المحور الثاني: تشخيص المؤسسة

Le diagnostique d'entreprise

الأهداف المرجوة :

نهدف من خلال هذه المحاضرة الى تمكين الطالب من :

- ✓ التعريف بعملية التشخيص و أهميتها للمؤسسة ؛
- ✓ توضيح العناصر التي تشملها عملية التشخيص ؛
- ✓ تبيان دور و اهداف عملية التشخيص في تقييم المؤسسات ؛
- ✓ التمييز بين أنواع التشخيص؛
- ✓ عرض التشخيص الاستراتيجي ؛
- ✓ توضيح التشخيص المالي ؛

اولا :مفاهيم حول التشخيـــــص :

يعتبر التشخيص من اهم الخطوات المعتمدة في تقييم المؤسسة ، حيث يساعد المقيم في الكشف عن امكانيات المؤسسة الحقيقية البشرية و المادية،و امكانياتها في السوق و معرفة كل ما له علاقة بالمؤسسة سواء من الداخل او الخارج[1] .

1. تعريف التشخيص :

يعرفه براون على انه مجموعة العمليات التي تهدف الى ابراز العيوب و الخلل في المؤسسة من اجل تصحيح نقاط الضعف و استغلال نقاط القوة للمؤسسة [2].

كما يعرف باعتباره نموذج قاعدي يحلل المؤسسة من خلال وظائفها و تنظيمها ليخرج في النهاية باقتراحات التحسين و التي تسمح للمسؤولين بتوجيه اعمالهم و جهودهم نحو تحسين اداء المؤسسة .

إن أصل كلمة التشخيص يونانية دياغو سيتكوس diago sticose ويقصد بها الفحص الطبي كونها أكثر استعمالا في المجال الطبي والتشخيص هو معرفة المرض من أجل علاجه أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استعجاله. يستعمل عادة التشخيص في مجال الطب، إلا أنه في الوقت الحالي أخذ منحى أوسع و أصبح يستعمل في مجال الاقتصاد فهو يهتم بدراسة تطور المؤسسات كما يهتم بالمستقبل، حيث يعمل على تشخيص الداء وذلك باكتشاف قاط القوة والضعف، حيث يحمل نفس مفهوم في مجال الطب، و يمكن أن تقدم بعض المفاهيم من الجانب الاقتصادي للتشخيص :

التشخيص يهدف في مضمونه إلى كشف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف واستغلال أحسن لنقاط القوة.

حسب PERER DRUER: فإنه على كل مسير مؤسسة ناجح أن يخصص نصف وقته في عملية التشخيص، معرفة قوة وضعف أربع موارد اساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية، الموارد التقنية، الموارد التجارية والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص.

---

[1] بوالقرارة زايد ،دور تقييم المؤسسة العمومية الاقتصادية في تكريس عمليات الخوصصة في القانون الجزائري و المقارن،مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

[2] بن سعد وسيلة ،تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق الميزة تنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة سيدي بلعباس ،2015-2016 ، ص 78

و حسب PIERRE CONSON: فهو أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف إلى تشخيص أو فحص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي. من خلال هذا التعريف نستنتج أن التشخيص يلعب حلقة وصل بين المؤسسة وبقائها في السوق وذلك بتشخيص المحيط الداخلي والخارجي لمؤسسة ومعرفة الفرص والتهديدات بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف.[3]

و غالبا ما يستعمل اكثر من مصطلح لتعبير على نفس الموضوع مثل التحليل analyse التدقيق audit المراجعة revision ، و حسب A.K.Martinet فان مصطلح التشخيص هو ادق من المصطلحات الاخرى باعتباره يعتمد على التحليل الذي يزوده بالنتائج و المعلومات حول المؤسسة و محيطها [4].

2. أهمية التشخيص:

التشخيص كأداة تسييرية تسمح باتخاذ القرارات وبناء أهداف مستقبلية وقد تكون هذه القرارات والأهداف استراتيجية في حياة المؤسسة. فالنتائج التي تبرز من التشخيص بعد عملية الدراسة والتحليل توضح مختلف النقائص والإيجابيات التي تكون نقطة انطلاق في بناء الأهداف. نلاحظ من خلال المفاهيم السابقة للتشخيص أن له استعمالات داخلية وخارجية تبرز الأسباب الحقيقية من ناحية التسيير، حيث يستعمل من قبل مسيري المؤسسة والبحث على تأكيد الاستراتيجية المتبعة من جهة ومن جهة أخرى في تحديد الاستراتيجية المستقبلية، نحن نعلم ان الاستراتيجية تبنى على اساس أهداف مستقبلية طويلة الأجل، وبالتالي فإن للتشخيص أهمية بالغة في حياة المؤسسة حيث يقود المسيرين إلى وضع أيديهم على الأسباب الحقيقية التي تواجهها وتحليلها كما أنه يعمل على تحليل الاستراتيجية العامة من أجل البحث عن الحلول الممكنة والإجراءات التي تساعدها على وضع الأهداف وسياسات المستقبلية و تمكنها من الحفاظ على نشاطها والبقاء أمام منافسيها من جهة، والعمل على تطوير نشاطها واتخاذ القرارات لتحسين وضعيتها من جهة اخرى. وبالتالي فإن عملية التشخيص لا تتوقف عند اكتشاف نقاط القوة

---

[3] قرية معمر، التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الاغواط، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، سبتمبر 2005، ص38.

