



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير
الشعبة: علوم مالية ومحاسبية
التخصص: محاسبة وجباية معمقة
من إعداد الطالبتين: - إكرام مشري
- هاجر تيريرات
بعنوان:

دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في
المؤسسات الاقتصادية
(دراسة حالة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر)

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذ: عادل سلطاني
مشرفا	أستاذ محاضر "ب"	الأستاذة: سمية فضيلي
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة: يمينة رحمانى

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر والتقدير

يقول الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم، وليس ذلك على الله بعزيز".

ولقوله صلى الله عليه وسلم: "التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل

لا يشكر الكثير، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله".

فالحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ووقفنا لما فيه الخير والصلاح، والصلاة

والسلام على أشرف المرسلين

أما بعد:

يسعدنا أن نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذتنا الفاضلة "فضيلي سمية" التي لم

تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ومساعدتها لنا منذ البداية للخروج بالبحث بأحسن صورة

فأسأل الله تعالى أن يحقق لها الريادة في حياتها وأن يوصلها إلى أسمى وأرقى المعالي.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة وإلى جميع زملائنا في الدفعة ونخص

بالذكر "تخصص محاسبة وجباية" وإلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة

سواء من قريب أو بعيد.



الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى إنسانة الروح... إلى أميرة قلبي... إلى عذبة السجايا... إلى من أشفقت على عينيها من كثرة القراءة....

هذا أنا أهديك نتاج تلك القراءة....

إلى أُمِّي الحبيبة....

إلى الإنسان العظيم.... إلى من تربع على عرش إعجابي.... ولا زال.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

.... إلى الرجولة المكتملة.... والدفء الأبوي....

إلى والدي الحبيب....

إلى قوتي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم... إلى من علموني علم الحياة... إلى من أظهروا لي ما

هو أجمل من الحياة... إلى الشموع التي تنير لي الطريق...

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله...

إلى كل من كانوا ملاذي وملجئي... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... إلى كل من يجمع بين سعادتي

وحزني...

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد... إلى كل من أحب...

إكرام...



الإهداء

الحمد والشكر لله الذي ثبت عزيمتي فهو من وفقني في جني ثمرة نجاحي التي أهديها

إلى:

من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، من وقف بجاني دوماً وشجعني على الاستمرار في

النجاح "أبي الموقر" حفظه الله بدوام الصحة والعافية.

من بسط الرحمان تحت قدميها الجنان، سندي وقوتي "أمي الغالية" حفظها الله بدوام الصحة والعافية.

من بهم أكبر وعليهم أعتد من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إخوتي ... أخواتي

جميع الأهل والأقارب والأصدقاء

كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة وطلبة محاسبة وجباية معمقة

إلى من أخلص ومد يد العون لي وترك في أعماقي ذكريات جميلة ...

هاجر

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	التشكرات
	الاهداءات
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
(أ - ت)	مقدمة عامة
(36 - 5)	الفصل الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع
36	خلاصة الفصل الأول
(65 - 38)	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم شركة بيوفارم
45	المبحث الثاني: قراءة مالية لوضعية شركة بيوفارم خلال الفترة (2015-2019)
52	المبحث الثالث: تحليل أثر قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة بيوفارم
65	خلاصة الفصل الثاني
67	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق
79	الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الأرقام
12	التدفقات الداخلة والخارجة مصنفة على أساس الأنشطة	01
25	مراحل عملية اتخاذ القرار	02
42	بعض منتجات شركة بيوفارم	03
44	الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم	04
46	السوق الصيدلانية الجزائرية للفترة 2018-2021 مليار دولار	05
47	التطور في رقم الأعمال	06
48	تطور الربح التشغيلي للشركة (بالمليار دينار جزائري)	07
48	تطور صافي ربح السهم للشركة (دينار جزائري)	08
49	عدد عمال الشركة	09
50	منحنى بياني يوضح تطور الأصول لشركة بيوفارم للفترة (2015 – 2019)	10
51	منحنى بياني لتطور الخصوم في شركة بيوفارم للفترة (2015 – 2019)	11
53	تطور التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015 – 2019)	12
54	تطور التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015 – 2019)	13
55	تطور التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015 – 2019)	14
56	تطور التغير في الخزينة الإجمالية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015 – 2019)	15
61	سوق الأدوية العالمي	16

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الأرقام
08	نبذة تاريخية عن المعيار الدولي رقم 07 "قائمة التدفقات النقدية"	01
14 - 13	جدول التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة	02
16 - 15	نموذج لجدول التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة	03
40	بطاقة فنية لشركة بيوفارم	04
41	توزيع منتجات شركة بيوفارم حسب الشكل للفترة (2014 - 2015)	05
50	البيانات المالية الموحدة لشركة بيوفارم للفترة (2015 - 2019)	06
52	تطور قائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015 - 2019)	07
57	حساب نسب جودة السيولة لشركة بيوفارم للفترة (2015 - 2019)	08
58	حساب نسب جودة الربحية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015 - 2019)	09
59	حساب نسب تقييم سياسات التمويل في شركة بيوفارم خلال الفترة (2015 - 2019)	10
60	حساب نسب التدفقات النقدية الحرة في شركة بيوفارم خلال الفترة (2015 - 2019)	11

مقدمة عامة

تمهيد:

تقوم مختلف المؤسسات الاقتصادية بإعداد قوائمها المالية في نهاية كل دورة محاسبية، لدورها الكبير في تقييم أدائها المالي من خلال تقييم وضعيتها السابقة والحالية وكذا التوقعات المستقبلية لها، بحيث نجد أن للمعلومة المالية والمحاسبية دور أساسي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات من خلال تحليل القوائم المالية باستخدام أهم المؤشرات والنسب. تساهم القوائم المالية في مساعدة متخذي القرار في عملية التنبؤ وتقدير حالة المخاطرة وعدم التأكد، وذلك من خلال العمل على تقدير المعلومات الملائمة التي تستخدم في اتخاذ مختلف القرارات، ومن أبرز هذه القوائم نجد قائمة التدفقات النقدية التي تعتبر الوسيلة الفعالة لتقديم المعلومات المناسبة لما لها من أهمية كبيرة باعتبارها تمثل متحصلات ومدفوعات نقدية خاصة بالمؤسسة، ومن ثم إمكانية تمكين متخذ القرار من معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق التدفقات في المستقبل.

إشكالية الدراسة: ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل تساهم قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في

الجزائر؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي عناصر قائمة التدفقات النقدية والتي لها بعد استراتيجي؟
- كيف تساهم النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل تساهم قائمة التدفقات النقدية في تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر؟
- هل تساهم قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

- عناصر قائمة التدفقات النقدية التي لها بعد استراتيجي هي الأنشطة الاستثمارية والتمويلية؛
- تساهم النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف؛

- تساهم قائمة التدفقات النقدية بالاعتماد على النسب المالية في تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر؛

- تساهم قائمة التدفقات النقدية بالاعتماد على النسب المالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر.

➤ **أهمية الدراسة:** تلخص أهمية الدراسة في التعرف على أهم الجوانب النظرية لقائمة التدفقات النقدية ودراستها بشكل أدق ومحاولة إظهار الأثر الذي تؤديه هذه القائمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تقييم أداء الوضعية المالية للمؤسسات، من خلال تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة سابقا.

➤ **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على قائمة التدفقات النقدية ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار الإداري؛
- بيان كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة من خلال ما توفره قائمة التدفقات النقدية من معلومات مفصلة ودقيقة تهتم بمختلف الأطراف المستفيدة منها؛

- توفير المعلومات لمستخدمي القوائم المالية حول التغيرات الحاصلة في النقدية للمؤسسة بواسطة قائمة التدفقات النقدية المصنفة إلى ثلاث دورات رئيسية: تشغيل، استثمار، تمويل؛

- محاولة تحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة محل الدراسة والوقوف على أهم الجوانب والمؤشرات التي تمكن من معرفة وضعيتها المالية.

➤ **منهج الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليلها، وقد استخدمنا أداة دراسة الحالة في معالجتنا للفصل التطبيقي من خلال اسقاط ما وحدناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

➤ **حدود الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمنية:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** تم الاعتماد على التقارير المالية السنوية للمؤسسة محل الدراسة وللفترة الممتدة من سنة 2015 إلى 2019 أي لمدة 5 سنوات.

➤ **صعوبات الدراسة:** لقد واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات أهمها:

- صعوبة في إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، بسبب تفشي فيروس "covid19" الذي أدى إلى غلق جميع المؤسسات؛

- بسبب الجائحة التي أسرت العالم تم تغيير الأسلوب والطريقة التي كان من المفروض إتباعها من أجل معالجة موضوعنا فاضطرنا للبحث عن مؤسسة اقتصادية جزائرية تقوم بالإفصاح عن تقاريرها المالية، وهذا الأمر كان صعب جدا، واستمر البحث إلى غاية توصلنا إلى شركة بيوفارم للأدوية.

هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، ولاختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، يتناول **الفصل الأول** الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية تناولنا فيه ماهية قائمة التدفقات النقدية وطرق إعدادها وتحليلها، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال إبراز مفاهيم حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية والقرارات الإستراتيجية ومعرفة الدور الذي تلعبه المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في حين تم تخصيص المبحث الثالث للدراسات السابقة.

أما فيما يتعلق **بالفصل الثاني** فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث تضمن المبحث الأول تقديم للشركة محل الدراسة من خلال التطرق لمفهومها ومنتجاتها وعرض هيكلها التنظيمي، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تم فيه تقديم قراءة مالية لوضعية شركة بيوفارم خلال فترة (2015-2019)، ودراسة تحليلية لأثر قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة بيوفارم وذلك كمبحث ثالث؛ وفي الأخير خاتمة والتي تحتوي على أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية
في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد:

تعرف المحاسبة على أنها عملية تحديد وقياس وتوصيل المعلومات لخدمة متخذي القرارات والمستفيدين منها في اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة، فالعديد من السنوات كان الاهتمام الكبير بقائمتي المركز المالي وجدول حسابات النتائج في الحصول على المعلومات وإيصالها لكل المستخدمين لها لتشخيص وضعية المؤسسة والتي يتم على ضوءها اتخاذ قرارات ملائمة، لكن بمرور الوقت وفي ظل التغيرات التي شهدتها الاقتصاد الوطني لم تعد تلك القوائم ملائمة لاتخاذ بعض القرارات، حيث تزايد الاهتمام بقائمة التدفقات النقدية نظرا للمعلومات التي تبينها، وعليه أصبحت هاته القائمة من القوائم المالية الأساسية التي تلتزم المؤسسة بإعدادها.

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر بمثابة جوهر العمل الإداري لما لها من أهمية كبيرة في إدارة جميع التنظيمات ومؤسسات الأعمال، وقد شكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح هاته المؤسسات أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا للمؤسسة إذ تساعد هذه القرارات في تحديد رؤية مستقبلية لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق.

وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية؛

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع.

المبحث الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية

تعد قائمة التدفقات النقدية من القوائم المالية الأساسية الضرورية، فهي تفصح عن المصادر التي تأتي منها النقدية وكيفية إنفاقها حيث تمكن المستثمرين والدائنين من اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة من خلال تفسير المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية التي حدثت خلال الفترة؛ ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى نشأتها ومفهومها واستخداماتها وطرق إعدادها.

المطلب الأول: ماهية قائمة التدفقات النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية من بين القوائم المالية الهامة التي أصبح على المؤسسة إعدادها على أنها جزء لا يتجزأ من بياناتها المالية.

أولاً: التطور التاريخي لقائمة التدفقات النقدية

قائمة التدفقات النقدية لم تكن وليدة لحظة معينة، وإنما هي خلاصة جهود ودراسات تتابعت عبر مراحل زمنية متتالية حتى وصلت إلى ما عليه الآن:¹

01- في عام 1961: وقد كانت البداية بالدراسة التي أصدرها MASON في عام 1961 تحت إشراف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA، حيث أقرت هاته النشرة المحاسبية بضرورة إدراج قائمة الأصول المخصصة في التقارير السنوية المقدمة للمساهمين بأن تشملها تقارير المراجع.

02- في عام 1963: وفي عام 1963 أقر مجلس المبادئ المحاسبية الأمريكية (APB) الرأي رقم 03 بتعديل في اسم القائمة القديمة إلى (قائمة الموارد والاستخدامات) و بأن تعرض القائمة كمعلومات متممة للتقارير المالية.

03- في عام 1971: وفي عام 1971 صدرت النشرة رقم (19) التي أوصت بإلزامية إعداد قائمة التغيرات في المركز المالي بوصفها جزءاً مكملاً للقوائم المالية وإن كان يشملها تقرير المراجع، إذ أن هذه القائمة كانت تعرض التغير في رأس المال العامل باعتباره تقريباً مناسباً للتدفق النقدي وقد تم تعريفها على أنها "قائمة مالية توضح مصادر رأس المال واستخداماته خلال المدة المحاسبية، كما تفصح هذه القائمة عن أنشطة التمويل والاستثمار"، ولكن اتجاه المؤسسة للافتراض بشكل ضخم في بداية الثمانينات أدى هذا إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة التقرير المالي، لذا أوصى معهد المديرين الماليين في عام 1981 باستخدام المنهج النقدي بدلاً عن منهج رأس المال العامل في إعداد القائمة.

¹حسين دحدوح، دراسة تحليلية لمحتوى المعلومات لقائمة التدفقات النقدية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 24 العدد الثاني، دمشق، 2011، ص ص 204-205.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

04- في عام 1987: وفي عام 1987م أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية (FASB) المعيار 95 والذي بموجبه تم إحلال قائمة التدفقات النقدية بقائمة التغيرات في المركز المالي.

05- في عام 1992: تم تبني المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 الصادر في لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) ضرورة إلزام مؤسسة الأعمال بإعداد قائمة التدفقات النقدية دورياً ضمن مجموعة القوائم المالية، بموجب المعيار رقم (01) عرض البيانات المالية الصادرة سنة 1997، حيث اعتبرت قائمة التدفقات النقدية جزءاً لا يتجزأ من البيانات المالية.

ويمكن تمييز ثلاث مراحل أساسية لهذا التطور حيث اتخذت القائمة في كل مرحلة منها نموذجاً يتناسب مع احتياجات المؤسسة ورجال الأعمال في تلك المرحلة وذلك على النحو التالي:¹

01- قائمة مصادر الأموال والاستخدامات: تطلبها الرأي رقم 03 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA عام 1963.

02- قائمة التغيرات في المركز المالي: تطلبها الرأي رقم 19 الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية (FASB) عام 1971.

03- قائمة التدفقات النقدية: تطلبها المعيار رقم 25 الصادر عن (FASB) عام 1987 وكذلك المعيار الدولي (07) "قائمة التدفقات النقدية" الصادر عن لجنة معايير المحاسبة الدولية IASB عام 1992 بصورته النهائية والتي أصبح ساري المفعول بالنسبة للقوائم المالية المعدة ابتداءً من الأول من جويلية عام 1994؛ والجدول التالي يلخص المراحل التي مرت بها قائمة التدفقات النقدية:

¹بختي صالح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال قائمة التدفقات النقدية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماستر، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018، ص ص 3-4.

الجدول رقم 01: نبذة تاريخية عن المعيار الدولي رقم 07 "قائمة التدفقات النقدية".

التاريخ	البيان
1976	E07: قائمة مصادر استخدامات الموارد المالية
أكتوبر 1997	IAS7: صدور المعيار قائمة التغيرات في المركز المالي
1979/01/01	بداية سريان المعيار IAS7
جويلية 1992	مسودة العرض E36: قائمة التدفقات النقدية والتي عدلت المعيار IAS7
ديسمبر 1992	صدور المعيار المعدل IAS7 بعنوان قائمة التدفقات النقدية
1995/01/01	بداية تطبيق المعيار IAS7 الصادر سنة 1992 والذي ألغي IAS7 الصادر سنة 1997

المصدر: مرزاقه صالح، بوهين فتحة، المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 قائمة التدفقات النقدية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2010، ص85.

ثانيا: تعريف قائمة التدفقات النقدية

توجد عدة تعريفات لقائمة التدفقات النقدية نذكر منها:

- 01- **التعريف الأول:** تعرف قائمة التدفقات النقدية على أنها "أداة تحليلية هامة تتجاوز نقائص التحليل الخاصة بالذمة المالية وتقوم على منظور ديناميكي، وتبحث عن الخيارات الإستراتيجية".¹
- 02- **التعريف الثاني:** كما يمكن أن تعرف بأنها "قائمة تعرض المتحصلات النقدية (المقبوضات) والمدفوعات النقدية (المدفوعات) وصافي التغير في النقدية من ثلاثة أنشطة رئيسية: أنشطة التشغيل، أنشطة الاستثمار وأنشطة التمويل لمؤسسة اقتصادية خلال فترة زمنية محددة بصورة تؤدي إلى توفيق النقدية في أول الفترة وآخر الفترة".²
- 03- **التعريف الثالث:** تعرف على أنها "تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة ويعتبر كجدول قيادة في يد القمة الإستراتيجية (الإدارة العليا) تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها".³

¹ بلعور سليمان، علي الطيب، قراءات مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2009، ص1.

² بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA الوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص10.

³ المرجع نفسه، ص10.

04- التعريف الرابع: تبين المتحصلات والمدفوعات النقدية وصافي التغيير في النقدية الناتج من الأنشطة التشغيلية

والاستثمارية والتمويلية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة في صيغة تتضمن تسوية للأرصدة النقدية أول وآخر الفترة".¹
ومن يمكن أن نقول هو عبارة عن جدول يبين لنا مدفوعات ومتحصلات المؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة، كما يعتبر مكمل للميزانية و جدول حسابات النتائج، يساعد المؤسسة في تقييم مدى قدرتها على توليد الأموال في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويشمل ثلاثة أنشطة: أنشطة التشغيلية، أنشطة الاستثمارية، أنشطة التمويلية.

ثالثا: أهداف قائمة التدفقات النقدية

هناك جملة من الأهداف التي تحققها قائمة التدفقات النقدية منها:²

- الهدف لأي تقرير مالي في توفير الملائمة للمستثمرين والمقرضين وغيرهم من مستخدمي القوائم لترشيد اتخاذ القرارات؛
 - توفير معلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية للمؤسسة التي وقعت خلال الفترة؛
 - توفير معلومات وفقا للأساس النقدي عن أنشطة المشروع المختلفة؛
 - مساعدة المستثمرين والدائنين وغيرهم في تقييم مقدرة المشروع على توليد تدفقات نقدية موجبة في المستقبل؛
 - مساعدة المستثمرين والدائنين في تقييم مقدرة المشروع على سداد ديونه وعلى توزيع الأرباح والحصول على تمويل خارجي؛
 - مساعدة المستثمرين والدائنين وغيرهم في تقييم أسباب الاختلاف بين صافي الدخل (الظاهرة في قائمة الدخل) والتدفقات النقدية المرتبطة (الظاهرة في قائمة التدفقات النقدية)؛
 - تقييم العمليات الاستثمارية والتمويلية؛
 - النقدية وغير النقدية على المركز المالي للمؤسسة؛
 - تفيد في الإجابة على كثير من أسئلة الدائنين والمستثمرين والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة مثل ما يلي: ما هي مصادر النقدية؟؛ ما هي أوجه استخدام النقدية خلال الفترة؟؛ ما هو مقدار التغيير في النقدية خلال الفترة؟.
- أما المعيار الدولي 07 فقد أوضح أن أهداف قائمة التدفقات النقدية تتجلى فيما يلي:³
- تزويد مستخدمي القوائم المالية لتقييم مقدرة المؤسسة في الحصول على النقدية وما يعادها وتقييم احتياجاتها لاستخدام هذه التدفقات النقدية؛

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 17.

² محمد علي وهدان وآخرون، المحاسبة عن التدفقات النقدية، كلية التجارة، جامعة المنوفة، القاهرة، 2009، ص ص 25-26.

³ بختي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- توفير المعلومات اللازمة عن التغيرات التاريخية في النقدية وما يعادلها مصنفة حسب الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للوحدة الاقتصادية؛
- تقييم التغيرات التي طرأت على صافي موجودات المؤسسة وهيكلها المالي (بما في ذلك سيولة المؤسسة) ومقدرتها على التأثير في مبالغ التدفقات النقدية وتوقيتها بغرض التكيف مع الظروف والفرص المتغيرة؛
- تحديد مقدرة الوحدة الاقتصادية في توليد النقدية وما يعادلها والمساعدة في تطوير نماذج لتحديد ومقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية للوحدات الاقتصادية المختلفة.

المطلب الثاني: طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية

هناك العديد من النماذج لإعداد قائمة التدفقات النقدية صادرة عن هيئات مالية وجماعات متخصصة وغيرهم إلا أن المشرع الجزائري أعطى طريقتين لعرض هذه القائمة: طريقة مباشرة وطريقة غير مباشرة، وقبل الحديث عن هذا لا بد لنا من الإشارة إلى المعلومات والبيانات اللازم توفرها لإعداد هذه القائمة ومعرفة ما تحويه من مكونات.

أولاً: مكونات قائمة التدفقات النقدية

ينبغي على كل مؤسسة أن تعرض تدفقاتها النقدية خلال الفترة المبوبة إلى أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل بالطريقة التي تكون ملائمة لأعمالها، حيث يوفر التبويب حسب النشاط المعلومات التي تسمح لمستخدمي القوائم المالية بتقدير أثر تلك الأنشطة على المركز المالي للمؤسسة والأرصدة النقدية، وفيما يلي تعريف لكل من الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية:

01- الأنشطة التشغيلية: هي الأنشطة الرئيسية المولدة لإيرادات المؤسسة وكذلك الأنشطة الأخرى التي لا تعتبر أنشطة استثمارية أو تمويلية؛ وتنشأ التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل في المقام الأول عن طريق أنشطة توليد الإيراد الرئيسي للمؤسسة ولذلك فإنها تنتج بصفة عامة من المعاملات والأحداث الأخرى التي تدخل في تحديد صافي الربح أو الخسارة وتتضمن التدفقات التالية:¹

- المتحصلات من بيع السلع والخدمات، أو من تحصيل الحسابات المدينة الخاصة بالعملاء (مدينون وأوراق القبض) وكذلك المتحصلات من عوائد الاستثمار في الأوراق المالية أو أي نشاط لا يدخل ضمن النشاط الاستثماري أو التمويلي؛

¹ لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص55.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- المدفوعات مقابل تكلفة البضاعة المباعة والخدمات المقدمة للعملاء وكذلك مقابل سداد الحسابات الدائنة الخاصة بالموردين (دائنون وأوراق الدفع)، وكذلك المدفوعات عن فوائد القروض وسداد الضرائب.

