



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

---

## أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة كوندور لوجستيكس

---

إشراف الأستاذ:

◎ قاسمي محمد اليمين

إعداد الطلبة:

◎ حداد عادل

◎ بن الشيخ العياشي

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر "أ"

◎ د. دشاش محمد الصالح

مناقشا

أستاذ محاضر "ب"

◎ د. العمراوي زويبر

السنة الجامعية: 2021-2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة كوندور لوجستيكس

إشراف الأستاذ:

● قاسمي محمد اليمين

إعداد الطلبة:

● حداد عادل

● بن الشيخ العياشي

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر "أ"

● د. دشاش محمد الصالح

مناقشا

أستاذ محاضر "ب"

● د. العمراوي زوبرير

السنة الجامعية: 2021-2022

## الإهداء

إلى أبي رحمة الله عليه، ما أكثر ما أوصانا بطلب العلم...  
رجاء أن يكون عملنا هذا من العلم الذي ينتفع به، وان يبلغه أجره جاريا بإذن الله.

عادل

إلى كل عائلتي وأهلي،

إلى والدي رحمة الله عليه، إلى كل طلبة العلم.

العياشي

## شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى ونحمده أن وفقنا لإتمام هذا العمل،  
كما لا ننسى أن نتوجه بالامتنان لكل من علمنا أو أعاننا من أساتذة ومشرفين.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر جائحة كوفيد-19 على إدارة التدفقات النقدية على مستوى المؤسسة. تعتمد على تحليل مفصل للمؤشرات الرئيسية المتعلقة بإدارة التدفقات النقدية والموازنات النقدية للمؤسسة. تم تحديد الدراسة خلال الفترة من 2018 إلى 2021 وقسمت إلى مرحلتين: قبل الأزمة (2018-2019) وأثناء الأزمة (2020-2021).

تم جمع البيانات أساساً من القوائم المالية والموازنات النقدية التقديرية لمؤسسة كوندور لوجستيكس. النتائج التي توصلنا إليها في نهاية هذه الدراسة تؤكد الأثر السلبي لأزمة كوفيد-19 على إدارة التدفقات النقدية ومؤشراتها المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** كوفيد-19، الخزينة، إدارة التدفقات النقدية، قائمة التدفقات النقدية، موازنة الخزينة.

## Résumé :

La présente étude se propose d'identifier l'impact de la pandémie du Covid-19 sur la gestion des flux de trésorerie au niveau de l'entreprise. Elle s'appuie sur une analyse détaillée des principaux indicateurs liés à la gestion des flux de trésorerie et des budgets de trésorerie de l'entreprise.

L'étude en question couvre la période de 2018 à 2021 et est composée de deux étapes: avant la crise (2018-2019), et pendant la crise (2020-2021).

Les données de l'étude ont été principalement recueillies à partir des états financiers et des budgets de trésorerie de Condor Logistics.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de cette étude, corroborent l'impact négatif de la crise du COVID-19 sur la gestion des flux de trésorerie.

**Mots clés :** COVID-19, trésorerie, gestion des flux de trésorerie, tableau des flux de trésorerie, budget de trésorerie.

## قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

أ-د	مقدمة.....
	<b>الفصل الأول: عموميات حول إدارة التدفقات النقدية وجائحة كوفيد-19</b>
6	تمهيد.....
7	المبحث الأول: ماهية إدارة التدفقات النقدية.....
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة والتدفقات النقدية.....
17	المطلب الثاني: قائمة التدفقات النقدية و أهم مؤشراتهما.....
27	المطلب الثالث: ماهية إدارة التدفقات النقدية.....
40	المبحث الثاني: أزمة كورونا كوفيد-19.....
40	المطلب الأول: عموميات حول جائحة كورونا.....
44	المطلب الثاني: تأثير جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي والجزائري.....
48	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
48	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
50	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية.....
51	المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة.....
53	خلاصة الفصل الأول.....
	<b>الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كوفيد-19</b>
55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور لوجستيكس.....
56	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة كوندور لوجستيكس.....
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام مختلف المديریات.....
60	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وأهدافها.....
64	المبحث الثاني: دراسة أثر جائحة كورونا على خزينة مؤسسة كوندور لوجستيكس.....
64	المطلب الأول: عرض وتحليل للميزانيات المالية المختصرة.....
67	المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي والخزينة.....



77	المبحث الثالث: دراسة أثر جائحة كورونا على التدفقات النقدية وتقديراتها.....
77	المطلب الأول: تطور مؤشرات جدول التدفقات النقدية.....
81	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للخزينة (تحليل الانحرافات).....
88	خلاصة الفصل الثاني.....
90	خاتمة.....
94	قائمة المراجع.....
99	الملاحق.....

## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	رأس المال العامل من خلال الميزانية الوظيفية.....	(1-I)
23	قائمة التدفقات النقدية الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة.....	(2-I)
31	تواريخ القيمة (مثال توضيحي).....	(3-I)
36	مخطط اعداد الموازنة التقديرية للخزينة.....	(4-I)
43	التوزيع الجغرافي لعدد المصابين بكوفيد 19 في العالم في 2022/05/21.....	(5-I)
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لوجستيكس.....	(1-II)
62	تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور لوجستيكس.....	(2-II)
72	حساب الخزينة الصافية للفترة (2021-2018).....	(3-II)
75	تطور نسب دوران ا.ر.م.ع للفترة (2021-2018).....	(4-II)
84	موازنة الخزينة لسنة 2020 مقارنة بين التقديرات و الإنجازات.....	(5-II)
87	موازنة الخزينة لسنة 2021 مقارنة بين التقديرات و الإنجازات.....	(6-II)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	وضعيات التوازن المالي من خلال الميزانية الوظيفية.....	(1-I)
22	عرض قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة.....	(2-I)
32	عرض نموذج ورقة القيمة.....	(3-I)
37	عرض الموازنة التقديرية للخزينة.....	(4-I)
41	تسميات سلالات كوفيد 19.....	(5-I)
42	أعراض مرض كوفيد 19.....	(6-I)
49	الاثار المدركة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات المصرية.....	(7-I)
56	بطاقة فنية لمؤسسة كوندور لوجستيكس.....	(1-II)
57	هيكل المساهمة لمؤسسة كوندور لوجستيكس.....	(2-II)
62	تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور لوجستيكس.....	(3-II)
64	هيكل الميزانيات المالية المختصرة للفترة (2018-2021).....	(4-II)
66	تطور عناصر الميزانيات المالية المختصرة للفترة (2018-2021).....	(5-II)
68	الميزانية الوظيفية لسنة 2018.....	(6-II)
68	الميزانية الوظيفية لسنة 2019.....	(7-II)
68	الميزانية الوظيفية لسنة 2020.....	(8-II)
69	الميزانية الوظيفية لسنة 2021.....	(9-II)
69	حساب رأس المال العامل للفترة (2018-2021).....	(10-II)
70	حساب احتياجات رأس المال العامل للفترة (2018-2021).....	(11-II)
71	حساب الخزينة الصافية للفترة (2018-2021).....	(12-II)
72	القدرة على التمويل الذاتي للفترة (2018-2021).....	(13-II)
73	تطور نسب رأس المال العامل للفترة (2018-2021).....	(14-II)
73	تطور نسب السيولة للفترة (2018-2021).....	(15-II)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	..... تطور نسب دوران ا.ر.م.ع للفترة (2018-2021)	(16-II)
77	..... جدول مختصر للتدفقات النقدية للفترة (2018-2021)	(17-II)
78	..... تطور مؤشر جودة الارباح للفترة (2018-2021)	(18-II)
79	..... تطور مؤشر جودة السيولة للفترة (2018-2021)	(19-II)
80	..... تطور مؤشر السياسة المالية للمؤسسة للفترة (2018-2021)	(20-II)
80	..... تطور مؤشر المرونة المالية للمؤسسة للفترة (2018-2021)	(21-II)
80	..... تطور مؤشر التدفق النقدي الحر للمؤسسة للفترة (2018-2021)	(22-II)
82	..... موازنة الخزينة لسنة 2020	(23-II)
85	..... موازنة الخزينة لسنة 2021	(24-II)

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	الميزانية المالية 2018-2021 جانب الاصول	الملحق 1
100	الميزانية المالية 2018-2021 جانب الخصوم	الملحق 2
101	جدول حسابات النتائج 2018-2021	الملحق 3
102	جدول التدفقات النقدية 2018-2021	الملحق 4
103	موازنة الخزينة لسنة 2020	الملحق 5
104	موازنة الخزينة لسنة 2021	الملحق 6

مقدمة



## تمهيد

منذ ما يزيد عن عامين حتى الآن، نواجه أزمة صحية غير مسبوقة ناجمة عن مرض فيروس كورونا 2019 أو كوفيد-19 الذي يبدو أن أعراضه ستكون مزمنة خصوصا بظهور العديد من المتحورات. أدى هذا الوباء، في غضون عام، إلى إضعاف سكان العالم، وكذلك الاقتصاد والأعمال. الجزائر ليست استثناءً، فقد تأثرت أيضاً بالفيروس منذ مارس 2020. ونظراً لخطورة الوضع ومن أجل احتواء المرض وخفض معدل الوفيات الذي يتزايد يوماً بعد يوم، كان على الدولة اللجوء إلى إجراءات الاحتواء الصارمة، وإغلاق الحدود، ووقف العمل لبعض القطاعات.

لقد أثرت جائحة كوفيد-19 والتدابير الصحية على الاقتصاد الجزائري، على غرار الاقتصادات الأخرى في جميع أنحاء العالم وتسببت في تباطؤ النمو الاقتصادي وإعاقة النشاط التجاري ما أدى إلى زيادة تعقيد الوضع بالنسبة للعديد من المؤسسات حيث أظهرت العديد من الاستطلاعات أن المشكل الأكبر الذي واجهه هذه الأخيرة خلال الأزمة هو انقطاع التدفقات النقدية اللازمة لضمان استمراريتها.

تستخدم أي مؤسسة إدارة التدفقات النقدية كأساس لتسيير تدفقاتها، للتنبؤ بالعجز والفوائض، للمحافظة على نموها، لمراقبة المتحصلات والمصروفات، وضمان ملاءمتها المالية وربحيتها على المدى القصير. وبالتالي، فإن كل مؤسسة حريصة على الأداء الجيد لإدارة التدفقات النقدية من أجل تقليل مخاطر الضغوط المالية التي قد تواجهها. وهكذا، ومن أجل تسيير أمثل للخزينة يجب تتبع التدفقات الحقيقية والمقدرة الداخلة والخارجة باستمرار وبشكل يومي مع اعداد التنبؤات المتعلقة بها بدقة.

## إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق تم تحديد الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

"ما مدى تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية؟"

ومنها تطرح بعض الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بجائحة كورونا؟ وماهي أهم الإجراءات المتخذة لمواجهتها؟
- هل أثرت أزمة جائحة كوفيد-19 على إدارة التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لوجستيكس؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه التساؤلات، تم صياغة الفرضيات التالية:

- تؤثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية؛

- جائحة كورونا أزمة عالمية أثرت على اقتصاديات الدول وعلى المؤسسات بشكل أخص، ما أدى إلى اتخاذ إجراءات لمواجهة الأزمة؛

- تأثرت إدارة التدفقات النقدية في مؤسسة كوندور لوجستيكس بتبعات أزمة كورونا.

### أهمية الدراسة:

تشكل التدفقات النقدية مصدر قلق دائم للمسيرين والمدراء الماليين، فهي ناتج عن إدارة وتشغيل المؤسسة، وبالفعل، فإن استمرارية دورة التشغيل واستدامتها تعتمد بشدة على التدفق النقدي والإدارة التي تتكون منها. جاءت دراستنا لأن المؤسسات في حاجة إلى تدفقات نقدية ثابتة بشكل مستمر وإلى معرفة وضعها المالي في ظل الأزمات، خاصة مع انتشار الجائحة عبر العالم.

كما تكمن أهمية دراستنا في تشخيص أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية من أجل الحكم على قدرة المؤسسة على ضمان استمراريته خلال هذه الجائحة، كما تساهم هذه الدراسة في خدمة البحث العلمي بما يعود بالفائدة على المؤسسة والاقتصاد بشكل عام.

### أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها كالآتي:

- التعرف على إدارة التدفقات النقدية ومختلف المؤشرات المتعلقة بالجزينة والتسيير الأمثل لها؛
- إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بجائحة كورونا ومعرفة أثرها على القطاعات الاقتصادية العالمية الكبرى والاقتصاد الجزائري؛
- قياس مدى التأثير الذي يمكن أن تحدثه جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لوجستيكس.

### أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

- يعتبر التوثيق لأثر أزمة كوفيد-19 من أهم مواضيع الساعة، حتى يكون ذلك بمثابة مرجع ومورد مستقبلي لصناع القرار ولجميع الخبراء في شتى المجالات؛
- الرغبة في القيام ببحث أكاديمي يظهر آثار أزمة جائحة كورونا كوفيد-19 على إدارة التدفقات النقدية؛
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بكيفية تسيير المؤسسات التي تعاني من صعوبات مالية؛

- محاولة الربط بين الجانب النظري للموضوع وما هو موجود فعلا في المؤسسة الاقتصادية؛
- الرغبة في اكتشاف معلومات ذات أهمية يمكن أن تستفيد منها المؤسسة؛
- محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع لإثراء المكتبة الجامعية.

### المنهج المتبع:

من أجل تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما يلي:

- **المنهج الوصفي** استخدم في عرض الجانب النظري، الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات والمراجع المختلفة ذات الصلة بالموضوع؛
- **المنهج التحليلي** اعتمد عليه في الجانب التطبيقي حيث تم تحليل الخزينة، التدفقات قائمة النقدية لمؤسسة كوندور لوجستيكس والمؤشرات المستخلصة منها مع التطرق كذلك الى موازنة الخزينة وذلك قبل وفي ظل جائحة كورونا.

### حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة على مؤسسة كوندور لوجستيكس برج بوعريرج؛
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة على البيانات المالية للمؤسسة للفترة الممتدة ما بين (2018-2021) أي الفترة ما قبل جائحة والفترة التي انتشرت فيها.

### صعوبات الدراسة:

- حداثة الدراسة لعدم التعرض لها من قبل الباحثين؛
- غياب شبه كلي للدراسات الميدانية التي توضح أثر ازمة كوفيد-19 على إدارة التدفقات النقدية، حيث انحصرت أغلب البحوث المقدمة بشأن الموضوع بدراسة شق دون آخر؛
- شح المصادر وبالخصوص فيما يتعلق بأثر جائحة كورونا على المؤسسات الجزائرية؛
- ضيق الوقت المخصص للمذكرة بالمقارنة مع حجم الموضوع.

### هيكل البحث:

من أجل تغطية الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** يتناول المفاهيم الأساسية حول موضوع الدراسة وذلك في ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول المفاهيم المرتبطة بإدارة التدفقات النقدية، في المبحث الثاني فقد تناولنا عموميات حول جائحة كورونا،

أما المبحث الثالث تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا ثم التعقيب على هذه الدراسات وعرض ما يميز دراساتنا عن الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** الخاص بالدراسة الميدانية قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول عرضنا فيه تقديمًا عامًا لمؤسسة كوندور لوجستيكس، في المبحثين الثاني والثالث فقد حاولنا استنتاج أثر أزمة كوفيد-19 على إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة باستعمال مختلف المؤشرات المدروسة في الجانب النظري وتحليل النتائج وتقييمها ثم الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة الفرضيات.

## الفصل الأول:

عموميات حول إدارة التدفقات النقدية وجائحة كوفيد-19

## تمهيد

في بيئة تنافسية صعبة بالفعل قبل الأزمة، أدت القيود الحكومية، التحديات الصحية والتداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا إلى زيادة تعقيد الوضع بالنسبة للعديد من المؤسسات. أظهرت العديد من الاستطلاعات أن المشكل الأكبر الذي واجه هذه الأخيرة خلال الأزمة هو انقطاع التدفقات النقدية التي تضمن استمراريتها. حتى تضمن أي مؤسسة كانت ضمان وجودها واستمراريتها فإنها تستخدم مختلف تقنيات إدارة التدفقات النقدية كأساس لتسيير تدفقاتها، للتنبؤ بالعجز والفوائض، للمحافظة على نموها، لمراقبة المتحصلات والمصروفات، وضمان ملاءمتها المالية وربحيتها على المدى القصير، وبالتالي فإن كل مؤسسة حريصة على الأداء الجيد لإدارة التدفقات النقدية من أجل تقليل مخاطر الضغوط المالية التي قد تواجهها.

إن مفهوم التدفقات النقدية رغم أنه لا يظهر في الميزانية المالية إلا أنه لا يقل أهمية عن الأرباح المحاسبية، فهو يمثل انعكاساً أكثر موضوعية للنتائج التي حققتها المؤسسة لأن حسابه لا يحتاج إلى التقييمات المتعلقة بدورة الحياة، المؤونات وخسائر القيمة، بل ويمكن من خلاله الحكم على جودة هذه الأرباح.

## المبحث الأول: ماهية إدارة التدفقات النقدية

إن مفهوم خزينة المنظمات (الشركات الصناعية والتجارية، الجمعيات، وما إلى ذلك) متعدد الأوجه، حيث يمكن تحديده من مفهوم التوازن المالي أو من كونها نتيجة لتدفقات نقدية متعددة تم جمعها وصرفها. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لكل من مفهوم الخزينة والإلمام بمحتواها والتدفقات الخاصة بها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخزينة والتدفقات النقدية

بالإضافة إلى كون الخزينة رصيداً للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المؤسسة يمكن تحديدها أيضاً من خلال مكوناتها، أو من خلال مفهوم التوازن المالي، عدة مقاربات يمكن من خلالها تحديد مفهوم الخزينة يجب الإلمام بها قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة التدفقات النقدية ومختلف تقنياتها.

### الفرع الأول: الخزينة والتوازن المالي

#### أولاً: الخزينة والعناصر المكونة لها

#### 1. تعريف الخزينة

يمكن النظر للخبزينة بمفاهيم عديدة منها:

تعرف الخزينة على أنها: "مجموع القيم الجاهزة والحسابات البنكية الجارية"<sup>1</sup>،

وتعرف كذلك على أنها: "ترجمة مالية لجميع عمليات تسيير المؤسسة، سواء كانت متعلقة بدورة الاستغلال، دورة الاستثمار أو العمليات خارج دورة الاستغلال"<sup>2</sup>،

بمعنى آخر: "الفرق بين أصول الخزينة وخصومها، وهي عبارة عن إجمالي النقديات الموجودة (باستثناء السلفات المصرفية)، كما يمكن معرفتها عن طريق الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل"<sup>3</sup>،

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم أكثر شمولاً للخبزينة، حيث تعتبر الخزينة مورد لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء الطويلة أو القصيرة المدى وهذا ما يتطلب وجود قيم جاهزة دائماً لمواجهة احتياجات المؤسسة، فهي إذن عبارة عن مجموعة من الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة، أي المبالغ التي تستطيع استعمالها فعلاً خلال دورة الاستغلال.

<sup>1</sup> Stéphane Griffiths. **Gestion Financière**, Edition Chihab, France, 1996, P 97.

<sup>2</sup> Jack Forget. **Gestion De Trésorerie, optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme**, édition d'organisation, France, 2005, P 12.

<sup>3</sup> مداني بن بلغيث؛ عبد القادر دشايش. انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أيام 13 و14 ديسمبر 2011، ص 24.

## 2. العناصر المكونة للخزينة

تحدد مكونات الخزينة انطلاقاً من الميزانية المالية، وتتكون من عناصر أصول الخزينة وعناصر خصومها، كما يلي:

### 1.1. عناصر أصول الخزينة

وتتضمن كل أصل سائل أو متاح، وهي:<sup>1</sup>

**الأوراق التجارية للتحويل:** هي من أهم وسائل التمويل التي تلجأ إليها المؤسسة لدعم الخزينة عن طريق اتصال المؤسسة بينها أو البنك المتعامل مع الزبون لخصمها.

- **الخصم غير المباشر:** هي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، في هذا النوع من الخصم المدين هو الذي يقدم الورقة للخصم، ولإجراء هذه العملية يكفي أن يكون صاحب الورقة قد حمل السفتجة باسم المدين وبالمقابل يتم الدفع النقدي لدينه ويستطيع البنك تسديد الورقة مباشرة للمدين أو المورد ومصارييف الخصم، يتحملها أحدهما والعملية يقوم بها البنك العميل.

- **الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الفائضة من خلال فتح حسابات بنكية لأجل وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة، وهي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة في حاجة سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض الخزينة.

- **الحسابات الجارية:** هي الأموال الجاهزة التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتمثل في حسابات الصندوق، البنك والحساب البريدي الجاري.

- **سندات الخزينة:** تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي تطرحها للاكتتاب، حيث تكون مدة استحقاقها لا تزيد عن ثلاثة أشهر، وعند حلول موعد الاستحقاق فإن البنك يسدد قيمة السند مضافاً إليه الفائدة المحددة.

### 2.2. عناصر خصوم الخزينة

هي الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من قبل البنك لتمويل الخزينة، حيث يوفر البنك احتياجات المؤسسة بمنحها السيولة التي تحتاج إليها لتسديد التزاماتها، وتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باديس بن يحي بوخلوه. الأمتلية في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30، 31.

<sup>2</sup> باديس بن يحي بوخلوه. المرجع السابق، ص 33.



- **تسهيلات الخزينة:** وتكون موجهة للمساعدة الظرفية للمؤسسة، فهي عبارة عن سد مباشر لثغرة في خزينة المؤسسة، حيث يقوم البنك بتقديم تسهيلات لتجاوز الفترة الصعبة التي تمر بها المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه العملية.
- **السحب على المكشوف:** هذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى نظرا لخطورة العملية، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من النوع الأول، وتمنح ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها ومقابلها يمنحها البنك تسهيلات بنكية.
- **السلفات المصرفية:** من خلال اتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب الأموال حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة في البنك.

#### ثانيا: العلاقة بين الخزينة ومؤشرات التوازن المالي

من خلال هذا العنصر سنحاول تحديد الخزينة من خلال مفهوم التوازن المالي:

#### 1. احتياجات رأس المال العامل BFR: <sup>1</sup>

تأتي الحاجة إلى رأس المال العامل أساساً من التحولات في دورة الشراء والإنتاج والبيع، أي دورة التشغيل، التي تغذيها القيود التجارية والتقنية المختلفة التي تتحملها الشركة. على سبيل المثال غالباً ما يكون من الضروري، في الصناعة، دعم مستوى معين من مخزون المواد الخام والمنتجات النهائية حتى لا تتسبب في انقطاع عمليات الإنتاج والتسويق. ومن الشائع أيضاً أن ترى الشركات تتماشى مع ممارسات الصناعة من حيث ائتمان العملاء.

يمكن أن يحسب الاحتياج في رأس المال العامل كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

<sup>1</sup> Philippe Desbrières ; Evelyne Poincelot. **Gestion de trésorerie**, 2ème édition, éditions EMS, France, 2015, P 10.

الطريقة الموصى بها هي ما يسمى بطريقة رأس المال العامل التشغيلي المعياري، والمعروفة أيضًا باسم طريقة "الخبراء المحاسبين"، حيث أن رأس المال العامل للاستغلال هو الموارد اللازمة لتمويل احتياجات رأس المال العامل قصيرة الاجل للشركة (BFRE) المعبر عنها في أيام دوران رقم الأعمال خارج الرسوم<sup>1</sup>.

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = المخزون + حقوق الزبائن - ديون الموردين

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = (احتياجات رأس المال العامل/رقم الاعمال خارج الرسم) \* 360 يوم

## 2. رأس المال العامل FR:

يعرف رأس المال العامل بأنه الفرق بين الموارد والاستخدامات غير الدورية الثابتة للشركة، أي بين الموارد والاستخدامات المتعلقة بدورات التمويل والاستثمار<sup>2</sup>.  
يمكن حساب رأس المال العامل وفق منظورين هما<sup>3</sup>:  
من أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل = الموارد الدائمة - الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - القروض قصيرة الأجل

يوضح الشكل الموالي مفهوم رأس المال العامل من خلال الميزانية الوظيفية:

<sup>1</sup> Philippe Rousselot ; Jean-François Verdié. **La gestion de la trésorerie**, 2ème édition, éditions Dunod, France, 2004, P 18.

<sup>2</sup> Philippe Desbrières ; Evelyne Poincelot. **Gestion de trésorerie**, ibid. P 11.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي؛ يوسف قريشي. **التسيير المالي إدارة مالية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص ص 68، 69.

الشكل رقم (I-1): رأس المال العامل من خلال الميزانية الوظيفية

<p>استخدامات غير دورية ثابتة = التثبيات الاجمالية (غير مادية، مادية، مالية)</p>		<p>مصادر غير دورية ثابتة = أموال خاصة من مصدر خارجي + أموال خاصة من مصدر داخلي (احتياطات، اهتلاكات، مؤونات) + قروض طويلة ومتوسطة الأجل</p>	
	ر.م.ع		
	ر.م.ع.ا	الخزينة	

المصدر: ترجمة الطلبة اعتمادا على "Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot, *Gestion de trésorerie*, P 11."

### 3. الخزينة الصافية

تمثل الخزينة الصافية نتيجة للتوازن المالي للمؤسسة في تاريخ معين. عندما تكون الخزينة موجبة يعني أن المؤسسة لديها نقود متاحة على الفور. عندما تكون هذه الأخيرة سالبة فإنها تشير إلى أن تمويل المؤسسة يعتمد على مصادر خارجية (سحب على المكشوف، أرصدة دائنة بنكية)، وبالتالي فإنه يدفع مصاريف مالية للبنك.

و يمكن أن تحسب كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{الخزينة} = \text{قيم جاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

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

<sup>1</sup> مليكة زغيب؛ ميلود بوشنقير. التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 53.

كما يمكن حسابها كما يلي<sup>1</sup>:

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

يمكن أن تجد المؤسسة نفسها في ثلاث وضعيات للخزينة:

- **خزينة صفرية:** الموارد المالية كافية فقط لتلبية احتياجات رأس المال العامل ( $FRNG = BFR$ )، ولكن المخاطر المالية موجودة (إذا لم تكن هناك موارد يمكن تعبئتها) نظرًا لأن الشركة ليس لديها هامش أمان نقدي للوفاء بالنفقات الإضافية؛

- **خزينة سالبة:** رأس المال العامل لا يكفي لتمويل احتياجات رأس المال العامل ( $FRNG < BFR$ )، لذلك يجب على الشركة اللجوء إلى التمويل قصير الأجل (السحب على المكشوف المصرفي) لتلبية هذه الاحتياجات التشغيلية قصيرة الأجل، والتي تمثل مخاطر مالية لا ينبغي أن تستمر.

- **خزينة موجبة:** الوضع صحي، يتيح رأس المال العامل تمويل احتياجات رأس المال العامل بالكامل ( $FRNG > BFR$ ) وتوليد خزينة صافية.

