السنة الاولى ماستر محاسبة ومالية — المركز الجامعي - ميلة — مقياس التسيير المالي المعمق -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير — السداسي 1

السنة 2025-2026

المحور الثاني

جدول حسابات النتائج

التحليل المالي لا ينحصر في دراسة الميزانية، بل يجب دراسة جدول حسابات النتائج كونه يعطي صورة واضحة عن كيفية تشكل النتيجة الصافية، وذلك من خلال حساب الفرق بين المصاريف والإيرادات المحققة خلال دورة ما، ولأن تحقيق الأرباح ينقل المؤسسة إلى وضعيات متقدمة مع مرور الزمن، فان البحث عن كيفية تشكل النتيجة يعتبر ركيزة هامة للمسير المالي من أجل تحديد المسار الذي يتوجب على المؤسسة أن تسلكه.

1. تعريف جدول حساب النتيجة:

يعرف النظام المحاسبي المالي جدول حسابات النتائج بأنه بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية، الهدف منه الحصول على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحا أو خسارة.

يسمح الجدول بتحديد ثلاث مستويات من النتائج:

- النتيجة العملياتية: وهي النتيجة المرتبطة بالنشاط العادي أو الاستغلالي للمؤسسة؛
- النتيجة المالية: وهي النتيجة المرتبطة بالنشاط المالي للمؤسسة؛
- النتيجة غير العادية (الاستثنائية): ترتبط بالنشاط الاستثنائي للمؤسسة.

هذه النتائج الثلاث تنشأ عن الفروق الجزئية بين بعض النتائج والأعباء، وتراكم الفروق الفروق الثلاثة الجزئية يشكل النتيجة.

2. أنواع جدول حساب النتيجة:

حسب النظام المحاسبي المالي يمكن عرض جدول حسابات النتائج وفق طريقتين:

- **جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة(الملحق 01):** وهو الأكثر استعمالا، يعرض الجدول معلومات مفصلة حول الأعباء والنواتج كما وردت في مدونة الحسابات التي نص عليها النظام المحاسبي المالي؛
- **جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة(الملحق 02):** حيث تصنف التكاليف حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة من وظيفة إنتاجية، تجارية، إدارية وبحث وتطوير.

إذن فالفرق بين الجدولين يكمن في طريقة عرض النواتج(حسابات المجموعة 07) والأعباء(حسابات المجموعة 06) المتعلقة بدورتي الاستغلال والاستثمار.

3. أهداف تحليل النتيجة: الهدف من تحليل النتيجة متعدد الأوجه فهو يسمح بـ:

- ✓ قياس ربحية المؤسسة؛
- ✓ تقييم الأداء المالي ومراقبة الانحرافات؛
- ✓ أهداف متعلقة بالتوازن المالي؛
- ✓ أهداف متعلقة بالرقابة الداخلية والخارجية.

محتوى فصول حساب النتائج

حساب النتائج (حسب الطبيعة)

الفترة من ..... إلى.....

	N
المبيعات و المنتوجات الملحقة	70
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع	72
الإنتاج المثبت	73
إعانات الاستغلال	74
1 – إنتاج السنة المالية	
المشتريات المستهلكة	60
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى	61 و 62
2 – استهلاك السنة المالية	
3 – القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)	
أعباء المستخدمين	63
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	64
4 – إجمالي فائض الاستغلال	
المنتجات العملياتية الأخرى	75
الأعباء العملياتية الأخرى	65
المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	68
استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات	78
5 – النتيجة العملياتية	
المنتوجات المالية	76
الأعباء المالية	66
6 – النتيجة المالية	

7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)	
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	695 و 698
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	692 و 693
مجموع منتجات الأنشطة العادية	
مجموع أعباء الأنشطة العادية	
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية	
عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)	77
عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)	67
9 - النتيجة غير العادية	
10 - صافي نتيجة السنة المالية	
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1)	
11 - صافي نتيجة المجموع المدمج (1)	
و منها حصة ذوي الأقلية (1)	
حصة المجمع (1)	

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة.

تحليل جدول حسابات النتائج

أولا: التحليل من خلال بنود جدول حسابات النتائج

- **رقم الأعمال:** هو الإيراد المتولد عن الأنشطة الأساسية ويتحدد حسب الحصة السوقية وتبعا لمدى سيطرة المؤسسة على السوق حيث يترجم العلاقة بين المؤسسة والعملاء في السوق.

