

## التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة

أ. مولود حواس  
جامعة البويرة

أ. كلثوم البز  
جامعة البويرة

### الملخص:

إن المؤسسة لكي تضمن بقاءها في السوق، سواء كان ذلك على المدى البعيد أو حتى على المدى القصير، لا بد من توفير عناصر الإنتاج بطريقة رشيدة واستعمال أصولها الثابتة بطريقة مثلى، بهدف تحقيق أرباح كافية لإعادة تمويل دورة الاستغلال، إذن فالخطوة الأولى التي يمكن للمؤسسة القيام بها هي ضمان دقة المعطيات المحاسبية وصحة الميزانيات، وكذا حسابات النتائج، فبتوفير هذه المعلومات يسعى المشخص المالي للوصول إلى مؤشرات تدل على الوضعية الحالية للمؤسسة، من خلال الوضعية المالية ومدى تحقيقها للتوازن المالي. يكون التشخيص المالي فعالا عند دراسة الجوانب المالية سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، حيث يتمكن من خلاله المشخص من التعرف على الوظيفة الحقيقية في أبعادها الاقتصادية والمالية، ويعمل على تحليل الاخطار وتقييم مستوى أداء المؤسسة، قصد معرفة وتحديد الخيار الاستراتيجي الذي ستتبناه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

### The abstract :

The Foundation to ensure its survival in the market whether it be in the long term or even short-term to be supplied factors of production in a rational manner and the use of fixed assets in an optimal way in order to make a profit sufficient to refinance the cycle of exploitation. If the first step your organization can do is to ensure the accuracy of the data accounting and health budgets, as well as the accounts of the results, By providing this information to seek personalized access to the indications on the current status of the institution, through the financial situation and the extent of achievement of financial balance.

The diagnosis is the financial effective when studying the financial aspects, whether internal or external to the institution, since they can through it diagnosed to identify the job the truth in its economic, financial and work on the analysis of the hazards and assess the level of performance of the institution, in order to know and identify the strategic choice which be adopted organization to achieve its objectives.

## مقدمة :

شهد العالم تحولات متعددة في السنوات الماضية على كافة المستويات، الاقتصادية، والاجتماعية، نتج عنها تغيرا جذريا في القيم والمفاهيم، حيث كرس واقعاً جديداً مع نهاية القرن العشرين، أين عرف الاقتصاد العالمي مظاهر العولمة ببروز أفكار الاندماج، والتكتل الاقتصادي وترسيخ ظاهرة المناطق الحرة من جهة، وتوحيد معايير النظم الاقتصادية ليتشكل مفهوم اقتصاد السوق كأحد المعالم الرئيسية لهذه التحولات من جهة أخرى. كما عرفت التطبيقات العلمية والتكنولوجية توسعاً في كافة المجالات، مست وظائف المؤسسة، فرسخت مفهوم الإبداع وفكرة التغيير الدائم لأنماط الإنتاج والتسيير كوسيلة للبقاء في السوق والسيادة فيه، أدت في الأخير إلى بروز ثقافة تسييرية خاصة بالمؤسسة الاقتصادية تستمد مضامينها من التجربة المتراكمة داخلها، ومن المفاهيم الخارجية التي ترد إليها من البيئة التي تتعامل معها يوميا، ومن الواقع العالمي الذي فرضه النظام الدولي الجديد، فإذا كان هدف المؤسسة الاقتصادية الدائم هو تحقيق الأرباح فإنه عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المسببات والدوافع من اقتصادية، تكنولوجية، واجتماعية. فمن الناحية الاقتصادية فإن تحقيق الأرباح يتم عبر تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات، ومن ناحية التكاليف على المؤسسة الاقتصادية أن تولي أهمية كبيرة لتحليل مصادر التكاليف والتحكم في الوظائف بطريقة تقنية، عن طريق اعتماد أساليب فنية تمكّنها من تحقيق أدنى التكاليف، وبالتالي أسعار مرنة بهوامش ربح مريحة. فإذا تحقق ذلك، فإن المؤسسة الاقتصادية حتما ستبيع أكثر لأن أسعارها سوف تكون أكثر تنافسية<sup>□</sup>، وللوصول إلى هذه النتيجة على المؤسسة أن تبني استراتيجية تسييرية تساعدها في تحقيق النتيجة المرجوة. ولمعرفة الخيار الاستراتيجي الذي ستعتمده المؤسسة يجب عليها القيام بالتشخيص المالي الذي يتم بتحليل وضعية المؤسسة المالية، وهذا باستعمال مؤشرات ونسب في عملية التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف، والبحث في أسبابها من أجل الوصول إلى حلول تناسب نشاط ووضعية

المؤسسة، حيث أنه ينطلق من أهداف الوظيفة المالية للتعرف على التوازن في المدى القصير والمدى الطويل، وهذا بدراسة الميزانية وتحليلها، كما يمكن التعرف على حجم التدفقات المالية ونشاطها من خلال دورة الاستغلال، وهذا بالاعتماد على معلومات ليست محاسبية فحسب، بل مالية واقتصادية. وحتى تكون عملية التشخيص المالي فعّالة يجب الاعتماد على الوثائق المالية لعدّة سنوات لضمان التوازن المالي، وعنصر الاستقلال، ومتغير المردودية. ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: "كيف يمكن للمؤسسة أن تتبنى خيارا استراتيجيا؟ وما هو دور التشخيص المالي في عملية تقييم بدائل الخيار الاستراتيجي؟"

للإجابة على هذا التساؤل، سنتطرق في الورقة البحثية إلى النقاط التالية:

- ماهية التشخيص المالي؛
- أبعاد التشخيص المالي؛
- مراحل التشخيص المالي والجهات المستفيدة منه؛
- الخيار الاستراتيجي: مفهومه، مساره والعوامل المؤثرة في تحديده؛
- كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق التشخيص المالي.