يعطي الجدول الموالي حوصلة عن مختلف وضعيات التوازن المالي مع اخذ وضعية كل العناصر بعين الاعتبار:

<sup>1</sup> Dorothée Ansermino ; Yves Virton. **La gestion pour les nuls**, Edition First, Paris, France, 2021, P 179.

الجدول رقم (I-1): وضعيات التوازن المالي من خلال الميزانية الوظيفية

تحليل الوضعية	خزينة صافية	احتياجات رأس المال العامل	رأس المال العامل
احتياجات ر.م.ع ممولة كلياً بمصادر ثابتة، المؤسسة تنتج النقد، لكن لا يجب أن يكون مبالغاً فيه حيث سيكون مرادفاً لرأس مال عاطل.	TN>0	BFR>0	
احتياجات ر.م.ع ممولة جزئياً بمصادر ثابتة، لكن أيضاً بسلفات مصرفية مكلفة، يجب تحليل الخطر البنكي. طالما أن السحب على المكشوف من البنك معقول، فإن الوضعية ليست مقلقة، فكل شيء يعتمد على ربحية الشركة.	TN<0	BFR>0	FRNG>0
العناصر الثلاثة زائدة، من المهم فقط التحقق من أن المؤسسة لديها خزينة معقولة، وإلا فمن الضروري استثمار الفائض حتى تحصل على فائدة.	TN>0	BFR<0	
يتم تمويل ر.م.ع وجزء من الأصول الثابتة من خلال السحب على المكشوف. الوضع مقلق وخطير للغاية، لأن الشركة تعتمد كلياً على البنوك، يجب مراجعة تمويل النشاط بعمق، ما لم يكن الوضع استثنائياً ويمكن تفسيره.	TN<0	BFR>0	
الموارد الدائمة غير كافية لتغطية الاستخدامات الثابتة، التي تمول من موارد رأس المال العامل والنقد. سيكون من المعقول تعزيز الموارد المستقرة.	TN>0	BFR<0	FRNG<0
تعتمد المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة على العملاء والموردين، ولكن أيضاً على البنوك باستخدام السحب على المكشوف من البنوك. إنها في خطر مالي كبير.	TN<0	BFR<0	

المصدر: Dorothée Ansermino, Yves Virton. **La gestion pour les nuls**, Ibid. P 183

ثالثاً: الخزينة كرسيد للتدفقات النقدية<sup>1</sup>

هذه المقاربة تجعل من الممكن شرح التغيرات السابقة في النقد أو فهم تطوره المستقبلي بناءً على التدفقات التي تؤثر بشكل مباشر على النقد: المقبوضات والمدفوعات النقدية. تؤخذ جميع التدفقات في الاعتبار: تدفقات التشغيل (مشتريات المواد، والأجور، والرسوم الاجتماعية، وما إلى ذلك)؛ التدفقات المالية (الأقساط السنوية أو أقساط سداد القروض والقروض الجديدة وما إلى ذلك)؛ التدفقات الاستثنائية (الاستثمارات، التنازل عن الأصول، إلخ).

<sup>1</sup> Philippe Desbrières ; Evelyne Poincelot. **Gestion de trésorerie**, Op. Cit. P 14.

يمكن أيضًا إبراز التغير في النقد من قياس التدفق النقدي الناتج عن العمليات اليومية للمؤسسة، والتي تسمى الفائض النقدي التشغيلي (ETE)، والذي نطرح منه النفقات أو الدخل باستثناء العمليات المتعلقة بالاستثمار أو معاملات القروض:

حساب الخزينة انطلاقًا من رصيد التدفقات النقدية:

الخزينة النهائية = خزينة بداية الدورة

+ مقبوضات الفترة

- مدفوعات الفترة

حساب الخزينة انطلاقًا من الفائض النقدي التشغيلي:

الخزينة النهائية = الفائض الإجمالي للاستغلال - تغير احتياجات ر.م.ع = الفائض النقدي التشغيلي (ETE)

- الاستثمارات

+ التنازل على الأصول

+ قروض جديدة

- تسديد القروض

+ نواتج مالية

- مصاريف مالية

- ضرائب

+ تقديمات الشركاء

+ خزينة بداية الدورة

رابعًا: تحديد الخزينة من خلال طريقة النسب المالية

الهدف الرئيسي من طريقة النسبة المالية هو التقييم الدقيق لمحاسن وعيوب المؤسسة ومعرفتها بشكل أفضل. تعمل المعرفة الجيدة بالماضي على تحسين جودة التوقعات. الغرض من النسب النقدية هو قياس الملاءة في المدى

القصير والتي تعتمد على حجم رأس المال العامل، ولكن أيضًا على تكوين رأس المال المتداول والديون في المدى القصير<sup>1</sup>.

## 1. نسب رأس المال العامل<sup>2</sup>

✓ تعرف نسبة رأس المال العامل (نسبة التمويل الدائم) بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة راس المال العامل} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الدائمة}}.$$

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من 1، أي يجب أن يكون رأس المال العامل موجبًا.

✓ نسبة تغطية رأس المال العامل للمخزونات تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة تغطية راس المال العامل للمخزونات} = \frac{\text{راس المال العامل}}{\text{المخزونات}}.$$

تشير هذه النسبة إلى قدرة رأس المال العامل على تغطية المخزون، وقدرة المؤسسة على تمويل قيمها المتاحة

من خلال الديون قصيرة الأجل.

## 2. نسب السيولة<sup>3</sup>

✓ نسبة السيولة العامة:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

تبين لنا هاته النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة في الأجل المحدد، كما تبين لنا مدى

تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل ويجب على المؤسسة أن تحقق أكبر من الواحد، فإذا كان أقل من

الواحد فهي حالة سيئة أو خطيرة ولهذا يجب على المؤسسة أن تراجع هيكلها المالي بزيادة ديونها الطويلة أو رأس

مالها الخاص أو بتخفيض ديونها قصيرة المدى.

✓ نسبة السيولة الخاصة

$$\text{نسبة السيولة الخاصة} = (\text{قيم جاهزة} + \text{قيم قابلة للتحقيق}) / \text{ديون قصيرة الأجل}$$

<sup>1</sup> تم الاطلاع عليه في 20/05/2022 على الساعة 23:30 [www.cours.gratuit.com](http://www.cours.gratuit.com)

<sup>2</sup> GRANDGUILLOT(B) et (F). **Analyse Financière**, édition Guliano, 2016, P 146.

<sup>3</sup> Piere conso. **La gestion financière de l'entreprise**, Dunod, France, 7<sup>ème</sup> édition, P 623.

تسمى أيضا بنسبة الخزينة العامة أو المختصرة، حيث تحسب بعد حساب نسبة السيولة العامة وذلك للتحقق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق الخاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، ولا يجب أن تكون هذه النسبة كبيرة حيث حُدد الحد الأدنى لها ب 0,3 والحد الأقصى لها هو 0,5 وهو حد الضمان.

✓ نسبة السيولة الحالية (الآنية):

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \text{قيم جاهزة} / \text{ديون قصيرة الأجل}$$

نقوم بحساب هذه النسبة لمقارنة السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة وبين الديون القصيرة الأجل، ففي حالة ما إذا كانت مدة تسديد القروض قصيرة الأجل قصيرة جدا يجب أن تكون هذه النسبة تساوي على الأقل الواحد.

أما في حالة وجود ديون مدة استحقاقها تزيد عن الشهر فهنا تكون هذه النسبة أقل من الواحد ومن المستحسن أن تكون محصورة بين 0,2 و 0,3.

### 3. نسب دوران احتياجات رأس المال العامل<sup>1</sup>

#### ✓ مدة دوران الحقوق على الزبائن

يقيس معدل دوران الحقوق على الزبائن متوسط شروط التحصيل لعملاء المؤسسة (متوسط مدة الائتمان الممنوح من قبل المؤسسة بالإضافة إلى أي مدفوعات متأخرة). يتم احتسابها بقسمة الحقوق على الزبائن مع متوسط حجم رقم الاعمال اليومي.

$$\text{مدة دوران حقوق الزبائن} = (\text{الحقوق على الزبائن} / \text{رقم الاعمال مع احتساب الرسوم}) * 365 \text{ يوم}$$

#### ✓ مدة دوران ديون الموردين

تقيس نسبة دوران ديون الموردين متوسط شروط الدفع للمؤسسة (المواعيد النهائية الممنوحة من قبل مورديها بالإضافة إلى التأخيرات)، من خلال ربط ديون الموردين بمتوسط المشتريات اليومية.

$$\text{مدة دوران ديون الموردين} = (\text{ديون الموردين} / \text{المشتريات مع احتساب الرسوم}) * 365 \text{ يوم}$$

<sup>1</sup> Pierre Vernimmen. **Finance d'entreprise**, édition Dalloz, 19<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2021, P 23.



### ✓ مدة دوران المخزونات

تحدد دقة المعلومات المحاسبية حساب معدل دوران المخزون. في الواقع، اعتمادًا على المعلومات المقدمة، سيكون التحليل قادرًا على تقييم مدة الدوران الحقيقية، أو الرضا عن النسب التقريبية التي تقارن البيانات غير المتجانسة.

يمكن في بداية الامر، حساب مدة دوران اجمالية، غير معبرة بالقيمة المطلقة، لكنها مهمة في إطار تحليل الاتجاهات:

$$\text{(المخزونات / رقم الاعمال خارج الرسوم)} * 365 \text{ يوم} = \text{عدد الأيام من رقم الأعمال}$$

يمكن للتحليل أيضًا، إذا كان يحتوي على معلومات محاسبية مفصلة للغاية، أن يحسب دوران كل نوع من أنواع المخزون (خاصة المواد الخام والسلع)، ويميز نسب الدوران التالية:

$$\text{(مخزون المواد الاولية / المشتريات السنوية م.أ خارج الرسوم)} * 365 \text{ يوم} = \text{عدد الأيام من المشتريات}$$

$$\text{(مخزون البضاعة / المشتريات السنوية بضاعة خارج الرسوم)} * 365 \text{ يوم} = \text{عدد الأيام من المشتريات}$$

$$\text{مخزون المواد التامة / التكلفة السنوية للمبيعات} * 365 \text{ يوم} = \text{مدة دوران المواد التامة الصنع}$$

### المطلب الثاني: قائمة التدفقات النقدية وأهم مؤشراتهما

تعكس قائمة التدفقات النقدية كيف تقوم المؤسسة بتوليد واستخدام النقد في أنشطتها التشغيلية والتمويلية والاستثمارية كما يوضح قدرة هذه الاخيرة على العمل على المدى القصير والطويل بفضل سيولة كافية فهو يعد على أساس نقدي.

### الفرع الأول: قائمة التدفقات النقدية

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على العلاقة بين الخزينة والتدفقات النقدية، فهي نتيجة أو رصيد للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

## أولاً: التدفقات النقدية وتصنيفاتها

### 1. تعريف التدفقات النقدية

التدفقات النقدية هي عبارة عن: "التدفقات الواردة أو المستلمة والتدفقات الخارجة أو المدفوعة من النقدية وما يعادلها"<sup>1</sup>.

ويعرف التدفق النقدي بأنه: "زيادة أو نقص في النقدية أو في البنود الشبه نقدية وهي الاستثمارات قصيرة الأجل عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى مبالغ نقدية"<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها: "مؤشر للأموال التي تحصلت عليها المؤسسة أو دفعتها خلال فترة زمنية معينة، فهي تمثل جميع التدفقات الداخلة والخارجة للنقدية وما يعادلها، حيث أنها تساعد مستخدمي البيانات المالية في الحصول على المعلومات المتعلقة باستخدام الموارد المالية بأكملها تقريباً خلال فترة زمنية معينة"<sup>3</sup>.  
مما سبق يمكن تعريف التدفقات النقدية بأنها كل حركات النقدية الخارجة أو الداخلة من وإلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

### 2. تصنيفات التدفقات النقدية

يتم تصنيف التدفقات النقدية على أساس نشأتها أي مصدرها، كما يلي<sup>4</sup>:

#### 1.2. التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

تشتق التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بشكل أساسي من الأنشطة الرئيسية لتوليد الإيرادات في المؤسسة ويعتبر هذا مؤشر مهم على القوة المالية للمؤسسة لأنه يمثل مصدر مهم للتمويل الداخلي، ينظر عادة مستخدمو البيانات المالية إلى التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية كمقياس لقدرة المؤسسة على المحافظة على قدرتها التشغيلية ودعم الأنشطة الأخرى مثل تسديد الديون والإقتراضات ودفع توزيعات الأرباح على المساهمين وتنفيذ الاستثمارات دون اللجوء إلى تمويل خارجي.

<sup>1</sup> محمد أبو نصار؛ جمعة حميدات. معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 91.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف. إدارة العمليات النقدية والمالية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95.

<sup>3</sup> Bingilor Paymaster Frank; Oyadonghan Kereotu James. **Cash Flow And Corporate Performance**, European Journal Of Accounting Auditing And Finance Research, United Kingdom, Vol 02, No 07, September 2014, P78.

<sup>4</sup> شدى عبد الحسين جبر؛ سارة عبد الملك عبد الحميد. تحليل جودة سيولة المصارف باستخدام قائمة التدفقات النقدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 111، 2017، ص 331.

## 2.2. التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

ترجع أهمية إظهار التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية في قسم منفصل بالقائمة إلى أن تلك التدفقات توضح إلى أي مدى تم تخصيص مصادر لتوليد أرباح وتدفقات نقدية مستقبلية مثل التدفقات الناتجة عن شراء الممتلكات، العائدات والفوائد المستلمة وتوزيع الأرباح وغيرها.

## 3.2. التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

وهي التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة التي تخص رأس المال المملوك وهيكل الاقتراض في المؤسسة مثل التدفقات المتعلقة بشراء سندات الخزينة وبيعها، توزيعات الأرباح النقدية المدفوعة إلى الملاك، النقدية المستلمة من إصدار أدوات دين والنقدية المدفوعة لإطفائها، الحصول على قروض من الغير وتسديدها نقدا، النقدية المستلمة كزيادة لرأس المال والمدفوعة له كتخفيض<sup>1</sup>.

### ثانيا: مؤشرات قائمة التدفقات النقدية

### أولا: قائمة التدفقات النقدية وأهدافها

#### 1. تعريف قائمة التدفقات النقدية

يمكن تعريف قائمة التدفقات النقدية بأنها "قائمة تقدم نوعية من المعلومات عن مصادر الأموال (التدفقات الداخلة)، واستخدامات الأموال (التدفقات الخارجة) خلال الفترة التي تعد عنها القوائم المالية للمنشأة، هذه المعلومات التي تقم القائمة تتصف بالاعتمادية والموضوعية المناسبة، مما يزيد من فاعليتها في الكشف عن بعض الأمور الهامة عن إثر أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل على سيولة المنشأة في القصر الأجل"<sup>2</sup>. تعرف كذلك بأنها "عبارة عن جدول يوضح لنا مدفوعات ومتحصلات لمؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة، ويختلف هذا الجدول عن الجداول المالية الأخر لأنه يساعد المؤسسة في تقييم مدى قدرتها على توليد الأموال في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد جمال الجعارات. اتجاهات النظام المحاسبي الجزائري المالي والعمومي على ضوء التجارب الدولية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى، الدولي دور

معايير المحاسبة الدولية في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 24 و25 نوفمبر، 2014، ص 54.

<sup>2</sup> عبد الحميد محمد العليمي. قائمة التدفقات النقدية كأداة في التنبؤ بالفشل المال للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية

والمصرفية، القاهرة، مصر، 2010، ص 25.

<sup>3</sup> كافي ياسين. دور مؤشرات قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، الجزائر، 2016، م، ص 7.

و تعرف أيضا بأنها "هي القائمة التي تفسر لنا المتحصلات النقدية والمدفوعات التي حدثت خلال الفترة، أي من أين أتت و أين أنفقت، و تفسر لنا أسباب التغير في رصيد النقدية، و هذه المعلومات لا يمكن أن يصل إليها باستخدام القوائم المالية الأخرى، و تغطي قائمة التدفقات النقدية فترة زمنية محددة"<sup>1</sup>.  
بناء على ما سبق يمكن القول ان قائمة التدفقات الخزينة عبارة عن قائمة مالية الزامية، تعطي حوصلة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة والتي تصنف تدفقات نقدية ناتجة عن الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية خلال فترة زمنية معينة (الفترة المالية).

## 2. أهداف قائمة التدفقات النقدية

يسمح جدول التدفقات النقدية بما يلي<sup>2</sup>:

- تقييم عواقب الخيارات الاستراتيجية للمديرين على التدفق النقدي؛
- للإبلاغ عن قدرة الشركة:
  - ✓ لتوليد النقد من نشاطها؛
  - ✓ للوفاء بالتزاماتها؛
  - ✓ تمويل سياسة النمو الخاصة بها دون اللجوء إلى التمويل الخارجي.
- تقييم ملاءة الشركة؛
- تحليل منشأ الفائض أو العجز النقدي؛
- دراسة استخدام الموارد النقدية.
- قياس الحاجة إلى التمويل الخارجي؛
- لإقامة مقارنات بين النتائج والتدفقات.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد. التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 م، ص 246.

<sup>2</sup> GRANDGUILLOT(B) et (F). **Analyse Financière**, Op. Cit. 2016, P 168.

### 3. نموذج قائمة التدفقات النقدية

الجدول الموالي يمثل قائمة التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة و هي الطريقة التي توصى بها المعايير الدولية للمحاسبة (IAS / IFRS) وكذا النظام المحاسبي المالي من خلال المادة 240-3 من الجريدة الرسمية<sup>1</sup>، أما الطريقة الغير مباشرة فتتمثل في تسوية النتيجة الصافية للسنة المالية مع الاخذ في الحسبان:

- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (اهتلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات تغيرات الموردين...)
- التفاوتات أو التسويات (ضرائب مؤجلة...)
- التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة) وهذه التدفقات تقدم كلا على حدا.

---

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المطبعة الرسمية، الجزائر، العدد 19، الصادر في 25 مارس 2009، ص 26.

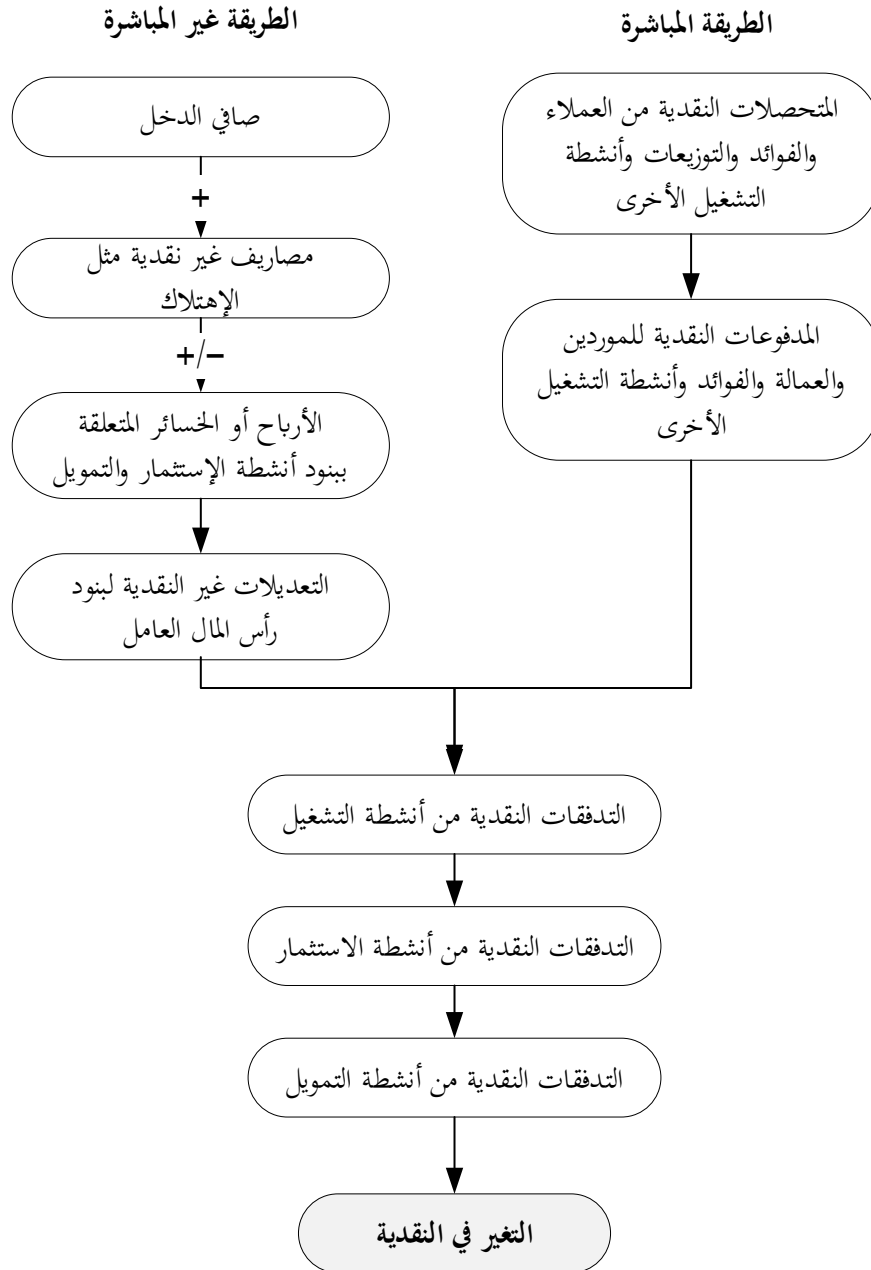
الجدول رقم (I-2): عرض قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة

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

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المطبعة الرسمية، الجزائر، العدد 19، الصادر في 25 مارس 2009، ص 35.

يمكن من خلال الشكل الموالي توضيح الاختلافات الأساسية بين الطريقتين:

الشكل رقم (I-2): الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة



المصدر: طارق عبد العال حماد. الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، سنة 2005، ص 822.

### ثالثاً: المؤشرات المستخرجة من قائمة تدفقات الخزينة

تتميز المؤشرات والنسب المستخلصة من قائمة التدفقات النقدية بقوتها ومقدرتها على اعطاء صورة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقييم جودة الأرباح، وجودة السيولة، وكذلك المرونة المالية، فيما يلي عرض لاهم المؤشرات<sup>1</sup>:

#### 1. مؤشرات تقييم جودة الأرباح

هذا المقياس يؤشر مدى أهمية ارتفاع النقدية المحصلة خلال السنة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، فكلما ارتفع صافي التدفق النقدي كلما ارتفعت نوعية وجودة الأرباح، ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الأرباح نذكر:

نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية = التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية / متطلبات النقدية الأولية (قصيرة الأجل)

ويقصد بمتطلبات النقدية الأولية، التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية والفوائد المدفوعة وسداد الديون المستحقة (قصيرة الأجل).

مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية (قصيرة الأجل) / صافي الدخل

توضح هذه النسبة مدى قدرة أرباح الشركة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

نسبة التدفق النقدي التشغيلي = جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية / صافي المبيعات

تعكس هذه النسبة مدى كفاءة سياسات الائتمان في تحصيل النقدية.

#### 2. مؤشرات جودة السيولة

توفر السيولة لجميع المؤسسات جانب الأمان في أنشطتها من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية، وبما أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية يمثل الأساس الذي يعتمد عليه في توفير

<sup>1</sup> منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل؛ عبد الناصر نور. التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 164-167.



## الفصل الأول: عموميات حول إدارة التدفقات النقدية وجائحة كوفيد-19

السيولة، فإن قائمة التدفقات النقدية توفر معلومات مهمة في هذا الجانب، كما أنه يوفر معلومات عن الكفاءة في سياسات التحصيل وكفاءة سياسة الذمم المدينة، ومن أهم النسب التي تقيس جودة السيولة هي:

**نسبة تغطية النقدية = صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية / جملة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية.**

وتؤثر هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تنتج نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية وتمويلية، وما مدى الحاجة للتمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أدوات الملكية أو من خلال كلا الطريقتين.

**نسبة الفائدة المدفوعة = الفوائد المدفوعة / صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية**

توفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى استفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض. إن ارتفاع هذه النسبة يؤشر حقيقة احتمال وقوع المؤسسة إلى مشاكل سيولة.

### 3. مؤشرات تقييم السياسة المالية للمؤسسة

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية، ومن أهم هذه النسب:

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

وتعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة في توزيع الأرباح واستقرار هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى.

**نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات = المتحصلات النقدية المحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات / التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية**

توفر هذه النسبة مؤشرا على مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات المالية في الأسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطتها التشغيلية.

نسبة الإنفاق الرأسمالي = الإنفاق الرأسمالي / التدفقات النقدية الداخلة من إصدار الأسهم والسندات والقروض طويلة الأجل

قياس هذه النسبة يوفر مؤشراً على مدى مساهمة مصادر التمويل في الاستثمار في الأصول الثابتة، وانخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة الاستثمار في المخزون وزيادة الاستثمارات المالية.

هناك مؤشرات أخرى لقائمة التدفقات النقدية أهمها:

### مؤشر المرونة المالية<sup>1</sup>

تعبر المرونة المالية عن قدرة الشركة على الاستجابة والتكيف مع الأزمات المالية والاحتياجات الطارئة وانتهاز الفرص غير المتوقعة.

نسبة تغطية النقد للدين = صافي النقد المتوفر من الأنشطة التشغيلية / متوسط مجموع الالتزامات

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

### مؤشر التدفق النقدي الحر (المتاح)<sup>2</sup>

نسمي التدفق النقدي المتاح (Free cash flow)، الفرق خلال فترة معينة، بين الفائض النقدي التشغيلي ونفقات الاستثمار.

التدفق النقدي الحر = صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية - التدفقات النقدية الخارجة المخصصة للاستثمار في الآلات والمعدات والأصول طويلة الأجل

إذا كان هذا التدفق النقدي الحر سلبياً، فسيتمتعين تعبئة الموارد المالية لتغطية هذا الاحتياج النقدي.

<sup>1</sup> راغب الغصين؛ منال الموصللي. أهمية مقاييس التدفقات النقدية في اتخاذ القرار الاستثماري في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 35، العدد 02، 2013، ص 214.

<sup>2</sup> Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, Op. Cit. 2021, P 26.

### المطلب الثالث: ماهية إدارة التدفقات النقدية

فيما يلي ومن خلال ما سبق سنتعرض لمفهوم إدارة التدفقات النقدية وأهدافها كما يلي:

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة التدفقات النقدية وأهدافها

#### أولاً: مفهوم إدارة التدفقات النقدية وأهدافها

#### 1. تعريف إدارة التدفقات النقدية

إدارة التدفقات النقدية أو إدارة النقد تركز على معالجة المقبوضات والمدفوعات وتعتبر من المهام الأساسية للمسير المالي، فهي تتمثل أساساً في التوفيق بين الربحية والسيولة، فارتفاع رصيد الخزينة يمثل القوة المالية للمؤسسة لكن التمادي في ذلك يؤدي إلى التوقف التدريجي لتلك القوة ويؤدي بها إلى فقدان الفرص تحقيق الربح.