أ. **انواع رقم الأعمال:** يختلف رقم الأعمال في المؤسسات باختلاف نوع النشاط الذي تزاوله هذه المؤسسات حيث نجد:

- **رقم الأعمال التجاري:** وهو الإيراد الناتج عن الأنشطة التجارية، فإذا كانت المؤسسة تجارية فإن هذا العنصر يشكل بأكمله رقم الأعمال
- **رقم الأعمال الإنتاجي:** وهو الإيراد الناتج عن بيع المؤسسة لمنتجاتها التي قامت بتصنيعها اعتمادا على قدراتها الإنتاجية ويعبر عن الطبيعة الصناعية للمؤسسة
- **رقم الأعمال الخدمي:** وهو الإيراد الناتج عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء، إذ تتألف من منتجات ذات طبيعة خاصة فأغلبها غير قابل للتخزين

ب.**استخدامات رقم الأعمال في التحليل:** يمكن استخدام رقم الأعمال في التحليل كما يلي:

❖ **قياس معدل نمو النشاط:** يمكن حساب نمو المؤسسة باستخدام الارتفاع في رقم الأعمال خارج الرسم مع مراعاة أثر التضخم النقدي على رقم الأعمال ويمكن حساب معدا نمو نشاط المؤسسة بالصيغة التالية:

معدل نمو نشاط المؤسسة = رقم الأعمال في السنة n+1 / رقم الأعمال في السنة n

❖ **قياس القدرة التنافسية:** يستخدم رقم الأعمال في قياس القدرة التنافسية للمؤسسة حيث إذا استخدمت المؤسسة أدواتها وخاصة السعر لمواجهة المنافسين والمنتجات البديلة بشكل فعال فإن ذلك ينعكس على رقم الأعمال

❖ **قياس فعالية الوظائف التسويقية:** تعتبر الوظيفة التسويقية واجهة المؤسسة في السوق ويتمثل دورها في تسويق المنتجات وتسيير العلاقات مع العملاء والمنافسين ومختلف المتعاملين، ففي بعض الأحيان تقع أخطاء على المستوى التسويقي نتيجتها الانخفاض في رقم الأعمال رغم التسيير المحكم في الوظائف الأخرى.

❖ **قياس المكانة التسويقية:** إذا أجرينا عملية مقارنة بسيطة بين رقم أعمال المؤسسة ورقم أعمال المنافسين باستخدام النسب يمكن حينها قياس وضعية المؤسسة السوقية مقارنة بالمنافسين ويمكن تصنيف المؤسسة إن كانت مهيمنة على السوق أو هامشية أو ضعيفة أو منافسة.

1. انتاج السنة المالية: يخص هذا المؤشر المؤسسات الصناعية التي تمارس أنشطة تحويلية أو خدماتية، ويعد إنتاج السنة المالية مؤشرا هاما على القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

2. استهلاك السنة المالية: ويشمل المشتريات المستهلكة بالاضافة الى الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى.

- **هامش الربح الاجمالي (حسب الوظيفة):** يستخدم في المؤسسات التجارية أو المؤسسات الصناعية التي نشاطا تجاريا، ويقيس قدرة المؤسسة عمى تحقيق الربح من خلال إعادة بيع البضائع، كما يقيس علاقة المؤسسة مع متعامليها.

3. القيمة المضافة: يعبر هذا الرصيد عن القيمة الإضافية التي قدمتها المؤسسة من خلال نشاطها الأساسي، ويساعد رصيد القيمة المضافة في تحليل مختلف الوضعيات المالية ومن بين استخداماته نجد:

أ. **قياس نمو المؤسسة:** يستخدم رصيد القيمة المضافة في قياس نمو المؤسسة خصوصا في القطاعات الصناعية والخدمية وذلك اعتمادا على العلاقة التالية:

معدل النمو = (القيمة المضافة للسنة n – القيمة المضافة للسنة n–1) / القيمة المضافة للسنة n -1

إن تسجيل معدل نمو مرتفع لا يعني بالضرورة أن معدل النمو هذا هو معدل نمو ذو مردودية بمعنى أنه يحسن من مردودية المؤسسة (وهو أخد عيوب هذا المؤشر)، ومن أجل تدارك هذا العيب تم وضع نموذج آخر لقياس نمو المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار مردودية المؤسسة وهذا النموذج يعتمد على مؤشر يسمى مؤشر التوازن الاقتصادي، ويحسب كما يلي:

مؤشر النمو الاقتصادي = القيمة المضافة المباشرة / تكلفة الهيكل الانتاجي

❖ **القيمة المضافة المباشرة:** وهي الفرق بين القيمة السوقية للسلع والخدمات المنتجة والاستهلاكات المباشرة ممثلة بقيمة المواد والخدمات المستخدمة

❖ **تكلفة الهيكل الإنتاجي:** وهي تكلفة الوسائل الانتاجية التي استخدمت في تحقيق القيمة المضافة المباشرة

❖ ويمكن التمييز بين ثلاث حالات لمؤشر التوازن الاقتصادي:

✓ **مؤشر التوازن الاقتصادي أقل من الواحد:** وهي حالة خلل في التوازن

✓ **مؤشر التوازن الاقتصادي يساوي الواحد:** و هي حالة التوازن

✓ **مؤشر التوازن الاقتصادي أكبر من الواحد:** تتمثل هذه الحالة في وضعية النمو، حيث أن النشاط يولد قيمة مضافة مباشرة تغطي تكاليف الوسائل الانتاجية وهو ما يسمح للمؤسسة بمواصلة النمو بفضل المردودية التي يحققها النشاط

