التشغيلية، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم إلى مؤسسات تحقق أرباح وقادرة على دفع التزاماتها وفوائد ديونها.<sup>1</sup>

**2- تقييم السيولة:** تعرف السيولة بأنها قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقدية حتى تتمكن من سداد التزاماتها في المدى القصير عند استحقاقها، وتقوم نسب السيولة بربط الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة في الفترة قصيرة الأجل وترتبط قوة أو ضعف سيولة المؤسسة بمدى توفير التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية فإذا كان التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية موجبا فهذا يعني أن هناك فائضا نقديا يمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدمه إما في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد الديون طويلة الأجل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص160.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص183.

3- توفير معلومات ملائمة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة ما خلال لحظة زمنية معينة.

4- وضع وتطوير نماذج تساعد في إجراء المقارنات بين التدفقات النقدية الحالية والتدفقات النقدية المستقبلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استخدامات جدول تدفقات الخزينة وأهميته.

#### أولاً: استخدامات جدول تدفقات الخزينة

إن الغرض الأساسي من إعداد جدول تدفقات الخزينة هو تزويد مستخدمي القوائم المالية بمعلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية لمؤسسة ما خلال الفترة المالية، ولتحقيق هذا الغرض ولمساعدة المستثمرين والدائنين وغيرهم في تحليل النقدية حيث أن المستثمرين ومن خلال هذه القائمة يمكنهم معرفة كيفية توليد وتسيير المؤسسة للنقدية وما في حكمها.<sup>2</sup>

يمكن استخدام جدول تدفقات الخزينة والانتفاع به من قبل جهات داخلية أو خارجية<sup>3</sup> :

1- استخدامات الإدارة: يوفر جدول تدفقات الخزينة معلومات مهمة عن القرارات المتخذة من طرف الإدارة كإصدار أسهم أو بيع سندات طويلة الأجل وغيرها من المعلومات التي لا توفرها الكشوف المالية الأخرى إلا بشكل بسيط حيث يظهر هذا الجدول مدى كفاية تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية لتمويل احتياجات الرأسمالية المخططة داخليا بدلا من الاقتراض الخارجي طويل الأجل بإصدار أسهم أو سندات وبالعكس إذا ما ظهر عجزا في الخزينة فإن الإدارة تستخدم هذا الجدول لتحديد أسباب حدوث هذا العجز.

<sup>1</sup> - محمد يوسف الهباش، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعاقد المحاسبي لتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة بالجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص20.

<sup>2</sup> -Catherine Maillet' Anne Lemanh Normes Comptables Internationales (IAS/IFRS , 5eme édition , paris ,2006 ,page46

<sup>3</sup> - منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 146.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

2- استخدامات المستثمرين الدائنين: يساعد جدول تدفقات الخزينة المستثمرين والدائنين وبقية الجهات في تحديد ما يلي:

- قابلية المؤسسة على توليد تدفقات خزينة إيجابية صافية.
- قابلية المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية.
- مدى حاجة المؤسسة للتمويل الخارجي.

3- جدول تدفقات الخزينة يقرر الآثار النقدية لعمليات المؤسسة:

وهذا خلال الفترة وصفقاتها الاستثمارية والتمويلية وصافي الزيادة أو النقص فيها. يمكن إظهار الآثار النقدية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) تأثير التدفقات النقدية من أنشطة المؤسسة على الرصيد النقدي

النشاط	تدفق نقدي داخل يرفع من الرصيد النقدي	تدفق نقدي خارج يخفض من الرصيد النقدي
الأنشطة التشغيلية	المبيعات النقدية، تحصيل المبيعات الآجلة (متحصلات من عملاء).	المشتريات النقدية - مدفوعات للموردين المخزون والخدمات - سداد المصروفات التشغيلية - الضرائب على الأرباح
الأنشطة الاستثمارية	التنازل عن الأصول غير الجارية	اقتناء تقيتات مادية أو معنوية. شراء استثمارات مالية
الأنشطة التمويلية	إصدار أسهم جديدة	إصدار سندات - قروض مصرفية
		سداد الديون توزيعات الأرباح ودفع حصص نقدية.

المصدر: عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص56.

يتضح من الجدول السابق أن لكل من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت تشغيلية، استثمارية أو تمويلية تحقق تدفقات نقدية تؤثر إيجابيا أو سلبا على الرصيد النقدي للمؤسسة.

## ثانيا: أهمية جدول تدفقات الخزينة

- يعتبر جدول تدفقات الخزينة جزءا متما للقوائم المالية وعنصرا مهما من مقوماتها، إذ أن الفائدة التي يقدمها لمستخدمي المعلومات أصبح من الصعب الاستغناء عنها.
- تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في قدرة تعبير ودلالة المؤشرات والنسب المالية المشتقة منه والتي تكشف عن بعض الأمور الهامة التي لا توضحها القوائم المالية التقليدية في الحكم على مدى نجاح المؤسسة وإمكانية استمرارها، ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي:<sup>1</sup>
- قياس مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية تبعا للدورات الرئيسية لنشاطها.
  - إبراز مدى كفاية السيولة للوفاء بالتزامات المؤسسة نحو الدائنين والمساهمين.
  - قياس أثر التدفقات الاستثمارية والتمويلية على الربحية.
  - تساهم في تحسين مبدأ القابلية للمقارنة بين المؤسسات كونها تستبعد الآثار الناجمة عن استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة.
  - تعطي مؤشر لمبالغ وتوقيت درجة التأكد المتعلقة بالتدفقات النقدية المستقبلية.
  - يعتبر جدول تدفقات الخزينة إجباري في النظام المحاسبي المالي، فهو الحجر الأساسي لتحليل المالي، كما أنه يكتسي أهمية كبيرة بتقدير خطر الإفلاس والتنبؤ بالمشاكل التي سوف تواجه المؤسسة وذلك باعتماده على تحليل خزينة كل وظيفة من وظائفه: الاستغلال، الاستثمار والتمويل.
  - أداة مهمة في التشخيص الذي يقوم به البنك لتحليل احتياجات المؤسسة التمويلية.
  - تساعد في تقييم السيولة والقدرة على الوفاء بالديون والمرونة المالية للمؤسسة.
  - تساعد على التنبؤ بقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية.

<sup>1</sup> بلعور سليمان وعلي بن الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 04.

المطلب الثالث: عرض جدول تدفقات الخزينة وكيفية إعداده.

### أولاً: عرض محتوى جدول تدفقات الخزينة

نص المعيار المحاسبي الدولي السابع وكذلك النظام المحاسبي المالي على وجوب أن تعرض المؤسسة قائمة تدفقاتها النقدية مبنية إلى ثلاثة أنشطة هي:

أنشطة التشغيل، أنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل بحيث يسمح هذا التوزيع لمستخدمي القوائم المالية بإمكانية معرفة أثر هذه الأنشطة على المركز المالي والوضع المالي للمؤسسة.

إن النظام المحاسبي المالي حدد شكل كشف تدفقات الخزينة كما هو موضح في الجريدة الرسمية، حيث تضم هذه القائمة كل العمليات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، ويتم تصنيفها ضمن ثلاثة أنشطة هي: التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية، والهدف من هذا التصنيف هو تسهيل عملية القراءة، التحليل والاستنتاج، ويمكننا شرح وتوضيح هذه الأنشطة من خلال ما يلي:

➤ **الأنشطة التشغيلية (وظيفة الاستغلال) :** تتضمن التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية المتحصلات والمدفوعات المتعلقة بأنشطة المؤسسة الرئيسية، والمتمثلة في إنتاج وتقديم السلع والخدمات للزبائن.

➤ **الأنشطة الاستثمارية (وظيفة الاستثمار) :** تتضمن المبالغ المدفوعة من أجل اقتناء الاستثمارات المادية، المعنوية والاستثمارات المالية وكذلك المقبوضة عن التنازل عنها.

➤ **الأنشطة التمويلية (وظيفة التمويل) :** تشمل الأنشطة التي لها علاقة بحركة القروض ورأس المال سواء بالنقصان أو بالزيادة ومكافئات رأس المال المدفوعة وحركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

لقد حدد النظام المحاسبي المالي طريقتين لعرض كشف تدفقات الخزينة وهما:

جدول رقم (1-2) : نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة

السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية</b></p> <p>التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية</p>
		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
		<p><b>تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية</b></p> <p>المسحوبات عن اقتناء تثبيبات عينية أو معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيبات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات المالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</p>
		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمار (ب)
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</b></p> <p>التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة</p>
		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويل (ج)
		تغير أموال الخزينة في الفترة ( أ + ب + ج )
		<p>أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية تغير أموال الخزينة خلال الفترة</p>

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19/46، 25 مارس 2009، ص35.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

جدول رقم ( 1 - 3 ) : نموذج لجدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة

السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية</b></p> <p>صافي نتيجة السنة المالية                      تصحيحات من أجل :                      - الإهلاكات والأرصدة                      - تغير الضرائب المؤجلة                      - تغير المخزونات                      - تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى                      - تغير الموردين والديون الأخرى                      - نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب</p>
		<p><b>تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)</b></p>
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار</b></p> <p>مسحوبات عن اقتناء تسيّيات                      تحصيلات التنازل عن تسيّيات</p>
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)</b></p>
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل</b></p> <p>الحصص المدفوعة للمساهمين                      إصدار رأس المال النقدي                      إصدار قروض                      تسديد قروض</p>
		<p><b>تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)</b></p>
		<p><b>تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)</b></p> <p>أموال الخزينة عند الافتتاح                      أموال الخزينة عند الإقفال</p>
		<p>تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية  <b>تغير أموال الخزينة</b></p>

المصدر: قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 26 يوليو 2008، مرجع سبق ذكره، ص 36

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

الطريقة المباشرة تستخدم لبيان المصادر المباشرة للحصول على النقدية من العمليات التشغيلية مثل المتحصلات من العملاء من بيع البضاعة وكذلك من النقدية المحصلة من التوزيعات والفوائد، وكذلك أوجه الصرف النقدي على الأنشطة التشغيلية للشركة مثل السداد للموردين مقابل البضاعة المشتريات وسداد المصروفات التشغيلية المختلفة.

وفقا لهذه الطريقة يتم حصر بنود النقدية المقبوضة في الأنشطة النقدية وحصر بنود النقدية المدفوعة للأنشطة التشغيلية وإيجاد الفرق بينهما واعتباره صافي التدفق النقدي في الأنشطة التشغيلية، أي أننا نتجاهل صافي الربح في الطريقة المباشرة ونقوم بإيجاد صافي التدفقات النقدية التشغيلية مباشرة.

**الطريقة غير مباشرة:** تتمثل في تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان:

- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (إهلاكات، المؤونات، نقص القيمة عن الأصول المتداولة، فوائض أو نواقص القيمة الناتجة عن التنازل عن التثبيتات) التفاوتات أو التسويات (ضرائب مؤجلة).

- التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة...) ، وهذه التدفقات تقدم كلا على حدا.

وفقا لهذه الطريقة يتم التعديل على صافي الربح المحاسبي لتحويله إلى صافي التدفقات النقدية في الأنشطة التشغيلية وذلك باستبعاد الإيرادات والمصاريف التي تؤثر في صافي الربح ولكنها لا تمثل عناصر نقدية أي أنها لا تؤثر على النقدية لا بالزيادة ولا بالنقصان.

## ثانيا: كيفية إعداد جدول تدفقات الخزينة

يتم إعداد قائمة تدفقات الخزينة وفق طريقتين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، وتتطلب المعايير المحاسبية استخدام الطريقة المباشرة لإعداد قائمة تدفقات الخزينة، ولكن أجازت استخدام الطريقة غير المباشرة، حيث تتطلب المعايير المحاسبية في ملحق بقائمة تدفقات الخزينة عن جدول يبين الفروق بين رقم صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية من العمليات وبالتالي يمكن الحصول على نفس المعلومات بالطريقة غير المباشرة.

### 1- الطريقة المباشرة في إعداد جدول تدفقات الخزينة

أوصى المعيار المحاسبي الدولي السابع المؤسسات بإتباع الطريقة المباشرة عند إعدادها لقائمة التدفقات النقدية، لما يمكن أن توفره هذه الطريقة من معلومات مفيدة عند تقدير التدفقات النقدية المستقبلية، كما تفصح هذه القائمة بشكل مباشر عن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من الأنشطة التشغيلية<sup>1</sup>

### 1-1- قائمة التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة الاستغلال:

وتتمثل في أنشطة العمليات العادية من الأنشطة غير مرتبطة بالاستثمار والتمويل:

+ التحصيلات المقبوضة على العملاء.

- النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين.

- الفوائد والمصارف المالية المدفوعة.

- الضرائب على النتائج المدفوعة.

= تدفقات الخزينة قبل العناصر الغير العادية

+ التدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر الغير العادية

1- أحمد محمد الحاسي، التحليل المالي للقوائم المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص53.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

التحصيلات المقبوضة من الزبائن: وتحسب كما يلي: حساب 70 المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة، الخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة ماعدا حساب 709 التخفيضات والتتزيلات والحسومات الممنوحة + الرسم على القيمة المضافة على المبيعات - التغير في رصيد حساب 411 الزبائن والحسابات الملحقة .

نقدم هذا المثال للتوضيح منشأ العلاقة السابقة:

يمكن حساب التحصيلات من الزبائن من ميزان المراجعة \*

### ميزان مراجعة

ح 411 حساب الزبائن			
ن/01/01	المبيعات السنوية	التحصيلات السنوية	ن/31/12
رصيد بداية الفترة	مجموع حركة المدين	مجموع حركة الدائن	رصيد نهاية الفترة
500 000,00	1 190 000,00	X	1 000 000,00

حيث انه: مجموع حركة الدائن ح 411 تمثل التحصيلات النقدية باعتبار عند تحصيل الحقوق من الزبائن يسجل ح 411 في الجانب الدائن وح 530/512 جانب مدين من العلاقة الاتية:

رصيد نهاية الفترة = رصيد بداية الفترة + المبيعات السنوية - التحصيلات السنوية

ومنه : التحصيلات السنوية = المبيعات السنوية - (رصيد نهاية الفترة - رصيد بداية الفترة)

التحصيلات السنوية = (حساب 70+ TVA) - (التغير في رصيد حساب 411 الزبائن)

وبالتعويض نجد :  $X = 1\ 190\ 000.00 - (1\ 000\ 000.00 - 5\ 000\ 000.00)$

$X = 690\ 000.00$

\* وهكذا بالنسبة لبقية الحسابات فالمقبوضات والمدفوعات تحسب من ميزان المراجعة مع قيد وشرط لازم لصحة ودقة المعلومة يجب العمل بالمتتم الصفري في حالة الغاء او تصحيح القيود.

## الفصل الأول: ————— أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

تحصيلات أخرى معنية بهذا العنصر وهي:

د 74 إعانات الاستغلال + د 757 المنتجات الاستثنائية عن عمليات التسيير + د 758  
المنتجات الأخرى للتسيير الجاري + التغير في د 487 الإيرادات المسجلة مسبقا .

المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين و تحسب كما يلي :

د 60 المشتريات المستهلكة ماعدا د 609 التخفيضات والتتزيلات على المشتريات +  
الرسم على القيمة المضافة على المشتريات + د 61 الخدمات الخارجية + د 62 الخدمات  
الخارجية الأخرى + الرسم على القيمة المضافة للخدمات الخارجية والخدمات الخارجية  
الأخرى - التغير في رصيد د 401 المورد والمخزونات والخدمات - التغير في رصيد  
د 467 الحسابات الأخرى الدائنة أو المدينة + د 63 أعباء المستخدمين - التغير في د 42  
المستخدمون والحسابات الملحقة - التغير في د 43 الهيئات الاجتماعية والحسابات الملحقة.

1- شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 173، 174.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

مبالغ مدفوعة لمتعاملين آخرين وهي معنية بهذا العنصر وتحدد على النحو الآتي:

د 64 الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة + د65 الأعباء العملياتية الأخرى - التغيير في رصيد د445 الدولة، الضرائب على رقم الأعمال - التغيير في رصيد د486 الأعباء المسجلة مسبقا.

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

الضرائب على النتائج المدفوعة وتحسب كما يلي: د695 الضرائب على الأرباح المبنية على نتائج الأنشطة العادية - التغيير في رصيد د 444 الدولة والضرائب على النتائج.

تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية وتتحدد بالفرق بين د77 منتجات العناصر غير العادية ود 67 أعباء العناصر غير العادية.

### 1-2 قائمة التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة الاستثمار:

نص المعيار المحاسبي الدولي السابع على وجوب عرض التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية في جزء منفصل في قائمة التدفقات النقدية، كما نص المعيار على وجوب إظهار التدفقات النقدية الناتجة عن شراء أو بيع شركات تابعة أو أي شركات أخرى كبند مستقل مع تبويبه ضمن التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية.

### صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

- تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية + التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية- تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية+ التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية+ الفوائد المحصلة من توظيفات الأموال+ الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

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

**تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية:**

وتحسب حسب العلاقة الآتية: التغيير في القيم الثابتة المادية والمعنوية للسنة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

**التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية:**

وتتمثل في سعر التنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية.

**تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية وتحسب حسب العلاقة الآتية :**

التغيير في القيم الثابتة المالية + القيمة المحاسبية الصافية للتنازل عن القيم الثابتة المادية و المعنوية.

**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.

### **1-3 قائمة التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التمويل:<sup>1</sup>**

يتم عرض التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية من خلال الإفصاح على إجمالي المقبوضات والمدفوعات للبنود بطريقة منفصلة دون إجراء مقاصة بينهما.

1- سالم محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجوائز معايير المحاسبية الدولية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009. ص 83.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية = التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم  
- الحصاص 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 كما يلي<sup>1</sup>:

التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم: تتمثل في التغير في د 101 رأس المال الصادر أو رأس مال الشركة + التغير في د 103 العلاوات المرتبطة برأس المال الشركة.

الحصاص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها: وتتمثل في د 12 نتيجة السنة المالية السابقة - التغير في د 106 الاحتياطات.

التحصيلات المتأتية من القروض: وتتمثل في التغير في د 16 الاقتراضات و الديون والمماثلة + تسديدات القروض في السنة المالية.

تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة: وتتمثل في الديون الجديدة المتحصل عليها خلال السنة المالية (التحصيلات المتأتية من القروض) - التغير في د 16 الاقتراضات و الديون المماثلة.

أما تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولة 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- شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 175

## 2- الطريقة الغير المباشرة في إعداد جدول تدفقات الخزينة

توجد طريقة بديلة لحساب تدفقات الخزينة من أنشطة التشغيل وهي الطريقة الغير مباشرة أو طريقة تسوية صافي الدخل، وتركز هذه الطريقة على الفرق بين صافي نتائج التشغيل والتدفقات النقدية، فيتم بموجبها تعديل صافي الربح أو الخسارة الذي يمكن الحصول عليه من جدول حسابات النتائج بأثر العمليات ذات الطبيعة غير النقدية وبأية مبالغ مؤجلة أو مستحقة عن مقبوضات أو مدفوعات نقدية في الماضي أو في المستقبل والتي تؤثر على صافي الربح ولكنها لا تؤثر على النقدية وذلك عن طريق:<sup>1</sup>

- إعادة تجميع المصاريف غير النقدية مرة أخرى على صافي الدخل مثل ضرائب الدخل المؤجلة والإهلاكات التي خصمت عند حساب صافي الدخل.
  - طرح الإيرادات غير النقدية مثل أرباح الوحدات التابعة التي لم توزع بعد.
  - طرح أية مكاسب وإضافة أية خسائر تم تكبدها في مختلف العمليات الخاصة بأنشطة استثمارية أو تمويلية مثل بيع أصل غير متداول أو السداد المبكر لدين طويل الأجل.
- وتحدد كما يلي:

**1-2 صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية = صافي نتيجة السنة المالية +**  
الإهلاكات والمؤونات- تغير الضرائب المؤجلة- تغير المخزونات- تغير الزبائن  
والحسابات الدائنة الأخرى+ تغير الموردين والديون الأخرى ± قيمة التنازل الصافية من  
الضرائب.