تعرف إدارة التدفقات النقدية بأنها: "إدارة كلا من التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة (المتحصلات والمدفوعات النقدية) للوصول إلى حالة توازن بينهما لجعل الرصيد النقدي ضمن الحدود المطلوبة"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: "المصلحة التي تقوم بتسيير ومراقبة كل التدفقات النقدية للمؤسسة، ويتم ذلك لضمان الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة وبأقل كلفة أي إدارة النقدية بشكل أمثل، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا تمكنت المؤسسة من تقدير احتياجاتها التمويلية والتدفقات الإضافية"<sup>2</sup>.

هي كذلك: "إدارة التدفقات النقدية المستندة إلى تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، هي عبارة عن تقنية للإسراع بالعائدات النقدية وتأخير المدفوعات، فهي عملية مراقبة ومراجعة وتنظيم التدفقات النقدية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

يمكن مما سبق تعريف إدارة التدفقات النقدية على أنها عملية تركز على معالجة ومتابعة المقبوضات والمدفوعات، لضمان قدرة المؤسسة على سداد ما عليها من ديون أو التزامات وبأقل تكلفة، مع تعظيم عوائد التوظيفات الناتجة عن فوائض النقدية، أي إدارة النقدية تعتمد على مراعاة عنصري الأمان والمردودية.

<sup>1</sup> جليل كاظم مدلول العارضي. الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 249.

<sup>2</sup> رجم نصيب. إدارة الخزينة دروس وتطبيقات، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 9.

<sup>3</sup> Petr Polák; Ivan Klusacek. **Centralization of Treasury Management**, First Edition, Business Perspectives, Ukraine, 2010, P 20.

## 2. أهداف إدارة التدفقات النقدية

تعتبر إدارة التدفقات النقدية بشكل عام من مهام المسؤول المالي للمؤسسة، تتمثل أهدافها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ادارة ومراقبة جميع التدفقات النقدية للشركة، فهي تعتمد على التوازن بين الملاءة المالية والربحية؛
- مهمتها الرئيسية هي تجنب النقص في السيولة عن طريق تعديل التدفق النقدي اليومي؛
- تساهم إدارة النقد أيضًا في تحقيق هدف الربحية من خلال تقليل، من ناحية تكلفة وحجم التمويل المستخدم، من خلال تحسين استثمار الفوائض النقدية في المدى القصير؛
- تشارك في إدارة المخاطر المالية من خلال تنفيذ أدوات التحوط أو المضاربة في المناطق التي تواجه تقلبات وتسارع في السوق بشكل حاد، لا سيما فيما يتعلق بأسعار الفائدة.

ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لإدارة التدفقات النقدية يتمثل في تعجيل التدفقات النقدية الداخلة وإبطاء التدفقات النقدية الخارجة، بحيث تمكث النقدية لدى المؤسسة أقصى فترة ممكنة بغية استثمارها وتحقيق العوائد منها.<sup>2</sup>

### ثانيا: دور إدارة التدفقات النقدية والمشاكل التي تواجهها

#### 1. دور إدارة التدفقات النقدية:

تلعب إدارة النقد دورًا رئيسيًا في الإدارة المالية للشركة، فهي تقوم على التوازن بين الملاءة المالية والربحية.

#### 1.1. الملاءة المالية:

تشير الملاءة إلى قدرة المؤسسة على ضمان سداد ديونها المستحقة في أي وقت بفضل أصولها المتاحة. بمعنى آخر، من الضروري أن يكون لهذه الأخيرة وضع نقدي إيجابي بشكل دائم.<sup>3</sup>

القضية هنا هي استقلالية المؤسسة. في الواقع، فإن المؤسسة ذات السيولة النقدية السالبة ستكون عرضة لخطر الإفلاس. ومع ذلك، فإن وجود رصيد نقدي إيجابي يتعارض مع القيد المالي الثاني، وهو الربحية.

#### 2.1. الربحية:

<sup>1</sup> MILARD MBELO. **Indicateur de l'équilibre financier d'une entreprise**, institut supérieur de commerce de Kinshasa ; licence 2013.

<sup>2</sup> وليد زكريا صيام؛ حسام الدين الخدش. تأثير التدفقات النقدية على القيمة السوقية لسهم الشركات الصناعية، مجلة الاقتصاد 2003 والإدارة، الأردن، المجلد 17، العدد 01، ص 70.

<sup>3</sup> ELIC Cohen. **Réflexion sur la gestion de trésorerie**, MBA Finance, Editions d'organisation, Paris, 2010, P 94.

لربحية تقيس العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج. الربحية هي قيد مهم يجب احترامه لأنها تمثل القيمة التي أنشأتها المؤسسة. يعود الفضل في ذلك إلى سداد القروض، أو استمرار المساهمين في مشاركتهم، أو أن المؤسسة تمول نفسها بنفسها.

لذلك، على المدى القصير، تتعارض الربحية والملاءة المالية. في الواقع، لكي تكون المؤسسة قادرة على الوفاء، من الضروري أن يكون لديها تدفق نقدي إيجابي. لكن الأخير يمثل مبلغاً غير مستخدم، مما يقلل من الربحية. هذا هو السبب في أن العديد من الشركات لديها هدف "صفر نقدي"، أو بتعبير أدق، إيجابية وقريبة من الصفر نقدي.

## 2. المشاكل التي تواجه إدارة التدفقات النقدية<sup>1</sup>

إن مصادر مشاكل الخزينة التي يمكن أن تواجهها أي مؤسسة، قد تكون مشاكل هيكلية أو دورية. فيجب أن يكون التحليل موافقاً لدرجة خطورة المشاكل. هذه الأخيرة يمكن أن تشمل الجزء العلوي من الميزانية العمومية (رأس المال العامل) أو الجزء السفلي من الميزانية العمومية (احتياجات رأس المال العامل) أو في بعض الحالات، كليهما كما يمكن أن تنشأ مشاكل أخرى أيضاً بسبب طريقة تنظيم إدارة التدفقات النقدية.

### 1.2. المشاكل الهيكلية للخزينة

هذه المشاكل الهيكلية للخزينة هي أساساً مشاكل متوسطة وطويلة الأجل وتتمثل عادة في صعوبات مثل عدم كفاية رأس المال العامل التي يمكنها خلق مشاكل الخزينة، وإن أردنا التطرق إلى الأسباب الرئيسية لهذا المشكل نجد ما يلي:

- مبلغ كبير الاستثمارات محصل في شكل أصول ثابتة- مادية وغير مادية؛
- استثمارات مالية جد هامة (شراء سندات)؛
- عدم كفاية الأموال الدائمة الراجع إلى:
  - ✓ قلة الأموال الجماعية للمؤسسة؛
  - ✓ قلة الديون المتوسطة والطويلة الأجل للمؤسسة؛
  - ✓ قلة الأرباح الموضوعة في الاحتياطات؛
  - ✓ الخسارات المتعاقبة وبالتالي ضعف المردودية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Philippe Rousselot ; Jean-François Verdié. **La gestion de la trésorerie**, Op. Cit. PP 14-16.

فيجب إذا في هذه الحالات إنشاء هيكل مالي مستقر في المؤسسة وذلك بإعادة هيكلة أعلى الميزانية وتحسين مردودية نشاطها، وبالتالي قدرتها على تحقيق الأرباح.

هناك سلسلة ثانية من المشاكل الهيكلية، وهي المتعلقة بالاحتياج في رأس المال العامل الواجب تمويلها، أي التباين في نشاط المؤسسة، ويمكن ذكر:

- مستويات كبيرة من المخزونات،

- آجال تسديد ممنوحة للزبائن طويلة جدا.

هذا الاحتياج لرأس المال العامل الغير مرغوب فيه للتوازن المالي للمؤسسة، يجبرنا إلى اتخاذ اجراءات على مستوى أسفل الميزانية وبالتالي إنعاش وضعية الخزينة في المؤسسة.

## 2.2. المشاكل الدورية للخزينة

نقصد بالمشاكل الدورية المشاكل التي تمس المدى القصير، والتي تنحصر في التدفقات القصيرة الأجل لنشاط المؤسسة وبالتالي حركات التحصيلات (المقبوضات) والمصاريف (المدفوعات). والأسباب المعروفة لهذه المشاكل تتمثل في:

- التغيرات الفصلية للنشاط الذي يؤدي إلى احتياجات مهمة في الخزينة في بعض فترات السنة؛ وهو الحال في بعض الصناعات الغذائية، صناعات الألعاب، وصناعات معدات الترحلق... إلخ؛

- التضخم الغير المتوقع في المخزونات الناتج عن إلغاء الطلبات؛

- التأخر أو الاغفال عن التسديد لبعض الزبائن الذي ينجر عنه نقص في الإيرادات أو التحصيلات.

- تدفقات ذات طبيعة عشوائية أو غير متوقعة مثل حدوث حروب، نزاعات اجتماعية، إضرابات... إلخ؛

إن إيجاد حلول لهذه المشاكل الدورية ليس امرا سهلا، حيث يمكن أن تكون هذه الحلول في اختيار طرق تمويل ملائمة مثل القروض الموسمية، أو استعمال تقنيات أخرى مثل تحويل الفواتير أو التأمين على القروض.

## 3.2. المشاكل التنظيمية

وترتبط المشاكل التنظيمية بالترتيبات المتخذة داخل المؤسسة لتسهيل عمل المديرين الماليين للمؤسسة. وهكذا يمكن الحصول على معلومات خاطئة عن حالة أرصدة الحسابات المصرفية عن طريق متابعة التاريخ المحاسبي للعمليات المصرفية. هنا يمكن أن تكون المصادر على النحو التالي:



2. عرض نموذج لورقة القيمة

الجدول رقم (I-3): عرض ورقة القيمة

الجمعة	الخميس	الاربعاء	الثلاثاء	الاثنين	التحركات بتاريخ القيمة
5	4	3	2	1	
					التحصيلات: خصم الشيكات النقدية تسليم الشيكات خارج الموقع استلام نقدي أوراق تجارية للتحصيل إشعار بالخصم المباشر تحويل مستلم تحصيلات اخرى
					مجموع التحصيلات
					المصاريف: إصدار شيكات صغيرة إصدار شيكات كبيرة أوراق تجارية موطنية تحويل مصدر مصاريف أخرى
					مجموع المصاريف
					الرصيد قبل القرارات
					القرارات: الخصم متوسط الاجل قروض الخزينة
					الرصيد بعد القرارات

المصدر: Philippe Rousset ; Jean-François Verdié. **La gestion de la trésorerie**, Ibid. P 93



### 3. التوفيق بين حسابات المؤسسة لدى البنوك<sup>1</sup>

المؤسسة عموماً لها عدة حسابات في بنوك مختلفة. في الواقع عند طلب قرض يستطيع البنك المقرض أن يطلب فتح حساب ووضع مبلغ معين كضمان، ومن جهة أخرى، فالمؤسسة عندما تضع أموالها في حسابات متعددة فإنها تضع البنوك موضع المنافسة وعليه فأمين الخزينة يجب أن يقوم على الفور بحساب مجموع الأموال في حساباتها المختلفة وبالتوفيق بين الحسابات الدائنة والمدينة.

### 4. تسيير تغيرات مختلف عناصر احتياجات رأس المال العامل<sup>2</sup>

تحرص المؤسسة على رفع كفاءة إدارة النقدية عن طريق إتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على الاحتفاظ بالحجم المناسب من الأرصدة النقدية، حيث أن النقدية تعتبر أصلاً لا يحقق أي إيرادات، وبالتالي فإن تضخم الرصيد النقدي يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول مما يقلل من معدل العائد على الاستثمار ومن أهم العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية باللعب على تخفيض احتياجات رأس المال العامل.

#### ثانياً: الموازنة التقديرية للخزينة

تعتبر الموازنة التقديرية للخزينة أو موازنة الخزينة (مخطط الخزينة في بعض المراجع) من الموازنات الهامة، تعمل على إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، وإظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل، كما أنها تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر تدفق النقدية وأوجه استخدامها.

### 1. تعريف الموازنة التقديرية للخزينة

" موازنة الخزينة هي الانعكاس النقدي لجميع موازنات وتقديرات المؤسسة. الموازنات المعنية متعددة: ميزانية المبيعات، التكاليف، التموينات، وأيضاً الاستثمارات أو البحث والتطوير...، فالغرض منها هو عرض الحركات الأموال المختلفة، ليس فقط من حيث الحجم، ولكن أيضاً من حيث الزمن وجمعها ضمن الإطار الزمني المقترح"<sup>3</sup>. تتمثل وظيفة المسؤول المالي في المقام الأول في ضمان توافر الأموال عند الحاجة. لذلك من الضروري وضع توقعات دقيقة نسبياً لهذه الاحتياجات. تستند هذه التوقعات بشكل عام على الميزانية النقدية التقديرية.

<sup>1</sup> Stéphane Griffiths. **Gestion Financière**, Op. Cit. P 177.

<sup>2</sup> Stéphane Griffiths. **Gestion Financière**, Ibid. P 177.

<sup>3</sup> Hubert De La Bruslerie ; Catherine Eliez. **Trésorerie D'entreprise**: Gestion des Liquidités et des risques, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, France, 2017, P 24.

يجب تمويل رصيد الاحتياجات الناتجة عن الفرق بين الاستثمارات واحتياجات الاستغلال من خلال الموارد النقدية وهذا ما يظهر في موازنة الخزينة، التي تدرس تطور الاحتياجات النقدية دون الحكم مسبقاً على الطريقة التي سيتم بها تمويل هذه الحاجة (السحب على المكشوف، الخصم، إلخ).

في الواقع، تقوم موازنة الخزينة ببساطة بإحصاء جميع الحركات أو التحصيلات أو المصروفات، التي تؤثر على السيولة النقدية للشركة وبالتالي تولد الحاجة إلى النقد. بما أن الميزانية النقدية يجب أن تأخذ في الاعتبار رصيد الاستثمارات مطروحاً منها التمويل الدائم، يجب دمج جميع التدفقات النقدية الناتجة عن هذه البنود في التاريخ الذي تؤثر فيه على نقد الشركة (البيع من الأصول أو العائدات أو سداد القروض، ودفع توزيعات الأرباح، وما إلى ذلك).

من بين تحصيلات المؤسسة ومصروفاتها بالطبع التحصيلات والمدفوعات المتعلقة بدورة الاستغلال. يجب تسجيل المشتريات والمبيعات وجميع التدفقات النقدية التشغيلية في تاريخ التسوية الفعلي<sup>1</sup>.

## 2. اعداد الموازنة التقديرية للخزينة<sup>2</sup>

يتم وضع الميزانية النقدية على أساس نوعين من التنبؤات (المقبوضات والمصروفات)، وهما أساس الجزأين الأولين من الميزانية النقدية.

### 1.2. تقدير المقبوضات (التدفقات النقدية الداخلة)

- مقبوضات التشغيل النقدية: هي في الأساس التحصيلات النقدية من المبيعات. يمكن تقسيمها بشكل مختلف من خلال التمييز بين:

✓ مبيعات المنتجات النهائية / مبيعات ثانوية؛

✓ تحصيل رقم الأعمال السابق / على رقم الأعمال المدرج في الموازنة؛

- المقبوضات غير التشغيلية: تشتمل على كل من قيمة التنازل عن الاستثمارات (صافي المبلغ) والإيرادات الاستثنائية الأخرى.

### 2.2. تقدير المدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة)

- المدفوعات التشغيلية:

✓ المشتريات؛

<sup>1</sup> Bruno SOLNIK. **Gestion financière**, 6<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, France, 2005, P 206.

<sup>2</sup> Ibid.

✓ مصاريف المستخدمين تحدد من خلال موازنة الأجور، دفع الاشتراكات الاجتماعية يخضع للقواعد السارية المفعول؛

✓ الأعمال الخارجية والتوريدات والخدمات؛

✓ ضريبة القيمة المضافة المستحقة؛

✓ الضرائب والرسوم الأخرى؛

✓ مصاريف مالية.

- المدفوعات غير التشغيلية:

✓ اقتناء الأصول الثابتة؛

✓ سداد القرض؛

✓ أرباح مستحقة الدفع؛

✓ ضريبة على الشركات.

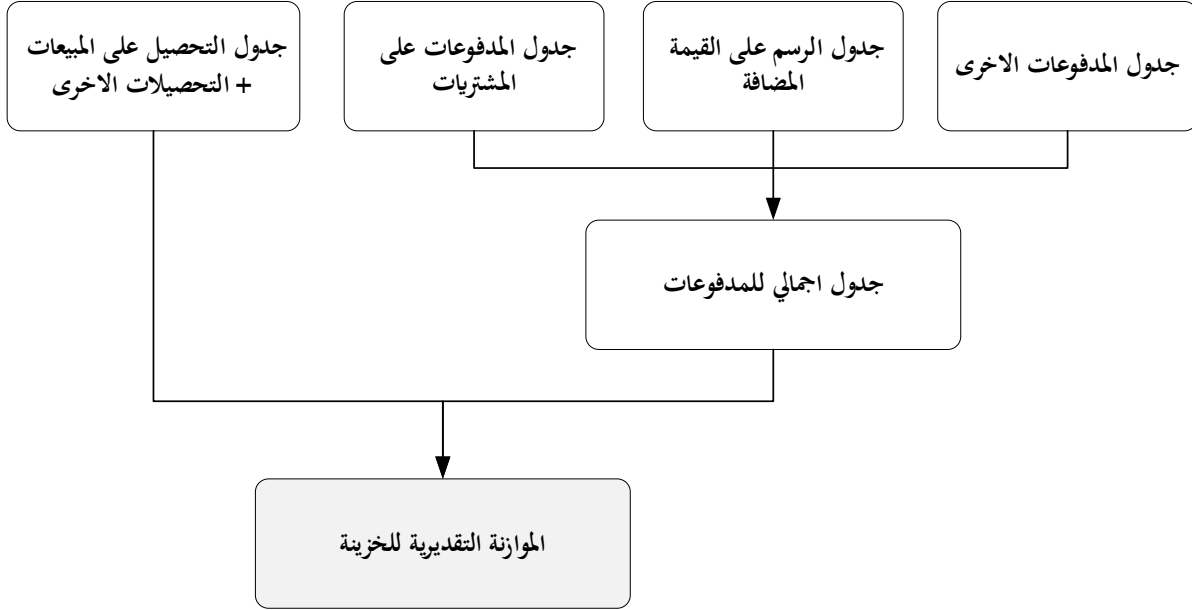
### 3.2. الرصيد النقدي

يمثل الرصيد النقدي الفرق ما بين المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الميزانية إضافة إلى الرصيد المتوفر في بداية فترة الميزانية، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه التزاماتها دون أي مشكلة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها أن تبحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الالتزامات خلال الفترة المذكورة).<sup>1</sup>

يمثل الشكل الموالي مخططاً لإعداد موازنة الخزينة:

<sup>1</sup> خالص صاني صالح. رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 243.

الشكل رقم (I-4): مخطط إعداد الموازنة التقديرية للخزينة



المصدر: Barreau Jean ; Delahaye Jacqueline. **Gestion financière**; 12ème édition DUNOD, Paris, 2003, P 439.

الجدول ادناه يوضح نموذج للموازنة التقديرية للخزينة كما يلي:

الجدول رقم (I-4): عرض الموازنة التقديرية للخزينة

ديسمبر	.....	فيفري	جانفي	البيانات
			+	1- مقبوضات الاستغلال مقبوضات على المبيعات السابقة مقبوضات على المبيعات التقديرية
			+	2- المقبوضات خارج الاستغلال
			+	مجموع المقبوضات
			-	3- مدفوعات الاستغلال مدفوعات على المشتريات السابقة مدفوعات على المشتريات التقديرية مصاريف المستخدمين و الأعباء الاجتماعية اشغال، تموينات، خدمات خارجية مصاريف أخرى للتسيير رسم على القيمة المضافة للتسديد ضرائب و رسوم اخرى مصاريف مالية
			-	4- المدفوعات خارج الاستغلال
			+	مجموع المدفوعات
			-/+	5- رصيد المقبوضات و المدفوعات الوضعية الابتدائية للخزينة الرصيد النقدي الادنى
			-/+	الرصيد المجمع قبل التمويل / التوظيفات
			+	تمويل: قروض جديدة
			-	تمويل: تسديدات
			-	توظيفات: مدفوعات
			+	توظيفات: مقبوضات
			-/+	الرصيد المجمع للخزينة بعد القرارات

المصدر: .: Hubert De La Bruslerie, Catherine Elie. **Trésorerie d'entreprise**, Op. Cit. P 27.

### ثالثاً: التسيير الأمثل للخزينة<sup>1</sup>

تؤدي دراسة التوفيق أو الموازنة بين الحسابات البنكية بشكل طبيعي إلى مفهوم الصفر النقدي، وهو عبارة عن نيرفانا حقيقي لأمين الخزينة، يؤدي إلى تقليل التكاليف المالية (حتى لو كان هذا القلق في السياق الحالي لأسعار فائدة منخفضة جداً أو حتى سلبية على المدى القصير، فإن هذا القلق يتلاشى...).

هذا الهدف مع ذلك وهمي! يدير أمين الخزينة حصة معينة من الحركات العشوائية، سواء كانت مدفوعات أو مقبوضات. ستكون توقعات التدفق النقدي غير دقيقة وسيصبح التسيير الأمثل هدفاً يصعب تحقيقه نظراً لأن هذه الأخيرة متعددة وضخمة. ومع ذلك، هناك العديد من التقنيات التي يمكن أن تحسن الإدارة بشكل كبير.

#### 1. الدراسات السلوكية

تحدد الشركة مواعيد السداد حسب عادات مورديها. ثم يتم تحديد متوسط أوقات السداد. في الحساب الذي تعتبر حركته مهمة، يجب تعويض الانحرافات عن المتوسط. يتيح ذلك للمؤسسة "تغطية" التسويات المتوقعة في القيمة مع فترة تأخير معينة، والتي يمكن أن تصل من 4 إلى 5 أيام.

يؤدي تحسين التنبؤات عن طريق الدراسات السلوكية مباشرة إلى تحسين إدارة التدفق النقدي. على أي حال، سيتم تغطية المدفوعات دائماً من خلال اتفاقيات السحب على المكشوف المبرمة مع البنوك، والمخاطرة الوحيدة للمؤسسة هي أن تجد نفسها مكشوفة لفترة معينة وبالتالي دفع الفائدة.

#### 2. الاتفاقيات بين المؤسسات

تؤدي إدارة التدفقات النقدية الجيدة إلى أرباح قابلة للقياس، لذلك من الطبيعي أن توافق المؤسسات في العلاقات التجارية على الاستفادة من هذه المكاسب. تم تطوير العديد من أنواع العقود لتسهيل وتأمين التسويات بين الشركات بشكل أكثر موثوقية.

لقد بذلت بعض المؤسسات جهداً لتظهر لعملائها الفوائد المشتركة لإجراءات إدارة النقد الخاصة بها وقد تفاوضت معهم في بعض الأحيان على ترتيبات في حالات محددة. مؤسسات أخرى، لحرصها على تقليل التكاليف المالية بسبب السحوبات الخارجية قصيرة الأجل، تمنح حسومات لعملائها حسب سرعة التسويات التي تم إجراؤها. ومع ذلك، فإن هذا النهج له حدود لأنه، لأسباب تجارية واضحة، من الصعب تطبيق العقوبات المنصوص عليها عندما لا يتم احترام العقود.

<sup>1</sup> Pierre Vernimmen. *Finance d'entreprise*, Op. Cit. PP 1081-1082.

### 3. أنظمة صندوق البريد

في أنظمة الصناديق المقفلة، يطلب الدائن من المدينين إرسال المدفوعات إلى صندوق البريد الذي يتحقق منه موظف بنك الدائن بانتظام. يتم بعد ذلك إدخال الأموال على الفور في الدائرة المصرفية دون المرور عبر أقسام المحاسبة في الشركة الدائنة. تقام "أماكن تعبئة" من قبل البنوك المختلفة وفق معايير جغرافية ووطنية. وبالتالي فهي تقدم خدمة إدارة سيولة متكاملة.

عندما توجد بنوك الدائن والمدين في نفس المكان، يمكن تصفية الشيكات على الفور. ما يمثل مدخر كبير للوقت. من المؤكد أن هذا النظام، الذي لا يزال مستخدمًا على نطاق واسع، لا سيما في الولايات المتحدة، سيتلاشى مع الانخفاض السريع في المدفوعات عن طريق الشيكات.

### 4. مراقبة الشروط البنكية

إن تسعيرات البنوك المعقدة والمتعددة تجعل مراقبتها عمليه صعبة. لذلك يتم دمج هذه المهمة بشكل أساسي في أنشطة أمين الخزينة. يتم وضع إجراءات منهجية تتعلق بعناصر التسعير من قبل المؤسسات. يمكن التحقق من شروط احتساب الفوائد والعمولات المتعلقة بالمعاملات من خلال تسوية المستندات المصرفية (خاصة جداول الفائدة وتذاكر العمولات agios) ومراقبة النقد. يمكن التحكم في العمولات الجزافية من خلال أخذ عينات، وهو أمر أكثر من اللازم، حيث أن إدارة البنوك بعيدة عن الكمال.

## المبحث الثاني: أزمة كورونا كوفيد-19

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف المرض، معرفة أصل المرض، أعراضه، وكيفية الوقاية منه وأهم الإجراءات التي اتخذتها الحكومات لمواجهة الأزمة وأثرها على الاقتصاد العالمي والجزائري.

### المطلب الأول: عموميات حول جائحة كورونا

#### الفرع الأول: مفهوم جائحة كورونا

##### 1. ماهية كوفيد-19:

أطلقت منظمة الصحة العالمية في 11 فبراير 2020 هذا الاسم لمرض تنفسي معدي جديد ظهر في الصين في اوائل ديسمبر 2019 ثم انتشر إلى بقية العالم مطلع عام 2020، وهذا المرض سببه فيروس (سارس كوف 2) (SRAS Cov 2):

✓ "كو" عن "كورونا"؛

✓ "في" عن "الفيروس"؛

✓ "د" تعني "المرض"، « Disease » باللغة الإنجليزية؛

✓ "19" لعام ظهور الحالة الأولى: 2019.

- **الجائحة:** هي وباء يغطي بلدان أو قارات متعددة أو هي وباء ينتشر بين البشر في مساحة كبيرة مثل قارة مثلا أو قد تتسع لتضم كافة أرجاء العالم، وقد ظهر عبر التاريخ العديد من الجوائح مثل الجدري والسل والطاعون الأسود وجائحة أنفلونزا الخنازير 2009 وفيروس الأنفلونزا H1N1 وفيروس كورونا كوفيد-19<sup>1</sup>.

- **أصل المرض:** تم اكتشاف الحالات الأولى لكوفيد-19 في 16 نوفمبر 2019 في مدينة ووهان في الصين، وبشكل أكثر دقة في سوق شعبي في المنطقة. هناك العديد من النظريات حول أصل الفيروس، وقد فشلت الدراسات التي أجرتها منظمة الصحة العالمية للأسف في العثور على إجابة دقيقة لهذا السؤال، ولكن يُشتبه في أن تكون بعض الحيوانات، مثل الخفافيش والبانجولين، هي مصدر هذا الفيروس.