ب.قياس الوزن الاقتصادي للمؤسسة: تعبر القيمة المضافة عن الوزن الاقتصادي للمؤسسة، وكذا للنشاط والقطاع الذي تنشط فيه وذلك من خلال مدى مساهمتها في الناتج الداخلي الخام، حيث أن الناتج الداخلي الخام هو عبارة عن مجموع القيم المضافة للمؤسسات المحلية العاملة داخل التراب الوطني سواء كانت مؤسسات وطنية أو أجنبية، وعليه يمكن قياس الوزن الاقتصادي من خلال العلاقة التالية:

الوزن الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية = القيمة المضافة للمؤسسة/ الناتج الداخلي الخام

4. الفائض الإجمالي للاستغلال: يعبر هذا الرصيد عن التدفقات الحقيقية لدورة الاستغلال، أي الفرق بين الإيرادات المحصلة أو التي ستحصل في الأجل القريب والمصاريف المسددة أو التي ستسدد في الأجل القريب، أي أنه يقيس الثروة المالية المحققة عن طريق النشاط الأساسي، ومن بين استخدامات الفائض الإجمالي للاستغلال في التحليل نجد:

- **يقيس هذا المؤشر الكفاءة الصناعية والإنتاجية للمؤسسة**
- **يقيس قدرة دورة الاستغلال على توليد الفوائض**
- **يعتبر مؤشرا استراتيجيا هاما يعتمد عليه بشكل أساسي في اتخاذ قرارات تغيير النشاط، أو الاستمرار فيه أو الانسحاب منه**

5. النتيجة العملياتية (نتيجة الاستغلال): وهي رصيد دورة الاستغلال، أي الفارق بين إيرادات الاستغلال ومصاريف الاستغلال ويتم حسابها انطلاقا من الفائض الإجمالي للاستغلال

تعبر نتيجة الاستغلال عن قدرة المؤسسة على توليد الفوائض وتكوين الثروة الإجمالية وتعطي قراءة واضحة حول كيفية تشكيل النتيجة، إذ تتحول إلى نتيجة صافية بعد تغطية مصاريف العمليات المالية والاستثنائية والضرائب كما تعبر عن مجموع الأرصدة الوسيطية للتسيير التي تم حسابها قبلها.

6. النتيجة المالية: تمثل النتيجة المالية رصيد العمليات المالية الناتجة عن عمليات الاستدانة والمتمثلة في المصاريف المالية المرتبطة بعمليات الاقراض والإيرادات المالية المتولدة عن التوظيفات المالية.

تساعد النتيجة المالية في مراقبة أداء المؤسسة من النواحي المالية وبالتالي يمكن مراقبة الحدود القصوى لعمليات الاستدانة بناء على مؤشر النتيجة المالية وبالتاي فالنتيجة المالي تسهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات التمويلية.

7. النتيجة العادية قبل الضرائب: تتكون من النتيجة العملياتية والنتيجة المالية وبالتالي فهي تسمح بقياس تأثير السياسة المالية للمؤسسة على نتيجتها العملياتية.

8. **النتيجة الصافية للانشطة العادية:** تتكون من النتيجة العادية قبل الضرائب مخصوما منها الضرائب الواجب دفعها والمؤجلة.

9. **النتيجة غير العادية (الاستثنائية):** تمثل النتيجة الاستثنائية الفرق بين الإيرادات والمصاريف ذات الطابع الاستثنائي وتتضمن مختلف العمليات التي يتم تصنيفها ضمن عمليات **خارج الاستغلال والاستثمار.**

إن الدور الذي يقتصر عليه هذا المؤشر يتمثل في تقدير العمليات خارج الاستغلال، وبالتالي يمكن توجيه النشاط في المستقبل إلى ميادين أكثر مردودية.

10. **النتيجة الصافية** : هو ما تبقى تحت تصرف المؤسسة بعد خصم ضريبة الأرباح.

تحليل جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة

سنقوم ببيان كيفية تحليل جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة فيما يلي:

1. **تعريف جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة:** بالإضافة إلى النموذج الأول من جدول حسابات النتائج (جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة) أقر النظام المحاسبي المالي للمؤسسات الاقتصادية إمكانية إعدادها لنموذج ثان يوضع ضمن الملاحق المالية للمؤسسة يسمى بجدول حسابات النتائج حسب الوظيفة، وهو نموذج يصف أعباء الاستغلال حسب الوظيفة التي تنتمي إليها، باعتبار أنه يمكن تجميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في شكل وظائف على غرار نشاط الشراء الذي ينتمي لوظيفة التمويل، نشاط البيع الذي ينتمي لوظيفة التسويق، نشاط التحويل الذي ينتمي لوظيفة الإنتاج، وغيرها، مع العلم أن هذا النموذج يعتبر نموذجا إضافيا وليس إلزاميا، ولا يمكنه تعويض النموذج الأول الذي يعتبر نموذجا إجباريا على المؤسسة.

حساب النتائج (حسب الوظيفة)
الفترة من ..... إلى.....