**أولاً- ماهية التشخيص المالي :**

يتناول هذا المحور ماهية التشخيص المالي، فيتطرق إلى مفهومه، أهميته، أهدافه وأنواعه على الترتيب.

**1. مفهوم التشخيص المالي :**

لقد استخدم علماء الإدارة المفاهيم المتعلقة بالتشخيص بشكل عام لتطبيقها على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، والتي قد تمثل موقفاً غير مرغوب فيه بالنسبة للمدير متخذ القرار، ومحاولته الانتقال إلى موقف مرغوب فيه، فيبدأ بالدراسة على ضوء ما يريد بلوغه من أهداف، وتحري أسباب هذا الموقف ومحاولته تلمس الوصف الحقيقي له، مستخدماً في ذلك كل الأساليب التي تساعد على تشخيص الوضعية المالية واكتشاف العلل والأسباب، مستعيناً بآراء ذوي الخبرة والمعرفة، والأطراف المعنية بموضوع القرار، وذلك تمهيداً للوصول إلى اتخاذ القرار الذي يكون في نظره أقل تكلفة من الناحيتين المادية والمعنوية مع تحقيق للهدف<sup>2</sup>□□. ويهدف التشخيص المالي إلى تحقيق الوضعية المالية للمؤسسة، ومساعدة المسيّر في إيجاد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة من أجل تحسين وضعيتها المالية. ويمكن تعريف التشخيص المالي كما يلي:

« هو دراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال تقنيات تختلف باختلاف الطرق والأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي يمكن استخلاصها من البيانات والقوائم المالية، بهدف جمع المعلومات وتحليلها، وهذا من أجل رسم الأهداف المستقبلية للمؤسسة وفق قواعد علمية سليمة»□□□.

« ذلك الاختبار الذي لا بد من تحديده لوجود أو غياب مؤشرين أساسيين، هما: التوازن المالي والمردودية، وهو يعتمد على دراسة المؤسسة من خلال بعدها المالي، إضافة إلى تحليل التكاليف. فعلى العموم الدراسة تتعلق بتحليل الأصول الصافية، الاستقلالية المالية، تحليل المفاهيم المتعلقة برأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة».

- ◀ "باعتباره تقييماً للحالة المالية لفترة زمنية معيّنة من نشاط المؤسسة، والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة، باستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها"<sup>□□</sup>.
- ◀ "هو عملية تحليل الوضع المالي الداخلي للمؤسسة تسبق عملية اتخاذ القرار باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف"<sup>□</sup>.

نستنتج من خلال هذه التعاريف ما يلي<sup>vi</sup>:

- ✓ التشخيص المالي موضوع هام من مواضيع التسيير المالي، وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، ويعتبر دراسة للحالة المالية للمؤسسة لفترة معيّنة باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل؛
- ✓ التشخيص المالي يمثل الأثر النقدي لإجراءات التسيير، وكل التدخلات المالية لمختلف مظاهر النشاط الاقتصادي للمؤسسة؛
- ✓ التشخيص المالي هو مجموعة من الدراسات التي تجري على البيانات المالية بهدف بلورة المعلومات وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون مخفية وراء الأرقام، وهو يساعد في تقييم الماضي، كما يساهم في الإطلاع على المستقبل في تشخيص المشكلات وتحديد الخطوط الواجب إتباعها؛
- ✓ التشخيص المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عمليات اتخاذ القرار، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون في المستقبل؛
- ✓ التشخيص المالي نشاط مالي يسبق التخطيط المالي، ويلزمه ويتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالات معينة حسب الجهة التي تقوم بعملية التحليل؛

✓ التشخيص المالي يسمح بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة في مدة زمنية محددة، تعتمد على نتائجها في اتخاذ القرار والتطوير في المؤسسة ووضع إجراءات تصحيحية؛

✓ يقوم بفحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدة دورات متعددة من نشاطها، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها، مما يساعدها على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

تعتبر المعطيات المالية الواردة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية قاعدة أساسية لهذا التشخيص، إضافة إلى المعطيات الخاصة بالمحيط المالي للمؤسسة، والتي يوفرها نظام المعلومات المالي لها، وهي المعطيات المتعلقة بالبنوك والعملاء والموردين والمنافسين وحالة الاقتصاد ككل.

ويقتضي التشخيص المالي الحكم على الوضعية الحالية للمؤسسة، كما يستوجب تحليل الإدعاءات والفعالية، وتقييم الخطر الذي قد تتعرض إليه المؤسسة □□□.

من خلال ما سبق، نستنتج أنّ التشخيص المالي هو مجال هام من مجالات الإدارة المالية وضرورة قصوى بالنسبة للتخطيط المالي، فهو مجموعة من الطرق والوسائل المستعملة من أجل الوصول إلى صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة لفترة معيّنة، وللتمكن من إصدار حكم صادق وتحليل سليم عن نشاط المؤسسة، ويدرس البيانات المالية والمحاسبية ويحللها ليعرض الأسباب التي أدت إلى ظهورها، مما يساعد الإدارة على اكتشاف نقاط ضعف ونقاط قوة السياسة المالية التي تتبعها المؤسسة، وكذا ما يمكن عمله لاختيار البديل الاستراتيجي الذي ستتجهه المؤسسة، وذلك عن طريق تحليل المعطيات والقيام بتقديرات تركز على وضع مخططات مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة.