<sup>1</sup> بياس منيرة؛ فالي نبيلة. الاقتصاد العالمي في مواجهة تحديات عملة الأوبئة-جائحة كوفيد 19 نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، جامعة سطيف 3- الجزائر، 2020، ص 75.



- مرض كوفيد-19: هو مرض يسببه فيروس كورونا 2 المسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (SARS-CoV-2)، الذي يُعرف أيضاً باسم فيروس كوفيد-19. وقد انتشر هذا المرض بشكل سريع عقب صدور أولى البلاغات على الإطلاق بشأن كوفيد-19 في كانون الأول/ديسمبر 2019. وفي كانون الثاني/يناير 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية أن تفشي هذا الوباء يمثل طارئة صحية عمومية مثيرة للقلق الدولي، وبحلول آذار/مارس 2020، عرّفته على أنه جائحة<sup>1</sup>.

- فيروس كورونا<sup>2</sup>: هو فيروس حيواني المصدر، مما يعني أنه انتقل من الحيوانات إلى البشر وظلت عدواه منذ ذلك الحين تنتقل بين البشر. وينقل الأشخاص المصابون بهذا المرض العدوى بالأساس عبر قطرات اللعاب أو النجيج الأنفي. وبالنسبة لمعظم الأشخاص، تتسبب العدوى بهذا الفيروس في أمراض تنفسية تتراوح حدتها من خفيفة إلى متوسطة ولا يتطلب التعافي منها علاجاً خاصاً. أما بالنسبة للمسنين والأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية مستبطنة، فمن المرجح أن تؤدي العدوى بهذا الفيروس إلى حالات مرضية خطيرة. هناك آلاف الأنماط المختلفة والتحورات من فيروس كورونا في أنحاء العالم، وهذا متوقع لأن الفيروسات تتحور طوال الوقت.

#### الجدول رقم (I-5): تسميات سلالات كوفيد-19

سلالات مثيرة للقلق		
البلد الذي سجلت فيه لأول مرة	التسمية العلمية	تسمية منظمة الصحة العالمية
بريطانيا	B.1.1.7	ألفا
جنوب افريقيا	B.1.351	بيتا
البرازيل	P.1	غامما
الهند	B.1.617.2	دلتا
عدة دول	B.1.1529	أوميكرون
سلالات مثيرة للاهتمام		
بيرو	C.37	لامبدا
كولومبيا	B.1.621	مو

المصدر: تم الاطلاع عليه في 2022/05/22 على الساعة 23:38 <https://www.bbc.com/arabic/science-and-tech-57696380>

<sup>1</sup> تم الاطلاع عليه في 2022/05/22 على الساعة 15:59 <https://www.iaea.org/ar/almawadie/covid-19>

<sup>2</sup> تم الاطلاع عليه في 2022/05/22 على الساعة 15:21 <https://www.iaea.org/ar/almawadie/covid-19>

2. أعراض كوفيد-19<sup>1</sup>: يؤثر مرض كوفيد-19 على الأفراد بأشكال مختلفة. ومعظم من يصابون بالعدوى تكون أعراضهم خفيفة أو معتدلة ويتعافون دون الحاجة إلى تلقي العلاج في المستشفى. يجب التماس العناية الطبية على الفور للأشخاص بأي من الأعراض الخطرة. الأشخاص المصابون بأعراض خفيفة والمتمتعون عمومًا بصحة جيدة عليهم معالجة أعراضهم في المنزل. يستغرق الأمر 5 إلى 6 أيام في المتوسط لظهور الأعراض بعد الإصابة بعدوى الفيروس، غير أن المدة قد تطول إلى 14 يوماً.

الجدول الموالي يوضح مختلف أعراض مرض كوفيد-19:

الجدول رقم (I-6): أعراض مرض كوفيد 19

الأعراض الأكثر شيوعاً:	الأعراض الأقل شيوعاً:	الأعراض الخطيرة:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحمى</li> <li>• السعال</li> <li>• التعب</li> <li>• فقدان حاسة الذوق أو الشم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التهاب الحلق</li> <li>• الصداع</li> <li>• الأوجاع والآلام</li> <li>• الإسهال</li> <li>• ظهور طفح جلدي أو تغير لون أصابع اليدين أو القدمين</li> <li>• احمرار العينين أو التهابهما</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة التنفس أو ضيق النفس</li> <li>• فقدان القدرة على الكلام أو الحركة أو التشوش</li> <li>• ألم الصدر.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات منظمة الصحة العالمية.

### 3. وسائل الوقاية من العدوى<sup>2</sup>

للقاية من عدوى كوفيد-19 وإبطاء وتيرة انتقالها، توصي منظمة الصحة العالمية بالقيام بما يلي:

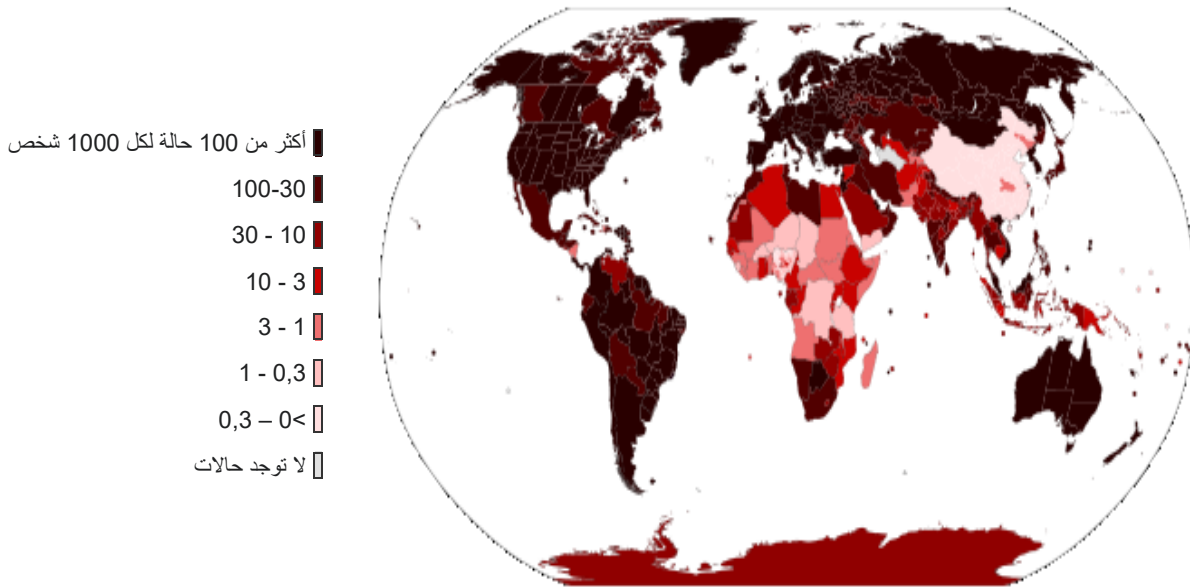
- ✓ اخذ اللقاح عندما يتوفر؛
- ✓ التباعد عن الآخرين مسافة متر واحد على الأقل، حتى لو لم يبد عليهم المرض؛
- ✓ ارتداء كمامة مثبتة جيداً عندما لا يكون التباعد البدني ممكناً أو عندما تكون في مكان سيئ التهوية؛

<sup>1</sup> تم الاطلاع عليه في 2022/05/22 على الساعة 16:07 [https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_3](https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab_3)

<sup>2</sup> تم الاطلاع عليه في 2022/05/22 على الساعة 16:07 [https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_3](https://www.who.int/ar/health-topics/coronavirus#tab=tab_3)

- ✓ اختيار الأماكن المفتوحة جيدة التهوية بدلاً من الأماكن المغلقة، وافتح النوافذ عندما تكون في مكان مغلق؛
- ✓ المواظبة على غسل اليدين بالماء والصابون أو تنظيفهما بمطهر كحولي؛
- ✓ الحرص على تغطية الفم والأنف عندما العطاس أو السعال؛
- ✓ البقاء في المنزل عند الشعور بالتوعك، والاعتزال حتى التعافي.

الشكل رقم (I-5): التوزيع الجغرافي لعدد المصابين بكوفيد 19 في العالم في 2022/05/21



المصدر: <https://fr.wikipedia.org> تم الاطلاع عليه في 2022/05/22 على الساعة 13:10

### الفرع الثاني: الإجراءات والتدابير الاحترازية لمواجهة جائحة كوفيد-19

لمواجهة فيروس كورونا والحد من انتشاره قامت معظم الدول بالعديد من الإجراءات والتدابير كانت مجملها

كالآتي:<sup>1</sup>

- أرست الدول قواعد ما سمي بالتباعد الاجتماعي بحيث يتجنب الناس اللقاء المباشر والتلامس الجسدي عبر التخفيف والتحقق من العلاقات الاجتماعية بين الناس، لذا فقد شرعت الجهات المختصة بوضع قيود صارمة لكل ما من شأنه أن يسبب الاحتكاك بين الناس وبالتالي انتقال العدوى؛

<sup>1</sup> ميموني ياسين وآخرون. تحديات التمويل الإسلامي في ظل جائحة كورونا-قراءة لمصرف السلام الجزائري، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 1، ص 3.

- الغت الدول الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية بهدف التقليل من الاحتكاك بين الناس؛  
- أوقفت العمل بالعديد من القطاعات التجارية والاقتصادية الخدمية خاصة تلك التي تتطلب احتكاك مباشر مع المستهلك مثل صالونات التجميل، المطاعم والنوادي الرياضية أغلقت المحلات التجارية لفترات متباعدة لتجنب التداخل والتقارب الذي يحدث عادة بين أصحابها وزبائنهم إغلاق المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات ومراكز تعليمية وثقافية حيث تم تعطيل دوام الطلبة في غالب أيام الفصل الثاني وتم اعتبار التعليم عن بعد كوسيلة معتمدة؛  
- إغلاق المدن والمناطق حيث منعت سلطات دول مواطنيها الانتقال بين المدن لتقليل انتشار العدوى وقامت بإجراء عملية إغلاق كامل المناطق، وتطبيق سياسة الحجر الصحي الإجباري خاصة تلك المناطق التي انتشرت فيها حالات عديدة؛

- إغلاق الحدود أمام حركة المسافرين ذهابا وإيابا لمنع انتقال العدوى ولحاجة القادمين الجدد لفحوصات ومستشفيات وحجر صحي قد تعجز عنه أجهزة الدولة؛  
- إغلاق الأسواق التجارية الكبرى من مولات ومعارض ترويجية للمنتجات وغيرها؛  
- الالتزام بارتداء الكمامات والقفازات عند دخول مراكز التسوق والتنقل؛  
- تشغيل عدد كبير من التطبيقات الذكية لتشكيل بديلا جزئيا عن بعض الخدمات والإجراءات الورقية والروتينية الإدارية مما يقلل من التعامل المباشر بين متلقي الخدمات.

### المطلب الثاني: تأثير جائحة كوفيد-19 على الإقتصاد العالمي والجزائري

أدت جائحة كورونا، في غضون عام، إلى إضعاف سكان العالم، وكذلك الإقتصاد والأعمال. الجزائر ليست استثناءً، فقد تأثرت أيضا بالفيروس منذ مارس 2020. فيما يلي سنتعرض إلى اهم القطاعات الاقتصادية التي تأثرت بالجائحة على المستويين العالمي والمحلي.

### الفرع الأول: الآثار الاقتصادية لجائحة كوفيد-19 على المستوى العالمي

فيما يلي عرض لأكبر القطاعات الاقتصادية التي تضررت من جراء تداعيات ازمة كورونا:

**1. قطاع الصناعة:** بسبب الاضطرابات الناتجة عن جائحة كورونا انخفض نمو التصنيع العالمي نتيجة التوترات التجارية بين الاقتصاديات المهيمنة وخاصة أن المرض بدء في أكبر الدول الصناعية وهي الصين، فقد أظهرت

هذه الأخيرة انخفضا حادا في الإنتاج مع بداية إغلاق ووهان ومناطق أخرى لاحتواء الفيروس ثم انتقلت إلى العديد من البلدان الصناعية الكبرى حيث شهد إجمالي الإنتاج الصناعي العالمي انخفاضا حادا.<sup>1</sup>

**2. قطاع التجارة:** أفادت منظمة التجارة العالمية في تقريرها لشهر سبتمبر عن تراجع حجم التجارة العالمية خلال الربع الثاني من العام 2020 بنسبة 21% على أساس سنوي في ظل تداعيات فيروس كورونا وتوقف حركة الإمدادات بغرض السيطرة على الجائحة وتضرر حركة التجارة العالمية وسط تداعيات غير مسبوقه لجائحة كورونا على الاقتصاد العالمي وتعرضه لانكماش قياسي، كما قلصت منظمة التجارة العالمية خلال شهر أكتوبر الماضي توقعاتها لانخفاض تجارة السلع العالمية إلى 9,2% بدلا من توقعات سابقة تتراوح بين 13% و 32% وتجدد الإشارة إلى أن معظم الدول التي انتشر فيها الفيروس قد شهدت ظاهرة استهلاك غير عقلاني على السلع والمنتجات الغذائية ومنتجات التنظيف والتطهير خلال الأشهر الأولى من أجل ادخارها تحسبا لاستمرار الأزمة وفي المقابل تكدست العديد من باقي أنواع المنتجات " الملابس، السيارات، المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، في حين أن الطلب على المنتجات الطبية والصيدلانية قد شهد ارتفاعا كبيرا على المستويات المحلية للدول لتتبعش تجارتها على المستوى العالمي.<sup>2</sup>

**3. السياحة والنقل:** يعتبر قطاع السياحة أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثرا بجائحة كورونا المستجد نتيجة القيود المفروضة على وجهات السفر، إضافة إلى قيام عدد كبير من الدول بإلغاء رحلات الطيران للحد من تفشي الفيروس وهو ما أدى إلى تراجع كبير لأنشطة السياحة والسفر.<sup>3</sup> وقد أعلنت منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة أن قطاع السياحة العالمي تكبد خسائر بقيمة 1300 مليار دولار في 2020.

بالنسبة لقطاع النقل فقد شهد هو الآخر تأثرا مباشرا بسبب إجراءات الغلق والعزل وحجر مناطق بأكملها والتباطؤ الكبير في حركة الأشخاص عبر العالم في حد ذاته، ما أكدته العديد من الدراسات حول حركية وتنقل الأشخاص في زمن الجائحة والأکید أن انكماش حركة النقل العالمي بين البلدان وحتى داخل البلد الواحد، كانت آثار سلبية على مختلف مؤسسات النقل ( بري، بحري و جوي ) وتعد الآثار جد وخيمة بالنسبة لشركات الطيران

<sup>1</sup> غبوي أحمد؛ تواتية الطاهر. دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد العالمي - الأزمة الاقتصادية العالمية 2020، مجلة العلوم لاقتصادية وعلوم تسيير، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، جامعة سطيف-الجزائر، 2020، ص، 136، بتصرف.

<sup>2</sup> غبوي أحمد؛ تواتية الطاهر. المرجع السابق، ص، 137.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل، جمال قاسم. أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول العربية، مجلة صندوق النقد العربي، العدد 70، 2020، ص1.

نظرا لارتفاع تكاليفها<sup>1</sup> حيث سجلت حركة الطيران العالمية تراجعاً قياسياً في عدد الركاب بنسبة 66% عام 2020 مقارنة مع عام 2019 تحت وطأة تداعيات جائحة كوفيد-19 بحسب ما أعلن عنه الاتحاد الدولي للنقل الجوي، وفي ديسمبر 2020 انهارت حركة الركاب بنسبة 70%.<sup>2</sup>

**4. القطاع المالي:** قد حدث هبوط حاد في أسعار الأصول الخطرة منذ تفشي هذه الجائحة. وفي أسوأ نقطة من موجة البيع الأخيرة، عانت الأصول الخطرة من انخفاضات تعادل أو تزيد على نصف الانخفاضات التي حدثت في 2008 و 2009. فعلى سبيل المثال، تحمل الكثير من أسواق الأسهم - في الاقتصادات الكبيرة والصغيرة على السواء - انخفاضات بنسبة 30% أو أكثر في فترة القاع. وحدثت قفزة في فروق العائد، وخاصة بالنسبة للشركات ذات المراتب الأدنى. كذلك ظهرت علامات الضغط في كبريات أسواق التمويل قصير الأجل، بما في ذلك السوق العالمية للدولار الأمريكي. وارتفع التقلب بدرجة حادة، فوصل في بعض الحالات إلى مستويات لم نشهدها منذ الأزمة المالية العالمية، في سياق عدم اليقين بشأن التأثير الاقتصادي للجائحة. ومع ارتفاع التقلب الحاد، حدث تراجع كبير في سيولة الأسواق، بما في ذلك في الأسواق التي يُنظر إليها تقليدياً كأسواق عميقة، مثل سوق سندات الخزانة الأمريكية، مما ساهم في حدوث تحركات مفاجئة في أسعار الأصول.<sup>3</sup>

**5. قطاع العمل:** أعلنت منظمة العمل الدولية في تقريرها أن نسبة العمال الذين يعيشون في بلدان التي فرضت قيوداً لوقف انتشار فيروس كورونا ظلت مرتفعة إذ يعيش 93% من عمال العالم في بلدان لازالت حتى مطلع يناير 2021 تطبق نوعاً من تدابير إغلاق أماكن العمل، وتدرجياً باتت هذه التدابير تؤثر على 77% من العمال وهو رقم يقترب من الدول البالغة 85% وفق المنظمة.

تؤكد التقديرات السنوية الجديدة أن أسواق العمل تضررت في عام 2020 على نطاق غير مسبوق تاريخياً فقد ضاعفت نحو 253 مليون وظيفة، كما أن خسائر ساعات العمل كانت أكبر ب 4 مرات تقريباً من آخر أزمة

<sup>1</sup> غبولي أحمد؛ تواتية الطاهر. مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> بسبب-جائحة-كورونا-هبوط-في-مؤشرات-حركة-الطيران-ن-العالمية/2021/02/03/ https://www.alhurra.com/business/ تم الاطلاع عليه في 2022/05/18 على الساعة 22:44.

<sup>3</sup> https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/04/14/blog-gfsr-covid-19-crisis-poses-threat-to-financial-stability# تاريخ الاطلاع 2022/05/18 على الساعة 22:58

مالية عالمية في عام 2009، كما تشير التقديرات أن الدخل في العالم انخفض بنحو 3.7 تريليون دولار أي 14

% من الناتج المحلي في العالم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الآثار الاقتصادية لجائحة كوفيد-19 على الجزائر

أجبرت الحكومة الجزائرية مثل باقي الدول على اتخاذ جملة من التدابير لاحتواء فيروس كورونا ومنع تفشيه،

والتي كان من بينها إغلاق كافة الحدود البرية والجوية والبحرية، وفرض حجر جزئي وشامل على مجمل ولايات

الوطن، وهو ما أثر على النشاط التجاري والاقتصادي للدولة ومن أهم الآثار التي شهدتها الاقتصاد الجزائري:

- انهيار أسعار النفط في الأسواق العالمية فقدت الجزائر نصف مداخلها من العملة الصعبة؛

- عطب كبير في مسار بعض القطاعات وخسارة في الإنتاج في ظل شلل المصانع الصينية التي تعتبر من أهم مورديها

في المواد الأولية والكهرومنزلية وبعض المواد الصيدلانية، كذلك ركود في حركة الطلب وخاصة من قطاع الخدمات

التي يوفر في الجزائر 60% من فرص العمل و44% من الناتج الداخلي الخام حيث يشمل قطاع الخدمات المصرفية

والسياحية والفندقية والتأمينات والترفيه والاتصالات وخدمات الانترنت والنقل؛<sup>2</sup>

- كما عرفت انخفاض حاد في رقم أعمال صادرات شركة سوناطراك النفطية بنحو 41%؛

- تراجع قيمة الدينار أمام العملات الرئيسية في التعاملات البنكية الرسمية، وانخفاض إجمالي الناتج الإجمالي بنسبة

3,9 مع توقعات بأن يرتفع معدل البطالة مع نهاية عام 2020 إلى نحو 20% وهو أعلى معدل تسجله البلاد

من أكثر من 3 عقود.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منظمة-العمل-الدولية-تكشف-عن-تداعيات، <https://www.aljazeera.net/videos/2021/1/25>، تاريخ الاطلاع:

2022/05/18 على الساعة 23:07.

<sup>2</sup> العبيسي علي؛ تجانية حمزة. تداعيات فيروس كورونا (كوفيد-19) الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في

الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، جامعة سطيف، الجزائر، 2020، ص 35.

<sup>3</sup> جريدة العين، <https://al-ain.com/amp/article/algeria-economic-harvest-2020>، تاريخ الاطلاع: 2022/05/18 على الساعة: 13: 23

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يمكن سرد الدراسات السابقة المماثلة التي أمكن الوصول إليها وهي:

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة " قنيع أحمد، بن أودينه بوحفص " (2020) بعنوان "تأثير جائحة كورونا المستجد على الأداء المالي للشركات - دراسة حالة شركة المراعي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء المالي للشركات في ظل جائحة كورونا المستجد، حيث بدأ بتعريفها وتأثيرها على اقتصاديات العالم، ومن ثم دراسة مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المالي لشركة المراعي وتحليلها، مع التركيز على الربع الثاني من السنة باعتبار أن جائحة كورونا بدأت في الانتشار في المملكة العربية السعودية خلال الربع الثاني لسنة 2020.

توصلت الدراسة إلى:

- أن تقييم الأداء المالي يعتبر وسيلة لمعرفة الوضع المالي للشركة، والذي من خلاله يمكن تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تصادف الشركة، كما أنه ضروري لتقديم معلومات مالية للأطراف ذات الصلة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
- بالرغم من جائحة كورونا إلا أن إيرادات شركة المراعي لم تتأثر بذلك محققة نموا مقارنة بنفس الفترة من السنوات السابقة بل كان هناك طلب على منتجات الشركة في ظل فرض المملكة اجراءات الحجر على السكان، الأمر الذي دفعهم إلى زيادة اقتناء واستهلاك منتجات الشركة، إلى جانب أن هذه الفترة تزامنت مع شهر رمضان الذي يزيد فيه الطلب على المنتجات.
- أثرت جائحة كورونا على مصاريف شركة المراعي حيث قامت هذه الأخيرة باتخاذ تدابير وقائية ضد هذه الجائحة، الأمر الذي كلفها إنفاق المزيد من المصاريف على الصحة والسلامة والعزل الصحي.
- في الأخير أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع تخصيص موارد مالية من طرف الشركات لمواجهة الازمات والأوبئة وتفادي الخسائر التي قد تنجم عنها، والعمل على الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال أثناء العمل في مثل هاته الحالات، وذلك لتحسين الأداء المالي لها والمحافظة على سمعتها ومكانتها بين العملاء وتحفيز الشركات الأخرى.



دراسة "نهاد حسني يوسف" (2021) بعنوان "الآثار المدركة لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الأداء المالي والتشغيلي للشركات المصرية - دراسة مسحية» هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على الأداء المالي والتشغيلي لعينة مكونة من 150 شركة مصرية للفترة الممتدة من 1 أبريل إلى 28 جويلية 2020 التي تزامنت مع الإجراءات الاحترازية التي أعلنتها الحكومة المصرية لمواجهة الجائحة. توصلت الدراسة إلى أن شركات عينة البحث قد تأثرت بنسبة خسائر تفوق 82% نتيجة جائحة كورونا العالمية وذلك في فترة الحجر والإجراءات الاحترازية للحكومة المصرية، كما أن 18% من شركات العينة أفادت بعدم تأثر أعمالها بالجائحة وما لحقها من إجراءات احترازية. كما أن النتائج المدركة لآثار جائحة كورونا على شركات البحث كانت كما يلي:

**الجدول رقم (I-7): الآثار المدركة على الأداء المالي والتشغيلي للشركات المصرية**

الآثار المدركة على الأداء التشغيلي لشركات البحث من حيث:		الآثار المدركة على الأداء المالي لشركات البحث من حيث:	
70% تأثر حجم إنتاجها	حجم الإنتاج	80% انخفضت ارباحها	الربحية
30% لم تتأثر		20% لم تتأثر	
80% لم تتأثر جودة منتجاتها	جودة الإنتاج	89% انخفضت مبيعاتها	المبيعات
20% تأثرت		11% لم تتأثر	
60% انخفض حجم عملائها	عدد العملاء	83% انخفض فيها المعدل	معدلات السيولة
40% لم يتأثر حجم عملائها		17% لم تتأثر	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على دراسة د. نهاد حسني يوسف.

دراسة "بو لعراس صلاح الدين" (2020) بعنوان: "الاقتصاد الجزائري في ظل التداعيات العالمية لجائحة كورونا بين الاستجابة الآنية والمواكبة البعدية" هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا على المستوى العالمي والمحلي، والتعرف على أهمية السياسات الاقتصادية في مواجهة الأزمات بالإشارة إلى حالة الجزائر، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على النموذج الاقتصادي الجزائري الجديد 2020 ودوره في تحقيق الإصلاح المالي والتجديد الاقتصادي أثناء وبعد أزمة كورونا.

- وتوصلت الدراسة إلى أن جائحة كورونا تسببت في آثار وخيمة على الاقتصاد العالمي وكذلك على الاقتصاد الجزائري حيث كانت النتائج كما يلي:
- لقد تسببت جائحة كورونا في أزمة منقطعة النظير على اقتصادات كل دول العالم وأدت إلى تراجع معدلات نموها الاقتصادي بسبب حالة الركود والكساد التي تمخضت عن تداعيات هذه الجائحة، مما أدى إلى تكبيد الاقتصاد العالمي خسائر ضخمة .
  - لقد كانت استجابة الحكومات سريعة لتخفيف الآثار الاقتصادية للجائحة، مستخدمة في ذلك أدوات السياستين المالية والنقدية المتاحة مما ساعدها في تقليل آثار الأزمة والرفع من إمكانية تعافي اقتصاداتها بعد الأزمة.
  - بالنسبة للجزائر كان أثر الأزمة مزدوجا بفعل التراجع الخطير لأسعار النفط وتزايد المخاوف العالمية حول استمرار تدهور سوق النفط على مدى غير واضح، حيث توقعت الحكومة في قانون المالية التكميلي لـ 2020، انخفاض مداخيل قطاع المحروقات إلى 6,20 مليارات دولار، مقابل 4,37 مليارات دولار كانت متوقعة في قانون المالية الأولي لـ 2020، هذا بالإضافة إلى تضرر كل قطاعاتها نتيجة تداعيات الوضع العالمي ونتيجة تدابير الوقاية المتخذة من قبل الحكومة.

#### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

دراسة " **Pascale Revault. Focus Sur le Tableau Des Flux De Trésorerie**"<sup>1</sup>. هدفت هذه المقالة إلى التعرف على جدول سيولة الخزينة وفق معايير المحاسبة الدولية، ولقد تم تقسيم المقالة إلى محورين، حيث تناول المحور الأول استعراض جدول سيولة الخزينة وفق معايير المحاسبة الدولية والنظام المحاسبي في فرنسا، أما المحور الثاني فقد تطرق إلى موقع جدول سيولة الخزينة من المعلومة المالية، أي بمعنى آخر إلى ما يهدف.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أهمية جدول سيولة الخزينة في معرفة مستوى الخزينة وفي الكشف عن خطر الإفلاس واتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة إلزام مختلف الدول على إعداد هذه القائمة ونشرها في الكشوف الختامية، وهذا لما لها من أثر كبير في إعطاء قيمة اقتصادية للمعلومات التي يتم عرضها في الميزانية.

<sup>1</sup> تم الاطلاع عليه في 2022/05/10 على الساعة 15:11 [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/tableau\\_flux\\_tresorerie.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/tableau_flux_tresorerie.pdf)

دراسة "Chen"Yongquan & Yu Pan, Zhongfu Hongyu Fu, Mengyao Shen, Huayu

"The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance" بعنوان (2020)

باستخدام البيانات المالية من الشركات الصينية المدرجة، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كوفيد-19 على أداء الشركات وأظهرت أن كوفيد-19 له تأثير سلبي على أداء الأعمال. يكون التأثير السلبي لكوفيد-19 على أداء الأعمال أكثر وضوحًا عندما يكون حجم استثمار الشركة أو إيرادات المبيعات أقل. نوضح، في تحليل إضافي، أن التأثير السلبي لكوفيد-19 على أداء الشركة يكون أكثر وضوحًا في القطاعات ذات التأثير الشديد. هذه النتائج هي من بين الأدلة التجريبية الأولى على الارتباط بين الوباء وأداء الأعمال.

دراسة "Bounazou Oumaima, la gestion du risque de trésorerie dans une entreprise cas de

Sarl Groupe ZK Construction 2017."

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مفهوم وأهمية إدارة مخاطر الخزينة. حيث شرعت الباحثة أولاً في تقديم معلومات عامة عن إدارة التدفق النقدي للشركة. ثانيًا، تقديم ملاحظات وتعليقات لتحليل مخاطر التدفق النقدي التي قد تتكبدتها الشركة وأيضًا لتسليط الضوء على الإجراءات المتبعة من أجل تحسين التدفق النقدي. وأخيرًا، ركزت الدراسة على إدارة مخاطر النقد داخل شركة تعمل في قطاع البناء.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة النقد تقوم على التوازن بين الملاءة المالية والربحية. تتمثل المهمة الرئيسية لإدارة النقد هذه في تجنب النقص في النقد من خلال التعديل اليومي للتدفقات المالية.

المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، اتضح أنه يوجد اهتمام كبير لدى الباحثين بدراسة وتوثيق أثر جائحة كورونا على مختلف المجالات، وإدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية، بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت جائحة كورونا فقد ركزت على آثار الجائحة على القطاعات الاقتصادية العالمية والمحلية بصورة عامة وعلى الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، كما تطرقت كذلك إلى الإجراءات الاحترازية المتخذة عالميا ومحليا.

بالنسبة للدراسات التي تناولت إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة فقد ركزت على دراسة بعض المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، كما ركزت كذلك على معرفة مفهوم وأهمية إدارة مخاطر الخزينة ومدى تأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة.

تنوعت طرق هذه الدراسات في الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة فمعظمهم استخدم المنهج التحليلي في الوصول إلى مبتغى الدراسة.

#### الفرع الثاني: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ربطت بين متغير ادارة التدفقات النقدية وجائحة كورونا عكس الدراسات السابقة التي تناولت أحد من متغيرات الدراسة؛
- اختلاف مكان الدراسة في تطبيقها داخل مؤسسة كوندور لوجيستيكس بولاية برج بوعرييج، وزمان الدراسة وهو قبل وأثناء جائحة كورونا؛
- تعتبر دراستنا من الدراسات الأولى التي تربط بين أثر جائحة كورونا وموضوع ادارة التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لوجيستيكس بولاية برج بوعرييج.

## خلاصة الفصل الأول

لقد تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لإدارة التدفقات النقدية بالإضافة إلى إحاطة عامة بجائحة كورونا وتداعياتها. ففي جزئه الأول استخلصنا أن مفهوم الخزينة يمكن تحديده من خلال عدة مقاربات حيث يمكن حسابها من الميزانية فهي عنصر من عناصر التوازن المالي أو كنتيجة للتدفقات النقدية. تعطي النسب النقدية نظرة عن خزينة المؤسسة. إدارة التدفقات النقدية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الملاءة المالية والربحية.

أما بالنسبة للجزء الثاني من هذا الفصل المتعلق بجائحة كورونا فتوصلنا إلى أن الجائحة خلفت آثار كبيرة لم يشهدها العالم من قبل، وأن الأثر السلبي الذي تعرضت له مجمل قطاعات اقتصاديات العالم كان نتيجة للإجراءات الاحترازية التي قامت بها الدول من أجل السيطرة والحد من فيروس كورونا.

وفي الجزء الثالث تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أثر جائحة كورونا أو إدارة التدفقات النقدية، ثم التعقيب على هذه الدراسات مع إبراز موقعنا والقيمة المضافة لبحثنا من الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني:

إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس

في ظل جائحة كورونا

## تمهيد

لقد تمكنا من خلال الفصل الأول من تحديد الإطار النظري لإدارة التدفقات النقدية والتعرف على جائحة كورونا وأثرها على الاقتصاد العالمي بصفة عامة والجزائري بصفة خاصة.

ولكيلا تبقى دراستنا محصورة في الجانب النظري، تم استكمال الدراسة بفصل ثاني والذي يمثل الدعم العملي المطبق على شركة كوندور لوجستيكس.

في هذا الفصل سوف نقوم أولاً بتقديم وبشكل عام لشركة كوندور لوجستيكس، وثانياً سنقوم بإجراء تحليل للخزينة والتدفقات النقدية وكذا دراسة مختلف المؤشرات ذات الصلة بالموضوع للفترة الممتدة من 2018 إلى 2021 أي دراسة للفترة ما قبل وأثناء جائحة كورونا ثم في المرحلة الثالثة سنتطرق لتحليل موازنة الخزينة خلال نفس الفترة واستنتاج أثر الجائحة على إدارة التدفقات النقدية.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور لوجستيكس

مؤسسة كوندور لوجستيكس هي إحدى المؤسسات التابعة لمجمع كوندور الإلكترونيكس حيث تمثل الذراع اللوجستي لهذا الأخير، تهتم بكل مجالات النقل والتخزين داخل المجمع. سنتعرف في هذا المبحث على هيكلها التنظيمي، مهام مختلف مديرياتها، طبيعة نشاطها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة كوندور لوجستيكس

#### الفرع الأول: بطاقة فنية لمؤسسة كوندور لوجستيكس

#### الجدول رقم (II-1): بطاقة فنية لمؤسسة كوندور لوجستيكس

التسمية	كوندور لوجستيكس
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم
العنوان	منطقة متعددة النشاطات، قسم، 161 مجموعة ملكية 71، طريق مسيلة، بلدية برج بوغريج
رأس المال الاجتماعي	695 770 000 دج
ملكية القاعدة التجارية	إنشاء
النشاطات الرئيسية	نقل البضائع والأشخاص، كراء السيارات السياحية والنفعية مع أو بدون سائق كراء معدات الأشغال العمومية والفلاحية، تخزين السلع
الأنشطة الثانوية	خدمات الجر والرأب المتنقل، صيانة السيارات ومعدات النقل، شحن وتفريغ البضائع
تاريخ بداية النشاط	21 ماي 2015
السجل التجاري	14 ب 0464934 - 34/00
رموز أهم النشاطات	604102، 603007، 604105، 603006، 603015، 603004، 604602، 603001، 604627، 613113، 604604
عدد العمال	450 عامل (مارس 2022)
الهاتف	0770942020
البريد الإلكتروني	info@condorlogistics.dz

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة كوندور لوجستيكس.



## الفرع الثاني: لمحة تاريخية

من أجل تلبية حاجتها الحالية والمتزايدة فيما يتعلق بنقل وتصريف منتجاتها استثمرت مجموعة كوندور الكرتونيكس في النشاط اللوجستي حيث استحوزت المجموعة على أسطول كبير من الشاحنات والسيارات وعلى مساحات تخزين مهمة جدا تضم عدة مخازن ومنصة تخزين، سرعان ما أظهر استغلال هذه الإمكانيات ضرورة انشاء فرع للمجمع يهتم بهذا النشاط الحيوي.

وعليه تم إنشاء شركة المساهمة كوندور لوجستيكس، بموجب عقد موثق بتاريخ 10 أبريل 2014 وسجل في مكتب الموثق بن ذيب جمال الدين بتاريخ 14 أبريل 2014 تحت رقم 2108. تمثل موضوعها في نقل البضائع والأشخاص، وبصفة ثانوية النشاطات المتعلقة بالنقل البري للبضائع (الشحن والتفريغ، الجر والصيانة).

عند إنشائها، مُنحت شركة كوندور لوجستيكس رأس مال قدره 112 000 000,00 دينار جزائري (مائة واثنان عشر مليون دينار جزائري) دفعه المساهمون إلى الموثق في 14 أبريل 2014 وذلك بعد الانتهاء من إجراءات التسجيل لدى مصالح السجل التجاري لولاية برج بوعريبيج.

في 14 جانفي 2015 قررت المؤسسة رفع رأس المال بإضافة شركة كوندور الكرتونيكس لمساهمة قدرها 16.000.000.00 دينار جزائري، وبذلك تمت رفع رأس المال إلى 128.000.000.00 دج.

تقرر بعد ذلك إجراء زيادة أخرى في رأس المال بعد تعديل القانون الأساسي للمؤسسة في 30 جويلية 2017 بمساهمة من شركة كوندور الكرتونيكس بقيمة 583 770 000,00 دينار جزائري، ليصبح بذلك رأس المال 659 770 000,00 دينار جزائري (ستمائة وخمسة وتسعين مليوناً وسبعمائة وسبعين ألف دينار جزائري). بعد اخر تعديل للقانون الأساسي للمؤسسة بتاريخ 17 أوت 2021 أصبح هيكل المساهمة كما يلي:

### الجدول رقم (II-2): هيكل المساهمة لمؤسسة كوندور لوجستيكس

النسبة	المبلغ (دج)	عدد الاسهم	المساهمين
99,75%	694 020 000	69 402	كوندور الكرتونيكس
0,25%	1 750 000	175	مساهمون آخرون
<b>100,00%</b>	<b>695 770 000</b>	<b>69 577</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

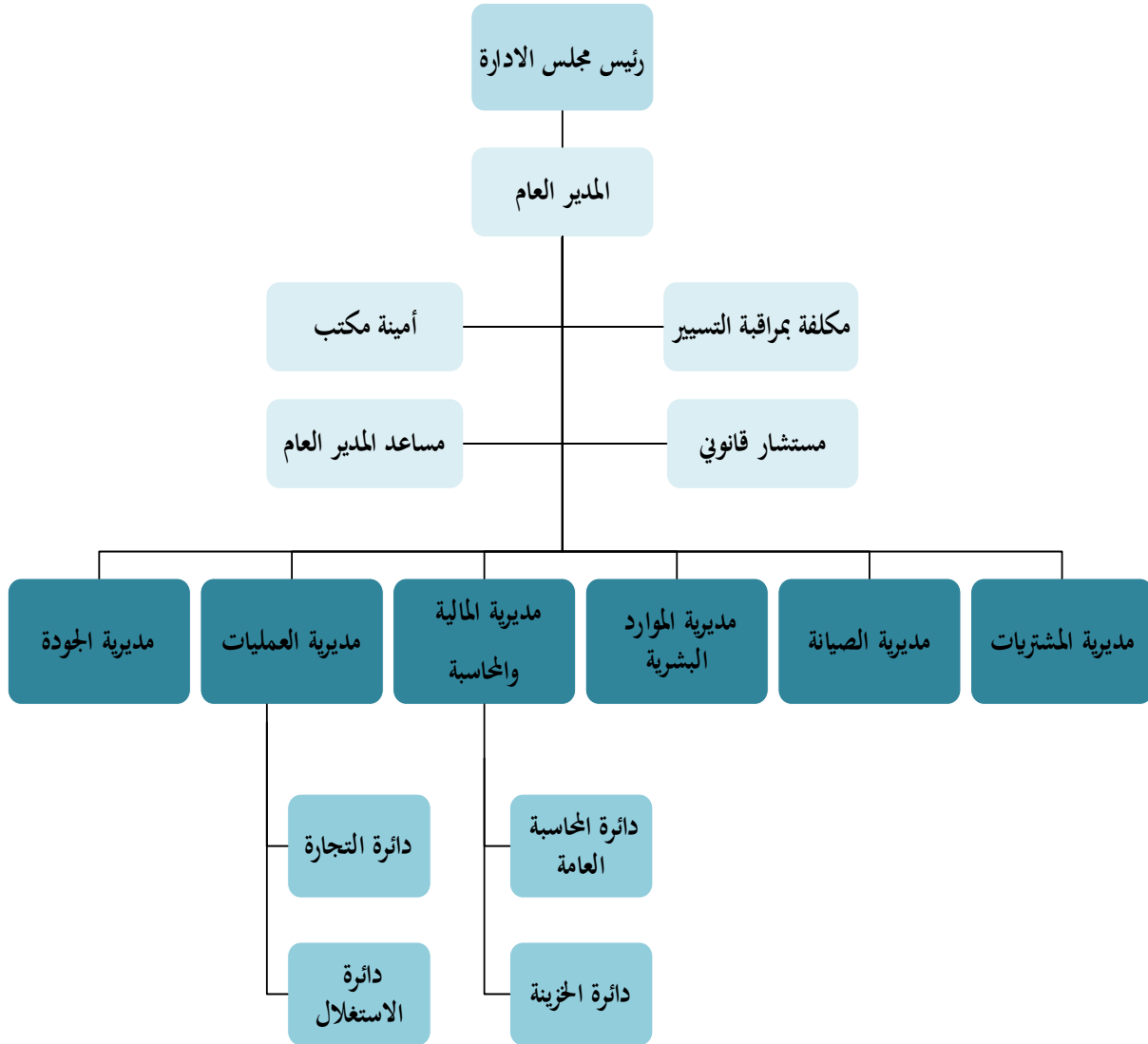
خلال 2021 حققت المؤسسة رقم أعمال قدره 1 405 681 349 دج أي بزيادة قدرت ب 11%، مقارنة بسنة 2020 التي عرفت انخفاضا معتبرا يزيد عن 25%، كما تأمل هذه الأخيرة أن تحقق رقم أعمال قدره 1 622 277 386 دج خلال السنة الجارية 2022.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام مختلف المديرات

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لوجستيكس

يتم تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لوجستيكس وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (II-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لوجستيكس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: مهام مختلف المديرات

تتمثل أهم مديريات مؤسسة كوندور لوجستيكس فيما يلي:

- ✓ المديرية العامة
- ✓ مديرية العمليات
- ✓ مديرية المشتريات
- ✓ مديرية الموارد البشرية
- ✓ مديرية المالية والمحاسبة

### 1. المديرية العامة

تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيحها لسياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الاشراف العام على مختلف نشاطات المؤسسة واتخاذ القرارات الهامة، كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام.

يعتبر المدير العام المسؤول القانوني والأخلاقي عن المؤسسة، يقوم بتسييرها من خلال إنشاء استراتيجية تطوير، من وجهة نظر إدارية وفنية. يتخذ القرارات الأكثر أهمية بالتعاون مع رئيس مجلس الإدارة.

تتلخص مهام المدير العام فيما يلي:

- ضمان تطوير ونشر سياسة أعمال المؤسسة؛
- تنسيق إدارة المواقع المختلفة لضمان ربحيتها؛
- تطوير الخطة الاستراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى؛
- تنفيذ استراتيجية تعاون مع الوظائف المختلفة؛
- ضمان تحقيق الأهداف؛
- ضمان الإدارة اليومية للمؤسسة؛
- القيام بأعمال لتنظيم وتحديث الهياكل من خلال إدخال أنظمة الإدارة؛
- تنسيق نشاط الهياكل المختلفة للمؤسسة الموضوعة تحت سلطته.

### 2. مديرية العمليات

تضم هذه المديرية كل من دائرة الاستغلال ودائرة التجارة والتسويق، حيث تهتم هذه الأخيرة بإدارة المبيعات وتسيير العلاقة مع الزبائن وضمان ارضائهم بشتى الوسائل المتاحة، أما دائرة الاستغلال فتحرص على تنظيم برمجة

السائقين، وتسيير معدات المؤسسة على أحسن وجه لضمان تقديم الخدمات في أفضل الظروف وذلك بالتعاون مع المصالح التجارية والصيانة.

### 3. مديرية المشتريات والتمويل

تقوم مديرية المشتريات والتمويل بتطبيق السياسة الشرائية للمؤسسة، من خلال اختيار أفضل الممولين والناقلين، محلين كانوا أو أجنب، والتعاقد معهم عن طريق الدعوة إلى المناقصات، أو باستخدام الجداول المقارنة للعروض. كما تقوم بتنفيذ برامج شراء المواد والمعدات، وتوفيرها في الآجال المحددة.

### 4. مديرية الموارد البشرية

تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة كما تسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز... الخ.

### 5. مديرية المالية والمحاسبة

هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات البيع والشراء إلى الأموال التي تسدد بها التكاليف، استلام المبالغ المالية المقابلة للخدمات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة وتنقسم إلى دائرتين: دائرة المحاسبة ودائرة الخزينة.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وأهدافها

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى طبيعة نشاط المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### الفرع الأول: طبيعة نشاط المؤسسة

ينقسم نشاط مؤسسة كوندور لوجستيكس إلى عدة نشاطات أهمها:

- نقل وتسليم المنتوجات المبردة أو المنتوجات الغذائية؛
- النقل الجماعي للمسافرين في المناطق الحضرية وضواحيه؛
- خدمات الجر والرأب المتنقل؛
- شحن وتفريغ البضائع؛
- كراء معدات وأدوات للبناء والأشغال العمومية؛
- كراء معدات، مكائنات وتجهيزات فلاحية؛
- كراء السيارات المستعملة لكل الأرضيات السياحية والنفعية مع أو بدون؛

- توقيف وحراسة السيارات وغسل وصيانة سيارات جر واسعاف؛
  - كل اداء يتعلق بالجر والرأب المتنقل لكل أنواع السيارات؛
  - التصليح الميكانيكي لكل العتاد الثقيل للنقل البري للمسافرين والبضائع والسيارات الصناعية الأخرى؛
  - تصليح كل المحركات وقطع السيارات وصيانتها وتدقيق كل المحركات؛
  - كل أشغال كهرباء السيارات وكذا أشغال المطالة ودهن السيارات، تصليح منافذ الغازات.
- تعرض المؤسسة لمنافسة شديدة خصوصا في مجال نقل البضائع، ما جعل المؤسسة تنتهج سياسة جديدة، تتمثل في ابرام شراكات، رابح رابح، مع المؤسسات المنافسة نذكر منها على سبيل المثال:

- المؤسسة ذات الأسهم نوميلوق؛
  - المؤسسة ذات الأسهم بجاية لوجستيك؛
  - المؤسسة ذات الأسهم تي أم أف لوجستيك؛
  - المؤسسة الجزائرية للنقل البري؛
  - المؤسسة ذات الأسهم ترانس واست.
- حيث تعتبر هذه المؤسسات من أكبر المتعاملين الاقتصاديين في مجال النقل البري للبضائع على المستوى الوطني.

### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة جاهدة من أجل تحقيقها، ويمكن تلخيصها في النقاط

التالية:

- تحقيق الأرباح؛
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات؛
- الاستيلاء على أكبر حصة سوقية؛
- البقاء، النمو والاستمرار وإمكانية التوسع؛
- العمل على تحسين خدماتها، وبالتالي التقليل من حدة المنافسة؛
- خلق ميزة تنافسية لاحتكار السوق؛
- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات؛
- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم؛
- ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم الخدمات وخدمات للزبائن؛

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

- تقديم الخدمة وتسليم البضائع للزبائن في الوقت المناسب؛
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوى الزبائن لتحسين نشاطاتها؛
- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق؛
- تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان وفائهم للمؤسسة.

### الفرع الثالث: تطور رقم الاعمال

يعرض الجدول الموالي تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور لوجستيكس بألاف الدينارات:

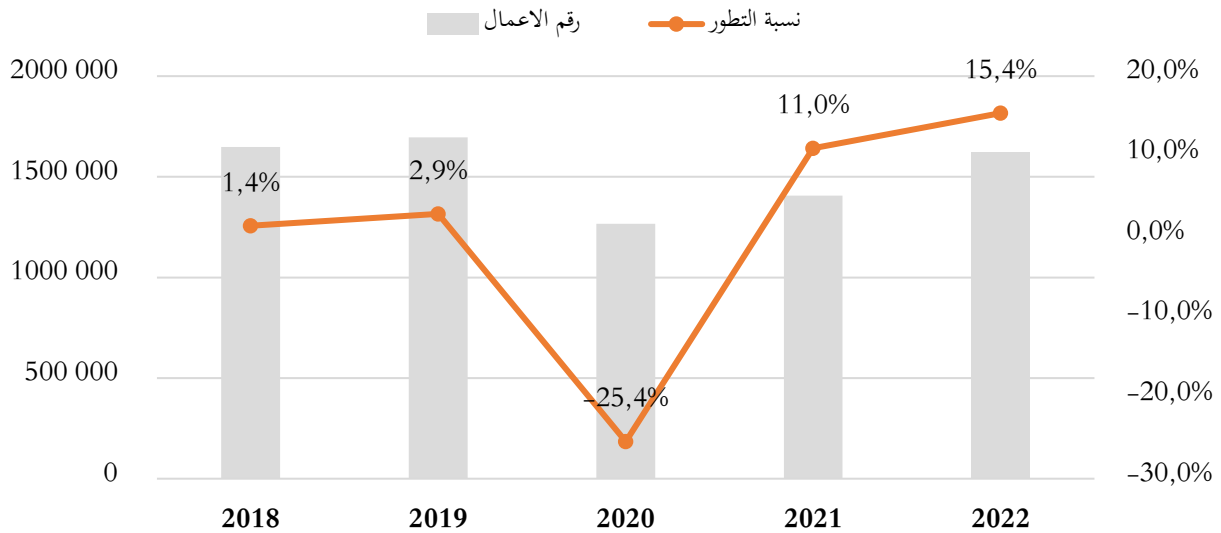
#### الجدول رقم (II-3): تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور لوجستيكس

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

البيان	2018	2019	2020	2021	2022
رقم الاعمال	1 648 588	1 696 439	1 265 826	1 405 681	1 622 277
نسبة التطور	1,4%	2,9%	-25,4%	11,0%	15,4%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة.

#### الشكل رقم (II-2): تطور رقم الاعمال لمؤسسة كوندور لوجستيكس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول (II-3).

نلاحظ أن المؤسسة حققت نموا مستمرا خلال الفترة التي سبقت ظهور الجائحة، حيث بلغ 1,4% سنة 2018 و 2,9% سنة 2019، ثم انخفضت نسبة النمو خلال 2020 إلى أكثر من (-) 25% أي خلال مرحلة ظهور وتطور الجائحة، والتي عرفت توقفا شبه كلي لنشاط المؤسسة خلال شهري مارس وأفريل 2020. خلال سنة 2021 ورغم ظروف الأزمة التي كانت لا تزال سائدة تمكنت المؤسسة من تحقيق نمو بنسبة 11% أي بزيادة في رقم الأعمال بلغت 139 854 864 دج.

تأمل المؤسسة أن تحقق نموا يفوق 15% خلال 2022، وهذا باعتبار عدم وجود موجات أخرى للجائحة، فتقديرات المؤسسة رغم استئناف النشاط وعودة المياه إلى مجاريها، تبقى معرضة لجانب من الشك وعدم اليقين فإلى غاية تاريخ اعداد هذا البحث لازالت تطالعنا الصحف والنشرات الإخبارية أن الفيروس مازال بيننا وخطر موجة خامسة يبقى واردا.

### المبحث الثاني: دراسة أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لوجستيكس

حتى تتمكن من حساب ودراسة تطور مختلف مؤشرات التوازن المالي واستنتاج الخزينة الصافية وكذا النسب المالية المتعلقة بما سيتم في البداية عرض وتحليل الميزانيات المالية المختصرة والميزانيات الوظيفية لمؤسسة كوندور لوجستيكس بالاعتماد على المعطيات والقوائم المالية لهذه الاخيرة خلال الفترة (2018-2021)، أي سنتان قبل الجائحة وستان أثناء الجائحة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل للميزانيات المالية المختصرة للفترة (2018-2021)

يسمح التحليل العمودي للميزانية الوظيفية بمعرفة نسبة تمثيل كل عنصر من العناصر المكونة لها (تحليل ثابت) أما التحليل الافقي فيساعد على دراسة تطور هذه الأخيرة من فترة إلى أخرى (تحليل ديناميكي). وفيما يلي عرض للميزانيات المالية المختصرة لفترة الدراسة وتحليلها كما يلي:

#### الفرع الأول: التحليل العمودي للميزانيات المالية المختصرة

#### الجدول رقم (II-4): هيكل الميزانيات المالية المختصرة للفترة (2018-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

%	2021	%	2020	%	2019	%	2018	
الأصول								
0,56	3 037 986	0,65	3 017 872	0,72	3 021 419	0,79	2 939 201	الأصول الثابتة
0,44	2 389 186	0,35	1 600 275	0,28	1 198 310	0,21	781 057	الأصول الجارية:
0,01	56 315	0,01	65 099	0,02	82 002	0,02	61 805	قيم الاستغلال
0,42	2 298 164	0,31	1 448 862	0,24	992 008	0,19	693 045	قيم قابلة للتحقيق
0,01	34 706	0,02	86 314	0,03	124 301	0,01	26 207	قيم جاهزة
1,00	5 427 172	1,00	4 618 147	1,00	4 219 729	1,00	3 720 258	إجمالي الأصول
الخصوم								
0,84	4 562 679	0,84	3 901 025	0,81	3 407 524	0,82	3 065 535	الموارد الدائمة:
0,19	1 033 589	0,17	786 176	0,18	769 196	0,25	943 071	الأموال الخاصة
0,50	2 711 860	0,50	2 298 860	0,43	1 795 257	0,32	1 207 305	اهتلاكات و مؤونات
0,15	817 229	0,18	815 989	0,20	843 070	0,25	915 159	الديون ط الأجل
0,16	864 493	0,16	717 122	0,19	812 205	0,18	654 723	الخصوم الجارية
1,00	5 427 172	1,00	4 618 147	1,00	4 219 729	1,00	3 720 258	إجمالي الخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة كوندور لوجستيكس.



نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

أ. هيكل الأصول:

- ارتفعت حصة الأصول الجارية خلال فترة الأزمة على حساب الأصول الثابتة، إذ بلغت 44% مقارنة بإجمالي الأصول، بسبب تراكم القيم القابلة للتحقيق، في حين أن هذه النسبة لم تتجاوز 28% خلال الفترة التي سبقت ظهور الجائحة؛

- تمثل القيم القابلة للتحقيق نسبة 42% من إجمالي الأصول، وهي أكبر حصة مقارنة مع قيم الاستغلال والقيم الجاهزة، وهذا راجع إلى الارتفاع المستمر للحقوق على الزبائن من سنة إلى أخرى حيث تجاوزت نسبة الارتفاع 20% خلال 2020 و2021. تمثل القيم الجاهزة نسبة 0,01% من إجمالي الأصول؛

ب. هيكل الخصوم:

- يظهر هيكل خصوم المؤسسة أن نسبة الموارد الدائمة في حدود 84% من إجمالي الخصوم، حيث تنقسم هذه النسبة بين الأموال الخاصة (19%)، الاهتلاكات والمؤونات (50%) والديون طويلة الأجل (15%)، تعتمد المؤسسة في تمويلها على مصادر تمويل داخلية وخارجية؛

- تشكل الخصوم الجارية نسبة 16% من إجمالي الخصوم، المؤسسة تعتمد على الديون قصيرة الأجل لتمويل جزء من احتياجاتها، حيث بلغت 864 مليون دينار خلال سنة 2021، لكنها تبقى ضعيفة مقارنة بمصادر التمويل الأخرى.

الفرع الثاني: التحليل الأفقي للميزانيات المالية المختصرة

سوف نحاول من خلال التحليل الأفقي معرفة تطور عناصر الميزانية المختصرة خلال فترة الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-5): تطور عناصر الميزانيات المالية المختصرة للفترة (2018-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

Δ%	2021	Δ%	2020	Δ%	2019	2018	
<b>الأصول</b>							
0,01	3 037 986	-0,001	3 017 872	0,03	3 021 419	2 939 201	الأصول الثابتة
0,49	2 389 186	0,34	1 600 275	0,53	1 198 310	781 057	الأصول الجارية:
-0,13	56 315	-0,21	65 099	0,33	82 002	61 805	قيم الاستغلال
0,59	2 298 164	0,46	1 448 862	0,43	992 008	693 045	قيم قابلة للتحقيق
-0,60	34 706	-0,31	86 314	3,74	124 301	26 207	قيم جاهزة
0,18	5 427 172	0,09	4 618 147	0,13	4 219 729	3 720 258	إجمالي الأصول
<b>الخصوم</b>							
0,16	1 850 818	-0,01	1 602 165	-0,13	1 612 266	1 858 230	الموارد الدائمة:
0,17	4 562 679	0,14	3 901 025	0,11	3 407 524	3 065 535	الموارد الدائمة:
0,31	1 033 589	0,02	786 176	-0,18	769 196	943 071	الأموال الخاصة
0,18	2 711 860	0,28	2 298 860	0,49	1 795 257	1 207 305	اهتلاكات و مؤونات
0,002	817 229	-0,03	815 989	-0,08	843 070	915 159	الديون ط الأجل
0,21	864 493	-0,12	717 122	0,24	812 205	654 723	الخصوم الجارية
0,18	5 427 172	0,09	4 618 147	0,13	4 219 729	3 720 258	إجمالي الخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة كوندور لوجستيكس.

أ. جانب الأصول:

- عرفت الأصول الثابتة ارتفاعا بنسبة 3% سنة 2019، خلال السنتين الموالتين بقيت الأصول الثابتة على حالها تقريبا دون تغير، وذلك يرجع أساسا إلى عدم قدرة المؤسسة على الإستثمار فيها بسبب ظروف الأزمة السائدة؛

- ارتفعت الأصول الجارية خلال سنة 2019 بنسبة قدرها 53%، ثم انخفضت هذه النسبة خلال السنة المالية إلى 34%، لكن سرعان ما ارتفعت لتبلغ 49% سنة 2021، وذلك رغم الانخفاض في قيم الاستغلال والقيم الجاهزة من سنة لأخرى خصوصا خلال جائحة كورونا (-60% خلال 2021)، بسبب الارتفاع المحسوس للقيم القابلة للتحقيق (42% من إجمالي الأصول) الذي بلغ نسبة 59% خلال سنة 2021 وهو ما يشير إلى وجود صعوبات في تسيير المؤسسة لتحصيل مستحقاتها؛

#### ب. جانب الخصوم

- عرفت الموارد الدائمة سنة 2019 أي قبل أزمة كورونا ارتفاعا ثابتا خلال سنوات الدراسة بسبب الارتفاع في قيمة الاهتلاكات و المؤونات رغم الانخفاض في كل من الأموال الخاصة، بسبب الخسائر المسجلة، والديون طويلة الأجل، خلال فترة الجائحة ارتفعت الموارد الدائمة لتبلغ نسبة 17% سنة 2021 أين سجلت نتيجة الدورة ارتفاعا محسوسا بسبب تعافي الاعمال خلال السنة من جهة، حيث ارتفع رقم الاعمال بنسبة 11% مقارنة بسنة 2020 اين بلغت نسبة الانخفاض في رقم الاعمال أكثر من 25%، ومن جهة أخرى إلى انخفاض مخصصات الاهتلاك بنسبة تزيد عن 12%.

- ما يلاحظ بالنسبة للخصوم الجارية هو ان المؤسسة كانت تعتمد عليها لتمويل استغلالها قبل الجائحة حيث بلغت خلال 2019 مبلغ 812 مليون دينار بارتفاع قدره 24% مقارنة بسنة 2018، خلال 2019 انخفضت الخصوم الجارية بنسبة 12% لترتفع النسبة مجددا خلال 2021 وتبلغ 21%. يمكن للمؤسسة من خلال الاعتماد على الإئتمان التجاري الحصول على مصادر تمويل مجانية شريطة أن تتمكن من سداد التزاماتها في الآجال المحددة لها.

#### المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي والخزينة

حتى تتمكن من حساب مؤشرات التوازن المالي ومتابعة تطورها قبل وبعد الأزمة، قمنا بإعداد الميزانيات الوظيفية لسنوات الدراسة بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة. تعطي الميزانية الوظيفية نظرة عن كيفية تسيير دورة الاستغلال. فيما يلي سنقوم بعرض للميزانيات الوظيفية ثم دراسة تطور كل من رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية لسنوات الدراسة:

الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

الفرع الأول: بناء الميزانية الوظيفية للمؤسسة

الجدول رقم (II-6): الميزانية الوظيفية لسنة 2018

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3 065 535	الموارد الدائمة	2 939 201	الاستخدامات الثابتة
654 723	الخصوم المتداولة:	781 057	الأصول المتداولة:
389 570	الخصوم المتداولة للاستغلال	743 875	الأصول المتداولة للاستغلال
265 153	الخصوم المتداولة خ الاستغلال	10 975	الأصول المتداولة خ الاستغلال
0	خزينة الخصوم	26 207	خزينة الأصول
3 720 258	إجمالي الخصوم	3 720 258	إجمالي الأصول

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة كوندور لوجستيكس.

الجدول رقم (II-7): الميزانية الوظيفية لسنة 2019

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3 407 524	الموارد الدائمة	3 021 419	الاستخدامات الثابتة
812 205	الخصوم المتداولة:	1 198 310	الأصول المتداولة:
340 181	الخصوم المتداولة للاستغلال	883 567	الأصول المتداولة للاستغلال
373 185	الخصوم المتداولة خ الاستغلال	190 442	الأصول المتداولة خ الاستغلال
98 839	خزينة الخصوم	124 301	خزينة الأصول
4 219 729	إجمالي الخصوم	4 219 729	إجمالي الأصول

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة كوندور لوجستيكس.

الجدول رقم (II-8): الميزانية الوظيفية لسنة 2020

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3 901 025	الموارد الدائمة	3 017 872	الاستخدامات الثابتة
717 122	الخصوم المتداولة:	1 600 275	الأصول المتداولة:
236 207	الخصوم المتداولة للاستغلال	1 318 747	الأصول المتداولة للاستغلال
364 723	الخصوم المتداولة خ الاستغلال	195 214	الأصول المتداولة خ الاستغلال
116 192	خزينة الخصوم	86 314	خزينة الأصول
4 618 147	إجمالي الخصوم	4 618 147	إجمالي الأصول

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة كوندور لوجستيكس.

الجدول رقم (9-II): الميزانية الوظيفية لسنة 2021

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
4 562 679	الموارد الدائمة	3 037 986	الاستخدامات الثابتة
864 493	الخصوم المتداولة:	2 389 186	الأصول المتداولة:
384 549	الخصوم المتداولة للاستغلال	2 161 749	الأصول المتداولة للاستغلال
293 753	الخصوم المتداولة خ الاستغلال	192 730	الأصول المتداولة خ الاستغلال
186 192	خزينة الخصوم	34 706	خزينة الأصول
5 427 172	إجمالي الخصوم	5 427 172	إجمالي الأصول

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية الوظيفية مؤسسة كوندور لوجستيكس.

الفرع الثاني: حساب وتحليل مؤشرات التوازن المالي

1. رأس المال العامل

الجدول رقم (10-II): حساب رأس المال العامل للفترة (2021-2018)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

2021	2020	2019	2018	البيانات
4 562 679	3 901 025	3 407 524	3 065 535	الموارد الدائمة
3 037 986	3 017 872	3 021 419	2 939 201	- الاستخدامات الثابتة
<b>1 524 693</b>	<b>883 153</b>	<b>386 105</b>	<b>126 334</b>	= رأس المال العامل الصافي الإجمالي
2 389 186	1 600 275	1 198 310	781 057	الأصول المتداولة
864 493	717 122	812 205	654 723	- الخصوم المتداولة
<b>1 524 693</b>	<b>883 153</b>	<b>386 105</b>	<b>126 334</b>	= رأس المال العامل الصافي الإجمالي
72,6%	128,7%	205,6%		نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية الوظيفية مؤسسة كوندور لوجستيكس.

نلاحظ أن رأس المال العامل إيجابي خلال سنوات الدراسة، الذي يجعل من الممكن مبدئياً إصدار حكم إيجابي عن الوضع المالي للمؤسسة، وعلى إمكانية التعامل مع مختلف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق عناصر

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

الأصول التي يقل عمرها عن عام واحد. أي وجود هامش أمان مالي ناتج عن فائض التمويل متوسط وطويل الأجل.

اهم ما يمكن أن نلاحظه أيضا هو أن قيمة رأس المال العامل ارتفعت بشكل ملفت خلال فترة الأزمة (2021-2020) حيث بلغت 883 مليون دينار خلال 2020 بنسبة ارتفاع بلغت 128,7% و 1 524,7 مليون دينار خلال 2021 بنسبة ارتفاع فاقت 72%. يمكن تفسير هذا الوضع بالارتفاع الظاهر في الأصول المتداولة وتراجع مبالغ الانفاق الرأسمالي بسبب ظروف الأزمة.

### 2. احتياجات رأس المال العامل:

#### الجدول رقم (II-11): حساب احتياجات رأس المال العامل للفترة (2021-2018)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

2021	2020	2019	2018	البيانات
1 777 200	1 082 540	543 387	354 305	الاحتياج من رأس المال العامل للاستغلال = الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال
-101 022	-169 509	-182 743	-254 179	+ الاحتياج من رأس المال العامل خارج للاستغلال = الأصول المتداولة خ الاستغلال - الخصوم المتداولة خ الاستغلال
<b>1 676 178</b>	<b>913 031</b>	<b>360 643</b>	<b>100 127</b>	<b>= الاحتياج من رأس المال العامل BFR</b>
83,6%	153,2%	260,2%		نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية الوظيفية مؤسسة كوندور لوجستيكس.

يظهر من خلال الجدول السابق أن احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال السنوات الأربعة للدراسة، تشير الزيادة المسجلة من سنة إلى أخرى أن المؤسسة كانت تعاني من مشاكل في تسيير احتياجات رأس المال العامل قبل الأزمة لكنها تفاقمت وازدادت خلال فترة الأزمة التي لم تتمكن المؤسسة خلالها من تغطية احتياجاتها من رأس المال العامل رغم وجود هامش امان.

بلغت قيمة الاحتياج من رأس المال العامل حدودها القصوى خلال فترة الأزمة بزيادة فاقت 153% خلال 2020 و 83,6% خلال 2021 بمبلغ قدر ب 1 676 مليون دينار الذي يمثل نسبة 119% من رقم الاعمال المحقق خلال السنة. يرجع هذا الارتفاع في احتياجات رأس المال العامل اساسا إلى الارتفاع المحسوس في الحقوق

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

على الزبائن خلال فترة الأزمة، فرغم أن المؤسسة لجأت إلى تخفيض مستوى مخزوناتهما ورفع مستوى الديون قصيرة الاجل الا أن ذلك لم يكن كافيا.

### 3. الخزينة الصافية:

#### الجدول رقم (II-12): حساب الخزينة الصافية للفترة (2018-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

2021	2020	2019	2018	البيانات
1 524 693	883 153	386 105	126 334	رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG
1 676 178	913 031	360 643	100 127	- الاحتياج من رأس المال العامل BFR
<b>-151 486</b>	<b>-29 878</b>	<b>25 461</b>	<b>26 207</b>	<b>الخبزينة الصافية TN</b>
407,0%	-217,3%	-2,8%		نسبة التطور

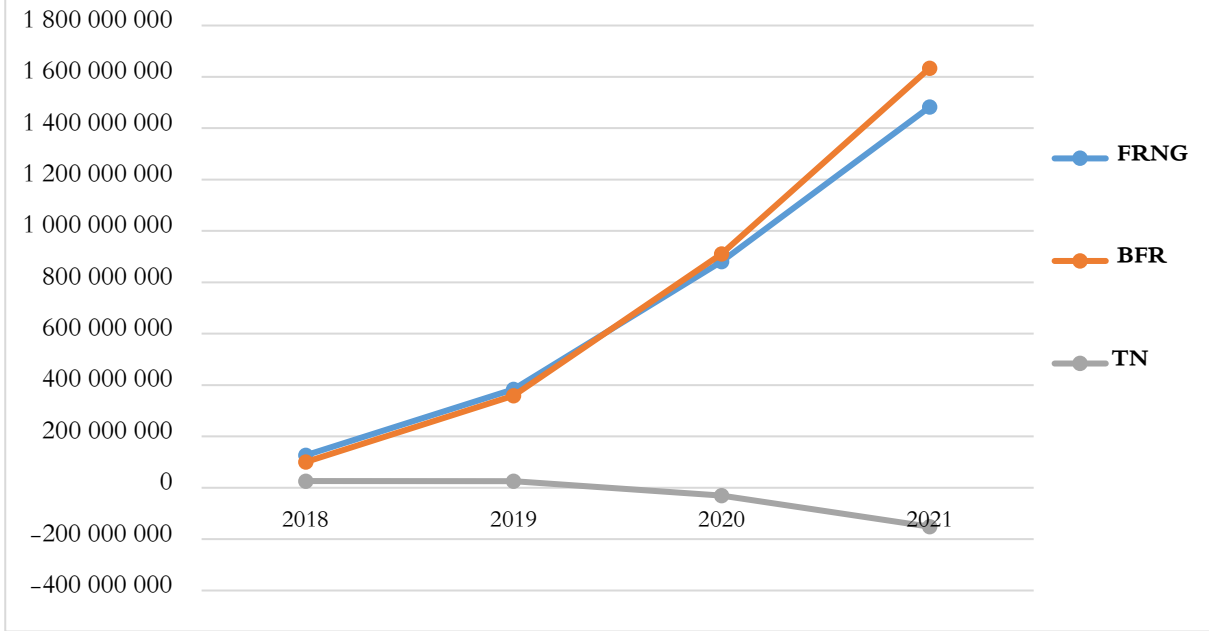
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية الوظيفية مؤسسة كوندور لوجستيكس.

رغم أن احتياجات رأس المال العامل كانت موجبة خلال 2018 و 2019 الا أن المؤسسة تمكنت من تمويلها بواسطة رأس المال العامل وإنتاج خزينة موجبة، بلغت سنة 2019، 25 مليون دينار بانخفاض قدر ب 2,8% مقارنة ب 2018.

خلال 2020 و 2021 كانت الخزينة الصافية سالبة حيث سجلت انخفاضا بنسبة 217,3% سنة 2020، أما في 2021 فقد فاقت نسبة الانخفاض 400% بمبلغ قدره 121 مليون دينار، ما يبين بوضوح أن المؤسسة لا تتوفر على موجودات نقدية متاحة، تمكنها من تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.

يبين الشكل الموالي تطور مؤشرات التوازن المالي خلال الفترة (2018-2021) حيث يظهر لنا بوضوح عجز الخزينة خلال فترة الأزمة والارتفاع المحسوس في رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. إذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق عناصر الأصول قصيرة الاجل، فهي في حاجة إلى تمويل عجز الخزينة في أقرب الآجال لتفادي مشاكل السداد، يمكن أن يكون ذلك باللجوء إلى قروض الخزينة أو التمويل الذاتي.

الشكل رقم (II-3): تطور مؤشرات التوازن المالي للفترة (2018-2021)



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول (II-9) (II-10) (II-11).

لم تقم المؤسسة بتوزيع أرباحها خلال فترة الدراسة، وقررت الاحتفاظ بما كتمويل ذاتي، يعطي الجدول الموالي قيمة القدرة على التمويل الذاتي لكل سنة:

الجدول رقم (II-13): القدرة على التمويل الذاتي للفترة (2018-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

2021	2020	2019	2018	البيان
272 646	16 980	-149 269	28 834	النتيجة الصافية
425 823	518 253	590 526	504 204	+ مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
86 919	-	-	-	- استرجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات وخسائر القيمة
111	-	1 394	-	+ نواقص القيمة عن خروج أصول ثابتة غير مالية
-	8 087	-	304	- فوائض القيمة عن خروج أصول ثابتة غير جارية
<b>611 661</b>	<b>527 146</b>	<b>442 651</b>	<b>532 734</b>	<b>القدرة على التمويل الذاتي</b>

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة كوندور لوجستيكس.



## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

نلاحظ أن القدرة على التمويل الذاتي انخفضت سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 نتيجة للخسائر المسجلة والتي بلغت 149(-) مليون دينار، خلال فترة الأزمة ورغم أن النتائج كانت موجبة لم تقم المؤسسة بتوزيعها وهو قرار منطقي بسبب ظروف الأزمة السائدة.

الفرع الثالث: تحليل الخزينة من خلال طريقة النسب المالية

### 1. نسب رأس المال العامل

الجدول رقم (II-14): تطور نسب رأس المال العامل للفترة (2018-2021)

البيانات	2018	2019	2020	2021
نسبة رأس المال العامل	1,04	1,13	1,29	1,50
نسبة تغطية رأس المال العامل للمخزونات	2,04	4,71	13,57	27,07

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة كوندور لوجستيكس.

- نلاحظ أن نسبة رأس المال العامل موجبة خلال السنوات الأربعة للدراسة وهي أكبر من الواحد ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب، أي أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة، بلغت هذه النسبة 1,04 خلال سنة 2018 و1,13 خلال سنة 2019. خلال فترة الأزمة نلاحظ أنها ارتفعت بشكل ملفت حيث بلغت 1,29 خلال 2020 و1,50 خلال 2021.

- نسبة تغطية رأس المال العامل للمخزونات أيضا أكبر من الواحد حيث بلغت 27,07 خلال 2021، كما نلاحظ الارتفاع المحسوس لهذه النسبة في فترة الأزمة مقارنة بالفترة التي سبقتها وذلك راجع إلى الارتفاع في رأس المال العامل والانخفاض في مستوي المخزونات حيث أن المؤسسة لا تمتلك مخزونات كبيرة.

### 2. نسب السيولة

الجدول رقم (II-15): تطور نسب السيولة للفترة (2018-2021)

البيانات	2018	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	1,19	1,48	2,23	2,76
نسبة السيولة الخاصة	1,10	1,01	2,14	2,70
نسبة السيولة الحالية (الآنية)	0,04	0,15	0,12	0,04

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة كوندور لوجستيكس.

- نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد، حيث كانت 1,19 في 2018، 1,48 في 2019، 2,23 في 2020 و2,76 في 2021 أي أن هذه النسبة ارتفعت من سنة لأخرى وهي تعبر عن نسبة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، كما انها طريقة أخرى للتعبير عن رأس المال العامل الموجب. ما يمكن ملاحظته هو أن هذه النسبة تضاعفت تقريبا خلال ازمة كوفيد مقارنة بالسنوات التي سبقت الأزمة.

- نسبة السيولة الخاصة كانت أكبر من 0,5 والذي يعتبر الحد الأقصى لهذه النسبة وهو حد الضمان، ما يعني أن المؤسسة يمكن أن تغطي الديون قصيرة الاجل دون استعمال المخزونات، لكنها تستثمر أموالا كبيرة في حسابات الزبائن أو تحتفظ بمبالغ مالية معتبرة ما يمكن أن يعرضها لمشاكل عدم الدفع من طرف الزبائن وتكاليف الفرصة البديلة لعدم توظيف الفائض النقدي. ما يلاحظ على هذه النسبة هو انها تضاعفت خلال فترة الأزمة لتبلغ 2,70 خلال سنة 2021.

- نسبة السيولة الآنية سجلت القيم التالية 0,04 في 2018، 0,15 في 2019، 0,12 في 2020 و2,65 في 2021، حيث ارتفعت هذه النسبة خلال 2019 مقارنة بالسنة التي سبقتها لكنها سرعان ما انخفضت خلال مرحلة الأزمة لتبلغ أدنى حد لها خلال 2021، على المؤسسة في هذه الحالة أن تعيد التفاوض مع مورديها من أجل الحصول على مدة استحقاق للديون أكبر من المدة الحالية.

### 3. نسب دوران احتياجات رأس المال العامل

#### الجدول رقم (II-16): تطور نسب دوران ا.ر.م. ع للفترة (2018-2021)

الوحدة: يوم

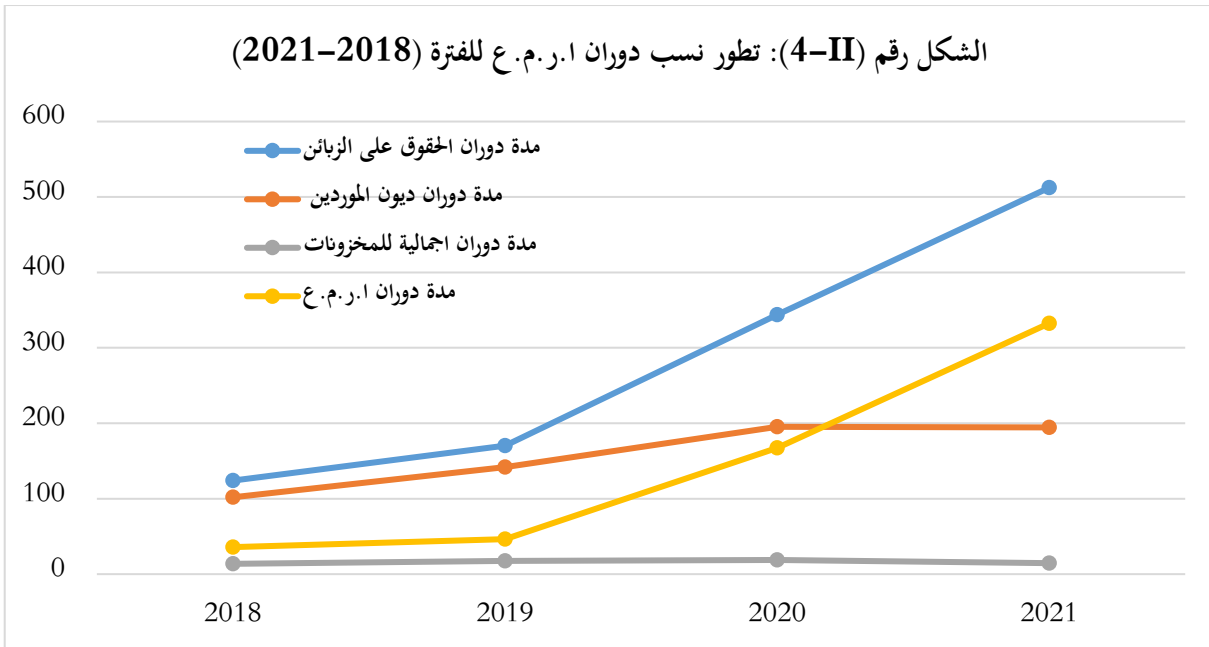
2021	2020	2019	2018	البيانات
512	344	170	124	مدة دوران الحقوق على الزبائن
194	195	142	102	مدة دوران ديون الموردين
15	19	18	14	مدة دوران اجمالية للمخزونات
284	411	131	96	مدة دوران التموينات الأخرى

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة كوندور لوجستيكس.

- مدة دوران الزبائن قبل الجائحة في سنة 2018 كانت 124 يوم ارتفعت خلال 2019 إلى 170 يوم ما يشير إلى وجود في مشاكل في تسيير حسابات الزبائن في المؤسسة، تفاقمت هذه الصعوبات في ظل الجائحة حيث ارتفعت المدة إلى 344 يوم خلال 2020 و512 يوم خلال 2021 أي بزيادة في مدة تأخر الزبائن تفوق 300 يوم، رغم أن عقود المؤسسة مع زبائنها تفرض عليهم مدة سداد من 30 إلى 90 يوم.

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

- مدة دوران ديون الموردين ارتفعت من 102 يوم في 2018 إلى 142 يوم في 2019 لتبلغ في ظل الأزمة 195 يوم سنة 2020 و 194 يوم سنة 2021 أي زيادة لمدة التأخر في سداد الديون بلغت 53 يوم. مع العلم أن المدة التعاقدية لهذه الديون في المؤسسة محددة من 30 إلى 60 يوم.
  - لا تمتلك المؤسسة مخزونات كبيرة تمثل اغلبها قطع غيار، حيث لم تتجاوز هذه الأخيرة 18 يوم من رقم الاعمال خلال الفترة التي سبقت الأزمة، لتبقى ثابتة نسبيا خلال 2020 حيث بلغت 19 يوم، ثم انخفضت إلى 15 يوم خلال 2021 بسبب توجه المؤسسة إلى تخفيض مخزونها والقيام بالشراء فقط عند الحاجة وبالكميات اللازمة.
  - عند مقارنة مخزونات الشركة بمبلغ المشتريات خارج الرسم فمدة دوران التموينات الأخرى كما هو موضح في الجدول أعلاه تصح 96 يوم من المشتريات في 2018، 131 يوم في 2019، 411 يوم (بارتفاع قدره 279 يوم)، خلال 2020 و 284 يوم في 2021.
  - يمكن استنتاج مدة دوران احتياجات رأس المال العامل من الجدول أعلاه حيث كانت المدة 36 يوم من رقم الاعمال خلال 2018، 46 يوم خلال 2019، 161 يوم في 2020 و 333 يوم في 2021 أي زيادة في مدة الدوران خلال فترة الأزمة ب 286 يوم مقارنة بالفترة التي سبقتها.
- يوضح الشكل الموالي تطور نسب دوران احتياجات رأس المال العامل خلال فترة الدراسة:



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول (2-16).

