# إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة للحد من التعثر في قروضها المصرفية
## –نظرة من وجهتي المصرف والمؤسسة–

أ./ أورزيق إلياس*

**Abstract**:

Toutes les décisions de l'entreprise se traduisent par des flux d'entrées et de sorties. Aussi est-il important d'étudier l'équilibre entre des différents flux pour juger de la situation financière de l'entreprise. Le tableau de flux de trésorerie est un document de synthèse qui permet d'expliquer la variation de trésorerie.

Dans des périodes ou certaines entreprises sont plus affectées par des crises de trésorerie ou de liquidité que par des problèmes de solvabilité, il est évident que l'analyse de la variation de la trésorerie, au cours d'un exercice est non seulement intéressante mais peut être source d'informations utiles.

L'analyse sérieuse des flux de trésorerie Permet de prévision des risques des crédits bancaires en difficulté qui pourraient être subis par l'entreprise. Le cumul des flux de trésorerie négatifs d'affilée, résultant des activités d'exploitation au cours des cycles peut conduire à l'institution de la faillite.

**Les mots clés**: Tableau des flux de trésorerie de l'entreprise, Crédits bancaires en difficulté.

**ملخص:**

تترجم القرارات المتخذة من طرف إدارة المؤسسة بتدفقات داخلة وتدفقات خارجة، كذلك إنه من المهم بمكان دراسة التوازن بين مختلف هذه التدفقات للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة.

يعد جدول التدفقات النقدية وثيقة شاملة تسمح بتفسير تغير النقدية (الخزينة)، ففي فترات أين تتأثر بعض المؤسسات بأزمات خزينة أو سيولة أو حتى مشاكل عدم القدرة على الوفاء أو التسديد، يتضح أو يتبين أن تحليل تغيير الخزينة، ففي غضون دورة ليس مهم فقط ولكن يمكن أن يكون مصدر لمعلومات مفيدة وملائمة.

يسمح التحليل الجاد للتدفقات النقدية بالتنبؤ بمخاطر القروض المصرفية المتعثرة التي قد تعاني منها المؤسسة. فتراكم التدفقات النقدية السلبية بصفة متتالية والناتجة عن الأنشطة التشغيلية على مدى دورات قد يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس.

**الكلمات المفتاحية:** جدول تدفقات خزينة المؤسسة، قروض مصرفية متعثرة.

* أستاذ مساعد (أ) – جامعة الجزائر 3

**مقدمة:**

تعتبر المعلومات عن التدفقات النقدية (الخزينة) لأي مؤسسة ذات أهمية في تزويد مستعملي (مستخدمي) البيانات المالية كأساس لتقييم قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية مستقبلية وتوقيت ومدى تأكيد توليدها، ويهدف معيار المحاسبة الدولي السابع IAS7 إلى تقديم معلومات عن التغيرات التاريخية في النقدية والعناصر المكافئة لها وذلك عن طريق قائمة التدفقات النقدية والتي تبوب التدفقات النقدية خلال الفترة إلى تدفقات الناتجة من الأنشطة التشغيلية والتدفقات الناتجة من الأنشطة الاستثمارية والتدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التمويلية.

يجب على المؤسسة إعداد قائمة التدفقات النقدية وعرضها كجزء متمم لبياناتها المالية لكل فترة، يهتم مستخدمو البيانات المالية للتعرف على الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في توليد النقدية والعناصر المكافئة لها واستخدامها وذلك بغض النظر عن طبيعة أنشطة المؤسسة، بكون أن جميع المؤسسات تحتاج للنقدية لنفس الأسباب مهما كان الاختلاف في أنشطتها الرئيسية التي تولد الإيرادات.

إن الفكرة الأساسية التي نعالجها من خلال الموضوع هو أن التحكم في إدارة التدفقات النقدية للاحتياجات المالية للمؤسسة قد تحد من حدوث أزمة القروض المصرفية المتعثرة. إذ أصبحت مسألة تعثر القروض المصرفية موضوع شاغل للمختصين والخبراء، كون الديون المتعثرة لا تظهر فجأة بل هي نتيجة تداعيات أسبابها متراكمة.

**1) التدفق النقدي ومعالجة القروض المتعثرة:**

تستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات المحاسبية للمؤسسة[1]. فتحقيق نظام الرقابة على مستوى الوطني ومستوى الدولي على حد سواء في ظل المعايير الدولية المنتهجة[2].

