

## التشخيص المالي ودوره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة

د. البز كلثوم \*

الملخص:

لكي تضمن المؤسسة بقاءها في السوق، سواء على المدى البعيد أو حتى على المدى القصير، لا بد لها من استغلال عناصر الإنتاج بطريقة رشيدة واستعمال أصولها الثابتة بطريقة مثلى بهدف تحقيق أرباح كافية لإعادة تمويل دورة الاستغلال، إذا فالخطوة الأولى التي يمكن للمؤسسة القيام بها هي ضمان دقة المعطيات المحاسبية وصحة الميزانيات وكذا حسابات النتائج، فعند توفير 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 الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة في أبعادها المحاسبية والاقتصادية، ويعمل على تحليل الأخطار 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*

\* أستاذة محاضرة - ب - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة.

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 أفصحت عن واقعا جديدا مع نهاية القرن العشرين، أين عرف الاقتصاد العالمي مظاهر العولمة ببروز أفكار الاندماج والتكامل الاقتصادي وترسيخ ظاهرة المناطق الحرة من جهة، وتوحيد معايير النظم الاقتصادية ليشكل مفهوم اقتصاد السوق كأحد المعالم الرئيسية لهذه التحولات من جهة أخرى. كما عرفت التطبيقات العلمية والتكنولوجية توسعا 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 أنماط جديدة في التسيير خاصة بالمؤسسة الاقتصادية، حيث 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.

وإذا كان هدف المؤسسة الاقتصادية الدائم هو تحقيق الأرباح فإنه عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المسببات والدوافع الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، فمن الناحية الاقتصادية يكون تحقيق الأرباح 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 تمكنها من تحقيق أدنى التكاليف وبالتالي أسعار مرنة بهوامش ربح مريحة، فإذا تحقق ذلك فإن المؤسسة الاقتصادية حتما ستبيع أكثر لأن أسعارها سوف تكون تنافسية، (1) وللوصول إلى هذه النتيجة على المؤسسة أن تبني إستراتيجية للتسيير 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

(1) Michel GLAIS, «Le diagnostique Financier de L'entreprise», 2<sup>ème</sup> édition Economica, (Paris) France, 1986, p 07.

التعرف على حجم التدفقات المالية ونشاطها من خلال دورة الاستغلال وهذا بالاعتماد على معلومات ليست محاسبية فحسب بل مالية واقتصادية، وعليه يمكن طرح التساؤل:

كيف يمكن للمؤسسة أن تتبنى خيارا استراتيجيا عن طريق التشخيص المالي ؟

أولا/ التشخيص المالي: مفهومه، مراحل، أدواته

### 1- مفهوم التشخيص المالي:

لقد استخدم علماء الإدارة المفاهيم المتعلقة بالتشخيص بشكل عام لتطبيقها على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، والتي قد تمثل موقفا غير مرغوب فيه بالنسبة لمتخذ 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 مستخدما في ذلك كل الأساليب التي تساعد على تشخيص الوضعية المالية واكتشاف العلل والأسباب، مستعينا بأراء ذوي الخبرة والمعرفة والأطراف المعنية بموضوع القرار وذلك تمهيدا للوصول إلى اتخاذ الخيار المناسب الذي يكون في نظره أقل تكلفة من الناحيتين المادية والمعنوية مع تحقيق لأهداف المؤسسة (2).

ويهدف التشخيص المالي إلى تحقيق الوضعية المالية للمؤسسة ومساعدة المسيرين في إيجاد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة من أجل تحسين وضعيتها المالية، وبالتالي يمكن تعريف التشخيص المالي على أنه: "عملية تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ذات الطبيعة المالية" (3) وكذلك يمكن تعريف التشخيص المالي على أنه: "تقييما للحالة المالية لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة، والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة، باستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، ويعتبر التشخيص المالي من مهام المسير وهو الركيزة التي يستند عليها في وضع البرامج واتخاذ المالية المستقبلية". (4) من خلال هذين التعريفين نستنتج بأن التشخيص المالي موضوع هام من مواضيع التسيير المالي وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ويعتبر دراسة للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة باستعمال وسائل تختلف

(2) نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة، (عمان) الأردن، 1996، ص 115.

(3) Kamel HAMIDI, «Comment diagnostiquer et Redresser une Entreprise», édition Ressala, Alger, 1979, P 11.

(4) Pierre CONSO, «La gestion financière de l'entreprise», 5<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, (Paris) France, 1979, p 135.

باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل، (5) وهو يمثل الأثر التقدي لإجراءات التسيير وكل التدخلات المالية لمختلف مظاهر النشاط الاقتصادي للمؤسسة، ويتميز التشخيص المالي بمجموعة من الخصائص متمثلة فيما يلي:

- 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؛ (6)
- 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؛ (7)
- التشخيص المالي نشاط مالي يسبق التخطيط المالي، ويلازمه ويتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالات معينة حسب الجهة التي تقوم بعملية التحليل؛ (8)
- 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 (9).

إذا 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 معينة، ولتتمكن من إصدار حكم

(5) ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص 11.

(6) أحمد جميل توفيق، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، (بيروت) لبنان، 1987، ص 25.

(7) وليد ناجي الحيايلي-محمد عثمان، "التحليل المالي"، دار حنين، (عمان) الأردن، 1996، ص ص 19-20.

(8) كنجو عبود كنجو-ابراهيم وهيبي فهد، "الإدارة التحليلية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (عمان) الأردن، 1997، ص 69.

(9) Betrice GUILLOT, «Analyse Financière: Les outils du diagnostic financier», 8<sup>ème</sup> édition, édition Gualino éditeur, (Paris) France, 2007, p 11.



ولكي يحقق المشخص المالي المراحل السابقة عليه مراعاة ما يلي: (13)

• 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 يدني عليها عملية التشخيص، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛

• ألا 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 والمحمور 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 ومدخل التشخيص المالي، فقد أصبحت مناهجه تستخدم في جميع المؤسسات التي تتمتع باستقلالية مالية وبمختلف أشكالها.

2- أدوات التشخيص المالي: يهدف المشخص المالي من خلال مهامه إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك لتحسين الوضع في المستقبل وضمان استمرار التسيير الفعال، عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها، والتي يمكن شرحها فيما يلي:

- تحليل الهيكل المالي: وهو ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي أو المردودية، وذلك اعتمادا على المنظور المالي المرتكز على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق، أو المنظور الوظيفي المرتكز على المفهوم الوظيفي للمؤسسة والفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.

- تقييم النشاط والنتائج: هذه الأداة متعلقة بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة نشاطها على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير وهي أرصدة توضح المراحل التي تشكل من خلالها الربح أو

(12) أحمد جميل توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(13) Elie COHEN, «Analyse financière», 3<sup>ème</sup> édition, édition Economica, (Paris) France, 1994, p 07.

الخسارة، ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، ومن ثم يمكن تصور الحلول والإجراءات التي تبقى على الوضع أو تحسينه حسب كل حالة.

- تقييم المردودية: وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة من الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل وقرارات الاستثمار.

- تحليل التدفقات المالية: تعتبر هذه الأداة الأكثر تطورا مقارنة بالتحليل الوظيفي والتحليل الذمي، حيث يمكن باستخدام جداول التدفقات المالية تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض، كما يحتوي هذا التحليل على مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي التي لها دور في اتخاذ بعض القرارات المساعدة في تقييم الإستراتيجية من طرف المؤسسة.

### ثانيا/ أنواع التشخيص المالي

تنوع مداخل التشخيص المالي وفقا للأغراض المقصودة من التشخيص المالي وطبيعة نوع المعلومات المتوفرة والسمات الشخصية للشخص المالي وغيرها، والأنواع التالية تشكل أساس التشخيص المالي الحديث وهي تكمل بعضها: (14)

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 لكنه يظل بحاجة لأن يدعم بالتشخيص الأفقي وباستخراج المركز النسبي.

ب- التشخيص الأفقي: ينطوي على دراسة تغيرات كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند زيادة أم نقصانا بمرور الزمن، وهكذا فإن هذا النوع من التشخيص ديناميكي لأنه يبين 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.

(14) عبد الغفار حنفي، "الإدارة المعاصرة ومدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، (القاهرة)

مصر، 1979، ص 77.

ت- تشخيص المركز النسبي: يتم ذلك عن طريق مقارنة الذنب الخاصة بالمؤسسة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وتؤدي هذه المقارنة إلى اكتشاف انحرافات أداء المؤسسة عما هو سائد في الصناعة، وعندها يمكن للإدارة من القيام بتقييم أداء المؤسسة، تقييم ربحية المؤسسة في أصولها المختلفة، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة. ومن حيث الأهداف تقسم مداخل التشخيص المالي إلى أربعة وهي: (15)

أ- تحليل الاستثمار: يسلك هذا المدخل فئة المستثمرين ممثلة بالمساهمين الحاليين والمحتملين والذين يهمهم 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 الأجلين القصير والطويل وذلك بقصد الحصول على:

- 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.