مثلا

	ملاحظة	N	N - 1
رقم الأعمال			
كلفة المبيعات			
هامش الربح الإجمالي			
منتجات أخرى عملياتية			
التكاليف التجارية			
الأعباء الإدارية			
أعباء أخرى عملياتية			
النتيجة العملياتية			
تقديم تفاصيل الأعباء حسب الطبيعة			
(مصاريف المستخدمين المخصصات للاهتلاكات)			
منتجات مالية			
الأعباء المالية			
النتيجة العادية قبل الضريبة			
الضرائب الواجبة على النتائج العادية			
الضرائب المؤجلة على النتائج العادية (التغيرات)			
النتيجة الصافية للأنشطة العادية			

الأعباء غير العادية			
المنتوجات غير عادية			
النتيجة الصافية للسنة المالية			
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتائج الصافية (1)			
النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)			
منها حصة ذوي الأقلية (1)			
حصة المجمع (1)			

(1) لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة

2.جدول التوزيع الوظيفي لأعباء الاستغلال: يسمح هذا الجدول للمؤسسات التي لا تستخدم المحاسبة التحليلية بالحصول على تصنيف لأعباء الاستغلال حسب الوظيفة بالاعتماد على معطيات المحاسبة العامة مما يمكنها من إعداد جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة، ويكون هذا الجدول على النحو التالي:

أعباء الاستغلال	وظيفة الشراء	وظيفة الإنتاج	وظيفة التوزيع	الوظيفة الإدارية
ح/60* المشتريات المستهلكة **ح/61 الخدمات الخارجية** **ح/62 الخدمات الخارجية الأخرى**				
ح/63 مصاريف المستخدمين				
ح/64 ضرائب ورسوم				
ح/68 مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة				

ملاحظة: بالنسبة للمؤسسة التجارية يتم حذف وظيفة الإنتاج مع الحفاظ على باقي الوظائف

عند مقارنة جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة مع الجدول حسب الوظيفة يتبين أن الاختلاف بين النموذجين يظهر أساسا في كيفية تسجيل النواتج والأعباء المرتبطة بالعمليات والأنشطة الاستغلالية، أي قبل حساب النتيجة الاستغلالية، حيث يتم تجميع الأعباء حسب الوظيفة التي تنتمي إليها، وبصفة عامة فإن النتيجة الاستغلالية في النموذج الثاني تساوي مجموع نواتج الوظائف مطروحا منها مجموع أعباء مختلف الوظائف.

ملاحظة: الهامش الإجمالي، أو هامش الربح الإجمالي يمثل الفرق بين رقم الأعمال أو المبيعات وتكلفة المبيعات ويتم حسابه على النحو التالي:

❖ **بالنسبة للمؤسسات التجارية:**

الهامش الإجمالي = المبيعات ح/70 – تكلفة المبيعات

مع العلم أن:

تكلفة المبيعات = تكلفة شراء البضاعة المباعة ح/60 + مجموع أعباء وظيفة الشراء

تكلفة شراء البضاعة المباعة ح/60 = مشتريات المدة + مخزون بداية المدة – مخزون نهاية المدة

❖ **بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية:**

الهامش الإجمالي = المبيعات ح/70 – تكلفة المبيعات

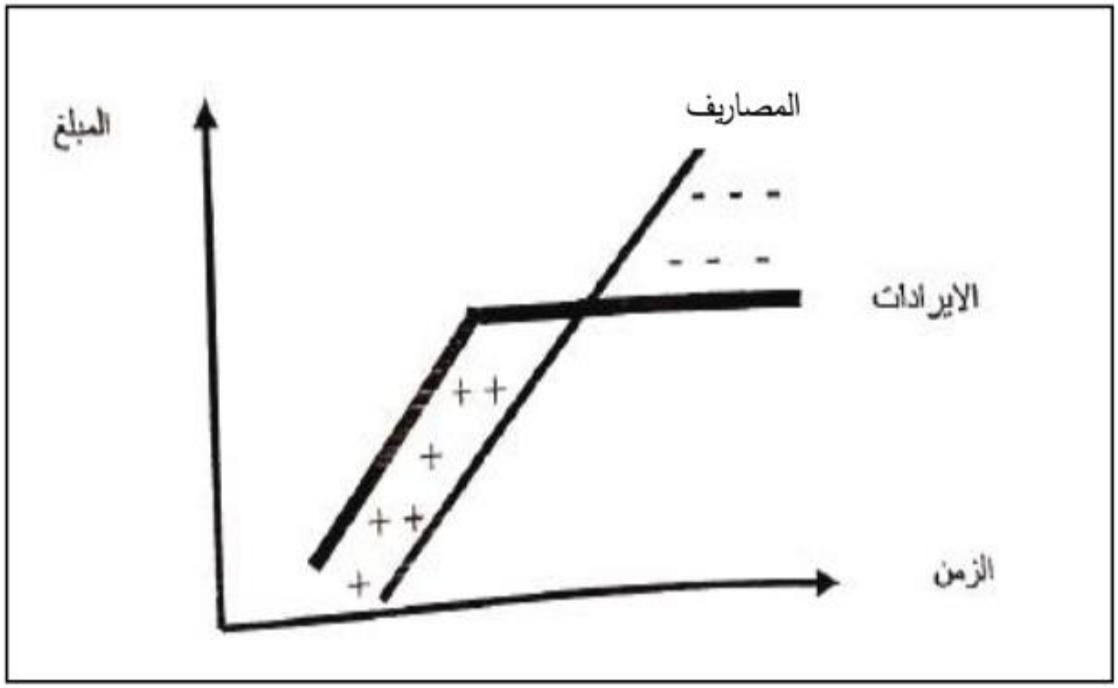
تكلفة المبيعات = مواد أولية مستهلكة ح/60 + مجموع أعباء وظيفة الشراء + مجموع أعباء وظيفة الإنتاج – الإنتاج المخزن ح/72 – الإنتاج الثابت ح/73 – إعانات الاستغلال ح/74