02- الأنشطة الاستثمارية: وهي عبارة عن الأنشطة التي تتعلق باقتناء واستبعاد الأصول طويلة الأجل والاستثمارات

الأخرى التي لا تدخل في حكم النقدية، وتتضمن التدفقات التالية:¹

- المتحصلات والمدفوعات لبيع أو حيازة الأصول المادية، غير المادية والأصول الأخرى طويلة الأجل؛

- المتحصلات والمدفوعات الناتجة عن التنازل أو حيازة أسهم مؤسسات أخرى؛

- المتحصلات والمدفوعات الناتجة عن القروض الممنوحة لأطراف أخرى.

03- الأنشطة التمويلية: عبارة عن الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات الأموال الخاصة والقروض

الخاصة بالمؤسسة وتتضمن التدفقات التالية:²

- المقبوضات النقدية الناشئة من إصدار الأسهم أو صكوك الملكية الأخرى؛

- المدفوعات النقدية للملاك لاقتناء أو استرداد أسهم المؤسسة؛

- المقبوضات النقدية من إصدار صكوك المديونية والقروض وأوراق الدفع والسندات والسلفيات الأخرى قصيرة وطويلة

الأجل.

ومع مراعاة أن المعاملة الواحدة في بعض الحالات قد تتضمن تدفقات نقدية تمكن من تبويب كل منها تبويبا

مختلفا، فمثلا السداد النقدي لقرض ما يتضمن كل من فائدة القرض ومبلغ القرض الأصلي، أما فائدة القرض فتبويب

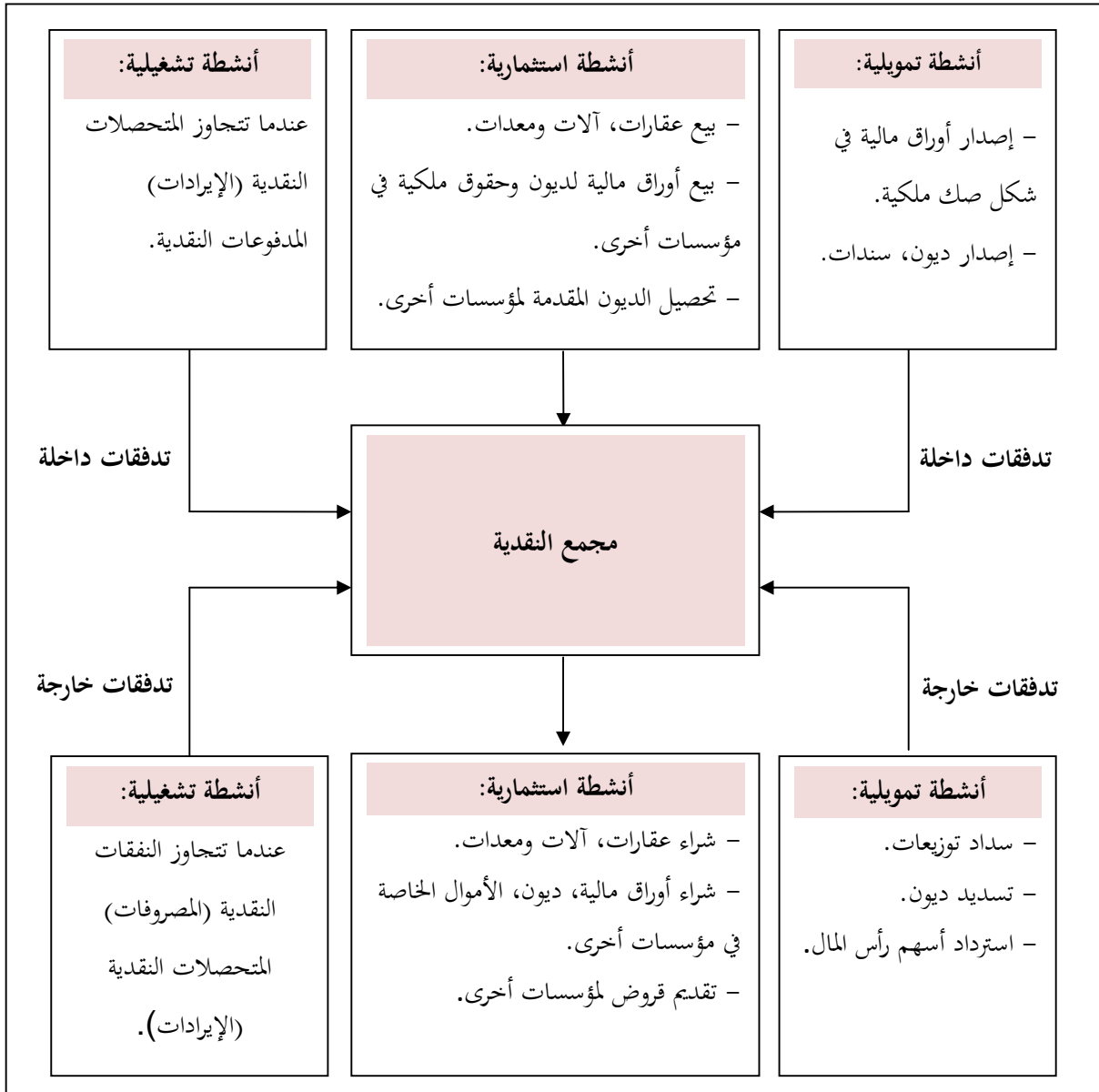
على أنها نشاط تشغيلي في حين يتم تبويب القرض الأصلي على أنه نشاط تمويلي.

ويعرض الشكل التوضيحي التالي التدفقات الداخلة والخارجة مصنفة على أساس النشاط:

¹ Brunot COLMANT et autres, **comptabilité financière normes ias/ifrs**. Pearson éducation, Paris France, 2008, p45.

² لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الشكل رقم 01: التدفقات الداخلة والخارجة مصنفة على أساس الأنشطة



المصدر: دونالد كيسو جيرري ويجانت، تعريب أحمد حامد حجاج وسلطان محمد السلطان، المحاسبة المتوسطة، الجزء الأول، دار

المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 1999، ص249.

ثانيا: الطريقة المباشرة وفق النظام المحاسبي المالي

يطلق على هذه الطريقة أيضا طريقة حسابات النتائج حيث يتم بموجبها تجاهل صافي الربح وتحديد كل من المتحصلات النقدية والمدفوعات المرتبطة بأنشطة التشغيل، ويكون الفرق بينهما هو صافي التدفقات النقدية المرتبطة بذلك

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

النشاط، ويتم الإفصاح عنها إما من خلال: السجلات المحاسبية الخاصة بالمؤسسة أو عن طريق تعديل المبيعات، تكلفة المبيعات، وكذلك باقي بنود حسابات النتائج،¹ وتتميز هذه الطريقة بما يلي:²

- تقديم معلومات عن المصادر الفعلية للتدفقات النقدية وكيفية استخدامها خلال فترة زمنية معينة؛
 - تقديم معلومات مباشرة ومفيدة تساعد في تقدير مقادير التدفقات النقدية ضمن فترة معينة؛
 - تعد الأرقام المستخرجة بموجبها موضوعية، الأمر الذي يمكننا من تدقيقها بسهولة.
- ويأخذ جدول تدفقات الخزينة وفق الطريقة المباشرة الشكل التالي:

الجدول رقم 02: جدول التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	ملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية: - التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن. - المبالغ المدفوعة للموردين و العاملين. - الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة. - الضرائب من النتائج المدفوعة.
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية.
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها).
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ).
			تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار. المسحوبات عن اقتناء تشبيلات مادية أو غير مادية التحصيلات عن عمليات بيع تشبيلات مادية أو غير مادية المسحوبات عن اقتناء تشبيلات مالية التحصيلات عن عمليات بيع تشبيلات مالية الفوائد التي يتم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج

¹ لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص58.

² نسرين فرحات، أهمية استخدام قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص علوم التجارية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016، ص 55.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار(ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة.
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج).
			تأثير وتغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			أموال الخزينة عند الافتتاح. أموال الخزينة عند الإقفال. تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية.
			تغير أموال الخزينة
			المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: القرار مؤرخ في 26 يونيو 2008، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد19، الصادر في 2009/03/25، ص35.

ثالثا: الطريقة غير المباشرة وفق النظام المحاسبي المالي¹

يتم بموجب احتساب صافي التدفق النقدي للنشاط التشغيلي عبر تعديل صافي الدخل المستخرج (الناتج النهائي لقائمة الدخل) أو صافي الربح أو الخسارة.

تستخرج التدفقات المرتبطة بنشاطات العمليات حسب هذه الطريقة بالاعتماد على جدول الميزانية والنتيجة بحيث يحذف من النتيجة الصافية المحاسبية الأعباء والإيرادات التي لا أثر لها على الخزينة (في الغالب مخصصات واسترجاعات الاهتلاكات والمؤونات) أو التي لا علاقة لها بالنشاط.

والبعض يطلق على هذه الطريقة طريقة التسوية، كما تمتاز هذه الطريقة بسهولة، حيث أن كلفة إعدادها أقل من كلفة إعداد القائمة بالطريقة المباشرة، لذا فإن كل ما سبق من أسباب ساهمت في انتشار هذه الطريقة على الرغم من أن المعايير الدولية قد أوصت باتباع الطريقة المباشرة في إعداد قائمة التدفقات النقدية.

ويأخذ جدول تدفقات الخزينة وفق الطريقة غير المباشرة الشكل التالي:

¹ نسرين فرحات، مرجع سبق ذكره، ص58.

الجدول رقم 03: نموذج لجدول التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة

السنة المالية ن-1	السنة المالية ن	الملاحظة	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية صافي نتيجة السنة المالية تصحيحات من أجل: الاهتلاكات والأرصدة تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى تغير الموردين والديون الأخرى نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار مسحوبات عن اقتناء تسيّبات تحصيلات التنازل عن تسيّبات تأثير تغيرات محيط الإدماج
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي (المنقودات) إصدار قروض تسديد قروض
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة (أ + ب + ج)

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

			أموال الخزينة عند الافتتاح
			أموال الخزينة عند الإقفال
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية
			تغير أموال الخزينة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 الصادرة في 25 مارس 2009، مرجع سبق ذكره، ص35.

إن الاختلاف بين الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة يرجع إلى كيفية التعامل مع التدفقات المتأتية من أنشطة الاستغلال، أي الأنشطة التي تنتج الإيرادات والنشاطات الأخرى غير المرتبطة لا بالتمويل ولا بالاستثمار، فالطريقة المباشرة تمثل عنصر أساسي في دخول وخروج السيولة الإجمالية للزبائن، الضرائب، الموردين وغيرها من العناصر المعنية بتدفقات الخزينة المرتبطة بنشاطات الاستغلال قصد إبراز التدفق المالي الصافي، بينما الطريقة غير المباشرة تعتمد على تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية من آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة كالاكتراكات التي يرافقها تدفق نقدي داخلي أو خارجي أو العناصر التي ليس لها علاقة بأنشطة الاستغلال كفائض أو عجز التنازل عن الاستثمارات.¹

المطلب الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية

يكتسب تحليل التدفقات النقدية أهمية كبيرة في عالم الأعمال وذلك لدورها الهام في اتخاذ القرارات المالية، إذ توصف قائمة التدفقات النقدية كونها أداة تحليلية إلى جانب أدوات التحليل المالي، إذ تعتبر من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدميها في التعرف على الأوضاع المالية للوحدة الاقتصادية، فتعد هذه القائمة حلقة وصل بين جدول حسابات النتائج والميزانية.

أولاً: استخدامات قائمة التدفقات النقدية

يمكن استعمال جدول التدفقات النقدية والانتفاع به من كل الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة.²

01- استخدامات الإدارة: توفر قائمة التدفقات معلومات مهمة عن القرارات التي اتخذتها الإدارة مثل إصدار أسهم أو بيع سندات طويلة الأجل، وغيرها من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة القوائم المالية الأخرى إلا بشكل بسيط، إن القائمة تظهر مدى كفاية التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لتمويل جميع الاحتياجات الرأسمالية المخططة داخليا بدلا من الاقتراض الخارجي طويل الأجل بإصدار أسهم أو سندات، وبالعكس فإذا ما أظهرت القائمة عجزا في

¹ فاطمة الزهرة حرش، "أهمية جدول تدفقات الخزينة في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص10.

² اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص86.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

النقدية، فإن الإدارة قد تستخدم القائمة لتحديد أسباب حدوث مثل هذا العجز، وباستخدام قائمة التدفق النقدي تستطيع الإدارة وضع مؤشرات أو ضوابط عامة حول تخفيض الأرباح للاحتفاظ بالنقدية.

02- استخدامات المستثمرين والدائنين: تساعد هذه القائمة المستثمرين والدائنين وبقية الجهات في تحديد ما يلي:

- قابلية المؤسسة على توليد تدفقات نقدية إيجابية صافية؛
- قابلية المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية؛
- قابلية المؤسسة على دفع حصص الأرباح للمساهمين؛
- مدى حاجة المؤسسة للتمويل الخارجي؛
- أسباب الاختلاف بين صافي الدخل والمستلزمات النقدية والمدفوعات النقدية المرافقة؛
- آثار الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على المركز المالي للمؤسسة خلال الفترة.

ثانيا: مؤشرات قائمة التدفقات النقدية

تتكون مقاييس قائمة التدفقات النقدية من مجموعة من المؤشرات والتي يمكن الاسترشاد بها في تقييم أوجه النشاط وترشيد القرارات.

01- مؤشرات جودة السيولة: ترتبط قوة أو ضعف سيولة الوحدة الاقتصادية بمدى توفر صافي التدفقات النقدية من

الأنشطة التشغيلية، فضلا عن أن عرض مصادر استخدامات النقد التشغيلي يوفر مؤشرات تفيد في اختيار مدى كفاءة سياسات التحصيل وكفاءة سياسة الذمم المدينة، ومن أهم المؤشرات المستخدمة يمكن إجمالها بالآتي:¹

أ- مؤشر تغطية النقدية: يحسب بالعلاقة التالية:

مؤشر تغطية النقدية= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية

تمثل التدفقات النقدية الخارجة ما يلي:

- الديون والقروض المستحقة الدفع؛
- الدفعات الإيجارية (عقود الإيجار الرأسمالية)؛
- المبالغ المدفوعة في شراء الموجودات الثابتة؛
- توزيعات الأرباح.

¹ أمال نوري محمد، مدى تناغم التحليل المالي على محتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد العدد34، 2013، ص348.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

ويعكس هذا المؤشر مدى كفاية صافي التدفقات النقدية التشغيلية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية عن طريق الاقتراض أو بواسطة أدوات الملكية أو من خلال كليهما.

ب- مؤشر التدفقات النقدية الضرورية: ويحسب بالعلاقة التالية:

مؤشر التدفقات النقدية الضرورية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / الديون مستحقة الأداء ومدفوعات التأجير

ويوضح هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة في إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة الاحتياجات التمويلية الضرورية.

ج- مؤشر الفوائد المدفوعة: ويحسب بالعلاقة التالية:

مؤشر الفوائد المدفوعة = فوائد الديون المدفوعة / صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

يعكس هذا المؤشر مدى استيفاء النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، إن ارتفاع هذا المقياس يؤشر حقيقة احتمال تعرض المؤسسة لمشاكل السيولة.¹

02- مؤشر جودة الربحية: إذ يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل وصافي التدفق النقدي وذلك على أساس أن الأول يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق بينما الثاني يتم بموجب أساس النقدي، وكلما ارتفع رقم صافي التدفق النقدي التشغيلي الذي تحققه المؤسسة خلال العام كلما ارتفعت نوعية أو جودة أرباح المؤسسة وبالعكس، ومن أهم المؤشرات التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الأرباح هي:²

أ- مؤشر كفاية التدفقات النقدية التشغيلية: وتحسب كالتالي:

مؤشر كفاية التدفقات النقدية التشغيلية = التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية / الاحتياجات النقدية الأساسية

حيث يقصد بالاحتياجات الأساسية:

- التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية؛

- مدفوعات أعباء الديون؛

- الإنفاق الرأسمالي اللازم للمحافظة على الطاقة الإنتاجية.

- سداد الديون المستحقة خلال العام.

ويوضح هذا المؤشر قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية اللازمة لمقابلة وتغطية الالتزامات قصيرة الأجل.

ب- مؤشر النقدية التشغيلية: ويحسب كما يلي:

¹ أمال نوري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 349.

² المرجع نفسه، ص ص 349-350.

مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / صافي الدخل

يقيس هذا المؤشر مدى مقدرة المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي صافي.

ج- مؤشر التدفق التشغيلي: ويحسب كما يلي:

مؤشر التدفق التشغيلي = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / صافي المبيعات

يوضح مدى كفاءة سياسة الائتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها.

د- مؤشر العائد على الموجودات من التدفق النقدي التشغيلي: ويحسب كما يلي:

مؤشر العائد على الموجودات من التدفق النقدي التشغيلي = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / إجمالي

الموجودات

يوضح مدى مقدرة موجودات الوحدة الاقتصادية على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

03- مؤشرات تقييم سياسات التمويل: من أهم النسب المستخدمة في هذا المجال ما يلي:¹

أ- نسبة التوزيعات النقدية: وتحسب كما يلي:

نسبة التوزيعات النقدية = التوزيعات النقدية للمساهمين / صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

توفر هذه النسبة معلومات عن السياسات التي تتبعها المؤسسة في مجال التوزيع الأرباح ومدى استمرار واستقرار

هذه السياسة.

ب- نسبة التوزيعات والفوائد المقبوضة: وتحسب كما يلي:

نسبة التوزيعات والفوائد المقبوضة = المقبوضات النقدية المحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات النقدية على الأسهم/التدفقات

النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية

وتقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لفوائد الاستثمارات سواء في القروض أو في الأوراق المالية.

ج- نسبة الإنفاق الرأسمالي: وتحسب كما يلي:

نسبة الإنفاق الرأسمالي = الإنفاق الرأسمالي الحقيقي (الزيادة في أصول ثابتة)/التدفقات النقدية الداخلة من القروض طويلة

الأجل وإصدارات الأسهم والسندات.

وتقيس هذه النسبة الأهمية النسبية لمصادر التمويل الخارجي في تمويل الإنفاق الرأسمالي المستثمر في حيازة الأصول

الإنتاجية وتخدم هذه النسبة كل من المستثمرين والمقرضين بتوفير مؤشرات كيفية استخدام أموالهم، كما تعكس مدى نجاح

الإدارة في إتباع سياسة ملائمة في تمويل الأصول طويلة الأجل من مصادر تمويل طويلة الأجل.

¹ ميسور ماجدة، أثر قائمة تدفقات الخزينة على القرارات الاستثمارية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة-، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2013، ص53.

04- نسب التدفقات النقدية الحرة:¹

أ- معدل صافي التدفق النقدي الحر: وتحسب كما يلي:

معدل صافي التدفق النقدي الحر = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ (النفقات الرأسمالية + توزيعات الأرباح).

وهو قيمة التدفق النقدي الذي يمكن للمؤسسة أن توفره لمقابلة أي فرص استثمارية مفاجئة، وهذا المقياس يوضح مستوى المرونة المالية للشركة وقدرة الشركة على سداد الالتزامات دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأسمالي.

ب- المعدل النقدي لتغطية الديون: وتحسب كما يلي:

المعدل النقدي لتغطية الديون = صافي النقد المتوفر من الأنشطة التشغيلية/ مجموع الالتزامات.

كلما كانت هذه النسبة عالية كلما كانت الشركة بعيدة عن المصاعب المالية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات، وتزداد التحديات التي تواجهها من المتغيرات المتسارعة، لذا فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته على اتخاذ قرارات إدارية وإستراتيجية صائبة تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق الأهداف فقد حظيت القرارات الإدارية بمكانة أساسية في المجالات المختلفة للإدارة إذ أنها تمكن المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم القرارات الإدارية وأنواعها

01- مفهوم القرارات الإدارية: قبل تحديد هذا المفهوم لابد من الإشارة إلى أهم المصطلحات السائدة المتعلقة به:

أ- تعريف القرار: يقصد بالقرار لغة قرره وأقره في مكانه استقر، وقيل فعل يفعل قرارا والقرار هو مستقره ومكانه؛² والقرار "هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".³

¹ طواهرية توفيق، أهمية تحليل قائمة التدفقات النقدية للخرينة في ظل المعايير المحاسبية الدولية -دراسة حالة: وحدة نفضال تبسة 812-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2016، ص 77.

² بوطيبي نصر الدين، وقف تنفيذ القرارات الإدارية في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائري، مذكره ماستر أكاديمي في القانون الإداري، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 20.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة 5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 160.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

ويعرفه الهمشري بأنه: "الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أما متخذ القرار لحل مشكلة معينة".¹

ب- تعريف عملية اتخاذ القرار: تعرف على أنها "الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينهما واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته".²

ج- تعريف القرار الإداري: لقد قامت عدة محاولات من بعض فقهاء القانون الإداري لتعريف القرارات الإدارية، حيث عرفها ليون دوجي كما يلي: "هو كل عمل إداري يقصد تعديل الأوضاع القانونية، كما هي قائمة وقت صدوره أو ستكون في لحظة مستقبلية معينة".³

ويعرف القرار الإداري أيضا بأنه: "إعلان الإدارة أن قانوني إزاء الأفراد، يصدر عن سلطة إدارية في صورة تؤدي إلى التنفيذ المباشر"، وهذا التعريف بدوره تعرض لبعض الانتقادات والتي من بينها أنه قد حصر القرارات الإدارية في كونها وسيلة خطاب بين الإدارة والأفراد مستبعدا بذلك القرارات الموجهة للإدارات العمومية، وبذلك يكون قد قلل من دائرتها وحصرها في نوع معين من القرارات دون الأخرى.⁴

وعرفته المحكمة الإدارية العليا في الجزائر بحكم صادر عنها سنة 1945 القرار بأنه: "إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون عن إرادتها الملزمة، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين، متى كان ممكنا وجائزا قانونيا وكان الباعث عليه ابتغاء المصلحة العامة".⁵

مما سبق يمكن تعريف القرار الإداري بأنه عمل قانوني من جانب واحد يصدر بإرادة أحد السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثار قانونية بإنشاء وضع قانوني جيد أو إلغاء وضع قانوني قائم بهدف تحقيق المصلحة العامة.

