

الفصل الرابع : أنواع التشخيص في المؤسسة

أولا التشخيص الإداري: وهو تحليل وفحص العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وتنقسم هذه العمليات إلى:

1. العمليات الإدارية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة موارد المعلومات: ومن الأمثلة على ذلك:
 - تحليل متطلبات إدارة الأعمال: حيث يقوم المديرين بأنشطة مختلفة، بشكل رسمي أو غير رسمي، لجمع وتفسير المعلومات الداخلية والخارجية ذات الصلة من أجل إدارة فعالة وكفؤة للأعمال.
 - تصميم أنظمة المحاسبة العامة: تعد المعلومات المتعلقة بما تمتلكه المؤسسة وما تدين به وما اكتسبته وما تستحقه من أقدم الأنشطة التي يقوم بها المديرين لأغراض الإدارة.
 - تصميم أنظمة محاسبة التكاليف: لكي تكون قادرة على تخصيص النفقات أو التكاليف لمختلف المنتجات النهائية المنتجة، أو لمختلف الخدمات المقدمة أو المهام المنجزة، يقوم المديرين بوضع الأنظمة والإجراءات لتوليد المعلومات المتعلقة بتكاليف الأنشطة والمهام.
 - تقييم ردود الفعل: وهي العملية الموجهة لتوليد معلومات لتحديد ما إذا كان المشترون يتلقون عروض المؤسسة بشكل إيجابي أم لا، وما إذا كانت الاتصالات من المؤسسة تحقق أهدافهم، حيث يحتاج المديرين إلى معلومات حول ردود أفعال المستهلكين.
 - إجراء تجارب التطوير: يحتاج المديرين إلى معرفة ما إذا كان يمكن لمؤسساتهم تطوير واختبار منتج أو عملية أو خدمة محتملة أم لا، وتتطلب عملية توليد هذه المعلومات بناء نماذج تشغيل تتضمن تصميم وإجراء التجارب والاختبار الميداني وإجراء التعديلات وتفسير النتائج.
 - إجراء دراسات السوق المحتملة: العملية الموجهة لتوليد المعلومات حول قدرة المشتريين المحتملين من سوق/قطاع معين على شراء عرض ما .

2. العمليات الإدارية للتخطيط والتنفيذ والسيطرة على الموارد البشرية: ومن أمثلة ذلك:

- تطوير الخطط التنظيمية: وهي العملية التي يحتاج فيها المديرين إلى تطوير هيكل تنظيمي عملي يوضح بالتفصيل كيفية ارتباط السلطات والمسؤوليات الفردية ببعضها البعض لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى للمؤسسة على أفضل وجه.
- وصف وتقييم الوظائف: وهو القدرة على وصف ما تستلزمه كل وظيفة في المؤسسة والمهارات والمعرفة والمواقف المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح.
- تثبيت الأنشطة: العملية المتعلقة ببناء قدرة المؤسسة على تصميم وتطوير واستدامة إدارة مهام العمل الجديدة في الوقت المطلوب.
- إعداد خطط إدارة الأجور والرواتب: وهي العملية المتعلقة ببناء قدرة المؤسسة على إعداد وتنفيذ خطة عادلة للرواتب والأجور والتي تحقق أهداف جذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على الأداء إلى أقصى إمكاناتهم

3. العمليات الإدارية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الأصول المالية والمادية: وكأمثلة على هذه العمليات نذكر:

- السياسات العامة والتشغيلية المتعلقة بالأصول المالية والمادية التي تتطلبها إدارة الأصول المالية والمادية للمنشأة.
- تطوير الأنظمة والإجراءات: تتطلب إدارة الأصول تطوير أساليب فعالة لإنجاز الأعمال لممارسة الرقابة وتسهيل التخطيط أو تنسيق العمل.
- إعداد الخطط الوظيفية: هي العملية التي تستخدم عمليات فعالة و كفاءة لوضع خطط وظيفية لوظائفها التسويقية والإنتاجية المطلوبة لتحديد احتياجات الأصول.
- إعداد خطط طويلة المدى: هي العملية المتعلقة بتحديد متطلبات الأصول المالية والمادية بشكل خاص للمؤسسة لمدة ثلاث سنوات على الأقل.