ثانيا: التحليل باستخدام أثر المقص

أخذت تسميتها من الصورة التي يتخذها الشكل البياني لهذه الآلية، وهي تقنية بسيطة تساعد على مراقبة الإيرادات والمصاريف وأثر ذلك على النتيجة، تتميز هذه التقنية بكونها توفر للمحلل المالي نظرة مبسطة عن الكيفية التي تطورت بها النتيجة خلال الدورة الحالية أو الدورات السابقة، كما تساعد على فهم المنحنى الذي تتطور به النتيجة مستقبلا.

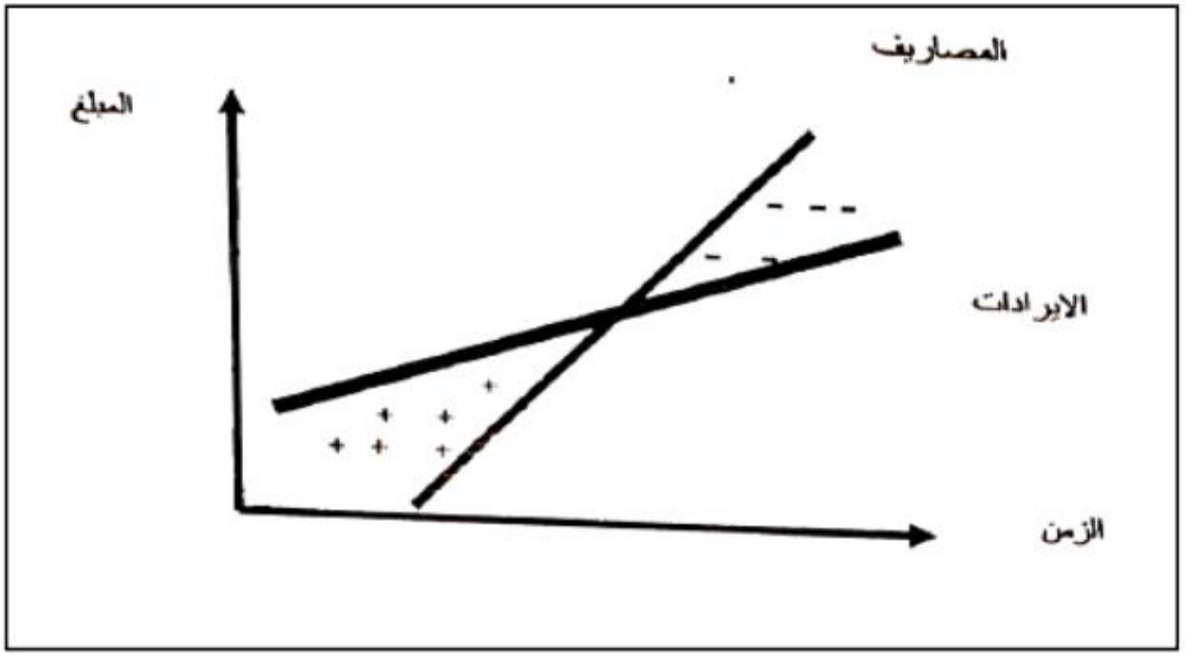
1. **الحالات المرضية غير المرغوب فيها:** نميز خمس حالات شائعة:

أ. حالة توقف نمو الإيرادات واستمرار ارتفاع التكاليف: حالة الإيرادات والمصاريف تكون جيدة بحيث ينموان بشكل متوافق يضمن نتائج جيدة، إلى أن يتوقف نمو الإيرادات بينما تستمر المصاريف في النمو بنفس الوتيرة.