ت- 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 المذشورة وهي ذات طبيعة تفصيلية كما أنها تقديرية في الغالب في سجلات محاسبة التكاليف أو المحاسبة الإدارية.

إن الاستعمالات الواسعة للتشخيص المالي جعلت منه مجال اهتمام الكثيرين رغم اختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها، والأطراف التي تستفيد من التشخيص المالي هي إدارة المؤسسة، العمال، المساهمون، الدائنون، الموردون، العملاء، البنوك،

(15) محمد مطر، "التحليل المالي والائتماني"، دار وائل للنشر، (عمان) الأردن، 2000، ص ص



(16) وهناك أيضا جهات أخرى متمثلة في الغرف التجارية والصناعية، أجهزة التخطيط، شركات التأمين. (17)

### ثالثا/الخيار الإستراتيجي: مفهومه، مراحل، العوامل المؤثرة فيه

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 على مثلا: اختراق سوق جديدة، اطلاق منتج جديد، التوسيع في قنوات التوزيع للمنتجات الحالية، تكثيف الترويج عليها،...الخ. ويعرف الخيار الاستراتيجي على أنه: "قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، بحيث هذا القرار قد يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة للأداء". (18) ويعرف كذلك على أنه "العملية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة". (19) وهو أيضا عبارة عن "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتحديات الخارجية لها من جهة أخرى". (20) من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي هو الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها انتقاء بديل استراتيجي يتلاءم وأهدافها المراد تحقيقها بالنظر إلى وضعية المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية خصوصا الوضعية المالية التي تعرف عن طريق التشخيص المالي.

2- مراحل الخيار الاستراتيجي: تمر عملية الاختيار لبديل استراتيجي معين بثلاث مراحل أساسية وهي: (21)

أ- مرحلة إيجاد البدائل: إذ لا بد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي

(16) رضوان وليد العمار، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 1997، ص ص 42-44.

(17) حسين لبيمي-عثمان خلف، "سلسلة التسيير المالي والتحليل المالي"، ج 1، الجزائر، ص 03.

(18) مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000، ص 207.

(19) كاظم تزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2004، ص 201.

(20) محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2002، ص 98.

(21) فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000، ص 151.

تكون قابلة للتطبيق، وتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

ب- مرحلة تقييم البدائل: وتتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها الى تحديد عدد البدائل الممكنة، ومن ثم تسهيل عملية الاختيار. وتختلف معايير التقييم من مؤسسة الى أخرى لكنها تتضمن عادة معايير كمية كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل،... الخ، ومعايير نوعية كتقابل البديل الاستراتيجي مع الاهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم البديل الاستراتيجي مع البيئة،... الخ.

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

### 3- العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي: وتمثل فيما يلي: (22)

• 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 الادارة بالخيارات الاستراتيجية السابقة: بحيث تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالي أو تلك التي استخدمت في الماضي القريب؛

• اتجاه الادارة نحو الخطر: تميل معظم المؤسسات الى تجنب المخاطرة، بحيث أن غالبيتها تعتمد إلى استخدام استراتيجيات ذات مخاطرة محدودة والتي تكون في الاصل تعديل للاستراتيجيات المستخدمة من طرف المؤسسة؛

• التوقيت الملائم للتصرف: يؤثر الوقت كثيراً على تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة امام المؤسسة، وذلك حسب توقيت اتخاذ القرار النهائي والتوقيت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال ومتى سوف تدر الأنشطة أرباحاً؛

• الحصة السوقية للمؤسسة: فبتمتع المؤسسة بحصة كبيرة في السوق يجعلها تستخدم استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محدودة، إضافة إلى أن المؤسسات القوية تستخدم استراتيجيات مختلفة عن باقي المؤسسات.

رابعاً/ كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق التشخيص المالي:

يكمن دور التشخيص المالي عند تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة في عدة

(22) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-216.