## 2. أهمية التشخيص المالي:

تكمن أهمية التشخيص المالي في تحليل القوائم المالية ومعرفة العلاقة بين مضايمها ومدلولات الأرقام الواردة فيها والعلاقات الموجودة بينها، حيث يوفر التشخيص المالي معلومات تساعد في تقدير وضعية المؤسسة وتقييم مركزها المالي، ومدى فعالية أنشطتها المختلفة وكفاءتها. كما يساعد في تقييم أداء الإدارات المختلفة في المؤسسة، ويحدد مدى كفاءتها في الحصول على عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها. وتكمن أهميته الكبرى في كونه يساهم في ترشيد القرارات الاقتصادية الواردة من خلال القوائم المالية، والمتعلقة باتخاذ خيار استراتيجي يساعد المؤسسة في تحقيق غايتها ورسالتها □□□□.

إذن التشخيص المالي ذو أهمية قصوى لعملية التخطيط المالي للمؤسسة قصد إيجاد خيار استراتيجي مناسب، وهو منطلق العملية ونقطة بدايتها، فحتى يتمكن المدير من وضع الخطط المالية لآبد من معرفة المركز المالي لمؤسسته، فالتشخيص المالي هو وسيلة المدير المالي لمعرفة قدرات مؤسسته المالية والإدارية وحتى الاستراتيجية □□. وبالتالي يساعد التشخيص المالي في الإجابة على كافة التساؤلات التي تطرحها كافة الجهات المستفيدة من القوائم المالية. ويمكن القول أنّ أهمية التشخيص المالي تدرج في النقاط التالية □:

- يعتبر أحد مهام المدير في المؤسسات المختلفة ويساعد في أداء مهامه بشكل فعال؛
- تستخدمه الجهات المستفيدة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها، حيث توضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات؛
- يساعد التشخيص المالي في تقييم الأداء المنصرم من ناحية، ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية من ناحية أخرى؛
- يساعد على اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة؛

- يساعد في تقييم المؤسسات تقييماً مالياً شاملاً، ويمكن من خلاله الحكم عليها بالاستمرارية في نشاطها؛
  - يعتبر التشخيص المالي أداة فعّالة لزيادة فعالية عملية التدقيق.
- ويمكن القول أنّ أهمية التشخيص المالي تزداد كلّما كان التوجه متقدماً لنمو الأساليب العلمية الإدارية للتحوّل من الأساليب التقليدية في التشخيص المالي إلى الأساليب العلمية والرياضية الأكثر تطوراً.

### 3. أهداف التشخيص المالي:

إنّ الهدف الأساسي من التشخيص المالي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة تتعلق بجوانب القوة والضعف لدى المؤسسة ووضعيتها في ظل التغيرات البيئية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها، وإيجاد التعديلات أو الحلول البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب وتفادي المخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة. إنّ الغاية من التشخيص المالي هو تحقيق ارتباط قوي للمؤسسة مع محيطها قصد تحقيق توازنها، فهو يهدف إلى معرفة المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، وتقييم سياستها المالية لفترة معيّنة وقدرتها على تسديد ديونها. كما أنّ التشخيص المالي يقترح على المؤسسة تحسين وضعيتها المالية ونشاطها الاستغلالي. أي اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص توزيع النتائج أو رفع رأس المال أو توسيع المؤسسة... الخ. ويمكن تلخيص أهم أهداف التشخيص المالي فيما يلي<sup>xi</sup>:

- التشخيص المالي الاستطلاعي الذي يسمح بإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة حتّى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدروس؛
- التشخيص المالي العلاجي الذي يرتبط بإجراءه بحدوث اضطرابات مالية طوال فترة نشاط المؤسسة، ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات، ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها؛



- التشخيص المالي الوقائي الذي يتم تنفيذه بصف دورية ومنتظمة، حيث يتضمن فحماً نوعياً للمشاكل المالية الكلاسيكية التي تحدث في المؤسسة، والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية؛
  - استعمال نتائج التشخيص المالي في التخطيط أو البرمجة العامة المستقبلية للمؤسسة؛
  - التشخيص المالي يهدف إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدّة دورات من نشاطها، والدراسة المتواصلة للبيانات المالية من أجل فهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وهذا يعمل على اكتشاف مواطن القوة والضعف في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة؛
  - توجيه القرارات لتحسين مستوى أداء المؤسسة؛
  - التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
  - معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض؛
  - الحكم على كفاءة الإدارة؛
  - تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة؛
  - الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم؛
  - دراسة وتقييم التوازن المالي وربحية المؤسسة؛
  - الحكم على مدى صلاحية السياسة المالية والإنتاجية والبيعية للمؤسسة؛
  - مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع وإظهار إيجابياتها وسلبياتها.
- إنّ التشخيص المالي وسيلة فعّالة لمعرفة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة، وعناصر الأصول والخصوم والإيرادات والتكاليف، والهدف من استعمال التشخيص هو توجيه الانتباه إلى النقاط التي تستوجب الدراسة لوضع الحلول، والتي غالباً ما تأتي على شكل سياسات مالية وإنتاجية وبيعية.