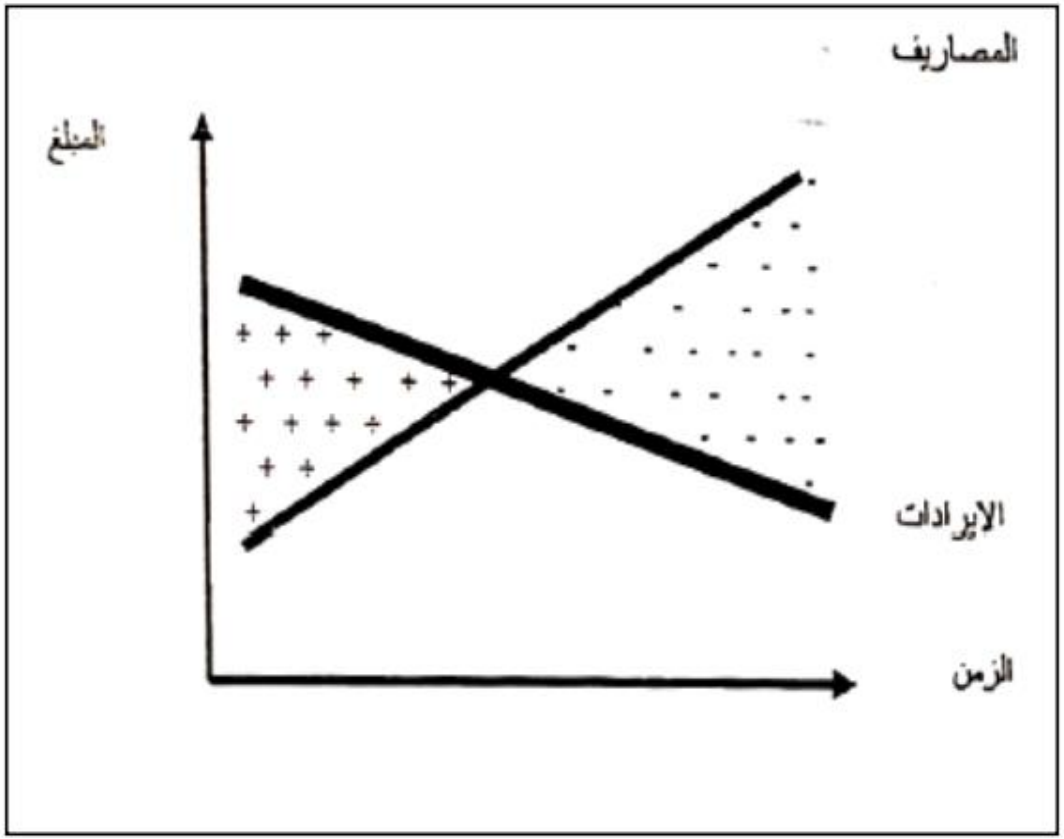
في هذه الحالة توقف رقم الأعمال عن النمو بينما استمرت المصاريف في الارتفاع مما أدى إلى وقوع خسائر متتالية، وهذا دليل على أنه لا يوجد ارتباط بين الإيرادات والمصاريف وأن التكاليف الثابتة تشكل جزءا كبيرا من هيكل التكاليف.

ب. حالة الهروب إلى الأمام: وهي حالة من عدم التوافق بين منحنى الإيرادات والمصاريف، حيث تنمو المصاريف بمعدل يفوق معدل نمو الإيرادات، ففي فترات سابقة كانت المؤسسة تحقق نتائج ايجابية تناقصت تدريجيا إلى أن تحولت إلى خسائر متتالية وفي تسارع تدريجي.



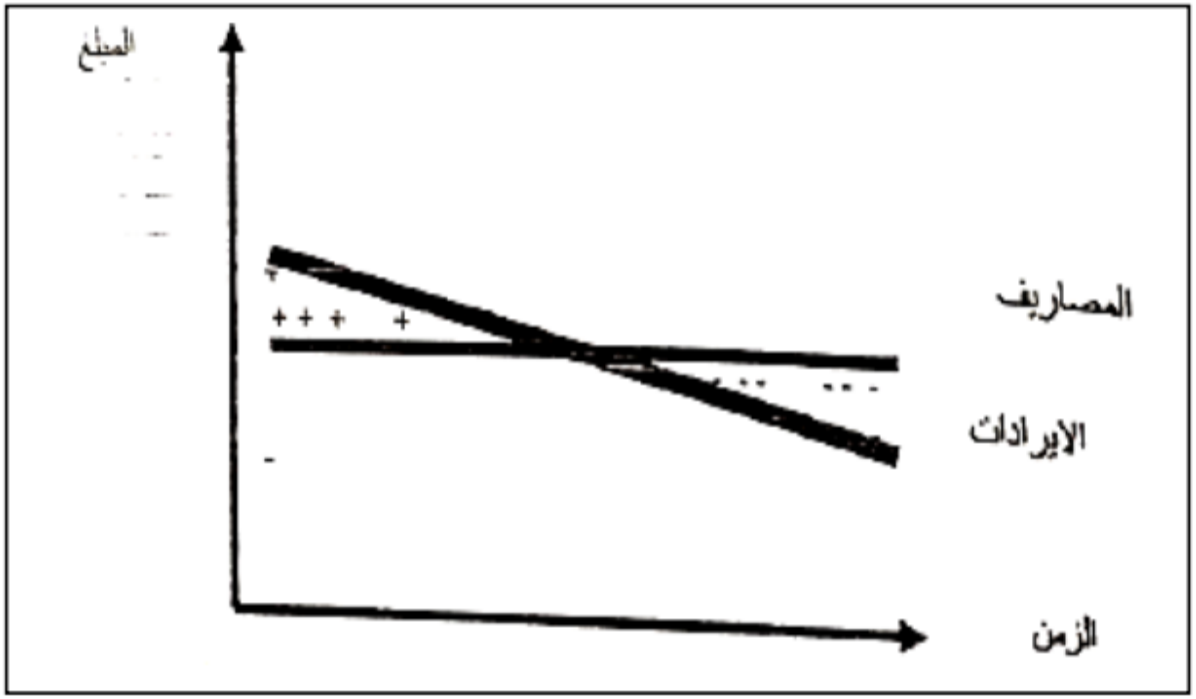
وبما المؤسسة كانت تحقق نتائج إيجابية وبالتالي فالإشكالية تكمن في عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف، ذلك لأن المؤسسة أقدمت على الاستثمار بشكل متسارع وإبرام صفقات تجارية تفوق حدود إمكانياتها، استمرار هذه الحالة قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