02- أنواع القرارات الإدارية: تصنف القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة التي تتمثل في:⁶

أ- وفقا لطبيعة المشكلة وإمكانية برمجتها: صنفها H.Simon إلى نوعين من القرارات هي:

¹ ميسور ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ بوطيق نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁴ المرجع نفسه، ص 21.

⁵ محمد طه الحسيني، تعريف القرار الإداري وعناصره، مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، العدد 01، السنة التاسعة، 2017، ص 507.

⁶ شتاتح الذواودي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 12.

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- قرارات مبرمجة(معدة): وهي قرارات روتينية، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى جهد وتفكير طويل.

- قرارات غير مبرمجة: فهي جديدة واستثنائية ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها، وهي تحتاج جهدا فكريا ووقتا كافيا لتحديد المشكلة وتقييم البدائل كما تتطلب الإبداع والابتكار، وقد سماها جوردون "بالقرارات الإبداعية".

ب- وفقا لظروف اتخاذها: تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة ويمكن تقسيمها إلى:

- القرارات تحت ظرف التأكد: هذا النوع من القرارات يتخذ في ظرف التأكد التام؛

- القرارات تحت ظرف المخاطرة: تتخذ هذه القرارات في ظروف وحالات محتملة الوقوع؛

- القرارات في ظروف عدم التأكد: يتخذ غالبا من طرف الإدارة العليا.

ج- وفقا للنمط القيادي لمتخذها: يمكن تصنيف هذا النوع من القرارات إلى:

- قرارات فردية أوتوقراطية: هنا ينفرد متخذ القرار بصنع القرار دون مشاركة من أي طرف؛

- قرارات جماعية ديمقراطية: فهو القرار الذي ينشأ عن ثمرة جهد ومشاركة جماعية.

د- وفقا لأهميتها: هناك ثلاث أصناف من القرارات كما قدمها Ansoff وهي:

- قرارات إستراتيجية (حيوية): وهي تعتمد على منهج التفكير المستقبلي للاختيار بين البدائل، لتحقيق أهداف رئيسية

أو أهداف بعيدة المدى أو قرارات مصيرية، وهي قرارات تتخذها الإدارة العليا، وسيتم التفصيل فيها في المطلب الثاني؛

- قرارات تكتيكية (إدارية): تتخذها الإدارة الوسطى، وهي القرارات المتعلقة بالأمر الفورية والقريبة المدى لحل مشكلة مؤقتة أو حالة طارئة يغلب عليها طابع الإلحاح والعجلة؛

- قرارات تنفيذية (تشغيلية): تتخذها الإدارة الدنيا، وهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية.

ثانيا: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

لقد عرف كل من بون وكيرتز "Boone & Kurtz" عملية اتخاذ القرار على أنها: "الاختيار بين بديلين أو أكثر

بإتباع الخطوات الآتية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق

أهداف المؤسسة وتنفيذها".¹

¹ Boone L.E, & Kurts D.L, **Management**, 4th ed, New york Mc Graw-Hill, Inc, 1992, p112.

فمن خلال هذا المنطلق فإن عملية صنع القرارات ورغم تباين أهميتها و الجهد الذي يقوم به صانعو القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات، بدءً بعملية تشخيص المشكلة والتحرري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة أي البدائل المتوفرة ثم تقييم هذه البدائل للوصول إلى عملية الاختيار من بين هذه البدائل ثم تحويل هذا القرار إلى عمل فعال والعمل على متابعته.

صنع القرار هو دراسة تحديد واختيار البدائل على أساس القيم وتفضيلات صانع القرار، ويعني صنع القرار أن هناك خيارات بديلة وفي هذه الحالة لا نريد فقط تحديد أكبر عدد ممكن من هذه البدائل ولكن اختيار واحد يناسب بشكل أفضل أهداف، رغبات وقيم المؤسسة.¹

إن اتخاذ القرار مصطلح إداري ليس مرادفاً لصنع القرار، ويعد كل منهما مرحلة من مراحل القرار، إذ أن اتخاذ القرار هو الخلاصة التي يتوصل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات والأفكار حول مشكلة في الميدان وإيجاد عدد من البدائل والحلول، حيث إن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات تم صنعها من قبل شخص مخول بذلك.²

01- تحديد المشكلة: تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، فهي أول خطوة في عملية اتخاذ القرار، وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديداتها، وعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية والقدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً.³

02- تحليل المشكلة: بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها، نبدأ في البحث وجمع البيانات والإحصاءات ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة، فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماماً من صحة المعلومات، وتصنيف تلك المشكلة وتحديد طبيعتها وحجمها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها.

03- تحديد البدائل: بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة، وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها وعملية الاختيار في حد ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدراً من الإبداع والتفكير.

¹János Fülöp, **Introduction to Decision Making Methods**, Laboratory of Operations Research and Decision Systems Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences <http://academic.evergreen.edu>.

² فضيلي سمية، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019، ص 68.

³ عرباني عمارة، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص 78.

04- مرحلة تحديد البدائل الممكنة: يمثل البديل أهم وسيلة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط فيه أن يتميز بما يلي:¹

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة أو التقليل من آثارها؛

- أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة؛

- أن يكون كل بديل قابل للتقييم.

بعد عملية حصر وتحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وجب إبراز المزايا والعيوب المتوقعة في كل حل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة؛ إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات والمعلومات.

05- الاختيار بين البدائل (اختيار أفضل حل): تمثل هذه المرحلة أشق وأصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينها ومن ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن ويتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل: الكفاءة وقوة شخصيته وقدرته على التصرف السليم، حالته النفسية وقت الاختيار، كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذ القرار.

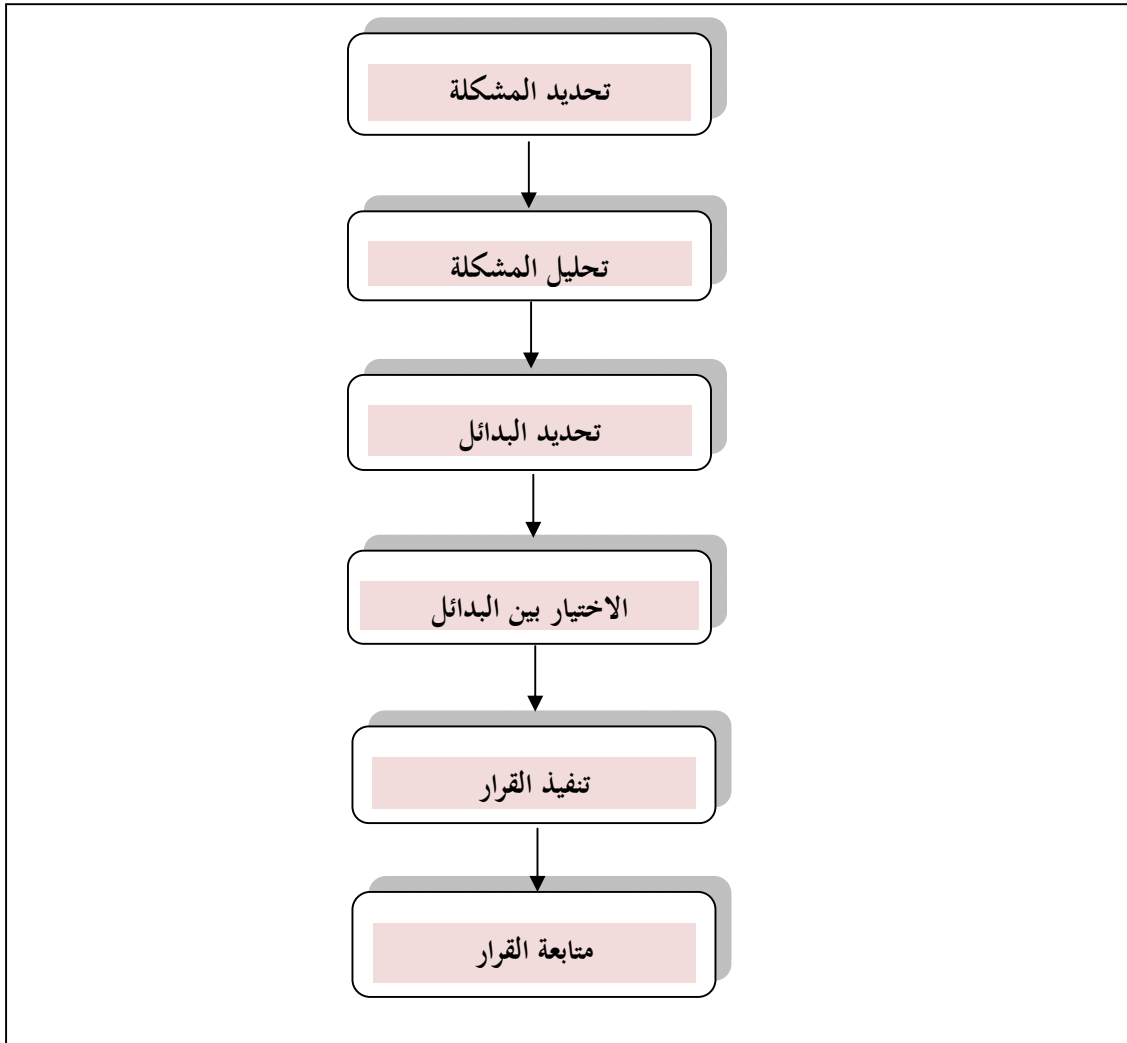
06- مرحلة تنفيذ القرار: بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال، فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ وتحفيزهم على ذلك ودفعهم للعمل وجعلهم يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذه.

07- مرحلة متابعة القرار: نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته ومراقبة تنفيذه للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف، للتعرف على أي قصور أو العقبات التي تنشأ خلال التنفيذ وبالتالي نستطيع تعديل القرار واتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.²

¹ شتاع الذوايدي، مرجع سبق ذكره، ص14.

² شتاع الذوايدي، مرجع سبق ذكره، ص15.

الشكل رقم 02: مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية

إن فاعلية المؤسسة ترتبط بقدرتها إدارتها العليا على تطوير القرارات الإستراتيجية، وذلك وفق مناهج وآليات صحيحة وكفؤة، وعلى الإدارة أن تتخذ القرارات وفق مراحل معينة.

أولاً: مفهوم القرارات الإستراتيجية

قبل تعريف القرار الاستراتيجي لابد من تسليط الضوء في بادئ الأمر على الإستراتيجية:

01- الإستراتيجية: تاريخياً بدأ تعريف مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في المعارك ثم انتقل فيما بعد إلى المجال الإداري، ولم يتفق على تحديد مفهوم شامل للإستراتيجية، ومن هذا المنطق تعرف الإستراتيجية على أنها:

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

✓ **التعريف الأول:** عرفها أنسوف (Ansof) على أنها: "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة الغايات التي يجب أن تحققها".¹

✓ **التعريف الثاني:** تعرف أيضا على أنها خطة لزيادة حصة المؤسسة على حساب المنافسين أي هزيمتهم في السوق.²

✓ **التعريف الثالث:** تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.³

يمكن استنتاج أن الإستراتيجية هي إطار يرشد الاختبارات التي تحدد طبيعة مؤسسة وذلك على المدى الطويل.

02- القرار الاستراتيجي: حظي تعريف القرار الاستراتيجي بالاهتمام الكبير في الفكر الإداري، وتباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته ويمكن ذكر بعض التعاريف المختلفة كالآتي:

✓ **التعريف الأول:** هو تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدرة المؤسسة ومستقبلها، من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة.⁴

✓ **التعريف الثاني:** القرارات الإستراتيجية تتمثل في القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمؤسسة.⁵

✓ **التعريف الثالث:** هو قرار يتخذ في مستويات تسيير الإستراتيجية، ويتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويختص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة وعادة ما يغطي فترة طويلة الأجل.⁶

ومن خلال ما سبق نجد أنه يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية على أنها: "قرارات غير مبرمجة، وغير روتينية ومعقدة، تحدد اتجاه المؤسسة في الأجل الطويل وذات حساسية عالية للمتغيرات البيئية، كما يترتب عليها إعادة تخصيص الموارد الأساسية للمؤسسة، ويتم اتخاذها بصفة أساسية في المستويات الإدارية العليا.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص125.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص114.

³ Peter drucker , **the practice of management**, harper & row, new york, 1954, p17.

⁴ تھاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص35.

⁵ Mintzberg.M & Quinn. JB, **The Strategy process : concepts, context, cases**, prentice-hall international, USA, 1996 p05.

⁶ أسماء عيساني، جمال جابري، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسه، الجزائر، 2012-2013، ص42.

ثانيا: خصائص القرارات الإستراتيجية

- تصنع القرارات الإستراتيجية في ظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية يحتمل ظهورها في المستقبل، لذلك فإن هذه القرارات لها خصائص تميزها عن باقي القرارات الأخرى، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹
- 01- **المركزية:** يتم أخذ القرار في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه، وذلك لإلمامها بإمكانيات المؤسسة ومواردها والظروف المحيطة بها؛
 - 02- **التوجيه:** القرارات الإستراتيجية توفر الأسس التوجيهية للقرارات الأخرى؛
 - 03- **طويلة المدى:** يغطي القرار الإستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الإستراتيجية لتشغيل حياة المؤسسة بكاملها؛
 - 04- **الندرة وعدم التكرار:** يمتاز القرار الإستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها؛
 - 05- **التكلفة العالية:** تتطلب عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية كما كبيرا من الأموال والالتزام؛
 - 06- **الاحتمية:** يعد القرار الإستراتيجي قرارا حتميا يتوجب على المؤسسة أن تتخذه مسبقا حتى تتمكن من بناء القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى؛
 - 07- **قليلة العدد:** قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز على العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد؛
 - 08- **تتضمن قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة:** تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لمن يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المؤسسة وخارجها؛
 - 09- **تتخذ القرارات الإستراتيجية في ضوء معلومات غير مؤكدة:** تشترك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات ويغلب على هذه المعلومات الطابع الكيفي فهو عبارة عن مجموعة من الآراء.

ثالثا: أنواع القرارات الإستراتيجية

تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث أنواع وهي:²

- 01- **القرارات الإستراتيجية الواعدة "تحت ظروف التأكد التقريبي":** وهي القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها، ومن أمثلة

¹ نوة وسام، خميلي فريد، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص 68-69.

² سفيان عبودي، نظم المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة حالة مؤسسة نفضال-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص 61 - 62.

تلك الظروف توقع زيادة كبيرة في عدد المواليد أو في عدد الخريجين من الجامعة أو خلافه، وعلى ذلك فإن على المؤسسات التي يهملها ذلك أن تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.

02- القرارات الإستراتيجية الشرطية "ظروف المخاطرة": هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في بعض الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص، ويرجع ذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث ومثلاً لذلك فإن المؤسسة قد تتوقع ظهور منتج جديد من مؤسسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه وينقسم هذا النوع على قسمين:

- القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية؛

- القرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.

03- القرارات الإستراتيجية الدفاعية "الاستجابة للظروف غير المتوقعة": وهي قرارات تتخذها المؤسسة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الاتجاه والخصائص مثل حدوث زلزال أو فيضانات أو حروب مفاجئة.

ومن منظور الإدارة المالية يتكون هيكل القرارات الإستراتيجية من ثلاثة قرارات مترابطة هي قرار الاستثمار، قرار التمويل وقرار توزيع الأرباح، وتُمثل قرارات الاستثمار والتمويل جوهر عمل المؤسسات في تجميع الأموال للاستثمار في المشاريع ورفع رأس المال من الأنشطة التمويلية، وتخصيص رأس المال في أنشطة استثمارية؛ وترتبط عمليات تحليل وتخطيط وتقييم هذه الفرص ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الإستراتيجية للشركة، حيث تقع قرارات الاستثمار والتمويل على قمة التسلسل الهرمي، وتحتوي على محتوى استراتيجي مهم، وقرار الاستثمار يسبق قرار التمويل فعادة ما يتم فصل وظائف أنشطة الاستثمار والتمويل في الشركات إذ لا تكون الفرق الوظيفية العاملة في المقترحات الاستثمارية هي تلك التي تعمل على هيكل التمويل، بعبارة أخرى أن النشاطين يحدثان في أقسام مختلفة، وهذا الفصل هو أيضاً في التوقيت، فالقرار الأول (الاستثمار) يتعلق فيما إذا كانت هناك فرصة جيدة للشركة في سياق جميع الفرص المتاحة للشركة، والقرار الثاني (التمويل) يتعلق بالبحث عن أفضل طريقة للوصول إلى الأموال لتنفيذ اقتراح الاستثمار، فيعتبر فصل هذه القرارات مفيداً لعدد من الأسباب (يوضح القرار المطلوب، تسمح بتقييم الفرص على أساس مشترك، يوضح أدوار ومسؤوليات الوحدات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة).¹

¹ فضيلي سمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 81 - 82.

رابعا: أهمية القرارات الإستراتيجية

تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية فيما يلي:¹

- يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يساهم في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية؛
- تؤثر القرارات الإستراتيجية تأثيرا فعالا في عمل المؤسسات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة؛
- القرارات الإستراتيجية تساهم في أهداف المؤسسة المستقبلية، وقدرتها على الاستمرار؛
- كما تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية؛
- كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة أو تحديد حجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة (وتكمن أهميته هنا في أنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تساهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل)؛
- إن نجاح القرارات الإستراتيجية يساهم في زيادة أرباح المؤسسة، وتهيئة الفرص التنافسية، بالإضافة إلى دوره الجوهرية في التأثير على حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد العاملين فيها.

المطلب الثالث: دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتوقف اتخاذ القرار الاستراتيجي، بدرجة كبيرة على توافر معلومات كافية تمكن المؤسسة من القيام بتلك العملية، وكلما توافرت المعلومات في وقتها المناسب، وبالذقة والشكل المناسب، كلما ساعد ذلك على اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر فعالية.

ومما لاشك فيه أن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر الإدارة وتعتبر بمثابة المحرك للعملية الإدارية وبذلك فإن صانع القرار لا يمكن أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذه لمثل هذه القرارات والتي قد تكون روتينية (مهيكلة) أو غير روتينية (غير مهيكلة) أو شبه روتينية (شبه مهيكلة) وقد تتصف بعض تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة حيث حدة المنافسة والرغبة في التحسن المستمر من أجل المحافظة على البقاء، مما يجعلنا نتساءل عن دور نظام المعلومات المحاسبي في هذه الظروف.

¹ نوة وسام، خميلي فريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 66 - 67.

تلعب المعلومات المحاسبية دورا هاما في تخفيض حالات عدم التأكد لدى مستخدمي هذه المعلومات وفي ظل ظروف المخاطرة والمنافسة التي تتميز بها بيئة الأعمال المعاصرة ومن المعروف أنه كلما زادت كمية وقيمة وجودة المعلومات في الموقف القراري كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة المخاطرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وفي إمكانية التأثير في درجة تفضيل المخاطرة والعكس صحيح¹، وهذا الأمر يجعل من المفيد للإدارة أن تبحث باستمرار عن أفضل المعلومات المحاسبية، فالمعلومات تزيد من رصيد المعرفة لمتخذ القرار وتقلل من جوانب المخاطرة المرتبطة باتخاذ القرارات، وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان ببعضهما فلا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، حيث أن عملية اتخاذ القرار تعتمد في كل مراحلها على ما يتوافر لدى متخذ القرار من معلومات.²

ويحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لقراراته من مصادر مختلفة، ولكن التقارير المالية تعد أفضل مصادر المعلومات والسبب في ذلك أن لهذه المعلومات الكمية قابلية للتحقق من صحتها، كما أن أحد الأهداف الرئيسة للقوائم المالية هو توفير المعلومات من أجل اتخاذ القرار.³

أشارت نتائج دراسة Farhad Hanifi, and Asgar Taleei, 2015 إلى أن تطبيق نظم المعلومات المحاسبية يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل من جانب المديرين ككل، وأنظمة الرقابة الداخلية الأكثر فاعلية، وتعزيز جودة التقارير المالية، وتسهيل عمليات المعاملات المالية في الشركة سيعمل على تشجيع المؤسسات على تبني الاستخدام الفعال لنظام المعلومات المحاسبية من أجل تعزيز وتحسين الميزة التنافسية في هذا القرن 21 المضطرب.⁴

لقد تعرضت الآراء حول العلاقة بين القرارات الإستراتيجية والمحاسبة المالية إلى التغييرات بمرور الوقت، ولكن لم يتم التوصل إلى إجماع حول تلك العلاقة حتى الآن، هناك العديد من التفسيرات الناشئة عن وجهات نظر الإدارة المختلفة ومع ذلك فإن رأي حول الحاجة المتبادلة الاختراق بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإستراتيجية مع التركيز على التكاليف والفوائد المترتبة على أنشطة الشركة التي يبدو أنها سائدة.⁵

¹ فطيمة الزهرة قرامز، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 132-133.

² المرجع نفسه، ص 124-125.

³ نهاد إسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار الرأسمالي، رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 38.

⁴ Farhad Hanifi, and Asgar Taleei, **Accounting information system and management's decision making process**, Management Science Letters 5, 2015, p693, www.sciencedirect.com, Downloaded on: 13/05/2020, At: 14:55.

⁵ Mihaylova, L., Papazov, E, **Using accounting information for strategic decision-making in a multi segmented company**, Copernican Journal of Finance & Accounting, Volume 7(1), 2018, p 240, www.jstor.org, [Downloaded on: 30/08/2020, At: 23:00.](#)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين محتوى الدراسة وفرضياته، تم الإطلاع على الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال.

المطلب الأول: المذكرات باللغة العربية

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت عدة جوانب من موضوع البحث، حيث نجد منها:

01- دراسة نسرين فرحات، "أهمية استخدام قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البناء وال عمران -أم البواقي-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى:

- الوقوف على مدى التكامل بين الجانب النظري والواقع العملي في تطبيق قائمة التدفقات النقدية؛
- محاولة إظهار دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي؛
- محاولة الوقوف على تطبيق مختلف النسب والمؤشرات سواء التقليدية أو نسب قائمة التدفقات النقدية بناء على معطيات المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى بعض النتائج:

- عند سعي الباحثين لإيجاد طريقة تعنى بتقييم الأداء المالي من المنظور النقدي ظهرت قائمة التدفقات النقدية كقائمة مالية مثلها كمثل أي قائمة مالية أساسية للمؤسسات الاقتصادية ومن خلالها تم اشتقاق مجموعة من النسب تقييم كل من السيولة والربحية وأكثر ما يميزها من غيرها من القوائم المالية هو تقسم التدفقات النقدية إلى أنشطة مع توضيح الداخلة من الخارجة منها؛

- خصوصية نتائج مؤشرات قائمة التدفقات النقدية وكونها يمكن أن تكون موجبة (أي فائض) أو سالبة (أي عجز) ويعود السبب إلى الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لكل من أنشطتها الثلاث (تشغيلية، استثمارية وتمويلية) وهذا ما يميز نتائجها عن غيرها من القوائم المالية الأخرى.