<sup>1</sup> Hervé stolowy et al, comptabilité et analyse Financière, 1<sup>e</sup> édition, De Boeck, Belgique, 2006, p6643p

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

### الطريقة غير المباشرة

	خزينة الانشطة التشغيلية
القدرة على التمويل الذاتي CAF	النتيجة المحاسبية الصافية
	زائد + الاهتلاكات والمؤونات وتدني القيمة
	ناقص - فائض القيمة
	زائد + خسائر القيمة
التغير في احتياج رأس المال العامل	ناقص - التغير في عناصر الاصول الجارية
	زائد + التغير في عناصر الخصوم الجارية
	صافي الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية

من اعداد الطلبة

ويتم حساب العناصر المكونة لتدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال:<sup>1</sup>

الإهتلاكات والمؤونات: وتتمثل في د68 المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة

تغير المخزونات ويتمثل في تغير حسابات المخزونات و المنتوجات قيد التنفيذ ناقص التغير في حساب (39) خسائر القيمة عن المخزونات و المنتوجات قيد التنفيذ.

تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى ويتمثل في التغير في حساب (411) الزبائن والحسابات الملحقة و حساب (423) المستخدمين و الحسابات الملحقة و حساب (43) الهيئات الاجتماعية و الحسابات الملحقة بالقيم الإجمالية ناقص التغير في حساب (49) خسائر القيمة عن حسابات الغير.

تغير الموردين والديون الأخرى ويتمثل في التغير في د401 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.

<sup>1</sup> نصر الدين بن النذير وعمار بوشناف، جدول تدفقات الخزينة، مداخلة مقدمة بجامعة بليدة، ص 8.7.

# المبحث الثاني

## تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الثاني: تسيير الخزينة في المؤسسة لاقتصادية

يعد تسيير الخزينة وإدارة التدفقات النقدية من الوظائف المهمة ضمن إطار الوظيفة المالية، ذلك أن الخزينة كما يصفها كتاب الإدارة المالية بأنها المحرك الأساسي لنشاطات المؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تنمو النشاطات ولا أن تتطور المؤسسات نحو الأفضل، ولذلك لابد من وجود تسيير كفؤ تضع في اعتباراتها تحقيق الأهداف الرئيسية.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى دراسة مجموعة من النقاط المتعلقة بالخزينة، وبتحديد دراسة مفهوم الخزينة، والعناصر المكونة لها، وكيفية حسابها ووضعيتها وكذا التطرق إلى تسيير الخزينة وفهم مشاكلها.

### المطلب الأول: مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها

#### أولاً: مفهوم الخزينة

الخزينة هي الأموال التي بحوزة المؤسسة عند بداية تاريخ معين، وتمثل التدفقات النقدية المسجلة بمناسبة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف الأعوان الاقتصاديين.<sup>1</sup> ولقد كان لبعض المختصين في هذا المجال رأي في تعريف الخزينة وتمثل في:

**1- المفهوم التقليدي للخزينة:** ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجاتها لهذا الأخير، ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد العزاوي وآخرون، التسيير المحاسبي المالي، السنة الثالثة ثانوي، الديوان الوطني للطبوعات المدرسية الجزائر 2011، ص 150.  
<sup>2</sup> باديس بن يحي بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 26.

### 1.1. مصادر دورة الاستغلال:

1.1.1. المصادر المتعلقة مباشرة بدورة الاستغلال: أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دوريا وتتناسب مع هذه الدورة، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال.

2.1.1. المصادر الغير المرتبطة بدورة الاستغلال: وتعرف بالمصادر غير الدورية مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

2.1. احتياجات دورة الاستغلال: كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة على النشاط إلى نوعين.<sup>1</sup>

1.2.1. الاحتياجات المرتبطة أساسا بدورة الاستغلال ( شراء، إنتاج، بيع.): وهي تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء والرسوم المستحقة على المبيعات.

2.2.1. الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال: وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية مثل الأراضي، المباني.

ومن هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

2. المفهوم النقدي للخزينة: الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية الاستخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات المؤسسة.

<sup>1</sup> باديس بن يحي بوخلوة ، مرجع نفسه، ص، 27

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

### 1.2. التقارب النقدي للاستخدامات يتميز بخاصيتين:

1.1.2. السيولة: تتوقف على مدى سرعة تحول استخدامات (الأصول) إلى سيولة، وهي النقود السائلة والجاهزة لمعاملات المؤسسة.

2.1.2. المتاح: وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

### 2.2. التقارب النقدي للموارد يتميز أيضا بخاصيتين:

1.2.2. الاستحقاق: ويتعلق بفترة استحقاق القرض.

2.2.2. عدم الاستمرار: ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دوره تمويل المؤسسة.

### 3. المفهوم التفاضلي للخزينة: تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع

الاحتياجات، فهي تعرف إذن الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل المتمثل ماليا برأس المال العامل، والأجل القصير المتمثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات هما:<sup>1</sup>

❖ التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل.

❖ التدفقات النقدية المتجمعة في الأجل القصير ( شراء، إنتاج، بيع ) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل.

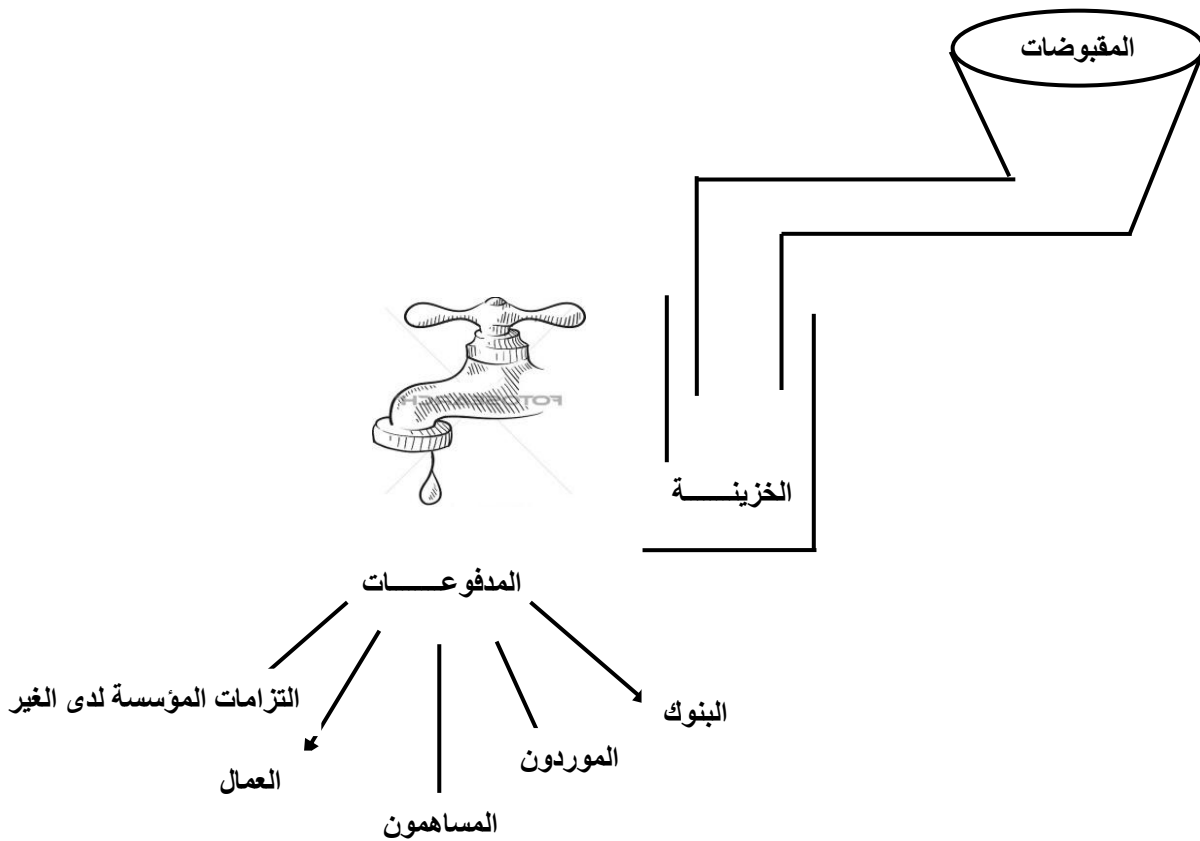
<sup>1</sup> باديس بن يحي بوخلوة ، المرجع نفسه ،ص 27.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

**4. المفهوم الديناميكي:** هو قياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المرتبطة أساسا بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف معتمدة (المساهمون، البنوك، الزبائن) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجية (أجور المستخدمين، تسديد الديون، الضرائب..).

وهو ما يوضحه الشكل رقم: (1.1).<sup>1</sup>

### الشكل رقم: (1.1) يبين الحركة المستمرة للتدفقات



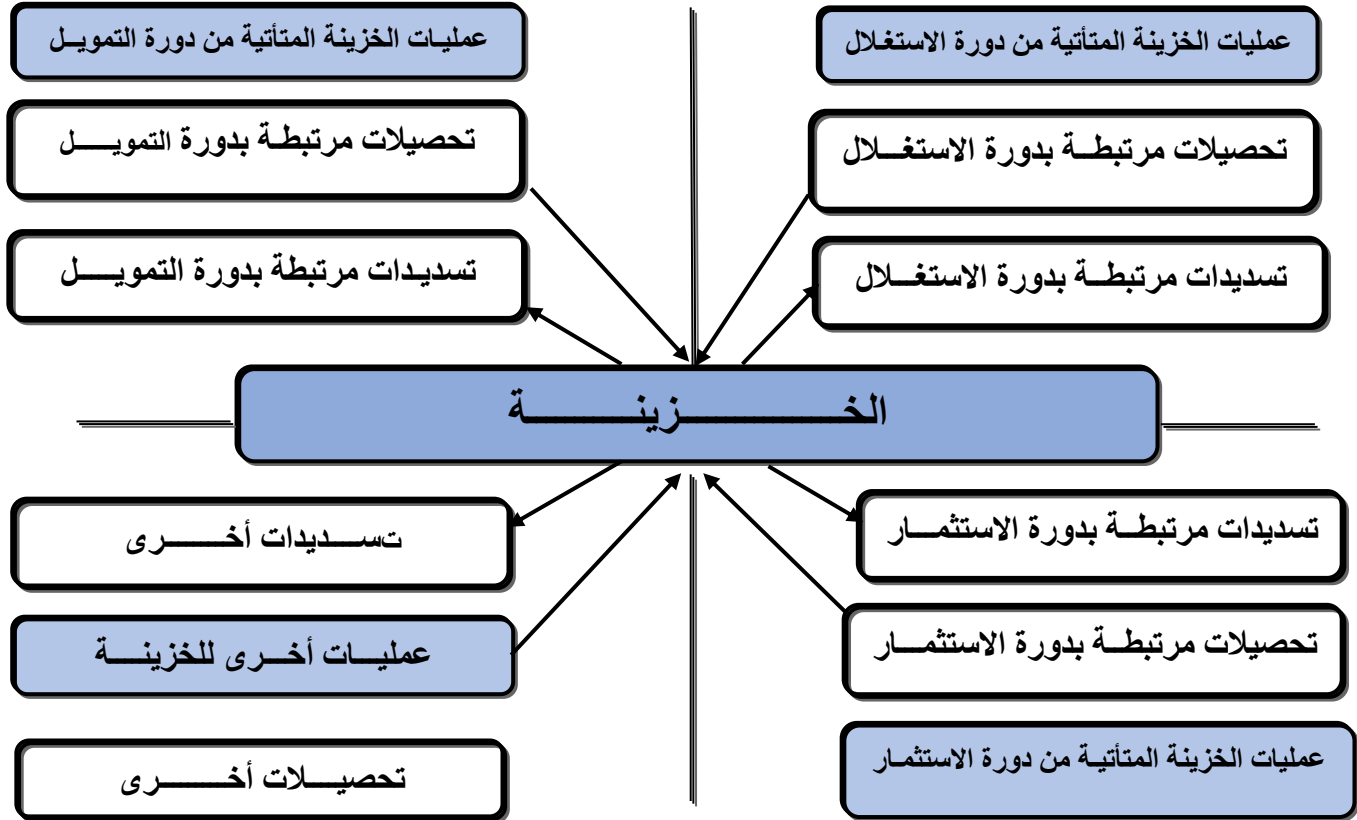
المصدر: باديس بن يحيى بخلوة، مرجع سابق ص 29.

<sup>1</sup> باديس بن يحيى بخلوة ، المرجع نفسه، ص 28.

## 5. المفهوم الحديث للخزينة:

إن المفهوم الحديث للخزينة لا يقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل يتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير مستعملة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الخزينة تكتسي بعدا جديدا يتضمن مرونتها ويحقق غايتها الاستراتيجية، إلا أن هذا يثير صعوبات بحيث تصبح مهمة مسير الخزينة لا تتعلق بقرارات بسيطة على المدى القصير، بل تصبح تخص التسيير طويل المدى وتخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2.1): يوضح التدفقات في خزينة المؤسسة الاقتصادية.



المصدر: محمد لعزاري وآخرون، التسيير المحاسبي والمالي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2011، ص 153.

<sup>1</sup> باديس بن يحي بوخلوة، مرجع نفسه، ص 29

## ثانيا: العناصر المكونة للخزينة

تتحدد مكونات الخزينة من الميزانية المالية وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها كما يلي:

### 1. عناصر الأصول: تضم كل سائل أو متاح وهي:<sup>1</sup>

#### 1.1. الأوراق التجارية للتحصيل: وهي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة لدعم

الخزينة عن طريق اتصال المؤسسة ببنكها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها.

#### 2.1. الخصم غير المباشر: هو وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا، في هذا النوع من

الخصم المدين هو الذي يقدم ورقة للخصم ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب

الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه، ويستطيع البنك إما

تسديد الورقة المباشرة للمدين أو للمورد، ومصاريف الخصم يتحملها احدهما، والعملية يقوم بها بنك العميل.

#### 3.1. الودائع لأجل: تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية

لأجل وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة

أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة

القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة.

#### 4.1. الحسابات الجارية: هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي

وقت وتمثل في حسابات الصندوق، البنك والحساب البريدي الجاري.

#### 5.1. سندات الخزينة: تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي تطرحها للاكتتاب، مدة

استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند

مضافا إليه الفائدة.

<sup>1</sup> حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية، مؤسسة جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص43. 44.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

**2. عناصر الخصوم:** هي الأموال التي تمنح مباشرة لخزينة المؤسسة من قبل البنك، أي أن البنك يمول احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد قيمة السلع والخدمات وتسديد الديون وتتمثل في: <sup>1</sup>

**1.2. تسهيلات الخزينة:** وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، هي عبارة عن سد مباشر لشغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه الفترة.

**2.2. السحب على المكشوف:** هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدين بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية وبالتالي فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقطع عمولة أكبر من النوع الأول وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية ومقابلها يمنحها البنك تسبيقات بنكية.

**3.2. السلفات المصرفية:** من خلال إنفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

<sup>1</sup> باديس بن يحي بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 12، 13.

## المطلب الثاني: حساب الخزينة ووضعياتها:

تعرف الخزينة بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وانطلاقاً من هذا يمكن استنتاج وضعية الخزينة بمقارنة رأس المال العامل باحتياجات رأس المال العامل.

### أولاً: حساب الخزينة

قبل التطرق إلى كيفية حساب الخزينة لابد من شرح وجيز للميزانية الوظيفية التي على أساسها نستخرج المؤشرات المالية، حيث نجد أن الاستخدامات والموارد تم ترتيبها وفق كتل أفقية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (1.2) الميزانية الوظيفية المفصلة

الاستخدامات	الموارد
- الاستخدامات المستقرة ES:	الموارد الدائمة Rd: - رأس المال الصادر، رأس مال الشركة، الأموال المخصصة، أموال الاستغلال، الديون المتوسطة والطويلة الأجل، مجموع الإهلاكات والمؤونات.
- التثبيتات العينية والمعنوية والمالية.	
- الأصول ذات طبيعة مستقرة.	
- استخدامات الاستغلال Eex:	- موارد الاستغلال Rex:
- المخزونات، حقوق العملاء وملحقاتها.	- مستحقات الموارد وملحقاته.
- استخدامات خارج الاستغلال Ehex	- موارد خارج الاستغلال Rhex:
- استخدامات أخرى	- موارد أخرى
استخدامات الخزينة Et .	موارد الخزينة Rt .
مجموع الاستخدامات E.	مجموع الموارد R.

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 109.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

ويتم حساب الخزينة انطلاقاً من المعادلة الأساسية بعد حساب المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

**1. رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG:** ويعرف على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة) باستخدام الموارد المالية الدائمة.

**2. الاحتياجات في رأس المال العامل BFR:** يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة مخزوناتا وحقوقها لدى المتعاملين، بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه الاحتياج في رأس المال العامل.

ويمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعاً للعلاقة المباشرة أو عدمها للعناصر بالنشاط إلى:

**1.2. الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال: BFRex** يتميز بإنشاء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال ويمكن حسابه بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال.

**2.2. الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRhex:** يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، ويحسب عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال

**3.2. الاحتياجات في رأس المال العامل الإجمالي BFRg:** وهو مجموع الرصيدين السابقين: الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ص 83،85.

**3. الخزينة الصافية الإجمالية TNG:** تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما يقصد به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقاً من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقاً من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي.

### ثانياً: دراسة وضعيات الخزينة

يسعى المحلل دائماً إلى حالة توازن مالي، ولمعرفة وضعية الخزينة يجب معرفة كل حالاتها وهذا من خلال المقارنة بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، وعليه تأخذ الخزينة الحالات التالية:<sup>1</sup>

**1. خزينة موجبة:** في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل يفوق احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة إضافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل، ولهذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها عن طريق تسهيل عملية التسديد أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية، وعليه نجد أن الفائض في رأس المال العامل يأخذ شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة إيجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

**2. خزينة سالبة:** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، هذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها الكلية أي أنها في حالة عجز، بمعنى تحمل تكاليف إضافية وهنا يجب عليها تسديد التزاماتها خاصة تكاليف جديدة إضافية، لهذا

<sup>1</sup> حدة بخالد، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

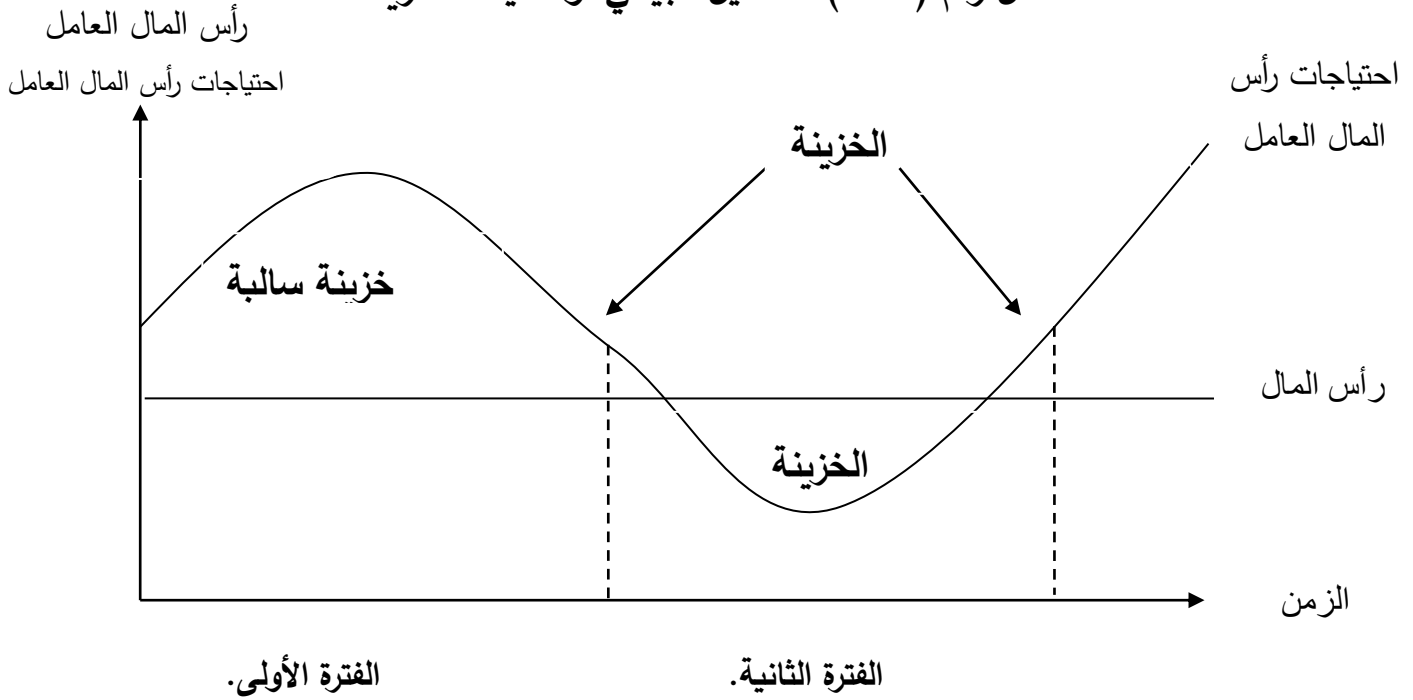
يتوجب على المؤسسة أن تطلب قروض بنكية أو تقوم بالتنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية أو بعض مواردها .