## 4. أنواع التشخيص المالي:

تتوّع مداخل التشخيص المالي وفقاً لمجموعة من المعايير، مثل: الأغراض المقصودة من التشخيص المالي، طبيعة نوع المعلومات المتوفرة، السمات الشخصية للمشخص المالي وغيرها. والأنواع التالية تشكل أساس التشخيص المالي الحديث، وهي تكمل بعضها البعض:

أ - التشخيص الرأسي: ينطوي على دراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين، وهو تشخيص يتصف بالسكون والثبات، ويساعد على تقييم أداء المؤسسة في تلك الفترة، واستكشاف نواحي الضعف والقوة لكنّه يظل بحاجة لأن يدعم بالتشخيص الأفقي، وباستخراج المركز النسبي.

ب - التشخيص الأفقي: ينطوي على دراسة تغيّرات كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن، أي تتبع حركة هذا البند زيادة أم نقصاناً بمرور الزمن، وهكذا فإنّ هذا النوع من التشخيص ديناميكي لأنّه يبيّن التغيرات التي حدثت. كذلك يمكن القيام بهذا النوع من التشخيص في حالة النسب المالية، حيث يمكن مقارنة نسبة بمثيلاتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسبة عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويساعد التشخيص الأفقي على ما يلي:

- ✓ اكتشاف سلوك النسبة عبر الزمن؛
- ✓ تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذه التغيرات، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير.
- ج - المركز النسبي: يتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمؤسسة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها، وتؤدي هذه المقارنة إلى اكتشاف انحرافات أداء المؤسسة عما هو سائد في الصناعة، وعندها يمكن للإدارة من □□□:

✓ تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لمثيلاتها؛

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة في أصولها المختلفة بالنسبة لمثيلاتها؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة التي تنتمي إليها، وخاصة الانحرافات السالبة بعد اكتشاف السبب الحقيقي الذي أدى إليها.
- ومن حيث الأهداف تقسم مداخل التشخيص المالي إلى أربعة، وهي □□□□ :
- أ - تحليل الاستثمار: يسلك هذا المدخل فئة المستثمرين ممثلة بالمساهمين الحاليين والمحتملين، والذين يهتمهم الحصول على معلومات حول:
- ✓ الفرص الاستثمارية للمؤسسة ومعدلات النمو المتوقعة فيها؛
- ✓ مدى كفاءة إدارة المؤسسة في رسم سياستها التمويلية، ومن ثم كفاءتها في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لها؛
- ✓ مؤشرات عن المخاطرة التي تحيط باستثماراتهم في المؤسسة فيما لو تعرضت للتصفية أو الإفلاس.
- ب - تشخيص الائتمان: ويسلك هذا المدخل الدائنون في الأجل القصير وفي الأجل الطويل، وذلك بقصد الحصول على معلومات حول:
- ✓ قدرة المؤسسة على الوفاء بالديون عند استحقاقها؛
- ✓ سياسات التمويل المتبعة، وآثارها على هيكل رأس مال المؤسسة؛
- ✓ مدى المخاطر التي تحيط بديونهم لدى المؤسسة والمرتبطة بأولوية المقرض في الحصول على حقوقه فيما لو تعرضت المؤسسة للتصفية أو الإفلاس؛
- ✓ مدى الموضوعية في السياسات التي تتبعها المؤسسة في تقييم أصولها خاصة ما يقدم منها كضمانات.
- ج - تحليل الأداء: تهتم إدارة المشروع في أغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء، وبما أن البيانات المالية المناسبة لأغراض تحليل الأداء لا تتوفر جميعها في البيانات المالية المنشورة، وهي ذات طبيعة تفصيلية، كما أنها تقديرية في الغالب في

سجلات محاسبة التكاليف أو المحاسبة الإدارية، إلا أنه يمكن للإدارة

الحصول على مؤشرات عامة من البيانات المالية المنشورة، مثل:

- ✓ مؤشرات عامة عن النشاط تدور حول الربحية وسياساتها في التمويل والاستثمار؛
- ✓ مؤشرات خاصة لتقييم أداء بعض الإدارات المختصة بشكل عام في إدارة الأصول، الاستثمارات، معدل دوران المخزون ومعدل دوران رأس المال العامل.

د - أنواع أخرى للتشخيص المالي: بالإضافة للمداخل التقليدية للتشخيص المالي المشار إليه سابقا، برزت حديثا مداخل أخرى يسلكها المشخصون الماليون لتحقيق أغراض هامة، مثل:

- ✓ التشخيص المالي لأغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع؛
- ✓ التشخيص المالي لأغراض التنبؤ بفشل المشروعات؛
- ✓ تشخيص المحافظ الاستثمارية؛
- ✓ التشخيص المالي لأغراض دمج المشروعات؛
- ✓ تحليل نوعية الربح.

### ثانياً: أبعاد التشخيص المالي

يناقش هذا المحور أبعاد التشخيص المالي، فيتناول مبادئه، أدواته ومقوماته.

#### 1. مبادئ التشخيص المالي:

إنّ منهجية التشخيص المالي تتمثل في المبادئ التالية<sup>xiv</sup>:

##### أ - المبادئ الرئيسية:

- ✓ تحديد الهدف الذي يسعى إليه المشخص المالي؛
- ✓ تكوين مجموعة من الأسئلة تكون إجابتها ضرورية لتحقيق الهدف المحدد؛
- ✓ اختيار أسلوب وأداة التحليل الأنسب للتعامل مع المشكلة موضع البحث؛
- ✓ استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المشخص المالي لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب.

