



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: محاسبة ومالية

التخصص: محاسبة وجباية معمقة

من إعداد الطالبين: - فيرواني خالد

- بن الصغير عبد القادر

بعنوان:

تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ مساعد

بليدة كاميليا

مشرفا

أستاذ محاضر أ

عامر عبد اللطيف

مناقشا

أستاذ محاضر أ

بونقيب أحمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

إلى ينبوع الحنان، من لا تبخل علي بالاتيان، إلى
امي الحبيبة، إلى من عمل لاجلي الليالي، من تعب
لراحة بالي، إلى عظيم لايفارق خيالي أهديه لنور
عيني أبي الغالي

إلى من تقاسمت معهم الايام في اليسر والاهات،
إلى شموع حياتي اخوتي " عبد الغني، يونس، أيوب
وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي الذين عشت معهم أحلى
أيامي، إلى كل أساتذتي ومن ساندني في رحلتي

خالد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين أهدي
ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من تاهت الحروف والكلمات في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء
عنها، وفي صلاتها كم أكثرت من الدعوات والتي كانت سندا في حياتي وغمرتني
بعطفها وهي التي مشيت في عروق دمي، قلبي ينبض بها أمني الغالية أدام الله عليها
صحتها ورعاها

إلى أعظم رجل في الكون على من تواضع في الارض، حمد الله بكرة
وأصيلا، إلى الذي رباني واحسن تربيتي وعلمني فهو بمثابة مثلي الاعلى ابي العزيز
والحنون الذي وقف معي في العسر اليسر حفظهما الله وأطال في عمرهما
إلى من عشت براءة طفولتي معهم فلم اتصور الدنيا بعيدة عنهم إلى اخوتي "
سامي عبد الله واخواتي " حفظهم الله واطال في اعمارهم

إلى اصدقائي وزملائي الذين عشت معهم دروب الحياة
الحلوة والحزينة.

عبد القادر

شكر و عرفان

إذا شكرنا فالله أحق وأولى بالشكر
وأول من يشكر نشكر الله على توفيقه لنا
على إنجاز هذا العمل كما أتقدم بالشكر
الجزيل إلى الأستاذ المشرف " عامر عبد
اللطيف " الذي لم يبخل علي بنصائحه
القيمة وإسهاماته، كما نشكر كل من
أعاننا وقدم لنا أي مساعدة لإنجاز هذا
العمل وفي الأخير نشكر اللجنة المشرفة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج دراسة حالة (مجموعة من المؤسسات الأمريكية) مع استخدام أداة التحليل المالي من خلال القوائم المالية باستخدام معايير و مؤشرات التوازن المالي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقييم الأداء المالي يهدف للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى. وأن استخدام الأداء المالي للمؤسسة يمكننا من تحديد نقاط القوة والافظة عليها والسعي لتحسينها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها في إطار برنامج مستقبلي

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء المالي، نسب السيولة، نسب النمو، نسب المردودية، نتيجة الخزينة،

Abstract:

This study aimed to know the importance of evaluating the financial performance of the economic institution, and for that, the methodology was relied on as a case study (a group of American institutions) with the use of the financial analysis tool through the financial statements using the criteria and indicators of financial balance

The study reached several conclusions, the most important of which are: that the financial performance evaluation aims to verify the achievement of the planned and predetermined goals on the one hand, and to measure the efficiency of the unit in the use of available human and material resources on the other hand. And that the use of the financial performance of the institution enables us to identify the points of strength and maintain them and seek to improve them and the points of weakness and work to address them within the framework of a future program

Keywords: evaluation of financial performance, liquidity ratios, growth rates, return rates, treasury result.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
06	المبحث الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
18	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
23	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الاداء المالي
	الفصل الثاني: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الامريكية
34	المبحث الأول: تقديم عام لجينيرال موتورز
38	المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة جنرال موتورز
47	المبحث الثالث : تقديم شركة أمازون
54	المبحث الرابع : دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أمازون
65	الخاتمة
67	قائمة المراجع
71	الملاحق
73	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الميزانية المالية	24
02	الميزانية المالية المختصرة	24
03	كيفية اعداد الميزانية الوظيفية.	25
04	الميزانية الوظيفية.	26
05	الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الأصول) .	38
06	الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الخصوم) .	39
07	نسبة رأس المال العامل	40
08	نسبة احتياج رأس المال العامل	40
09	نسبة الخزينة	41
10	نسبة السيولة العامة	41
11	نسبة السيولة السريعة	42
12	نسبة السيولة الجاهزة	42
13	نسبة التمويل الدائم	43
14	نسبة التمويل الخاص	43
15	نسبة الاستقلالية المالية	44
16	النتيجة الصافية وراس المال	44
17	نسبة المردودية الاقتصادية	44
18	نسبة المردودية المالية	45
19	نسبة تطور رقم الاعمال	45
20	نسبة تطور النتيجة الصافية	46
21	الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الأصول) .	54
22	الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الخصوم) .	55
23	نسبة راس المال العامل	56
24	نسبة احتياج راس المال العامل	56
25	نسبة الخزينة	57
26	نسبة السيولة العامة	57
27	نسبة السيولة السريعة	58

قوائم المذكرة

59	نسبة السيولة الجاهزة	28
59	نسبة التمويل الدائم	29
60	نسبة التمويل الخاص	30
60	نسبة الاستقلالية المالية	31
61	النتيجة الصافية ورقم الاعمال	32
61	نسبة المردودية الاقتصادية	33
62	نسبة المردودية المألبة	34
62	نسبة تطور رقم الاعمال	35
63	نسبة تطور النتيجة الصافية	36

مقدمة

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من الركائز الأساسية لاقتصاد أي بلد ومصدر خلق الثروة وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغيير السريع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة، والتطورات العلمية والتكنولوجية والتنافسية من جهة أخرى، وهذا ما يدفع بالمؤسسة لمضاعفة جهودها وتحسين أدائها من أجل مواكبة هذه التطورات.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ اهدافها اولا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فانها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها، لأن هذا الأخير يعتبر عملية من العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة، والتي ازدادت اهميتها في ظل تعدد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية واتسام السوق بالمنافسة التامة، حيث اصبح لزاما على المدير المالي القيام بمجموعة من الدراسات قبل اتخاذ اي قرار مالي او استراتيجي وهذه الدراسات التي يقوم بها المدير المالي هي تقييم الاداء المالي والتي تشمل تحليل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية

الاشكالية:

ومن خلال ماسبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ما هي أهمية تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

وينطوي التساؤل الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية نذكر منها :

- ماهو دور الاداء المالي ؟
- كيف يمكن تقييم الاداء المالي للمؤسسة ؟
- كيف يتم اختيار معايير و مؤشرات الاداء المالي؟
- ما هي اهم نسب ومؤشرات قياس الاداء المالي ؟

الفرضيات :

لمعالجة اشكالية البحث، تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

- دور الاداء المالي يعتبر عنصر رقابة
- يمكن تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال استخدام التقارير المالية للمؤسسة
- تحديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي يكون بأسلوب علمي
- أهم النسب المالية الأكثر دلالة في تقييم الأداء المالي تتمثل في: نسب التمويل، نسبة السيولة، نسب النشاط.

حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمنية الحدود المكانية: تمت الدراسة عن طريق منصة edgard وقد تم جلب بيانات هذه المنصة نظرا لمصادقتها

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة للدورة المالية (2020 - 2021 - 2022) لمؤسسة جنرال موتورز ومؤسسة أمازون

منهج البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، وتم دراسة حالة في الجانب التطبيقي مبني على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة

أهداف الدراسة :

- التعرف على مؤشرات تقييم الأداء للمؤسسة
- تحديد المعايير والمؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم
- تطبيق المؤشرات المالية المعتمدة على حالة المؤسسة

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة بين مذكرات الماجستير ورسائل الدكتوراه، حيث كان إهتمامها حول تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وعلى غرار ما صادفناه في بحثنا:

- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستير كلية علوم التسيير جامعة- المسيلة -، 2014/2013، جقبوب محمد، بعنوان: استخدام المؤشرات المالية لتحليل و تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى ابراز أهمية استخدام المؤشرات المالية الحديثة في تحليل أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

○ يعتبر تقييم أداء المؤسسة أمر ضروري، و الذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف محددة.

○ استخدام المؤشرات المالية تساعد في تحديد نوع السياسة الدالية المتبعة.

- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001، عادل عشي، بعنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، قام الباحث بتسليط الضوء كيفية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و قياسه، و أهم ما توصلت عليه الدراسة.

- عدم كفاية التحليل الساكن في تقييم الأداء المالي و اللجوء إلى التحليل الديناميكي للتقييم انطلاقا من جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة
- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة 2012، قشيش أسماء، بعنوان دور التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و أهم ما توصلت اليه الدراسة.
 - فعالية التحليل المالي مستمدة من فعالية التقنيات المستخدمة في تحليل الوضعية المالية.
 - هناك اختلاف في التحليل المالي بين النظام المالي المحاسبي و المخطط المحاسبي الوطني في اضافة كشوف مالية تخدم التحليل المالي بشكل جيد.
- مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة غرداية، 2013/2014، بعنوان "تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "نفطال" الفترة ما بين 2009-2012"، و أهم ما توصلت اليه الدراسة
 - التعرف على اهم المؤشرات المالية التي يتم استخدامها في المؤسسة الاقتصادية
 - محاولة معرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - ان المؤسسة لا تعاني من المشاكل المالية وهذا لكون الاموال الدائمة للمؤسسة معتبرة و متزايدة من سنة لأخرى فتغطي مجمل الاصول الثابتة؛
 - ان الهيكل المالي للمؤسسة متوازن وهذا راجع الى راس المال الموجب.
- مذكرة ماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة مسيلة، 2015/2014، بعنوان "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-"، و أهم ما توصلت اليه الدراسة.
 - التعرف على أبعاد أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه؛
 - محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - تقييم الاداء المالي عملية لقياس النتائج المحققة او المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا،
 - تطور اصول المؤسسة من سنة إلى اخر، لان المؤسسة تنتهج استراتيجية التوسع الداخلي رغم اعتمادها على رفع جزء من الارباح.
- مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 07 ، العدد 01 مكرر، افريل 2021، بعنوان "تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن"، و أهم ما توصلت اليه الدراسة
 - معرفة مدى استخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة أسلوب بطاقة الاداء المتوازن؛
 - ابراز أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء.

هيكمل الدراسة : للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عموميات حول الاداء المالي ، أما المبحث الثاني تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، أما المبحث الثالث مؤشرات تقييم الأداء المالي أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لمجموعة من المؤسسات الامريكية حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم عام لجينيرال موتورز ، أما المبحث الثاني فمنا بدراسة الوضعية المالية لهذه الأخيرة، المبحث الثالث تم فيه تقديم عام لأمازون، اما المبحث الرابع تضمن دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أمازون كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتقييم الأداء

المالي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتد الربح من أهم الأهداف التي ترمو المؤسسة أن تحققه بواسطة الأنشطة التي تقوم بها، فمهما كان متاحا للمؤسسة من موارد تتلفه أنواعها لا يمكن استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة، فلا يمكن هذه الأخيرة معرفة ما حققته من نتائج وما ضاع عنها من فرص من أجل ديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم الأداء وخاصة تقييم الأداء المالي.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على تقييم الأداء المالي وأهدافه وخطواته ومصادر معلومات تقييم الأداء المالي وكذا أهم مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: عموميات حول الاداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الاداء المالي

المبحث الأول: عموميات حول الاداء المالي

يعد الأداء المالي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقوق المعرفة الإدارية.

لذلك تناولنا من خلال هذا المبحث: ماهية الأداء تعريف الأداء المالي وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: ماهية الاداء

ان المتتبع التاريخي للاداء والاهتمام به ، قديم قدم الحضارة الانسانية والرقي في معالم هذه الحضارة وهو ما سنتناوله من خلال هذا المطلب إلى جانب التعرف على مفهومه وكل ما هو متعلق به.

الفرع الأول: نشأة الاداء

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي الا انه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الاداء، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الاداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، في حين ان التفسيرات الرئيسية للاداء ضمنية وغير مكتملة، وقد كان قياس اعباء العمل وكفاية العاملين جزءاً من اسلوب الادارة العلمية التي اثرت على الاصلاحات الحكومية في اوائل القرن العشرين، وقد اصدرت رابطة الادارة الدولية للمدن منشورا عن قياس الانشطة الخاصة بالمحليات، وذلك في بداية عام 1943، وفي مدة الستينات والسبعينات ظهرت كتابات عن الفعالية التنظيمية ونمت طباعتها في كتب ومراجع الاجتماع والادارة .

وفي الادارة الفدرالية الولايات المتحدة الامريكية فان الاهتمام بقياسات الاداء يتزايد تاثيره لما بدأت وزارة الدفاع الامريكية تاخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة ادارة الرئيس جونسون بتنفيذ نظام عمل برامج الموازنة التخطيطية .

وقد اصبح الإهتمام بتقييم البرامج منتشراً بدرجة واسعة للغاية في السبعينات عندما اعترفت الهيئات الحكومية على المستويات كافة بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الاجتماعية الاكثر حداثة، وقد شجعت هذه الحركة الهيئات الحكومية على متابعة المقاييس على فترات زمنية محددة ومراقبة اداء البرامج بمرور الوقت، وعلى ذلك فقد بدأ "هاري وهاتري" وزملائها بالمعهد العمراني بالترويج لاستخدام قياسات الاداء وتوفير التوجهات الخاصة بكيفية التوصل إلى اليات للقياس واستخدامها، وقام باحثون اخرون بتطبيق هذا العمل بتعمق أكبر في مجالات برامجية معينة، وقد ركز بعض الباحثين على قياسات الاداء المؤسسي، وقامت العديد من الهيئات العامة بتجريب قياس الاداء لاغراض مختلفة طوال تلك الفترة.¹

¹المرجوشي ايتن محمود سامع .تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية "ط.01دار للنشر للجامعات ،القاهرة،2008،ص14،13

الفرع الثاني: مفهوم الاداء

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، ونحاول أيضاً إبراز الاختلاف الكبير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء، والتي هي في حقيقة الأمر تمثل مكونات له.