**1-1) أهمية معلومات التدفق النقدي:**

حتى أن المعلومات المحاسبية الخاصة بالتدفقات النقدية يجب أن تتقى بدقة وبحذر من مختلف المصادر[3]:

- تعتبر المعلومات التي يوفرها جدول التدفقات النقدية أساسية لمستخدمي البيانات المالية انطلاقا من كون الإدارة المالية لها مفاهيم حديثة تختلف تماما عن الفكر المحاسبي، وهي تعتمد كثيرا عن الجانب الرياضي الذي هو أساس القرار المالي من خلال الأرقام والإحصائيات، وبالتالي زيادة درجة قابلية مقارنة المعلومات المالية بين المؤسسات المختلفة[4]؛
- يوفر جدول التدفقات النقدية إلى جانب البيانات المالية (الميزانية المالية، الأرصدة الوسيطية للتسيير، جدول تغيرات الذمم...)؛
- المعلومات تساعدنا في اختيار المشاريع ومسارات الاستثمار وتقييم أدائها والتأكد من درجة السيولة وقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، كما تساعد

في إعادة تشكيل نشاط المؤسسة نحو المجالات الأكثر إنتاجية ومردودية وتوقيتها من أجل التوافق والمواءمة مع الظروف والفرص المتغيرة[5]؛
- تمكن معلومات جدول التدفقات النقدية الأطراف المستعملة له من تقييم ومفاضلة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية لمؤسسات مختلفة[6]؛
- تعد معلومات جدول التدفقات النقدية أساسية وذات قيمة جوهرية في تقييم قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية الكافية لمواجهة الديون والفوائد المترتبة عنها، وتلبية احتياجات المساهمين فيما يخص أرباح (عوائد) المساهمة وتحقيق الاستثمارات الضرورية للاستمرار والبقاء[7]؛
- يسمح جدول التدفقات النقدية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية العجز في التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية، كالاهتمام بتسيير المخزون الذي يعد ركن من أركان التسيير الجيد (الفعال) لاحتياجات رأس المال العامل والذي يسمح بتخفيض التكاليف وبالتالي تحسين النتيجة والطاقة التمويلية الذاتية وصولا إلى تحسين رأس المال العامل[8]؛
- يمكن جدول التدفقات النقدية باتخاذ الإجراءات اللازمة بتغطية العجز في التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية، كالاهتمام بتجديد الاستثمارات فهل مثلا التنازل عن الأصول الثابتة نابع عن إستراتيجية رشيدة لتجديد الاستثمارات؟ أو هو إجراء لتغطية هذا العجز، وهل المؤسسة تستفيد من الفرص الاستثمارية التي توفرها البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تمكنها من توسيع من هيكلها الاستثماري[9]؛
- تؤدي معلومات التدفق المالي لتحقيق الإفصاح، كأهم القضايا المعاصرة التي تعنى بها المحاسبة[10]؛
- وكما تستخدم المعلومات التاريخية للتدفق النقدي[11]:
  1. كمؤشر لقيمة وتوقيت ومدى تأكد تحقق التدفقات النقدية المستقبلية؛
  2. اختبار تلك العلاقة بين الربحية وصافي التدفق النقدي وأثر تغير الأسعار؛
  3. وفحص مدى دقة التقديرات السابق إعدادها للتدفقات النقدية المستقبلية.

## 2-1) عرض جدول التدفقات النقدية:

يقوم التحليل الوظيفي بالتمييز أو التفرقة ما بين أنشطة الاستغلال وعمليات الاستثمار والعمليات التمويلية، ومنه يعرض جدول التدفقات النقدية خلال فترة زمنية معينة مبوبة ضمن الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والعمليات التمويلية، وذلك بالطريقة التي تكون أكثر ملائمة لأنشطتها (مباشرة أو غير مباشرة) ويوفر التبويب حسب النشاط المعلومات التي تمكن مستعملي البيانات المالية بتقدير أثر تلك الأنشطة على الوضعية المالية للمؤسسة وأرصدتها النقدية. كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتقييم العلاقات بين تلك الأنشطة، ووفق معيار المحاسبة الدولي السابع IAS7 [12].

والجدير بالذكر أن معيار المحاسبة الدولي السابعIAS7 عدّل آخر مرة في شهر ديسمبر 1992 وبدء تطبيقه في بداية عام 1994، وقد خضع هذا المعيار للتغيرات التاريخية التالية[13]:

- في شهر ماي 1976، صدر أول مرة تحت أسم قائمة مصادر واستخدامات الأموال أو ما يسمى بجداول التمويل في إطار التحليل الحركي (الديناميكي) لمخطر الإفلاس. وهي الجداول التي تبنى على أساس رأس المال العامل، فمن خلالها يتم زيادة على النتائج المعبر عنها بالطاقة التمويلية الذاتية دراسة وتقييم الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات والتمويل والتي تنعكس على رأس المال العامل وبالتالي على الخزينة بصفة غير مباشرة.
- في شهر أكتوبر 1977، تم تعديل معيار المحاسبة الدولي السابع IAS7 ليصبح تحت اسم قائمة التغيرات في المركز المالي.
- في بداية التسعينيات، انتبه المحللون الماليون لأهمية تسيير عناصر احتياجات رأس المال العامل (BFR) خاصة قيم الاستغلال والحقوق على الزبائن. فأصبح واضحا من خلال دراسة ميدانية أن سوء التسيير لهذه العناصر قد يؤدي إلى الإفلاس حتى لو كانت المؤسسة تتمتع بنتائج إيجابية على مستوى جدول حسابات النتائج. فإذا كان النشاط المعبر عنه برقم الأعمال الكفيل بتحقيق النتائج الإيجابية لتفادي مخطر الاستغلال والمخطر المالي ضروري فإنه غير كافي لتوليد النقدية الضرورية لمواجهة الالتزامات نحو المقرضين والمساهمين والاستمرار المتوازن للنشاطات وبالتحديد صدرت في شهر جويلية 1991، صدرت مسودة تعديل جذري للمعيار تحت اسم بيانات التدفق النقدي والذي صدر رسميا في عام 1992.

ويأخذ جدول التدفقات النقدية الشكل الموالي:

| |
|---|
| التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية |
| أ- صافي التدفقات النقدية المولدة من الأنشطة التشغيلية<br>التدفقات النقدية الناتجة من العمليات الاستثمارية |
| ب- صافي التدفقات النقدية المولدة من العمليات الاستثمارية<br>التدفقات النقدية الناتجة من العمليات التمويلية |
| ج- صافي التدفقات النقدية المولدة من العمليات التمويلية<br>صافي الزيادة (النقص) في النقدية والعناصر المكافئة لها = أ + ب + ج<br>النقدية والعناصر المكافئة لها في بداية الفترة.<br>النقدية والعناصر المكافئة لها في نهاية الفترة.<br>تغير النقدية للفترة |

- **الأنشطة التشغيلية:**

يعتبر التشغيل الطبيعي المصدر الأساسي لتوليد إيرادات المؤسسة ويتم ذلك من خلال استهلاك المواد الأولية والإنفاق على اليد العاملة المباشرة والخدمات الخارجية بغرض خلق ثروة جديدة، متمثلة بمنتجات من طبيعة مختلفة. ويعتبر مبلغ التدفقات النقدية الناتجة من التشغيل الطبيعي مؤشرا رئيسيا على قدرة المؤسسة على

توليد تدفقات نقدية تسمح بتسديد القروض والاحتفاظ بالقدرة التشغيلية للمؤسسة وتوزيع الحصص على المساهمين واقتناء استثمارات جديدة دون الحاجة لمصادر تمويلية خارجية[14].

تنشأ التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية أساسا عن طريق أنشطة توليد الإيرادات الرئيسية للمؤسسة، والتي تتدرج في تحديد صافي النتيجة[15]، ومن الأمثلة على التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية[16]:

- التحصيلات نقدا من بيع البضائع والمنتجات.
- التحصيلات نقدا من تأدية الخدمات.
- التحصيلات نقدا لإيرادات أخرى.
- التسديد نقدا للموردين.
- التسديد نقدا كأجور ورواتب للعاملين والمستخدمين.
- والتحصيلات والتسديدات نقدا من الاستثمارات المحتفظ بها لأغراض المتاجرة.

وتتدرج ضمن الأنشطة التشغيلية، الأنشطة الأخرى التي لا تمثل عمليات استثمارية أو تمويلية.

- **العمليات الاستثمارية:**

تتضمن العمليات الاستثمارية أنشطة اقتناء والتخلي عن الأصول غير المتداولة والاستثمارات الأخرى بما فيها الاستثمارات المالية، ويعد الإفصاح المستقل عن التدفقات النقدية الناتجة عن العمليات الاستثمارية أساسيا، حيث تمثل هذه التدفقات أنشطة الحصول على أصول ثابتة من أجل توليد تدفقات نقدية مستقبلية[17]. ومن الأمثلة على التدفقات النقدية الناتجة عن العمليات الاستثمارية:

- تحصيلات نقدية من بيع معدات وأدوات وأصول ثابتة معنوية وأصول أخرى غير متداولة.
- تحصيلات نقدية من بيع أسهم أو سندات.
- تحصيلات نقدية من مقبوضات دفعات نقدية من إقراضات ممنوحة لأطراف أخرى.
- تسديدات نقدية لاقتناء معدات وأدوات وأصول غير ملموسة، وتتضمن هذه التسديدات ما يتعلق منها بتكاليف التطوير وتكاليف الإنجازات التي يتم إنشاؤها بالموارد الذاتية للمؤسسة.
- تسديدات نقدية لاقتناء أسهم أو سندات في مؤسسات أخرى.
- تسديدات نقدية لشراء عقود آجلة وعقود مستقبلية وعقود خيارات وعقود مبادلة ما لم تكن هذه العقود يحتفظ بها بغرض المتاجرة والتي تبوب على أنها أنشطة تمويلية.