**3.خزينة صفرية ( مثلى ):** وفي هذه الحالة يكون كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل متساويان، أي أن المؤسسة تتوفر على سيولة مناسبة تسمح لها بتغطية التزاماتها المالية.

وعليه يمكن القول بأن الخزينة المثلى هي بمثابة هامش أمان بالنسبة للمؤسسة لأنه لا يوجد إفراط ولا تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت:

ويمكن توضيح هذه الحالة بالشكل التالي:

الشكل رقم ( 3.1 ): التمثيل البياني لوضعيات الخزينة.



المصدر: باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

### المطلب الثالث: تسيير الخزينة وفهم مشاكلها

سيتم في هذا المطلب التركيز على تسيير الخزينة وأهدافها، وكذا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على هذه العملية، وأخيرا سنتطرق إلى المشاكل التي تواجه تسيير الخزينة.

#### أولاً: مفهوم تسيير الخزينة وأهدافها.

**1. مفهوم تسيير الخزينة:** إن أكثر الأموال القصيرة الأجل سيولة "هو النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل"، النقد هو وسيلة التبادل في البيع والشراء ويتألف من النقد في صندوق المؤسسة، ومن الأموال المودعة تحت الطلب في حسابات المؤسسة في البنك.

الأوراق المالية هي أوراق قصيرة الأجل، تكسب فائدة، وتستثمر في أدوات السوق النقدي وتستخدم من قبل المؤسسة للحصول على الأموال التي يمكن استخدامها لدفع التزامات الشركة في موعد استحقاقها ولمقابلة أية تدفقات نقدية غير متوقعة للخارج، ولأن معدل الفوائد الذي يتم دفعه على الحسابات الجارية من قبل البنوك منخفض نسبياً، تعمل المؤسسة على استخدام الفائض في هذه الحسابات لشراء الأوراق المالية، وبالتالي فإنه على المؤسسة تحديد الرصيد المناسب من النقد والأوراق المالية لديها، عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الدوافع للاحتفاظ بها، وكلما كانت هذه الأرصدة النقدية أكبر، كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني منخفضاً، وكلما كانت الأرصدة النقدية منخفضة كلما كان خطر الوقوع في العسر المالي الفني أكبر.<sup>1</sup>

**2. أهداف تسيير الخزينة:** إن الغاية من تسيير الخزينة هو إحكام السيطرة والرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في الشركة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل، مثل دفع الأجور ورواتب العمال، وشراء المواد الخام والموجودات الثابتة، ودفع الضرائب

1-فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 353.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

ويتمثل هدف مدير النقدية في خفض حجم النقدية الذي يتعين الاحتفاظ به واستخدامه في النشاطات العادية والعمل في نفس الوقت على توفير النقد اللازم للأغراض التالية:<sup>1</sup>

- للحصول على الخصم التجاري عند دفع الالتزامات النقدية في موعدها.
  - للحفاظ على المستوى الائتماني للشركة.
  - لمواجهة الطلبات غير المتوقعة على النقدية ( الاحتياجات الطارئة ).
- الهدف الرئيسي لتسيير الخزينة هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة، ويمكن

تفصيل هذا الهدف على النحو التالي:<sup>2</sup>

### 1.2. مواجهة الاحتياجات النقدية. ويتم ذلك من خلال:

➤ إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

➤ توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة.

### 2.2. تقليل الاحتياجات النقدية. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

➤ تقليل تسرب النقد من المؤسسة.

➤ الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة.

➤ التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة إلى أقصى حد ممكن مسموح به من قبل

الدائنين دون الإضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية.

### 3.2. تقليل كلفة النقد. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

➤ تقليل الحاجة إلى النقد.

➤ الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.

➤ البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية.

1-علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 303.

2-مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 187 - 188.

4.2. تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الالتزامات بالعملة الأجنبية الناتجة عن التغير في أسعار الصرف.

وتتمثل الأهداف الأساسية الأخرى لإدارة النقدية في: <sup>1</sup>

- الرقابة على التدفقات النقدية.
- تعظيم مصادر واستخدامات النقدية.
- الحفاظ على السيولة داخل الشركة سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية.
- إدارة عمليات الاقتراض الخارجي قصير الأجل.

**ثانياً: مشاكل تسيير الخزينة والعوامل المؤثرة عليها.**

1. مشاكل تسيير الخزينة: يمكن حصر المشاكل التي تواجه الخزينة إلى مشاكل مرتبطة بالمردودية وأخرى بالمخاطرة إضافة إلى المشاكل الهيكلية والظرفية.

1.1. مشكلة المردودية: إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل القصيرة الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر. فالخزينة المعدومة تؤدي إلى اختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج للسيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون رأس المال العامل ثابتاً نسبياً في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع.

1- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول والطبع مركز الكمبيوتر، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993، ص65.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

**2.1. مشكل المخاطر:** يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. تركز في ما يلي على تحديد مستوى الخطر بالنسبة للخزينة:

➤ تقييم احتياجات رأس المال العامل.

➤ تواجد عمليات خارج الاستغلال.

إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية ( السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهري في معظم المؤسسات)، كذلك ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عنه ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة.

**3.1. المشاكل الهيكلية والظرفية للخزينة:** يعود فقدان التوازن في أعلى الميزانية الوظيفية إلى عدم كفاية رأس المال العامل وهذا يعتبر مشكل هيكلية متوسط وطويل الأجل والحل في هذه الحالة هو البحث عن مصادر مالية طويلة الأجل.<sup>1</sup>

في بعض الأحيان تقع مشاكل ظرفية (في المدى القصير) تنتج عنها تقلبات طويلة الأجل لحركة المقبوضات والمدفوعات مثل التغيرات الفصلية للنشاط، تقود لاحتياجات مهمة أنية في الخزينة (حالة المنشآت الزراعية الغذائية)، هذا ما نشير إليه بالمشاكل الظرفية للخزينة ويتم تسوية هذا النوع من المشاكل باختيار نمط التمويل المناسب.

1-Christian Marmuse, Gestion de trésorerie, Vuibert , Paris, France,1988 , P23.

**2. العوامل المؤثرة على تسيير الخزينة:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تسيير الخزينة، منها حجم المؤسسة، نوع النشاط، درجة اللامركزية في أنشطتها وأخيرا مدى انتشار أعمالها خارج البلاد. نتناول هذه العوامل فيما يلي: <sup>1</sup>

**1.2. حجم المؤسسة:** حيث يؤثر حجم المؤسسة مقاسا على حجم المبيعات أو نطاق عملياتها على مدى أهمية تسيير الخزينة، وبالرغم أن هناك شك في أن المؤسسات الصغرى تواجه نفس المشاكل التي تواجهها الشركات الكبرى ولكن بصورة أقل، لكن الواقع هو أن حجم المؤسسات الكبرى يكون مبررا لاستخدام عديد من الأساليب المتقدمة والمتطورة للإدارة النقدية وذلك نظرا لحجم تدفقاتها النقدية وتنوع أنشطتها واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.

**2.2. نوع النشاط:** حيث يؤثر نوع النشاط في مدى الاهتمام بإفراد وظيفة خاصة لتسيير الخزينة فالمؤسسات التي تتمركز بكثافة العمليات النقدية ومؤسسات تجارة التجزئة تحتاج إلى اهتمام خاص بعمليات تسيير الخزينة، كما أنها تواجه مشاكل نقدية تختلف عن المؤسسات التي تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع.

**3.2. درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المؤسسة:** تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية في عمليات المنظمة على عملية تسيير الخزينة، ولقد اكتشف كثير من المؤسسات أن هناك فائدة من تسيير الخزينة بطريقة مركزية وذلك من أجل عمليات الإقراض والاستثمارات المركزية على مستوى المؤسسة، لكن قد تؤثر اللامركزية على أداء عمليات المؤسسة وتشتتها الجغرافي في ضرورة الاهتمام بتسيير الخزينة ويلاحظ بصفة عامة أن كلما زادت درجة اللامركزية في أنشطة المؤسسة كلما ظهرت أهمية تسيير الخزينة، ولكن كثير من المؤسسات التي يتسم نشاطها وعملياتها بالمركزية تهتم بتسيير الخزينة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تتعقد أكثر في المؤسسات اللامركزية.

1- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

# المبحث الثالث

ترشيد القرارات في المؤسسة  
الاقتصادية باستخدام جدول  
تدفقات الخزينة

### المبحث الثالث: ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول

#### تدفقات الخزينة

تعتبر القرارات المالية في المؤسسة: قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات في المؤسسة، وعليه لتتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة إلى تحسين وضعها المالي باستمرار وتعديل قراراتها المالية المنحرفة باستخدام التحليل المالي للقوائم المالية واكتشاف نقاط القوة والضعف حسب ظروف المؤسسة.

#### المطلب الأول: تحليل صافي التدفقات النقدية لمختلف الأنشطة

يعتبر جدول تدفقات الخزينة أداة مهمة في توضيح التسيير المالي للمؤسسة، كما يمكن هذا الجدول من شرح التدفقات المالية التي تقيّد في البحث عن التوازن المالي للخزينة، وينقسم إلى ثلاث أنشطة رئيسية متميزة ومرتبطة فيما بينها وهي كما يلي:

#### أولاً: التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية

يعرف المعيار المحاسبي الدولي السابع الأنشطة التشغيلية على أنها عبارة عن الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المنشأة وكذلك الأنشطة الأخرى التي لا تعتبر أنشطة استثمارية أو تمويلية أما تدفقات النقدية من أنشطة التشغيل (الاستغلال) هي المقبوضات والمدفوعات المرتبطة بالعمليات العادية والأساسية للمؤسسة أو هي أيضاً كل المقبوضات والمدفوعات التي لا يمكن ربطها بالأنشطة الاستثمارية والتمويلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pascal Deluaille et al , information Financière en IAS/IFRS, Lexis Nexis, France, 2007, P 247.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

كما يمكن تعريفها على أنها التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتعلقة مباشرة بالإيرادات والمصاريف الواردة في قائمة الدخل. وكذلك المرتبطة برأس المال العامل (أي الأصول و الخصوم المتداولة)<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية إلى:<sup>2</sup>

**1.1. النفقات:** وهي التي تؤدي إلى الحصول على خدمات فورية مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط

العادي للمؤسسة وتؤدي إلى تحقيق الأرباح وتنقسم إلى:

**1.1.1. نفقات دورية:** هي نفقات جارية متعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة وتؤدي إلى تحقيق

ربح فوري مثل شراء المواد الأولية أو دفع أجر العمال. وتتميز هذه النفقات الدورية

بالخصائص التالية:

❖ تتصف بالدورية والانتظام ويمكن التنبؤ بها.

❖ الغرض منها الحصول على خدمة فورية مرتبطة بالدورة المالية الحالية.

❖ لها علاقة مباشرة مع إحدى وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التمويل، الإدارة).

❖ حجمها صغير نسبياً مقارنة مع النفقات الأخرى الرأسمالية أو النفقات المؤجلة.

**2.1. نفقات مؤجلة:** هي نفقات تؤدي إلى تحقيق إيرادات مستقبلية تمتد إلى أكثر من سنة

مثل: شراء أصول ثابتة أو مصاريف التأسيس وتتميز هذه النفقات المؤجلة

بالخصائص التالية:

❖ غير منتظمة وأغلبها غير دورية.

❖ تقدم خدمات يستفاد منها لأكثر من دورة مالية.

❖ يمكن رسملة هذه النفقات في الميزانية العامة.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> يوسف محمد جريوع، سالم عبد الله حلس. المحاسبة الدولية مع التطبيق العملي لمعيار المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 175، 176.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

2. الإيرادات: وتنقسم إلى:

1.2. إيرادات عادية: وهي إيرادات الناتجة عن نشاط المؤسسة العادي.

2.2. إيرادات غير عادية: هي كل إيراد تحصل عليه المؤسسة نتيجة نشاط غير عادي.

مثل: الإعانات، الإعفاءات الضريبية، أرباح دعوة قضائية، أرباح غير عادية نتيجة ظروف استثنائية.

### ثانيا: التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية هي عبارة عن النقدية الداخلة أو الخارجة المتولدة من التعامل في الأصول طويلة الأجل ومن بين هذه التدفقات يمكن ذكر:

❖ المدفوعات النقدية لشراء الممتلكات والآلات والمعدات والموجودات الملموسة أو غير الملموسة كما تشمل هذه المدفوعات أي نفقات تتحملها المؤسسة من أجل التصنيع الداخلي للموجودات الثابتة.

❖ المدفوعات النقدية لشراء أدوات حقوق الملكية أو القروض التي تصدرها المؤسسات الأخرى أو للدخول في مشروعات مشتركة (ولا يشمل ذلك المدفوعات لشراء أوراق مالية تعتبر ضمن مكونات النقدية المعادلة وكذلك المدفوعات لشراء أوراق مالية بغرض الاتجار فيها).

❖ المتحصلات النقدية من بيع أدوات حقوق الملكية أو القروض التي تصدرها المؤسسات الأخرى أو حصص في مشروعات مشتركة (ولا يشمل ذلك على المتحصلات النقدية من بيع أوراق مالية).

❖ تعتبر ضمن المكونات النقدية المعادلة، وكذلك المتحصلات النقدية من بيع أوراق مالية تم شراءها بغرض المتاجرة فيها).

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

❖ المتحصلات النقدية عن سداد الغير للقروض والسلفيات للمؤسسة (ولا يشمل القروض والسلفيات الخاصة بالمؤسسات المالية).

ويتم تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية بشكل رئيسي من خلال تحليل التغيرات التي طرأت على الأصول الثابتة والاستثمارات المالية باستثناء تلك المكتناة بغرض الاتجار.<sup>1</sup>

### أهمية التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

تستخدم التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية كمؤشر لاحتمالات النمو والانكماش المستقبلي فصافي التدفق النقدي السالب من الأنشطة الاستثمارية يشير إلى احتمالات النمو والزيادة في الأرباح مستقبلا لأنه يعبر عن زيادة في الأصول الثابتة والتي تؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية أو زيادة الاستثمارات المالية وما تحمله من احتمالات الحصول على فوائد وأرباح في المستقبل.<sup>2</sup>

مما يعكس مؤشر جيد للنمو والتوسع للشركة في المستقبل في حين يشير صافي التدفق النقدي الموجب إلى أن الشركة تقوم بتسييل الأصول طويلة الأجل والذي غالبا ما ينتج عنه انخفاض الطاقة الإنتاجية المستقبلية أو انخفاض مخزون المنافع المستقبلية للشركة وهو ما يؤدي في الأمد الطويل إلى انكماش الشركة وانخفاض دخلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو نزار، جمعة حميدات، معايير المحاسبية والإبلاغ المالي - دار وائل، الأردن، ص 107.

<sup>2</sup> Beatrice et Francis Grandguillot, Analyse Financière. 4<sup>e</sup> Edition, Gualino, éditeur, France, 2006. P170.

<sup>3</sup> محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، دار المريخ السعودية، طبعة الأولى، 2009، ص 225.

### ثالثاً: التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

يقصد بالنشاط التمويلي كما هو وارد بالمعيار المحاسبي الدولي السابع، الأنشطة التي ينشأ عنها تغيرات في حجم ومكونات حقوق الملكية والقروض الخاصة بالمؤسسة وتعتبر أنشطة التمويل عن التدفقات الداخلة والخارجة نتيجة الزيادة في الالتزامات وحقوق الملكية مثل إصدار الأسهم والاقتراض وتوزيعات الأرباح المدفوعة للمساهمين ومدفوعات تسديد القروض دون الفوائد المترتبة عليها حيث هذه الأخيرة من أنشطة التشغيل عكس توزيعات الأرباح للمساهمين التي لا تدخل ضمن أنشطة التشغيل لأنها لا تؤثر في صافي الدخل، لذلك تظهر ضمن أنشطة التمويل.<sup>1</sup>

ومن أمثلة التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التمويلية ما يلي:

- ❖ النقدية الناتجة عن إصدار الأسهم وغيرها من أدوات حقوق الملكية.
- ❖ المدفوعات النقدية للملاك في سبيل شراء أو استرداد أسهم سبق للمؤسسة إصدارها.
- ❖ النقدية الناشئة عن السندات والقروض والرهنات العقارية وأي أدوات اقتراض مالية قصيرة أو طويلة الأجل.
- ❖ المدفوعات النقدية لتسديد المبالغ المقرضة.
- ❖ النقدية المدفوعة بواسطة المستأجر من أجل تخفيض الالتزامات عن الموجودات المستأجرة الناتجة عن عقد الإيجار التمويلي.

### أهمية التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

تساعد التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية مستخدمي القوائم المالية على معرفة

معلومات هامة تتعلق بـ:

1- مرجع نفسه، ص 228.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

التعرف على الهيكل التمويلي للمؤسسة هل هو من أموال مولدة داخليا أو من إصدار أسهم أو من الاقتراض. ويستخدم المحللين الراغبين في تقييم هيكل رأس المال واحتمال نمو الأعمال هذه المعلومات لإجراء تقييماتهم وتحليلاتهم: <sup>1</sup>

❖ التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من التدفقات النقدية.

❖ التعرف على المبالغ المدفوعة لتسديد القروض والسندات وتوزيع الأرباح.

التعرف على نسبة التمويل الخارجي إلى التمويل الذاتي، فالتوسع في الاعتماد على التمويل الخارجي يمكن أن يؤدي إلى حدوث أزمات مالية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

#### أولا: قرار الاستثمار.

قرارات الاستثمار هي قرارات تعنى باختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول الثابتة والأصول المتداولة التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد. <sup>2</sup>

#### 1. أنواع قرار الاستثمار: هناك نوعين هما:

##### 1.1. قرارات رأس المال العامل:

تعنى بتحديد مزيج أمثل من الأصول المتداولة من خلال تحديد المستوى المناسب للأصول المتداولة المطلوبة لاستمرار النشاط.

1- Beatrice et Francis Grandgiullot, Ob, cet, P170

<sup>2</sup> -المعزز بالله خالدي، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير، تخصص دراسة محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2011، ص78.

### 2.1. قرارات رأس المال الثابت:

تعنى هذه القرارات بتحسين نوعية الأصل وتوقيت الحصول عليه والقدرة على الاستجابة للتغيرات من خلال الموازنة الرأس مالية التي تشمل الاستثمارات المخططة في الأصول الثابتة، تفصل التدفقات النقدية المخططة الداخلة منها عن الخارجة منها خلال فترة زمنية معينة.

### 2. العناصر الأساسية لاتخاذ قرار الاستثمار:

- بعد التعرض لأنواع قرارات الاستثمار فكل حسب طبيعته، هناك العديد من العناصر التي تؤثر في اتخاذ قرار الاستثمار نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- ❖ التدفقات النقدية الداخلة والخارجة: من خلال تحديد ثمن شراء الأصول الثابتة والتي تتم على عدة سنوات وتمثل التدفقات المبدئية بالإضافة إلى الزيادة التلقائية في الأصول المتداولة ونفقات التركيب وإعدادها للتشغيل.....الخ
  - ❖ التدفقات النقدية السنوية المتعلقة بالتشغيل: من خلال تحديد النفقات النقدية للعمليات، العمر الاقتصادي للأصل الاستثماري، التغيرات المتوقعة في الأصول المتداولة خلال فترة معينة... الخ.
  - ❖ التدفقات النقدية المتوقعة في نهاية الفترة: من خلال تحديد التدفقات النقدية الداخلة من بيع الأصل كخردة، نفقات التخلي عن الأصل....الخ.
  - ❖ التدفقات النقدية الخارجة المتعلقة بالضرائب على الأصل الاقتصادي التي تخصم من الإيرادات، وبالتالي يتم اتخاذ قرارات الاستثمار في المؤسسة بناء على جمع، تحليل وتصنيف للمعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول الثابتة والمتداولة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية وتحليل التقديرات، وتوقيت حدوثها ثم تحديد الأموال اللازمة للاستثمار المناسب واتخاذ قرار الاستثمار المناسب.