الفرع الثالث: تعريف الأداء

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معناً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويعرف الأداء لغوياً حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".

أمّا فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فسنقدم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

1- يقول (M. Gervais) : "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"¹؛

2- أمّا حسب (G. Donnadieu) : "أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها

مكملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة"²؛

¹(M. Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6ème édition, Paris, 1997, p15.)

² (G. Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p231.

3- ويعرّف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹؛

4- الأداء هونتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المَنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أوالموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية².

إنّ هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبّر على الأداء بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعاليّة، أوبتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطّرة(الفعاليّة) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة(الكفاءة)".

إلاّ أنّه يجب الإشارة إلى جانب مهم لتوفّر الأداء وهوأنّه لايد من تحقّق الكفاءة والفعاليّة معاً، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقّق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك بالضرّورة استخدام عقلاني للموارد أو عكس ذلك فتتوفّر الكفاءة لكن لا يتمّ تحقيق الأهداف المسطّرة، فكلا الحالتين لا تعكسان مستوى الأداء ولا يمكن القول أنّ هذا الأخير قد تمّ الوصول إليه.

المطلب الثاني: أنواع الاداء

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

² مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص221.

أولاً- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

1- الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في¹:

- أ. الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- ب. الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
- ج. الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

2- الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة

على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها و البيئة المحيطة.

ثانيا - حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

¹ (B), Martory, Contrôle de gestion social, 2^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.

1- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي¹.

ثالثاً- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي:

1- أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية².

2- أداء وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة³.

3- أداء وظيفة التسويق: تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص07.

² عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

³ عادل عشي، مرجع سابق، ص07.

واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

4- أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

5- أداء وظيفة التمويل: تمثل وظيفة التمويل وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية¹.

6- أداء وظيفة العلاقات العامة: يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

رابعاً - حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

1- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في

تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

2- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى¹.

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أمّا المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

المطلب الثالث: تعريف الاداء المالي واهميته

الفرع الاول : مفهوم الاداء المالي

يعتبر الأداء المالي نوع من أنواع الأداء التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه وتحقيقه، فيحظى بالاهتمام بكافة المؤسسات والشركات بأنواعها وكذلك باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأداء الأداء المالي الأمثل وهو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار.

ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات حيث يوفر نظام متكامل من المعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

ومما سبق يمكن تقديم الأداء المالي على أنه:

المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص 85-86.

الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم ومما سبق: فان الأداء المالي: (1)

- أداة تحفيزية لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة.

فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل و المعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر ادارتها للعمل لمعالجة الخلل.

- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل مزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أول جانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهما في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة .

- ويعرف الأداء المالي أيضا: مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف مالية. (2)

- ويعرف الأداء المالي أيضا: هو تقديم حكم ذو قيمة حول ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة (3)

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء يمكن النظر إليه بصورة حيث تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة وفق لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها فالأداء أو الأداء المالي هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.

1 محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 45.

2 السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

3 دادان عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي

adi، مجلة الاقتصاد التنموية، جامعة المدية، العدد4، جوان 2015، ص 50.

الفرع الثاني : أهمية الاداء المالي

تكمن أهمية دراسة الاداء المالي من خلال الاتي :

- ❖ متابعة ومعرفة بنشاط المؤسسة وطبيعته
- ❖ متابعة ومعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة
- ❖ المساعدة في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية
- ❖ المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الاداء المالي

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا ويعتبر تحسين الأداء مهما سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل.

لذا وجب تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهميتها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية.

ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل تؤثر في الأداء من الداخل وعوامل تؤثر فيه من خارجها.

أولاً- العوامل الداخلية:(1)

1- الهيكل التنظيمي :هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات

وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي وهو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمان المواصلات التي تسهل لدار الشركات اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

2- المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة وتوجيه

¹محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص-ص 48-51.

الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم ادراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين عن المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

3- التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وتندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك. وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4- الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها :

❖ إجمالي الموجودات

❖ إجمالي الودائع

❖ إجمالي المبيعات

❖ إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا، فقد يشكل الحجم عائقا على أداء الشركة حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية،

وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

ثانيا- العوامل الخارجية:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ومصدر المخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية، عوامل سياسية وقانونية.⁽¹⁾

1- العوامل الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية الأكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا

الطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (Macro) كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة.. الخ. وأخرى قطاعية (Més0) كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع... وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، إذ أن حدة المنافسة مثلا قد تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها وفي أجل أقصر نسبيا في حين تكون آثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة وتمتد على أجل طويل، وكذلك بالنسبة للمواد والطاقة، فإن تذبذبهما بين الوفرة والندرة النسبية وفي فترات قصيرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر وبالتالي تحسين أو تخفيض الأداء.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية:

لا تقل أهمية العوامل الاجتماعية والثقافية عن العوامل الاقتصادية فلها تأثير نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية...) من جهة ثانية. وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل فإن هناك من المفكرين من حاول حصرها حيث يرى Kuntz et O'donnell أن الأولى تتكون من المواقف والرغبات

1 عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001،

ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما، في حين يرى G.Bressy أن الثانية تتضمن "نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة. وعلى كل تبقى هذه العوامل أوسع من أن تحصر أو تضبط وإنما تبقى "دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات والأهداف التي يؤمن بها الأفراد"، فانتشار الأمية مثلا يعني محدودية القراء والمتقنين مما يحد من فعالية الإشهار وبالتالي أداء المؤسسة، كذلك الضوابط الاجتماعية كثيرا ما تقف عائقا أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها.

3- العوامل السياسية والقانونية: تعتبر عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها

وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ.

وبما أن تغيرات هذه العوامل هي من إفرازات الحسابات السياسية فإن المؤسسات الاقتصادية أصبحت في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقا لمصالحها، ولنا في قرارات الولايات المتحدة الأمريكية المتعلقة بإقامة علاقات اقتصادية قبل السياسية مع الفيتنام خير مثال على ذلك.

4- العوامل التكنولوجية: نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات

التكنولوجية، براءات الاختراع.. الخ. تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقني أو تسيريه.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

بعد أن عرفنا الأداء وكيفية قياسه وتقييمه بصفة عامة □ □ المؤسسة، سنتعرف في هذا المبحث □ تقييم الأداء □ □ وذلك من خلال التطرق □ فهمه، وأهم مصادر معلوماته، ويليهِ تحديد أبرز خطوات تقييم الأداء □ □ للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وأهميته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء المالي

ينظر الباحث □ □ عملية تقييم الأداء □ □ على أنها عملية لاحقة لعملية □ □ اذ القرارات، الغرض منها فحص □ □ ركز □ □ والاقتصادي للمؤسسة □ □ تاريخ مع □ □¹ كما يعد تقييم الأداء □ □ للمؤسسة تقد □ □ حكم ذوقية حول ادارة الموارد البشرية والمالية والمادية²، ويعد مفهوم تقييم الأداء □ □ مفهومًا ضيقًا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند □ □ مؤشرات مالية يفض □ □ أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.³

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي: أن لتقييم الأداء المالي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي: (4)

- إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه كما ان القياس يوفر الية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يمكن تقييم من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود
 - إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004، ص3.

² دادان عبد الغني، قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص42.

³ فلاح حسن حسني ومؤيد عبد الرحمان الدوري ص 234

⁴ وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،

الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- إن تقييم الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المنظمات الهادفة للربح وغير الهادفة .
- وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال هذه المعلومات حول رسالة المنظمة وأنشطتها الأساسية وفق إستراتيجية المنظمة.
- إن تقييم الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها
- يمكن لتقييم الأداء أن يبين مدى قيام المنظمة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- إن تقييم الأداء يساعد على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة.
- التقييم يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور
- لا يمكن ان يكون هنالك تحسين من دون قياس فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عمليتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد فانها لن تتمكن من الوصول حيث تريد، فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة .
- وتقوم عملية القياس أيضا بـ:
- تعزيز المسائلة
- تحسين عملية توصيل الخدمات
- إيصال جهود المنظمة للعاملين
- إعلام المتعاملين
- تحديد الغايات والمعايير

- اكتشاف المشاكل ومعالجتها

- إدارة العمليات وتحسينها

- توثيق الانجازات.

- الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد

- تحديد مسألة ما إذا كانت المنظمة تنفذ رؤيتها وتلبي غايتها الاستراتيجية التي تركز على العملاء

- توفير نتائج قابلة للقياس لغرض إظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف

- تحديد فاعلية المنظمة

إذا نستنتج أهمية تقييم وقياس الأداء المالي بشكل عام على أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الاداء المالي

لا يوجد إتفاق بين الباحثين على خطوات أو مراحل محددة لعملية تقييم الأداء المالي. إذ يرى (المطيري، 2011: 18-19) بأن عملية تقييم الأداء المالي تمر بعدة مراحل أهمها ما يلي:

1- مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنات والقوائم التقديرية ثم يتم تحديد أدوات التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

2- مرحلة مقارنة النتائج: في هذه المرحلة يتم مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المخطط لغرض معرفة مدى تحقق الأهداف التي تم وضعها مسبقاً.

3- مرحلة بعد مقارنة النتائج: في هذه المرحلة يتم تحديد إذا ما كان هناك إنحرافات بهدف تحليلها وتشخيص أسبابها ومعالجتها.

بينما يرى (محمد، 2019: 501) بأن خطوات عملية تقييم الأداء المالي هي:

1- الحصول على القوائم المالية ذات العلاقة بأداء الشركة خلال فترة زمنية محددة.

2- تحديد المؤشرات المالية المناسبة مثل (الربحية والسيولة والرفع المالي).

3- إستخراج النتائج ومعرفة الإنحرافات والفروقات ونقاط الضعف.

4- وضع التوصيات المناسبة بعد معرفة أسباب الإنحرافات وأثرها على أداء الشركة لغرض معالجتها.¹

المطلب الثالث: مصادر التقييم الاداء المالي

إن أول مرحلة □ عملية التقييم هي مرحلة □ مع □ معلومات، فجمع □ معلومات هي نقطة الإنطلاق، فيشترط للمعلومات أن تكون با □ ودة □ الوقت المناسب، تقسيم مصادر □ معلومات □ تلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى □ مصادر داخلية وخارجية ويقسمها باحث آخر إلى □ معلومات العامة، □ معلومات القطاعية، □ معلومات □ اصة با □ وسة ... □ . التقسيم الذي سيتم انتهاجه □ هذا البحث هو: مصادر خارجية وتضم □ معلومات العامة و □ معلومات القطاعية ومصادر داخلية تضم □ معلومات □ تتعلق بنشاط □ وسة.

أولاً: المصادر الخارجية

تتحصل □ وسة على هذا النوع من □ معلومات من محيطها الخارجي، هذه المعلومات □ كن تصنيفها إلى □ نوعين من □ معلومات.

- □ معلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تد □ الوضعية العامة للاقتصاد □ ف □ معينة وسبب اهتمام □ وسة ذلك النوع من □ معلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة □الة الاقتصادية للمحيط كالتضخم و التدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تقس □ نتائجها و الوقوف على حقيقتها.

- □ معلومات القطاعية: فهذا النوع من □ معلومات عموماً تتحصل عليه □ وسة من إحدى الأطراف التالية: □ نقابات □ هنية، النشرات الاقتصادية، الألات □ تخصصية، بعض □ واقع على الأنترنت. لكن هذا النوع من □ معلومات يظل غائبا □ معظم الدول النامية كما □ زائر، وبالتالي □ القيام بدراسة اقتصادية أومالية وافية تعد عملية صعبة جداً.²

ثانياً: المصادر الداخلية

1. الميزانية: هي تصوير الوضع المالي او الحالة المالية للمؤسسة وذلك في لحظة زمنية معينة وهي جدول يظهر □ جانبه الأ □ موعة الأصول وجانبه الأيسر □ صوم الأ □ تلكها □ وسة □ يث تحافظ على تساوي الطرفين.

1 https://www.uoanbar.edu.iq/RAECollege/News_Details.php?ID=219

2 تالي رزيقة، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الاكلي محند اوخاج البويرة 2011-2012، ص 23-24

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الاداء المالي

مؤشرات تقييم الاداء المالي هي مؤشرات كمية تسهل عملية حسابها، وهي □ □ ملها مؤشرات مالية أونقدية وهذا يعود الى طبيعة المعلومات العتمد عليها □ تقييم الأداء □.بالإضافة إلى كون □ وشرات مالية فهي □ صيغ نسبية

المطلب الأول: تعريف التوازن المالي

ولقد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين

الفرع الأول: تعريف التوازن المالي

□ كن تعريف التوازنات المالية بأنهاالتقابل القيمي والزم □ ب □ ا □ وارد □ الية □ ا □ يزانة من جهة وإستعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر □ وارد □ مدة إستعمالاتها □ ترافق إستحقاقها وكذلك تختلف عناصر الإستعمالات □ توافق درجة ثبوتها¹

الفرع الثاني: اعداد الميزانية المالية والميزانية الوظيفية إنطلاقا من المحاسبية

أولا: الميزانية المالية (سيولة- إستحقاق):

تقوم □ يزانة □ الية على التمييز ب □ درجة سيولة الأصول من جهة ودرجة إستحقاق □ صوم من جهة ثانية، حيث ترتب الأصول وفقا لدرجة سيولتها المتزايدة أما الخصوم فترتب وفقا لدرجو استحقاقاتها المتزايدة، الأمر الذي يسمح بتقييم الخطر المالي للمقرض (خطر عدم الملائة) وقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل²

¹ خديجة دزايت ومعطالله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013،

ص22.

² لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص89-

الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

جدول 1 : الميزانية المالية

الاصول (actif)	الخصوم (passif)
الاصول غير جارية: الموجودات المعنوية، والمادية، والمالية عناصر الاصول الثابتة لأكثر من سنة	الخصوم غير جارية: الاموال الخاصة الديون المتوسطة والطويلة الاستحقاقات المؤجلة لأكثر من سنة
الاصول الجارية: المخزونات حقوق المؤسسة لدى الغير المتاحات (الصندوق، البنك، الخزينة) عناصر الاصول المتداولة لاقل من سنة	الخصوم الجارية: المورد وملحقاته القروض البنكية الجارية الاستحقاقات لاقل من سنة
مجموع الاصول	مجموع الخصوم

المصدر: تالي رزيفة، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الاكلي محند اولحاج البويرة، 2011-2012، ص33

- الميزانية المالية المختصرة : تظهر فيها الميزانية المالية حسب مجموعاتها الرئيسية كما في الشكل الموالي

جدول 2 : الميزانية المالية المختصرة

اصول		خصوم	
اسم الحساب	المبلغ الصافي	اسم الحساب	المبلغ الصافي
اصول ثابتة (التثبيات)		اموال دائمة - اموال خاصة - د ط الاجل د ق الاجل	
اصول متداولة			
المجموع العام		المجموع العام	

الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المصدر: زغيب مليكة، بوشنقير الميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010:ص22.ثانيا: الميزانية الوظيفية.

عرف المؤلف Hubert de la Bruslerie الميزانية الوظيفية بأنها : ميزانية تقوم على أساس إحصاء للموارد والإستخدامات □ □ وأسرة وفق مسا□تها □ مختلف الدورات الإقتصادية، حيث تع□ خزينة □ أسرة □ لحظة ما عن صا□ □ واراد □ والإستخدامات □ □ اكمة، ويقصد بالدورات الإقتصادية: دورة الإستثمار، دورة التمويل، دورة الاستغلال.¹

جدول 3 : كيفية اعداد الميزانية الوظيفية.

الاستخدامات الثابتة: بقيم اجمالية التثبيات غير المادية لتثبيات المادية لتثبيات النالية	الموارد الثابتة: رؤوس الاموال الخاصة الخصوم ير الجارية مجموع الاهتلاكات
الاصول المتداولة للاستغلال: بقيم اجمالية المخزونات الزبائن التسبيقات والمدفوعات على الحساب الاعباء المعينة مسبقا الضرائب	الخصوم المتداولة للاستغلال: التسبيقات المستلمة الموردون الديون الجبائية والاجتماعية المنتجات المعاينة سابقا
الاصول المتداولة خارج الاستغلال: بقيم اجمالية المدينون الآخرون	الخصوم المتداولة خارج الاستغلال: الديون المدينة الآخري
خزينة الاصول: المتاحات	خزينة الخصوم: الاعتمادات البنكية الجارية قروض الخزينة

المصدر: لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة منتوري قسنطينة، ص91.

¹ مليكة زغيب وميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص64 و65

الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

جدول 4 : الميزانية الوظيفية.

دورة التمويل	الموارد الثابتة	الاستخدامات الثابتة	دورة الاستثمار
دورة الاستغلال	الخصوم المتداولة للاستغلال	الاصول المتداول الاستغلال	دورة الاستغلال
دورة الاستغلال	الخصوم المتداولة خارج للاستغلال	الاصول المتداول خارج الاستغلال	دورة الاستغلال
دورة الاستغلال	خزينة الخصوم	خزينة الاصول	دورة الاستغلال

المصدر: لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، جامعة منتوري قسنطينة، ص91.

المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي

لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى الفروع التالية:

الفرع الأول: رأس المال العامل

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير، وذلك بتاريخ معين ويتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة للمستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.¹

ويمكن حساب راس المال العامل من جهتين للميزانية:

من أعلى □ ميزانية □ ا □ وارد الثابتة- الإستهادات الثابتة.

من أسفل □ ميزانية:الأصول □ تداول- □ صوم □ تداول.

ويأخذ راس المال العامل ثلاث حالات يمكن ايضاحها كما يلي :²

- راس المال العامل منعدم = حالة توازن مالي امثل
- راس المال العامل موجب = يعني وجود هامش امان مالي ناتج عن فائض في التمويل مصدره الموارد الطويلة ومتوسطة الاجل

¹ دحماني هدى تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-ص34

² خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010-ص85.

- راس المال العامل سالب= يعني تمويل جزئي للاصول الثابتة والاعتماد وبشكل كبير على التمويل قصير الاجل

الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل :

. مفهوم احتياجات رأس المال العامل

يرتبط الاحتياج من رأس المال العامل ارتباطا وثيقا بدورة الاستغلال التي تمثل القدرة الزمنية التي تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط ولحظة تحصيل المؤسسة نقدا ماله من حقوق عملائها.¹ بحيث خلال هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة الأنشطة مثل التخزين، النتاج، البيع، الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء ولحظة التحصيل النقدي تمثل احتياج التمويل او احتياج الاستغلال الذي قد يقصر وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة .

أما الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة شراء المواد ولحظة تسديد ديون الموردين تمثل موارد التمويل أو موارد الاستغلال ومقارنة الموردين يكشف لنا احتياج المؤسسة لرأس المال العامل أم لا.

يتولد الاحتياج الملي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتا وبالتالي يتوجب البحث عن المصادر الأخرى للتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل²

ويحسب بالعلاقة التالية :

احتياج رأس المال = (الاصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الاجل - السلفات المصرفية)

3

الفرع الثالث: الخزينة الصافية

□ كن تعريف خزينة □ مؤسسة على أنها (□ موع الأموال □ تكون □ تصرفها خلال دورة الإستغلال، وتشمل صا □ القيم □ اهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة).

حيث تحسب □ زينة بالعلاقة □ التالية □: ⁴

¹ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العموم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007 ص38

² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، ط1، دار وائل النشر، عمان، الأردن، 2006، ص84

³ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية الجزائر 2012، ص35

⁴ فروي نجاج حريدي سليمة، دراسة تطبيقية لمؤشرات التشخيص المالي في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الوادي، 2013-2014، ص51

□ زينة = راس □ مال العامل - الإحتياج □ رأس □ مال العامل

الخبزينة = خبزينة الاصول - خبزينة الخبصوم

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة ونسب الهيكلية المالية

النسب □ المالية كذ□ة ومنتوعة بتنوع تصنيف كل باحث، وعلى كل مسد□ إختيار أهم هذه النسب، وعليه حاولنا أن نركز □ دراستنا على النسب ال□ نراها أكثر أهمية فعالية.

الفرع الاول: نسب السيولة

تلجأ الادارة المالية إلى نسب السيولة للحكم على مدى قدرتها في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة في تواريخ استحقاقها خاصة قصيرة الأجل منها ويكمن الهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب في الحكم على مدى سرعة التحويل لأصول المؤسسة إلى نقدية لإيفاء التزاماتها ومن أهم هذه النسب (نسبة التداول والنسبة السريعة، نسبة سيولة الذمم المدينة، نسب سيولة المخزون السلعي) .

. نسبة السيولة العامة: وهي عبارة عن نسبة الأصول المتداولة إلى الخبصوم المتداولة وهي من أقدم النسب وأوسعها انتشاراً، وتستخدم كاختيار أولي وجوهري لمقدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية بسرعة وبدون صعوبات.¹

وهي العلاقة بين الاصول المتداولة وتحسب هذه النسبة بموجب المعادلة التالية :²

نسبة السيولة العامة = الاصول المتداولة / الخبصوم المتداولة

حيث أن :

إذا كانت (ن،س،ع) أكبر من واحد: فالمؤسسة لديها القدرة على التسديد

إذا كانت (ن،س،ع) تساوي واحد فهذا يعني حالة التوازن

إذا كانت اقل من 1 فهذا يستوجب ان يكون هناك هامش امان حتى يتسنى للمؤسسة تغطية النقص.

نسبة السيولة السريعة (المختصرة):

تعتمد هذه النسبة على أن الأصول سريعة التحويل □ النقدية لقياس درجة سيولة □ نشأ ويرجع ذلك □ أنه عادة ما تواجه □ نشأ بعض الصعوبات عند قيامها بتصرف □ خزون بل إن البعض يرى أن

¹ جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص111

² عدنان تايه النعيبي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص102-103

□ شاكل النقدية □ تواجه □ شروعات تكون عادة نا□ة عن فشل □ وئسة □ بيع □ زوا من □ نتجات
تامة الصنع بقيمة التصنيع¹

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الاصول الجارية} - \text{مخزونات}) / \text{الديون قصدة الأجل}$$

ملاحظة: اذا كانت النسبة تساوي الواحد او اكبر منه فان المخزون غير ممول عن طريق الديون
قصيرة الاجل

نسب سيولة اخرى :

تظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في فترة معينة لتسديد التزامات قصيرة الاجل.

وتعطى بالعلاقة التالية: نسبة السيولة الاتية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الاجل

الفرع الثاني: نسب التمويل والاستقلالية المالية

تمكن هذه النسب من اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة
والأصول الثابتة بصفة خاصة. من اهم هذه النسب نجد:

نسبة التمويل الدائم: تشير هذه النسب إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة فهذه

النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل، او ما يسمى بهامش الأمن فاذا كانت النسبة اقل من 100%،

فان رأس المال العامل يكون سالبا، فهذا يدل على ان جزء من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة

الأجل، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = (\text{الاموال الدائمة} / \text{الاصول الثابتة})$$

نسبة التمويل خاص: وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال
المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، ويبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض
طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش لأمن. وتحسب كما يلي :

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = (\text{الاموال الخاصة} / \text{الاصول الثابتة})$$

نسبة الاستقلالية المالية:

¹ يوسف الهزيل وكريية زرزور ومبروكة برحومة، تقييم وتحسين الاداء المالي باستخدام المؤشرات المالية الحديثة، مذكرة ليسانس، جامعة
الوادي، 2012ص41

الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تقيس لنا هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة، حيث أن:

20% تمثل الحدود الدنيا

و60% تمثل الحدود القصوى وإذا زادت النسبة عن ذلك تعتبر تبذير للاموال كما انها تقيس

مدى اعتماد المؤسسة على اموالها الخاصة في تغطية احتياجاتها المالية ويتم حسابها كما يلي :

نسبة الاستقلالية المالية = الاموال الخاصة/مجموع الخصوم

اما بالنسبة للنسبة المقبولة فتتراوح بين 30% و40%، وتعتبر المصاريف المالية احدى مؤشرات تحكم المؤسسة ي مصاريفها بشكل عام.

المطلب الرابع: تقييم الاداء المالي عن طريق نسب المردودية ونسب النمو

لقد □ التطرق □ هذا المطلب إلى نسب □ردودية ونسب النمو

الفرع الاول : نسب المردودية

تعرف □ردودية على أنها ذلك الارتباط ب□ النتائج والوسائل ال□ ساهمت □ قيقها حيث □مدى مسا□ رأس المال المستمر في تحقيق النتائج المالية، والمردودية قيد اساسي لكل مؤسسة ترغب في البقاء والنمو في ظل واقع تنافسي مستمر¹

اولا: المردودية الاقتصادية

وتعد□ هذه النسبة عن حسن تسي□ وكفاءة □ وؤسسة □ استخدام الأمثل □ واردة لتحقيق الأرباح، وكلما ارتفعت كلما دلت أن مردودية □ وؤسسة جيدة، و□ سب عن طريق العلاقة التالية:²

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الاصول

ثانيا: المردودية المالية

وتقيد هذه النسبة □ معرفة الربح □ تحصل عليه □ كل دينار مستعمل من الأموال □ اصة، ويستحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى تمكن المؤسسة من اجتذاب اكبر عدد من المساهمين عند الحاجة وتحسب عن طريق العلاقة التالية.³

المردودية المالية = النتيجة الصافية/ الاموال الخاصة

¹ عائشة بلغالي، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص9.

² Josette Peyrard, Analyse financiers, librairie Vuibert, 8ème éd, Paris, 1999, p: 181-182.

³ الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص267

الفرع الثاني: نسب النمو¹

تقيس نسب النمو مدى التوسع و التقدم الذي حققه الشركة على مر الزمن. فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن من توسيع الشركة، تطوير منتجاتها، سد طرق إنتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها أفقياً وعمودياً ما يسمح بتدرج المدراء إلى الأعلى

وخلق وظائف جديدة، وزيادة أرباحها ما يوفر دخل أكبر للعاملين في الشركة عن طريق الكافآت وزيادة الرواتب، وعائد أعلى للمساهمين. ولحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث أنه يمكن للعمال من تحديد طبيعة نمو الشركة. فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الإقتصاد القومي، فإن هذا يدعى نمو طبيعي

أولاً : نسبة تطور رقم الأعمال

وهي نسبة تطور رقم الأعمال في خلال سنة مالية معينة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال للسنة الحالية} - \text{رقم الأعمال للسنة السابقة}}{\text{رقم الأعمال للسنة السابقة}}$$

ثانياً: نسبة تطور الإنتاج

مثل تطور إنتاج المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{إنتاج السنة الحالية} - \text{إنتاج السنة السابقة}}{\text{إنتاج السنة السابقة}}$$

ثالثاً: نسبة تطور القيمة المضافة

مثل نسبة تطور نشاط المؤسسة المرتبط بالوسائل المادية المستخدمة سواء البشرية منها أو المادية وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة الحالية} - \text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}{\text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}$$

رابعاً: نسبة تطور النتيجة الصافية

مثل نسبة تطور النتيجة الصافية للمؤسسة و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور النتيجة الصافية} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}{\text{النتيجة الصافية للسنة السابقة}}$$

¹ حنكة عادل، عقيب هشام، ونغموش علي خير الدين، دور القوائم المالية في تحليل وضعية المؤسسة، مذكرة شهادة ليسانس، جامعة

خلاصة الفصل الأول:

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية المؤسسات الاقتصادية، حيث ركزت عليه من الدراسات و الأبحاث المحاسبية و الإدارية، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات قياسا بحجم الإحتياجات المالية الكبيرة لها و المتنافس عليها.