ثانيا. التشخيص المالي:

التشخيص المالي هو عملية تحليل للوضع المالي باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ذات الطبيعة المالية.

أو هو إجراء فحص للوضع المالية للمؤسسة في دورة أو عدة دورات من نشاطها أو الدراسة المتواصلة للبيانات المالية من أجل فهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بذلك الحجم ومن ثم اكتشاف مواطن القوة والضعف للسياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة ومنه اقتراح إجراءات مالية مناسبة.

ففي الحالة الجيدة تهدف هذه الإجراءات للحفاظ على الاستقرار والتحسين أما في الحالة السيئة فتهدف إلى الخروج من الوضعية والتخلص من أسباب الاختلالات.

الغرض من التشخيص المالي: هو الحصول على تقييم متوازن ومعقول للوضع المالي للشركة وتحديد الشروط اللازمة لاتخاذ القرارات المثلى، ومن ضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال عملية التشخيص المالي نذكر:

- تحليل ممتلكات المؤسسة وكفاءة استخدامها ، وتزويد المؤسسة برأس المال العامل.
- تحليل مصادر تكوين ممتلكات المؤسسة وفعالية استخدامها
- تحليل النتائج المالية للمؤسسة
- تحليل التدفق النقدي للمؤسسة
- تحليل ربحية المؤسسة
- تقييم النشاط التجاري
- تحليل سيولة الأصول والملاءة المالية.
- تقييم الاستدامة المالية.
- التقييم العام للوضع المالي للمؤسسة.
- تقييم الجاذبية الاستثمارية للمؤسسة.

أدوات التشخيص المالي :

يتكون التشخيص المالي من عدد من الأدوات والأساليب التي تساعد على تقييم الوضع المالي للشركة وأدائها ، فهو يحدد العوامل الإيجابية والسلبية التي ستؤثر على نشاط الشركة في المستقبل، كما يمكن إجراء مقارنة مع شركات مماثلة، من أجل تحديد معايير المخاطر والربحية والقيمة، من خلال تقدير تكلفة رأس المال (معدل الخصم). الوضع الصافي (ممتلكات المساهمين في موجودات الشركة مطروحة منه الديون)، رأس المال العامل، الحاجة إلى رأس المال العامل، صافي الخزينة، رأس المال العامل الخاص، رأس المال العامل الأجنبي.... ويعني التشخيص المالي أن التوازن المالي يتم تحليله على مستويين: الجزء العلوي من الميزانية المالية بين الموارد الدائمة والاحتياجات الدائمة ، والجزء السفلي من الميزانية بين الموارد المؤقتة والاحتياجات المؤقتة. ويكون ذلك باستخدام العديد من الأدوات المتكاملة فيما بينها منها:

- تحليل الهيكل المالي: الهدف منه ضمان تمويل الاحتياجات دون التأثير على التوازن المالي والمردودية والملاءة المالية، وهذا بالاعتماد على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق أو على المنظور الوظيفي بالفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.
- تقييم المردودية: هي وسيلة تمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل إلى ساهمت في تحقيقها وهو المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء ويمكن من خلاله اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وغيرها ويمكن من خلاله تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز، كما يحتوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي والتي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تقييم النشاط والنتائج : يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة النتائج والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، وهي عبارة عن أرصدة تبين مختلف مراحل النتيجة وأسباب تحققها.

ثالثا. التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات من الخارج، ونقاط القوة والضعف من الداخل. يساعد هذا التحليل الإدارة في وضع استراتيجيات تنافسية فعالة واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. فالتشخيص الاستراتيجي هو عملية مستمرة وديناميكية تهدف إلى مساعدة المنظمة في فهم بيئتها واتخاذ قرارات استراتيجية باستخدام الأدوات المناسبة وتحليل البيانات بشكل صحيح، كما يمكن المؤسسة من تحديد مسار واضح لتحقيق أهدافها التنافسية.

أهداف التشخيص الاستراتيجي

1. تحديد الوضع الحالي للمنظمة: فهم نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية.
2. تحليل البيئة المحيطة: تقييم العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية التي تؤثر على المنظمة.
3. تحديد القدرات الأساسية: تحديد ما يميز المنظمة عن منافسيها.
4. وضع استراتيجيات مناسبة: بناء خطط واستراتيجيات تستند إلى نتائج التحليل.