<sup>1</sup> - مريم الأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2011، ص33.32.

### ثانيا: قرار التمويل

هي قرارات تعنى باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة، والتي تهدف لتعظيم ثروة حملة الأسهم وهو ما يطلق عليه الهيكل المالي الأمثل.

كما يعرف بأنه القرارات المرتبطة بهيكل التمويل، حيث يوجد نوعان من القرارات.<sup>1</sup>

➤ قرارات تعني بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير وطويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة.

➤ قرارات تعني بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل، وعموما قرارات التمويل تعني باختيار الهيكل المالي الأمثل ومصادر التمويل المناسبة لتعظيم القيمة السوقية خلال فترة زمنية معينة.

### ثالثا: قرارات توزيع الأرباح

هي قرارات مالية تعبر عن اختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح حسب ظروف المؤسسة والبدائل المطروحة مما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.<sup>2</sup>

$$\alpha = \text{العائد على حقوق الملكية} - \text{معدل العائد المطلوب}$$

تؤثر قرارات توزيع الأرباح على القيمة السوقية للمؤسسة من خلال التأثير على قيمة المؤسسة، من خلال المقارنة بين العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد المطلوب، حيث كلما كان الفرق بينهما موجبا.

<sup>1</sup>-حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة ورقلة،

الجزائر، 2012، ص.43

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 44.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

➤ كلما كان  $(\alpha > 0)$  زادت نسبة الأرباح المحتجزة وانخفضت نسبة الأرباح الموزعة وبالتالي تزيد القيمة السوقية للسهم.

➤ كلما كان  $(\alpha < 0)$  أي سالبا: فإن المؤسسة لن تستثمر أي أموال، لأن معدل العائد على حقوق الملكية أقل من معدل العائد المطلوب وفي هذه الحالة يفضل توزيع الأرباح.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن القرارات المالية المتمثلة في قرارات الاستثمار قرارات التمويل و قرارات توزيع الأرباح متداخلة ومتكاملة حيث يوفر التنسيق بين قرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح، مصادر التمويل المناسبة وحجم التمويل المناسب في الوقت المناسب لتمويل هيكل الأصول المناسبة للمؤسسة الناتج عن قرارات الاستثمار، مما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وعليه فإن اتخاذ القرار ملزم بتحقيق التلائم والانسجام بين قرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح وقرارات الاستثمار .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنان خميس، مرجع نفسه، ص 44.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

**المطلب الثالث: المؤشرات ونسب التدفقات النقدية المستخدمة في ترشيد القرارات.**

تشكل نسبة التدفقات النقدية أسلوباً مهماً من أساليب تحاليل التدفقات النقدية وتقييم الأداء في المؤسسات، وتكتسب نسبة التدفقات النقدية أهميتها من أهمية التدفقات النقدية، حيث تضم هذه القائمة معلومات يمكن الاعتماد عليها بشكل أفضل من المعلومات الساكنة التي تتضمنها الميزانية العامة، و جدول حساب النتائج. اللتين تعانين من بعض النقائص التي تؤثر على عملية التحليل المالي مثل:<sup>1-</sup>

❖ تعد الميزانية العامة على أساس القيم التاريخية لعناصر الأصول، والخصوم، وبالتالي فهي لا تعبر عن القيمة الحالية للبنود.

❖ استخدام عنصر التقدير الشخصي يحدد قيم بعض عناصر الأصول مثل تحديد قيمة بعض الديون المشكوك في تحصيلها.

❖ يعد جدول حساب النتائج وفق أساس الاستحقاق المحاسبي، وهو ما قد يؤدي إلى تحقيق بعض المؤسسات ربحاً محاسبياً لكنها في الواقع تعاني من عسر مالي بسبب ضعف السيولة، ومن هنا فإنه يصعب استخدام جدول حساب النتائج في تحديد سيولة المؤسسة.

### أولاً: مؤشرات جودة السيولة المالية

تتشكل قائمة تدفقات الخزينة من ثلاث أقسام متميزة لكنها مرتبطة ببعضها البعض:

- تدفق الخزينة المتولدة عن عمليات الاستغلال A.
- تدفق الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار B.
- تدفق الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل C.

<sup>1-</sup> وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

### التغير في الخزينة (D):

حيث تظهر علاقات أساسية وهي: " $D = A - B + C$ ".

ولكي تتمكن المؤسسة من توظيف كامل للأموال بأكثر فعالية ممكنة عليها المحافظة على مستوى السيولة يقارب الصفر، ومنه فإن التغير الإجمالي في الخزينة سيؤول وفي فترة معينة إلى الصفر.

ومنه العلاقة السابقة تصبح كما يلي:  $A - B = -C$  أي " $A - B + C = 0$ ".

يمكن التعبير عن هذه العلاقة المالية بأن مبلغ تدفقات الخزينة الناتجة عن عمليات التمويل (C) تعتمد عن الكيفية التي تمر بها تغطية احتياجات الاستثمار (B) بواسطة خزينة الاستغلال (A) وعليه يجب دراسة الرصيد ( $A - B$ ) حيث أن:

1. إذا كان ( $A - B > 0$ ): فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة استغلالها، وفي هذه الحالة من المفروض على المؤسسة عدم القيام بطلب رؤوس أموال خارجية جديدة لأنها قادرة على سداد ديونها، لكن قبل إصدار حكم ايجابي على الحالة المالية للمؤسسة فإنه يجب التأكد من الاستثمارات المنجزة تمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية.

2. إذا كان ( $A - B = 0$ ): هذا يعني أن المؤسسة تمول استثماراتها لكنها قد تعاني من عسر مالي أو تكون غير قادرة على سداد ديونها ومن الضروري في هذه الحالة الذهاب بعيدا عن التحليل خاصة مبلغ تدفقات خزينة الاستغلال والاستثمار، إذ أنه يمكن للمؤسسة أن تكون قد بدأت برنامج استثمار يتطلب رؤوس أموال معتبرة، الشيء الذي يؤدي عادة إلى أن يكون الرصيد ( $A - B$ ) ضعيفا بالرغم أن خزينة الاستغلال (A) كانت كافية وعليه فبإمكان المؤسسة في هذه الحالة اللجوء إلى القروض.

3. إذا كان ( $A - B < 0$ ): المؤسسة ليست في مستوى يؤهلها لتمويل استثماراتها عن طريق استغلالها، وهي حالة عدم المناعة المالية، وهنا يجب أن تستخدم موارد التنازل عن الاستثمارات (تسيير الاستثمارات) أو ترفع رأس المال.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

إذا كان معدل نمو النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة قوي، فإن أهمية الاستثمارات الواجب القيام بها يمكن أن تؤدي إلى جعل الرصيد (A - B) سالبا إذ إن تنفيذ هذه الاستثمارات ضروري من أجل الحفاظ على حصة المؤسسة في السوق وبالتالي المحافظة على بقائها، وعليه يؤدي ضعف أو غياب الاستثمارات إلى جعل المؤسسة عديمة المناعة. ففوة أو ضعف السيولة المؤسسة يرتبط بمدى توفر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية فإذا كان صافي التدفق النقدي من هذه الأنشطة موجبا فهذا يعني فائضا نقديا يمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدمه إما في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد الديون الطويلة الأجل، أما إذا كان سالبا فهذا يعني أن على المؤسسة البحث عن مصادر لتمويل العجز وذلك إما ببيع جزء من استثماراتها أو بالتمويل طويل الأجل.

وتبين مؤشرات جودة السيولة وقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل بما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة.<sup>1</sup> ما تجدر الإشارة إليه، أن هناك عدد كبير من المؤشرات التي تقيس جودة السيولة والتي يمكن استخراجها من جدول حساب النتائج والميزانية العامة، ولكن سوف نقصر على ذكر المؤشرات التي يمكن استخراجها من قائمة التدفق النقدي .

1- محمد المبروك أبوزيد، مرجع سبق ذكره، ص129.

## ثانيا: التحليل بواسطة النسب المالية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة

تسمح النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية بتقييم السياسة المالية للمؤسسة بالإضافة إلى تقييم جودة ربحيتها وسيولتها.

### 1. نسب جودة الربحية:

1.1 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي: وتأخذ هذه النسبة العلاقة

التالية: 
$$\frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{مجموع الأصول}}$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة موجودات المؤسسة من توليد تدفق تشغيلي.

### 2.1 مؤشر النشاط التشغيلي :

تختلف هذه النسبة على صافي الدخل قبل الفوائد والضرائب وهي تأخذ الصيغة التالية: <sup>1</sup>

$$\frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}$$

= مؤشر النشاط التشغيلي

كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع أرباح المؤسسة.

3.1 نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات: ترتبط هذه النسبة بين التدفقات التشغيلية

من جهة والمبيعات المحققة من جهة أخرى وتأخذ الصيغة التالية:

$$\frac{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

= نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات

تعتبر المبيعات النقدية مصدرا أساسيا للتدفقات النقدية الداخلة الواردة للمؤسسة والحصول على مؤشر عال لهذه النسبة يثبت كفاءة سياسة الائتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها .

<sup>1</sup>- مرجع نفسه ص 190.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

### 4.1 نسبة النقدية التشغيلية :

$$\text{نسبة النقدية التشغيلية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{النتيجة الصافية}}$$

يفيد هذا المؤشر في بيان نسبة الأرباح النقدية من أصل صافي الأرباح السنوية المحتسبة على أساس الاستحقاق فهو يبين مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد النقد التشغيلي الصافي

### 2. نسب جودة السيولة:

#### 1.2 نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: وتحدد بالعلاقة التالية.<sup>1</sup>

$$\text{نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية} = \frac{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الاحتياجات النقدية الأساسية}}$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة أنشطة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية داخلة لتغطية

التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية وسداد أقساط الديون طويلة الأجل.

ويقصد بالاحتياجات النقدية الأساسية ما يلي:

المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين، تسديدات أخرى، فوائد والمصروفات المالية

الأخرى المدفوعة والضرائب المدفوعة الأخرى.

#### 2.2 نسبة التغطية النقدية: حيث تعتبر من أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من جدول

التدفقات النقدية للخزينة واستعمالها لتقييم سيولة المؤسسة:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة تغطية النقدية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي}}{\text{إجمالي التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية}}$$

<sup>1</sup> -شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>2</sup> -مرجع نفسه، ص 185.

## الفصل الأول: أهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالالتزامات الاستثمارية والتمويلية الضرورية، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات.

### 3.2 نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الديون طويلة الأجل

وتحدد بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}}$$

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة في الديون طويلة الأجل، وكل ما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على أن وضع المؤسسة جيد وأنها لا تعاني من مشكلة سيولة.

**4.2 نسبة السيولة النقدية:** هي عبارة عن نسبة عنصر النقدية والعناصر شبه النقدية إلى الالتزامات المتداولة حيث تعتبر هذه النسبة أكثر النسب تشددا نظرا لكونها لا تأخذ في الاعتبار المدينون والمخزون السلعي، وتقتصر فقط على الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها إلى نقدية سائلة مثل الأوراق المالية قصيرة الأجل والقابلة للتداول.<sup>2</sup>

وتقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد ديونها قصيرة الأجل، وتحسب بالعلاقة

التالية:

$$\text{نسبة السيولة النقدية} = \frac{\text{النقدية} + \text{النقدية المعادلة}}{\text{الالتزامات الجارية}}$$

<sup>1</sup> - شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 176، 187.

<sup>2</sup> - محمد المبروك أبوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

### خلاصة الفصل:

بالرغم من الحداثة النسبية لقائمة تدفقات الخزينة إلا إنها استطاعت أن تحظى باهتمام كبير من طرف مستخدمين القوائم المالية نظرا لأهمية المعلومات التي تتضمنها والمسجلة وفق الأساس النقدي والتي لا يمكن الحصول عليها من القوائم المالية الأخرى التي تسجل فيها المعلومات وفق أساس الاستحقاق المحاسبي.

فجدول تدفقات الخزينة يوفر مؤشرات مهمة تساعد المسيرين على تخطيط ورسم السياسات الحالية والمستقبلية بفاعلية أكبر، فالمسير المالي يعتمد على هذا الجدول لتسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها لاستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة.

كما يهدف إلى مساعدة مستخدمي القوائم المالية في وضع قاعدة لتقييم قدرة المؤسسة على توليد السيولة وشبه السيولة ويوضح دخول وخروج السيولة المتاحة لدى المؤسسة بتجزئتها إلى ثلاث قوائم رئيسية بحسب طبيعتها - تدفقات نقدية مرتبطة بنشاطات الاستغلال - تدفقات نقدية مرتبطة بنشاطات الاستثمار - تدفقات نقدية مرتبطة بنشاطات التمويل.

وما تجدر الإشارة إليه أن جدول تدفقات الخزينة مكمل للقوائم المالية الأخرى خاصة الميزانية وجدول حساب النتائج، حيث أنه لا بد من توفر هاتين القائمتين بالإضافة إلى معلومات مكملة أخرى لإعداد جدول تدفقات الخزينة، كما أن الاعتماد على مؤشرات كل من الميزانية العامة وجدول حساب النتائج بالإضافة إلى جدول تدفقات الخزينة يمكن من تحليل مالي أفضل لوضعية المؤسسة، فقد تحقق بعض المؤسسات أرباحا كبيرة لكنها في نفس الوقت تجد نفسها تعاني من عسر مالي بسبب عدم قدرتها على توليد تدفقات نقدية موجبة وينجم هذا العسر عن التباعد الزمني بين الإيرادات و التحصيلات من جهة والتكاليف والنفقات من جهة أخرى وبذلك قد تقع المؤسسة في فخ الإفلاس وتحمل التكاليف.

# الفصل الثاني

دراسة حالة بـمـديـريـة توزيـع  
الكهرباء والغاز - المسيلة -  
السنة المالية 2017

## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على آلية وكيفية تحليل الخزينة والميزانية باعتبارهما من أهم القوائم المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل وضعها التنافسي من خلال إسقاط ما تناولناه في الدراسة النظرية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة.

تم الاعتماد على القوائم المالية لمديرية التوزيع المسيلة للسنة المالية المقفلة 2017 قصد تحليلها من أجل حل إشكالية الدراسة حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: والذي تناولنا فيه التعريف بميدان التريص وضعية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج وعرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة وسنتناول تسيير خزينة مديرية التوزيع بالمسيلة.

المبحث الثالث: تحليل القوائم المالية السابقة الذكر باستخدام مؤشرات التوازن المالي من أجل التوصل إلى نتائج واقتراحات للدراسة التي قمنا بها.

# المبحث الأول

## التعريف بميدان التربص وضعية الدراسة

## المبحث الأول: التعريف بميدان التربص وضعية الدراسة

في هذا المبحث سنقدم لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكذا التعريف بها وبأبرز مهامها.

### المطلب الأول: ماهية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

أولاً: نشأة ونشاطات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز":

إن سونلغاز هو المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، مساهمته في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بالربط بالطاقة الكهربائية و تلك الخاصة بالربط بقنوات الغاز و التي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% و نسبة انتشار الغاز إلى حدود 59%. نشاطه الأساسي هو: إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها و نقل الغاز و توزيعه.

#### سنة 1947:

في بداية القرن العشرين كانت هناك 16 مؤسسة، ذكر منها المؤرخ Daniel LEFEUVRE 15 فقط تتقاسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر، و بموجب المرسوم الصادر في 05 جوان 1947 تم تأسيس شركة « EGA » «كهرباء و غاز الجزائر» " Electricité et Gaz « d'Algérie » و التاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947.

#### سنة 1969:

تمت في 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 تأسيس سونلغاز « Société National de l'Électricité et du GAZ ».

سنة 1983: تمت أول إعادة هيكلة شهدتها المؤسسة بإنشاء فروع خاصة بالأشغال و هي:

- كهريف KAHIRIF : للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAKRIB : للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز KANAGHAZ : لإنشاء شبكة لنقل الغاز.
- إينرغا INERGA : للهندسة المدنية.
- التركيب ETTERKIB : للتركيب الصناعي.

**سنة 1991:** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial) وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 و في القانون رقم 280-95 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم، مع العلم انها تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية.

**سنة 2002:** تم تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في 05/02/2002 و هذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة و حتى خارج حدود البلاد.

**سنة 2004:** أصبحت سونلغاز مجمع شركات (holding de sociétés) منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة و هي: SPE شركة إنتاج الكهرباء، GRTE شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، GRTG شركة تسيير شبكة نقل الغاز، SDC شركة توزيع الكهرباء و الغاز ووسط

### **سنة 2017**

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق و الوسط و الغرب من جهة و إلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، و كان ذلك في 04/04/2017 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية.

### **ثانيا: مكونات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"**

يكرس النظام الأساسي الجديد لشركة سونلغاز مبدأ **المجمع الصناعي** المكون من (SONELGAZ-SPA) والفروع التابعة له، وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن مجمع (SONELGAZ) يدير الآن المجموعة من خلال ممارسة مهام السياسة والاستراتيجية، وبهذه الصفة يقوم بإعداد وتنفيذ إستراتيجية التطوير الخاصة بالمجمع ككل، وكذلك سياسة الموارد المالية والبشرية، كما يهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.

ومن أجل ضمان مهامه الجديدة، لدى (SONELGAZ) هيكل تنظيمي عام جديد سنة 2017 من خلال تجميع الفروع وتشكيلها في أربعة أقطاب رئيسية و هي:

1. **قطب الصناعات الطاقوية (Pôle des Industries Énergétiques):** مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، مسير منظومة الكهرباء OS، شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية CEEG الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC، شركة كهرباء سكيكدة SKS، شركة كهرباء ترقية SKT، شركة كهرباء البروقية SKB، شركة كهرباء كدية الدروش SKD،

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: الشركة الجزائرية للطاقة AEC، شركة كهرباء حجرة النوس SKH شركة تحلية مياه بحر الطارف TMBT، الطاقة الجديدة الجزائر NEAL شركة التشغيل والصيانة الجزائرية AOM.

2. **قطب الأشغال والخدمات (Pôle des Travaux et Services):** مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الأشغالللانارة وإيصال الكهرباء الريفية KAHRIF، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB، شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ، شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA، شركة التركيبالصناعي ETTERKIB، شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG،

شركة النقل والشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX، الشركة الجزائرية لتقنية المعلومات SAT INFO، شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية SMT، صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، صيانة وخدمات السيارات MPV، نزل المزارعين HMP، معهد التدريب على الكهرباء والغاز IFEG، شركة أنظمة المعلومات ELIT، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG،

كما يساهم المجمع في الشركات التالية: شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO، شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم BAOSEM، شركة اتصالات الطاقة الجزائرية AETC، الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات SAFIR.

### 3. قطب النشاطات الصناعية (Pôle des Activités Industriels): مكلفة

بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الوطنية للقياس و المراقبة AMC، شركة روبية للإنارة ROUIBA، ECLAIRAGE،

شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي، CAMEG،

شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK، شركة التوربينات الجزائرية للكهرباء العامة، GEAT،

شركة الإنشاءات والهندسة HYENCO.

### 4. قطب أنشطة الأمن الداخلي (Pôle des Activités de Sûreté Interne):

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية SWAT، شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية SAR، شركة أمن المنشآت الطاقوية SAT، شركة الأمن والحماية SAH.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة

الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها

الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ

لثقافتها كمؤسسة.

**المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.**

**أولاً: مهام المؤسسة**

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي مؤسسة محتكرة لثلاث وظائف أساسية وهي: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء و الغاز، توزيع الكهرباء والغاز.

### **1. الإنتاج:**

إن طبيعة الكهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين أجبر مؤسسة سونلغاز على اندماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الاستهلاك النهائي، الإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية ويشمل الإنتاج على الفروع الآتية:

**فرع الديزال:** يتكون من 183 مولدا بطاقة تتراوح بين 0,35 ميكاواط و 8 ميكاواط للمولد الواحد.

**الفرع المائي:** يتكون من 34 مولدا بطاقة تتراوح من 1 ميكاواط إلى 5 ميكاواط للمولد الواحد.

**الفرع الحراري الغازي:** يتكون من 36 مولدا، حيث طاقة كل مولد تتراوح من 20 ميكاواط و 210 ميكاواط.

**الفرع الحراري البخاري:** يتكون من 20 مولدا بطاقة تتراوح من 50 ميكاواط و 196 ميكاواط.

**2. النقل:** يخص نشاط النقل كل من نقل الكهرباء والغاز فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الضغط (60 بالإضافة إلى خطوط ذات الضغط المتوسط) 220 KV , 400 KV, العالي.