يعتمد تقييم الأداء المالي على معايير و مؤشرات، و أول معيار تطرقنا له هو التوازن المالي للحكم عليه نستخدم مجموعة من المؤشرات هي : رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل و الخزينة أما المعيار الثاني فيتمثل في النسب المالية التي تساعد في الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي و تقييم الأداء. أما المعيار الثالث فيتمثل في المردودية

و لتدعيم هذه النتيجة قمنا بدراسة مجموعة من المؤسسات الأمريكية وذلك من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
دراسة حالة مؤسستين
أمريكيتين

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

تمهيد:

بعد داستنا للفصل الأول النظري بكل جوانبه سنقوم □ هذا الفصل بربط أهم نقاط الجانب النظري بالجانب التطبيقي والذي سنتطرق فيه إلى دراسة الأداء □ من خلال بعض □ وشرائح □ الية و □ ليها وذلك بالإعتماد على بعض القوائم □ الية □ تمثلة □ □ يزانة الختامية من خلال دراسة الشركتين الأمريكيتين (جنرال موتورز وأمازون) خلال الفترة (2020-2021-2022)

وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى تقديم شركة جنرال موتورز

المبحث الثاني: قمنا فيه بعرض الميزانية ودراسة الوضعية □ الية للمؤسسة من خلال أهم □ وشرائح والنسب □ الية □ اصة با □ يزانة.

المبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى تقديم شركة أمازون

المبحث الرابع: قمنا فيه بعرض الميزانية ودراسة الوضعية □ الية للمؤسسة من خلال أهم □ وشرائح والنسب □ الية □ اصة با □ يزانة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

المبحث الأول: تقديم عام لجينيرال موتورز

المبحث الأول: تقديم عام لجينيرال موتورز

تعتبر شركة جنرال موتورز من بين عشر شركات كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تقوم بانتاج سيارات ذات تصميم فريد من نوعه، وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة جنرال موتورز الأمريكية.

المطلب الأول: نشأة شركة جنرال موتورز¹

أنشئت شركة GM عندما كاف عدد السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية لا يتجاوز 10 آلاف سيارة، وكانت آنذاك رمزا للازدهار الأمريكي وحظيت سياراتها المنتجة بتقدير من العالم. بدأت شركة GM عام 1908 على يد ويليام بيلي ديورانت كشركة قابضة، تقوم بتصميم، تصنيع، تسويق، توزيع المركبات وقطع غيار المركبات وبيع الخدمات المالية.

تعد أكبر شركة مصنعة للسيارات في العالم وواحدة من الشركات الرائدة في المجال منذ تأسيسها شهدت نموا هائلا على مر السنين، لديها مسيرة فريدة من نوعها لإنتاج سيارات ذات تصميم وأسلوب فريد من نوعه، وبالتالي انشاء قاعدة ثابتة من العملاء في جميع أنحاء العالم، انتهجت الشركة سياسة توسع سريع خارج الولايات المتحدة الأمريكية، بعلامات تجارية مختلفة ضمن قطاعات أعمال متباينة. لم تكن جنرال موتورز أكبر مجموعة لصناعة السيارات وحسب بل كانت أكبر شركة في العالم لقد امتلكت 50% من سوق السيارات في الولايات المتحدة، إذن تنظر إلى سياراتها على أنها ظاهرة ثقافية لحد الآن. انتهجت شركة جنرال موتورز مبدأ البحث والتطوير بشكل عضوي لضمان التطور المستمر لمنتجاتها، وهذا ما مكنها من الحصول على براءات اختراع متعددة نذكر منها براءة اختراع لاستخدام Teraethyllead كعامل مضاد للانفجار سنة 1921 .

المطلب الثاني: الإنجازات التي حققتها جنرال موتورز

وبالنظر إلى الشركة من ناحية أقسامها المختلفة فإننا سنلاحظ أنها حققت إنجازات عديدة ساهمت في تطور صناعة السيارات، مما يجعلها مرجعا للشركات الأخرى إن صح القول ومن إنجازاتها:

- تطوير تقنية التواصل بين المحركات: الغاية منها تبادل رسائل تضمن بيانات حول حركة المرور مثل السرعة والموقع والاتجاه وخط السير، إضافة إلى إرسال معلومات عن الأخطاء مثل فقدان السيطرة على المركبة.
- اختراع البادئ الكهربائي للمحرك عام 1911 عوضا عن نظام التشغيل اليدوي.

¹ عزيون زهية : دور إدارة التغيير في نجاح المنظمة - حالة شركة جنرال موتورز، جامعة عبد الحميد ميري قسنطينة (الجزائر2)، تاريخ النشر: 2022/12/31، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، لمجلد09 :العدد02/ ديسمبر-2022، ص 892-893.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

-تم تطوير علبة التورس الآلية و ثم تقديمها للإنتاج التجاري الواسع حيث طرحتها باسم هايدرماستيك Hydra-matic عام 1940 واستعملت في جميع السيارات والآلات.
- أول شركة تقدم الوسادة الهوائية باسم البطانة الهوائية.
في سنوات الخمسينات والستينات كانت شركة جنرال موتورز قد هيمنت على نصف سوق السيارات في أمريكا وأصبحت واحدة من أقوى الشركات وأكثرها تأثيراً في العالم.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير في شركة جنرال موتورز

لم يبقى الوضع على حاله، بل طرأت تغيرات عدة على مستوى المحيط الخارجي للشركة، ففي فترة السبعينات تعرضت الولايات المتحدة لأزمة في توفير الوقود الأمر الذي أثر سلباً على سوق السيارات، ومع حلول فترة الثمانينات ازدادت المنافسة في قطاع السيارات عالمياً.
إن القوى الدافعة للتغيير الذي قامت به الشركة ارتكزت في:

- تعرض الولايات المتحدة لأزمة في توفير الوقود.
- زيادة المنافسة عالمياً وخاصة صناعة السيارات صغيرة الحجم والأقل استهلاكاً للوقود، وأهمها Toyota اليابانية.²
- تحول رغبات المستهلكين إلى السيارات الأصغر والأقل استهلاكاً للوقود.
- انخفاض مبيعات الشركة وتراجع حصتها السوقية.
- عدم القدرة على مواجهة المنافسة.
- الرغبة في جلب المستهلكين.
- خسارات كبيرة للشركة بسبب انخفاض كبير في أرباحها.

ومن سلسلة التغييرات المحدثة بناء على الدوافع السابق ذكرها، تخفيض أسعار السيارات، الأمر الوحيد الذي قد يحافظ على مبيعاتها ومع ذلك تأثرت ربحية الشركة واستحوذت تويوتا على السوق وهددت مكانة GM كشركة تصنيع السيارات رقم 1 في العالم.
إن نظرة المستهلك للمنتج لن تتغير ما لم تظهر منتجات جديدة وبميزات معينة وهذا ما وقع في قطاع السيارات فشركة تويوتا اليابانية ركزت على صناعة مركبات بتكنولوجيا أكثر كفاءة في استهلاك الوقود، مما أدار وجهة نظر المستهلك الأمريكي بالرغم من أنه وقت اتخاذ القرار والشراء لمنتوج GM لـ يطلب صغر الحجم وكفاءة الوقود في سياراتهم إلى حد كبير ودائم.

¹ Company Analysis .)2022 ,09 09(.https://business-essay.com: <https://business-essay.com/organizational-changes-in-generalmotors/>

² Organizational Change at General Motors .)2022 ,9 8(.https://study.com/:Case Study: Organizational Change at General Motors – Video &Lesson Transcript | Study.com

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

إن الخسارة الكبيرة التي تكبدتها شركة GM وتآكل حصتها السوقية من 90% إلى 20% اضطررها الأمر إلى تغيير تحويلي تجسد في تسريح 50 ألف عامل وإغلاق 1100 متجرًا لهذا أصبح العالم في الشركة من الجانب المعنوي خائف من فقدان منصبه والحقاق بمن سبقه.

لقد تبنت شركة جنرال موتورز في إدارة تغييراتها استراتيجية القوة، كون مقاومة التغيير قوية ودرجة اللاحاح للتغيير مرتفعة، فهذا الأسلوب هو الأنسب في مثل هذه الحالة كون الشركة في أزمة كبيرة وإن تضمن هذا النوع من القسوة التي تمس بالروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة وإيجابية من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية.

حلت الأزمة المالية 2008 واعتبرت الأسوأ من نوعها منذ زمن الكساد 1929 فظهرت أزمة

صناعة السيارات الأمريكية وتكبدت GM خسائر قوية تجاوزت 6 مليار دولار.

إن عدم قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية وتأزم الوضع بسبب الأزمة المالية قريبا من بؤرة الإفلاس مما دفعها إلى طلب قرض من الحكومة الأمريكية دون سابق تخطيط له.

إن التغيير المفاجئ الذي صادف الشركة استقالة رئيسها السابق "ريك فاجونر" وذلك بضغط من

الرئيس الأمريكي براك أوباما، وظلت الشركة تحاول تجنب الإفلاس فتخلت على نوعين من سياراتها

الأساسية والتخلص من فرعين لها في أوروبا. وكمحاولة لإنقاذ الشركة من الأزمة باعتباره دافع قوي لتغيير التركيبة الإدارية بتعيين عدد من المدراء التنفيذيين بشكل مؤقت، فلم تجد الشركة سوى اعتماد استراتيجية القوة. إلى أن تخطت الأزمة بسلسلة من التغييرات الهادفة.

عينت "ماري بارا" بمنصب المدير التنفيذي للشركة، واعتبرت أول سيدة تتولى هذا المنصب عام

2014 تميزت بمهاراتها التقنية، البشرية (حسن التواصل مع الآخرين)، الذهنية (حلها للمشاكل بأساليب حديثة)، العمل مع الفريق (أسلوب التفويض ومنح الفرصة).¹

لقد ركزت ماري على جوانب عدة في تغييراتها منها ما هو مخطط كتغييرات الأجور مثلا، فأكبر

مشكلة داخلية كانت تعاني منها الشركة هي بموجب الاتفاق مع نقابة العمال، فبموجب الاتفاقية كان على

جنرال موتورز أن تدفع للعامل 74 دولار في الساعة مقارنة مع تويوتا التي تدفع 44 دولار في الساعة،

وبالرغم من هذا طالب العمال بحصة من الأرباح وزيادة المزايا التي يحصلون عليها فأجرت ماري

تغييرات دون مشاركة العمال في ذلك.

في سنة 2019 شارك نحو 50 ألف عامل من الشركة GM في أكبر إضراب بسبب خلاف حول

تغييرات الأجور، وهدفت المفاوضات بين نقابة العمال والشركة الوصول إلى اتفاق لضمان وظائف العمال

بعد انتهاء عقد الشراكة معها.

¹ <https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra> .(2022 ,9 8) /

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

لقد أدى هذا الإضراب إلى خلل في أداء الشركة وانخفض سعر أسهمها بنسبة، 3% كل هذه الدوافع أجبرت ماري بارا على إجراء تغيير سريع وفجائي تمخض عنه زيادة في أجور ومكافئات العمال . إن ردت فعل ماري بارا بهذا التغيير ما هو إلا استراتيجية لمواجهة المقاومة، فسلوك المقاوم تجسد علنيا في شكل إضراب وتوافق مع استراتيجية التفاوض التي تعد سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير إلا أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

وفي ظل جائحة كوفيد-19 الذي انتشر عبر العالم بتأثيراته المختلفة على كافة المستويات، إذ تأثرت العديد من شركات السيارات حول العالم ومنها شركة جنرال موتورز التي تسارعت إلى إجراء تغييرات شملت مجال الموارد البشرية، المجال المادي والمجال الإنتاجي، فعهدت إلى غلق العديد من مصانعها لحماية سلامة موظفيها بالدرجة الأولى معتمدة على اجراءات وتوجيهات كل من مركز مكافحة الامراض والوقاية منها ومنظمة الصحة العالمية.

دفعت الظروف بالشركة إلى تغيير مفاجئ، طارئ وغير مخطط له، معتمدة استراتيجية التغيير المتدرج، ولنجاحه تبنت الشركة استراتيجية الاقناع فالكل على دراية بالأزمة اذن درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومة منخفضة، فالقائد ليس له الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين، فالقرار الأول والأخير للقائد. لقد اتخذت شركة جنرال موتورز اجراءات تفشيفية قوية للحفاظ على السيولة النقدية لضمان استمرار عملياتها وشمل ذلك تأجيل تعويضات ورواتب المسؤولين التنفيذيين، تعليق توزيع الارباح. لقد تراجعت مبيعات شركة جنرال موتورز، لكن بالنظر إلى مقدره الشركة على تحويل هذا التهديد إلى فرصة واثبات الت التزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية مع إدراكها بأن لديها القدرة على دعم انتاج المعدات الطبية كتوفير المعدات الوقائية الشخصية.