##### ب - المبادئ الثانوية:

- ✓ تحديد الفترة التي سيتم فيها تحليل القوائم المالية؛
- ✓ اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج عليه، ويمكن استخدام أكثر من معيار؛
- ✓ تحديد الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على درجة الانحراف بالأرقام؛
- ✓ تحليل أسباب الانحراف وتحديدها؛
- ✓ وضع التوصيات المناسبة بشأن نتائج التشخيص.

## 2. أدوات التشخيص المالي:

تتمثل أدوات التشخيص المالي فيما يلي:

- **تحليل الهيكل المالي:** والهدف منه ضمان تمويل الاحتياجات دون التأثير على التوازن المالي والمردودية... الخ، بالاعتماد على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق أو على المنظور الوظيفي بالفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل؛
- **تقييم النشاط والنتائج:** يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، التي عبارة عن أرصدة تبين مختلف مراحل النتيجة وأسباب تحققها، مما يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة؛
- **تقييم المردودية:** هي وسيلة تمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وغيرها؛
- **تحليل التدفقات المالية:** وذلك بتحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسؤولة، كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية المالية المعتمدة بالمؤسسة.

## 3. مقومات التشخيص المالي:

لكي تتجح عملية التشخيص المالي في تحقيق أهدافها، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات، أو الشروط التي تشكل ركائز أساسية يجب مراعاتها،

فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمشخص المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المؤسسة فيجب إذا توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمشخص، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التشخيص التي يستخدمها، ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها. وعليه، يمكن حصر المقومات الأساسية للتشخيص المالي فيما يلي<sup>xv</sup>:

- ✓ أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المشخص المالي معلوماته بقدر معقول من المصادقية، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى؛
- ✓ أن يسلك المشخص المالي في عملية التحليل منهجا علميا، يتناسب مع أهداف عملية التشخيص.

### ثالثا: مراحل التشخيص المالي والجهات المستفيدة منه

يتطرق هذا المحور إلى مراحل التشخيص المالي والجهات المستفيدة منه على الترتيب:

#### 1. مراحل التشخيص المالي:

يتوقف التشخيص المالي على عدة مراحل، وهي<sup>xvi</sup>:

- أ - مرحلة التصنيف: تتضمن هذه المرحلة إعداد البيانات المحاسبية وتصنيفها في مجموعات متجانسة، ثم دراستها دراسة تفصيلية لفهم مدلولاتها. وتشمل هذه المرحلة كذلك جمع المعلومات وتجزئتها وترتيبها وتحليل الأرقام الموجودة في الميزانية من أجل استخراج المعلومات المالية التي تعتبر كقاعدة لاستنتاج الوضعية المالية للمؤسسة.
- ب - مرحلة المقارنة: في هذه المرحلة يقوم المشخص المالي بمقارنة الأرقام الجزئية بعضها البعض، ومقارنة المجموعات المحددة بالمجموعة الكلية، وتساعد هذه المقارنات على كشف العلاقات بين الأرقام. ومرحلة المقارنة لا تشمل القوائم

المالية الخاصة بالمؤسسة لفترة محاسبية واحدة، بل تشمل أكثر من فترة محاسبية.

ج -مرحلة الاستتاج: بعد انتهاء المشخص من المرحلتين السابقتين يكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة، مع تقديم حلول لمحاولة تغيير الوضع الصعب والقضاء على نقاط الضعف إذا كانت حالة المؤسسة المالية سيئة، أمّا إذا كانت الوضعية حسنة فيتم اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها.

وعلى المشخص المالي تحديد النقاط التالية من أجل القيام بالتشخيص المالي<sup>xvii</sup>:

- ✓ تحديد الهدف من التشخيص؛
  - ✓ تحديد الفترة التي سيتم تشخيصها؛
  - ✓ اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه؛
  - ✓ اختيار الأسلوب الملائم من أساليب التشخيص؛
  - ✓ معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التشخيص الذي تم اختياره؛
  - ✓ اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج عليه؛
  - ✓ تحديد مدى واتجاه انحراف أداء المؤسسة عن المعيار المستعمل؛
  - ✓ تصحيح الانحرافات ووضع التوصيات واقتراح الحلول الملائمة.
- ولكي يحقق المشخص المالي المراحل السابقة عليه مراعاة ما يلي □□□□□:
- ✓ أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة، ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها، وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (دراسة الجدوى الاقتصادية)؛
  - ✓ أن يبرز الفروض التي يبني عليها عملية التشخيص، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛

✓ أولاً يقف المشخص المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة، بل يسعى إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية؛

✓ أن يتسم المشخص المالي نفسه بالموضوعية، وذلك بالتركيز على فهم دوره والمحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي، ليقوم بعد ذلك في تقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تخدم متخذ القرار مع مراعاة التوصية بما يراه الخيار الأفضل للمؤسسة، ودراسة المخاطر التي تهددها، بالإضافة إلى دراسة جدوى شمولية مناهج ومداخل التشخيص المالي، فقد أصبحت مناهجه تستخدم في جميع المؤسسات التي تتمتع باستقلالية مالية وبمختلف أشكالها.