- **والعمليات التمويلية:**

أساسا، العمليات التمويلية تتمثل في، التدفقات النقدية الداخلة، الزيادة في الأموال الخاصة والديون المكتتبة بالمؤسسة، أما بالنسبة للتدفقات النقدية الخارجة فتتمثل في الأرباح الموزعة والنقصان في الأموال الخاصة وتسديد القروض. ويعتبر الإدلاء المستقل عن التدفقات النقدية الناتجة عن العمليات التمويلية مهما لأنه يساعد على التنبؤ باحتياجات ممولي المؤسسة من التدفقات النقدية المستقبلية، ومن الأمثلة على التدفقات النقدية الناتجة عن العمليات التمويلية[18]:

- التحصيلات النقدية الناشئة من إصدار أسهم؛
- التحصيلات النقدية من إصدار سندات أو أدوات أخرى؛

- الحصص الموزعة على المساهمين؛
- تسديد الديون؛
- والتسديدات النقدية التي تدفعها المؤسسة لتخفيض الالتزام القائم المتعلق بالتأجير التمويلي (الاعتماد الايجاري في التشريع الجزائري).

## 2) القروض المصرفية ومعالجة تعثرها:

بشكل عام، ظاهرة التعثر المالي ظاهرة قديمة قدم التعامل الاقتصادي بين البشر، ولكنها ظاهرة جديدة حديثة كونها لم تعد قاصرة على الأفراد أو المؤسسات بل تعدت إلى نطاق الدول، ودليل على دليل عمليات إعادة الجدولة. فقد حظيت مسألة تعثر القروض المصرفية باهتمام المختصين والخبراء وإدارة المصارف، كون الديون المتعثرة لا تظهر فجأة، بل هي نتيجة تداعيات أسبابها متراكمة[19].

### 2-1) القروض المصرفية المطلوبة من قبل المؤسسات الاقتصادية:

تحتاج المؤسسات الاقتصادية لتمويل مصرفي لقيام ونجاح واستمرارها، فهي بحاجة لقروض لدعم الأغراض الإنتاجية لتمويل عمليات الاستغلال الجارية بتمويل رأس المال العامل (شراء مواد أولية، شراء بضائع، دفع الأجور والمرتبات...)، وهي فهي بحاجة لقروض لتمويل عمليات الاستثمار وعمليات تمويل التجارة الخارجية.

- **القروض المصرفية الموجهة للاستغلال:**

يجب الانتباه لنقطة أساسية عند معالجة القروض المصرفية الموجهة للاستغلال، أن هذه القروض تتبع طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية، فدورة استغلال المؤسسات التجارية تمتد من شراء البضائع إلى غاية بيعها، بينما دورة المؤسسات الإنتاجية تبدأ بشراء المواد الأولية وتنتهي ببيع المنتجات التامة الصنع مرورًا بالتخزين وتحويل المواد عبر مختلف المراحل الإنتاج، أما في دورة مؤسسات الخدمات فلا تخزين كونها تشمل على أقصر دورة استغلال[20]. ومن هذه الفروض نذكر:

- سحب على المكشوف بتحويل حساب المؤسسة الاقتصادية إلى حساب مدين في حدود معينة خلال مدة معينة بسبب مزمن (كاحتراق المخازن وحدوث نزاع جبائي حاد لا يكمن تجاوزه بسهولة) لتكون مدته تتراوح بين عدة أسابيع لعدة أشهر؛
- قرض موسمي كشكل من أشكال السحب على المكشوف لتمويل حاجة في الخزينة متولدة عن نشاط فصلي يتميز باختلال بين الإيرادات والنفقات مما يولد حاجة عابرة في رأس المال العامل التي تتجاوز إمكانيات الممولين نتيجة نشاطات واضطرابات موسمية[21]؛
- خصم نتيجة بيع تجاري منفذ من قبل المؤسسة، حيث أن المصرف يدفع مبلغ الأوراق التجارية قبل مواعيد استحقاقها لقاء خصم جزء من قيمتها؛
- عقد تحويل الفاتورة "Factoring"[22] تقنية غير مطبقة عمليًا حاليا في الجزائر لعدم توفر شروط تحقيقها، فهو عبارة عن إجراء وتقنية في شكل تمويل قصير الأجل لحقوق المؤسسة مقابل تخليها طوعًا عن حقوقها بصورة كلية أو بصورة جزئية بسعر تفاوضي يدفع مسبقا يكون عادة في الغالب أقل من القيمة

المحاسبية الدفترية[23]، وبهذا فهي تقنية لضمان وتأمين ضد مخاطر عدم التسديد من زبائن المؤسسة كعملية فعالة لاسترجاع وتسيير حسابات الزبائن من قبل المصرف الذي يتحصل على ملكية الحقوق باختيار لعدد من هؤلاء الزبائن بدقة[24]؛

- تسبيقات مرتبطة بتقديم بعض الأصول كضمان للقروض قصد التقليل من المخاطر التي يُمكن أن يواجهها المصرف فهي تكميلية لعنصر الثقة الموجودة أصلا وليس بديلا عنها[25]، ومنها خاصة التسبيقات على البضائع وعلى الأسواق؛
- والقروض بالتوقيع بتدخل المصرف كضامن بمنح توقيعه عوض تقديم أموال مثل الكفالة.