02- دراسة ميسور ماجدة، "أثر قائمة تدفقات الخزينة على القرارات الاستثمارية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة بالمسيلة"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة 2014/2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية قائمة تدفقات الخزينة وأثرها على القرارات الاستثمارية انطلاقاً من اعتبارها ناتج النظام المحاسبي المالي التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها المالي وزيادة حصتها منه، ومن خلال دراسة الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفصل الأول..... الإطار النظري لدور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

- إعداد قائمة تدفقات الخزينة تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية الفعالة لتعديل توقيت ومبالغ التدفقات النقدية حتى يمكن أن تستجيب للحاجات والظروف الغير متوقعة؛

- لا تقوم المؤسسة محل الدراسة لعملية التحليل لقائمة تدفقات الخزينة على الرغم من أهمية هذا التحليل لما يوفره من مؤشرات كمية يمكن استخدامها لتقييم سياسات المؤسسة في مجالات الاستثمار و التمويل وعمليات التوسع والتطور المستقبلي للمؤسسة، وأيضاً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المالية على الأنشطة التي من شأنها تحقيق الأهداف.

03- دراسة بن الشيخ سمية، " أهمية التدفقات النقدية كأساس في صناعة القرارات الاستثمارية والتمويلية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة والأصنعة الصناعية TINDAL"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة 2012-2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدفقات النقدية ومدى أهميتها في صناعة القرار؛ ومن خلال دراسة الباحث توصل إلى أنه في مؤسسة الأنسجة والأقمشة الصناعية تيندال بالمسيلة لم تهتم بموضوع التدفقات النقدية.

04- دراسة فاطمة الزهرة لحرش، "أهمية جدول تدفقات الخزينة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز ALFA PIPE بولاية غرداية للفترة ما بين 2010-2012"، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة ورقلة، 2012-2013.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى أهمية جدول تدفقات الخزينة في المؤسسة وأثره في الرفع من سيولتها؛

- أخذ نظرة حول تطلعات المؤسسات الجزائرية لتدفقاتها النقدية المستقبلية؛

- سعي الباحث في توسيع رصيده الفكري في مجال التدفقات النقدية.

من خلال دراسة الباحثة توصلت إلى جملة من النتائج:

- إن وجود استثمارات عديدة وجيدة يجعل من تدفقات خزينة الاستغلال لمؤسسة الأنايب أو أي مؤسسة أخرى تدفقات إيجابية ومرتفعة بحيث تسمح لها بتسديد كافة ديونها واستمراريتها في المستقبل وذلك حسب وضعيتها لكل سنة سواء كانت ربح أم خسارة؛

- تسيير التدفقات النقدية في المؤسسة مرتبط بالتقديرات وذلك باعتبار أن المؤسسة تسعى لتسيير الظروف المستقبلية وليس السابقة؛

- إدارة التدفقات مرتبط أيضا بدمج المؤسسة في الأسواق المالية والنقدية دون الانغماس المطلق فيها والذي قد ينجم عنه أخطار بإمكانها تهديد حياة المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: المقالات العلمية

لقد تعددت المقالات العلمية التي تناولت عدة جوانب من موضوع البحث، حيث نجد منها:

01- دراسة شريط صلاح الدين، حفاصة أمينة، " دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي السابع"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، جامعة المسيلة، 2018.

اهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على إحدى أهم القوائم المالية التي تعدها المؤسسات وهي قائمة التدفقات النقدية، التي خصص لها لوحدها معيارا محاسبيا دوليا -IAS7- لما لها من أهمية بالغة، فهي مصدر للمعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة التشغيلية الاستثمارية، والتمويلية، التي تعد وفقا للأساس النقدي، وهي القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها مستخدمو القوائم المالية لترشيد قراراتهم وفي دعم عملية اتخاذ القرار.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي كان أهمها أن دور قائمة التدفقات النقدية يبرز في توفير معلومات مهمة عن سيولة المؤسسة من خلال النسب المالية المشتقة منها والمعتمدة في تقييم جودة التمويل (السيولة) جودة الربحية وإبراز الكفاءة في سياسات التحصيل، هذه المعلومات هي من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الأطراف ذات الصلة لعملية اتخاذ القرارات المختلفة.

02- دراسة أيام ياسين، مكرم مبيض، "مدى تأثير الالتزام بمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 في تعزيز أهمية مؤشرات التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية للمصارف - دراسة حالات المصرف الدولي لتجارة والتمويل -"، مجلة جامعة حماة، المجلد 01، العدد 05، جامعة حماة، 2018.

سعت هذه الدراسة إلى بيان مدى الالتزام بتطبيق متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية وفق المعيار المحاسبي الدولي في المصارف الخاصة، من خلال دراسة حالة المصرف الدولي للتجارة والتمويل في سوريا، وتحديد مدى الإفصاح عن تدفقاته النقدية من أنشطته التشغيلية والاستثمارية والتمويلية بالاعتماد على التحليل المالي بالنسب المالية المشتقة من قائمة التدفق النقدي.

توصلت الدراسة إلى عدم التزام المصرف موضوع الدراسة بمتطلبات المعيار المذكور فيما يخص الإفصاح عن تدفقاته النقدية من أنشطته التشغيلية والاستثمارية في حين التزم بها فيما يخص أنشطته التمويلية، وبالتالي عدم الإفصاح الدقيق عن المعلومات.

03- دراسة أميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد4، جامعة أم البواقي، 2015.

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

04- دراسة علاء عبد الحسين الساعدي، الهام جعفر الشاوي، "أهمية قائمة التدفقات النقدية وتأثيرها على القرار الاستثماري"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد1، جامعة البصرة، 2013.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن قائمة التدفقات النقدية تساعد الإدارة المالية في الشركات بتحديد الحاجة إلى الاقتراض وتوسيع الأنشطة الاستثمارية والتمويلية، وتحتوي على معلومات إضافية غير متوفرة بالقوائم المالية الأخرى.

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة حول قائمة التدفقات النقدية لاحظنا أن قائمة التدفقات النقدية تدخل ضمن المواضيع الأساسية في الإدارة المالية فهي تفتح اهتمامات متعددة الأشكال ولها أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، وقد جاءت كل دراسة لتكمل ما بدأته سابقتها التي تطرقت لهذا الموضوع، بداية من ميسور ماجدة لتنتهي بدراسة أيام ياسين ومكرم مبيض.

أولاً: أوجه التشابه

اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون في توضيح أهمية ومكانة قائمة التدفقات النقدية في المؤسسات الاقتصادية وإبراز الدور الذي تلعبه المؤشرات المالية المشتقة من هذه القائمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات واتخاذ القرارات، كما اتفقت على اعتبار أن قائمة التدفقات النقدية ليست بديلة وإنما هي مكملة لبقية القوائم المالية الأخرى وأن أفضل طريقة لعرض هذه القائمة هي الطريقة المباشرة لأنها تساعد في تحديد العناصر المكونة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من أنشطتها التشغيلية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتماد أسلوب دراسة حالة في تحليل قائمة التدفقات النقدية واتخاذ القرارات المالية، بدل من أسلوب الاستبيان.

اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على التحليل المالي الديناميكي لعدة سنوات، حيث يمكن هذا الأسلوب من إعطاء صورة أكثر وضوحاً عن الوضعية المالية للمؤسسة، ومصادر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لكل نشاط وبذلك مساعدة مستخدميها في اتخاذ القرارات المالية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

في أن هذه الدراسة هي أول دراسة أجريت على شركة بيوفارم في هذا الموضوع، وبالذات في حدود علم الطالبتين والتي تناولت دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بجامعة العناصر. يبرز الاختلاف في كون أن هذه الدراسات أبرزت دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات المالية وتقييم أداء المؤسسات بالاعتماد على النسب، بينما شملت دراستنا الحالية دور التدفقات النقدية ومدى مساهمة معلومتها المحاسبية في اتخاذ جميع القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

اعتمدت الدراسات السابقة في تحليل القائمة واستخراج مختلف المؤشرات والنسب المالية على القوائم المالية العادية، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على قائمة التدفقات النقدية الموحدة والقوائم المالية الموحدة وذلك لما توفره من معلومات هامة ومفيدة في تقدير النفقات النقدية المتوقعة والحالية كذا دورها في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية التي يمكن توفيرها لسداد الديون.

اختلفت دراستنا عن بعض من الدراسات السابقة (مجالات) من حيث طرق المعالجة ومجتمع الدراسة، حيث اعتمدت دراستنا الحالية في دراسة الحالة على مؤسسة واحدة واستعمال برنامج Excel في معالجة المعطيات، في حين اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة من المؤسسات وبرنامج spss.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق لكل من قائمة التدفقات النقدية وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بعرضهما بشكل مفصل حيث توصلنا من خلال هذا الفصل إلى الأهمية البالغة التي تكتسيها قائمة التدفقات النقدية لما توفره من معلومات هامة تختلف في مضمونها ودلالاتها عن تلك التي تعطيها القوائم المالية الأخرى، إذ تساعد مستخدمي هاته القوائم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية وكذلك تسهيل عمليتي التحليل والاستنتاج التي تتيح الحصول على مؤشرات هامة لمستخدمي القوائم المالية وإعطاء صورة كاملة عن سياسات وقرارات إدارة المؤسسة في الأنشطة التشغيلية الاستثمارية والتمويلية، وتحديد صافي التدفق النقدي من هذه الأنشطة حيث تعتبر التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية من أهم التدفقات، لأن هذا دليل على أن للمؤسسة قدرة على توليد تدفقات من أنشطتها الرئيسية.

إن قوة أداء المؤسسة ونجاحها مرتبط بالقرارات التي تتخذها الإدارة والتي تكون بدورها مستمدة من نتائج تحليل هذه القائمة، فاتخاذ القرار يمثل الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل ويهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض المؤسسة، فالقرار الإستراتيجي لكي يكون ناجحا وأكثر فعالية لا بد له أن يعتمد بشكل أساسي على وجود كم معتبر من المعلومات ذات العلاقة بالموضوع المعني، والتي يجب أن تكون متنوعة وصحيحة ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب.

وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط ما توصلنا إليه على واقع شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية بالجزائر من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة
بيوفارم للصناعة الصيدلانية في
الجزائر

تمهيد

بعد الإحاطة بالجانب النظري والمتعلق بالمفاهيم الأساسية لقائمة التدفقات النقدية والقرارات الإستراتيجية وعرضنا لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بكلا متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي متخذين في ذلك مؤسسة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر وذلك بدراسة الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019، وذلك نظرا لتوفرها على قوائم مالية يمكن استخدامها في التحليل المالي.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة بيوفارم؛

المبحث الثاني: قراءة مالية لوضع شركة بيوفارم خلال الفترة 2015 – 2019؛

المبحث الثالث: تحليل أثر قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة بيوفارم.

المبحث الأول: تقديم شركة بيوفارم

إن الشكل الإستراتيجي الذي تحتله الأدوية أدى إلى تأسيس صناعة صيدلانية، تأخذ بعين الاعتبار محاولة تلبية طلبات المجتمع من الأدوية، وتعتبر بيوفارم من أهم المؤسسات التي تنتج وتسوق الأدوية والمواد الصيدلانية في السوق المحلي، كما أنها تعتبر من أحد أهم أقطاب الصناعة في الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بشركة بيوفارم

تعد شركة بيوفارم من بين الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، والتي تنشط في قطاع صناعة الأدوية، ولقد وقع الاختيار على هذه الشركة نظرا لما تقوم به إدارة الشركة من إفصاح عن مختلف المعلومات المالية والمحاسبية، والتي من شأنها أن تفيدنا في دراستنا هذه.

بيوفارم مجموعة صيدلانية جزائرية تأسست عام 1991 من قبل عبد المجيد كرار، يقع مقرها ب: حوش محي الدين، رغبة، بالجزائر العاصمة حيث تعد هذه الشركة شركة مساهمة ذات رأس مال قدره: 5104375000 دج، لها مجموعة من الفروع التي تنشط في مختلف مجالات الصناعة الصيدلانية بما في ذلك التصنيع، التوزيع والتموين، وكذا في مجال المعلومات الصيدلانية؛ تم تطوير المجموعة في عدة مراحل كما هو موضح في التسلسل الزمني الموجز كالتالي:¹

- في عام 2005، افتتحت شركة بيوفارم وحدتها الإنتاجية الواقعة في المنطقة الصناعية بوادي السمار بالجزائر العاصمة بطاقة 50 مليون وحدة بيع في السنة، تم تصميم هذه الوحدة وفقاً للمعايير الدولية لإنتاج المستحضرات الصيدلانية التي تسمح لبيوفارم بتصنيع أشكال جرعات مختلفة (جافة، سائلة، معجنات) من مجموعتها الخاصة أو بموجب اتفاقيات مع شركائها؛

- في عام 2008، حصلت شركة بيوفارم على شهادة ISO 9001 لأدويتها الجنيصة؛

- في عام 2012، احتلت شركة بيوفارم المرتبة الخامسة بين شركات الأدوية في إفريقيا من خلال تقرير إفريقيا؛

- في مارس 2013، افتتحت بيوفارم عاصمتها لثلاثة ممولين دوليين: شركاء التنمية الدوليين (dpi)، عاصمة البحر الأبيض المتوسط ووكالة التنمية الألمانية المسماة deg؛

- في 2014، يجدد للمرة الثانية شهادة ISO 9001 الصادرة في 2008؛

- في مارس 2016، كانت بيوفارم ثالث شركة خاصة تدخل بورصة الجزائر، في نفس العام استحوذت مجموعة سيفيتال على حصة 5 في بيوفارم من خلال سوق الأسهم الجزائرية؛

¹ Groupe biopharm, notice d'information, p p 24 – 25, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

- في عام 2017، تم الاعتراف ببيوفارم كنموذج للنجاح في السوق الأفريقية من بين 350 شركة، من خلال تقرير صادر عن مجموعة بورصة لندن التابعة للمنظمة البريطانية؛
- في عام 2018، أطلقت بيوفارم نطاقات جديدة في مجال مستحضرات التجميل الجلدية مع مجموعة oze، وفي مجال المكملات الغذائية مع مجموعة nutribio؛
- في عام 2019، أصبحت المجموعة عضوًا في مجلس إدارة مركز أبحاث العلوم الصيدلانية (CRSP) في قسنطينة يقع هذا المركز تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهو مسؤول عن تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال العلوم الصيدلانية.
- تشرف بيوفارم على إنتاج وتوزيع أكثر من دواء واحد من أصل 10 أدوية موجودة في الصيدليات، علاوة على ذلك، توزع الشركة أكثر من 500 دواء وتنتج 59 دواء محليًا؛¹ يهدف التموقع الإستراتيجي التي تتمتع به بيوفارم في السوق الجزائرية إلى استشراف تغيرات السوق على مستوى المنطقة من أجل تحقيق النمو؛² وعليه تركز الرؤية الإستراتيجية لبيوفارم على أربع محاور:

- تحديد وإنتاج الأدوية الأساسية لفائدة السوقين الجزائرية والمغربية؛

- توفير جملة من المنتجات التنافسية؛

- تعزيز وتطوير التحالفات الإستراتيجية على المستويين المحلي والدولي؛

- استغلال كل الفرص التي تتيحها إستراتيجية التكامل العمودي التي تتبناها بيوفارم.

الجدول رقم 04: بطاقة فنية لشركة بيوفارم

اسم الشركة	شركة بيوفارم
رأس المال الاجتماعي	شركة ذات أسهم برأس مال قدره 5 104 375 000 دينار جزائري.
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع بأسعار ثابتة بنسبة 20% من رأس مالها.
طبيعة الأسهم	أسهم عادية.
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 5 104 375 سهم بقيمة 1225 للسهم الواحد.
تاريخ دخول البورصة	20 أبريل 2016
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	الأربعاء 20 أبريل 2016
المدة القانونية للشركة	99 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير الشركة

¹ Groupe biopharm, notice d'information, op cit, p8.

² Groupe biopharm, rapport annuel de gestion 2015, p 8, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

المطلب الثاني: منتجات شركة بيوفارم (Biopharm)

عرفت صناعة الأدوية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت تغطي أكثر من 45% من الاحتياجات الوطنية مقابل 12% في السابق، إذ أدى التحاق شركة بيوفارم ببورصة الجزائر دفعا إضافيا وحيوية أكبر للإنتاج والتصدير. تنتج شركة بيوفارم اليوم حوالي 55 مليون وحدة سنويا عبر 10 خطوط للإنتاج مجهزة، ومختبر السيطرة على المنتجات النهائية ونصف تشطيب، أي خطين لنماذج السوائل (الأحجام الصغيرة والكبيرة)، خط واحد مخصص للكريمات والجال، خطان تحاميل، أربعة خطوط من الأشكال الجافة (أكياس، بودرة، حبوب وأجهزة لوحية)، وخط لعصا حزمة، كما لديها أكثر من 18 فصول علاجية، يشمل نطاق الإنتاج للشركة أكثر من 130 نوع من الأدوية تغطي الفئات الرئيسية العلاجية¹، حيث يساهم مختبرها الصيدلاني منذ إطلاق منتجاته سنة 2005 في خلق وظائف جديدة ذات قيمة مضافة عالية، وتطوير الأدوية الجينية المبتكرة والحد من التبعية الخارجية لبلادنا في قطاع صناعي معقد ومتطلب، فمنذ البداية كان خيار الشركة هو الالتزام المستدام للجودة، وبالتالي جودة الاستثمار في الموارد البشرية وتدريب دائم لفرقها فيما يتعلق بممارسات التصنيع الجيدة (BPF) ومراقبة جودة كل دواء بشكل مستمر، في جميع مراحل تصنيعه وعلى جميع مكوناته، يوجد في قلب أنشطة المصنع مختبر للبحث والتطوير ينتج أدائه صياغة ما يقارب خمسة عشر (15) منتجا عاما جديدا كل عام وإطلاق تصنيعه².

في سنة 2015 قامت الشركة بتصنيع 67 منتجا بأشكال جرعات مختلفة وفئات علاجية من مجموعتها الخاصة ومن تلك المنتجة لأطراف ثلاثة، حيث أنتجت 33.6 مليون وحدة بيع بأشكال جافة وسائلة وعجينة موزعة في الجدول كالتالي:³

الجدول رقم 05: توزيع منتجات شركة بيوفارم حسب الشكل للفترة (2014 - 2015) وحدات البيع بالملايين

2015	2014	أشكال galéniques
11,4	10,3	جاف
6,9	8,3	السوائل
15,3	13,3	معجنات
33,6	31,9	المجاميع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير الشركة

¹ Groupe biopharm, rapport annuel 2019, p 27, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

² Groupe biopharm, rapport annuel de gestion 2017, p 17, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

³ Groupe biopharm, rapport annuel de gestion 2015, op cit, p p 10- 11.

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

- سجلت كمية الوحدات المباعة زيادة بنسبة 8%، حيث ارتفعت من 31,9 مليون وحدة سنة 2014 إلى 33,6 في عام 2015؛
- تقوم شركة بيوفارم بتصدير حوالي خمسة عشر من منتجاتها إلى السوق الإفريقية (موريتانيا، مالي والنيجر) منذ عام 2011، تم اعتماد منتجاتها في مارس 2015 من قبل الوكالة الوطنية لسلامة الأدوية (ANSM)؛
- في سنة 2016 أعلنت شركة "بوهنجر أنجلهايم" بالتعاون مع بيوفارم عن أول إنتاج لهما لدواء خاص بمعالجة ارتفاع ضغط الدم بالإضافة إلى ثلاثة عشر (13) منتج جديد من فئات مختلفة؛¹
- سنة 2017 كانت الشركة تعتمد على 9 خطوط للإنتاج حيث توصلت إلى إنتاج حوالي 45 مليون وحدة سنويا أطلقت بيوفارم في نفس السنة عشر منتجات (10) متمثلة في علاج مرض السكري الغير معتمد على الأنسولين علاج العصبية والقلق، مشاكل في النوم، آلام في المعدة وعدم الراحة....الخ؛²
- وفي سنة 2018 أطلقت 22 منتج تمثلت في: مضادات، أمراض الجهاز الهضمي، التمثيل الغذائي، مجموعة نترينو من المكملات الغذائية، مخدر، فيتامين B12 علاجات التحميل، مجموعة OZE الجلدية التحميلية...الخ؛³
- في سنة 2019 أطلقت بيوفارم 11 منتج من علامتها التجارية، بالإضافة إلى تصنيع 28 منتج جديد قيد التحقق حاليا لفئات علاجية مختلفة، حيث سيتم تسويق هذه المنتجات الجديدة خلال عامي 2020 و 2021.⁴

الشكل رقم 03: بعض منتجات شركة بيوفارم



المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة: www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

¹ Groupe biopharm, **rapport annuel de gestion 2016**, pp12-13, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

² Groupe biopharm, rapport annuel de gestion 2017, op cit, p18.