## 2. الجهات المستفيدة من التشخيص المالي:

إن الاستعمالات الواسعة للتشخيص المالي جعلت منه مجال اهتمام الكثيرين، رغم اختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها. وتتلخص الأطراف التي تستفيد من التشخيص المالي كما يلي<sup>xix</sup>:

أ - إدارة المؤسسة: تهتم الإدارة بكل جوانب المركز المالي، خاصة وأنها تعمل لتحقيق مصلحة الملاك، والتي تتمثل في تعظيم أو مضاعفة حق الملكية، وأيضا الدائنون من حيث التأكيد على سداد مستحققاتهم عندما يحين أجل الاستحقاق.

ب - العاملون في المؤسسة: زيادة الأجور مع ثبات الإنتاجية، يعنى انخفاض العائد المخصص للملاك بطريقة مباشرة (خفض التوزيعات) أو بطريقة غير مباشرة (عدم التمويل الداخلي) أو إضعاف المركز المالي، إذا ما تم دفع التوزيعات من الاحتياط، ولهذا السبب لا يجوز للعاملين المشاركة في الأرباح في فرنسا إلا إذا تجاوز صافي الربح 5% بالمقارنة بحق الملكية، بحيث يكون دافعا لهم على زيادة الإنتاجية، وضمان حد أدنى من العائد للملاك. نتيجة لما سبق نلاحظ أنه



من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي للمشروع الذي ينتمون إليه، والتأكد من سلامة إدارة الأموال.

ج - المساهمون: يهتم المساهمون في الوحدة الاقتصادية بالعائد على الأموال المستثمرة، وعلى سلامة الاستثمارات في المشروع. لذلك فهم يبحثون عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم، وقد يختلف هذا قليلا عن المساهمين المرتقبين، والذين يحاولون معرفة هل من الأفضل بالنسبة لهم شراء أسهم المشروع أم لا.

د - الدائنون: يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة بالمشروع أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو أقرض أو بصدد إقراض الأموال للمشروع، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية، لذلك فهم يهتمون بصفة عامة بالتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الوفاء بالقروض عندما يحين أجل الاستحقاق.

هـ - الموردون: يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد وتطور هذه المديونية، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يقلل هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية.

و - العملاء: يمكن للعميل، وذلك عن طريق استخدام البيانات التي ينشرها المورد كذلك منافسيه، معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها، خاصة فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره أم لا، وتتم المقارنة باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط فترة الائتمان.

ز - البنوك: حيث تهتم هذه الأخيرة بالتشخيص المالي لغرض التأكد من سلامة المركز المالي للمؤسسة المقترضة، وبالتالي إمكانية قيامها بتسديد القرض في

تاريخ استحقاقه، كما ينصب اهتمام البنوك على تحليل ربحية المؤسسة في الأجل القصير ضمانا لحقوقها.

#### ح - جهات أخرى: أهمها:

- الغرف التجارية والصناعية: حيث تقوم هذه الهيئات بجمع البيانات عن المؤسسات الاقتصادية في القطاع الواحد بهدف استخراج نسب ومؤشرات كل فرع من فروع النشاط الاقتصادي.
- أجهزة التخطيط: وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتهج التخطيط المركزي، حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المستخلصة من نتائج التشخيص المالي.
- شركات التأمين: لدراسة مدى قدرة المؤسسة على سداد القروض المقدمة إليها، وكذلك في إمكانية التأمين على أنشطتها إذا ما كانت قادرة على الاستمرار في النشاط والنمو وسداد الأقساط، فإن شركات التأمين تعتمد إلى حد كبير على نتائج التشخيص المالي للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بديونها.

#### رابعا: الخيار الاستراتيجي: مفهومه، مساره والعوامل المؤثرة في تحديده

يناقش هذا المحور مفهوم الخيار الاستراتيجي، مساره والعوامل المؤثرة في تحديده على الترتيب.

#### 1. مفهوم الخيار الاستراتيجي:

يعتبر الخيار الاستراتيجي للمؤسسة النقطة الحاسمة التي يمكن للمؤسسة من خلالها اتخاذ القرار المناسب لتنفيذ نشاطاتها، وذلك بعد القيام بالتشخيص المالي حتى تتأكد من أنها قادرة مثلا على اختراق سوق جديدة، اطلاق منتج جديد، التوسيع في قنوات التوزيع للمنتجات الحالية، تكثيف الترويج عليها... الخ.

ويعرّف الخيار الاستراتيجي على أنه: "قرار يقع ضمن اطار عملية صنع القرارات، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، بحيث هذا القرار قد يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة للأداء" □□.

"العملية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، ويمثل أفضل طريق للوصول الى أهداف المؤسسة" □□□.

"هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى" □□□□.

من خلال التعارف السابقة، يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي هو الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها انتقاء بديل استراتيجي يتلاءم وأهدافها المراد تحقيقها، بالنظر الى وضعية المؤسسة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، خصوصا الوضعية المالية التي تعرف عن طريق التشخيص المالي، وكخلاصة نقول:

- تحديد الخيار الاستراتيجي يقع ضمن اطار عملية صنع القرارات بالمؤسسة؛
- نوع الخيار يعتمد على العلاقة بين الأفراد والمؤسسة والبيئة، اضافة الى الأهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء؛
- الخيار الاستراتيجي عملية لتنفيذ إستراتيجية هادفة لتحقيق نشاط المؤسسة.