أمام كل الازمات العراقل التي واجهت شركة جنرال موتورز نجد ماري بارا في كل مرة تجد الحلول بإدارة التغيير بحكمة مهما كان نوعه، دوافعه ودرجة مقاومته، ونخلص إلى ان ماري بارا غيرت ثقافة الشركة معتمدة على استراتيجياتها القيادية في ذلك بمنح اسلوب التفويض ومنح الثقة لأعضاء فريقها، اعتماد اسلوب قيادي يتمشى مع التغيير وموقفه، توفير بيئة تواصل مفتوحة تتميز بالشفافية، تحفيز العمال وخلق بيئة تشجع على تحقيق التميز في الأداء.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة جينيرال موتورز

بناء على البيانات المالية الرسمية المتوفرة قمنا بحساب المؤشرات و النسب المالية التالية :

المطلب الأول: ميزانية الختامية لشركة جنرال موتورز

جدول 5 : الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الأصول) .

2022	2021	2020	الاصول
			الاصول الغير جارية
40.591	36.167	31.783	ذمم مالية صافية
10.176	9.677	8.406	حقوق الملكية
45.248	41.115	37.632	صافي الممتلكات
4.945	5.087	5.230	الشهرة
32.701	37.929	39.819	معدات على عقود
20.539	21.152	24.136	الايجار
9.386	11.488	7.264	ضرائب الدخل المؤجلة
			اصول اخرى
163.586	162.615	154.270	مجموع الاصول الغير جارية
			الاصول الجارية
15.366	12.988	10.235	المخزونات
33.623	26.649	26.209	الزبائن
13.333	7.394	8.035	حسابات واوراق القبض
12.150	8.609	9.046	سندات دين
6.825	6.396	7.407	الاصول الاخرى
19.153	20.067	19.992	النقد والنقد المعادل
100.451	82.1033	80.924	جموع الاصول الجارية
264.037	244.718	235.194	مجموع الاصول

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

جدول 6 : الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الخصوم) .

2022	2021	2020	الخصوم
			حقوق الملكية
26.428	27.061	26.542	صافي راس المال المدفوع
49.251	41.937	31.962	الارباح المحتجزة
(7.901)	(6.269)	(13.488)	تراكمات خسائر شاملة اخرى
67.972	59.744	45.030	اجمالي حقوق المساهمين
4.135	60.71	4.647	المصالح غير المسيطرة
71.927	65.815	49.677	مجموع حقوق الملكية
			خصوم غير جارية
15.885	16.355	16.193	السيارات
60.036	59.304	56.788	Gm financial
4.193	5.743	6.277	مزايا ما بعد التقاعد بخلاف
5.698	8.008	12.902	المعاشات
14.767	15.085	13.447	المعاشات مطلوبات اخرى
100.579	104.495	105.607	مجموع الخصوم غ جارية
			خصوم جارية
27.486	20.391	19.928	الذمم الدائنة
			دين قصير اجل والجزء الحالي من الدين طويل الاجل
1.959	463	1.276	السيارات
36.819	33.257	35.637	Gm financier
24.910	20.297	23.069	خصوم مستحقة
91.173	74.408	79.910	مجموع الخصوم الجارية
264.037	244.718	235.194	اجمالي الخصوم

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : حساب النسب والمؤشرات المالية لشركة جنرال موتورز

حساب رأس المال العامل :

رأس المال العامل = أموال دائمة - استخدامات ثابتة

رأس المال العامل 2020 = 155.284 - 154.270 = 1.014

رأس المال العامل 2021 = 170.31 - 162.615 = 7.695

رأس المال العامل 2022 = 172.863 - 163.586 = 9.278

جدول 7 : نسبة رأس المال العامل

سنوات	2020	2021	2022
راس المال العامل	1.014	7.695	9.278

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول خلال السنوات (2020-2021-2022) نلاحظ ان راس المال العامل

موجب اذن الموارد الثابتة قادرة على تمويل الاستخدامات الثابتة

حساب احتياج رأس المال العامل:

احتياج رأس المال العامل = (اصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الاجل - ديون

مصرفية)

جدول 8 : نسبة احتياج رأس المال العامل

2022	2021	2020	
81.298	62.036	60.932	اصول متداولة - قيم جاهزة
63.687	54.017	59.982	ديون قصيرة الاجل - ديون مصرفية
17.611	8.019	0.95	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن الصوم □ تداولاً
قادرة على □ ويل □ زون □ مؤسسة ومديونها

حساب الخزينة :

الخزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

الخزينة 2020 : 0.064 = 0.95 - 1.014

الخزينة 2021 : -0.324 = 8.019 - 7.695

الخزينة : -8.333 = 17.611 - 9.278

جدول 9 : نسبة الخزينة

السنوات	2020	2021	2022
النتيجة	0.064	-0.324	-8.333

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في سنة (2020) أن المؤسسة تملك فائض سيولة □ كنها من
□ ويل الأصول □ تداولاً

على عكس السنوات (2021-2022) نلاحظ أن فائض سيولة المؤسسة عاجز على □ ويل
الأصول □ تداولاً

نسبة السيولة العامة :

السيولة العامة = الاصول الجارية / الخصوم الجارية

جدول 10 : نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة	2020	2021	2022
الاصول الجارية	80.924	82.103	100.451
الخصوم الجارية	79.910	74.408	91.173
النتيجة	1.012	1.103	1.101

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن المؤسسة تملك نسبة أكبر من المقياس المناسب للسيولة العامة (1) فإنه مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة ، ووهذا يدل أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل في سداد التزاماتها وان الأصول المتداولة تغطي الخصوم المتداولة في السنوات الثلاث

حساب السيولة السريعة:

السيولة السريعة = اصول جارية - مخزونات / الخصوم الجارية

السيولة السريعة 2020 : $0.88 = 79.910/10.235-80.924$

السيولة السريعة 2021 : $0.93 = 74.408/12.988-82.03$

السيولة السريعة 2022 : $0.93 = 91.173/15.366-100.457$

جدول 11 : نسبة السيولة السريعة

السنوات	2020	2021	2022
السيولة السريعة	0.88	0.93	0.93

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن المؤسسة تملك نسبة أقل من المقياس المناسب للسيولة السريعة (1) فإنه مؤشر سيء، وذلك يعني بأن الاصول السريعة لا تكفي لتغطية الديون قصيرة الاجل

حساب السيولة الجاهزة:

السيولة الجاهزة = خزينة الاصول / الخصوم الجارية

السيولة الجاهزة 2020 : $0.25 = 79.910/19.992$

السيولة الجاهزة 2021 : $0.27 = 74.408/20.067$

السيولة الجاهزة 2022 : $0.21 = 91.173/19.153$

جدول 12 : نسبة السيولة الجاهزة

السنوات	2020	2021	2022
السيولة الجاهزة	0.25	0.27	0.21

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة لهذه المؤسسة متقاربة خلال السنوات الثلاث حيث كانت تتوفر في المؤسسة في سنة 2020 على سيولة نقدية قدرها 0.25 دولار لكل دولار من الديون قصيرة الاجل وفي سنة 2021 بلغت نفدياتها المتوفرة 0.27 دولار مقابل كل دولار وفي سنة 2022 بلغت نفدياتها المتوفرة 0.21 دولار مقابل كل دولار

حساب نسبة التمويل الدائم :

$$\text{التمويل الدائم} = \frac{\text{الاموال الدائمة}}{\text{الاموال الثابتة}}$$

جدول 13 : نسبة التمويل الدائم

2022	2021	2020	
172.863	170.31	155.284	الاموال الدائمة
163.586	162.615	154.270	الاصول الثابتة
1.057	1.047	1.006	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2022-2021-2020) أن نسبة التمويل الدائم للمؤسسة اكبر من الواحد وهذا يعني ان المؤسسة لديها القدرة على تغطية اصولها الثابتة بالكامل باستخدام موارد دائمة

نسبة التمويل الخاص:

$$\text{التمويل الخاص} = \frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{الاصول الثابتة}}$$

جدول 14 : نسبة التمويل الخاص

2022	2021	2020	نسبة التمويل الخاص
72.284	65.815	49.677	الاموال الخاصة
163.586	162.625	154.270	الاصول الثابتة
0.439	0.404	0.322	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2022-2021-2020) أن نسبة التمويل الخاص للمؤسسة اصغر من الواحد وهذا يعني ان المؤسسة ليس لديها القدرة على تغطية اصولها الثابتة عن طريق اموالها الخاصة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

حساب نسب الاستقلالية المالية:

نسب الاستقلالية المالية = الاموال الخاصة / مجموع الديون

نسب الاستقلالية المالية 2020 : $0.26 = 185.517/49.677$

نسب الاستقلالية المالية 2021 : $0.36 = 178.903/65.815$

نسب الاستقلالية المالية 2022 : $0.37 = 191.753/72.284$

جدول 15 : نسبة الاستقلالية المالية

السنوات	2020	2021	2022
نسب الاستقلالية المالية	0.26	0.36	0.37

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على المديونية اكثر من راس مالها الخاص

جدول 16 : النتيجة الصافية وراس المال

2020	2021	2022	
6.321	9.945	9.708	النتيجة الصافية
122.485	127.004	156.735	راس المال

حساب المردودية الاقتصادية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الاصول

جدول 17 : نسبة المردودية الاقتصادية

المردودية الاقتصادية	2020	2021	2022
النتيجة الصافية	6.321	9.945	9.708
مجموع الاصول	235.194	244.718	264.037
النتيجة	0.026	0.04	0.036

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن المردودية الاقتصادية للسنوات الثلاث موجبة مما يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق ارباح اقتصادية وقدرة اصولها على توفير اوتدعيم خزينة الاستغلال

حساب المردودية المالية :

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الاموال الخاصة

جدول 18 : نسبة المردودية المالية

2022	2021	2020	المردودية المالية
9.708	9.945	6.321	النتيجة الصافية
72.284	65.815	49.677	الاموال الخاصة
0.134	0.151	0.127	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن نسبة المردودية المالية موجبة مما يدل على وجود تسيير جيد من طرف المؤسسة للموارد المالية خلال السنوات الثلاث

حساب نسب النمو:

نسب تطور رقم الاعمال = رقم الاعمال السنة الحالية - رقم الاعمال السنة السابقة / رقم اعمال السنة السابقة

ن ت ر أ 2021 : $0.036 = 122.485 / 122.485 - 127.004$

ن ت ر ا 2022 : $0.234 = 127.004 / 127.004 - 156.735$

جدول 19 : نسبة تطور رقم الاعمال

2022	2021	السنوات
0.234	0.036	نسبة تطور رقم الاعمال

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

التعليق : نلاحظ ان رقم الاعمال في سنة 2022 زاد عن سنة 2021 وذلك ناتج عن زيادة

الاستهلاك

نسب تطور النتيجة الصافية : النتيجة الصافية للسنة الحالية - النتيجة الصافية للسنة السابقة / النتيجة

الصافية للسنة السابقة

$$\text{ن ت ن ص 2021} : 0.573 = 6.321 / (6.321 - 9.945)$$

$$\text{ن ت ن ص 2022} : -0.024 = 9.945 / (9.945 - 9.708)$$

جدول 20 : نسبة تطور النتيجة الصافية

السنوات	2021	2022
نسبة تطور النتيجة الصافية	0.573	-0.024

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : نلاحظ ان النتيجة الصافية للمؤسسة انخفضت من سنة 2021 إلى 2022 وذلك يدل على

وجود انخفاض فيالنتيجة التشغيلية والنتيجة العادية

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

المبحث الثالث: تقديم شركة امازون

تعتبر شركة امازون من بين الشركات كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تقوم بتوفير منصة تجارية رقمية بتصميم فريد من نوعه، وينقسم هذا المبحث إلى مطلبين حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة امازون الأمريكية.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة امازون

الأمازون مؤسسة أمريكية للتجارة الالكترونية، بدأت ببيع الكتب ثم توسعت منتجاتها، لتحدث ثورة في عالم التسويق والمتاجر الالكترونية . فتحت مؤسسة الأمازون أبوابها الافتراضية على شبكة الويب العالمية في جويلية 1995 بولاية واشنطن على يد جيف بيزوس الذي بدأ بتأسيس شركة خاصة للبيع عبر الانترنت، اختار بيزوس اسم أمازون إشارة إلى حيث يركز على أربعة ، نهر الأمازون الذي يعد الأكبر في العالم مما يتوافق مع هدفه بأن يكون له أكبر متجر بالعالم حيث يركز على أربعة مبادئ : هوس العملاء بدلا من التركيز على المنافسين، والشغف والابتكار، والالتزام والتميز التشغيلي، والتفكير على المدى الطويل في كل جزء من الشرائح، ومنذ سنة 2000 ظهر شعار أمازون سهما يشبه الابتسامة يمتد من حرف الألف إلى آخر حرف في الأبجدية اللاتينية ويشير إلى أن المؤسسة توفر كل المنتجات أي من الألف إلى الياء، وتهدف إلى رضا الزبون

تألفت مؤسسة الأمازون وتم طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام، وأصبحت المؤسسة في غضون سنوات أكبر مكتبة على سطح الأرض وزاد عدد موظفيها حيث اصبح عدد عمالها اكثر من 566 الف موظف 2018، وتشير الأرقام المالية الخاصة بالربع المالي الثاني من 2016، إلى أن مؤسسة الأمازون تفوقت بقيمة 29.55 مليار لتصل إلى 30.4 مليار دولار من الدخل وتوزعت هذه الإيرادات على الاسهم لتبلغ 1.78 دولار للسهم الواحد . ومقارنة بسنة 2015، ارتفعت اسهم امازون بنسبة 40 بالمئة واستطاعت تحقيق ارباح جيدة للربع الخامس على التوالي بفضل خفض تكاليف توصيل الطلبات للمستهلكين وزيادة العروض