³ Groupe biopharm, **rapport annuel de gestion 2018**, p25, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

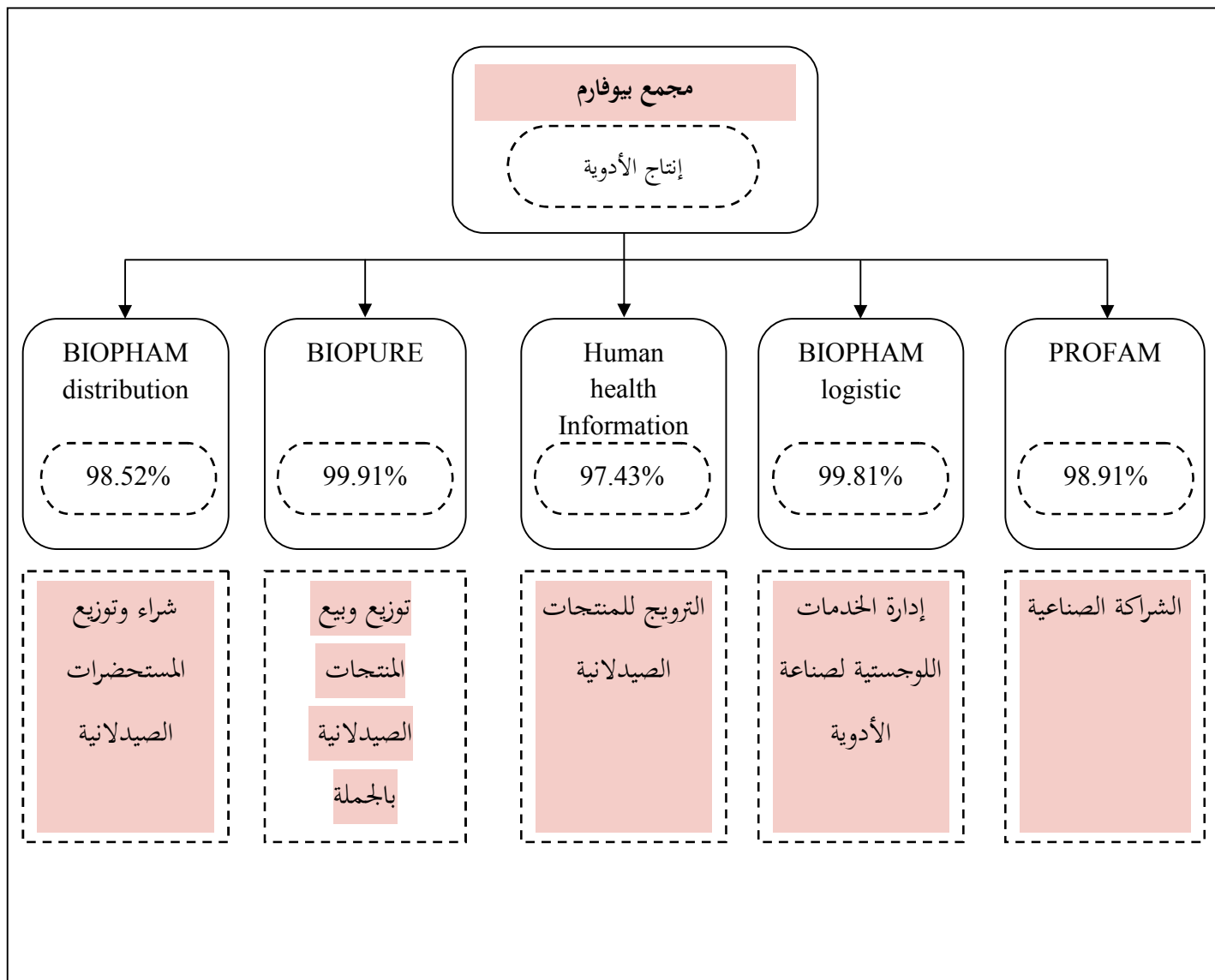
⁴ Groupe biopharm, rapport annuel de gestion 2019, op cit, p p 28 - 29.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم والشركات التابعة

من أجل التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه شركة بيوفارم، والتجاوب مع التطورات الراهنة المستمرة في سوق الأدوية، قامت الشركة بوضع مخطط يتناسب مع هذه المتطلبات حيث يتصف بالاتزان والتناسق بين مختلف فروعها، إذ أصبحت تسيطر اليوم على خمسة (5) شركات تابعة، بالإضافة إلى النشاط الصناعي الذي طوره الشركة الأم BIOPHARM SPA، تطور المجموعة أنشطة الاستيراد والتوزيع بالجملة (BIOPHARM DISTRIBUTION) والتوزيع على الصيدليات (BIOPURE)، والخدمات اللوجستية لصناعة الأدوية (BIOPHARM LOGISTIC) والترويج والمعلومات الطبية (Human Health Information)، تتحكم مجموعة BIOPHARM أيضًا في شركة PROFAM غير نشطة؛ يتم التحكم في جميع الشركات التابعة بنسبة 100% تقريبًا.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجموعة:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير الشركة

- مشاركات أخرى: تمتلك شركة بيوفارم 30% من رأس مال شركة بيوفارم للاستثمار.

المبحث الثاني: قراءة مالية لوضع شركة بيوفارم خلال الفترة 2015 – 2019

تعتبر شركة بيوفارم إحدى الشركات الرائدة في قطاع الأدوية في الجزائر، حيث كانت أول شركة تحصل على شهادة لممارسة التصنيع الجيدة من الوكالة الوطنية لسلامة الأدوية والمنتجات الصحية، تثبت هذه الشهادة أن منتجات بيوفارم تتوافق مع المعايير الأوروبية للممارسة التصنيع الجيدة.

المطلب الأول: مكانة شركة بيوفارم في سوق الأدوية الجزائرية

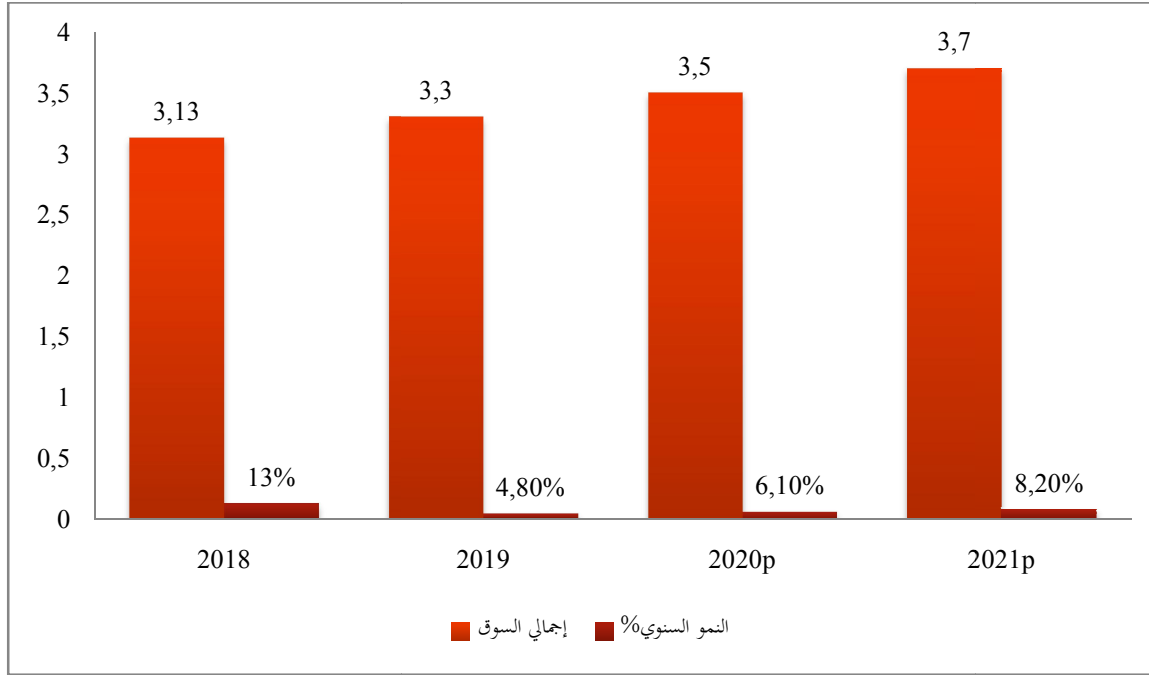
على الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة، إلا أن سوق الأدوية الوطني لا يزال مستقرا نسبيا، وبحسب وزير الصحة، فإن الإنتاج الصيدلاني يغطي أكثر من 50% من احتياجات السكان للأدوية في عام 2019.

ولهذه الغاية، تعتمد الدولة للحفاظ على أساسيات قوية والتي تتمثل فيما يلي: القدرات الإنتاجية المؤكدة، العديد من المشاريع الاستثمارية قيد التنفيذ والبنية التحتية للرعاية الصحية الحديثة والتي يمكن الوصول إليها لجميع الطبقات من السكان، طلب على Soins لا يضعف، مدفوعا بنظام سداد شديد التعقيد، وموارد بشرية عالية الجودة وشركات عالية الأداء والتي بعد أن أثبتت جدارتها داخليا، تطمح تدريجيا إلى دخول الأسواق الخارجية... الخ، تفسر كل هذه العناصر الاتجاه الحالي نحو النمو القوي بشكل متزايد، والذي سيستمر خلال السنوات القادمة: أي مشروع IQVIA بنسبة 8,3% بحلول عام 2023.

وقد شهدت سوق الأدوية الجزائرية، وفقا لبيانات IQVIA، نمو طفيفا من 3,13 مليار دولار أمريكي في عام 2018 إلى 3,30 مليار دولار أمريكي في عام 2019 بمعدل نمو سنوي قدره 4,8%، ويرجع هذا النمو الطفيف بشكل أساسي إلى التأخيرات المرتبطة بالسياق الاقتصادي الغير مستقر الذي شهدته بلادنا عام 2019، ومع ذلك يجب أن يتعافى سوق الأدوية الجزائرية ليصل إلى معدل نمو سنوي قدره 8,2% بحلول عام 2022، أي 3,7 مليار دولار أمريكي¹.

¹ Groupe biopharm, rapport annuel de gestion 2019, op cit, p p 14-15.

الشكل رقم 05: السوق الصيدلانية الجزائرية للفترة 2018-2021 مليار دولار



Source: Groupe biopharm, rapport annuel 2019, p 15, www.biopharmdz.com, consulté le 15/08/2020, a 18.00 h.

حقق النظام الصحي الجزائري تقدما كبيرا خلال العقود الثلاثة الأولى، حيث تسعى مؤسسات الصحة العامة إلى تقديم رعاية مجانية لجميع المواطنين، ويتم تغطية جميع السكان تقريبا بالتأمين الصحي الذي يسدد 80% و 100% من تكاليف الرعاية الصحية لأصحاب الأمراض المزمنة، هذه التغطية الواسعة هي نتيجة الإنفاق العام الضخم الذي يمثل وفقا لبيانات منظمة الصحة العالمية (WHO) والإنفاق الصحي الذي سجل نسبة 67,7% في عام 2016، وفقا لمنظمة الصحة العالمية فقد ارتفع نصيب الفرد من النفقات الصحية سنة 2001 من 66,5 مليون دولار أمريكي إلى 358 دولار أمريكي في عام 2014، ومع ذلك، أدى الوضع الاقتصادي الصعب الذي يمر به الاقتصاد الوطني في السنوات الأخيرة إلى انخفاض طفيف في تكاليف الرعاية الصحية.

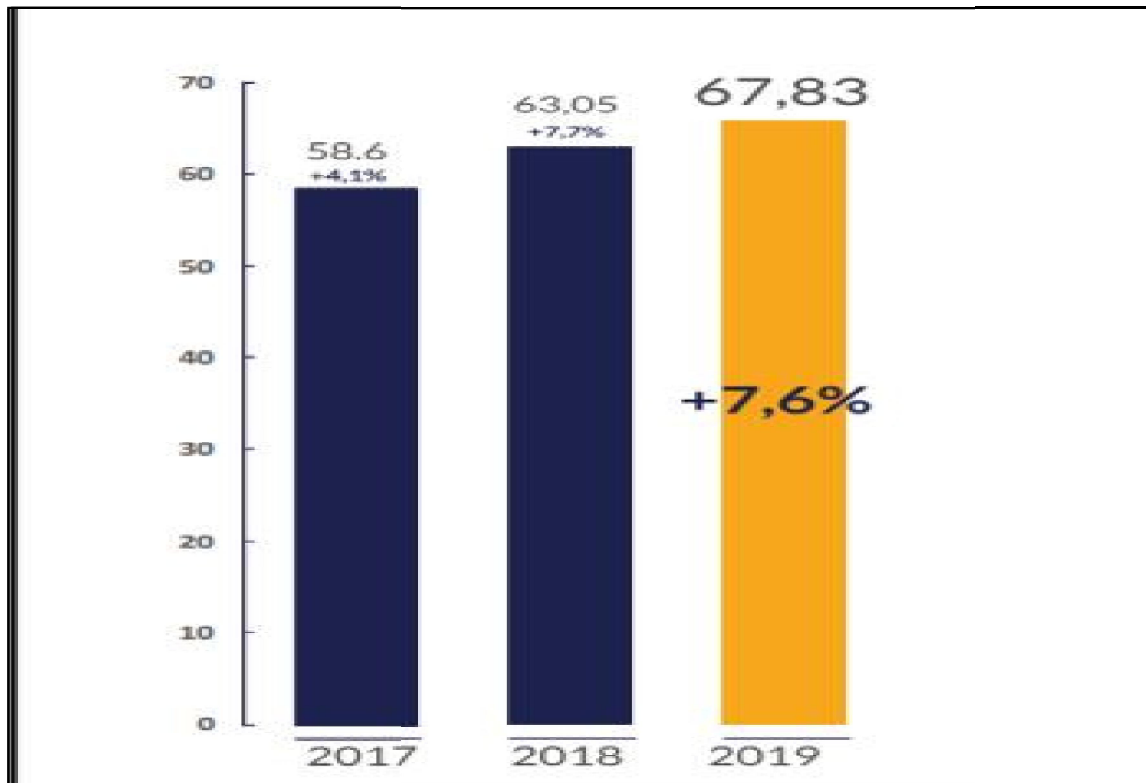
حققت شركة بيوفارم مكانة هامة وملائمة تمكنها من الاستفادة من فرص لنمو سوقها وتوفير جملة من المنتجات التنافسية، حيث تحصلت خلال السنوات السابقة على مكاسب معتبرة تسمح لها بتحقيق تنمية مستدامة وتطوير قدرتها الإنتاجية ورفع عدد المنتجات في الجزائر في ظل احتوائها على العديد من الاستثمارات.

المطلب الثاني: الأرقام الأساسية لشركة بيوفارم خلال سنة 2019

تشهد شركة بيوفارم خلال الفترات الأخيرة تطورا كبيرا في نشاطها وذلك من أجل تحسين نوعية وجودة منتجاتها وخلق ميزة تنافسية لها، وفي هذا الجزء سنحاول معرفة أهم الأرقام الأساسية الممثلة للشركة لسنة 2019.

01 - التطور في رقم الأعمال: بلغ رقم الأعمال 67,83% مليار دينار في عام 2019، مقارنة بعام 2018 الذي كان يبلغ 63,05% أي نمو بنسبة 7,6%، ناتج عن زيادة حجم الأعمال في أنشطة الإنتاج والتوزيع.

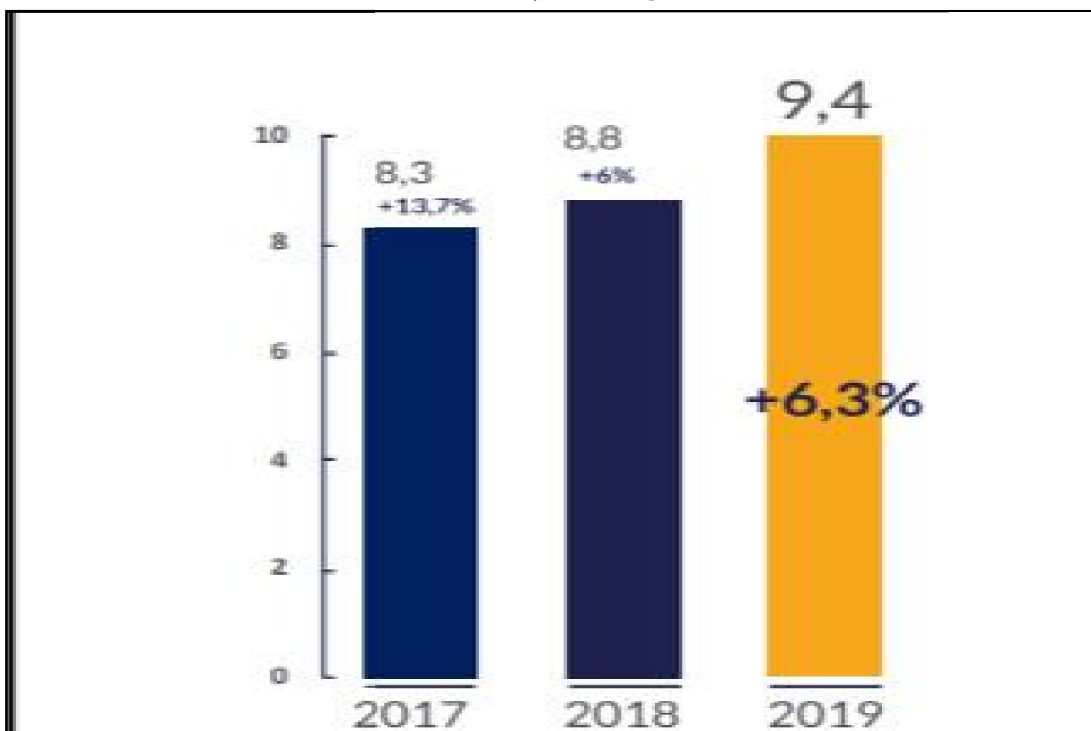
الشكل رقم 06: تطور رقم أعمال الشركة (بالمليار دينار جزائري)



المصدر: التقرير السنوي لسنة 2019

02- تطور الربح التشغيلي: بلغ الربح التشغيلي 4,9% مليار دينار سنة 2019، مقابل 8,8 مليار دينار سنة 2018، أي زيادة 6,4% تزامنا مع زيادة حجم المبيعات والأداء الجيد لتكاليف التشغيل وتكاليف التسيير.

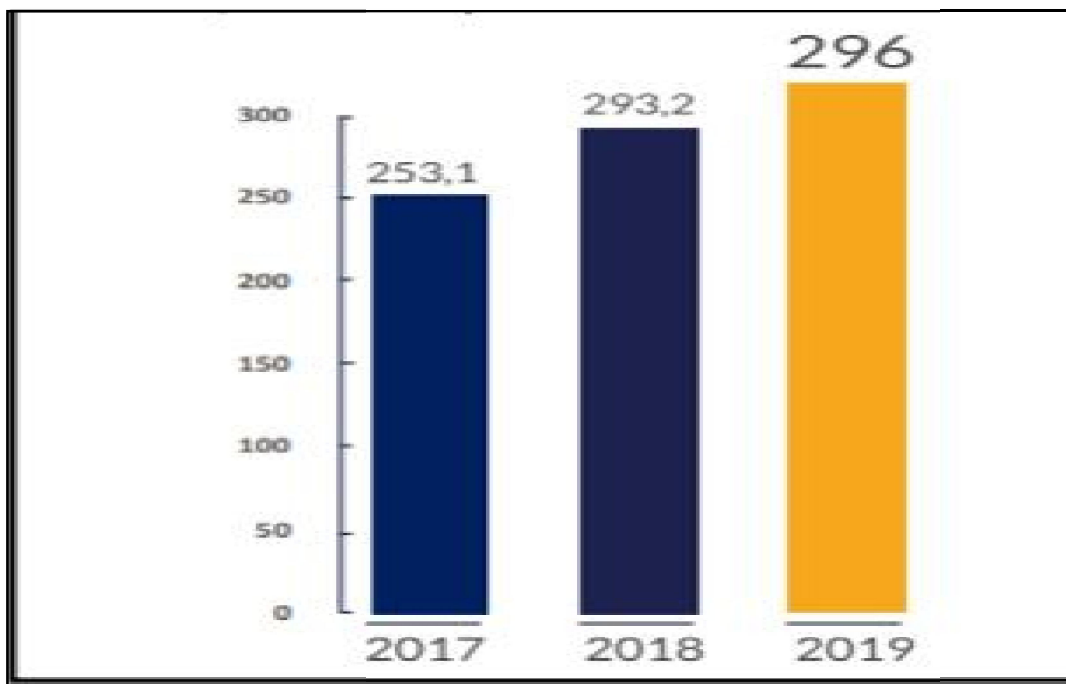
الشكل رقم 07: تطور الربح التشغيلي للشركة (بالمليار دينار جزائري)



المصدر: التقرير السنوي لسنة 2019

03- تطور صافي ربح السهم: بلغ صافي ربح سهم المجموعة 296,1 دينار في 2019 مقابل 293,2 دينار في 2018.

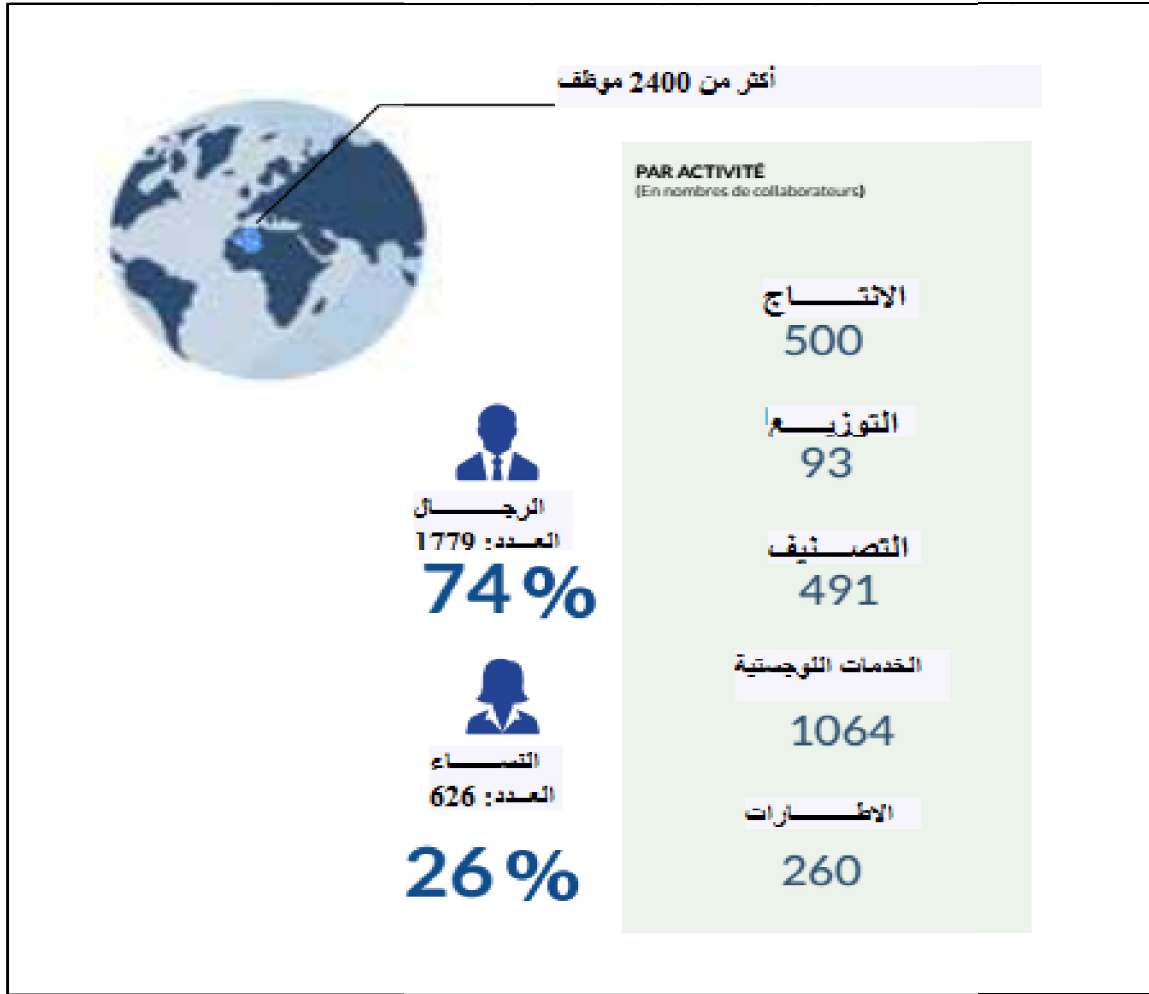
الشكل رقم 08: تطور صافي ربح السهم للشركة (دينار جزائري)



المصدر: التقرير السنوي لسنة 2019

04- عدد العمال إلى غاية 31 ديسمبر 2019: سجل إجمالي القوى العاملة للمجموعة أكثر من 2400 موظف في نهاية عام 2019، حيث بلغ عدد الموظفين من الرجال 1779 موظف، أي ما يعادل 74%، وعدد الموظفين من النساء 626 موظفة، أي بنسبة 26، موزعين على مختلف نشاطات الشركة، حيث بلغ عدد موظفي الإنتاج 500 موظف، وموظفي التوزيع 93 موظف، والتصنيف 491، وموظفي الخدمات اللوجستية 1064 موظف، وموظفي الترويج 260 موظف في 31 ديسمبر 2019.