## 2. مسار الخيار الاستراتيجي:

تمر عملية الاختيار لبديل استراتيجي معين بالمؤسسة عن طريق ثلاث مراحل أساسية، وهي:

- أ - مرحلة إيجاد البدائل: إذ لابد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تكون قابلة للتطبيق، وتتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
- ب - مرحلة تقييم البدائل: وتتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تحديد عدد البدائل الممكنة، ومن ثم تسهيل عملية الاختيار. وتختلف معايير التقييم من مؤسسة إلى أخرى، لكنها تتضمن عادة معايير كمية كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل، ... إلخ، ومعايير نوعية كتقابل البديل

الاستراتيجي مع الأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم البديل الاستراتيجي مع البيئة... إلخ □□□□.

ج - مرحلة اختيار البديل: وتبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم، حيث تتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجهات المؤسسة، فهذه الأخيرة قد تختار بديل استراتيجي واحد أو أكثر، وهذا في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، ويتم ترجيح بديلا مناسباً بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل.

### 3. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

بعد أن تتم عملية تقييم البدائل الإستراتيجية يبقى على المؤسسة إجراء تصفية للوصول إلى توليفة مثالية للاستراتيجيات المتحصل عليها، والذي ينبغي للمؤسسة استخدام عدة معايير تمكّنها في نهاية المطاف من تحديد التوليفة المناسبة لها، حيث تتمثل هذه العوامل فيما يلي □□□□:

- الموارد المالية المتاحة للمؤسسة: عن طريق التشخيص المالي يمكن للمؤسسة أن تعرف وضعيتها المالية بصورة صادقة، وهل يمكن أن توفر الموارد المناسبة، بحيث تستطيع تطبيق الخيار الاستراتيجي أم لا؛
- شدة اقتناع وتمسك الإدارة بالخيارات الإستراتيجية السابقة: بحيث تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيّدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالياً أو تلك التي استخدمت في الماضي القريب؛
- اتجاه الإدارة نحو الخطر: تميل معظم المؤسسات إلى تجنب المخاطرة، بحيث أن غالبيتها تعمد إلى استخدام استراتيجيات ذات مخاطرة محدودة، والتي تكون في الأصل تعديل للاستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسة بدلاً من الغوص في ابتكار استراتيجيات جديدة؛
- التوقيت الملائم للتصرف: يؤثر الوقت كثيراً على تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك حسب توقيت اتخاذ القرار النهائي، والتوقيت الذي

سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال، ومتى سوف تدر الأنشطة الجديدة أرباحا، ومتى تكون العوامل البيئية مساعدة ومناسبة...إلخ؛

- الحصة السوقية للمؤسسة: فبتمتع المؤسسة بحصة كبيرة في السوق يجعلها تستخدم استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة في السوق، إضافة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي تستخدم استراتيجيات مختلفة عن استراتيجيات مؤسسات تملك منتج ضعيف.

### خامسا: كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق التشخيص المالي

تعتبر الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة سلاحا ذو حدين، والتي على أساسها تقوم باختيار ما يناسب وضعيتها وإمكانياتها وأهدافها العامة، وبناءا عليه فإن الخيار الاستراتيجي إما يحرك المؤسسة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف أو يبقئها ثابتة، ولكي تتأكد المؤسسة بأن القرارات التي تتخذها بشأن الخيار الاستراتيجي هي سليمة وفي صالح المؤسسة ينبغي عليها أن تشخص أولا وقبل كل شيء الوضعية المالية لها، لتتمكن من معرفة مدى استعدادها لخوض غمار خيار استراتيجي بديل أم أن حالتها لا تسمح بمثل هذه القرارات، وليس هذا فقط بل إن الأمر يختلف من خيار استراتيجي إلى آخر، وهنا أيضا يمكن من خلال التشخيص المالي للمؤسسة معرفة أي الخيارات مناسبة لها (طبعا مع مراعاة العوامل التي تؤثر في اختيار البدائل الإستراتيجية كما رأينا سابقا). وتتلخص الخيارات الإستراتيجية في ثلاث بدائل رئيسية، هي:

1. إستراتيجية التوسع: تتبع المؤسسة هذا الخيار عندما يكون تشخيصها المالي ايجابيا، أي عندما تكون أنشطتها الحالية ناجحة أو أنها حققت مستوى أعلى مقارنة بالفترة السابقة، وتتمثل إستراتيجية التوسع في النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم المنتج نفسه لكن في أقسام جديدة بالسوق الحالية أو في أسواق جديدة، وذلك بالبحث عن زبائن جد

ومستهلكين محتملين، وأيضاً ابتكار منتجات جديدة من أجل الدخول بها إلى الأسواق الحالية والجديدة. □□□.

2. **إستراتيجية الاستقرار:** وتسمى كذلك بالخيار الحيادي، لما تكون نتيجة التشخيص المالي للمؤسسة ايجابي لكنه يظهر أنها ذات موارد مالية محدودة، بحيث لا تسمح لها باختيار بديل إستراتيجي آخر يتطلب توفير إمكانيات مالية معتبرة، وهذا البديل يناسب المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ على أدائها، وتتجه إلى هذا الخيار إذا اعتقدت أن مستوى الأداء الحالي جيد، أو عندما لا تريد المؤسسة تبني إستراتيجي ذات مخاطرة عالية، فإستراتيجية الاستقرار تعني الاكتفاء بالأنشطة الحالية ومحاولة تطويرها حالما تكون الوضعية المالية للمؤسسة مناسبة □□□□.