أما فيما يخص نقل الغاز فتقوم مؤسسة سونلغاز بتزويد السوق بالكميات اللازمة من غاز مؤسسة سونطراك، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز سواء كان الضغط العالي الموجه للمستهلكين الصناعيين، أو المتوسط أو المنخفض.

3. التوزيع: تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء والغاز بخطوط وكابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط تلبية لاحتياجات زبائنها الصغار بالطاقة الكهربائية والغازية.

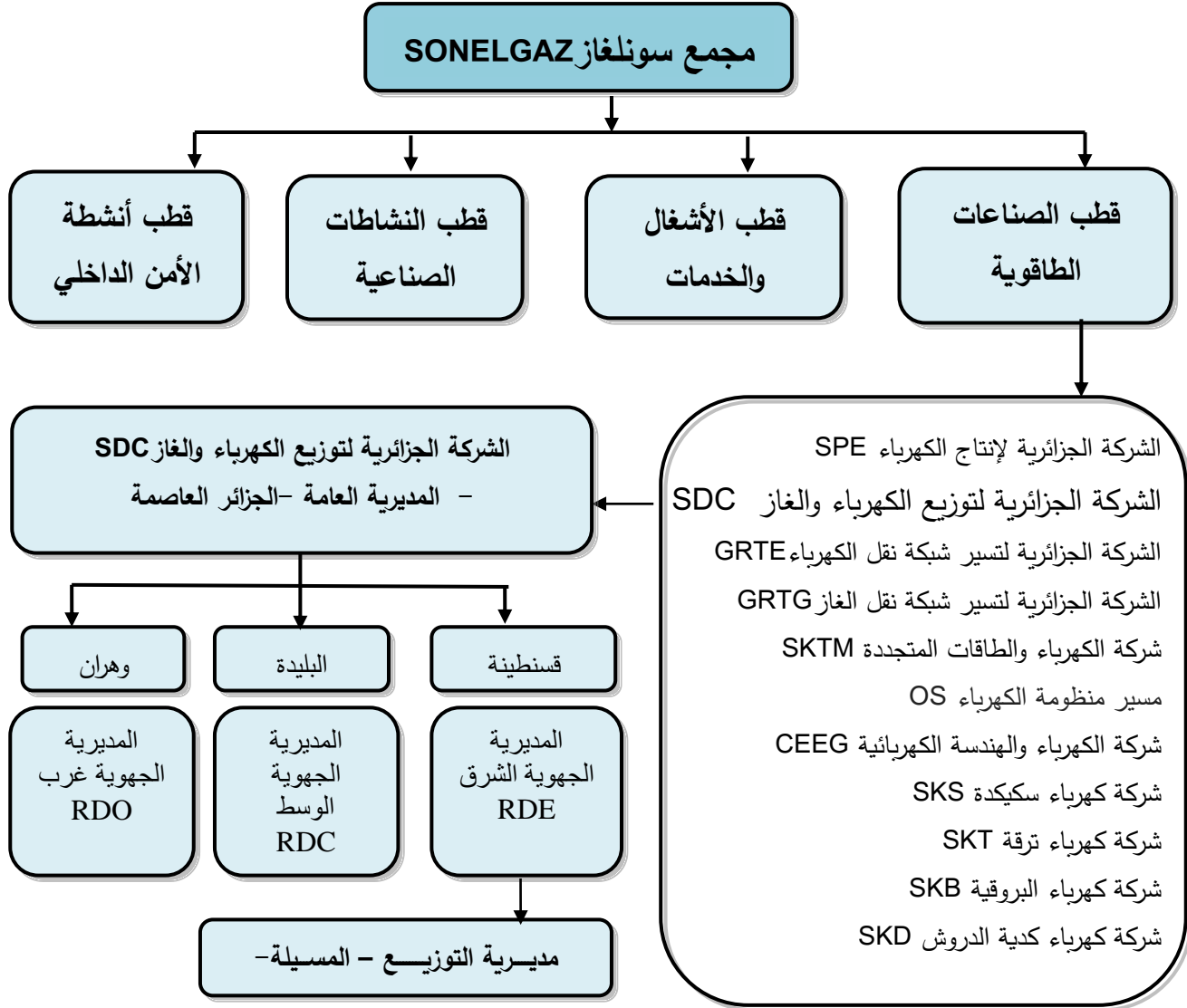
تزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركائها الصناعيين بشبكات ذات ضغط مرتفع في حين أن الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة تزودهم بشبكات الضغط المتوسط، أما العائلات والحرفيين فتزودهم بضغط منخفض. في حين تلبى سونلغاز عند توزيع الغاز احتياجات ثلاثة أنواع من زبائنها تتمثل في الزبائن الصناعيين الذين يتم تغذيتهم بشبكات الضغط المرتفع، الزبائن الصناعيين ذوي الأهمية المتوسطة والذين تتم تغذيته بشبكات الضغط المتوسط، العائلات والحرفيين الذين تتم تغذيتهم بضغط منخفض.

#### ثانيا: أهداف المؤسسة

- تطوير كل شكل من أشكال التعاون المشترك في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة وهذا من أجل توسيع مجال نشاطها.
- المساهمة في التنمية المحلية بتغطية كامل التراب الوطني بالطاقة .
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير شبكة الكهرباء والغاز باعتبار الطاقة الكهربائية عامل مهم ورئيسي للتنمية وتطوير الاستثمار الصناعي وكذا الفلاحي والزراعي ومختلف المجالات .
- المساهمة في محاربة النزوح الريفي وهذا بتوفير الكهرباء الريفية وكذا ربط الريف بشبكة الغاز .

### ثالثا :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

شكل (1.2) يبين الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية 2017

**المطلب الثالث: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ميدان الدراسة**  
 مديرية التوزيع بالمسيلة من ضمن 16 مديرية تابعة للمديرية الجهوية للشرق بقسنطينة،  
 فكانت أول انطلاقة لها في 1979/01/02، و قد وضعت في خدمة زبائنها، الذين يفوق  
 عددهم **230717** زبون في الكهرباء و **139213** زبون في الغاز، 5 مقاطعات كهرباء و 5  
 مقاطعات غاز و 7 وكالات تجارية(2 منهم انطلاقتهم كانت في بداية سنة 2018).  
 وهي تدير شبكة كهربائية طولها يصل إلى **5491** كم توتر منخفض و **5965** كم توتر  
 متوسط، و شبكة للغاز تفوق **3729** كم، و بتعداد إجمالي للعمال يصل إلى **680** عامل.  
 و الجدول التالي يلخص المعطيات المتعلقة بحجم نشاط المديرية  
 الشركة. **جدول رقم: (1.3) جدول يوضح حجم نشاط مديرية التوزيع بالمسيلة سنة 2017**

البيان	تاريخ 2017/12/31
طول الشبكة الكهربائية	
- توتر متوسط	5491 كم
- توتر منخفض	5965 كم
- عدد المحولات	6466
طول الشبكة الغازية	3729 كم
عدد زبائن الكهرباء	230717
عدد زبائن الغاز	139213
عدد العمال	680
رقم الأعمال	8259 مليون دينار

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير 2017

قبل أن نتطرق للهيكل التنظيمي للمديرية لا بأس أن نوضح بعض المصطلحات:  
أنواع الطاقة الكهربائية و الغازية:

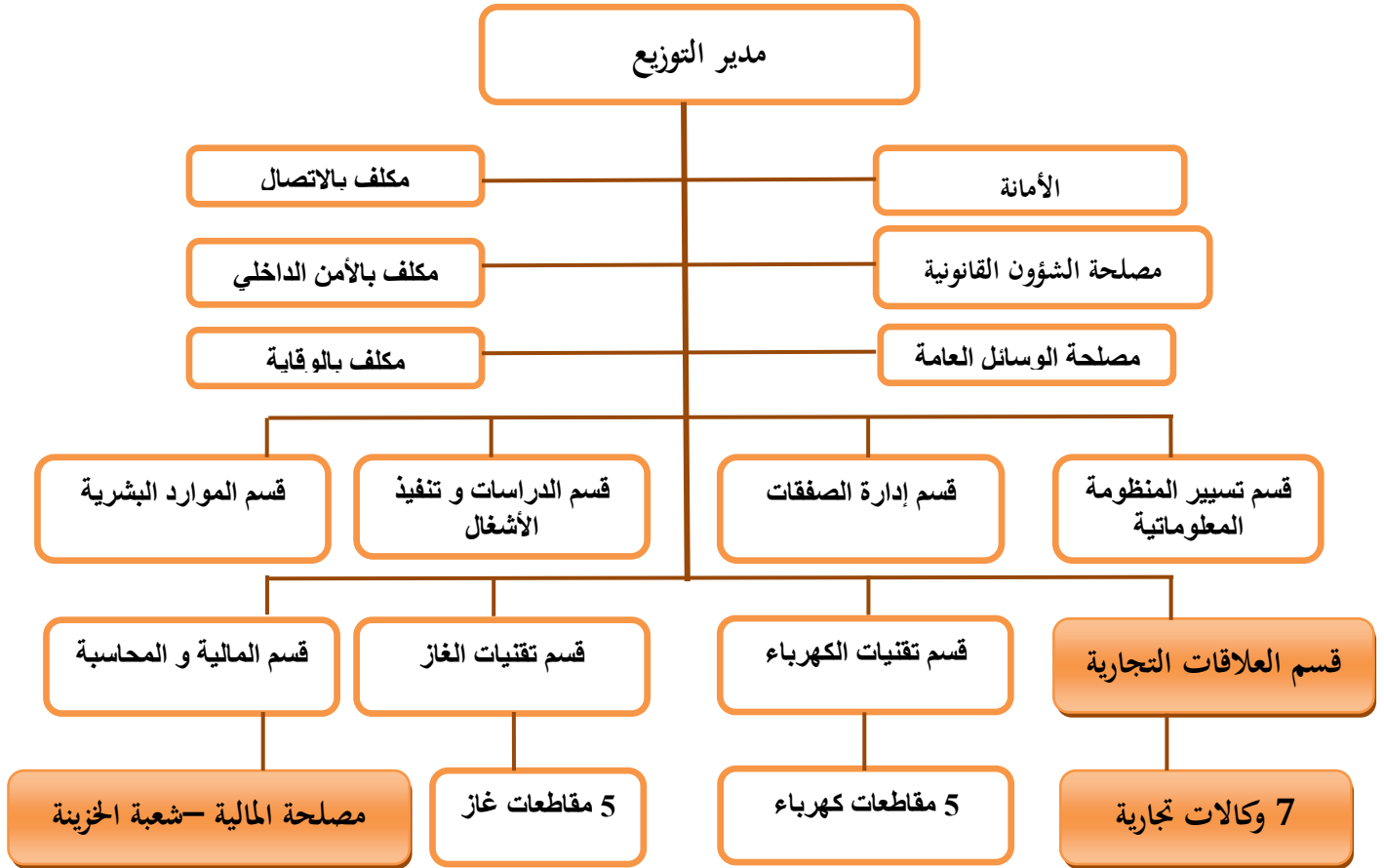
الاختصار	المعنى	النوع
BT	Basse Tension	التوتر المنخفض
MT	Moyenne Tension	التوتر المتوسط
HT	Haute Tension	التوتر المرتفع
BP	Basse Pression	الضغط المنخفض
MP	Moyenne Pression	الضغط المتوسط
HP	Haute Pression	الضغط العالي

أنواع الزيائن:

الاختصار	النوع	مصلحة المتابعة
BT	Abonnés ordinaires زيائن عاديين	- الوكالات التجارية
BP	Facturation sur mémoire فوترة في مذكرة	- الوكالات التجارية - قسم العلاقات التجارية
MT	خواص	- قسم العلاقات التجارية
MP	طابع إداري	
HT	خواص	
HP	طابع إداري	

نلاحظ أنه إذا تعلق الأمر بالنوع المنخفض من الطاقة الكهربائية و الغازية (BT-BP) فهنا نتكلم عن حالتين الأولى زيون عادي (تسييره يكون من مهام الوكالات التجارية) و الثانية زيون ذو طابع إداري فوترته تكون في شكل مذكرة (Facturation sur mémoire) و تسييره ينقسم بين الوكالات التجارية (جمع الكشوف، مراقبة العدادات، إصلاح الأعطاب إن حدثت...) و بين قسم العلاقات التجارية (علاقة مع الزيون، فوترة، تحصيل ديون...).

الشكل رقم (2.2) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع المسيلة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية 2017

## الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية DFC:

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا الدور المنوط بها فيما يخص الرقابة على جميع الوثائق المحاسبية ويتكون القسم من أربعة مصالح هي:

### 1. مصلحة المحاسبة والاستغلال: تقوم هذه المصلحة ب:

- التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتأكد من صحتها ومن بين هذه العمليات: الصندوق، الأجور، الفواتير المبيعات، المشتريات.
- مسك الدفاتر المحاسبية.
- مسك جباية المؤسسة.
- إعداد القوائم المالية للمؤسسة.

### 2. مصلحة المالية:

- هي المسؤولة عن تسديد ديون الموردين وكل الديون الأخرى.
- مسك الحسابات البنكية والبريدية للمؤسسة.
- اعداد المقاربة البنكية والمتابعة اليومية مع البنك و بريد الجزائر.
- هي المسؤولة عن العلاقات مع المؤسسات المالية.
- المتابعة اليومية للدفقات النقدية لمختلف حسابات الخزينة.

### 3. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمؤسسة.
- متابعة ومراقبة الأهداف المسطرة.

### 4. مصلحة المراقبة والتفتيش: وهي مصلحة حديثة النشأة انطلقت سنة 2018 هدفها

- حماية الأصول والمركز المالي الشركة.
- السهر على متابعة تنفيذ الاجراءات الخاصة بكل مصالح الشركة.
- تحسين اداء المسيرين بتقليل المخاطر الناجمة عن سوء التسيير وعدم تنفيذ الاجراءات والقوانين الداخلية .

**المبحث الثاني**  
**عرض وتحليل القوائم المالية**  
**لمديرية توزيع الكهرباء والغاز**  
**بالمسيلة**

## الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة- السنة المالية 2017

### المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة لسنة 2017 الميزانية العامة، جدول النتائج، وجدول تدفقات النقدية وذلك من أجل إعداد الميزانية الوظيفية وكذا عرض تغير الخزينة في الميزانية ومقارنتها مع جدول تدفقات الخزينة.

### المطلب الأول: عرض القوائم المالية للسنة المالية 2017.

المبالغ المبينة في القوائم المالية بالكيلو دينار KDA (1 كيلو دج = 1000 دج)

#### 1. ميزانية الأصول لسنة 2017:

جدول رقم (1-4) ميزانية أصول المؤسسة للسنة المالية المقفلة 2017 بالمبالغ بـKDA

2016	2017	الاهتلاكات والمؤونات	الإجمالي المبلغ kda	الأصول - Actif
				معنوية تثبيبات
				عينية تثبيبات
1 944,15	1 944,15	-	1 944,15	الأراضي
5 924,91	5 610,99	8 654,68	14 265,67	مهيئة أراضي
50 147,39	112 287,99	80 101,26	192 389,25	المباني
13 528 483,41	17 299 115,96	12 278 607,26	29 577 723,22	والأدوات للمعدات التقنية التركيبات
4 423 714,65	1 589 275,12	836 201,88	2 425 477,00	أخرى مادية التثبيبات
2 326 507,16	2 658 990,18	-	2 658 990,18	الإنجاز قيد تثبيبات
				المالية التثبيبات
				جارية غير أخرى مالية وأصول قروض
<b>20 336 721,67</b>	<b>21 667 224,38</b>	<b>13 203 565,08</b>	<b>34 870 789,46</b>	<b>جارية غير الأصول مجموع</b>
9 854,73	17 653,05	-	17 653,05	المخزونات
2 953 906,29	3 448 428,53	240 680,19	3 689 108,71	الزبائن
-	-	-	-	الشركات على حقوق
503,27	498,28	-	498,28	الأخرون مدينون
1 022,19	17 775,53	-	17 775,53	الضرائب
-	-	-	-	أخرى جارية أصول
<b>172 435,14</b>	<b>722 929,17</b>		<b>722 929,17</b>	<b>الخزينة</b>
<b>3 137 721,62</b>	<b>4 207 284,56</b>	<b>240 680,19</b>	<b>4 447 964,74</b>	<b>الجارية الأصول مجموع</b>
<b>23 474 443,29</b>	<b>25 874 508,94</b>	<b>13 444 245,27</b>	<b>39 318 754,21</b>	<b>الأصول مجموع</b>

المصدر: اعتمادا على الملحق رقم 01

## الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة- السنة المالية 2017

2.ميزانية الخصوم: كانت ميزانية الخصوم كما يلي:

الجدول رقم (2.4): يمثل ميزانية الخصوم لسنة المالية المقفلة (2017) المبالغ بـ KDA

ملاحظات	2016	2017	الخصوم Passif
			الخاصة الأموال
	408 307,68	408 307,68	التقدير إعادة فرق
	2 402 955,67 -	1 353 410,75 -	الصافية النتيجة
	81 272,61	5 648,06	أخرى خاصة أموال - جديد من ترحيل
	16 086 337,76	17 711 125,30	الوحدات بين الربط حسابات
	14 172 962,38	16 771 670,29	الخاصة الأموال مجموع
			جارية غير خصوم.
	236 917,67	256 751,11	مالية وديون قروض
	-	-	مؤجلة ضرائب
	-	-	جارية غير أخرى ديون
	5 062 515,96	5 642 204,66	سلفا مقيدة وايرادات مؤونات
	5 299 433,63	5 898 955,77	جارية غير خصوم مجموع
			جارية خصوم
	1 712 070,25	1 247 190,39	بها المتعلقة والحسابات الموردون
	88 742,27	153 668,01	الضرائب
	-	-	والشركاء المجمع شركات على ديون
	2 201 234,75	1 803 024,48	أخرى ديون
	-	-	الخصوم خزينة
	4 002 047,28	3 203 882,88	الجارية الخصوم مجموع
	23 474 443,29	25 874 508,94	الخصوم مجموع Passif

المصدر: اعتمادا على الملحق رقم 02

### 3. عرض جدول النتائج حسب الطبيعة للسنة المالية المقفلة 2017

#### لمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

الجدول (3.4): جدول النتائج حسب الطبيعة لسنة المالية 2017 المبالغ بـ KDA

الملاحظة	2016	2017	البيان
	6 762 658,36	8 259 099,76	ملحقة نواتج و مبيعات
	-	-	الإنتاج وقيد النهائية المنتجات مخزون تغير
	-	-	لذاتها المؤسسة إنتاج
	-	-	الاستغلال إعانات
	6 762 658,36	8 259 099,76	1- المالية السنة إنتاج
	- 50 553,51	- 39 561,03	المستهلكة مشتريات
	- 214 481,58	- 235 915,90	أخرى واستهلاكات خارجية خدمات
	- 7 413 002,12	- 7 905 958,53	2-المالية السنة استهلاك
	- 650 343,77	353 141,23	3- للاستغلال المضافة القيمة
	- 845 833,63	- 780 941,29	المستخدمين أعباء
	- 116 709,11	- 146 075,45	مماثلة ومدفوعات ورسوم ضرائب
	- 1 612 886,51	- 573 875,51	4- للاستغلال الإجمالي في فائض
	237 016,07	267 383,08	أخرى عملياتية نواتج
	- 321,87	- 3 506,74	أخرى عملياتية أعباء
	- 1 024 692,38	- 1 053 090,74	القيمة وخسائر والمؤونات الاهتلاك مخصصات
	9 006,69	19 398,67	والمؤونات القيمة خسائر عن استرجاعات
	- 2 401 875,19	- 1 353 410,75	5- العملياتية النتيجة
	- 2 401 875,19	- 1 353 410,75	الضريبة قبل العملياتية النتيجة
	-	-	النتائج عن ضرائب
	7 010 984,97	8 545 992,68	العادية الأنشطة من النواتج مجموع
	- 9 412 860,16	- 9 899 403,43	العادية الأنشطة من الأعباء مجموع
	- 2 401 875,19	- 1 353 410,75	العادية للأنشطة الصافية النتيجة
	- 1 080,48	-	العادية غير النتيجة
	- 2 402 955,67	- 1 353 410,75	المالية للسنة الصافية النتيجة

المصدر: إعتقادا على الملحق رقم 03

4 . جدول تدفقات الخزينة:

الجدول (4.4) جدول تدفقات الخزينة لسنة 2017 المبالغ بـkda بالطريقة المباشرة

2016	2017	البيان
		<b>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الأشغال</b>
7 996 919,01	9 656 375,55	+ التحصيلات المقبوضة من الزبائن
1 267,98	2 800,53	+ تحصيلات أخرى
435 852,51	467 495,17	- المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
190 137,73	181 927,59	- تسديدات أخرى
662,09	719,18	- فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة
26 801,97	73 773,23	- الضرائب المدفوعة الأخرى
7 344 732,70	8 935 260,92	<b>تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية</b>
-	-	العناصر غير العادية
-	-	تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
7 344 732,70	8 935 260,92	<b>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التشغيل</b>
		<b>تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمار</b>
2 641 603,39	2 793 721,10	- تسديدات لحيازة تقيينات مادية أو معنوية
-	-	+ التحصيلات من التنازل عن تقيينات مادية أو معنوية
-	-	- مدفوعات من أجل اقتناء تقيينات مالية
-	-	+ التحصيلات من التنازل عن التقيينات المالية
-	-	+ إعانات الاستثمار المستلمة
- 2 641 603,39	- 2 793 721,10	<b>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار</b>
		<b>تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</b>
-	-	+ التحصيلات المتأتية من إصدار أسهم
-	-	- توزيع الأرباح
13 972,10	21 542,38	+ التحصيلات المتأتية من القروض
1 375,99	60,77	- تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
-	-	+إعانات الاستغلال المستلمة
3 242 179,38	4 314 357,67	<b>التحصيلات بين الوحدات</b>
8 199 196,13	9 928 990,42	<b>التسديدات بين الوحدات</b>
- 4 944 420,64	- 5 593 151,14	<b>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</b>
- 241 291,34	548 388,68	<b>تغيرات الخزينة للفترة</b>
415 831,83	174 540,49	الخزينة ومعادلاتها عند الإنتاج السنة المالية
174 540,49	722 929,17	الخزينة ومعادلاتها عند انتهاء السنة المالية
- 241 291,34	548 388,68	<b>تغير الخزينة خلال الفترة</b>

المصدر: اعتمادا على الملحق 4

## المطلب الثاني: تحليل التدفقات النقدية لمديرية التوزيع سونلغاز المسيلة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل التدفقات النقدية المتأتية من أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستثمار وكذلك من أنشطة التمويل وسنبين كيف يتم تسيير خزينة مديرية التوزيع بالمسيلة

**أولا: التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية:**

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز النشاط الرئيسي لمديرية التوزيع سونلغاز المسيلة فهو يمثل المحور الأساسي لنشاط الاستغلال وتتمثل التدفقات النقدية المتأتية من النشاط التشغيلي فيما يلي.