- **القروض المصرفية الموجهة للاستثمار:**

لتمويل استثمارات المؤسسة الاقتصادية من المصارف، تحتاج هذه المؤسسة لتحقيق برامجها المتوسطة والطويلة الأجل سواء في شكل قروض نقدية مباشرة أو في اعتماد ايجاري (أو قرض ايجاري)[26] كتقنية تمويل مُستنبطة من عملية كراء استثمارات ذات استعمال مهني من طرف مؤسسة مصرفية مختصة[27].

- **والقروض المصرفية الموجهة لتمويل التجارة الخارجية:**

ترتبط عملية تمويل التجارة الخارجية بضرورة التغطية المالية الخاصة بالتصدير والاستيراد. ومنها نذكر خطوط القرض الخارجية، قرض المشتري، قرض المورد، قروض ترقية الصادرات، والاعتماد المستندي.

## 2-2) طبيعة القروض المصرفية المتعثرة:

من المفروض أن التعثر هو مجرد حادث طارئ نتيجة ظهور عائق يفقد التوازن، فالمؤسسة يمكن أن تواجه ظروف طارئة غير متوقعة تؤدي لعدم قدرتها على توليد عائد يمكنها من سداد التزاماتها في الأمد القصير[28]. وهو يخل بالتوازن ويفقد القدرة على الحركة، وهو بالتالي يختلف عن السقوط والتحطم والانهيار ونفس المفهوم ينطبق على القروض المتعثرة التي تعتبر حالة خاصة تظهر من خلال عدة مؤشرات وتؤدي إلى جملة من الآثار.

- **تعريف القروض المصرفية المتعثرة:**

القروض المتعثرة هي تلك القروض التي لا يقوم المقترض بتسديدها وفق جدول الاهتلاك المتفق عليه نتيجة وجود طارئ للتأخير في السداد سواء طوعا نتيجةٍ عدم القدرة أو عدم الرغبة في السداد أو بسبب السهو.

إن ظاهرة القروض المصرفية المتعثرة لا تظهر فجأة، لكن تسبقها عدد من الملامح نخلص بعضها في النقاط التالية[29]:

- كثرة طلبات تأخير السداد؛
- ضعف حركة الحسابات أو ركودها أو توقفها تماما؛
- عدم الكشف عن أية بيانات أو معلومات يحتاجها المصرف من الزبون؛
- اتخاذ الزبون لقرارات هامة بصورة مستعجلة وبدون دراسة؛

- وجود مشاكل تحصيل؛
- التأخر في سداد الضرائب والرسوم؛
- تغيير في نشاط الزبون.

**ومراحل بروز ظاهرة القروض المتعثرة:**

تمر عملية بروز ظاهرة القروض المتعثرة بمراحل عديدة لتصل لوضعية التعثر المالي أي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى حالة من الاضطرابات المالية التي تجعلها قريبة جدا من مراحل أو مستويات التعثر المالي التي يمكن التدرج بها إلى مستوى إشهار إفلاسها، سواء كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الغير، أو تحقيق خسائر متتالية سنة بعد أخرى[30]. ويمكن تلخيصها في ستة مراحل:

- المرحلة 01 – مرحلة حدوث الحدث العارض: حيث تواجه المؤسسة حادثا عارضا لها والذي غالبا ما يتعلق بالناحية المالية للمؤسسة، وهي البداية الحقيقية للتعثر المالي، حيث يحدث حادث عارض ما، فإذا غفل عنه واستهزأ به واستهان بخطورته بدأ التعثر، وكثيرا ما يبدوا الحادث العارض أمرا عاديا هينا لا قيمة له، ومن أمثلة الحوادث العارضة: الدخول في التزامات غير مخططة لا تعطي عائدا سريعا أو بطيئة العائد، وهو التزام عارض فجائي غير مخطط يستنزف جانب من السيولة أو يمص السيولة كاملة أو يلتهم جانبا هاما من رأس المال العامل؛
- المرحلة 02 – مرحلة التغاضي عن الوضع القائم: أي المرحلة التي تتجاهل فيها الخطر الذي يحيط بها ويعود ذلك إلى الضعف في كفاءة الإدارة، وفيها يدق فيها بعض خبراء المصرف لتنبيه القائمين على إدارة المصرف والمؤسسة إلى خطورة الأسباب والبواعث المؤثرة على عملية التعثر والدافعة إليها، إلا أن تجاهل القائمين على إدارة المصرف ومقابلة هذا الإنذار من جانب المؤسسة الاستهزاء والسخرية والتهوين والتقليل من شأنه، مما يدفع المنذرون إلى عدم الاستمرار بإنذاره بل التغاضي عن الوضع الحالي وما يمثله من مخاطر مستقبلية قد تحدث آثارا مدمرة على المؤسسة؛
- المرحلة 03 – استمرار التعثر والتهوين من خطورته: وفيها يزداد الوضع تفاقما، ويزداد تجاهل المؤسسة لخطورة الوضع، ومن ثم تتحول المشاكل الوليدة إلى مشاكل بالغة النمو، إلا أن القائمين على إدارة المصرف والمؤسسة لا يعطينا الأهمية الواجبة ولا يقوموا بتغيير السياسة المالية واتخاذ احتياطات وإجراءات علاجية مناسبة، ويتسع نطاق الخسائر تدريجيا، وتنخفض معه قدرة المؤسسة على مواجهة هذه الوضعية؛
- المرحلة 04 – استمرار التعايش والتهوين من خطر التعثر: وهي أخطر المراحل على الإطلاق، وأكثرها تدميرا، ، وهي المرحلة التي تزداد فيها الخطورة في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهل هذا الخطر، إذ تتوقف الاستثمارات الجدية في المؤسسة كلية وتنعدم أي عمليات لزيادة الطاقة الإنتاجية وتتحول العملية الإنتاجية إلى مجرد المحافظة على بعض خطوط الإنتاج القائمة مع غلق الخطوط الأخرى التي لا تستطيع المؤسسة إصلاح الأعطال فيها أو القيام بعمليات الصيانة والإحلال والتجديد لها؛
- المرحلة 05 – حدوث الأزمة المدمرة: وتبدأ هذه المرحلة بتسرب أنباء التعثر إلى الجمهور الخارجي وكسر حلقة أو حاجز التعتيم، حيث يبدأ الدائنون بالمطالبة بحقوقهم واتخاذ الإجراءات القانونية التي تكفل لهم حقوقهم، وتحدث

الأزمة عندما تواجه المؤسسة حادث ضخم لا يمكن مواجهته بطرق الامتصاص والتعتيم؛
- والمرحلة 06 – معالجة أزمة التعثر أو حدوثه الفعلي: يمكن أن يعالج التعثر أو يحول دون تفاقم الأوضاع ووصولها إلى هذه الدرجة، وإما تحقق هذا التعثر.

**3-2) إدارة التدفقات النقدية ومعالجة القروض المتعثرة:**

يتمثل السبب الرئيسي لفشل أي مشروع في سوء إدارة (تسيير) التدفق النقدي للمؤسسة. ويعتبر التسيير السيئ للنقدية العائق الأصعب لأي مالك مشروع. وعليه، ففهم المفاهيم الأساسية للتدفق النقدي يساعد على التخطيط السليم للمشاكل التي قد تظهر في تسيير التدفق النقدي للمؤسسة. وتسمح ممارسة إدارة جيدة لتدفق النقدية للمؤسسة البحث في النقاط التالية:
- متى، أين وكيف ستظهر الحاجة للنقدية؟
- هل تتعلق هذه الحاجة بالتشغيل؟ أم بالاستثمار؟ أم بالاحتياجات الخاصة بالعمليات التمويلية؟
- البحث عن أفضل المصادر التمويلية لتغطية الاحتياجات الإضافية للنقدية؟
- والاستخدام العقلاني للموارد التمويلية وذلك بإقامة علاقات جيدة مع المؤسسات المالية والدائنين. تتمثل نقطة لإدارة جيدة للتدفق النقدي في وضع برنامج واضح المعالم على المستويات الثلاث، القصيرة المتوسطة والطويلة الأجل للتوفيق بين الاحتياجات وتغطيتها عند حدوثها.

ولا تتحقق استمرارية أية مؤسسة في ممارسة نشاطها داخل الاقتصاد إلا بتحقيق الذي قامت من أجله من جهة، ومواجهة التزاماتها التي تترتب عليها كنتيجة لممارسة نشاطها على أن يتم ذلك في أوقات استحقاقها دون أن تتعرض بسببها إلى تعثرات مالية خطيرة قد تنتهي حياتها.

عرف التعثر المالي للمؤسسة على أنه الوضع الذي تتعرض فيه المؤسسة لحالة من نقص السيولة وتراكم الخسائر كنتيجة لقرارات إدارية ومالية خاطئة عبر سنوات عديدة، أو بسب عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع القوانين والتشريعات التي تنظم نشاطها.