3. **إستراتيجية الانكماش:** إن بدائل التوسع والاستقرار تعد خيارات إستراتيجية للمؤسسة التي تكون وضعيتها المالية جيّدة، ولكن في حالة العكس وكون مستوى الأداء لديها متدني فإنه لابد من إتباع إستراتيجية الانكماش، فهي تتلاءم مع واقع أداء المؤسسة، والذي إذ ما استمر هكذا قد يعرضها إلى مخاطر الزوال والانسحاب من السوق، وبالتالي على المؤسسة أن تتبع ما يلي □□□□□:

✓ تخفيض معدل تحقيق الأهداف؛

✓ ضرورة تقليص خطوط الإنتاج غير الربحية، وتقليص أسواقها أو وظائفها؛

✓ التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة ذات التدفق النقدي السلبي.

## خاتمة:

نظرا لما يشهده الاقتصاد الوطني من تحولات كبرى فإنه يستلزم توفر إمكانيات أكبر لمواكبة هذه التطورات من قبل المؤسسات، ولكن يجب أن تكون مثل هذه الإمكانيات وخاصة المالية مبنية على أسس متينة من أجل بلورة خيار إستراتيجي في المستقبل، وهذا لا يكون إلا بالتسيير العقلاني والرشيد للموارد المالية المتاحة، ومتابعة دقيقة لمختلف العمليات بالاعتماد على تقنيات مساعدة لاتخاذ القرار، ومن بين هذه التقنيات نجد تقنية التشخيص المالي الذي يعتمد أساسا على البيانات، وهذه الأخيرة تشكل الأساس لمعظم العمليات التحليلية المتعلقة بالتسيير الجيد داخل المؤسسة، لذلك يجب معرفة طبيعة هذه البيانات، ومحدداتها من أجل فهم مدى المنفعة والدور الذي يمكن أن تؤديه في التشخيص المالي، وتعتبر الميزانية المحاسبية، وحسابات النتائج ومخرجات نظام المحاسبة المالية أهم البيانات المستعملة في التشخيص، ولكن نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها تلك القوائم كافية لأغراض الاستثمار والتمويل وصناعة القرارات المختلفة وتقييم الخيارات الاستراتيجية، ولذلك كان لابد من خضوع تلك البيانات للتحليل بهدف الوقوف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة، ودراسة أسباب نجاحها وفشلها، ويعد التشخيص المالي أداة فعالة في هذا المجال فهو يساعد في تقييم الأداء وفي التخطيط المستقبلي لكافة الأنشطة والاستراتيجيات البديلة.

ومما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- اعتبار التشخيص المالي إجراء تسييري يجب القيام به بصفة دورية لأجل معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وأخذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء؛
- الاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة الموظفة من أجل الحصول على أكبر عائد وأقل مخاطر وتغطية مثلى لالتزاماتها المالية، وبالتالي هيكله متوازنة لميزانيتها؛

- على المؤسسة التحكّم في التكاليف للرفع من نتيجة الاستغلال ومردوديتها التي تؤثر على توازنها المالي، وبالتالي على قدراتها التنافسية؛
- استغلال فائض المؤسسة المالي لتوسيع أنشطتها؛
- الاستفادة من طرق التسيير الحديثة؛
- الاهتمام الدائم بما يجري في المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة للتكيف حسب مقدرتها، ولتفادي عنصر المفاجأة الذي قد يخلط حسابات المؤسسة؛
- تكوين بنك المعلومات يمكن المؤسسة من الحصول على بيانات حقيقية وصحيحة تسمح باتخاذ القرارات اللازمة وبسرعة.



## الهوامش:

<sup>i</sup> - **Michel GLAIS, Le Diagnostic Financier de L'entreprise, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1986, P 07.**

<sup>ii</sup> - نوان كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 115.

<sup>iii</sup> - نفس المكان.

<sup>iv</sup> - **Pierre Conso & Farouk Hemic, Gestion financière de l'entreprise, 11<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2005, P 135.**

<sup>v</sup> - Idem.

<sup>vi</sup> - أنظر:

- **Betrice Guillot, Analyse Financière : Les Outils Du Diagnostic Financier, 8<sup>ème</sup> Edition, Gualino éditeur, France, 2007, P 11.**

- أحمد جميل توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 25.

- وليد ناجي الحياي، محمد عثمان البطمة، التحليل المالي: الإطار النظري وتطبيقاته العملية، ط1، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص ص 19-20.

- كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص 69.

<sup>vii</sup> - **J.C. Mathe, Diagnostic et Dynamique de L'entreprise, Editions Constables Malesherbes, France, 1991, P 67.**

<sup>viii</sup> - **محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل باستخدام البيانات المحاسبية، مؤسسة البنا للخدمات المطبعية وتجارة الورق، مصر، 1995، ص 10.**

<sup>ix</sup> - **زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 11.**

<sup>x</sup> - **عبد الحكيم كراجة، الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 141.**

<sup>xi</sup> - **علي ربابعة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 143.**

<sup>xii</sup> - **زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 11.**

<sup>xiii</sup> - **محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 27-28.**

<sup>xiv</sup> - **علي ربابعة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143.**

- xv - محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 04-05.
- xvi - وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي منهج علمي وعملي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 25-26.
- xvii - جميل توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، 1980، ص 79.
- xviii - **Elie Cohen, Analyse Financière, 6<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1994, P 07.**
- xix - رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 42-44.
- xx - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 207.
- xxi - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 201.
- xxii - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي، ط1، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 98.
- xxiii - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 151.
- xxiv - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-216.
- xxv - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي، ط2، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 104.
- xxvi - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 214.
- xxvii - زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 228.