الشكل رقم 09: عدد عمال الشركة



المصدر: التقرير السنوي لسنة 2019

المطلب الثالث: تحليل الوضعية المالية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 - 2019

تعتبر الميزانية من القوائم المالية الأساسية كونها توضح الوضعية المالية للمؤسسات، إذ بين تحليلها مدى كفاية المؤسسة في أداء وظيفتها وأسباب نجاحها وفشلها والتنبؤ بنتائج أعمالها خلال فترات مستقبلية.

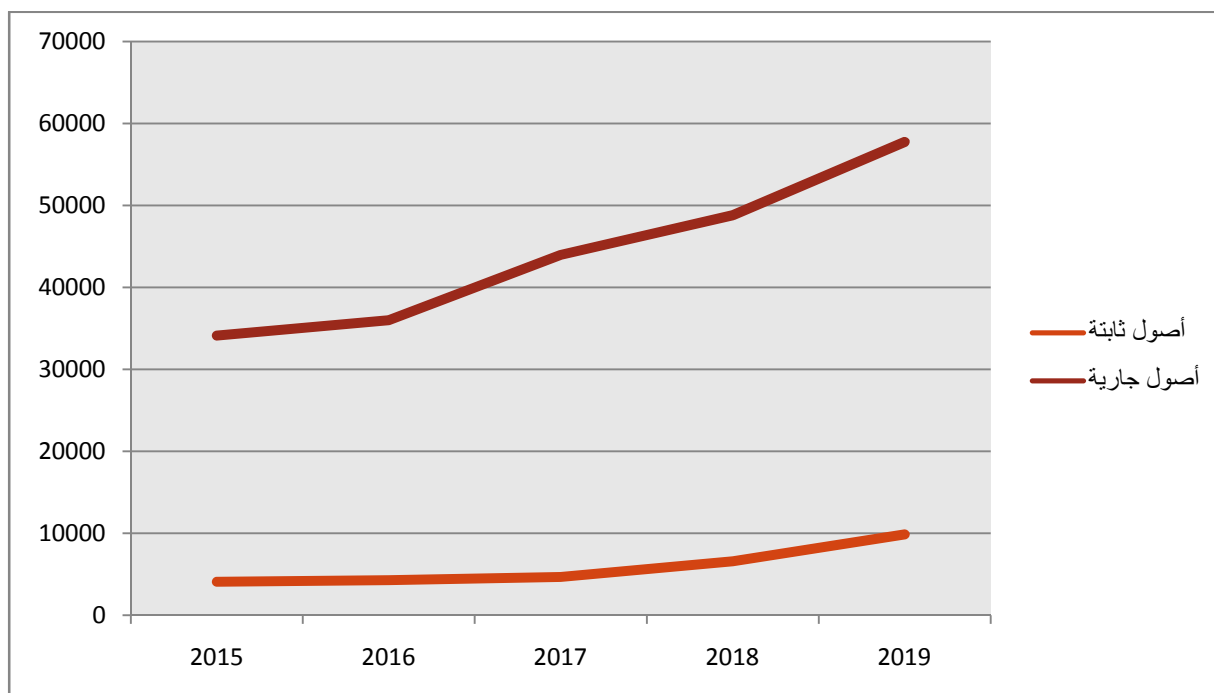
تحليل الميزانية يعتمد على تحليل كل من الأصول والخصوم وفيما يلي سيتم عرض الميزانية المالية الموحدة لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 - 2019.

الجدول رقم 06: يمثل البيانات المالية الموحدة لشركة بيوفارم للفترة 2015 – 2019 الوحدة مليون دج

2019	2018	2017	2016	2015	الحصيلة
8961	6600	4461	4273	4087	الأصول الثابتة
57 738	48 786	43 932	35 982	34109	الأصول الجارية
37 737	33 069	28 111	23 298	16 776	رأس المال
4154	546	538	709	969	الخصوم الغير جارية
24 809	21 772	19 944	16 248	17 975	الخصوم الجارية
66 700	55 387	48 593	40 255	38 196	إجمالي الميزانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للشركة

الشكل رقم 10: منحنى بياني يوضح تطور الأصول لشركة بيوفارم للفترة 2015 – 2019

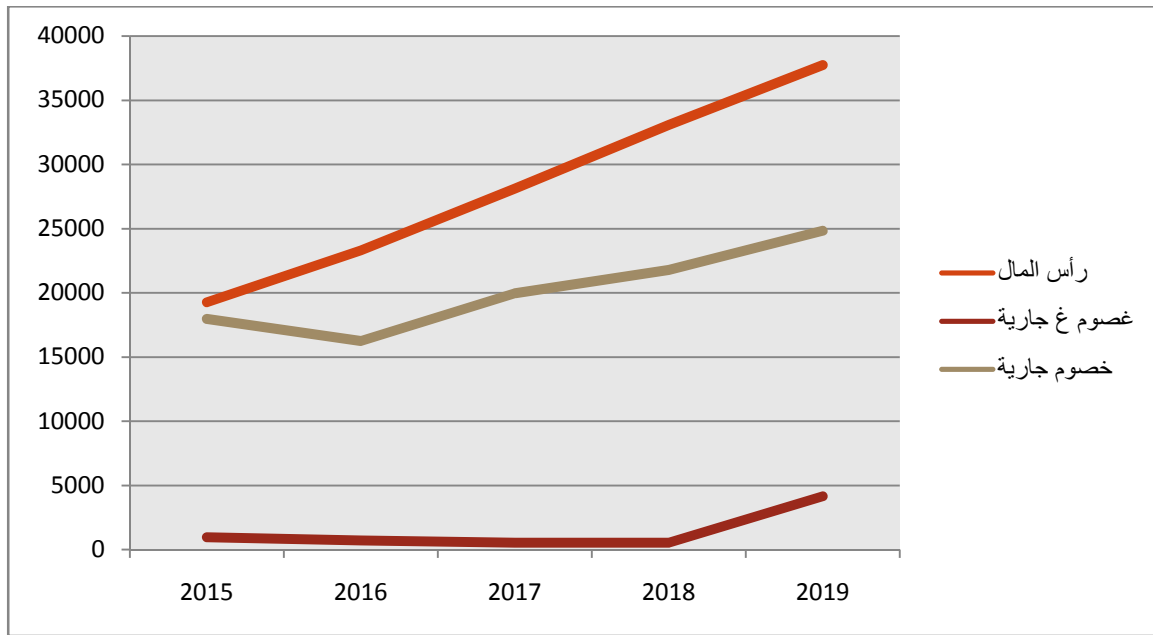


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 6 وبرنامج Excel

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والمنحنى البياني نلاحظ ما يلي:

عرفت أصول شركة بيوفارم نمو طفيفا للفترة 2015-2019 حيث قدرت نسبة تطور الأصول الثابتة لسنتي 2015 و2016 بنسبة 11%، لترتفع بمعدل نمو 2% سنة 2019 في حين انخفضت هذه النسبة إلى 10% سنة 2017 وهذا راجع لانخفاض كل من التثبيتات المادية والغير مادية؛ بينما الأصول الجارية سجلت نسب منخفضة خلال السنتين الأخيرتين وخاصة سنة 2019 حيث قدرت بنسبة 87% في حين وصلت إلى 90% في سنة 2017.

الشكل رقم 11: منحنى بياني لتطور الخصوم في شركة بيوفارم للفترة 2015 - 2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 6 وبرنامج excel

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه والشكل (11) نلاحظ ما يلي:

- **رؤوس الأموال الخاصة:** سجلت ارتفاعا معتبرا من سنة 2015 بنسبة 50% إلى 60% في سنة 2018 ماعدا سنة 2019 التي شهدت انخفاضا بمعدل 3% وهذا راجع للأوضاع الاقتصادية الغير مستقرة التي شهدتها البلاد في عام 2019؛

- **الخصوم الغير جارية:** شهدت تذبذب خلال الفترة حيث سجلت انخفاض سنة 2015 بنسبة 3% لتتخفف أكثر سنتي 2017 و2018 بنسبة 2% و1% بينما ارتفعت هذه النسبة سنة 2019 إلى 6% وهذا راجع لظهور القروض الاستثمارية وانخفاض في الضرائب المختلفة؛

- **الخصوم الجارية:** من خلال ملاحظتنا للمنحنى نرى ارتفاع مستمر للخصوم الجارية بحيث مثلت نسبة هذه الأخيرة أكثر من نصف إجمالي الخصوم خلال سنوات الدراسة وبالتالي فإن قيمتها أكبر من قيمة الأموال الخاصة بالإضافة إلى الديون طويلة الأجل (خصوم غير جارية)، وهذا ليس بمؤشر جيد ودليل على وجود التزامات جارية أكبر من أصولها

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

الجارية حيث عرفت الخصوم الجارية حالة من الانخفاض في قيمتها خلال فترة الدراسة من 47% سنة 2015 إلى 37% سنة 2019.

المبحث الثالث: تحليل أثر قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة بيوفارم

إن تحليل قائمة التدفقات النقدية والمتمثلة في التدفقات الناتجة عن الأنشطة الثلاثة، يمكننا من معرفة مدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات وخلق تدفقات نقدية مستقبلية، وذلك من خلال استخراج العديد من المؤشرات والنسب المالية، إلا أنه من أجل تحليل قائمة التدفقات النقدية لا بد من توضيح تطور صافي التدفقات النقدية المتأتية من كل نشاط، وهذا ما سنعرضه في بداية هذا المبحث.

المطلب الأول: تطور قائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 – 2019

من أجل توضيح التطور الحاصل على مستوى قائمة التدفقات النقدية المتمثلة في تدفقات الخزينة الناتجة عن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية للفترة الممتدة 2015 – 2019 قمنا بإعداد الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: تطور قائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 – 2019 (الوحدة مليون دج)

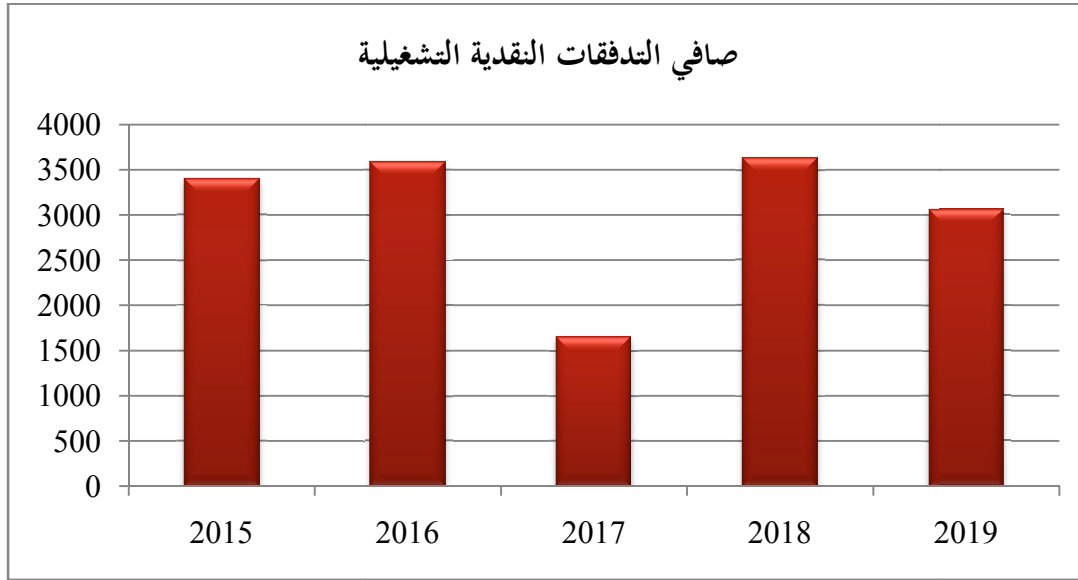
2019	2018	2017	2016	2015	البيان
3064	3640	1655	3592	3406	التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)
(2510)	(2253)	(665)	(569)	(625)	التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية (ب)
337	(2953)	(2153)	(1660)	(143)	التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية (ج)
890	(1566)	(1162)	1362	2637	تغير أموال الخزينة خلال الفترة (أ+ب+ج)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير الشركة

لإعطاء صورة أكثر وضوحا على التطور الحاصل على مستوى قائمة التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية للفترة 2015 – 2019 قمنا بترجمة معطيات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 12: يمثل تطور التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 -

2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 7 وبرنامج Excel

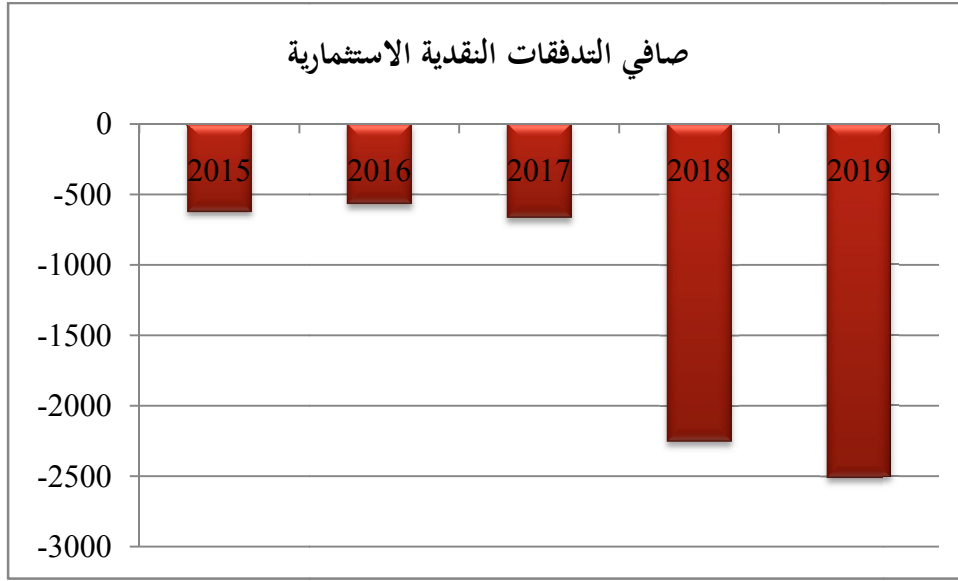
نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 والشكل البياني أعلاه أن صافي التدفقات النقدية التشغيلية موجبة خلال فترة الدراسة 2015-2019 لكن في حالة تذبذب، حيث كان رصيد تدفقات أموال الخزينة من الأنشطة التشغيلية في 2015 يقدر بـ 3406 ليرتفع هذا الرصيد في 2016 إلى 3592، ثم ينخفض بعدها انخفاضاً كبيراً سنة 2017 ليصبح رصيد النقدية 1655 وبعدها يرتفع بنسبة كبيرة تقدر بـ 3640 سنة 2018 وهو أكبر تدفق موجب، ثم ينخفض سنة 2019 ليصل إلى 3064.

من أجل توضيح تطور التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية للفترة 2015 – 2019 قمنا بترجمة

معطيات الجدول إلى الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 13: يمثل تطور التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015

2019 –



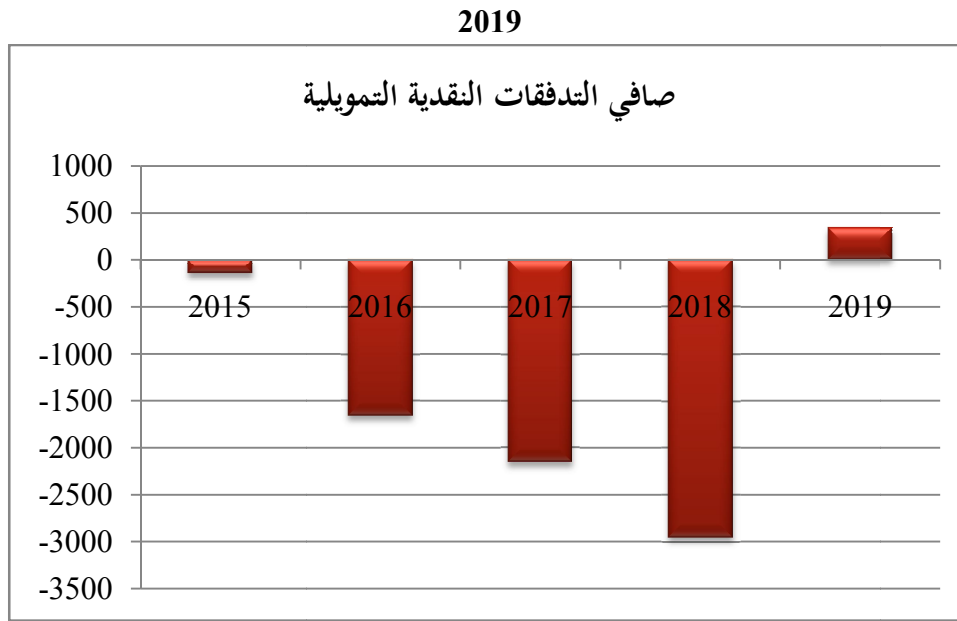
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 7 وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 والشكل البياني أعلاه أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية سالبة خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019 وهذا ما يعبر عنه بأن خزينة الاستثمار لشركة بيوفارم في حالة عجز حيث أن أقل تدفق نقدي ناتج من الأنشطة الاستثمارية كان سنة 2019 قدر ب (2510)، وأعلى تدفق تحقق سنة 2016 قدر ب (569)، وقد يبرر هذا العجز بأن الشركة تقوم بحيازة استثمارات عينية ومعنوية، بدون التنازل عن استثمارات عينية ومعنوية أخرى.

من أجل توضيح تطور التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التمويلية للفترة 2015 – 2019 قمنا بترجمة

معطيات الجدول إلى الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 14: يمثل تطور التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 –

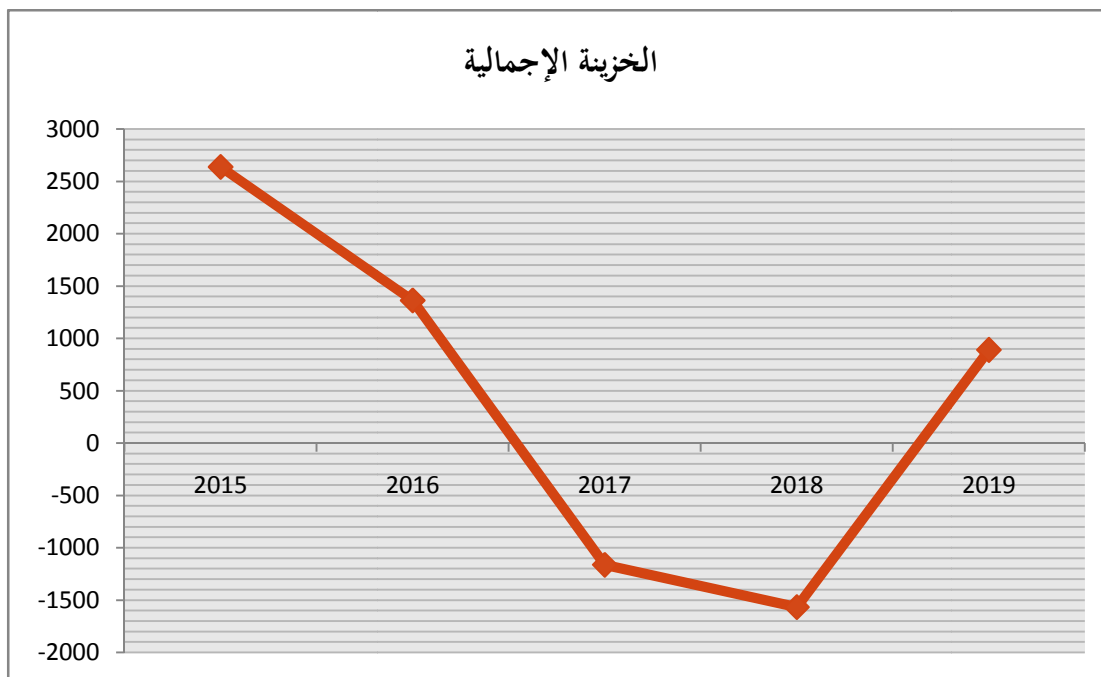


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 7 وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 والشكل البياني أعلاه أن صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية كانت سالبة خلال الأربع سنوات من 2015 إلى 2018 ليرتفع في عام 2019 ويسجل رصيد موجب بقيمة 337.

من أجل توضيح التطور الحاصل على الخزينة الإجمالية للفترة 2015 – 2019 قمنا بترجمة معطيات الجدول كالتالي:

الشكل رقم 15: تطور التغير في الخزينة الإجمالية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 – 2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 7 وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 والشكل البياني أعلاه أن التغير في تدفقات الخزينة كان موجب خلال السنتين 2015 و2016، حيث حققت فائض في الخزينة الإجمالية على التوالي 2637 و1362، سببه تحقيق فائض معتبر من صافي التدفق للأنشطة التشغيلية، وذلك ما مكن المؤسسة من تغطية العجز الناتج عن صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية وصافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية وتحقيق فائض في الخزينة الإجمالية.