من خلال الشكل نلاحظ أن مدة دوران ديون الموردين أقل من مدة دوران الزبائن خلال السنوات الأربع أي وجود فارق في التدفقات النقدية ليس في صالح المؤسسة حيث انها تسدد ديونها تم تقوم بتحصيل الحقوق على

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

الزبائن. أن الاستثمار المبالغ فيه في الحقوق على الزبائن والمخزونات يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على المؤسسة  
فما بالك في ظروف الأزمة.

المبحث الثالث: دراسة أثر جائحة كورونا على التدفقات النقدية وتقديراتها

المطلب الأول: تطور مؤشرات جدول التدفقات النقدية

الفرع الأول: تحليل جدول التدفقات النقدية

إعتماداً على قائمة التدفقات لمؤسسة كوندور لوجستيكس لفترة الدراسة، قمنا بإعداد الجدول الموالي الذي يمثل اختصاراً لقائمة التدفقات النقدية حيث سنحاول من خلاله فهم مصادر التدفقات النقدية المختلفة والاثـر الذي خلفته أزمة كوفيد-19 عليها:

الجدول رقم (II-17): جدول مختصر للتدفقات النقدية للفترة (2018-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

2021	2020	2019	2018	البيان
624 909	873 930	1 504 764	1 758 650	التحصيلات العمليـاتية
688 447	895 770	1 358 178	1 121 286	المدفوعات على العمليـاتية
-63 538	-21 355	173 539	649 364	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الانشطة العمليـاتية (أ)
2 178	800	56	1 269	التحصيلات على الاستثمارات
7 812	3 027	54 829	406 312	المدفوعات على الاستثمارات
-5 634	-2 227	-54 774	-405 043	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
619	1 846	718	265	التحصيلات التمويلية
53 055	33 604	120 229	317 390	المدفوعات التمويلية
-52 436	-31 758	-119 511	-317 126	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
-29 878	25 461	26 207	99 012	أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
-151 486	-29 878	25 461	26 207	أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
-121 608	-55 339	-746	-72 805	تغير أموال الخزينة خلال الفترة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة.

- حققت المؤسسة خلال سنة 2018 أكثر من 649 مليون دج وأكثر من 173 مليون دج خلال 2019، بفضل نشاطاتها التشغيلية، خلال فترة الجائحة تراجعت هذه النتائج ليصبح النشاط التشغيلي للمؤسسة مستهلكاً

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

للنقد بعدما كان منتجا له اذ بلغ صافي التدفقات التشغيلية -21 مليون دج خلال 2020 و-63 مليون دج خلال 2021؛

- من ناحية أخرى، فيما يتعلق بالأنشطة الاستثمارية فقد حققت المؤسسة صافي تدفقات سلبية خلال كل سنوات الدراسة، بلغ ازيد من 405 مليون دج سنة 2018، لأنها اضطرت إلى تمويل استثمارات ضخمة، تناقص الانفاق التمويلي خلال السنة الموالية بنسبة 86,5% ليبلغ 54 مليون دج فقط.

في ظل الأزمة ما يمكن أن نلاحظه هو أن الانفاق الرأسمالي انخفض بشكل كبير مقارنة بالفترة التي سبقت الأزمة حيث بلغ مستويات ضعيفة جدا حيث لم تتمكن المؤسسة من تجديد معداتها التي سجلت نسب إهلاك متقدمة بلغت 91% حسب الميزانية المالية لسنة 2021.

- فيما يتعلق بالتدفق النقدي من الأنشطة التمويلية فهو أيضا سالب خلال سنوات الدراسة، فهو منحصر تقريبا في عملية تسديد القروض والديون المماثلة، فخلال السنوات التي سبقت الأزمة تمكنت المؤسسة من تسديد جزء من القروض بلغ 317 مليون دج في 2018 و120 مليون دج في 2019، في حين تميزت فترة الجائحة بانخفاض معتبر في مبالغ التسديد حيث بلغت 86 مليون دج خلال 2020 و2021 مجتمعين، ما مثل انخفاضا بنسبة تزيد عن 80% مقارنة بالسنوات التي سبقت الأزمة.

الفرع الثاني: تطور المؤشرات المستخرجة من جدول التدفقات النقدية

### 1. مؤشر تقييم جودة الأرباح

الجدول رقم (II-18): تطور مؤشر جودة الأرباح للفترة (2018-2021)

البيانات	2018	2019	2020	2021
نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية	29,8%	6,5%	-1,2%	-4,8%
مؤشر النقدية التشغيلية	37%	12%	-2%	-10%
نسبة التدفق النقدي التشغيلي	107,4%	90,3%	69,1%	44,5%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية والقوائم المالية الأخرى للمؤسسة.

- رغم أن نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية كانت موجبة خلال الفترة التي سبقت أزمة كوفيد 19 لكنها كانت ضعيفة حيث استطاعت المؤسسة تغطية 29,8% من الاحتياجات الأساسية بواسطة التدفق النقدي

## الفصل الثاني: إدارة التدفقات النقدية لشركة كوندور لوجستيكس في ظل جائحة كورونا

التشغيلي في حين لم تتجاوز هذه النسبة 6,5% خلال 2019، خلال سنوات 2020 و 2021 كانت النسبة سالبة حيث قدرت ب -1,2% و -4,8% على التوالي اين كان التدفق النقدي التشغيلي سالبا؛ - نفس الشيء يمكن قوله عن مؤشر النقدية التشغيلية، حيث كانت النسبة موجبة قبل الأزمة ثم سالبة خلال الأزمة حيث بلغ -2% خلال 2020 و -10% خلال 2021 حيث أن المؤسسة لم تتمكن من توليد تدفقات نقدية تشغيلية.

- أما فيما يخص نسبة التدفق النقدي التشغيلي فقد كانت موجبة خلال السنوات الأربع للدراسة لكنها متناقصة من سنة إلى أخرى من 107% خلال 2018 لتبلغ حدها الأدنى سنة 2021 بنسبة 44,5% حيث انخفضت هذه النسبة بأكثر من 50 نقطة نسبية مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة. وتشير هذه النسبة إلى أن السياسة الائتمانية للمؤسسة في التحصيل أصبحت غير فعالة أكثر فأكثر خلال الأزمة.

### 2. مؤشر جودة السيولة

#### الجدول رقم (II-19): تطور مؤشر جودة السيولة للفترة (2018-2021)

النسبة	2018	2019	2020	2021
نسبة تغطية النقدية	88%	84%	-60%	-104%
نسبة الفائدة المدفوعة	10%	38%	-243%	-79%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية والقوائم المالية الأخرى للمؤسسة.

- نسبة تغطية النقدية كانت موجبة خلال الفترة ما قبل الأزمة حيث استطاعت المؤسسة، من خلال التدفق الصافي التشغيلي، تغطية 88% و 84% من تدفقاتها الخارجة لكل من النشاط الاستثماري والمالي خلال 2018 و 2019 على التوالي، لتصبح النسبة سالبة خلال 2020 و 2021 بسبب حالة الركود التي مرت بها المؤسسة جراء تداعيات ازمة كوفيد 19.

- نسبة الفائدة المدفوعة كذلك تأثرت بالأزمة كما هو ملاحظ من خلال الجدول حيث انها كانت موجبة خلال 2018 و 2019 حيث مثلت الفوائد المدفوعة 10% و 38% من التدفق الصافي التشغيلي على التوالي، خلال الفترة من 2020 إلى 2021 كانت النسبة سالبة وانخفضت ب 117 نقطة نسبية مقارنة بالفترة التي سبقت الأزمة.

### 3. مؤشر السياسة المالية للمؤسسة

الجدول رقم (II-20): تطور مؤشر السياسة المالية للمؤسسة للفترة (2018-2021)

النسبة	2018	2019	2020	2021
نسبة التوزيعات النقدية	0,031	0,0	0,0	0,0
نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات	0,0	0,0	0,0	0,0
نسبة الإنفاق الرأسمالي	1535,89	76,38	1,64	10,24

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة.

- لم تقم المؤسسة تقريبا بأي توزيعات نقدية خلال فترة الدراسة، كما يلاحظ أن الأنشطة الاستثمارية والتمويلية في هذه الاخيرة مستهلكة للنقدية فقط فهي تركز فقط على الانفاق الاستثماري وبعض النواتج جراء التنازل على الأصول وفي الجانب التمويلي على تسديد القروض أن أمكنها ذلك فالمؤسسة لا تستثمر في الأصول المالية ولا تستخدمها كوسيلة للتمويل.

### 4. مؤشر المرونة المالية

الجدول رقم (II-21): تطور مؤشر المرونة المالية للمؤسسة للفترة (2018-2021)

النسبة	2018	2019	2020	2021
نسبة تغطية النقد للدين	%222,0	%45,0	-9,1%	-26,0%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية والقوائم المالية الأخرى للمؤسسة.

- نسبة تغطية النقد للدين موجبة خلال 2018 و2019 حيث بلغت %222 و%45 على التوالي مع انخفاض قدر ب 177 نقطة نسبية، خلال 2020 و2021 أي في ظل الجائحة كانت النتيجة سلبية -9,1% خلال 2020 و -26,6% خلال 2021 مع انخفاض بلغ 71 نقطة نسبية مقارنة بسنة 2019 أي الفترة قبل الأزمة.

### 5. مؤشر التدفق النقدي الحر

الجدول رقم (II-22): تطور مؤشر التدفق النقدي الحر للمؤسسة للفترة (2018-2021)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

النسبة	2018	2019	2020	2021
التدفق النقدي الحر	1 055 675	228 368	-18 328	-55 725

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة.



من خلال الجدول نلاحظ أن التدفق النقدي الحر كان موجبا خلال الفترة التي سبقت الأزمة حيث بلغ 1 055 مليون دج خلال 2018 و 228 مليون دج خلال 2019 (أي بنسبة انخفاض بلغت 78%)، خلال 2020 و 2021 نلاحظ أن التدفق النقدي الحر سالب حيث بلغ -18 مليون دج سنة 2020 و -55 مليون دج خلال 2021 وذلك رغم الانخفاض المحسوس في الانفاق الرأسمالي للمؤسسة، يجب على المؤسسة في هذه الحالة تعبئة مواردها المالية.

### المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للخزينة (تحليل الانحرافات)

لم تتمكن من الحصول على الموازنات التقديرية للخزينة لسنوات 2018 و 2019، حيث لم تعتمد المؤسسة سابقا على اجراء متكامل للتقديرات الا سنة 2020 بالتالي سنحاول معرفة أثر الجائحة على دقة تقديرات المؤسسة للخزينة لسنوات 2020 و 2021 أي في ظل الجائحة وذلك من خلال مقارنة هذه التقديرات بالإنجازات وتحديد الانحرافات.

### الفرع الأول: موازنة الخزينة لسنة 2020

أعدت المؤسسة تقديراتها لسنة 2020 في ظروف عادية بناء على إنجازات السنوات السابقة، وتطور المناخ الاقتصادي، لكنها قامت بمراجعة التنبؤات عند ظهور الجائحة حيث توقعنا انخفاضا في حجم الاعمال بنسبة 38% لكن نسبة الانخفاض الحقيقية بلغت 17% فقط بسبب الارتفاع في رقم الاعمال المتعلق بنشاط نقل العمال بسبب إجراءات التباعد.

الجدول التالي يوضح الانحرافات بين التقديرات والإنجازات لموازنة الخزينة لسنة 2020:

الجدول رقم (II-23): موازنة الخزينة لسنة 2020

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

البيان	التقديرات	الإنجازات	الانحرافات	% الانجاز
الخزينة بداية الفترة (1)	124 301	124 301	0	100,0%
المقبوضات (2)	1 126 865	873 930	-252 935	77,6%
المقبوضات من المبيعات	1 126 865	873 930	-252 935	77,6%
المقبوضات الأخرى	0	0	0	
المدفوعات (3)	1 038 691	911 917	-126 774	87,8%
<b>1. الاستغلال</b>				
المشتريات	331 507	487 471	155 964	147,0%
الأعباء مالية	24 991	53 009	28 018	212,1%
الأجور	341 119	322 761	-18 358	94,6%
الضرائب والرسوم أخرى	5 830	7 797	1 967	133,7%
المدفوعات الأخرى	0	0	0	
<b>2. الاستثمار</b>				
ديون الاستثمار	75 270	7 276	-67 994	9,7%
<b>3. التمويل</b>				
تسديد الديون متوسطة وطويلة الأجل	259 974	33 604	-226 370	12,9%
رصيد الفترة (4) = (2) - (3)	88 174	-37 986	-126 161	-43,1%
خزينة نهاية الفترة (5) = (4) + (1)	212 475	86 314	-126 161	40,6%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على موازنة الخزينة للمؤسسة لسنة 2020.

من خلال الجدول السابق يمكن تحليل الانحرافات بين تقديرات وانجازات الخزينة لسنة 2020 كما يلي:

أ. جانب المقبوضات:

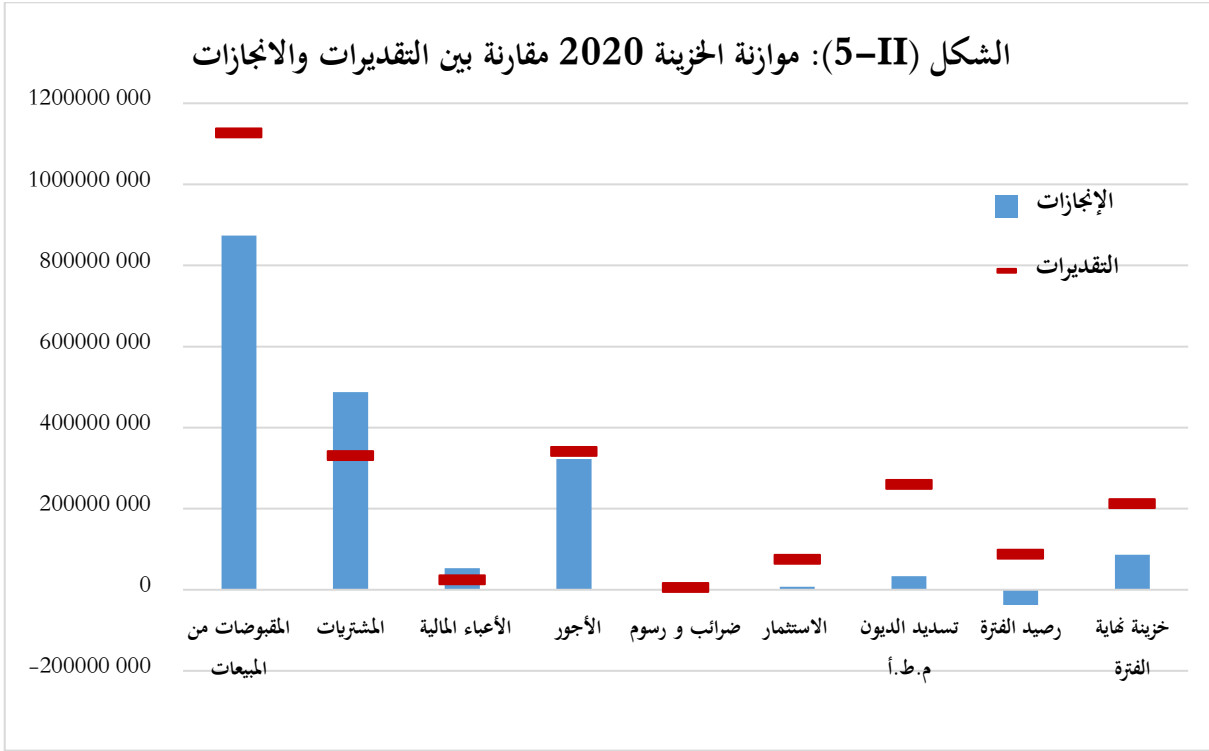
- الانحراف في تقدير المقبوضات بلغ ازيد من -126 مليون دج حيث بلغت نسبة الإنجاز 77,6% فقط رغم

أن المؤسسة لم تكن متفائلة في تقديراتها.

ب. جانب المدفوعات:

- الانحراف على المشتريات كان موجبا بلغ ازيد من 155 مليون دج بنسبة إنجاز بلغت 147%؛
- انحراف الأعباء المالية كان موجبا 53 مليون دج مقابل تقديرات لم تتجاوز 24 مليون دج نسبة الإنجاز بلغت أكثر من 200%، ويرجع ذلك الى تسجيل فوائد التأخير على الأقساط الغير مسددة للقرض طويل الاجل مع البنك الجزائري الخارجي خلال السنة والتي لم تقدرها المؤسسة؛
- الانحراف في تقدير الأجور كان سلبيا -18,4 مليون دج حيث بلغت نسبة الإنجاز 94,6% حيث اضطرت المؤسسة بسبب ظروف الأزمة إلى تسريح عدد من عمالها الشيء الذي لم تكن تتوقعه خلال تقديرها للأجور؛
- انحراف الضرائب والرسوم ايجابي، وهذا بسبب الانحراف الإيجابي في رقم أعمال المؤسسة، وبالتالي ارتفاع الرسم على النشاط المهني؛
- الانحراف على الانفاق الرأسمالي كان سلبيا -68 مليون دج حيث كانت نسبة الإنجاز ضعيفة جدا 9,7% وذلك راجع إلى عدم تمكن المؤسسة من إنجاز موازنة الاستثمار بسبب الصعوبات المالية التي واجهتها المؤسسة؛
- تسديد الديون طويلة ومتوسطة الاجل كان ضعيفا جدا على عكس ما توقعته المؤسسة حيث لم يتعدى 12,9%؛
- بالإضافة إلى ما سبق بلغت الخزينة في نهاية 2020 مبلغ 86,3 مليون دينار مقارنة بالتقديرات كانت نسبة الإنجاز 40,6% أي بانحراف سلبى قارب 60%.

الشكل الموالي يوضح الانحراف بين التقديرات والإنجازات لموازنة الخزينة لسنة 2020:



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول (II-23).

يظهر تحليل الانحرافات فارقا كبيرا بين التقديرات والإنجازات جزء منه قد يكون راجع إلى الأخطاء الناتجة من تقديرات مختلف المصالح لكن تأثير الأزمة كان واضحا خصوصا في جانب المقبوضات من المبيعات، الأجور، الاستثمارات وتسديد القروض والفوائد.

### الفرع الثاني: موازنة الخزينة لسنة 2021

خلال 2021 توقعت المؤسسة تحقيق نمو في حجم الاعمال بنسبة 7%، خصوصا بعد الارتفاع المعتبر في نشاط المؤسسة خلال الثلاثي الأخير من سنة 2020 متفائلة بعودة نشاطها إلى حالتها الطبيعية إبتداء من مارس 2021.

الجدول التالي يوضح الانحرافات بين التقديرات والإنجازات لموازنة الخزينة لسنة 2021:

الجدول رقم (II-24): موازنة الخزينة لسنة 2021

الوحدة: 10<sup>3</sup> دينار

البيان	التقديرات	الإجازات	الانحرافات	% الانجاز
الخزينة بداية الفترة (1)	59 259	86 314	27 055	145,7%
المقبوضات (2)	1 847 746	638 591	-1 209 155	34,6%
المقبوضات من المبيعات	1 831 746	624 909	-1 206 837	34,1%
المقبوضات الأخرى	16 000	13 682	-2 318	85,5%
المدفوعات (3)	1 811 949	690 199	-1 121 751	38,1%
<b>1. الاستغلال</b>				
المشتريات	514 122	101 310	-412 812	19,7%
الأعباء مالية	17 587	50 446	32 860	286,8%
الأجور	363 577	322 262	-41 315	88,6%
الضرائب والرسوم أخرى	12 803	5 683	-7 120	44,4%
المدفوعات الأخرى	546 982	151 108	-395 874	27,6%
<b>2. الاستثمار</b>				
الاستثمارات	94 087	6 334	-87 753	6,7%
<b>3. التمويل</b>				
تسديد الديون متوسطة وطويلة الأجل	262 791	53 055	-209 736	20,2%
رصيد الفترة (4) = (2) - (3)	35 797	-51 608	-87 404	-144,2%
خزينة نهاية الفترة (5) = (4) + (1)	95 056	34 706	-60 350	36,5%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على موازنة الخزينة للمؤسسة لسنة 2021.

من خلال الجدول السابق يمكن تحليل الانحرافات بين تقديرات وانجازات الخزينة لسنة 2021 كما يلي:

أ. جانب المقبوضات:

- الانحراف في تقدير المقبوضات كان سالبا حيث بلغ ازيد من 1 206 مليون دج بنسبة انجاز ضعيفة لم تتجاوز 35%، المؤسسة كانت متفائلة في تقديراتها حتى تتمكن من استرجاع ما ضيعته في 2020، لكن يبدو أن قدرة السداد لعملائها تأثرت بشكل كبير خلال 2021 ما نتج عنه هذا الانحراف الكبير.

- المقبوضات الأخرى تمثل جزء من تعويض شركة التأمين حيث بلغت نسبة الإنجاز 85,5%، وذلك يرجع إلى إعادة التقييم لمبالغ الحوادث أو إلى أن وكالة التأمين لم تحصل على الاذن بالتسديد.

ب. جانب المدفوعات:

- الانحراف على المشتريات كان سالبا بلغ ازيد من -413 مليون دج بنسبة انجاز بلغت 19,7%؛

- انحراف الأعباء المالية كان موجبا 50 مليون دج مقابل تقديرات لم تتجاوز 24 مليون دج بنسبة الإنجاز بلغت أكثر من 280%، ويرجع ذلك إلى تسجيل فوائد التأخير على الأقساط الغير مسددة، حيث قامت المؤسسة خلال 2020 بإيداع طلب جدولة القرض الممنوح من طرف البنك الجزائري الخارجي بقي دون رد؛

- الانحراف في تقدير الأجور كان سلبيا -41,3 مليون دج حيث بلغت نسبة الإنجاز 88,6% بسبب تسريح عدد من العمال، كما لجأت إلى المراجعة بالنقصان لنظام المنح والعلاوات ومصاريف المهمات للتمكن من الحفاظ على أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل؛

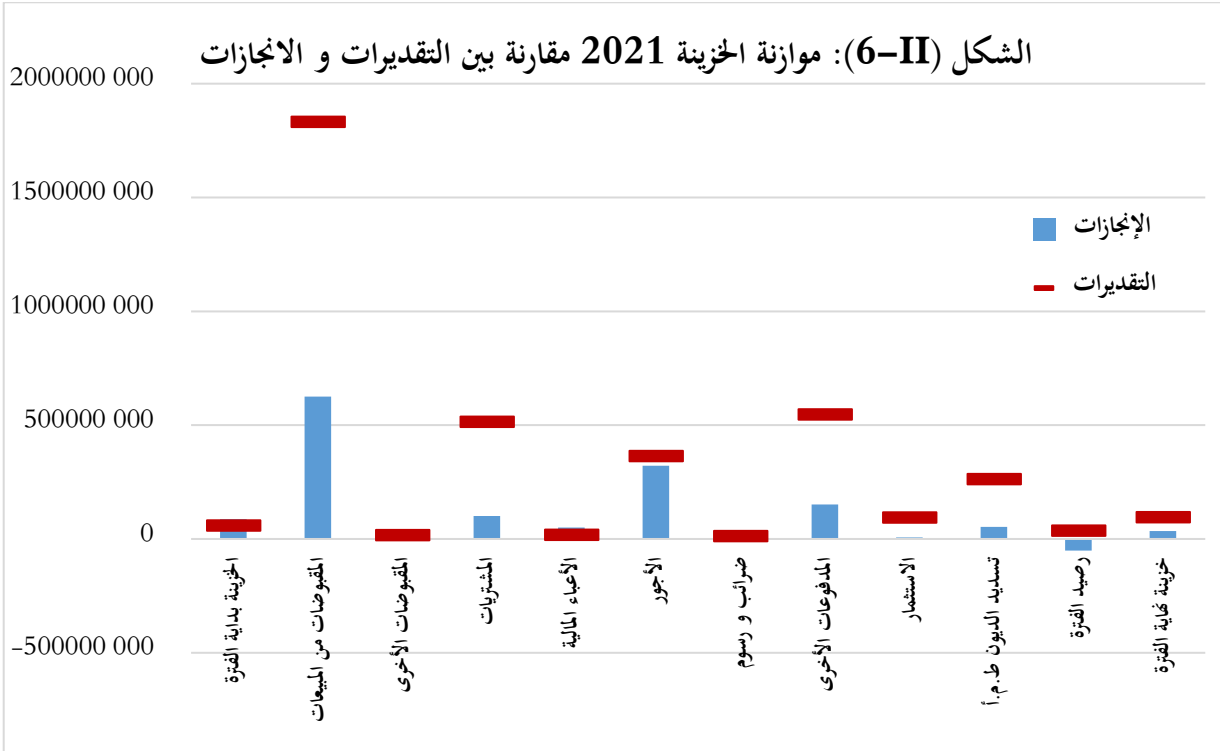
- انحراف الضرائب والرسوم سلمي (44% نسبة الانجاز)، وهذا بسبب الانحراف الايجابي في رقم أعمال المؤسسة والذي فاق توقعاتها، وبالتالي ارتفاع الرسم على النشاط المهني؛

- اهم عنصر أدرج ضمن المدفوعات الأخرى يتمثل في الديون السابقة للموردين، حيث لم تتمكن المؤسسة من بلوغ توقعاتها حيث كان الانحراف -395,8 مليون دج بنسبة انجاز لم تتعدى 28%؛

- الانحراف على الانفاق الرأسمالي كان سلبيا -87,7 مليون دج حيث كانت نسبة الإنجاز ضعيفة جدا 6,7% وذلك راجع إلى عدم تمكن المؤسسة من انجاز موازنة الاستثمار بسبب الصعوبات المالية التي واجهتها المؤسسة؛

- تسديد الديون طويلة ومتوسطة الاجل كان ضعيفا جدا على عكس ما توقعته المؤسسة حيث لم يتعدى 20,2%؛

- بالإضافة إلى ما سبق بلغت الخزينة في نهاية 2021 مبلغ 34,7 مليون دج، مقارنة بالتقديرات كانت نسبة الإنجاز 36,5% بانحراف سلمي فاق 63%.



يظهر تحليل موازنة الخزينة لسنة 2021 فارقاً سلبياً كبيراً بين التقديرات والإنجازات أكبر من الانحرافات المسجلة سنة 2020، فقد قامت المؤسسة بإعداد تقديراتها بشيء من التفاؤل بتعافي الأعمال حيث أن الوضع خلال الثلاثي الرابع 2020 تميز بعودة معتبرة لنشاط المؤسسة، وكانت المعطيات تشير إلى أن أثر الجائحة قد يتلاشى وتعود الأوضاع إلى ما كانت عليه إبتداءاً من مارس 2021، وهو ما حدث فعلاً فقد حققت المؤسسة نمواً تجاوز 11% في رقم الأعمال، لكن المشكل كان واضحاً في الانخفاض الكبير في قدرة الزبائن في تسديد مستحقاتهم.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة كوندور لوجستيكس، تم إسقاط الجانب النظري لموضوع البحث على الواقع لمعرفة أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية، حيث حاولنا تحديد الخزينة عن طريق مؤشرات التوازن المالي، النسب المالية المتعلقة بالخزينة ومن خلال التدفقات النقدية وتقديراتها، كما قمنا بمقارنة النتائج وتحليلها قبل واثناء جائحة كورونا.