### 1- التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات):

تعتبر تحصيلات الزبائن أهم بنود التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على توليد النقد من أنشطة الاستغلال لمواجهة التزاماتها على المدى القصير والطويل.

### عملية التحصيل في مديرية التوزيع سونلغاز:

من خلال دراسة عملية التحصيل على مستوى مديرية التوزيع سوف نقدم أهم مميزات التدفقات النقدية.

**عملية التحصيل حسب نوع الزبائن:** عملية التحصيل تكون على مستوى الوكالات التجارية أو على مستوى قسم العلاقات التجارية بالمديرية وتتغير حسب نوع الزبائن

أ- الزبائن العاديون (Abonnés Ordinaires BT/BP) يكون التسديد كما يلي:

- نقدا على مستوى الوكالات التجارية.

- نقدا على مستوى بريد الجزائر (كل وكالة لديها حساب جاري لدى بريد الجزائر وهذا منذ جوان 2009 أي منذ انطلاق اتفاقية التحصيل مع بريد الجزائر).

- صك بنكي على مستوى الوكالات التجارية.

- صك بنكي على مستوى قسم العلاقات التجارية بالمديرية.

- الدفع الإلكتروني وقد نطلقت العملية حديثا منذ بداية سنة 2018.

ب- باقي الزبائن:

نفس طرق التسديد السابقة بالإضافة إلى التحويلات البنكية مباشرة إلى حساب المديرية. مع الإشارة إلى أن كل الصكوك البنكية تحول إلى قسم المالية والمحاسبة ليتم تقديمها إلى البنك.

فيما يخص التدفقات النقدية فأهم ميزة فيها أن التدفقات الداخلة مستقلة عن التدفقات الخارجة وهذا يتضح من خلال نوعية الحسابات التي تمتلكها المديرية على مستوى مديرية التوزيع فهناك صنفان من الحسابات البنكية والبريدية (حسابات تحصيل وحسابات تسديد) (Comptes encaissements et Comptes décaissements).

ب-1 حسابات التحصيل (Comptes encaissements): يشمل كل عمليات التحصيل في الوكالات التجارية أو في قسم العلاقات التجارية أو تحويلات الزبائن مباشرة، ويفرغ محتوى هاته الحسابات إلى مستوى أعلى إلى أن يصل إلى المجمع. وتتمثل حسابات التحصيل في :

- الحساب البريدي الجاري الرئيسي للمديرية 380628: ويتم فيه تحويل المبالغ المحصلة على مستوى صناديق الوكالات التجارية وكذا الحسابات البريدية الفرعية الخاصة بكل وكالة تجارية والمبلغ الإجمالي المحصل يحول وبشكل يومي الى حساب البريدي للمديرية الجهوية

- الصندوق: ويكون على مستوى الوكالات التجارية حيث يقوم الزبائن العاديين بتسديد مستحقاتهم نقدا وبشكل يومي يتم اقفال حساب الصندوق ليقوم امين الصندوق بتحويل مالي للمبلغ المحصل الى الحساب البريدي الجاري الرئيسي للمديرية .CCP 380628

-الحساب البريدي الجاري الخاص بكل وكالة تجارية: حيث يمكن للزبائن العاديين تسديد مستحقاتهم على مستوى وكالات البريد القريبة من مقر سكنهم دون التنقل للوكالات التجارية وهذا للتقرب للزبون وتسهيل عملية التحصيل للمستحقات .

وبشكل يومي يتم تحويل الرصيد الى الحساب الرئيسي الخاص بالمديرية .

## الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة- السنة المالية 2017

لحساب الجاري البنكي: المؤسسة لديها حسابين جاريين لدى البنك الوطني الجزائري وكالة المسيلة وهما خاصين فقط بعملية التحصيل دون التسديد وهذا لتسهيل متابعة تحصيل مستحقات الزبائن من صنف : الإدارات -القطاع الاقتصادي -الخواص ولتسهيل عملية المقاربة البنكية وهذا نظرا لكثرة العمليات البنكية من تحصيل للشيكات والتحويلات المالية للزبائن.

-الرصيد يحول بشكل يومي الى حساب المديرية الجهوية والتي بدورها تقوم بتحويله الى المديرية العامة

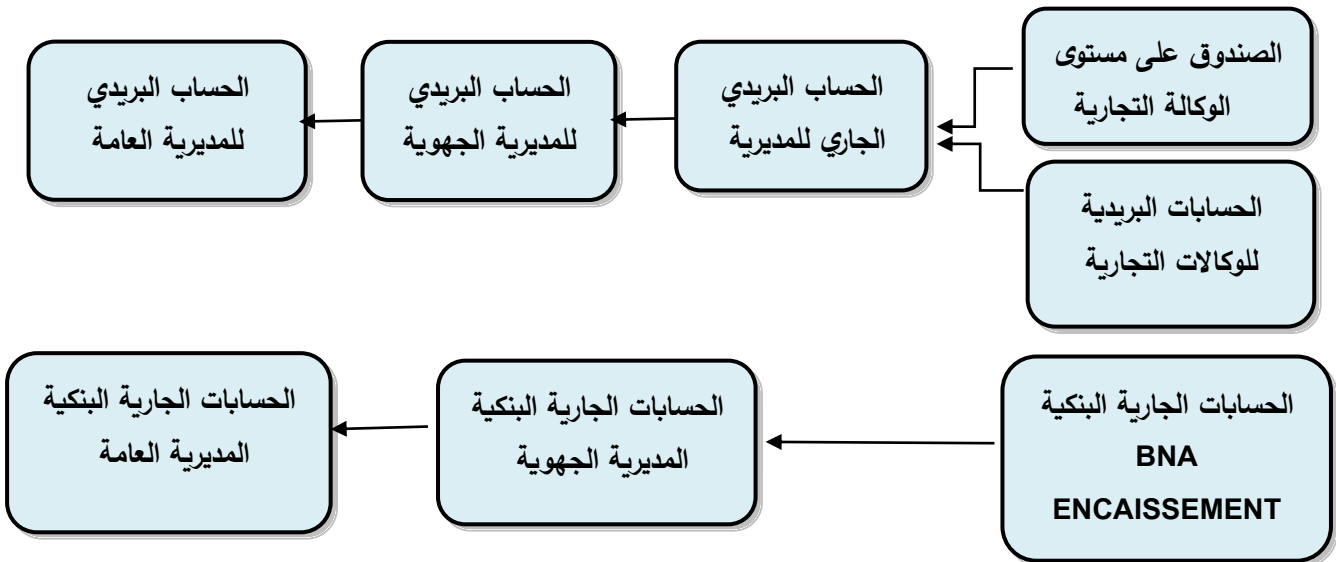
الحساب الأول: 0300 300-020-90

يتم على مستواه تحصيل المستحقات للزبائن من صنف: الإدارات والقطاع الاقتصادي والخواص مستعملي الكهرباء ذات الضغط المتوسط MT

الحساب الثاني: 0300 300-695-54

يتم على مستواه تحصيل المستحقات للزبائن من صنف: القطاع الاقتصادي والخواص مستعملي الكهرباء ذات الضغط المرتفع HT

### شكل رقم : (3.2) مسار التدفقات النقدية الداخلة



المصدر: اعداد الطالبة

ب-2 حسابات التسديد (Comptes décaissements): تسدد من خلالها المديرية كل التزاماتها إلا التي هي من صلاحيات المديرية الجهوية، وهاته الحسابات تمول من طرف المديرية الجهوية والتي بدورها تمول من طرف المديرية العامة.

وهناك حسابين للتسديد: حساب خاص بتسديد التزامات المديرية من الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية الخاصة ببرنامج المؤسسة وحساب آخر لتسديد فقط الالتزامات من الأنشطة الاستثمارية الممولة من طرف الدولة كبرنامج الكهرباء الريفية والتوزيع العمومي للغاز

حساب جاري بنكي 90-219-300-0300: خاص بتسديد التزامات دورة الاستغلال وبالبرامج الاستثمارية الخاصة بالمؤسسة الممولة تمويل كلي من طرفها. Programme propres

حساب جاري بنكي 21BNA-242-300-0300 خاص بتسديد الأنشطة الاستثمارية الممولة من طرف الدولة - Programme Publics

## 2. التدفقات النقدية التشغيلية الخارجة (المدفوعات).

وتتمثل في المبالغ المدفوعة لتسوية الحسابات:

د 401 موردو المخزونات والخدمات - د 43 الهيئات الاجتماعية والحسابات المرتبطة بها

د 42 العاملون والحسابات المرتبطة بها - د 44 الدولة - الجماعات العمومية

وتشمل التدفقات النقدية الخارجة من أنشطة الاستغلال لمديرية التوزيع سونلغاز المسيلة:

المشتريات: - مختلف المواد واللوازم سواء من الشركات الفرعية او من الموردين الاخرين

- مشتريات من الفروع: العدادات -لوازم الصيانة للشبكة الكهربائية والغازية

- الوقود من شركة نافطال

الخدمات: - واهما الخدمات التي تقدمها الشركة الفرعية SARمختصة في مجال الأمن.

- خدمات مقدمة للزبائن كتصليح الأعطاب في الشبكة الكهربائية وغير ذلك .

- صيانة السيارات التي تقوم بها الشركة الفرعية MPV.

- خدمات الاشهار والاعلانات: إذاعة جرائد مواقع الكترونية ...الخ...

-خدمات الهاتف مع المتعامل ACTEL مسيلة- مصاريف الايجار .

-الخدمات القانونية: مثل التعاقد مع المحامين والمحضرين القضائيين للمتابعة الزبائن الذين قامو بتوصيلات غير قانونية وغيرها من النزاعات القانونية المختلفة.

-الضمان الاجتماعي: تسوية أجور المستخدمين تتم على مستوى المديرية الجهوية يتم تسديد مصاريف الضمان الاجتماعي فقط على مستوى CNAS مسيلة.

- الضرائب والرسوم: بالنسبة للرسم على النشاط المهني TAP والرسم على القيمة المضافة TVA وكذا الضرائب على أرباح الشركات IBS وحقوق الطابع DT تتم تسويتها على مستوى المديرية الجهوية وهذا راجع لكون مديرية التوزيع سونلغاز الملف الجبائي تابع للمديرية كبرى المؤسسات DGE.

يتم تسوية فقط رسم السكن TAXE D'HABITAION -قباضة الضرائب جعافرة-المسيلة

-المصاريف المالية: وتتمثل في مختلف العمولات والخدمات المصرفية  
-تسديدات أخرى: مثل التأمينات المختلفة على أصول الشركة: مباني- معدات النقل- تجهيزات صناعية والتأمين على شبكة الكهرباء والغاز... الخ...

### ثانيا: التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية:

تتمثل في الغالب من المدفوعات النقدية للوفاء بالتزاماتها نحو موردي التثبيتات والذين أوكلت لهم مهمة انجاز استثمارات المؤسسة والتي سنوجزها بشكل بسيط فيما يلي:

#### 1-البرامج الاستثمارية الممولة تمويل كلي من طرف المؤسسة 100 %

-برنامج الاشغال الخاص بتطوير شبكتي الكهرباء والغاز - Programme Travaux

#### 2-البرامج الاستثمارية الممولة من طرف المؤسسة 10 % ومن طرف الزبون 90%

- توصيل زبائن جدد بالكهرباء Elec BT - Raccordement clientèle nouvelle

-توصيل زبائن جدد الغاز Gaz - Raccordement clientèle nouvelle

#### 3-البرامج الممولة من طرف المؤسسة 25 % ومن طرف الدولة 75%

-الكهرباء الريفية ER

-التوزيع العمومي للغاز الخاص بالأرياف DP GAZ

-البرنامج الخماسي 2014-2019 (كهرباء ريفية والتوزيع العمومي للغاز)

4-باقي الاستثمارات فهي متمثلة في التثبيتات العينية والمعنوية مثل المباني معدات نقل تجهيزات مكتبية تجهيزات اعلام الي .... الخ...

5-التثبيتات المالية: نلاحظ غياب هذا النوع من النشاط الاستثماري المالي عن حسابات أصول المؤسسة وهذا راجع لعدم نشاط المؤسسة في البورصة والسوق المالي. المقبوضات الناتجة من الأنشطة الاستثمارية فتتمثل أساسا في التحصيلات الناتجة من عملية التنازل عن التثبيتات العينية .

### ثالثا: التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية

تبقى عملية اصدار الأسهم والسندات وعمليات الاقتراض من البنوك من صلاحية المديرية العامة والتحصيلات المتأتية من القروض التي تظهر في جدول تدفقات الخزينة فتمثل المبالغ الموضوعة في حسابات المؤسسة كضمانات او كفالات مدفوعة وهذا لضمان استرداد حقوق المؤسسة في حال تنازل الزبون وفسخ العقد معها وترك مستحقات لم يتم تحصيلها بإجراء عملية مقاصة وهذا الاجراء يخص الزبائن مستعملي الكهرباء ذات الضغط المتوسط MT والضغط العالي HT دون سواهم .

-التسديدات بين الوحدات :تمثل التحويلات المالية لأرصدة حسابات التحصيل المختلفة والملاحظ من جدول تدفقات الخزينة ان المبلغ المحول مقارب لمبلغ التحصيلات من الزبائن والتحصيلات الأخرى 42. 9 928 990 كيلو دينار جزائري.

-التحصيلات بين الوحدات :تمثل المبالغ المحولة من طرف المديرية الجهوية الى حسابات التسديد لان قرار تمويل الاستثمارات هو قرار مركزي بيد الإدارة العامة .

### المطلب الثالث: تسيير الخزينة وإدارة التدفقات النقدية

ان شركة توزيع الكهرباء والغاز تولي أهمية كبيرة لتسيير الخزينة وإدارة تدفقاتها النقدية ويتجلى هذا بالحرص على المتابعة اليومية والدقيقة لمختلف حسابات التحصيل وكذا حسابات التسديد ايماننا منها بان المسير المالي له دور كبير في التحكم في التكاليف المالية الناجمة عن الحصول على النقد وإدارة التدفقات النقدية والمساعدة في اتخاذ القرارات المالية لذلك عملت الشركة على إقامة تربيصات تكوينية وملتقيات علمية للاعوان وموظفي مصلحة المالية لرفع كفاءة أدائهم والتحكم الجيد والامثل في تسيير الخزينة.

في سنة 2014 تم العمل بتطبيق نظام معلوماتي تحت مسمى **GTR** اختصارا لمصطلح

#### تسيير الخزينة : **Gestion de Trésorerie** .

ارتأينا عدم شرح طريقة ومبدأ عمل هذا النظام نظرا لتعقيدها فلا بأس ان نقتصر على ذكر اهم مميزاته واهدافه:

- من مميزاته انه يسمح للإدارة العامة بالمتابعة الفورية والآنية لحركة التدفقات النقدية.
- الكشف البنكي يتم ادراجه في التطبيق بشكل آلي وليس يدوي وهذا ما يوفر الجهد والوقت دون التقل للبنك ويمكن من إجراء عملية المقاربة البنكية بشكل يومي وهذا ما يسمح بتدارك وتصحيح الأخطاء بشكل فوري وهذا بفضل الاتفاق المبرم مع المديرية العامة للبنك الوطني الجزائري.
- نفس الشيء بالنسبة لبريد الجزائر يتم إدراج الكشف البريدي وبشكل يومي.
- يتم ادراج البيانات المالية المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وبشكل الي أيضا وهذا بالاعتماد على نظامين :

#### ➤ نظام تسيير الزبائن **SGC** **Système de Gestion Clientèle**

#### ➤ نظام معلوماتي محاسبي مسمى حساب **Hissab**

- إجراء عملية المقاربة البنكية لجميع حسابات الخزينة وبشكل يومي دون انتظار نهاية الشهر والتأخر في التسجيل المحاسبي.
- المقاربة البنكية التي يعدها المسير المالي تعد أكثر فاعلية من التي يعدها المحاسب فهي تؤدي دور الرقابة القبليّة واكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب.
- المتابعة اليومية لإيداع الشيكات لدى البنك والإسراع في تحصيلها.

- تقليل المخاطر المالية وهذا بمتابعة تواريخ العملية وتواريخ القيمة لتفادي الوقوع في السلفات المصرفية من طرف البنك والتي ينجر عنها فوائد بنكية مرتفعة تصل لأكثر من 08% .

- متابعة الأخطاء التي يقع فيها البنك مثل التأخر في تحصيل شيكات أو تنفيذ أوامر تحويل بشكل متكرر عن طريق الخطأ مما يتسبب في عدم كفاية الرصيد وخاصة عند تسديد مديرية الضرائب ما ينجر عنه رجوع الشيك وهذا له عواقب مالية ومسؤولية كبيرة تقع على عاتق المسير المالي الذي تسبب في تكاليف مالية إضافية.

### مخرجات نظام تسيير الخزينة GTR :

هذا النظام يمكننا من:

- استخراج ارصدة كل حسابات النقدية التي تمتلكها المؤسسة رصيد بأيام القيمة - رصيد بأيام العملية.
- مخرجات حسب الحاجة للاستخدام من التدفقات النقدية لأجل اتخاذ القرارات المالية فهو يمكن الإدارة العليا من معرفة المقبوضات المختلفة وبشكل يومي ودقيق مما يمكنها من السرعة في اتخاذ القرار.
- يمكننا من استخراج الكشوفات البنكية وهي متطابقة تماما مع الكشوفات المستخرجة من البنك.
- وضعية الخزينة حسب أيام القيمة Date Valeur أو حسب أيام العملية Date opération

### ومن بين أهم المخرجات: وضعية الخزينة Situation de Trésorerie

والتي تبين تغيرات الخزينة خلال الفترة وتوضح التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل مفصل والمستخرجة من نظام تسيير الخزينة بخاصية أيام العملية وكذلك بخاصية التدفقات النقدية المسجلة محاسبيا والبنك لم يتم بعد بتنفيذها وخاصة أوامر التحويل لفائدة مختلف الموردين أو الشيكات المقدمة لمختلف الهيئات مثل هيئة الضمان الاجتماعي او مصلحة قباضة الضرائب ولم يتم هذه الهيئات بعد بتحصيل الشيكات. وهاذين الشرطين لازمين من أجل الوصول الى وضعية الخزينة بالشكل الذي سنعرضه ومن ثم سنقوم بعملية تحليل ومقارنة مع جدول تدفقات الخزينة.

## الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة- السنة المالية 2017

وفيما يلي جدول رقم(5.4) يوضح وضعية حسابات الخزينة للسنة المالية 2017

Situation En Opéraion 31/12/2017	المالية للفترة الخزينة وضعية 2017
المبالغ بـ kda	البيان
<b>174 540,49</b>	<b>الرصيد الافتتاحي</b>
9 656 375,55	الزبائن من الحقوق تحصيلات
2 800,53	أخرى تحصيلات
<b>9 659 176,08</b>	<b>الاستغلال مقبوضات مجموع</b>
30 285,35	الوقود مشتريات
926,32	مكتبية ولوازم مواد مشتريات
254,62	الي اعلام ولوازم مواد مشتريات
196 362,32	العدادات مشتريات
542,14	الماء استهلاك
7 582,36	الهاتف
20 322,65	واصلاحات صيانة
285,36	والاطعام الفندقية خدمات
4 350,25	النقل خدمات
325,36	والاشهار النشر مصاريف
8 521,63	التامين مصاريف
68 589,31	والامن الحراسة خدمات
719,18	مالية أعباء
18 589,31	الايجار مصاريف
106 862,54	أخرى استغلال نفقات -للزبائن خدمات أداء
185 623,25	الاجتماعي الضمان مصاريف
73 773,23	ورسوم ضرائب-السكن رسم
<b>723 915,17</b>	<b>الاستغلال نفقات مجموع</b>
<b>8 935 260,91</b>	<b>الاستغلال خزينة وضعية</b>
1 755 321,43	والغاز الكهرباء شبكتي بتطوير الخاص الاشغال برنامج
401 636,86	بالكهرباء جدد زبائن توصيل
114 392,56	الغاز جدد زبائن توصيل
522 370,25	الخماسي البرنامج 2019-2014 (ER -DP GAZ)
<b>2 793 721,10</b>	<b>الاستثمار نفقات مجموع</b>
9 928 990,42	الجهوية المديرية الى مالية تحويلات
4 314 357,67	الجهوية المديرية من مستلمة التصرف تحت موضوعة أموال
21 542,38	الزبائن من مقبوضة و ضمانات كفالات
60,77	الزبائن الى و ضمانات كفالات ارجاع
<b>722 929,16</b>	<b>الفترة نهاية الخزينة رصيد</b>

المصدر: اعتمادا على الملحق رقم 05

من خلال عرض وضعية الخزينة ومقارنتها مع جدول تدفقات الخزينة لسنة 2017 يتضح لنا مايلي :

- نستنتج ان وضعية الخزينة تبين بشكل مفصل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المقبوضات والمدفوعات وخاصة النفقات المدفوعة أكثر منها في جدول تدفقات الخزينة ما يسمح بترشيد قرارات المؤسسة والتحكم في الأعباء وتخفيضها.
- وضعية الخزينة هي الوجه الآخر لجدول تدفقات الخزينة.
- جدول تدفقات لخزينة يتم اعداده ضمن متطلبات القوائم المالية ولا يكون الا في نهاية اعداد القوائم المالية وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ القرارات الآنية التي تتطلب السرعة من اجل معالجة الانحرافات على عكس وضعية الخزينة التي تعطي المعلومة في الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعال.
- وضعية الخزينة تخدم متخذ القرار الداخلي من مسيرين ماليين على المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى المدير المالي بالمديرية الجهوية والعامّة - الإدارة العليا- على عكس جدول تدفقات الخزينة يخدم المستخدم الخارجي أكثر من الداخلي فهو يساعد المحلل المالي على تقييم الأداء المالي للمؤسسة كما يساعد المؤسسات المالية والمصرفية لاتخاذ قرار الإقراض لأنه يبين قدرة المؤسسة على توليد النقد والحكم على مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه دائئيتها.
- وضعية الخزينة تساعد في التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به المؤسسة.
- وضعية الخزينة تساعد على التحكم الجيد في التدفقات النقدية كما تساعد على التنبؤ بالتدفقات المستقبلية واتخاذ قرارات مالية على ضوءها.

# المبحث الثالث

## مؤشرات التوازن المالي

### المستخدمة في ترشيد القرارات

**المبحث الثالث: مؤشرات التوازن المالي المستخدمة في ترشيد القرارات**  
اعتمد التحليل المالي الساكن على الميزانية التي تصور الوضعية المالية للمؤسسة في لحظة معينة، حيث يؤدي هذا إلى إعطاء صورة غير واضحة عن مختلف الحركات المالية خلال دورة معينة، ومن هنا تأتي ضرورة البحث عن تحليل يعطي رؤية ديناميكية عن الوضعية المالية للمؤسسة لذا جاءت كشوفات جدول تدفقات الخزينة لتحول عملية التحليل من المنظور الساكن إلى المنظور المتحرك، الذي يقدم صورة صادقة حول كيفية تشكل سيولة خزينة المؤسسة.

### المطلب الأول: حساب الخزينة وتحليل وضعيتها بواسطة رأس المال العامل

يجب علينا أولاً اعداد الميزانية الوظيفية من أجل حساب الخزينة وتحليلها

#### أولاً: إعداد الميزانية الوظيفية

#### 1- إعداد الجانب الأصول: في الميزانية الوظيفية نجد جانبين جانب الأصول

وجانب الخصوم حيث نجد أن جانب الأصول ينقسم إلى استخدامات ثابتة وأصول متداولة

#### الجدول رقم (1.5): يمثل جانب أصول الميزانية الوظيفية لسنة 2017 المبالغ بـ KDA

أصول متداولة		استخدامات ثابتة	البيان
الأصول خزينة	متداولة أصول		
		1 944,15	الأراضي
		14 265,67	أراضي تهيئة
		192 389,25	المباني
		29 577 723,22	والأدوات للمعدات التقنية التركيبات
		2 425 477,00	أخرى مادية التثبيتات
		2 658 990,18	الإنتاج قيد تثبيبات
	17 653,05		المخزونات
	3 448 428,53		الزبائن
	-		الشركات على حقوق
	498,28		الأخرون مدينون
	17 775,53		الضرائب
			أخرى جارية أصول
722 929,17			الخزينة
722 929,17	-	3 484 355,39	34 870 789,46
	722 929,17		38 355 144,85
			39 078 074,02
			المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانية الأصول

## الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة- السنة المالية 2017

2- إعداد جانب الخصوم: إن الميزانية الوظيفية في جانب الخصوم تضم:

- الموارد الثابتة والمتمثلة في: التمويل الخاص والديون المالية.
- الخصوم المتداولة وتضم: خصوم متداولة للاستغلال وخصوم متداولة خارج الاستغلال وخزينة الخصوم.

الجدول رقم (2.5): يمثل خصوم الميزانية الوظيفية لسنة 2017 المبالغ بـ KDA.

خصوم متداولة		الموارد الثابتة		البيان
خزينة الخصوم	متداولة خصوم خارج للاستغلال	الديون	الخاص التمويل	
			16 771 670,29	مجموع الأموال الخاصة
			13 203 565,08	الاهتلاكات والمؤونات
		256 751,11		قروض مصرفية
		5 642 204,66		نواتج مقيدة سلفا
	1 247 190,39			الموردون وحسابات المتعلقة بها
	153 668,01			ديون أخرى
	1 803 024,48			الضرائب
-				خزينة الخصوم
-	3 203 882,88	5 898 955,77	29 975 235,37	المجموع
	3 203 882,88		35 874 191,15	
			39 078 074,02	

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانية الخصوم

## 3- الميزانية الوظيفية المختصرة:

الجدول رقم (3-5): يمثل الميزانية الوظيفية المختصرة لسنة 2017 المبالغ بـ KDA.

الخصوم			الأصول		
النسبة	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
91,80%	35 874 191,15	الثابتة الموارد	89,23%	34 870 789,46	الثابتة الاستخدامات
	29 975 235,37	الخاص التمويل			
	5 898 955,77	المالية الديون			
8,20%	3 203 882,88	المتداولة الخصوم	10,77%	4 207 284,56	المتداولة الأصول
	3 203 882,88	للاستغلال متداولة خصوم		3 484 355,39	للاستغلال متداولة أصول
		الاستغلال خارج متداولة خصوم		-	الاستغلال خارج متداولة أصول
		الخصوم خزينة		722 929,17	الأصول خزينة
100%	39 078 074,02	المجموع	100%	39 078 074,02	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدولين السابقين

- حساب رأس المال العامل الصافي الاجمالي FRNG من أعلى الميزانية:

$$\text{FRNG} = \text{الموارد الثابتة} - \text{الاستخدامات الثابتة}$$

$$\text{FRNG} = 35\,874\,191,15 - 34\,870\,789,46 = 1\,003\,401,68$$

راس المال العامل موجب هذا يعني أن المؤسسة مولت جزءا من الأصول المتداولة بالموارد الثابتة بقيمة 1003401.68 كيلودج وهذا ما يحقق توازن مالي على المدى القصير والمتوسط فهي قادرة على تلبية احتياجات دورة الاستغلال ويجعلها في وضع مالي مريح.

- حساب احتياجات رأس المال العامل BFR:

$$\text{BFR} = (\text{أصول متداولة} - \text{خزينة الأصول}) - (\text{خصوم متداولة} - \text{خزينة الخصوم})$$

$$\text{BFR} = 4\,207\,284,56 - 722\,929,17 - 3\,203\,882,88 = 280\,472,52$$

$$\text{خزينة الخصوم} = 00.00$$

وهذا يعني أن الأصول المتداولة للاستغلال المتمثلة في المخزونات والزيائن والحسابات الملحقة يمكنها تغطية الديون المرتبطة بها والمتمثلة في الالتزامات قصيرة الأجل.

- الخزينة الصافية TN:

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

$$\text{TN} = 1\,003\,401,68 - 280\,472,52 = 722\,929,17$$

إن خزينة المؤسسة موجبة أي أن لديها فائض من المال وهذا راجع لكون المؤسسة تتوفر على موجودات نقدية تسمح لها بمواجهة التزاماتها واحتياجاتها مع الغير. الخزينة موجبة لأن كلا من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل موجبة ورأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال وهذا ما يفسر سلوك الخزينة العادي وهذا يدل على قدرة وكفاءة تسيير الخزينة على مستوى المؤسسة.

### المطلب الثاني: التحليل بواسطة السيولة المالية.

يتشكل جدول تدفقات الخزينة من ثلاث أقسام متميزة مرتبطة مع بعضها تتمثل في:

- صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية  $A = (8\ 935\ 260,92)$

- صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية  $B = (-2\ 793\ 721,10)$

- صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل  $C = (-5\ 593\ 151,14)$

#### صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية: موجب

وهذا مؤشر على قدرة المؤسسة على توليد النقد من نشاطها الرئيسي ما يمكنها من الوفاء بالتزاماتها المرتبطة بأنشطتها التشغيلية وبإمكانها تمويل نشاطها الاستثماري دون اللجوء الى الديون.

#### صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة الاستثمارية: سالب

مؤشر على توسع ونمو المؤسسة ما يؤدي الى زيادة قدرتها على توزيع الكهرباء والغاز والتحسين من أداء شبكة التوزيع ما يحسن نوعية الخدمة لدى الزبون وهو ما يشير الى زيادة عدد الزبائن والمشاركين ما يعني زيادة في الأرباح مستقبلا.

#### صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة التمويلية: سالب

وهذا راجع إلى كون مبلغ الأموال المحولة من مديرية التوزيع بالمسيلة 9 928 990,42 الى المديرية الجهوية أكبر من التي استلمتها من طرف هذه الأخيرة 4 314 357,67 لمواجهة التزاماتها التشغيلية والاستثمارية.

مع ملاحظة أن المديرية الجهوية هي من تدفع أجور المستخدمين ومختلف الضرائب والرسوم وتقوم بعمليات اقتناء التثبيات المادية كما تقوم بتسديد مستحقات المديرية من شراء ونقل الطاقة الكهربائية والغازية من طرف الشركات شركة انتاج الكهرباء SPE وشركة نقل الكهرباء GRTE وشركة نقل الغاز GRTG وشركة سوناطراك.

دراسة الرصيد (A- B) :

$$(A- B) = 8\,935\,260,92 - (-2\,793\,721,10) = 11\,728\,928,01$$

الرصيد موجب ومنه فإن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بواسطة أنشطة استغلالها وفي هذه الحالة فإن المؤسسة يمكن أن تستغني عن طلب رؤوس أموال خارجية لأنها قادرة على سداد ديونها.

**المطلب الثالث: التحليل باستخدام المؤشرات والنسب المالية.**

**أولا : نسب جودة الربحية**

**1.1 نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:**

$$0,35 = \frac{8\,935\,260,92}{25\,874\,508,94} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{مجموع الأصول}} =$$

**التفسير:**

تمثل نسبة 35% التدفقات النقدية التشغيلية إلى حجم الأصول وهي نسبة معتبرة وهذا ما يدل على كبر حجم الأصول للمؤسسة من جهة وعلى مقدرة موجودات المؤسسة في توليد تدفقات نقدية تشغيلية من جهة أخرى.

**2.1 مؤشر النشاط التشغيلي:**

$$- 20,89 = \frac{8\,935\,260,92}{- 427\,800,05} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}} =$$

الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب بالسالب هذا يعني أن المؤسسة حققت خسارة وهذا راجع لضعف القيمة المضافة المحققة من طرفها مرده تسقيف سعر بيع الكهرباء من طرف الدولة لهذا فرقم الاعمال المحقق بالكاد يغطي استهلاكات السنة المالية لذا فسعر الكهرباء مدعم من طرف الدولة فالخسارة المحققة تعوضها الدولة لمؤسسة السونلغاز غير أنه اعانات الاستغلال لإعادة التوازن المالي للمؤسسة لا تظهر في القوائم المالية الخاصة بمديرية التوزيع بالمسيلة بينما تظهر على مستوى قوائم المديرية العامة في الميزانية المجمعة.

### 3.1 نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات :

$$1,08 = \frac{8\,935\,260,92}{8\,259\,099,76} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{صافي المبيعات}} =$$

صافي التدفق النقدي التشغيلي أكبر من صافي المبيعات بـ 8 % هذا يدل على كفاءة السياسة الائتمانية المنتهجة من قبل المؤسسة اتجاه زبائنها وهذا ما تجلى في السياسة الجديدة التي انتهجتها الإدارة العامة باطلاق حملة تحصيل حقوق المؤسسة منذ سنة 2016 والتي أنتت بنماها حيث ارتفع معدل تحصيل الحقوق خاصة بعد انهيار أسعار البترول وسياسة التقشف التي انتهجتها الدولة أثرت على البرنامج الاستثماري للمؤسسة ما حتم على المؤسسة الاعتماد على مصادر التمويل الداخلية لاستكمال مشاريعها الاستثمارية.

### 4.1 نسبة النقدية التشغيلية:

$$- 6,60 = \frac{8\,935\,260,92}{- 1\,353\,410,75} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{النتيجة الصافية}} =$$

رغم تحقيق نتيجة صافية خسارة الى أن المؤسسة قادرة على توليد النقد من النشاط التشغيلي وهذا ما يمكنها مستقبلا من تحقيق أرباح وهذا بالاستغلال الأمثل والرشيد لصافي التدفق النقدي التشغيلي في الأنشطة الاستثمارية والتي من المحتمل تحقيق عوائد وتدفقات نقدية مستقبلية .

غير أنه لا يمكن الحكم على الخسارة المبينة في جدول النتائج لأنه كما سبق شرحه تعود الى أن سعر بيع الكهرباء سعر مدعم من طرف الدولة في اطار سياسة الدعم الاجتماعي المنتهجة من طرفها .

## 2. نسب جودة السيولة:

### 1.2 نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية = تحصيلات مقبوضة من الزبائن + تحصيلات أخرى

$$9\,659\,176,08 = 2\,800,53 + 9\,656\,375,55$$

## الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة- السنة المالية 2017

الاحتياجات النقدية الأساسية = المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين + تسديدات أخرى  
+ فوائد والمصرفات المالية الأخرى المدفوعة + الضرائب المدفوعة الأخرى.  
 $723\ 915,17 = 73\ 773,23 + 719,18 + 181\ 927,59 + 467\ 495,17$

$$13,34 = \frac{9\ 659\ 176,08}{723\ 915,17} = \frac{\text{التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الاحتياجات النقدية الأساسية}}$$

تبين هذه النسبة مقدار أنشطة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية داخلية تكفي لتغطية التدفقات النقدية الخارجية للأنشطة التشغيلية وسداد أقساط الديون طويلة الأجل.  
**2.2 نسبة التغطية النقدية:**

إجمالي التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية

$$8\ 386\ 972,24 = 5\ 593\ 151,14 + 2\ 793\ 821,10$$

$$1,07 = \frac{8\ 935\ 260,92}{8\ 386\ 972,24} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{إجمالي التدفقات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية}}$$

المؤسسة لديها قدرة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالالتزامات الاستثمارية والتمويلية الضرورية وكفاية هذه التدفقات النقدية للوفاء بالاحتياجات اللازمة.

**3.2 نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الديون طويلة الأجل**

$$1,51 = \frac{8\ 935\ 260,92}{5\ 898\ 955,77} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}}$$

المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل والنسبة المرتفعة تدل على ان المؤسسة لا تعاني من مشكلة السيولة وهذا راجع للكفاءة تسيير خزينة المؤسسة.

**4.2 نسبة السيولة النقدية:**

$$0,23 = \frac{722\ 929,17}{3\ 203\ 882,88} = \frac{\text{النقدية + النقدية المعادلة}}{\text{الالتزامات الجارية}}$$

إن نسبة 23 % هي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

### خلاصة الفصل:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة للسنة المالية 2017 بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة المتمثلة في الميزانية وجدول حساب النتائج وجدول تدفقات الخزينة، ومن خلال ما تقدم فيها تم حساب وتحليل بعض النسب والمؤشرات المالية، بالإضافة إلى جدول تدفقات الخزينة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة وترشيد قراراتها، النتيجة التي يمكن أن نستخلصها والوصول إليها أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة خلال الفترة المدروسة وهذا يعود إلى جملة من الأسباب التالية:

➤ تحقيق المؤسسة لنتائج إيجابية.

➤ تحقيق خزينة موجبة وهذا يدل على أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج

في رأس المال العامل.

قدرة المؤسسة على توليد خزينة موجبة على مستوى خزينة الاستغلال، بالرغم من أن خزينة الاستثمار للمؤسسة سالبة مع تذبذب في خزينة التمويل، لأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توسيع نشاطها وبشكل كبير كما أن المؤسسة تدير تدفقاتها النقدية بكفاءة عالية و تسيير محكم للخزينة ما انعكس بالإيجاب على الوضعية المالية للمؤسسة.

# الختامة العامة

## الخاتمة العامة:

من خلال هذا الدراسة والذي كان موضوعها أثر استخدام جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية ، باعتبار أن جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي أقرها المشرع الجزائري في النظام المحاسبي والمالي، كما أقرها مجلس معايير المحاسبة الدولية والتي أعطاهها معيارا خاصا بها وهو المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 لما لها دور كبير في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال الوصول إلى التوازن المالي من خلال حساب رؤوس الأموال العاملة والنسب المالية الخاصة بالخزينة من أجل ترشيد قراراتها وتقييم أدائها من خلال معرفة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها.