خطوات منها تحليل القوائم المالية ومعرفة العلاقة بين مضمانيها 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 ويساعد التشخيص المالي في تقييم أداء الإدارات في المؤسسة ويحدد مدى كفاءتها في الحصول على عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها، وبالتالي يساهم في ترشيد عملية اختيار الخيارات الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (23)

إذا يعتبر التشخيص المالي إحدى ركائز عملية التخطيط المالي للمؤسسة فقصده إيجاد الخيار الاستراتيجي المناسب، وهو منطلق العملية ونقطة بدايتها فحتى يتمكن المدير من وضع الخطط المالية لا بد من معرفة المركز المالي للمؤسسة، فالتشخيص المالي هو وسيلة المدير المالي لمعرفة قدرات مؤسسته المالية والإدارية وكذا الإستراتيجية. (24) وبالتالي يساعد التشخيص المالي في الإجابة على كافة التساؤلات التي تطرحها كافة الجهات المستفيدة من القوائم المالية. ويمكن القول أن أهمية التشخيص المالي في عملية اختيار الخيار الاستراتيجي تظهر في النقاط التالية: (25)

- أ- يعتبر أحد مهام المدير في المؤسسات المختلفة ويساعد في أداء مهمة تقييم البدائل الإستراتيجية بشكل فعال؛
- ب- تستخدمه الجهات المستفيدة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها، حيث توضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات؛
- ت- يساعد التشخيص المالي في تقييم الأداء المنصرم من ناحية ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية من ناحية أخرى، ويساعد على اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة؛
- ث- يساعد في تقييم المؤسسات تقييماً مالياً شاملاً، ويمكن من خلاله الحكم عليها بالاستمرارية في نشاطها؛
- ج- يعتبر التشخيص المالي أداة فعالة لزيادة فعالية عملية التدقيق.

(23) محمود عبد الحليم الخلايلة، "التحليل باستخدام البيانات المحاسبية"، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004، ص 10.

(24) زياد رمضان، "أساسيات التحليل المالي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 1998، ص 11.

(25) عبد الحكيم كراجة، "الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 141.

ومن أجل اعتماد التشخيص المالي في عملية تقييم الخيارات الإستراتيجية بالمؤسسة لابد من مراعاة ما يلي: (26)

- تحديد الهدف الذي يسعى إليه المشخص المالي وتحديد الفترة التي سيتم فيها تحليل القوائم المالية؛
- اختيار أسلوب وأداة التحليل الأنسب للتعامل مع المشكلة موضع البحث؛
- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجتمع لدى المشخص المالي لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب؛
- اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج عليه ويمكن استخدام أكثر من معيار؛
- تحديد وتحليل الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على درجة الانحراف بالأرقام؛
- وضع التوصيات المناسبة بشأن نتائج التشخيص.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة هي تلك التي تدخل ضمن دائرة البدائل الموجودة بعد القيام بالتشخيص المالي، والتي على أساسها تقوم المؤسسة باختيار ما يناسب وضعيتها وإمكانياتها وأهدافها العامة، وبناء عليه فإن الخيار الاستراتيجي إما يحرك المؤسسة إلى الإمام أو يجعلها تتراجع إلى الخلف أو يبقيها ثابتة، ولكي نتأكد المؤسسة بأن القرارات التي تتخذها بشأن الخيار الاستراتيجي هي سليمة وفي صالح المؤسسة ينبغي عليها أن تشخص أولاً وقبل كل شيء الوضعية المالية لها، لتتمكن من معرفة مدى استعدادها لمخوض 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 أيضاً يمكن من خلال التشخيص المالي للمؤسسة معرفة أي الخيارات مناسبة لها (طبعاً مع مراعاة العوامل التي تؤثر في اختيار البدائل الإستراتيجية). ويمكن تلخيص الخيارات الإستراتيجية في ثلاث بدائل رئيسية هي:

1- إستراتيجية التوسع: تتبع المؤسسة هذا الخيار عندما يكون تشخيصها المالي إيجابياً أي عندما تكون أنشطتها الحالية ناجحة أو أنها حققت مستوى أعلى مقارنة بالفترة السابقة، وتمثل إستراتيجية التوسع في النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن

(26) علي ربيعة وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000، ص 143.

خلال تقديم المنتج نفسه لكن في أقسام جديدة بالسوق الحالية أو في أسواق جديدة وذلك بالبحث عن زبائن جدد أو مستهلكين محتملين، وأيضا ابتكار منتجات جديدة من أجل الدخول بها إلى الأسواق. (27)

2- إستراتيجية الاستقرار: وتسمى كذلك بالخيار الحياضي، أما تكون نتيجة التشخيص المالي للمؤسسة ايجابي لكنه يظهر أنها ذات موارد مالية محدودة بحيث لا تسمح لها باختيار بديل استراتيجي آخر يتطلب توفير امكانيات مالية معتبرة، وهذا البديل يناسب المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة فتحافظ على أدائها وتجه إلى هذا الخيار إذا اعتقدت أن مستوى الاداء الحالي جيد، أو عندما لا تريد المؤسسة تبني استراتيجية ذات مخاطرة عالية في استراتيجية الاستقرار تعني الاكثفاء بالأدشطة الحالية ومحاولة تطويرها حالما تكون الوضعية المالية للمؤسسة مناسبة. (28)