ج. المقص المفتوح: هي الحالة التي تكون فيها المؤسسة متحكمة في السوق ثم تبدأ في فقدان امتيازاتها بشكل تدريجي، لأسباب داخلية تتمثل في ضخامة تكاليفها وأخرى خارجية تكمن في خروجها التدريجي من السوق بسبب عدم قدرتها على المنافسة وفقدان تدريجي لامتيازاتها التنافسية. تجدر الإشارة إلى أن استمرار المؤسسة على هذه الحالة يؤدي إلى التوقف عن الدفع أو الإفلاس، بينما يكمن الحل إما في بيع جزء من أصول المؤسسة أو الاندماج.



د. انخفاض طفيف في الإيرادات وثبات التكاليف: تعتبر هذه الحالة أقل حدة من سابقاتها، يمثل البيان

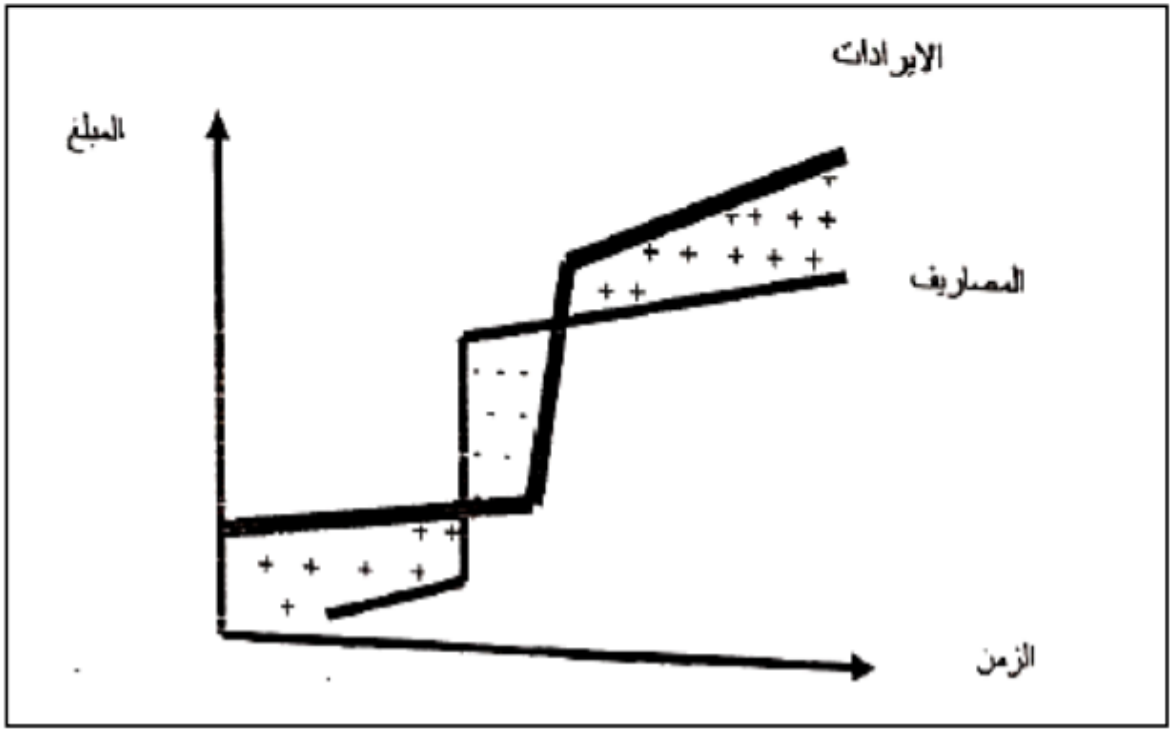
مقصا مفتوحا جزئيا، حيث يتميز النشاط بمصاريف ثابتة ومستقرة عبر الزمن مقابل انخفاض في الإيرادات



قد يكون السبب في ذلك سلوك طبيعي في رقم أعمال موسمي متعلق بطبيعة النشاط، كما قد يكون خطة إستراتيجية لتحطيم المنافسين من خلال تخفيض الأسعار مؤقتا.