### 1. نتائج الدراسة:

على ضوء ما تم سرده فقد خلصت دراستنا هذه للنتائج التالية:

#### 1.1. فيما يخص الجانب النظري:

- معرفة استخدامات الأموال والطريقة التي تتم بها تمويل تلك الاستخدامات، وهذا لا يظهر في الميزانية وجدول حسابات النتائج، لذا فجدول تدفقات الخزينة يعتبر قائمة مالية ضرورية لرسم استراتيجيات مستقبلية للمؤسسة.
- إن قائمة جدول تدفقات الخزينة هي وثيقة تلخيصية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة لمختلف أنشطة المؤسسة سواء كانت تشغيلية أو استثمارية أو تمويلية من خلال معرفة المقبوضات والمدفوعات لكل أصل من أصول المؤسسة.
- يساعد جدول تدفقات الخزينة على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من جهة والمقرضون والمؤسسات المالية الذي يساعدها في قرارات الإقراض من جهة ثانية.
- يتمثل جدول تدفقات الخزينة في ثلاث أقسام رئيسية " تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الإستغلال، تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الإستثمار، تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات التمويل "

- حيث كل قسم يبين عمليات مختلفة تتمثل فيما يلي:
  - تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الإستغلال: يبرز مدى قدرة المؤسسة على توليد فائض معتبر من شأنه تغطية العجز المحتمل في الدورات الأخرى.
  - تدفقات الخزينة المتولدة عن عمليات الاستثمار: يسمح هذا القسم بأخذ فكرة عن مختلف الجهود المبذولة في مجال الاستثمارات سواء كانت في شكل نمو داخلي أو نمو خارجي.
  - تدفقات الخزينة المتولدة من عمليات التمويل: يبين هذا القسم أي شكل من أشكال التمويل التي تم الاعتماد عليه من طرف المؤسسة، سواء باللجوء إلى القروض أو الرفع في رأس المال وهذا في حالة عدم كفاية الخزينة المتولدة عن الإستغلال في تغطية عمليات الاستثمار.
- يعتبر جدول تدفقات الخزينة من بين القوائم المالية الهامة، حيث يعتمد عليه المسير المالي في تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة النقدية المتاحة ولتفادي خطر الإفلاس وتحقيق التوازن المالي وترشيد القرارات.
- يساعد جدول تدفقات الخزينة في تقييم درجة السيولة، قدرة المؤسسة على توليد تدفقات والتنبؤ بمقدار الاحتياجات المالية المستقبلية.
- ألزم النظام المحاسبي المالي المؤسسات بإعداد جدول تدفقات الخزينة وهي قائمة مكملة للقوائم المالية الأخرى توضح كيفية تشكل الخزينة وذلك بتصنيف نشاط المؤسسة إلى ثلاث أنواع أنشطة الإستغلال، أنشطة الاستثمار، أنشطة التمويل.

## 2.1. فيما يخص الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية والتريص الميداني الذي قمنا به على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة فقد خلصت دراستنا إلى:

➤ حققت المؤسسة خزينة موجبة من الأنشطة التشغيلية قدرها: 8 935 260,92

كيلو دينار جزائري وهذا يدل على أن التحصيلات كانت أكبر من التسديد، مما يجعل المؤسسة في وضعية مريحة من نشاطها التشغيلي.

➤ حققت المؤسسة خزينة سالبة من الأنشطة الاستثمارية قدرها: 2 793 721.10

كيلو دينار جزائري وهذا المبلغ يمثل قيمة الإستثمارات قامت المؤسسة بإنجازها خلال سنة 2017 أي أن المؤسسة تحقق استراتيجية النمو والتوسع، وما يفسر النتيجة السالبة أن المؤسسة لم تقم بأي عملية تحصيل ناتجة عن عملية التنازل عن التثبّات، مما أدى إلى أن تكون التسديدات (المدفوعات) أكبر من التحصيلات.

➤ حققت المؤسسة خزينة سالبة من الأنشطة التمويلية قدرها: -5 593 151,14

كيلودج والسبب في ذلك أن التسديدات بين الوحدات أكبر من التحصيلات بين الوحدات رغم أن التحصيلات المتأتية من القروض كانت أكبر من تسديدات القروض والديون الأخرى المماثلة وهذا ما يفسر أن تسديدات المؤسسة الفرع للمؤسسة الأم كانت جد كبيرة وذلك لقيام هذه الأخيرة بعمليات شراء الطاقة الكهربائية وتسديد أجور المستخدمين وكذلك الضرائب والرسوم المختلفة .

➤ إن تحليل جدول تدفقات الخزينة بالنسب المالية فقد أثبت لنا أن:

✓ المؤسسة تحقق عائد من تدفقات نشاطها التشغيلي.

✓ المؤسسة تعتمد التسيير المركزي للموارد المالية .

✓ المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على مصادر التمويل الداخلية لها.

✓ المؤسسة قادرة على سداد التزاماتها القصيرة والمتوسطة الأجل.

✓ قدرة المؤسسة على خلق تدفقات نقدية من نشاط الاستغلال من خلال انتهاج سياسة ائتمانية تجارية ناجعة اتجاه زبائنها.

✓ قدرة المؤسسة على متابعة وإدارة تدفقاتها النقدية بكفاءة عالية ما مكنها من مواجهة التزاماتها على المدى القصير والطويل ما سمح بتنفيذ استراتيجياتها الاستثمارية.

✓ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تولي أهمية بالغة لجدول تدفقات النقدية وهذا الدور الذي يلعبه في معالجة وتصحيح الانحرافات والمساعدة من رفع كفاءة إدارة التدفقات النقدية وتسيير الخزينة وهو ما انعكس على ترشيد القرارات المالية للمؤسسة.

✓ إن إعداد جدول تدفقات الخزينة من قبل المؤسسة مكنها من التسيير الفعال للموارد المالية واستخداماتها والتحكم في السيولة حيث نجد أن المؤسسة لم تعاني من عسر مالي بل هي وضعية مالية جيدة.

## 2. اختبار الفرضيات على ضوء النتائج:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا اختبار صحة فرضيات الدراسة على النحو

التالي:

**1.2. الفرضية الأولى:** رفع الأداء المالي مرهون بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تسيير الخزينة من خلال مقارنة تغيرات الخزينة على مستوى الميزانية و جدول تدفقات الخزينة وكذا استخدام مؤشرات جودة النسب المالية وتأثيرها في قياس الأداء المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

**2.2. الفرضية الثانية:** يعتبر جدول تدفقات الخزينة من أهم القوائم المالية التي تساعد المحلل المالي في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تسيير الاحتياجات المالية للمؤسسة والتنبؤ بها للاستخدام الأمثل للسيولة المتاحة وتقادي المخاطر المالية، من خلال تحقيق تدفق نقدي صافي من النشاط التشغيلي للمؤسسة كافي ليتمكنها من تعديل قرارات التشغيل وجذب استثمارات جديدة تمكنها من الرفع في أدائها التشغيلي ، ومن ثم فإن الفرضية الثانية صحيحة.

**3.2. الفرضية الثالثة:** عملية تقييم الأداء المالي اعتمادا على مؤشرات التوازن المالي هي عملية جد هامة على ضوء معايير محددة وفعالة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة في المؤسسة، من خلال معرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، والوقوف على حالات الفائض والعجز في الخزينة وتقييم أداء المؤسسة في كل نشاط باستخدام النسب المالية مما يسمح بالحكم على ترشيد قرارات المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

### 3. الاقتراحات:

على ضوء ما تم سرده في اختبار الفرضيات من جهة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا، يمكن وضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام لجدول تدفقات الخزينة من طرف المؤسسة لما يتضمنه من معلومات لا تظهر في القوائم المالية الأخرى، والتي تساعد متخذي القرار في اتخاذ مختلف القرارات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.
- الاعتماد على رؤوس الأموال والنسب المالية في عملية تحليل جدول تدفقات الخزينة.
- البحث عن مصادر جديدة في جدول تدفقات الخزينة من الأنشطة التمويلية والمتمثل في النقد المعادل والذي يمتاز بقلّة المخاطر ليحقق خزينة موجبة للمؤسسة.
- تسيير عناصر الاستغلال بصورة جيدة من خلال التحكم الجيد في الآجال المقبوضة والممنوحة.
- إعداد موازنة نقدية بالاعتماد على جدول تدفقات الخزينة.
- محاولة الاستفادة من النتائج السلبية التي تحققها المؤسسة في التخطيط لتفاديها مستقبلا.
- العمل بشكل دائم على جدول تدفقات الخزينة وذلك لأهميته في توضيح وتبيان حركة الأموال لسيولة خزينة المؤسسة.

#### 4. آفاق البحث :

وبعد تناول هذه الدراسة لموضوع أثر استخدام جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة ، ومن خلال نقاط الضعف والقصور التي قد تظهر فيها على غرار جميع البحوث والدراسات من جهة. ونظرا لتشعب الموضوع من جهة ثانية، فإن هذه الدراسة تحتاج الى العديد من الدراسات المكملة وفي الأخير نأمل أن نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالا للقيام بدراسات أخرى أوسع تهدف إلى إعادة دراسات ميدانية أخرى على عينة من المؤسسات، ولهذا على الباحثين توجيه دراساتهم لأهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. باديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
2. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
3. أحمد محمد العداسي، التحليل المالي للقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
4. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
5. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة رأس المال العامل، إعداد الأصول والطبع مركز الكمبيوتر، كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، مصر، 1993.
6. عبد المنعم عوض الله وآخرون، تحليل ونقد القوائم المالية، مركز التعليم المفتوح، مصر دت.
7. علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
8. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
9. محمد أبو نصار، جمعة حميدات، معايير المحاسبية والإبلاغ المالي، دار وائل، الأردن، دت.
10. محمد العزاوي وآخرون، التسيير المحاسبي المالي، السنة الثالثة ثانوي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2011.
11. محمد المبروك أبوزيد، التحليل المالي، دار المريخ، السعودية، طبعة الأولى، 2009.
12. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
13. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
14. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
15. يوسف محمد جربوع، سالم عبد الله حلس. المحاسبة الدولية مع التطبيق العملي لمعيار المحاسبة الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

**ثانيا: المذكرات والرسائل والأطروحات**

1. حدة بخالد، أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية، مؤسسة جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
2. حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
3. سالم محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبية الدولية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009.
4. محمد يوسف هباش، استخدام مقاييس التدفق النقدي والعائد المحاسبي للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة بالجامعة الاسلامية غزة، 2006.
5. مريم الأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011/2010.
6. المعتز بالله خالدي، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير، تخصص دراسة محاسبية وجبائية معمقة، كاية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011/2010.

**ثالثا: المداخلات والمقالات**

1. بلعور سليمان، علي بن الطيب، بناء وتحليل جدول تدفقات الخزينة، الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي و آليات تطبيقه في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة البليدة، يوم 16، 17، 18 نوفمبر 2011.
2. نصر الدين بن النذير، عمار بوشناف، جدول تدفقات الخزينة، مداخلة مقدمة بجامعة البليدة.

**رابعا: القوانين والمراسيم**

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، 2009/03/25.
2. القرار المؤرخ في يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة محتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19 المؤرخة في 25 /03/ 2009.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. *Beatrice et Francis Grandguillot, Analyse Financière. 4<sup>e</sup> Edition, Gualino, éditeur, France,2006..*
2. *Christian Marmuse, Gestion de trésorerie, Vuibert , Paris, France,1988 ,*
3. *Catherine Maillet' Anne Lemanh Normes Comptables Internationales (IAS/IFRS , 5eme édition , paris ,2006*
4. *Hervé stolowy et al, comptabilité et analyse Financière, 1<sup>e</sup> édition, De Boeck, Belgique, 2006*
5. *Pascal Deluaille et al , information Financière en IAS/IFRS, Lexis Nxis, France,2007.*

# الملاحق

## قائمة الملاحق

عنوان الملحق
جانب الأصول لميزانية المؤسسة لسنة 2017
جانب الخصوم لميزانية المؤسسة لسنة 2017
جدول حساب النتائج لسنة 2017
جدول تدفقات الخزينة للمؤسسة لسنة 2017
وضعية حسابات الخزينة 2017

## قائمة الملاحق

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD MSILA

EXERCICE 2017

DATE 06/05/2018

### BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	brut 2017	amort 2017	2017	2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés				
Autres immobilisations incorporelles				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	1 944 145,99		1 944 145,99	1 944 145,99
Agencements et aménagements de terrains	14 265 666,59	8 654 681,24	5 610 985,35	5 924 909,91
Constructions (Batiments et ouvrages)	192 389 249,56	80 101 257,85	112 287 991,71	50 147 393,05
Installations techniques, matériel et outillage	29 577 723 218,69	12 278 607 260,54	17 299 115 958,15	13 528 483 411,51
Autres immobilisations corporelles	2 425 477 000,79	836 201 884,36	1 589 275 116,43	4 423 714 645,32
<b>Immobilisations en cours</b>	2 658 990 180,23		2 658 990 180,23	2 326 507 160,57
<b>Immobilisation en concession</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mises en équivalence - entreprises associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	34 870 789 461,85	13 203 565 083,99	21 667 224 377,86	20 336 721 666,35
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	17 653 050,20		17 653 050,20	9 854 734,88
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	3 689 108 713,60	240 680 185,63	3 448 428 527,97	2 953 906 288,33
Créances sur sociétés du groupe et associés	0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs	498 283,51		498 283,51	503 273,57
Impôts	17 775 530,31		17 775 530,31	1 022 186,62
Autres actifs courants	0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	722 929 166,81		722 929 166,81	172 435 136,42
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	4 447 964 744,43	240 680 185,63	4 207 284 558,80	3 137 721 619,82
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	39 318 754 206,28	13 444 245 269,62	25 874 508 936,66	23 474 443 286,17

الملحق رقم: (01)

SOCIETE Société de Distribution

EXERCICE 2017

CENTRE DD MSILA

DATE 06/05/2018

**BILAN PASSIF**

Définitif

PASSIF	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital non appelé		
Primes et réserves		
Écart de réévaluation	408 307 675,89	408 307 675,89
<b>Résultat net</b>	- 1 353 410 746,79	- 2 402 955 669,91
Autres capitaux propres - Report à nouveau	5 648 062,10	81 272 611,55
<b>compte de liaison**</b>	17 711 125 295,83	16 086 337 759,23
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	16 771 670 287,03	14 172 962 376,76
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	256 751 111,74	236 917 672,28
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 642 204 662,71	5 062 515 961,06
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	5 898 955 774,45	5 299 433 633,34
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 244 734 444,05	1 712 070 251,76
Impôts	153 668 013,25	88 742 271,03
Dettes sur sociétés du Groupe et associés	0,00	0,00
Autres dettes	1 803 024 475,27	2 201 234 753,28
Trésorerie passif	0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	3 201 426 932,57	4 002 047 276,07
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	25 872 052 994,05	23 474 443 286,17

(02): الملحق رقم

**SOCIETE** Société de Distribution  
**CENTRE** DD  
M'SII A

**EXERCICE** 2017  
**DATE** 06/05/2018

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

Définitif

	note	2017	2016
Ventes et produits annexes		8 259 099 758,65	6 762 658 357,53
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I - Production de l'exercice</b>		8 259 099 758,65	6 762 658 357,53
Achats consommés		- 39 561 031,18	- 50 553 505,26
Services extérieures et autres consommations		- 235 915 899,14	- 214 481 578,81
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 7 905 958 527,77	- 7 413 002 123,56
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		353 141 230,88	- 650 343 766,03
Charges de personnel		- 780 941 285,55	- 845 833 633,36
Impôts, taxes et versements assimilés		- 146 075 454,42	- 116 709 110,66
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 573 875 509,09	- 1 612 886 510,05
Autres produits opérationnels		267 383 079,56	237 016 065,44
Autres charges opérationnelles		- 3 506 738,83	- 321 873,97
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 053 090 742,45	- 1 024 692 379,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 398 669,50	9 006 692,13
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 1 353 410 746,79	- 2 401 875 189,91
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 353 410 746,79	- 2 401 875 189,91
Autres impôts sur les résultats		0,00	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8 545 992 679,71	7 010 984 965,14
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 9 899 403 426,50	- 9 412 860 155,05
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 353 410 746,79	- 2 401 875 189,91
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00	- 1 080 480,00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 353 410 746,79	- 2 402 955 669,91

الملحق رقم : (03)

SOCIETE Société de Distribution

EXERCICE 2017

CENTRE DD MSILA

DATE 06/05/2018

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)**

Définitif

libelle	note	2017	2016
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		9 656 375 549,19	7 996 919 007,39
Autres encaissements		2 800 531,46	1 267 983,66
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		467 495 167,48	435 852 508,80
Autres décaissements		181 927 594,31	190 137 725,40
Intérêts et autres frais financiers payés		719 178,35	662 090,36
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		73 773 225,03	26 801 971,31
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		8 935 260 915,48	7 344 732 695,18
Eléments extraordinaires		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		8 935 260 915,48	7 344 732 695,18
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 793 721 097,33	2 641 603 393,65
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		- 2 793 721 097,33	- 2 641 603 393,65
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		21 542 375,67	13 972 096,37
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		60 767,09	1 375 994,31
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
<b>inter-unité encaissements</b>		4 314 357 672,01	3 242 179 384,81
<b>inter-unité décaissements</b>		9 928 990 420,13	8 199 196 129,21
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 5 593 151 139,54	- 4 944 420 642,34
Ecarts dû à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		548 388 678,61	- 241 291 340,81
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		174 540 488,20	415 831 829,01
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		722 929 166,81	174 540 488,20
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		548 388 678,61	- 241 291 340,81

(04): الملحق رقم



Edité le : 06 mai 2018  
Société : Direction de Distribution de M'Sila  
Direction : ( DD MSILA )

## Situation En Opéraion

Période du : 2017  
Type : Code Budgétaire  
Compte : Cumulé

	31-12-2017
<b>SOLDE INITIAL</b>	<b>174 540 488,20</b>
recouvrement des créances R	9 656 375 549,19
autre encaissements	2 800 531,46
<b>TOTAL RECETTE EXPLOITATION</b>	<b>9 659 176 080,65</b>
achat fuel / carburant R	30 285 350,00
consommables de bureau R	926 320,00
consommables informatiques R	254 620,00
achat matériel (imputé sur exploitation) R	196 362 320,00
consommation en eau R	542 140,00
consommation téléphonique / internet R	7 582 360,00
dépannage, réparation et entretien d'appareil R	20 322 650,00
prestations hôtellerie et restauration R	285 360,00
prestations de transport R	4 350 250,00
frais d'édition, publicité et publication R	325 360,00
frais d'assurances R	8 521 630,00
prestations de gardiennage R	68 589 310,00
charges financières R	719 178,35
charges locatives R	18 589 310,00
autres dépenses d'exploitation R	106 862 540,00
charges sociales R	185 623 250,00
taxe d'habitation R	73 773 225,03
<b>TOTAL DÉPENSE EXPLOITATION</b>	<b>-723 915 173,38</b>
<b>Situation trésorerie Exploitation</b>	<b>8 935 260 907,27</b>
création, départ, renforcement et réhabilitation-P TX	1 755 321 430,00
programme quinquennal 2010-2014 ER-DP GAZ	401 636 860,00
raccordement clientèle nouvelle Elec R	114 392 560,00
raccordement clientèle nouvelle Gaz R	522 370 250,00
<b>Situation trésorerie investissement</b>	<b>-2 793 721 100,00</b>
transferts vers siège R	-9 928 990 420,13
mises à disposition investissement reçues R	4 314 357 672,01
Encaissements Cautions de garantie	21 542 380,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	60 770,00
<b>SOLDE FINAL</b>	<b>722 929 166,81</b>

DD MSila, unité de base de: SDC - SPA au capital social de 15000000000.00 DA - Société du Groupe Sonelgaz

Rue Ben Badis. M'Sila.

Tél : + (035) 55-18-50 Fax : + (035) 55-04-57

(05): الملحق رقم



تمت بحمد الله

## **الملخص:**

نظرا للاهتمام الكبير الذي حظي به جدول تدفقات الخزينة من طرف الهيئات المحاسبية وخاصة مجلس معايير المحاسبة الدولية، إضافة إلى دوره الكبير في ترشيد قرارات المؤسسة ارتأينا في هذه الدراسة توضيح دور وأهمية جدول تدفقات الخزينة في ترشيد قرارات المؤسسة عن طريق تحليل التدفقات التي تخص مختلف أنشطة المؤسسة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

**الكلمات المفتاحية:** تدفقات الخزينة، القوائم المالية، ترشيدالقرارات.

## **Résumé:**

Les organisations comptables et le conseil des normes comptables internationales ont donné une grande importance aux états financiers notamment le tableau des flux de trésorerie, additivement à son rôle dans la rationalisation des décisions de l'entreprise, nous avons décliné dans notre travail le rôle ainsi que son importance dans la rationalisation des décisions de l'entreprise à partir de l'analyse des flux , 'apparaissant pas dans les autres états financiers; concernant les activités opérationnels, activités des investissements et les activités de financement.

**Mots clés** : flux de la trésorerie, états financières, rationalisation des décisions