3- إستراتيجية الانكماش: إن بدائل التوسع والاستقرار تعد خيارات إستراتيجية للمؤسسة التي تكون وضعيتها المالية جيدة، ولكن في حالة العكس وكون مستوى الأداء لديها متدني فإنه لا بد من إتباع إستراتيجية الانكماش فهي تتلاءم مع واقع أداء المؤسسة والذي إذا ما استمر هكذا قد يعرضها إلى مخاطر الزوال، وبالتالي على المؤسسة أن تقلص خطوط الإنتاج غير الربحية وتركز في قراراتها على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة ذات التدفق النقدي السلبي. (29)

#### 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

(27) محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2004، ص 104.

(28) نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004، ص 214.

(29) زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2005، ص 228.

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 مخرجات 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 الإستراتيجية، لذلك كان لا بد من خضوع تلك البيانات للتحليل بهدف الوقوف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة ودراسة أسباب نجاحها وفشلها، وبعد التشخيص المالي أداة فعالة في هذا المجال فهو يساعد في تقييم الأداء وفي التخطيط المستقبلي لكافة الأنشطة والاستراتيجيات البديلة.

### قائمة المراجع

أولاً/ الكتب باللغة العربية:

- 01- الحسيني فلاح - حسن، "إدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000.
- 02- الحيايي وليد ناجي-عثمان محمد، "التحليل المالي"، دار حنين، (عمان) الأردن، 1996.
- 03- الحيايي وليد ناجي، "الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي منهج علمي وعملي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2004.
- 04- الخلايلة محمود عبد الحليم، "التحليل باستخدام البيانات المحاسبية"، (عمان) الأردن، 2004.
- 05- الخفاجي نعمة عباس، "الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2004.
- 06- لدوري زكرياء مطمك، "إدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2005.
- 07- الركابي كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2004.
- 08- الصميدعي محمود جاسم، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2002.
- 09- الصميدعي محمود جاسم، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2004.
- 10- العمار رضوان وليد، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار المسيرة للطباعة والنشر

- والتوزيع، (عمان) الأردن، 1997.
- 11- توفيق أحمد جميل، "أساسيات الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، (بيروت) لبنان، 1987.
- 12- حنفي عبد الغفار، "الإدارة المعاصرة ومدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، (القاهرة) مصر، 1979.
- 13- دادي عدون نا صر، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.
- 14- ربيعة علي وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000.
- 15- رمضان زياد، "أساسيات التحليل المالي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، (عمان) الأردن، 1998.
- 16- سالم مؤيد سعيد، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000.
- 17- عاطف زاهر عبد الرحيم، "إدارة العمليات النقدية والمالية: بين النظرية والتطبيق"، دار الريا للناشر، عمان (الأردن)، 2008.
- 18- عبود كنجو كنجو-فهد إبراهيم وهيبي، "الإدارة التحليلية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (عمان) الأردن، 1997.
- 19- كراجة عبد الحكيم، "الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2000.
- 20- كدعان نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة، (عمان) الأردن، 1996.
- 21- لبيمي حسين- خلف عثمان، "سلسلة التسيير المالي والتحليل المالي"، الجزء الأول.
- 22- مطر محمد، "الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، (عمان) الأردن، 2005.
- 23- مطر محمد، "التحليل المالي والائتماني"، دار وائل للنشر، (عمان) الأردن، 2000.
- ثانيا/ الكتب باللغة الأجنبية:

01 - COHEN Elie, « Analyse financière », 3<sup>ème</sup> édition, édition Economica, (Paris) France, 1994.

02 - CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise », 5<sup>ème</sup>

éditon, édition Dunod, (Paris), France, 1979.

03 - GLAIS Michel, «**Le diagnostique Financier de L'entreprise**», 2<sup>ème</sup> édition Economica, (Paris), France, 1986. Kamel HAMIDI, «**Comment diagnostiquer et Redresser une Entreprise**», édition Ressala, Alger, 1979.

04 - GUILOT Betrice, «**Analyse Financière: Les outils du diagnostique financier**», 8<sup>ème</sup> édition, édition Gualino éditeur, (Paris) France, 2007.