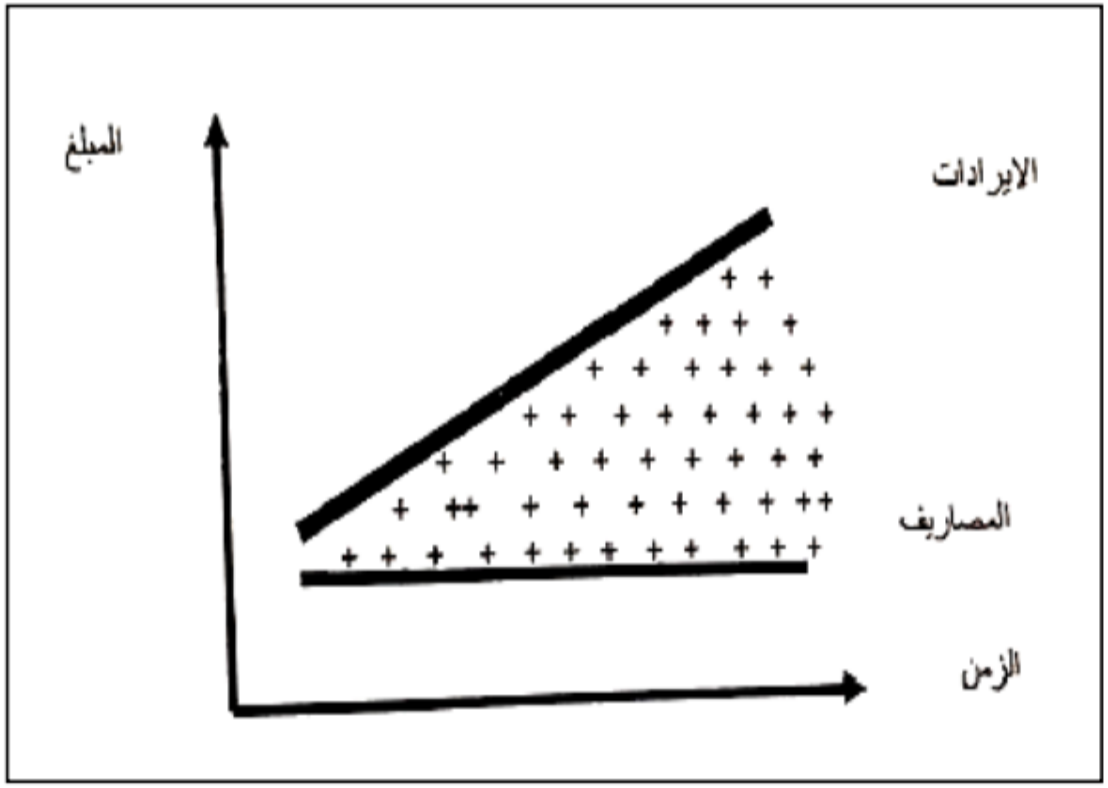
هـ. ارتفاع كبير في تكاليف عوامل الإنتاج وارتفاع متأخر في الإيرادات: المؤسسة في بعض الأحيان تعاني من صعوبات في التزود بوسائل الإنتاج وارتفاع تكاليف شرائها أو تشغيلها، يظهر ذلك في عدة قطاعات مثل النفط والطاقة والصناعات الثقيلة.

وبالتالي رغم أن المؤسسة تكون مسيطرة على السوق إلا أن ضخامة التكاليف تأثر سلبا على النتيجة، إلا أن هذه الوضعية تكون مؤقتة، والمؤسسات الكبيرة هي الوحيدة القادرة على مواجهة هذا النوع من المشاكل بفضل سيطرتها على السوق أو إنتاجها بأحجام كبيرة.



2. حالات جيدة مرغوبة: يمكننا التمييز بين حالتين شائعتين.

أ. ارتفاع الإيرادات وثبات التكاليف: وهي حالة مثلى ترغب كل مؤسسة اقتصادية في تحقيقها، حيث تشغل الربحية مساحات كبرى بسبب الارتفاع الحاد في الإيرادات والتحكم الجيد في التكاليف، علما أن هذا السيناريو لا يتحقق إلا في المؤسسات الكبرى التي لها عمر طويل في النشاط.



ب. ارتفاع الإيرادات وانخفاض التكاليف: هي حالة أكثر ايجابية من سابقاتها وتمثل ذروة الربحية وذلك من خلال ارتفاع منحنى الإيرادات وانخفاض منحنى التكاليف، من بين العوامل التي ساهمت في ذلك: تدني تكاليف العمالة، السيطرة على السوق، امتيازات ممنوحة من الدولة، ملائمة مناخ الاستثمار والوضع الاقتصادي والسياسي، للإشارة فإن هذه الحالة قد لا تدوم طويلا لذلك على المؤسسة محاولة الاستفادة منها قدر الإمكان.