المطلب الثاني: الاستراتيجية العامة لمؤسسة الأمازون :

1. إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم: اكتسحت الأمازون السوق الافتراضي وأصبح لها أكثر من مليون زبون يتوزعون على كافة انحاء المعمورة بما يقارب 160 دولة¹، وذلك من خلال فتحها لفروع تابعة للمؤسسة في عدة دول وهذا ما ساعدها على توسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما ازد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها

¹ ابراهيم بختي (2005) ، التجارة الالكترونية : مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة ، د ط ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

- استراتيجية خفض التكاليف: تعمل مؤسسة أمازون على إستراتيجية خفض التكاليف من خلال تخزينها لبعض العناوين الأكثر تداولاً، مما يسمح لها بخفض تكاليف التخزين¹ إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفارت اقتصادية تسمح بتخفيض الاسعار

ففي سبتمبر 1997 شيدت أمازون واجهة افتراضية سهلة التصفح تمتاز بقدرتها على حفظ معلومات الزبون المتعلقة بالتسليم والفوترة والدفع، فعند زيارة الزبون للموقع مرة أخرى، بمجرد النقر على مفتاح اقتناء منتج معين تتم إجراءات البيع بسرعة، طبقاً للمعلومات المقدمة عنه سلفاً، والمحافظة في قاعدة بيانات الزبائن، هذا النوع من الخدمة يذني التكلفة الإجمالية من ناحية الوقت المبذول لإدخال المعلومات والجهد المبذول للاقتناء. وهذا باعتماد المؤسسة على برامج وتقنيات تكنولوجية جد متطورة فيما يتعلق بأساليب التسويق، ومنه العمل على جلب زبائن جدد والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا لديهم لزيادة حصتها السوقية وعليه زيادة أرباحها. وبالتالي تستطيع مؤسسة أمازون تحقيق إستراتيجية خفض التكاليف، من خلال قدرتها على خفض تكاليف التصميم والتعمير والديمومة، حيث تضمن هذه الميزة للمؤسسة من جذب أكبر قدر من الزبائن والحفاظ عليهم

- إستراتيجية إشراك المستهلك : تسعى مؤسسة أمازون إلى بناء قاعدة ضخمة من البيانات تركز على إستراتيجية مناسبة، تتمثل بوضوح في محاولة إشراك بقدر المستطاع المشتري في وصف المنتج وترقيته، من خلال وظائف الفيديو، الصور، وباقي الوسائل السمعية البصرية واستعمالها من طرف المشتريين أنفسهم، فإن الموزع يضمن بذلك مؤسسة تسويق ذات تأثير أكبر لأنها مرتبطة بمصادر مستقلة وليست مرتبطة مباشرة بالمنتج ومنه تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على جذب زبائن جدد والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متجددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي في علامة المؤسسة وت رسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة مشترياتهم وعليه زيادة أرباحها وحصتها السوقية

2. الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة الامازون :

- استراتيجية التنوع: بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر كتب إلكتروني، ثم سرعان ما أدخلت التنوع على خطها الإنتاجي لتضيف أقراص الفيديو الرقمية واسطوانات الموسيقى وبرامج الكمبيوتر وألعاب الفيديو والإلكترونيات...وبذلك نوعت المؤسسة من مجال نشاطها من تجارة الكتب على الانترنت إلى تجارة كل شيء على الانترنت سعت أمازون إلى التنوع من الخدمات المقدمة من أجل تدعيم

¹المرجع نفسه ، ص.111

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

وضعتها التنافسية إزاء منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلا من لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، والتي مكنت الأمازون من الاستحواذ على ولاء زوارها

أ - محرك البحث : اطلقت مؤسسة الامازون على شبكة الانترنت النسخة التجريبية Beta version من محرك البحث

A9.com في موقع مستقل على الشبكة العالمية. وكانت أمازون قد أعلنت في سبتمبر 2004 على تطوير A9 مجرد أداة بحث يساعد المستخدمين على البحث عن المنتجات والتسوق على الموقع الرئيسي للمؤسسة، وسيكون محرك البحث الجديد مدعوما تقنيا من كل من أمازون (الشركة الأم) ومن شركة أليكسا لإحصائيات التحقق من الترويج على مواقع الإنترنت وهي تتبع أمازون أيضا، ومن غوغل محرك البحث الأكثر شهرة، إضافة إلى الخبرة التقنية للقائمين على الموقع، ويقودهم أودي مانبر مدير التقنية السابق بشركة ياهو. ورغم أن المستخدم العادي لمحركات البحث قد يعتقد أنه ليس ثمة إضافات أوخصائص جديدة أكثر مما تتيحه محركات البحث الحالية مثل غوغل، استطاع محرك البحث A9.com أن يضيف ملامح جديدة ربما تجعله يتفوق على شريكه الحالي (غوغل)، ويكسب السبق في هذا المجال التكنولوجي، ومن الملامح الجديدة التي يقدمها A9 إضافة إلى إمكانات محركات البحث التقليدية¹

- البحث داخل الكتاب: يستطيع المستخدم أن يتصفح أي كتاب إذا كان مسجلا في موقع أمازون
- تاريخ البحث: وهذه الإمكانية تتيح للمستخدم أن يتعرف على كل المواد التي بحث عنها على كوم وهي ليست مقصورة على استخدام حاسوب بعينه، لأنها تعتمد على تسجيل المستخدم من خلال اسمه وكلمة المرور، ويستطيع المستخدم أن يغلقها وقتما يريد
- الأعمدة المرنة: الموجودة على يمين الصفحة، والتي تعرض للمستخدم خصائص مثل "البحث داخل الكتاب و"تاريخ البحث"، إذ يستطيع أن يتحكم في حجمها أو أن يغلقها
- نتائج بحث سابقة: وهذه الخاصية تشير إلى النتائج التي سبق أن استعرضها المستخدم خلال بحثه عن مواد أخرى، تعرض هذه الخاصية تاريخ آخر مرة زار المستخدم الموقع
- معلومات الموقع : تعرض هذه الخاصية نبذة عن الموقع الذي ظهر في نتائج البحث، دون أن يغادر المستخدم صفحة البحث، ليقرر مبدار إن كان سيتصفح ذلك الموقع أم لا
- الطريق المختصر للبحث: وهذه تتيح للمستخدم أن يبحث عن أي مادة عن طريق A9.com مباشرة قبل ان يدخل على الموقع نفسه

¹سهم موسي(2009-2010)، تحليل تنافسية المتاجر الالكترونية: دراسة حالة موقع الامازون. مجلة الباحث، (العدد7)، الجزائر: جامعة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

ب- خدمة الفحص عن طريق أمازون: كشفت مؤسسة أمازون، عن خدمة بيع جديدة ستنجح لباقي مؤسسات البيع بالتجزئة على الانترنت استخدام مواقعها على شبكة الانترنت، وهو الامر الذي يعني ان ال 81 مليون مستخدم الذين اعطوا امازون كافة بياناتهم الخاصة بعملية الدفع مثل رقم بطاقة الائتمان وعناوين الشحن، سيكون بإمكانهم استخدام تلك المعلومات عند شراء منتجات من أي موقع يستخدم الخدمة الجديدة دون الحاجة لإعادة إدخالها من جديد

أطلقت المؤسسة على خدمتها الجديدة اسم "الفحص عن طريق أمازون"، وهي الخدمة التي ستنجح كذلك لتلك المواقع الالكترونية استخدام نظام شراء المنتجات من أمازون بضغطة واحدة على فأرة الحاسوب، وهو النظام الذي يحسب قيمة ضريبة المبيعات وتكاليف الشحن بسهولة، ويمكن أيضا العملاء من تتبع منتجاتهم التي قاموا بشارئها خلال عملية الشحن، ومن المنتظر أن تتنافس الخدمة الجديدة، ومعها خدمة أخرى مشابهة أطلق عليها اسم "دفع أمازون البسيط" خدمة PAYPAL، كما أنها طرحت منتجا جديدا ألا وهو متصفح إلكتروني يسمح للأشخاص بإضافة المنتجات التي يشترون إليها مباشرة إلى حسابهم لدى أمازون عند مشاهدتها على مواقع أخرى، وتأكيدا على سعي أمازون للوصول إلى القمة في هذا المجال قال سكوت ديفيت، المدير التنفيذي بإحدى بنوك الاستثمار الأمريكية أن أمازون تسعى جاهدة للوصول إلى كافة أبعاد تجارة البيع بالتجزئة على الانترنت وخارجه. اذ بلغ صافي إيرادات المؤسسة في سنة 2017 حوالي 178 مليار دولار أمريكي، ارتفاعا من 135.99 مليار دولار أمريكي في 2016، حيث تم إنشاء أكثر من 50 بالمائة من إيرادات الامازون في مجال الالكترونيات والاعلام، حققت المؤسسة عام 2017 غالبية إيراداتها الصافية من خلال مبيعات التجزئة عبر الانترنت، تليها خدمات بائع التجزئة للأطراف الثالثة، وخدمات الاشتراك بما في ذلك أمازون بريم، وقارئ الكتاب الالكتروني الارند أمازون كيندل

ج- خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه: الميزة الجديدة تدعى Amazon Key وتستخدم كاميرا متصلة بالإنترنت تضعها في منزلك مع قفل ذكي على الباب يمكن من خلاله الدخول لمنزلك وتوصيل الطرد وأنت على علم بكل التفاصيل. عندما يصل الطرد للعنوان المطلوب يتم إبلاغك من أمازون بذلك ويقوم عامل التوصيل بمسح العنوان الشريطي للطرد الذي يتم إرساله إلى أمازون لتأكيد الطلب وبعدها يتم الرد إلى قفل الباب الذكي المتصل بالإنترنت للفتح، وكذلك يتم إعادة إغلاق الباب عبر الهاتف الذكي

العملية مؤمنة بعدة طرق حيث يصلك إشعارات دائمة حول كل خطوة وكذلك يمكنك المتابعة والمشاهدة بالفيديو. هذه الخدمة متاحة فقط لمشاركي برنامج بريم (ب برنامج أمازون بريم، هو برنامج عضوية سنوي يتضمن شحن مجاني غير محدود لعشرات الملايين من العناصر، والوصول إلى تدفق فوري غير محدود لآلاف الأفلام والحلقات التلفزيونية، وغيرها دولار وتوفر أمازون حزمة متكاملة ويمكن

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

الاختيار من بين عدة كاميرات مراقبة التي تتيح تسجيل 250 من المازيا) بسعر الصوت والفيديو بالدقة الكاملة، كما توفر خدمة تركيب الحزمة والتي تشمل القفل الذكي وكاميرا المراقبة

ازداد عدد مشتركى امازون بريم بشكل ثابت في الولايات المتحدة ليصل إلى 95 مليون في الربع الثاني في عام 2018، وعلاوة على ذلك، هناك اكبر من 100 مليون دولار تدفع لأعضاء الأمازون في جميع أنحاء العالم

د- أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على أيفون : أطلقت امازون تحديثا جديدا لتطبيقها الخاص للتسوق على منصة يوس حيث يجلب لتحديث ميزة رئيسية هي AR View والتي ستمكن المستخدمين من استعراض الاف المنتجات افتراضيا قبل شرائها، الفكرة بالمجمل ليست جديدة فقد قدمتها عدة شركات سابقا مثل ايكيا وغيرها، ولكن تواجدها في اكبر متجر تجزئة على الانترنت يعني الكثير خصوصا من ناحية الانتشار لتطوير الفكرة مستقبلا، على كل حال بعد التحديث ستكون قادرا على استعراض المنتج بتقنية الواقع المعزز قبل شرائه ويشمل ذلك الاثاث والديكورات والألعاب والكثير من الأشياء التي ستكون قادر على وضعها في مكانها المناسب قبل أن تقرر جلبها إلى منزلك الميزة الجديدة متوفرة ولكن ستكون بحاجة إلى أيفون 6 يعمل بنظام IOS 11 لتتمكن من استخدامها على هاتفك.

تمثل إستراتيجية التنويع خيارا استراتيجيا مناسباً لمؤسسة الأمازون التي تهتم بتقديم خطوط إنتاج متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين، في جميع أنحاء العالم، أي وفق عادات وتقاليد وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية ونتاجية عالية، بالإضافة لكفاءات ولموارد داخلية استراتيجية متميزة. وبالتالي يظهر اثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضيين المتعاملين معها وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في الأمازون، هذا ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين في أي موقع، زيادة حجم مبيعاتها والإعلان

- استراتيجية التدويل: بالإضافة إلى إستراتيجية التنويع في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للمؤسسة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية: الحواسيب، الكاميرات، والات التصوير الرقمية، اجهزة mp3، بالرغم من ذلك فالتموقع الحقيقي لأمازون تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الالكترونية بمختلف أنواعها

وتدعيما لاتراتيجية النمو التي تقوم بها مؤسسة امازون، فقد تم فتح فرعين سنة 1998 في كل من بريطانيا والمانيا حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

بالمائة من حجم مبيعات المؤسسة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في فرنسا سنة 2000 لتصل عروض المؤسسة إلى ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت أمازون من كسب المرتبة الأولى عالمياً كأكبر موزع تجزئة سنة 2005.

وذاع صدى المؤسسة عالمياً لتصل إلى الدول العربية حيث نجد أن Amazon.com قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في توفير.كوم وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لشركة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، الشركة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، وباستخدام خدمة قناة التجارة الإلكترونية من توفير.كوم تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها.