تختلف طرق معالجة المؤسسات التي تواجه مشاكل مالية بحسب درجة الفشل الذي وصلت إليها. فإذا كانت الآفاق المستقبلية للمؤسسة ما زالت واعدة، وهناك رغبة من قبل الدائنين في التعاون مع المؤسسة للإبقاء على عميل مربح على المدى البعيد، قد يعرض الدائنون لتقديم تنازلات طوعية للمؤسسة. تتضمن هذه التنازلات تمديد فترة استحقاق الديون مثلا، أما إذا كانت الآفاق المستقبلية لها ى تعد بالكثير من الخير، لكن الدائنين يفضلون الإبقاء على المؤسسة لأن قيمتها كمؤسسة مستمرة أكبر من قيمتها التصفوية، فإن الحل يكون بإعادة تأهيل المؤسسة من خلال إعادة تنظيمها. وتهدف عملية إعادة التنظيم إلى إعادة هيكلة رأسمال المؤسسة لتخفيض نسبة المديونية وبالتالي تخفيض حجم الالتزامات المالية الثابتة على المؤسسة.

من النظرة الإستراتيجية المصرفية، نجده يهتم بالتدفقات النقدية المتاحة لزبائنها المقترضين لكونها تعبر على القدرة على الدفع في الآجال المتفق عليها، فلهذا تسعى إدارة المصرف إلى تحقيق ذلك بأحسن الوسائل وأقل التكاليف[31]. فالمصرف يخشى دوما أن يتخلف مدينه عن القيام بالتزاماته في الآجال المحددة، مما يؤدي إلى اختلال في صناديقه. وينجم عدم التسديد عن الحالات المالية للمؤسسة والجانب القانوني للمؤسسة وقلة خبرة موظفي الشركة:

- الحالة المالية للمؤسسة، إذ تعتبر دراستها مهمة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على التسديد؛
- الجانب القانوني للمؤسسة وكذا النشاطات التي تمارسها أن كانت شرعية أم لا من الناحية القانونية، فعلى المصرف القيام بدراسة شاملة حول الوضعية القانونية للمؤسسة (من حيث النظام القانوني الذي يحكم المؤسسة، مدى سلطة المسيرين على المؤسسة إن كانت لديهم الحرية في إبرام العقود، علاقة المساهمين بالمسيرين، ووثائق الملكية أو الإيجار والسجل التجاري)؛
- وقلة خبرة موظفي المؤسسة، فعدم وجود موظفين مؤهلين يملكون خبرات جيدة لدى المقترض ومسيرين جيدين، يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستغلال الكفء للأموال المقترضة، فسمعة المؤسسة تتجسد في شخصية مسيريها الذي يحكم عليهم من خلال كفاءتهم في التسيير.

## خاتمة:

يسمح التحليل الجاد لجدول التدفقات النقدية بالتنبؤ بالمخاطر الاقتصادية والمالية التي قد تعاني منها المؤسسة. فتراكم التدفقات النقدية السلبية بصفة متتالية والناتجة عن الأنشطة التشغيلية على مدى دورات قد يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس الاقتصادي.

من خلال التحليل المعمق لمخطر الإفلاس وتقييم الأداء الإستراتيجي سواء على مستوى سياسة الاستثمار أو على مستوى سياسة التمويل، تستطيع المؤسسة من خلال الفحص الدقيق لجدول التدفقات النقدية تقييم المرونة المالية للمؤسسة، أي قدرتها على توليد تدفقات نقدية كافية تسمح لها بالمواجهة في حالة الركود أو اغتنام فرص استثمارية جديدة في حالة الازدهار.

يمكن الوصول إلى تقدير التدفقات النقدية وإعداد ما يسمى بموازنة النقدية (الخزينة) كما يمكن أن نخلص إلى التسيير اليومي الأمثل للتدفقات النقدية.

الواقع أن هناك اتفاق على أن الهدف المحوري للفكر المالي المعاصر يدور حول تعظيم قيمة المؤسسة من خلال تحقيق معدلات عائد عالية على الأموال المستثمرة، حيث أن محاولة تقدير الاحتياجات المالية وتدبيرها واستثمارها تهدف في النهاية إلى تقليل التكلفة التمويلية إلى أدنى حد ممكن وفي نفس الوقت تعظيم العائد المحقق من الاستثمارات.

ونخلص من هذا العمل إلى أنه يجب على إدارة المؤسسة الاقتصادية ليس التفكير فقط في توليد النقدية، بل التفكير في كيفية حسن إدارتها ورفع مستوى كفاءة الأداء المالي بالتعرف على التعثر المالي في مراحله الأولى وذلك لمواجهة مخاطره والتغلب عليها.

**الهوامش والمراجع:**


**1** إبراهيم سلطان، «نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 250-251.

**2** براق عيسى، «أثر المعايير الرقابية للمنظمة الدولية لأجهزة الرقابة المالية العليا (الانتوساي) ومشاكل تطبيقها (تجربة مجلس المحاسبة الجزائري)» مقال بمجلة "الأبحاث الاقتصادية"، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة سعد دحلب البليدة، العدد: 04 – ديسمبر 2010، ص ص 91-106.