تشير النتائج المتوصل إليها عموماً أن أزمة كورونا كوفيد-19 أثرت بشكل سلبي على إدارة التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لوجستيكس. معظم المؤشرات التي قمنا بدراسة تطورها قبل واثناء الجائحة أظهرت تطوراً سلبياً على غرار عناصر التوازن المالي ومؤشرات الخزينة والتدفقات كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود انحرافات سلبية محسوسة لتقديرات خزينة المؤسسة مقارنة بإنجازاتها.

رغم أن الأرباح المحاسبية لكوندور لوجستيكس كانت موجبة خلال 2020 و 2021 إلا أنها تواجه حالياً أزمة مالية حادة بسبب نقص السيولة وهي مهددة بخطر الإفلاس إذا لم تتمكن من تمويل خزنتها في أقرب الآجال. أهم عنصر يمكن أن تعتمد عليه لذلك هو انتهاج سياسة محكمة في تحصيل الحقوق على الزبائن التي بلغت إلى غاية 2021/12/31 مبلغ يفوق 2 008 مليون دج.



خاتمة

## خاتمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة بها والتي تعمل فيها حيث تتعرض إلى مشاكل ومخاطر وأزمات تنعكس على أدائها بشكل عام وعلى تدفقاتها النقدية بشكل خاص، ومع ظهور جائحة كورونا التي ضربت كل العالم والتي كان لها آثار على مختلف الجوانب الصحية، الاجتماعية والاقتصادية، حاولنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية الإجابة على الإشكالية المتمثلة في معرفة أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية ولقد اخترنا مؤسسة كندور لوجيستيكس ببرج بوعرييج، حيث تم دراسة أهم وأنسب مؤشرات قياس الخزينة و التدفقات النقدية خلال الفترة التي انتشرت فيها الجائحة والفترة التي قبلها والمقارنة بينهما، حيث يمكننا القول أن فترة جائحة كورونا عموماً خلفت أثراً سلبياً واضحاً في مستويات التدفقات النقدية والخزينة كما أثرت حالة الشك وعدم اليقين على دقة التوقعات، توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة ككل إلى النتائج النظرية والميدانية التي نوجزها كمايلي:

1. إدارة التدفقات النقدية هي مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى توفير السيولة عند الحاجة إليها بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق التوازن بين الملاءة والربحية؛
2. يمكن تحديد الخزينة من خلال الميزانية ومفهوم التوازن المالي أو عن طريق التدفقات النقدية، كما يمكن تحديدها عن طريق استخدام النسب المالية؛
3. تعد قائمة التدفقات النقدية على أساس نقدي، وتوضح لمستعملها كيف تقوم نشاطات المؤسسة المختلفة (التشغيلية، الاستثمارية والتمويلية) بتوليد النقد واستهلاكه، كما توفر معلومات تساهم في تقييم جودة سيولة وربحية المؤسسة بالإضافة إلى السياسات المالية المتبعة؛
4. أزمة كورونا أزمة شاملة أثرت على كل جوانب الحياة الاجتماعية الاقتصادية وغيرها، كما تأثرت أغلب المؤسسات بتبعاتها نتيجة للإجراءات والتدابير التي اتخذتها الدول والحكومات؛
5. أثرت جائحة كورونا سلباً على إدارة التدفقات النقدية في مؤسسة كوندور لوجيستيكس من خلال:

- ارتفاع نسبة الأصول الجارية للمؤسسة على حساب الأصول الثابتة التي أصبحت تمثل نسبة 56% من إجمالي الأصول خلال 2021 بينما كانت تمثل 72% في 2019 وذلك راجع الى انخفاض مبالغ الانفاق الاستثماري وعدم تمكن المؤسسة من تحصيل الحقوق على الزبائن؛
- الارتفاع الملفت لكل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل خلال فترة الأزمة. لقد عانت مؤسسة كوندور لوجستيكس من مشاكل في تسيير احتياجات رأس المال العامل قبل الأزمة، لكنها تفاقمت وازدادت حدة خلال فترة الأزمة حيث انها لم تتمكن من تمويل هاته الاحتياجات رغم وجود هامش أمان ما نتج عنه خزينة سالبة جعلتها عاجزة حتى عن تسديد التزاماتها قصيرة الأجل؛
- ارتفاع نسبة رأس المال العامل ونسبة تغطية رأس المال العامل للمخزونات وهو ما يعبر عن الارتفاع في مستوى رأس المال العامل كما سبقت الإشارة اليه؛
- ارتفاع كل من نسبة السيولة العامة والخاصة والانخفاض في نسبة السيولة الحالية؛
- ارتفاع مدة دوران احتياجات رأس المال العامل ب 286 يوم مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة؛ على غرار نسب الدوران الأخرى؛
- انخفاض صافي التدفقات النقدية التشغيلية خلال فترة الأزمة، لتصبح الأنشطة التشغيلية مستهلكة للنقد بعدما كانت مولدة له في الفترة التي سبقت الأزمة؛
- انخفاض الانفاق الاستثماري وتسديدات القروض بنسبة كبيرة خلال فترة الأزمة؛
- انخفاض مؤشرات تقييم جودة الأرباح وجودة السيولة؛
- لم تقم المؤسسة تقريبا بأي توزيعات نقدية خلال فترة الدراسة بالرغم من وجود أرباح محاسبية ايجابية؛
- انخفاض مؤشر المرونة المالية والتدفق النقدي الحر؛
- وجود انحرافات كبيرة بين التقديرات والإنجازات لموازنة الخزينة خلال فترة الأزمة؛

### التوصيات والاقتراحات:

- بناءا على النتائج المتوصل اليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة فيما يلي:
1. على المؤسسة تفعيل إدارة المخاطر في فترة الأزمات؛
  2. وضع دليل للإجراءات المتعلقة بعمليات الخزينة واعتماد تسيير فعال للتقديرات ومراقبتها؛
  3. انشاء خلية تهتم بتحصيل الحقوق على الزبائن ومتابعتها بصفة دورية؛ يمكن للمؤسسة في هذا المجال الاعتماد على تسييقات الزبائن؛

4. المؤسسة في حاجة إلى رفع مالي من طرف المساهمين الحاليين أو فتح رأس المال لمساهمين جدد في أقرب الآجال لتفادي خطر الإفلاس إذا لم تتمكن من تحصيل الحقوق على الزبائن؛
5. يمكن للمؤسسة تغطية جزء من عجز الخزينة، عن طريق التنازل عن الاستثمارات المهترئة أو الغير مستعملة والمخزونات التي معدل دورانها بطيء؛
6. على المؤسسة أن تحرص على تسديد الديون العالقة والتفاوض على آجال تسديد أكبر من الآجال الحالية، يجب بالضرورة أن تكون أكبر من الآجال الممنوحة للزبائن لضمان توازن مالي للمؤسسة؛
7. الاستعمال الفعال للبرمجيات الموجودة على مستوى المؤسسة، اذ يمكن من خلالها تتبع التدفقات النقدية بتاريخ القيمة وتبع آجال التسديد والتحصيل ما يساهم في اعداد تقديرات دقيقة وإمكانية مراقبتها بسهولة؛
8. من الضروري أن تعزز السلطات العامة تدابير الدعم الخاصة بها للمؤسسات المتأثرة بتداعيات الجائحة لتمكينها من التعافي.

#### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لأثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال تطرقنا لبعض جوانب البحث، نرى انه بالإمكان دراسة البحث من جوانب أخرى عديدة ذات صلة بالموضوع نوجزها فيما يلي:

1. دراسة أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية لعينة من المؤسسات من اجل تعميم الدراسة؛
2. دراسة أثر جائحة كورونا على إدارة التدفقات النقدية لعينة من المؤسسات الصغيرة باعتبار انها أكثر عرضة لخطر الإفلاس في فترات الأزمات،
3. دراسة أثر جائحة كورونا على مهام وقرارات المدير المالي أو أمين الخزينة في عينة من المؤسسات؛
4. دراسة تسيير السيولة في المجمعات الكبرى للشركات؛
5. التسيير الأمثل لاحتياجات رأس المال العامل؛
6. تسيير المؤسسات ذات الصعوبات المالية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. إلياس بن ساسي؛ يوسف قريشي. التسيير المالي إدارة مالية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
2. باديس بن يحيى بوخلوه. الأمثلية في تسيير الخزينة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. جليل كاظم مدلول العارضي. الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. خالص صافي صالح. رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
5. رجم نصيب. إدارة الخزينة دروس وتطبيقات، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
6. زاهر عبد الرحيم عاطف. إدارة العمليات النقدية والمالية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. طارق عبد العال حماد. التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
8. طارق عبد العال حماد. الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، سنة 2005.
9. مليكة زغيب؛ ميلود بوشنقىر. التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
10. محمد أبو نصار؛ جمعة حميدات. معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
11. منير شاكر محمد؛ إسماعيل إسماعيل؛ عبد الناصر نور. التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

## الاطروحات والرسائل

12. عبد الحميد محمد العليمي. قائمة التدفقات النقدية كأداة في التنبؤ بالفشل المالي للبنوك التجارية، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر، 2010،
13. كافي ياسين. دور مؤشرات قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016 م،

## المقالات والأوراق البحثية

14. العبسي علي؛ تجانية حمزة. تداعيات فيروس كورونا(كوفيد-19) الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، جامعة سطيف، الجزائر، 2020.
15. بياس منيرة؛ فالي نبيلة. الاقتصاد العالمي في مواجهة تحديات عملة الأوبئة-جائحة كوفيد 19 نموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، جامعة سطيف 3- الجزائر، 2020.
16. خالد جمال الجعارات. اتجاهات النظام المحاسبي الجزائري المالي والعمومي على ضوء التجارب الدولية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى، الدولي دور معايير المحاسبة الدولية في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 24 و25 نوفمبر، 2014.
17. راغب الغصين؛ منال الموصللي. أهمية مقاييس التدفقات النقدية في اتخاذ القرار الاستثماري في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 35، العدد 02، 2013،
18. شدى عبد الحسين جبر؛ سارة عبد الملك عبد الحميد. تحليل جودة سيولة المصارف باستخدام قائمة التدفقات النقدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 111، 2017.
19. غبولي أحمد؛ توابتية الطاهر. دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد العالمي - الأزمة الاقتصادية العالمية 2020، مجلة العلوم لاقتصادية وعلوم تسيير، العدد الخاص حول الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، جامعة سطيف-الجزائر، 2020، ص، 136.
20. ميموني ياسين وآخرون. تحديات التمويل الإسلامي في ظل جائحة كورونا، قراءة لمصرف السلام الجزائري، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 1.

21. محمد إسماعيل، جمال قاسم. أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول العربية، مجلة صندوق النقد العربي، العدد 70، 2020.

22. وليد زكريا صيام؛ حسام الدين الخداش. تأثير التدفقات النقدية على القيمة السوقية لسهم الشركات الصناعية، مجلة الاقتصاد 2003 والإدارة، الأردن، المجلد 17، العدد 01.

#### مراجع أخرى

23. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المطبعة الرسمية، الجزائر، العدد 19، الصادر في 25 مارس 2009.

#### المراجع باللغات الاجنبية

#### Livres

24. Bruno SOLNIK. **Gestion financière**, 6ème édition, Edition Dunod, France, 2005.
25. Barreau Jean ; Delahaye Jacqueline. **Gestion financière**; 12ème édition DUNOD, Paris, 2003.
26. Bingilor Paymaster Frank; Oyadonghan Kereotu James. **Cash Flow And Corporate Performance**, European Journal Of Accounting Auditing And Finance Research, United Kingdom, Vol 02, No 07, September 2014.
27. Dorothee Ansermino ; Yves Virton. **La gestion pour les nuls**, Edition First, Paris, France, 2021.
28. ELIC Cohen. **Réflexion sur la gestion de trésorerie**, MBA Finance, Editions d'organisation, Paris, 2010.
29. GRAND GRANDGUILLOT(B) et (F). **Analyse Financière**, édition Guliano,2016.
30. Hubert De La Bruslerie ; Catherine Eliez. **Trésorerie D'entreprise**, Gestion des Liquidités et des risques, 4ème édition, Dunod, France, 2017.
31. Jack Forget. Gestion De Trésorerie, **optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme**, édition d'organisation, France, 2005,
32. Philippe Desbrières ; Evelyne Poincelot. **Gestion de trésorerie**, 2ème édition, éditions EMS, France, 2015 ,



33. Philippe Rousselot ; Jean-François Verdié. **La gestion de la trésorerie**, 2ème édition, éditions Dunod, France, 2004,
34. Pierre Conso. **La gestion financière de l'entreprise**, Dunod, France, 7ème édition,
35. Pierre Vernimmen. **Finance d'entreprise**, édition Dalloz, 19ème édition, Paris, France, 2021,
36. Petr Polák; Ivan Klusacek. **Centralization of Treasury Management**, First Edition, Business Perspectives, Ukraine, 2010,
37. Stéphane Griffiths. **Gestion Financière**, Edition Chihab, France, 1996,

## Mémoires et thèses

38. MILARD MBELO. **Indicateurs de l'équilibre financier d'une entreprise**, institut supérieur de commerce de Kinshasa ; licence 2013.

## Sites internet

39. <https://www.cours.gratuit.com>.
40. <https://www.iaea.org>.
41. <https://www.who.int>.
42. <https://www.alhurra.com>.
43. <https://al-ain.com>.
44. <https://creg.ac-versailles.fr>.
45. <https://www.aljazeera.net>.
46. <https://www.imf.org>.

الملاحق

**ACTIF AU 31/12/2021**

(Unité : KDA)

ACTIF	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	79	29	2	0
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles	1 731 601	1 187 708	673 207	338 691
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		28 267	28 267	
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	216	216	216	216
Impôts différés actif		12 631	20 010	29 164
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 731 896</b>	<b>1 228 852</b>	<b>721 702</b>	<b>368 071</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	61 805	82 002	65 099	56 315
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	593 635	798 876	1 218 472	2 008 023
Autres débiteurs	88 435	157 363	195 214	192 730
Impôts et assimilés	10 975	33 079	32 487	55 465
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	26 207	124 301	86 314	34 706
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>781 057</b>	<b>1 195 620</b>	<b>1 597 585</b>	<b>2 347 240</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 512 953</b>	<b>2 424 472</b>	<b>2 319 287</b>	<b>2 715 311</b>

**PASSIF AU 31/12/2021**

(Unité : KDA)

PASSIF	2018	2019	2020	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital émis	695 770	695 770	695 770	695 770
Capital non appelé				
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	218 466	247 301	247 301	251 870
Ecart de réévaluation				
Ecart d'équivalence (1)				
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	28 834	-149 269	16 980	272 646
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-24 605	-173 874	-186 697
<b>Part de la société consolidante (1)</b>				
<b>Part des minoritaires (1)</b>				
<b>TOTAL I</b>	<b>943 071</b>	<b>769 196</b>	<b>786 176</b>	<b>1 033 589</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>				
Emprunts et dettes financières	915 159	840 567	808 218	766 198
Impôts (différés et provisionnés)		2 503	3 636	26
Autres dettes non courantes				
Provisions et produits constatés d'avance			4 135	51 005
<b>TOTAL II</b>	<b>915 159</b>	<b>843 070</b>	<b>815 989</b>	<b>817 229</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	356 952	294 862	174 359	314 495
Impôts	32 618	45 318	61 848	70 054
Autres dettes	265 153	373 185	364 723	293 753
Trésorerie passif		98 839	116 192	186 192
<b>TOTAL III</b>	<b>654 723</b>	<b>812 205</b>	<b>717 122</b>	<b>864 493</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 512 953</b>	<b>2 424 472</b>	<b>2 319 287</b>	<b>2 715 311</b>

**COMPTE DE RESULTATS AU 31/12/2021**  
(Unité : KDA)

<b>LIBELLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventes et produits annexes</b>	1 648 588	1 696 439	1 265 826	1 405 681
Variation stocks produits finis et en cours				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation	265	718	626	363
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 648 852</b>	<b>1 697 157</b>	<b>1 266 453</b>	<b>1 406 045</b>
Achats consommés	-214 021	-250 805	-150 404	-178 731
Services extérieurs et autres consommations	-520 370	-443 150	-181 021	-196 389
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-734 392</b>	<b>-693 955</b>	<b>-331 425</b>	<b>-375 120</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>914 461</b>	<b>1 003 203</b>	<b>935 028</b>	<b>1 030 924</b>
Charges de personnel	-326 048	-471 443	-347 803	-364 489
Impôts, taxes et versements assimilés	-7 038	-11 636	-7 797	-5 683
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>581 375</b>	<b>520 124</b>	<b>579 428</b>	<b>660 752</b>
Autres produits opérationnels	13 027	62 632	15 650	10 475
Autres charges opérationnelles	-1 879	-95 348	-10 213	-1 976
Dotations	-504 204	-590 526	-518 253	-425 823
Reprise sur pertes de valeur et provisions				86 919
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>88 319</b>	<b>-103 119</b>	<b>66 611</b>	<b>330 348</b>
Produits financiers	1 485	56		
Charges financières	-57 094	-56 334	-52 377	-58 065
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-55 608</b>	<b>-56 278</b>	<b>-52 377</b>	<b>-58 065</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>32 711</b>	<b>-159 397</b>	<b>14 234</b>	<b>272 283</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-3 877		-3 500	-710
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		10 128	6 246	1 074
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 663 365</b>	<b>1 759 845</b>	<b>1 282 102</b>	<b>1 503 440</b>

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31/12/2021**

(Unité : KDA)

LIBELLE	2018	2019	2020	2021
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>				
Encaissements reçus des clients	1 758 650	1 504 764	873 930	624 909
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1 059 426	-1 301 912	-842 761	-638 000
Intérêts et autres frais financiers payés	-61 861	-56 266	-53 009	-50 446
Impôts sur les résultats payés				
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	637 364	146 586	-21 839	-63 538
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	12 000	26 953	484	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>649 364</b>	<b>173 539</b>	<b>-21 355</b>	<b>-63 538</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>				
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations	-406 312	-54 829	-3 027	-6 334
Encaissements sur cessions d'immobilisations			800	700
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières				-1 478
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières				1 478
Intérêts encaissés sur placements financiers	1 269	56		
Dividendes et quote-part de résultats reçus				
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-405 043</b>	<b>-54 774</b>	<b>-2 227</b>	<b>-5 634</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>				
Encaissements suite à l'émission d'actions				
Dividendes et autres distributions effectuées	-20 431			
Encaissements provenant d'emprunts			1 220	255
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-296 959	-120 229	-33 604	-53 055
Subventions (74;131;132)	265	718	626	363
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-317 126</b>	<b>-119 511</b>	<b>-31 758</b>	<b>-52 436</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-72 805</b>	<b>-746</b>	<b>-55 339</b>	<b>-121 608</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>99 012</b>	<b>26 207</b>	<b>25 461</b>	<b>-29 878</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>26 207</b>	<b>25 461</b>	<b>-29 878</b>	<b>-151 486</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-72 805</b>	<b>-746</b>	<b>-55 339</b>	<b>-121 608</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>-101 640</b>	<b>148 523</b>	<b>-72 319</b>	<b>-394 254</b>

**BUDGET DE TRESORERIE EXERCICE 2020**

(Unité : KDA)

Rubriques	Solde à Fin...												Total de l'Année
	Janv.	Févr	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc	
<b>1. Solde Début de Période</b>	<b>124 301</b>	<b>196 269</b>	<b>222 909</b>	<b>242 678</b>	<b>242 183</b>	<b>255 753</b>	<b>205 735</b>	<b>227 308</b>	<b>287 605</b>	<b>300 723</b>	<b>305 896</b>	<b>324 892</b>	<b>124 301</b>
Recettes sur Chiffres d'Affaires	105 064	107 494	92 163	63 867	77 977	136 081	97 937	130 440	89 021	72 695	80 053	74 075	<b>1 126 865</b>
Recettes sur Exercices Antérieurs													<b>0</b>
Autres Recettes													<b>0</b>
<b>2. Total des Recettes</b>	<b>105 064</b>	<b>107 494</b>	<b>92 163</b>	<b>63 867</b>	<b>77 977</b>	<b>136 081</b>	<b>97 937</b>	<b>130 440</b>	<b>89 021</b>	<b>72 695</b>	<b>80 053</b>	<b>74 075</b>	<b>1 126 865</b>
Achats en Algérie		11 160	12 947	11 614	6 356	10 912	20 672	18 474	19 692	16 321	16 139	15 147	<b>159 434</b>
Frais sur achats en Algérie		56	64	58	32	54	103	92	98	81	80	75	<b>793</b>
Services		14 356	14 415	10 233	18 404	16 035	14 101	13 826	25 102	13 826	13 827	14 341	<b>168 466</b>
Frais d'emploi	28 932	33 275	31 586	30 134	28 551	27 530	26 378	26 947	26 947	26 947	26 947	26 947	<b>341 119</b>
Impôts et Taxes	32	222	81	175	4 948	157	130	86	0	0	0	0	<b>5 830</b>
Charges financières	0	868	849	831	813	9 945	775	756	737	718	699	8 000	<b>24 991</b>
Autres charges opérationnelles	0	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	<b>2 814</b>
Détentions pour compte													<b>0</b>
Rembours. emprunt principal	2 922	2 940	2 958	2 977	2 995	114 856	3 033	3 052	3 071	3 090	3 109	114 971	<b>259 974</b>
Décais. sur investissement	1 210	17 722	9 238	8 085	2 053	6 352	10 916	6 654	0	6 283	0	6 754	<b>75 270</b>
Autres Décaissements													<b>0</b>
<b>3. Total Dépenses</b>	<b>33 096</b>	<b>80 854</b>	<b>72 394</b>	<b>64 362</b>	<b>64 407</b>	<b>186 098</b>	<b>76 364</b>	<b>70 143</b>	<b>75 902</b>	<b>67 521</b>	<b>61 058</b>	<b>186 491</b>	<b>1 038 691</b>
<b>4. Ecart Recettes - Dépenses (2-3)</b>	<b>71 968</b>	<b>26 640</b>	<b>19 769</b>	<b>-495</b>	<b>13 570</b>	<b>-50 018</b>	<b>21 573</b>	<b>60 296</b>	<b>13 119</b>	<b>5 173</b>	<b>18 995</b>	<b>-112 417</b>	<b>88 174</b>
<b>Solde de fin de Période (1+4)</b>	<b>196 269</b>	<b>222 909</b>	<b>242 678</b>	<b>242 183</b>	<b>255 753</b>	<b>205 735</b>	<b>227 308</b>	<b>287 605</b>	<b>300 723</b>	<b>305 896</b>	<b>324 892</b>	<b>212 475</b>	<b>212 475</b>

**BUDGET DE TRESORERIE EXERCICE 2021**

(Unité : KDA)

Rubriques	Solde à Fin...												Total de l'Année
	Janv.	Févr	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc	
<b>1. Solde Début de Période</b>	<b>59 259</b>	<b>69 312</b>	<b>69 714</b>	<b>91 687</b>	<b>89 811</b>	<b>97 757</b>	<b>5 536</b>	<b>35 025</b>	<b>69 190</b>	<b>105 421</b>	<b>146 119</b>	<b>186 941</b>	<b>59 259</b>
Recettes sur Chiffres d'Affaires	71 711	109 968	107 663	94 810	92 950	117 066	143 920	142 141	134 457	133 892	121 731	109 448	<b>1 379 757</b>
Recettes sur Exercices Antérieurs	56 499	33 899	33 899	33 899	45 199	45 199	33 899	33 899	33 899	33 899	33 899	33 899	<b>451 989</b>
Autres Recettes			13 000	3 000									<b>16 000</b>
<b>2. Total des Recettes</b>	<b>128 210</b>	<b>143 867</b>	<b>154 562</b>	<b>131 709</b>	<b>138 149</b>	<b>162 265</b>	<b>177 819</b>	<b>176 040</b>	<b>168 356</b>	<b>167 791</b>	<b>155 630</b>	<b>143 347</b>	<b>1 847 746</b>
Achats en Algérie	15 056	19 832	18 035	18 299	25 905	19 401	18 380	20 846	17 706	21 616	19 249	16 807	<b>231 131</b>
Frais sur achats en Algérie		99	90	91	130	97	92	104	89	108	96	84	<b>1 080</b>
Services	17 160	17 799	18 746	15 956	12 762	27 314	36 978	35 585	36 167	19 592	18 900	17 747	<b>274 707</b>
Frais d'emploi	29 644	29 124	29 518	29 966	32 049	30 215	30 346	30 569	31 412	31 276	30 051	29 407	<b>363 577</b>
Impôts et Taxes	269	575	571	5 579	446	605	738	832	795	821	744	826	<b>12 803</b>
Charges financières	660	641	621	601	581	7 881	541	521	500	480	459	4 098	<b>17 587</b>
Autres charges opérationnelles	215	115	254	115	2 845	215	2 470	115	215	115	115	415	<b>7 204</b>
Détentions pour compte	7 864	7 332	7 391	7 035	7 063	6 511	6 636	6 460	6 696	6 667	6 607	6 956	<b>83 217</b>
Rembours. emprunt principal	3 148	3 168	3 188	3 208	3 228	115 090	3 268	3 289	3 309	3 330	3 351	115 214	<b>262 791</b>
Décais. sur investissement	1 513	22 153	11 547	10 106	2 567	7 941	13 646	8 318	0	7 854	0	8 443	<b>94 087</b>
Décais. Sur exercices ant.	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	35 235	<b>422 822</b>
Autres Décaissements	7 393	7 393	7 393	7 393	7 393	3 980							<b>40 943</b>
<b>3. Total Dépenses</b>	<b>118 157</b>	<b>143 465</b>	<b>132 589</b>	<b>133 585</b>	<b>130 204</b>	<b>254 485</b>	<b>148 330</b>	<b>141 875</b>	<b>132 126</b>	<b>127 093</b>	<b>114 808</b>	<b>235 232</b>	<b>1 811 949</b>
<b>4. Ecart Recettes - Dépenses (2-3)</b>	<b>10 052</b>	<b>403</b>	<b>21 973</b>	<b>-1 876</b>	<b>7 946</b>	<b>-92 221</b>	<b>29 489</b>	<b>34 165</b>	<b>36 230</b>	<b>40 698</b>	<b>40 823</b>	<b>-91 885</b>	<b>35 797</b>
<b>Solde de fin de Période (1+4)</b>	<b>69 312</b>	<b>69 714</b>	<b>91 687</b>	<b>89 811</b>	<b>97 757</b>	<b>5 536</b>	<b>35 025</b>	<b>69 190</b>	<b>105 421</b>	<b>146 119</b>	<b>186 941</b>	<b>95 056</b>	<b>95 056</b>