- استراتيجية التوسع والنمو: تنتهج مؤسسة أمازون إستراتيجية توسعية، تجعلها قادرة على تلبية كل طلبات السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية، وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

- زيادة المنتجات حيث توفر المؤسسة المنتجات من a إلى z وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة
- التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة
- التوسع في المناطق الجغرافية لغزو كامل مناطق العالم
- توسيع شبكة المؤسسة من الباعة والموزعين
- توسيع خطوط الإنتاج
- لتوسع على مستوى الأسواق العالمية

إذ أن التوسيع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلاً في جعله أكثر قبولا لدى الزوار، وقد اتبعت أمازون إستراتيجية التنوع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور مؤسسة أمازون بوتيرة سريعة يرجع إلى التنوع في المنتجات الثقافية التعليمية مثل الكتب، cd و dvd، كذلك المنتجات الكهرومنزلية، كما أن المؤسسة تقدم عروض عن الرحلات...إلخ، وقد تحولت المؤسسة إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي أبرمتها مع العديد من الشركات العالمية في نفس المجال لتحويلها إلى حليف بدل من منافس

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

تكون استراتيجية التوسع خيارا استراتيجيا مناسباً لمؤسسة الامازون، التي تنتج منتجات من a إلى Z تتلائم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليد جميع المستهلكين الافتراضيين، وذات القدرات المالية والانتاجية الكبيرة حتى تكفي كل متطلبات السوق العالمية .

يظهر أثر تطبيقها في مؤسسة الأمازون في كون أنها تؤدي إلى:

سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة

توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها

سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان

- **استراتيجية الإحالة** : تعتمد مؤسسة الامازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم للمؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم، والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة. إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

- **استراتيجية التجديد**: تعتمد مؤسسة الأمازون في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية، التي تتم عبر الموقع، تحاول كسب رضا وثقة المستهلك من خلال تقديم وتطوير أساليب الحماية بالإضافة لتجديد خدماتها، حيث بدأت في اول الامر ببيع الكتب لكن جددت وطورت ووسعت من خطوط انتاجها، لتنتقل إلى بيع كل شيء من a إلى Z يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها من قبل مؤسسة الأمازون على نشاطها في:

خلق قيمة للمستهلك الافتراضي تتمثل في إنتاج منتجات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقا

لها

تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الأذواق في الأسواق العالمية

تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي ولحماية أموال

التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين

تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين

- **استراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون)** : إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد جذبهم للمؤسسة الافتراضية، تعتبر من أهم العنصر التي تواجهها المؤسسات الافتراضية، نظراً لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المؤسسة مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة...الخ

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

المبحث الرابع: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أمازون

بناء على البيانات المالية الرسمية المتوفرة قمنا بحساب المؤشرات و النسب المالية التالية

المطلب الأول: تقديم الميزانية الختامية

جدول 21 : الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الأصول) .

2022	2021	2020	الاصول
			الاصول الغير جارية
186.715	160.281	113.114	الممتلكات والمعدات
66.123	56.082	37.553	ايجارات التشغيلية
20.288	15.371	15.017	الشهرة المحل
42.758	27.235	22.778	اصول اخرى
315.884	258.969	188.462	مجموع الاصول الغير جارية
			الاصول الجارية
34.405	32.640	23.795	المخزونات
42.360	32.891	24.542	احسابات القبض الاوراق
16.138	59.829	42.274	المالية القابلة للتسويق
53.888	36.220	42.122	النقد والنقد المعادل
146.791	161.580	132.733	مجموع الاصول الجارية
462.675	420.549	235.194	مجموع الاصول

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

جدول 22 : الميزانية المالية بملايين الدولارات (جانب الخصوم) .

2022	2021	2020	الخصوم
75.066	55.538	42.865	حقوق الملكية
(7.837)	(1.837)	(1.837)	صافي راس المال المدفوع
(4.487)	(1.376)	(180)	مخزون الخزينة بسعر
83.193	85.915	52.551	التكلفة
108	5	5	تراكمات خسارة شاملة اخرى
			ارباح محتجزة
			اسهم معلقة
146.043	138.245	93.404	مجموع حقوق الملكية
72.968	67.651	52.539	خصوم غير جارية
67.150	48.744	31.816	الالتزامات الايجار طويلة
21.121	23.643	17.017	الاجل
			ديون طويلة الاجل
			التزامات اخرى طويلة
			الاجل
161.239	140.038	101.406	مجموع الخصوم غ جارية
79.600	78.664	72.539	خصوم جارية
62.566	51.775	44.138	حسابات قابلة للدفع
13.227	11.827	9.708	مصاريف مستحقة
			ارباح غير ممتلئة
155.393	142.266	126.385	مجموع الخصوم الجارية
462.675	420.549	321.195	اجمالي الخصوم

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: حساب النسب والمؤشرات المالية

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

حساب راس المال العامل :

راس المال العامل = الاموال الدائمة - الاصول الثابتة

جدول 23 : نسبة راس المال العامل

2022	2021	2020	
307.282	278.283	194.81	الاموال الدائمة
315.884	258.42	188.462	الاصول الثابتة
- 8.602	19.863	6.348	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول خلال السنوات (2020-2021) نلاحظ ان راس المال العامل موجب

اذن الموارد الثابتة قادرة على تمويل الاستخدامات الثابتة وخلال سنة 2022 نلاحظ ان راس المال العامل

سالبة اذن الموارد غير قادرة على تمويل الاستخدامات الثابتة

حساب احتياج راس المال العامل :

احتياج راس المال العامل = (اصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الاجل - ديون مصرفية)

احتياج راس المال العامل 2020 : (42.122 - 132.733) - (72.539 - 126.385) = 36.765

احتياج راس المال العامل 2021 : (36.22 - 161.580) - (78.664 - 142.266) = 61.758

احتياج راس المال العامل 2022 : (53.888 - 146.791) - (79.6 - 155.393) = 17.11

جدول 24 : نسبة احتياج راس المال العامل

2022	2021	2020	سنوات
17.110	61.758	36.756	احتياج راس المال العامل

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن صوم التداول

قادرة على ويل زون اؤسسة ومدينوها

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

حساب الخزينة :

الخزينة = راس المال العامل - احتياج راس المال العامل

جدول 25 : نسبة الخزينة

2022	2021	2020	
- 8.602	19.863	6.348	راس المال العامل
17.11	61.758	36.765	احتياج راس المال العامل
- 25.712	- 41.895	- 30.417	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن للمؤسسة لا تملك

فائض سيولة □ لكنها من □ ويل الأصول □ تداولاً

حساب نسب السيولة العامة :

السيولة العامة = الاصول الجارية / الخصوم الجارية

جدول 26 : نسبة السيولة العامة

2022	2021	2020	
146.791	161.58	132.733	الاصول الجارية
155.393	142.266	126.385	الخصوم الجارية
0.94	1.135	1.05	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ في سنة (2021) أن المؤسسة تملك نسبة أكبر من المقياس

المناسب للسيولة العامة (1.1) فانه مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة ، وهذا يدل أن المؤسسة لا تعاني من

مشاكل في سداد التزاماتها وإن الأصول المتداولة تغطي الخصوم المتداولة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسات أمريكيتين

على عكس السنوات (2020 و 2022) حيث نلاحظ أن المؤسسة تملك نسبة اصغر من المقياس المناب للسيولة العامة (1.1) فانه مؤشر سيء بالنسبة للمؤسسة ، وهذا يدل أن المؤسسة تعاني من مشاكل في سداد التزاماتها وان الأصول المتداولة تغطي الخصوم المتداولة

حساب نسب السيولة السريعة :

السيولة السريعة = الاصول الجارية - المخزونات / الخصوم الجارية

السيولة السريعة 2020 :

$$0.86 = 126.385 / 23.795 - 132.733$$

السيولة السريعة 2021 :

$$0.9 = 142.266 / 32.64 - 161.58$$

السيولة السريعة 2022 :

$$0.72 = 155.393 / 34.405 - 146.791$$

جدول 27 : نسبة السيولة السريعة

سنوات	2020	2021	2022
السيولة السريعة	0.86	0.9	0.72

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن المؤسسة تملك نسبة أقل من المقياس المناب للسيولة السريعة (1.1) فانه مؤشر سيء، وذلك يعني بأن الاصول السريعة لا تكفي لتغطية الديون قصيرة الاجل

حساب نسب السيولة الجاهزة :

السيولة الجاهزة = خزينة الاصول / الخصوم الجارية

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

جدول 28 : نسبة السيولة الجاهزة

2022	2021	2020	
53.888	36.22	42.122	خزينة الاصول
155.393	142.266	126.385	الخصوم الجارية
0.34	0.25	0.33	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة لهذه المؤسسة متقاربة خلال السنوات الثلاث حيث كانت تتوفر في المؤسسة في سنة 2020 على سيولة نقدية قدرها 0.33 دولار لكل دولار من الديون قصيرة الاجل وفي سنة 2021 بلغت نقدياتها المتوفرة 0.25 دولار مقابل كل دولار وفي سنة 2022 بلغت نقدياتها المتوفرة 0.34 دولار مقابل كل دولار

حساب نسبة التمويل الدائم :

التمويل الدائم = الاموال الدائمة / الاصول الثابتة

جدول 29 : نسبة التمويل الدائم

2022	2021	2020	
307.282	278.283	194.81	الاموال الدائمة
315.884	258.42	188.462	الاصول الثابتة
0.97	1.076	1.03	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021) أن نسبة التمويل الدائم للمؤسسة اكبر من الواحد وهذا يعني ان المؤسسة لديها القدرة على تغطية اصولها الثابتة بالكامل باستخدام موارد دائمة اما بالنسبة لسنة 2022 فان نسبة التمويل الدائم للمؤسسة اصغر من الواحد وهذا يعني ان المؤسسة ليس لديها القدرة على تغطية اصولها الثابتة بالكامل باستخدام موارد دائمة

حساب نسبة التمويل الخاص :

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

التمويل الخاص = الاموال الخاصة / الاصول الثابتة

جدول 30 : نسبة التمويل الخاص

2022	2021	2020	
146.043	138.245	93.404	الاموال الخاصة
315.884	258.42	188.462	الاصول الثابتة
0.46	0.53	0.49	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن نسبة التمويل الخاص للمؤسسة اصغر من الواحد وهذا يعني ان المؤسسة ليس لديها القدرة على تغطية اصولها الثابتة عن طريق اموالها الخاصة

حساب نسبة الاستقلالية المالية :

الاستقلالية المالية = الاموال الخاصة / مجموع الديون

جدول 31 : نسبة الاستقلالية المالية

2022	2021	2020	
146.043	138.245	93.404	الاموال الخاصة
462.675	420.549	321.195	مجموع الديون
0.31	0.32	0.29	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على المديونية اكثر من اموالها الخاصة

جدول 32 : النتيجة الصافية ورقم الاعمال

2022	2021	2020	

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

(2.722)	33.364	21.331	النتيجة الصافية
513.983	469.822	386.064	رقم الاعمال

نسب المردودية :

حساب المردودية الاقتصادية :

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الاصول

جدول 33 : نسبة المردودية الاقتصادية

2022	2021	2020	
2.722)	33.364	21.331	النتيجة الصافية
462.675	420.549	321.195	مجموع الاصول
10*5.88	0.079	0.066	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021-2022) أن المردودية الاقتصادية للسنوات الثلاث موجبة مما يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق ارباح اقتصادية وقدرة اصولها على توفير اوتدعيم خزينة الاستغلال

حساب المردودية المالية :

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الاموال الخاصة

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسات أمريكيتين

جدول 34 : نسبة المردودية المالية

2022	2021	2020	
2.722)	33.364	21.331	النتيجة الصافية
146.043	138.245	93.404	الاموال الخاصة
- 0.018	0.241	0.288	النتيجة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ في السنوات (2020-2021) أن نسبة المردودية المالية موجبة مما يدل على وجود تسيير جيد من طرف المؤسسة للموارد المالية اما بالنسبة لسنة 2022 فان نسبة المردودية المالية سالبة مما يدل على وجود تسيير سيء من طرف المؤسسة للموارد المالية
نسب النمو:

حساب نسب تطور رقم الاعمال :

نسب تطور رقم الاعمال = رقم اعمال للسنة الحالية - رقم اعمال للسنة السابقة / رقم اعمال للسنة السابقة

$$\text{نسب تطور رقم الاعمال 2021} = \frac{386.046}{386.064} - 469.822 = 0.216$$

$$\text{نسب تطور رقم الاعمال 2022} = \frac{469.822}{469.822} - 513.983 = 0.093$$

جدول 35 : نسبة تطور رقم الاعمال

2022	2021	
0.093	0.216	نسبة تطور رقم الاعمال

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق : نلاحظ ان رقم الاعمال في سنة 2022 انخفضت عن سنة 2021 وذلك ناتج عن نقص الاستهلاك

حساب نسب تطور النتيجة الصافية :

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

نسب تطور النتيجة الصافية = النتيجة الصافية للسنة الحالية - النتيجة الصافية للسنة السابقة / النتيجة الصافية للسنة السابقة

$$\text{ن ت ن ص 2021} : 0.564 = 21.331 / 21.331 - 33.364$$

$$\text{ن ت ن ص 2022} : -1.08 = 33.364 / 33.364 - (-2.772)$$

جدول 36 : نسبة تطور النتيجة الصافية

2022	2021	
-1.08	0.564	نسبة تطور النتيجة الصافية

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: نلاحظ انخفاض في نسبة تطور النتيجة الصافية وذلك ناتج عن انخفاض النتيجة التشغيلية

والعادية.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسستين أمريكيتين

خلاصة الفصل:

تم التطرق لبعض افضل واهم النسب والمؤشرات المالية الـ □ يركز عليها لتقييم الأداء □ □ □
للمؤسسة الاقتصادية

من خلال هذا الفصل □ كن القول أن عملية تقييم الأداء □ □ □ تساعد □ □ مؤسسة على إكتشاف نقاط
القوة والضعف وكشف الإ□ رافات ومحاولة علاجها، وتساعد □ التعرف على مركزها □ □ □، □ □ □
تقديم نتائج وإ□ احات تساعد على □ □ □ الوضعية □ □ الية للمؤسسة، ولتقييم الأداء □ □ □ □ □
□ □ □ وهي مؤشرات التوازن □ □ □ نسب السيولة والتمويل ونسب المردودية ونسب النمو.