**3** Sylvie Domenech & autres, «Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique», ed. Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, (France), Paris, février 2009, pp. 12-13.

**4** PEYRARD Josette, «Gestion Financière», ed. PUF (2e ed.), Paris, p. 105.

**5** LE MAUX Julien, «L'évaluation d'entreprise: Méthodes et outils», (HEC Montréal), 14/10/2011, http://www.hec.ca/programmes_formations/cadresetdirigeants/seminaires/ee.html

**6** دريد درغام، «أساسيات الإدارة المالية الحديثة»، ط. دار الرضا للنشر (الجزء الثاني)، 2000، ص ص 36-37.

**7** COHEN Elie, «Analyse Financière», ed. Economica, Paris, p. 278.

**8** Gérard Charreaux, «Gestion Financière», ed. Litec, Paris, 1989, p. 419.

**9** المرجع السابق لـ دريد درغام، ص ص 180-181.

**10** هاني سليمان أبو عويضة، «قائمة التدفقات النقدية»، تاريخ الموضوع 2011/01/04، http://www.fikr.com/?Prog=book&Page=bookinfo&id=35600

**11** Mamadou N'dao, «Du bon usage de l'excédent brut d'exploitation», In Revue Banque, n° 578, Février 1997, pp. 80-81.

**12** المرجع السابق لـ حسين القاضي & سمير الريشاني، ص 169.

**13** المرجع السابق لـ حسين القاضي & سمير الريشاني، ص ص 165-166.

**14** المرجع السابق لـ دريد درغام، «أساسيات الإدارة الحديثة، الجزء 1، ص 22.

**15** Dictionnaire Edubourse, «flux monétaire», 12/10/2011, http://www.edubourse.com/lexique/flux-monetaire.php

**16** المرجع السابق لـ حسين القاضي & سمير الريشاني، ص 170.

**17** RIVET Alain, «Gestion Financière, Analyse et politique Financières de l'entreprise», ed. Ellipses, Paris, 2003, p. 94.

**18** المرجع السابق لـ حسين القاضي & سمير الريشاني، ص 173.

**19** محسن أحمد الخضيري، «الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج»، ط. ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 25.

**20** سوم براهيم، «تحديث التسويق المصرفي في الجزائر وفق المعايير الدولية»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (فرع نقود ومالية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 135.

**21** صلاح الدين حسن السيسي، «التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد»، ط. دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص 11.

**22** في القانون التجاري الجزائري المعدل لـ 1993، نجد في المادة 543 مكرر 15 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 03 ذي القعدة 1413هـ الموافق لـ 25 أفريل 1993 المعدل والمتمم للأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري تعرف عقد تحويل الفاتورة أنّه عقد تحلّ بمقتضاه شركة متخصصة تسمى "عميل" محل زبونها المسمى "متنازل له"، عندما تسدد فورًا لهذا الأخير المبلغ التام لفاتورة لأجل محدد ناتج عن عقد، وتتكفل بتبعة عدم التسديد، وذلك مقابل أجر.

**23** بن حمودة محبوب، «محاضرات في النقود والمالية والبنوك»، أعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010، جامعة الجزائر 3.

**24** المرجع السابق لـ بن حمودة محبوب، «محاضرات في النقود والمالية والبنوك».

**25** عبد المعطي رضا أرشيد & محفوظ أحمد جودة، «إدارة الائتمان»، ط. دار وائل للطباعة النشر، عمان، 1999، ص 64 & ص 109.

**26** في الجزائر، صدرت تشريعات خاصة الأمر 96-09 (المؤرخ في 19 شعبان 1416هـ الموافق لـ 10 جانفي 1996 المتعلق بوضع الاعتماد الايجاري) والنظام 96-06 (المؤرخ في 17 صفر 1417هـ الموافق لـ 03 جويلية 1996 المحدد لكيفيات تأسيس شركات الاعتماد الايجاري وشروط اعتمادها).

**27** سمير محمد عبد العزيز، «التأجير التمويلي ومداخله المالية، المحاسبية، الاقتصادية، التشريعية، والتطبيقية»، ط. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000، ص 80.

**28** محسن أحمد الخضيري، «الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج»، ط. ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 23.

**29** حمزة محمود الزبيدي، «إدارة المصارف: إستراتيجية تعبئة الموارد وتقديم الائتمان»، ط. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 189-190.

**30** مقال، «القروض المتعثرة»، تاريخ الموضوع 2010/07/31،
http://www.startimes.com/f.aspx?t=24628661

**31** أحمد الكردى، «التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمصرف»، تاريخ الموضوع 2010/10/23،
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/75194/posts/156875