ثم عرفت الخزينة الإجمالية عجز في السنتين 2017 و2018 على التوالي بقيمة (1162) و(1566) سبب هذا العجز هو أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بالرغم من أنه حقق فائضا لكنه غير قادر على تغطية العجز المستمر الحاصل في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية، إضافة إلى ذلك شهدت التدفقات التشغيلية سنة 2017 انخفاضا مقارنة بالسنتين 2015 و2016 وكان سبب الانخفاض هو انخفاض التحصيلات المقبوضة من الزبائن، أما بالنسبة لسنة 2018 شهدت التدفقات التشغيلية ارتفاعا ملحوظا مقارنة بالسنوات 2015، 2016، 2017 إلا أن هذا الارتفاع لم يغطي العجز الحاصل في التدفقات الاستثمارية والتمويلية.

وفي سنة 2019 حققت الخزينة الإجمالية فائض بقيمة 890، بحيث تمكنت المؤسسة من تغطية العجز في صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية بواسطة ما حققته من صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية والتمويلية، لتتمكن بذلك من تحقيق فائض في الخزينة الإجمالية.

المطلب الثاني: النسب المالية المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015-2019)

تحتل النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية أهمية كبيرة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، فلكل نسبة معينة دلالة كبيرة ودور هام، وعليه سيتم حساب نسب السيولة والربحية ونسب تقييم سياسات المالية والتعليق عليها.

01- حساب نسب جودة السيولة: وسنلخص أهم نسب جودة السيولة من خلال الجدول الموالي الذي يوضح أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم تغطية النقدية لشركة بيوفارم.

الجدول رقم 08: يمثل حساب نسب جودة السيولة لشركة بيوفارم للفترة (2015-2019) الوحدة مليون دج

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
3064	3640	1655	3592	3406	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (1)
(5560)	(4370)	(2711)	(1404)	00	إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التمويلية والاستثمارية (2)
(0,55)	(0,83)	(0,61)	(2,56)	-	نسبة تغطية النقدية 1/2
3064	3640	1655	3592	3406	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (1)
28 963	22 318	20 482	16 957	18 944	الديون مستحقة الأداء ومدفوعات التأجير (2)
0,11	0,16	0,08	0,21	0,18	نسبة التدفقات النقدية الضرورية 1/2
00	00	00	00	00	فوائد الديون المدفوعة (1)
3064	3640	1655	3592	3406	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (2)
00	00	00	00	00	نسبة الفائدة المدفوعة 1/2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة بيوفارم

من خلال الجدول توصلنا إلى النتائج التالية:

- **نسبة تغطية النقدية:** من خلال حساب نسبة تغطية النقدية نلاحظ بأن هناك انخفاض كبير بالنسبة للسنتين 2016 و2018 بنسبة (2,56) و(0,83) على التوالي، وهذا يدل أن العجز المحقق خلال دورة الاستغلال لسنة 2016 يمثل مرتين التدفق الحاصل في دورتي الاستثمار والتمويل، أما بالنسبة لسنتي 2017 و2019 قدرة نسبة التغطية بـ (0,61) و(0,55) على التوالي، أي أن المؤسسة حققت نسبة تغطية أقل من الواحد (1) خلال فترة الدراسة وهذا ما يدل ضعف وعدم كفاية التدفقات النقدية التشغيلية على تغطية التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية.
- **نسبة التدفقات النقدية الضرورية:** من خلال حساب النقدية الضرورية نلاحظ بأن نسبة تغطية الديون طويلة الأجل من الأنشطة التشغيلية خلال سنوات الدراسة أقل من الواحد (1) وهذا يدل على عدم كفاية أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية في تغطية ديون المؤسسة، وبالتالي السيولة المتأتية من الأنشطة التشغيلية غير كافية، وهذا راجع لزيادة التحصيلات النقدية المتأتية من القروض والتدفقات النقدية التشغيلية الموجهة لأغلبها للأنشطة الاستثمارية.
- **نسبة الفائدة المدفوعة:** بما أن شركة بيوفارم لم تقم بدفع الفوائد والمصاريف المالية الأخرى خلال سنوات الدراسة فإنه لا يمكن حساب نسبة الفائدة المدفوعة.

02- حساب نسب جودة الربحية: وسنلخص أهم نسب جودة الربحية من خلال الجدول الموالي الذي يوضح أهم

النسب المالية المستخدمة في تقييم جودة ربحية شركة بيوفارم لمدة خمسة سنوات.

الجدول رقم 09: حساب نسب جودة الربحية لشركة بيوفارم خلال الفترة (2015-2019) الوحدة مليون دج

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
3064	3640	1655	3592	3406	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية (1)
66 700	55 387	48 593	40 255	38 196	الاحتياجات النقدية الأساسية (2)
0,046	0,065	0,034	0,089	0,089	مؤشر كفاية التدفقات النقدية التشغيلية 1/2
3064	3640	1655	3592	3406	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (3)
7604	7525	6499	5552	4454	صافي الدخل (4)
0,40	0,48	0,25	0,065	0,76	مؤشر النقدية التشغيلية 3/4
67 838	63 055	58 568	56 376	51 043	صافي المبيعات (5)
0,045	0,057	0,028	0,064	0,066	مؤشر التدفق التشغيلي 5/3
66 700	55 387	48 593	40 255	38 196	إجمالي الأصول (6)
0,045	0,065	0,034	0,089	0,086	مؤشر العائد على الموجودات من التدفق النقدي التشغيلي 6/3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة بيوفارم

من خلال الجدول توصلنا إلى النتائج التالية:

- **مؤشر كفاية التدفقات النقدية التشغيلية:** كما سبق الذكر تشير هذه النسبة إلى قدرة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية على تغطية الاحتياجات النقدية الأساسية، فمن خلال الجدول يتضح أن المؤسسة خلال سنوات الدراسة سجلت نسبة أقل من الواحد، حيث قدرة هذه النسبة سنتي 2015 و2016 ب 0,089 وهذا يدل على أن حجم الاحتياجات يتقل المؤسسة، وانخفضت هذه النسبة سنتي 2017 و2019 لتقدر بنسبة 0,34 و0,46 على التوالي وهذا ما يفسر عدم قدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها النقدية من خلال توليد نقدية تشغيلية كافية لذلك.
- **مؤشر النقدية التشغيلية:** من خلال الجدول نلاحظ أن مؤشر النقدية التشغيلية لسنة 2015 كان مرتفع مقارنة بالسنوات الأخيرة، حيث قدرة هذه النسبة ب 0,76 لتتخفف إلى 0,40 سنة 2019، غير أن هذه النسبة تبقى ضعيفة جدا وتدل على فشل المؤسسة في دعم أرباحها المتحققة عبر تدفقاتها النقدية التشغيلية، أي بمعنى آخر عدم قدرة الأرباح المحققة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية.

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

● **مؤشر التدفق التشغيلي:** عرفت نسبة التدفق التشغيلي انخفاض خلال سنوات الدراسة حيث قدرة هذه النسبة سنة 2015 ب 0,066، في حين سجلت أقل نسبة سنة 2017 ب 0,028 وهذا راجع لتحقيق المؤسسة رقم أعمال متزايد دون أن يصاحب هذا زيادة في التحصيلات النقدية، وارتفعت نسبة التدفق في السنتين الأخيرتين، غير أن هذه النسب تشير إلى ضعف واضح في السياسة الائتمانية للمؤسسة كونها تعاني من ضعف في تحصيل نقديتها من زبائنها.

● **مؤشر العائد على الموجودات من التدفق النقدي التشغيلي:** من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض كبير في نسبة العائد من 0,089% سنة 2015 إلى 0,045% سنة 2019، إلا أن هذه النسبة تبقى ضعيفة وتظهر عجز لدى المؤسسة وضعفها في توليد تدفقات نقدية من خلال أصولها، وهذا راجع للسياسة الائتمانية التي تتبعها المؤسسة مع العملاء كونها ضعيفة، نظرا لطول مدة تحصيل المستحقات من الزبائن، وهذا ما أثر على جودة ربحية المؤسسة بالرغم من سياستها الاستثمارية وارتفاع رقم أعمالها.

03- حساب نسب تقييم سياسات التمويل: وسنلخص أهم نسب سياسات التمويل من خلال الجدول الموالي الذي يوضح أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم سياسات التمويل لشركة بيوفارم.

الجدول رقم 10: حساب نسب تقييم سياسات التمويل في شركة بيوفارم خلال (2015-2019) الوحدة مليون دج

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
2936	2553	1685	1404	00	التوزيعات النقدية للمساهمين (1)
3064	3640	1655	3592	3406	ص. التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (2)
0,96	0,70	1,01	0,39	00	نسبة التوزيعات النقدية 1/2
00	00	00	00	00	المقبوضات النقدية من إيرادات الفوائد والتوزيعات (1)
3064	3640	1655	3592	3406	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية (2)
00	00	00	00	00	نسبة التوزيعات والفوائد المقبوضة 1/2
2624	1692	743	515	00	الإفناق الرأسمالي الحقيقي (1)
3400	00	300	00	00	التدفقات النقدية الداخلة من القروض وإصدارات الأسهم (2)
0,77	-	2,48	-	-	نسبة الإفناق الرأسمالي 1/2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة بيوفارم

من خلال الجدول توصلنا إلى النتائج التالية:

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

● **نسبة التوزيعات النقدية:** توفر هذه النسبة معلومات عن السياسات التي تتبعها المؤسسة في مجال توزيع الأرباح ومدى استمرار واستقرار هذه السياسة، فمن خلال الجدول نلاحظ ارتفاع ملحوظ في نسبة التوزيعات النقدية خاصة في سنة 2017 حيث قدرة بنسبة 01,1 مقارنة بسنة 2016 التي سجلت نسبة 0,039، وهذا ما يجعل المؤسسة غير قادرة على تغطية باقي التزاماتها وبالتالي وقوعها في أزمة سيولة مالية.

● **نسبة التوزيعات والفوائد المقبوضة:** بما أن شركة بيوفارم لم تقم بتحصيل نقدية من إيرادات الفوائد والتوزيعات خلال سنوات الدراسة فإنه لا يمكن حساب نسبة الفائدة المدفوعة.

● **نسب الإنفاق الرأسمالي:** قدرت قيمة الإنفاق الرأسمالي لسنتي 2017 و 2019 بنسبة (2,48) و (0,77) وتعتبر هاتين النسبتين ضعيفتين جدا وتدلان على عدم ملائمة السياسة التمويلية للقروض طويلة الأجل من مصادر تمويلية طويلة الأجل ويعود ذلك إلى عدم تمتع المؤسسة بالاستقرار في السيولة مما جعلها توجه جزء من القروض إلى دورة الاستغلال وكذلك عجز صافي التدفقات النقدية التي حققتها المؤسسة من تغطية نفقاتها الاستثمارية.

04- حساب نسب التدفقات النقدية الحرة: وسنلخص أهم نسب التدفقات النقدية الحرة من خلال الجدول الموالي الذي يوضح أهم النسب المالية المستخدمة في بيوفارم.

الجدول رقم 11: حساب نسب التدفقات النقدية الحرة في شركة بيوفارم خلال (2015-2019) الوحدة مليون دج

2019	2018	2017	2016	2015	البيان
3064	3640	1655	3592	3406	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (1)
5560	4245	2428	1919	00	النفقات الرأسمالية + توزيعات الأرباح (2)
(0,55)	(0,86)	(0,68)	(1,87)	00	معدل صافي التدفق النقدي الحر 1/2
3064	3640	1655	3592	3406	صافي النقد المتوفر من الأنشطة التشغيلية (1)
66 700	55 387	48 593	40 255	38 196	مجموع الالتزامات (2)
0,046	0,065	0,034	0,089	0,089	المعدل النقدي لتغطية الديون 1/2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة بيوفارم

من خلال الجدول توصلنا إلى النتائج التالية:

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

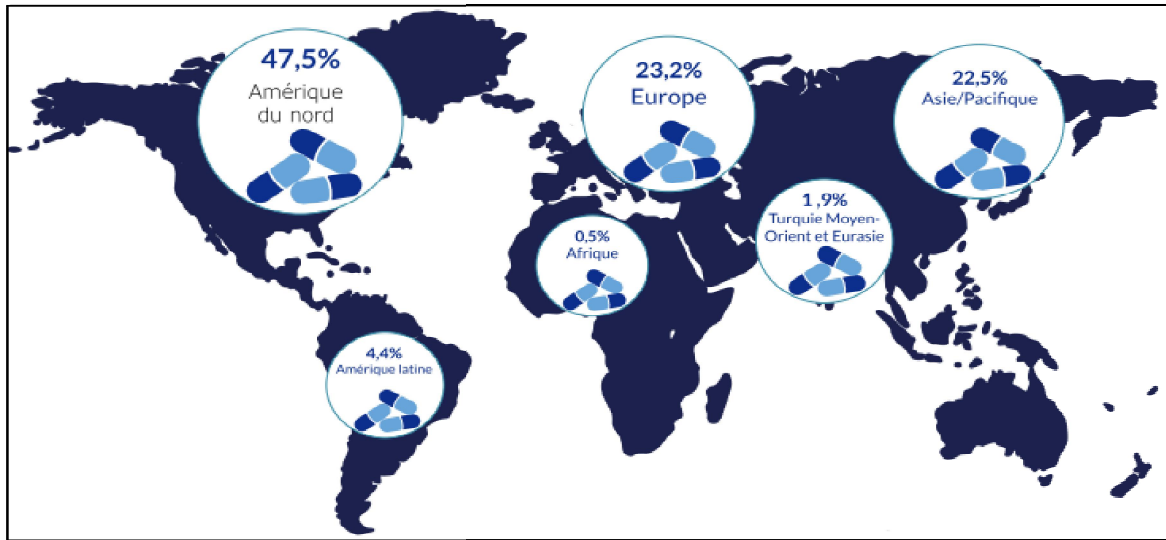
● **معدل صافي التدفق النقدي الحر:** تقيس هذه النسبة مدى المرونة المالية وقدرة المؤسسة على سداد التوزيعات دون اللجوء إلى مصادر خارجية، فمن خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة التدفق النقدي الحر سالبة طيلة سنوات الدراسة وفي حالة تذبذب، حيث قدرت سنة 2016 بنسبة (1,87) لتصبح سنة 2019 بنسبة (0,55) ويدل هذا الانخفاض على عدم قدرة المؤسسة في تغطية نفقاتها الرأسمالية وتوزيعات الأرباح بمواردها النقدية المتاحة من أنشطتها التشغيلية مما دفعها للجوء لمصادر أخرى للتمويل ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع النفقات الرأسمالية خاصة في سنة 2019.

● **المعدل النقدي لتغطية الديون:** من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن المؤسسة خلال سنوات الدراسة سجلت نسبة أقل من الواحد، حيث قدرة هذه النسبة سنتي 2015 و 2016 ب 0,089 وهذا يدل على أن حجم الاحتياجات يثقل المؤسسة، وانخفضت هذه النسبة سنتي 2017 و 2019 لتقدر بنسبة 0,34 و 0,46 على التوالي وهذا ما يفسر عدم قدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها النقدية من خلال توليد نقدية تشغيلية كافية لذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تخطط شركة بيوفارم الاستمرار بمعدل نمو مستدام خلال السنوات القليلة القادمة، حيث أن مصادر هذا النمو هي: مصادر الطلب القوي للسوق الجزائري وإمكانات التنمية التي يوفرها، ولكن أيضاً مصادر ترشيد تكاليفها التشغيلية من خلال التخصص الذي تطبقه على مستوى الشركة؛ كما تتوقع الشركة توسيع أفق أسواقها نحو البلدان الأفريقية، كما تعتمد الحصول على موطئ قدم في السوق الأوروبية؛ ومن خلال الاطلاع على سوق الأدوية العالمي يلاحظ التوزيع غير المتساوي في دول العالم خصوصا في أفريقيا لذا فتوجه الشركة نحو السوق الإفريقية سوف يفتح أمام الشركة الكثير من الاستثمارات المستقبلية.

الشكل رقم 16: سوق الأدوية العالمي



المصدر: التقرير السنوي لسنة 2019

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

على الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة، إلا أن سوق الأدوية الوطني لا يزال مستقرًا نسبيًا، وبحسب وزارة الصحة فإن إنتاج الأدوية يغطي أكثر من 50% من احتياجات السكان الدوائية في عام 2019، وعليه فالسوق الجزائرية تسمح للشركة بوضع استراتيجيات توسعية تهدف إلى رفع الحصة السوقية لها في السنوات القادمة.

من خلال الاطلاع على استراتيجيات شركة بيوفارم يلاحظ أنها تضع استراتيجيات توسعية للسنوات القادمة تهدف من خلالها إلى التوسع في السوق الجزائري والسوق الإفريقي والولوج للسوق الأوربي، خصوصاً وأن للشركة نقاط قوة تساعد في تحقيق استراتيجياتها وأهمها:

- جودة مرافق الإنتاج في الشركة وقدرتها على تصنيع وتسويق الأدوية الجنيصة المعدة والمصممة في مختبر البحث والتطوير الخاص بها، فضلاً عن العديد من المنتجات الموكلة إليها من قبل مختبرات دولية كبيرة بموجب ترخيص أو عقود تعاقد من الباطن؛

- التزام الشركة بالجودة الذي تم تكريسه في عام 2015 من خلال شهادة GMP الصادرة عن (الوكالة الوطنية الفرنسية لسلامة الأدوية والمنتجات الصحية ANSM)؛

- هناك اهتمام بشكل خاص على ديناميكية الابتكار العلمي والتقدم التكنولوجي الذي يقود المشهد الصيدلاني على نطاق عالمي؛

- الشراكات العديدة والمثمرة التي لديها مع شركات الأدوية الكبرى والتي تساعدنا على تقديم حلول علاجية تغطي معظم الأمراض.

ومن خلال دراسة وتحليل قائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015-2019 لاحظنا أن الشركة تعد هذه القائمة وفق الطريقة غير المباشرة، وقد خرجنا بجملة من النتائج من تحليل هذه القائمة:

01- مساهمة قائمة التدفقات النقدية في تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة سابقاً: إن قائمة التدفقات النقدية كغيرها من القوائم المالية حيث أنها تقدم معلومات مالية تاريخية يمكن استخدامها لأغراض تقييم القرارات المتخذة السابقة، ولكون هذه القائمة تبرز الأنشطة الاستثمارية والتمويلية فهي توضح بصفة خاصة واقع تنفيذ قرارات إستراتيجية وضعت سابقاً؛ ومن خلال الاطلاع على تقارير شركة بيوفارم لاحظنا أنها اتخذت خلال فترة الدراسة ثلاث قرارات استراتيجية، تنوعت من قرار شراكة إلى قرارين توسعيين، وهذه القرارات الإستراتيجية كالتالي:

القرار الاستراتيجي في سنة 2016: هو عبارة عن شراكة مع شركة "بوهنجر أنجلهايم" الذي نتج عنه إنتاج دواء خاص بمعالجة ارتفاع ضغط الدم بالإضافة إلى ثلاثة عشر (13) منتج جديد من فئات مختلفة؛

القرار الاستراتيجي في سنة 2017: أطلقت بيوفارم في هذه السنة عشر منتجات (10) متمثلة في علاج مرض السكري الغير معتمد على الأنسولين علاج العصبية والقلق، مشاكل في النوم، آلام في المعدة وعدم الراحة....الخ؛

القرار الاستراتيجي في سنة 2018: أطلقت 22 منتج تمثلت في: مضادات، أمراض الجهاز الهضمي، التمثيل الغذائي، مجموعة نترينو من المكملات الغذائية، مخدر، فيتامين B12 علاجات التحميل، مجموعة OZE الجلدية التحميلية....الخ؛

ومن خلال النسب المالية المحسوبة في المطلب السابق يمكن تقييم القرارات الإستراتيجية الثلاث السابقة من خلال مقارنة فترة 2016-2018 مع كل من سنة 2015 وسنة 2019، كما يلي:

التقييم وفق نسب جودة السيولة: من خلال نسب السيولة يمكن أن نقول أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية غير كافية إلى حد ما في تغطية ديون المؤسسة، وبالتالي السيولة المتأتية من الأنشطة التشغيلية غير كافية، وهذا راجع لزيادة التحصيلات النقدية المتأتية من القروض والتدفقات النقدية التشغيلية الموجهة أغلبها للأنشطة الاستثمارية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية الثلاث السابقة.

التقييم وفق نسب جودة الربحية: من أهم ما تقدمه نسب الربحية من معلومات هو أن المؤسسة غير قادرة على تغطية احتياجاتها النقدية من خلال توليد نقدية تشغيلية كافية لذلك، كما أن أرباح المؤسسة غير كافية لتغطية النفقات الاستثمارية المتتالية.

التقييم وفق نسب تقييم سياسات التمويل: توفر هذه النسب معلومات عن السياسات التي تتبعها المؤسسة في مجال توزيع الأرباح ومدى استمرار واستقرار هذه السياسة، فمن خلال النتائج نلاحظ ارتفاع ملحوظ في نسبة التوزيعات النقدية خاصة في سنة 2017، وهذا ما يجعل المؤسسة غير قادرة على تغطية باقي التزاماتها وبالتالي وقوعها في أزمة سيولة مالية؛ كما أن المؤسسة تقوم بعدة أنشطة استثمارية والتي تتطلب الاحتفاظ بنسبة أكبر من الأرباح لتغطية متطلبات هذه القرارات الإستراتيجية التوسعية.

التقييم وفق نسب التدفقات النقدية الحرة: نلاحظ أن المؤسسة قيمة الذي لا يمكن للمؤسسة أن توفر تدفق نقدي لمقابلة أي فرص استثمارية مفاجئة.