□ وهذا الفصل دراستنا تصب حول تقييم الأداء □ □ □ لكل من شركتي امازون وجنرال موتورز
من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف حيث انه تم التوصل إلى ان المؤسستين لهما استقرار مالي مع
وجود بعض التذبذبات ولهما القدرة على السداد

الخاتمة

الخاتمة

_ توصلنا ان مؤسسة جنرال موتورز على انها مستقرة من حيث نسب النموخلال السنوات الثلاث

_ توصلنا ان مؤسسة امازون على انها متدهورة في نسب النمو

✚ الاقتراحات : بعد تقييم كلا من المؤسستين امازون و جنرال موتورز يمكن تقديم بعض الاقتراحات :

_ ضرورة اضافة مساهمين جدد لزيادة الاموال الخاصة لان المؤسستين تعتمد على الديون بشكل

كبير

_ بالنسبة لمؤسسة امازون مراجعة التكاليف ومحاولة تخفيضها إلى اصغر قيمة ممكنة لتفادي

الخسارة

✚ آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص

بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط

بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع

يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

○ دور تقييم الاداء المالي في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

(أ) الكتب :

- 1) "المرجوشي ايتن محمود سامع .تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية " .ط1.01.دار للنشر للجامعات ،القاهرة،2008،ص14،13 .
- 2) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.
- 3) مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص221.
- 4) نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، " الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص 85- 86.
- 5) محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 45.
- 6) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.
- 7) توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء مدخل جديد...لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003،2004، ص3.
- 8) فلاح حسن حسد □ ومؤيد عبد الر □ان الدوري ص 234
- 9) وائل محمد صبحي ادريسي، طاهر محسن منصور الغالي ،أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الرياض،2019.ص71
- 10) مليكة زغيب وميلود بوشنق □، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد. ديوان □طبوعات □اممية،الجزائر، 2010،ص64و65
- 11) خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2010ص85.
- 12) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي ،التسيير المالي، الادارة المالية،ط1،دار وائل للنشر،عمان،الاردن،2006،ص84
- 13) مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية الجزائر 2012،ص35
- 14) جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،1984،ص111

قائمة المراجع

- (15) عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص102-103
- (16) الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص267
- (17) ابراهيم بختي (2005)، التجارة الالكترونية : مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، د ط، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ص106

(ب) البحوث الجامعية والمجلات :

- (18) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص07.
- (19) عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.
- (20) دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي adi، مجلة الاقتصاد التنموية، جامعة المدية، العدد4، جوان 2015، ص50.
- (21) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص92-93
- (22) دادان عبد الغني، قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص42.
- (23) تالي رزيفة، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الاكلي محند اوخاج البويرة 2011-2012، ص23-24
- (24) فتيحة حجاج، تقييم الاداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص6
- (25) ليندة غربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط والربحية، مذكرة ماسد□، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015_ ص05

قائمة المراجع

- (26) خدّقة دزايت ومعطالله مـ وكّة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص22.
- (27) لزعر مـ مد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماسـ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011-2012، ص89-90
- (28) دحماني هدى تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-ص34
- (29) دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العموم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007 ص38
- (30) -فروي مـ اح مـ يدي سليمة، دراسة تطبيقية لمؤشرات التشخيص المالي في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الوادي، 2013-2014، ص51
- (31) يوسف مـ زيل وكر مـ زرزوروم مـ وكّة برحومة، تقييم وتحسين الاداء المالي باستخدام المؤشرات المالية الحديثة، مذكرة ليسانس، جامعة الوادي، 2012، ص41
- (32) عائشة بلغالي، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس مهني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص9.
- (33) حنكة عادل، عقيب هشام، ونغموش علي خير الدين، دور القوائم المالية في تحليل وضعية المؤسسة، مذكرة شهادة ليسانس، جامعة الوادي، 2013، ص106-109.
- (34) عزيزون زهية : دور إدارة التغيير في نجاح المنظمة - حالة شركة جنرال موتورز، جامعة عبد الحميد ميري قسنطينة (الجزائر2)، تاريخ النشر: 2022/12/31، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، لمجلد09 :العدد02 /ديسمبر-2022، ص 892-893.
- (35) سهام موسي(2009-2010)، تحليل تنافسية المتاجر الالكترونية: دراسة حالة موقع الامازون. مجلة الباحث، (العدد7)، الجزائر: جامعة ورقلة، ص.271
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

(36) (M) Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6ème édition, Paris, 1997,)

قائمة المراجع

- . Donnadieu, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris,)G((37
1999, p231.
- , Martory, Contrôle de gestion social, 2ème édition, Librairie Vuibert,)B ((38
Paris, 1999, p02.
-)https://www.uoanbar.edu.iq/RAECollege/News_Details.php?ID=219 (39
07.04.2023
- Josette Peyrard, Analyse financiers, librairie Vuibert, 8ème éd, Paris, 1999, p: (40
181-182.
- Company Analysis .)2022 ,09 09(.<https://business-essay.com>: (41
<https://business-essay.com/organizational-changes-in-generalmotors/>
- Organizational Change at General Motors .)2022 ,9 8((42
. [https://study.com/:Case Study: Organizational Change at General Motors -
Video &Lesson Transcript | Study.com](https://study.com/:Case%20Study%3A%20Organizational%20Change%20at%20General%20Motors%20-%20Video%20%26amp%20Lesson%20Transcript%20%7C%20Study.com)
- <https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra> (43
- <https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra> .(2022 ,9 8) / (44

الملاحق

GENERAL MOTORS COMPANY AND SUBSIDIARIES

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(In millions, except per share amounts)

	December 31, 2022	December 31, 2021	December 31, 2020
ASSETS			
Current Assets			
Cash and cash equivalents	\$ 19,153	\$ 20,067	\$ 19,992
Marketable debt securities (Note 4)	12,150	8,609	9,046
Accounts and notes receivable, net of allowance of \$192 and \$224	13,333	7,394	8,035
GM Financial receivables, net of allowance of \$703 and \$1,002 (Note 5; Note 11 at VIEs)	33,623	26,649	26,209
Inventories (Note 6)	15,366	12,988	10,235
Other current assets (Note 4; Note 11 at VIEs)	6,825	6,396	7,407
Total current assets	100,451	82,103	80,924
Non-current Assets			
GM Financial receivables, net of allowance of \$1,183 and \$976 (Note 5; Note 11 at VIEs)	40,591	36,167	31,783
Equity in net assets of nonconsolidated affiliates (Note 8)	10,176	9,677	8,406
Property, net (Note 9)	45,248	41,115	37,632
Goodwill and intangible assets, net (Note 10)	4,945	5,087	5,230
Equipment on operating leases, net (Note 7; Note 11 at VIEs)	32,701	37,929	39,819
Deferred income taxes (Note 17)	20,539	21,152	24,136
Other assets (Note 4; Note 11 at VIEs)	9,386	11,488	7,264
Total non-current assets	163,586	162,615	154,270
Total Assets	\$ 264,037	\$ 244,718	\$ 235,194
LIABILITIES AND EQUITY			
Current Liabilities			
Accounts payable (principally trade)	\$ 27,486	\$ 20,391	\$ 19,928
Short-term debt and current portion of long-term debt (Note 13)			
Automotive	1,959	463	1,276
GM Financial (Note 11 at VIEs)	36,819	33,257	35,637
Accrued liabilities (Note 12)	24,910	20,297	23,069
Total current liabilities	91,173	74,408	79,910
Non-current Liabilities			
Long-term debt (Note 13)			
Automotive	15,885	16,355	16,193
GM Financial (Note 11 at VIEs)	60,036	59,304	56,788
Postretirement benefits other than pensions (Note 15)	4,193	5,743	6,277
Pensions (Note 15)	5,698	8,008	12,902
Other liabilities (Note 12)	14,767	15,085	13,447
Total non-current liabilities	100,579	104,495	105,607
Total Liabilities	191,752	178,903	185,517
Commitments and contingencies (Note 16)	357		
Equity (Note 20)			
Common stock, \$0.01 par value	14	15	14
Additional paid-in capital	26,428	27,061	26,542
Retained earnings	49,251	41,937	31,962
Accumulated other comprehensive loss	(7,901)	(9,269)	(13,488)
Total stockholders' equity	67,792	59,744	45,030
Noncontrolling interests	4,135	6,071	4,647
Total Equity	71,927	65,815	49,677
Total Liabilities and Equity	\$ 264,037	\$ 244,718	\$ 235,194

AMAZON.COM, INC.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS
(in millions, except per share data)

	December 31,		
	2020	2021	2022
ASSETS			
Current assets:			
Cash and cash equivalents	\$ 42,122	\$ 36,220	\$ 53,888
Marketable securities	42,274	59,829	16,138
Inventories	23,795	32,640	34,405
Accounts receivable, net and other	24,542	32,891	42,360
Total current assets	132,733	161,580	146,791
Property and equipment, net	113,114	160,287	186,715
Operating leases	37,553	56,082	66,123
Goodwill	15,017	15,371	20,288
Other assets	22,778	27,235	42,758
Total assets	\$ 321,195	\$ 420,549	\$ 462,675
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY			
Current liabilities:			
Accounts payable	\$ 72,539	\$ 78,664	\$ 79,600
Accrued expenses and other	44,138	51,775	62,566
Unearned revenue	9,708	11,827	13,227
Total current liabilities	126,385	142,266	155,393
Long-term lease liabilities	52,573	67,651	72,968
Long-term debt	31,816	48,744	67,150
Other long-term liabilities	17,017	23,643	21,121
Commitments and contingencies (Note 7)			
Stockholders' equity:			
Preferred stock (\$0.01 par value; 500 shares authorized; no shares issued or outstanding)		=	=
Common stock (\$0.01 par value; 100,000 shares authorized; 10,644 and 10,757 shares issued; 10,175 and 10,242 shares outstanding)		106	108
Treasury stock, at cost	(1,837)	(1,837)	(7,837)
Additional paid-in capital	42,865	55,437	75,066
Accumulated other comprehensive income (loss)	(180)	(1,376)	(4,487)
Retained earnings	52,551	85,915	83,193
Total stockholders' equity	93,404	138,245	146,043
Total liabilities and stockholders' equity	\$ 321,195	\$ 420,549	\$ 462,675

See accompanying notes to consolidated financial statements.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
05	تمهيد:
06	المبحث الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
06	المطلب الأول: ماهية الاداء
08	المطلب الثاني: أنواع الاداء
12	المطلب الثالث: تعريف الاداء المالي واهميته
14	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الاداء المالي
18	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وأهميته
20	المطلب الثاني: خطوات تقييم الاداء المالي
21	المطلب الثالث: مصادر التقييم الاداء المالي
22	المطلب الرابع: أهداف تقييم الاداء المالي
23	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الاداء المالي
23	المطلب الأول: تعريف التوازن المالي
26	المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي
28	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة ونسب الهيكلية المالية
30	المطلب الرابع: تقييم الاداء المالي عن طريق نسب المردودية ونسب النمو
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الامريكية

33	تمهيد:
34	المبحث الأول: تقديم عام لجينيرال موتورز
34	المطلب الأول: نشأة شركة جنرال موتورز
34	المطلب الثاني: الإنجازات التي حققتها جنرال موتورز
35	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة التغيير في شركة جنرال موتورز
38	المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لمؤسسة جنرال موتورز
38	المطلب الأول: الميزانية الختامية لشركة جنرال موتورز
40	المطلب الثاني: حساب النسب والمؤشرات المالية لشركة جنرال موتورز
47	المبحث الثالث : تقديم شركة أمازون
47	المطلب الأول: نشأة مؤسسة أمازون
47	المطلب الثاني: الاستراتيجية العامة لمؤسسة أمازون
54	المبحث الرابع : دراسة الوضعية المالية لمؤسسة أمازون
54	المطلب الأول: تقديم الميزانية الختامية
56	المطلب الثاني: حساب النسب والمؤشرات المالية لشركة أمازون
64	خلاصة الفصل الثاني
65	الخاتمة
67	قائمة المراجع
71	الملاحق
73	فهرس المحتويات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج دراسة حالة (مجموعة من المؤسسات الأمريكية) مع استخدام أداة التحليل المالي من خلال القوائم المالية باستخدام معايير و مؤشرات التوازن المالي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقييم الأداء المالي يهدف للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى. وأن استخدام الأداء المالي للمؤسسة يمكننا منديد نقاط القوة والافظة عليها والسعي لتحسينها ونقاط الضعف والعمل على معالمتها إطار برنامج مستقبلي

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء المالي، نسب السيولة، نسب النمو، نسب المردودية، نتيجة الخزينة،

Abstract:

This study aimed to know the importance of evaluating the financial performance of the economic institution, and for that, the methodology was relied on as a case study (a group of American institutions) with the use of the financial analysis tool through the financial statements using the criteria and indicators of financial balance

The study reached several conclusions, the most important of which are: that the financial performance evaluation aims to verify the achievement of the planned and predetermined goals on the one hand, and to measure the efficiency of the unit in the use of available human and material resources on the other hand. And that the use of the financial performance of the institution enables us to identify the points of strength and maintain them and seek to improve them and the points of weakness and work to address them within the framework of a future program

Keywords: evaluation of financial performance, liquidity ratios, growth rates, return rates, treasury result