02- مساهمة قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية: من الواضح أن شركة بيوفارم شركة طموحة تريد أن تتوسع في استثماراتها في المستقبل سواء على مستوى السوق المحلي أو السوق الدولي، لذا نجد أنها تتخذ قرارات إستراتيجية توسعية خصوصا في فترة الدراسة (السنوات الأخيرة)، ومن بين القرارات الإستراتيجية المستقبلية التي تعتمدها المؤسسة تنفيذها هو زيادة إنتاج الأدوية الأساسية لفائدة السوقين الجزائرية والمغربية بصفة عامة، ومن خلال

الفصل الثاني.....دراسة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر

قراءة النسب المالية ومعلومات قوائم التدفقات النقدية للشركة يمكن أن نخرج بجملة من الملاحظات التي يجب أن تأخذها المؤسسة في عين الاعتبار عند تنفيذ قرارها الاستراتيجي المستقبلي:

- خلال فترة 2015-2019 المؤسسة تحقق صافي تدفقات نقدية إيجابي وهذا يدل على مستوى جيد من سيورة النشاط التشغيلي للشركة لكنه غير كافي ليغطي الأنشطة الاستثمارية والتمويلية وخصوصا الاستثمارية؛

- تقوم الشركة بالتوسع في النشاط الاستثماري والإنتاجي بصفة مستمرة خلال الفترة 2016-2018، ولكنها خلال هذه الاستثمارات لا تولي أهمية كبيرة لتأثير التدفقات النقدية الخارجة بالنسبة لهذه الاستثمارية على تأثيرها السلبي على أرباح الشركة على المدى المتوسط؛

- إن النسب المحسوبة في المطلب السابق تقدم معلومة مفادها أن الوضعية المالية للمؤسسة غير مستقرة خلال فترة الدراسة؛

- إن الاستمرار في اتخاذ قرارات استثمارية متتالية بدون إعطاء كل قرار فترة تسمح بأن تظهر مدى نجاحه تركز استثمارية النتائج السلبية للمؤسسة؛

- تظهر النسب المالية السابقة أن المؤسسة تضحي بالربح على المدى القصير لتحقيق أرباح على المدى الطويل من خلال زيادة الاستثمارات.

خاتمة الفصل الثاني

بعد إجراء الدراسة التطبيقية على شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية خلال الفترة 2015 – 2019، وذلك بالاعتماد على القوائم المالية المتمثلة في الميزانيات وجدول حسابات النتائج وقائمة التدفقات النقدية لخمس سنوات وبغرض معرفة دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجي في شركة بيوفارم قمنا بحساب النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية والتي لها دلالة عن عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة. ولقد خلصت الدراسة إلى:

- اعتمدت شركة بيوفارم في دراسة تدفقاتها على جدول قائمة التدفقات النقدية الذي يعتبر قائمة مهمة إلى جانب القوائم المالية، حيث تقوم بإعدادها وعرضها وبواسطتها يتم إظهار حركة النقدية،
- من خلال التحليل المالي لمؤشرات ونسب قائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم توصلنا إلى أنه يمكن اتخاذ مجموعة من القرارات لمعالجة الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق تحليل نسب كل من جودة الربحية والتي كانت تظهر تطور خطير للمؤسسة، وكذا عدم قدرتها على تمويل نشاطها بمواردها الداخلية انطلاقا من النتائج السلبية المحققة من نسب الربحية والسياسة المالية؛
- أن المؤسسة خلال سنوات الدراسة شهدت صافي تدفقات نقدية سالبة في الأنشطة الاستثمارية، وذلك بسبب التوسع في النشاط الاستثماري بالرغم من قيام المؤسسة بالتنازل عن بعض الاستثمارات لكنها لا تكفي لسداد التدفقات الخارجة الاستثمارية؛
- أن المؤسسة حققت طيلة سنوات الدراسة تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية ولقد انعكس ذلك بالإيجاب على العجز الذي تشهده الأنشطة التمويلية والاستثمارية.

الخاتمة

تناول هذا البحث دور وأهمية قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بإجراء دراسة تطبيقية على شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث تعد هذه القائمة ذات أهمية كبيرة وذلك لاعتبارها مخرجات مطلوبة لاستفتاء حاجات أصحاب المصلحة، وتقديمها لمعلومات مالية ومحاسبية تفيد في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المالية التي تعتبر من أهم القرارات الإستراتيجية، إضافة لإلقائها الضوء على الأنشطة الرئيسية التي تؤثر على التدفقات النقدية، وبالتالي تأثيرها على الرصيد النقدي للمشروع، كما تناول هذا البحث تحليل لأهم المؤشرات الخاصة بقائمة التدفقات النقدية حيث يمنح تحليلها نظرة دقيقة للمؤسسة حول أدائها المالي، كما أن هذه القائمة تقوم على الأساس النقدي الذي يتيح للمؤسسة معرفة قدرتها على توليد التدفقات النقدية من أنشطتها التشغيلية وكذا معرفة قدرتها على تغطية التزاماتها، تتمكن المؤسسة بذلك من التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من أجل التشخيص المبكر لوضعيتها المالية واتخاذ القرارات المناسبة.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج واقتراحات، كما فتحت هذه الدراسة آفاق ممكنة لمواضيع ودراسات سابقة.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة التي أجريناها توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعتبر قائمة التدفقات النقدية قائمة مالية تتميز عن باقي القوائم المالية الأخرى لما توفره من معلومات مالية مهمة، وذلك لاعتمادها على الأساس النقدي وهي قائمة غير معرضة للتحريف مقارنة بجدول حسابات النتائج؛
- تساهم قائمة التدفقات النقدية في تحديد أنشطة المؤسسة من خلال التدفقات النقدية الصادرة والواردة، إذ تبين قدرة المؤسسة على سداد ديونها؛
- تساهم قائمة التدفقات النقدية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية التي تساعد مختلف الأطراف ذات العلاقة سواء الداخلية أو الخارجية في ترشيد قراراتهم الإستراتيجية؛
- عناصر قائمة التدفقات النقدية التي لها بعد استراتيجي هي الأنشطة الاستثمارية والتمويلية؛ وهذا ما يشب صحة الفرضية الأولى؛

- تفيد النتائج المتحصل عليها من تحليل قائمة التدفقات النقدية الخاصة بالمؤسسة في الوصول إلى معلومات مفيدة وملائمة والتي يمكن استخدامها بطريقة فعالة في اتخاذ القرارات، والتي لها دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تساهم النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف؛ وهذا ما يشب صحة الفرضية الثانية؛
- النشاط المسؤول عن الضعف المال في شركة بيوفارم بيوفارم هو النشاط الاستثماري؛

- من خلال ما أظهرته القوائم المالية والنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم توصلنا إلى أن المؤسسة تعاني من خلل مالي (عدم توازن) خلال فترة الدراسة، ويكمن السبب الرئيسي في هذا العجز في الارتفاع الكبير للنفقات الاستثمارية وكذلك إلى ضعف السياسة الائتمانية التي تنتهجها المؤسسة؛

- شركة بيوفارم شركة طموحة تريد أن تتوسع في استثماراتها في المستقبل سواء على مستوى السوق المحلي أو السوق الدولي؛

- من خلال النسب المالية المحسوبة لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015-2019 يمكن تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة فيها والتي نتج عنها أن السيولة المتأتية من الأنشطة التشغيلية غير كافية، كما أن أرباح المؤسسة غير كافية لتغطية النفقات الاستثمارية المتتالية؛ وهذا ما يثبت أن الفرضية القائلة: تساهم قائمة التدفقات النقدية بالاعتماد على النسب المالية في تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر بأنها صحيحة، أي أن الفرضية الثالثة صحيحة؛

- تظهر النسب المالية الخاصة بقائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم أن المؤسسة تضحي بالربح على المدى القصير لتحقيق أرباح على المدى الطويل من خلال زيادة الاستثمارات؛

- تقوم شركة بيوفارم بالتوسع في النشاط الاستثماري والإنتاجي بصفة مستمرة خلال الفترة 2016-2018، ولكنها خلال هذه الاستثمارات لا تولي أهمية كبيرة لتأثير التدفقات النقدية الخارجة بالنسبة لهذه الاستثمارية على تأثيرها السلبي على أرباح الشركة على المدى المتوسط؛

- شركة بيوفارم مستمرة في اتخاذ قرارات إستراتيجية توسعية بدافع استغلال احتياجات سوق الدواء الجزائري والمغاربي وهذا الأمر يظهر من خلال المعلومات المالية التي تقدمها قائمة التدفقات النقدية التي تظهر التدفقات النقدية الاستثمارية الخارجية المتزايدة؛ وهنا يجب أن تتنبه الشركة لما تقدمه هذه القائمة من معلومات سوف تساعد في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية المستقبلية؛ وهذا ما يثبت أن الفرضية القائلة: تساهم قائمة التدفقات النقدية بالاعتماد على النسب المالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية في شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر بأنها صحيحة؛ أي أن الفرضية الرابعة صحيحة.

🚩 **الاقتراحات:** في نهاية هذه الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات كما يلي:

- إعطاء قائمة التدفقات النقدية الاهتمام والدراسة اللازمة لإبراز دورها لمتخذي القرارات والجهات المستعملة للقوائم المالية، كونها توفر معلومات مالية ومحاسبية خالية من التضليل؛

- ضرورة استخدام النسب المالية في تحليل جودة سيولة الخزينة لأنها توفر درجة عالية من الثقة في القرارات التي تتخذها الإدارة والمستخدمين؛
 - إعطاء أهمية للمعلومات التي يتم الاعتماد عليها في إعداد قائمة التدفقات النقدية لأن تلك المعلومات لها أهمية كبيرة في عملية التحليل المالي للمؤسسة باستعمال النسب؛
 - عرض دورات تكوينية وتدريبية للمحاسبين لتزويدهم بالجانب التحليلي، من أجل التعرف أكثر والتعمق أكثر قصد رفع مستوى الأداء المهني؛
 - وضع إستراتيجية مالية محكمة من خلال تغطية نفقاتها الاستثمارية من أجل الاستغناء عن القروض طويلة الأجل؛
 - على المؤسسة محل الدراسة مراعاة الجانب التمويلي أكثر من خلال فتح الزيادة في رأس المال وكذا إصدار الأسهم والسندات من أجل زيادة التدفقات التمويلية الداخلة للمؤسسة لمواجهة التدفقات النقدية الخارجية الاستثمارية.
- آفاق الدراسة:** إن التعرض لموضوع دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا يمكن الإحاطة به من خلال دراسة واحدة، ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة وخطوة أولى لدراسة قادمة، وقد قمنا باقتراح بعض المواضيع التي من الممكن أن تثري هذا الموضوع مستقبلاً، نذكر أهمها فيما يلي:
- استخدام أساليب التحليل المالي الحديثة على قائمة التدفقات النقدية؛
 - التشخيص المالي لقائمة التدفقات النقدية (دراسة مقارنة بين مؤسسات من نفس النشاط)؛

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص17.
2. دونالد كيسو جيروي وبجانت، تعريب أحمد حامد حجاج وسلطان محمد السلطان، المحاسبة المتوسطة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 1999، ص249.
3. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
4. محمد علي وهدان وآخرون، المحاسبة عن التدفقات النقدية، كلية التجارة، جامعة المنوفة، القاهرة، 2009.
5. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
6. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة 5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

المذكرات:

7. أسماء عيساني، جمال جابري، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسه، الجزائر، 2012-2013.
8. بختي صالح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال قائمة التدفقات النقدية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماستر، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018.
9. بن الشيخ سمية، " أهمية التدفقات النقدية كأساس في صناعة القرارات الاستثمارية والتمويلية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة والأصنعة الصناعية TINDAL"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة 2012-2013.
10. بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA الوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
11. بوطيق نصر الدين، وقف تنفيذ القرارات الإدارية في ظل قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجزائري، مذكرة ماستر أكاديمي في القانون الإداري، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
12. تحاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
13. سفيان عبودي، نظم المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة نفضال-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.
14. شتاه الذوايدي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017.
15. طواهرية توفيق، أهمية تحليل قائمة التدفقات النقدية للخبزينة في ظل المعايير المحاسبية الدولية -دراسة حالة: وحدة نفضال تبسة 812-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2016.

16. عرباني عمارة، دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004 – 2005.
17. فاطمة الزهرة لحرش، "أهمية جدول تدفقات الخزينة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE بولاية غرداية للفترة ما بين 2010-2012"، مذكرة Master أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة ورقلة، 2012-2013.
18. فضيلي سمية، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019.
19. فطيمة الزهرة قرامز، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.
20. لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
21. ميسور ماجدة، أثر قائمة تدفقات الخزينة على القرارات الاستثمارية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مذكرة Master أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2013.
22. نسرين فرحات، أهمية استخدام قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة Master أكاديمي، تخصص علوم التجارية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.
23. نهاد إسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار الرأسمالي، رسالة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
24. نوة وسام، خميلي فريد، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-، مذكرة Master أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.
25. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
26. **المجلات والمقالات:**
27. أمال نوري محمد، مدى تناغم التحليل المالي على محتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد العدد34، 2013.
28. أميرة دباش، "أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد4، جامعة أم البواقي، 2015.
29. أيام ياسين، مكرم مبيض، "مدى تأثير الالتزام بمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم 07 في تعزيز أهمية مؤشرات التحليل المالي لقائمة التدفقات النقدية للمصارف - دراسة حالات المصرف الدولي لتجارة والتمويل -"، مجلة جامعة حماة، المجلد 01، العدد 05، جامعة حماة، 2018.
30. بلعور سليمان، علي الطيب، قراءات مالية للمعيار المحاسبي الدولي السابع، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2009.

31. حسين دحدوح، دراسة تحليلية لمحتوى المعلومات لقائمة التدفقات النقدية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 24 العدد الثاني، دمشق، 2011.
32. شريط صلاح الدين، حفاصة أمينة، "دور قائمة التدفقات النقدية في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل المعيار المحاسبي الدولي السابع"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، جامعة المسيلة، 2018.
33. علاء عبد الحسين الساعدي، الهام جعفر الشاوي، "أهمية قائمة التدفقات النقدية وتأثيرها على القرار الاستثماري"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، جامعة البصرة، 2013.
34. محمد طه الحسيني، تعريف القرار الإداري وعناصره، مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، العدد 01، السنة التاسعة، 2017.

التشريعات القانونية:

35. القرار مؤرخ في 26 يونيو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادر في 2009/03/25، ص 35.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

36. Boone L.E, & Kurts D.L, **Management**, 4th ed, New york Mc Graw-Hill, Inc, 1992.
37. Brunot COLMANT et autres, **comptabilité financière normes ias/ifrs**. Pearson éducation, Paris France, 2008.
38. Farhad Hanifi, and Asgar Taleei, **Accounting information system and management's decision making process**, Management Science Letters 5, 2015, www.sciencedirect.com.
39. Groupe biopharm, **notice d'information**, www.biopharmdz.com.
40. Groupe biopharm, **rapport annuel 2019**, www.biopharmdz.com.
41. Groupe biopharm, **rapport annuel de gestion 2015**, www.biopharmdz.com.
42. Groupe biopharm, **rapport annuel de gestion 2016**, www.biopharmdz.com.
43. Groupe biopharm, **rapport annuel de gestion 2017**, www.biopharmdz.com.
44. Groupe biopharm, **rapport annuel de gestion 2018**, www.biopharmdz.com.
45. János Fülöp, **Introduction to Decision Making Methods**, Laboratory of Operations Research and Decision Systems Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences <http://academic.evergreen.edu>.
46. Mihaylova, L., Papazov, E, **Using accounting information for strategic decision-making in a multi segmented company**, Copernican Journal of Finance & Accounting, Volume 7(1), 2018, p 240, www.jstor.org.
47. Mintzberg.M & Quinn. JB, **The Strategy process : concepts, context**, cases, prentice-hall international, USA, 1996.
48. Peter drucker , **the practice of management**, harper & row, new york, 1954.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

49. -الموقع الالكتروني للشركة: www.biopharmdz.com

الملاحق

الملاحق

(en millions de USD)	31/12/2019	12/31/2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	3 054	3 640
Résultat net de l'exercice	7 504	7 525
Dotations aux amortissements	626	498
Dotations aux provisions et pertes de valeurs	(50)	221
Variation impôts différés	295	57
Plus ou Moins value de cession	(54)	(124)
Marge brute d'autofinancement	8 421	8 178
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(5 358)	(4 538)
- Variation de l'actif courant	(10 023)	(6 735)
- Variation du passif courant	4 665	2 197
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	(2 510)	(2 253)
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	(2 624)	(1 692)
Encaissements sur cessions d'immobilisations	57	159
Variation des Titres de participation	-	-
Incidence des variations de périmètre	-	(572)
Créances rattachées à des participations	-	-
Variation des placements (DAT)	57	(148)
* Souscription placements	-	(105)
* Remboursement placements (partie à court terme)	24	-
* Différence de cours sur DAT	(16)	(43)
* Bons de Trésor	50	-
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	337	(2 953)
Variation des dettes à long terme	(118)	(50)
Variation des dettes à court terme	-	-
Variation intérêts courus non échus (compte 51B)	-	-
Emprunts	3 400	-
Remboursement Emprunts	-	(125)
Subvention reçue	-	-
Compte courant d'associés	(1)	(226)
Augmentation de capital	-	12
Variation prêts et autres actifs financiers non courants	(8)	(11)
Dividendes payés	(2 936)	(2 553)
Variation de trésorerie	890	(1 566)
Trésorerie d'ouverture	2 983	3 950
Trésorerie de clôture	3 274	2 383
Variation de trésorerie	890	(1 566)

(en millions de DZD)	31/12/2018	31/12/2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	3 640	1 655
Résultat net de l'exercice	7 525	6 499
Dotations aux amortissements	498	429
Dotations aux provisions et pertes de valeurs	221	(112)
Variation impôts différés	57	(23)
Plus ou Moins valeur de cession	(124)	(2)
Marge brute d'autofinancement	8 178	6 790
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(4 538)	(5 135)
- Variation de l'actif courant	(6 735)	(9 927)
- Variation du passif courant	2 197	4 792
Flux de trésorerie prévenant des opérations d'investissement	(2 253)	(665)
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	(1 692)	(785)
Encaissements sur cessions d'immobilisations	159	6
Variation des Titres de participation	-	-
Incidence des variations de périmètre	(572)	-
Créances rattachées à des participations	-	-
Variation des placements (DAT)	(148)	114
* Souscription placements	(105)	-
* Remboursement placements (partie à court terme)	-	147
* Différence de cours sur DAT	(43)	(33)
* Bons de Trésor	-	-
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	(2 953)	(2 153)
Variation des dettes à long terme	(50)	(269)
Variation des dettes à court terme	-	-
Variation Intérêts courus non échus (compte 518)	-	-
Emprunts	-	300
Remboursement Emprunts	(125)	(283)
Subvention reçue	-	-
Compte courant d'associés	(226)	(216)
Augmentation de capital	12	-
Variation prêts et autres actifs financiers non courants	(11)	(0)
Dividendes payés	(2 553)	(1 685)
Variation de trésorerie	(1 566)	(1 162)
Trésorerie d'ouverture	3 950	5 112
Trésorerie de clôture	2 383	3 950
Variation de trésorerie	(1 566)	(1 162)

Comptes statutaires	2016	2015
I. Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	3 591 898	3 405 815
Résultat net de l'exercice	5 552 089	4 453 572
Dotations aux amortissements	386 330	336 523
Variation dotations aux provisions et pertes de valeurs	(310 182)	192 521
Variation impôts différés	11 893	7 203
Taxe de 5% sur l'activité import N-1	(102 774)	(108 002)
Plus - valeur de cession	(98)	(4 972)
Capacité d'autofinancement	5 537 258	4 876 845
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(1 945 360)	(1 471 030)
Variation de l'actif courant	(1 228 997)	(2 574 309)
Variation du passif courant	(716 363)	1 103 279
II. Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	(569 495)	(625 347)
Variation des investissements	(514 691)	(625 347)
Variation des Titres de participation	(4 804)	-
Variation des placements (DAT)	-	-
*Bons du Trésor	(50 000)	-
III. Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	(1 660 163)	(143 219)
Variation des dettes LMT termes	(260 245)	(87 182)
Variation Prêts et autres actifs financiers non courants	-	-
Subvention d'équipement	-	-
Variation prêts et autres actifs financiers non courants	3 785	(56 037)
Augmentation de capital	-	-
Dividendes payés	(1 403 703)	-
Variation de trésorerie	1 362 239	2 637 248
Trésorerie d'ouverture	3 749 523	1 112 275
Trésorerie de clôture	5 111 763	3 749 523

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
	التشكرات
	الاهداءات
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
(أ - ت)	مقدمة عامة
(36 - 5)	الفصل الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار النظري لقائمة التدفقات النقدية
6	المطلب الأول: ماهية قائمة لتدفقات النقدية
10	المطلب الثاني: طرق إعداد قائمة التدفقات النقدية
16	المطلب الثالث: تحليل قائمة التدفقات النقدية
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية
20	المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات الإدارية
25	المطلب الثاني: ماهية القرارات الإستراتيجية
29	المطلب الثالث: دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع
31	المطلب الأول: المذكرات باللغة العربية
33	المطلب الثاني: المقالات العلمية
35	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الأول
(65 - 38)	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة بيوفارم للصناعة الصيدلانية في الجزائر
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم شركة بيوفارم
39	المطلب الأول: التعريف بشركة بيوفارم

41	المطلب الثاني: منتجات شركة بيوفارم
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم والشركات التابعة
45	المبحث الثاني: قراءة مالية لوضعية شركة بيوفارم خلال الفترة (2015- 2019)
45	المطلب الأول: مكانة شركة بيوفارم في سوق الأدوية الجزائرية
47	المطلب الثاني: الأرقام الأساسية لشركة بيوفارم خلال سنة 2019
50	المطلب الثالث: تحليل الوضعية المالية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 - 2019
52	المبحث الثالث: تحليل أثر قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة بيوفارم
52	المطلب الأول: تطور قائمة التدفقات النقدية خلال الفترة 2015 - 2019
56	المطلب الثاني: النسب المالية المتعلقة بقائمة التدفقات النقدية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015 – 2019
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل الثاني
67	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق
79	الفهرس

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور قائمة التدفقات النقدية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة شركة بيوفارم الصيدلانية في الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بإتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال الاطلاع وتحليل التقارير المالية لشركة بيوفارم خلال الفترة 2015-2019. وقد خلصت الدراسة إلى أن قائمة التدفقات النقدية تساهم في كل من تقييم القرارات الإستراتيجية المتخذة وكذا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية لشركة بيوفارم وهذا من خلال تحليل قائمة التدفقات النقدية من خلال النسب المالية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: قائمة التدفقات النقدية، القرارات الإستراتيجية، التحليل المالي، النسب المالية.

Abstract :

This study aimed to identify the role of the cash flow statement in making strategic decisions in the economic company through a case study of the Biopharm pharmaceutical company in Algeria. The descriptive analytical approach was used by following the case study method by examining and analyzing the financial reports of Biopharm during the period 2015-2019.

The study concluded that the statement of cash flows contributes to both the evaluation of the strategic decisions taken, as well as in making future strategic decisions for Biopharm, by analyzing the list of cash flows through different financial ratios.

Key words: cash flow statement, strategic decisions, financial analysis, financial ratios.