[4] مداح عرابي الحجاج (2015)،ادارة الاعمال الاستراتيجية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ص 142.

والضعف، بل البحث عن أصل اسباب وتحليلها وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف.[5]

3. عناصر التشخيص :

الجدول رقم 01 : عناصر التشخيص

العناصر المرتبطة بعملاء المؤسسة :و تشمل -العامل المستمر مع المسسة . -عدد العملاء -نوعية العملاء -امكانية تطور التعامل مع العملاء -الصلة الجيدة مع العملاء	العناصر المتعلقة بموردي المؤسسة و تشمل : -عدد الموردين -امكانية التفاضل او تغيير الموردين في حالة الحاجة الى ذلك . -سهولة التفاوض مع شروط الشراء و اقتناص امتيازات من خلال المنافسة بينهم . -نوعية الخدمات و السلع المقدمة من طرف الموردين (التسليم في الاجال ، اجال التسديد، تخفيضات ، امتيازات اضافية
العناصر المتعلق بعمالة المؤسسة و تشمل : -المعرفة المكتسبة من طرف العمال -نوعية العلاقة بين الادارة و المستحدمين . -التحكم في متطلبات المناصب الادارية و التقنية	
العناصر المتعلقة بالتمويل و تشمل : -امكانية الاقتراض .	**العناصر المتعلقة بتنافسية منتجات المؤسسة و** تشمل : -نوعية المنتجات

[5] - المرجع السابق، ص39.

-تعدد طرق التمويل . -السمعة المالية للمؤسسة .	-الاسعار التنافسية -الحصة السوقية -القدرة التنافسية للمنتج

المصدر:بن حمو عصمت محمد،الهروشي خطاب،اهمية تقييم المؤسسات في انجاح مسار الخوصصة في الجزائر، مجلة المالية و الاسواق ،المجلد 1 ، العدد 1 ،2014 ،ص 51-70 ،ص 59.

4.اهداف التشخيص في اطار عملية التقييم :

يهدف التشخيص الى :

- تحليل العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة و القطاع الذي تنتمي اليه .

- معرفة نقاط القوة و الضعف ، خاصة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة و قدرتها على الاستثمار.

-قدرة المؤسسة في مدى تحكمها في تارجح الفرص و التهديدات الناجمة عن المحيط و هذا بغرف الاستفادة منها في نمو و تحقيق الارباح ، و الوقوف على امكانياتها في خلق التدفقات و العوائد المستقبلية التي تسمح لإعداد التنبؤات لاستعمالها في طرق التقييم الموافقة لذلك.

-كما ان عملية التشخيص تقف على ماضي المؤسسة ، نظرا لما يحتويه من معلومات و خصائص و عادات مكتسبة من طرف المؤسسة خلال السنوات السابقة ، و التي لا يمكن تغييرها بسهولة ، مما يتطلب فهمها من خلال ملاحظة و تشخيص الظروف التي تعرضت لها و معرفة تأثيرها و نتائجها ، و فيما يلي امثلة عن ذلك :

-تغيير لإدارة ، معرفة الفترة الذي تمت فيها ، و مدى تأثيرها على اداء المؤسسة .

- انواع المهن المتحكم فيها بشكل جيد .

- الازمات التي مرت بها و مدى تأثيرها على اداء المؤسسة .

- معرفة معدلات النمو و النتائج المحققة .

- الاستثمارات الاساسية التي ترتكز عليها المؤسسة و الارباح الناتجة عنها .

- مدى مواكبة المؤسسة و استجابتها للتطورات الحاصلة في القطاع .

- مدى سرعة و تطور سياستها التنافسية و التسويقية [6].

ثانيا :انــواع التشخيــص

يتكون التشخيص العام من التشخيص الوظيفي و الاستراتيجي و المالي و تشخيص الهوية ، و تتمثل في :

1.**التشخيص الوظيفي** :

يقوم لفحص وظيفة او عدة وظائف للمؤسسة (الوظيفة التقنية ، الوظيفة التجارية)،و يهدف الى استخراج و استخلاص الانحراف في الوظائف المختلفة،و اخراج نقاط القوة و الضعف .

2.**التشخيص المالي** :

يعتبر التشخيص المالي عملية تحليل للوضع المالي باستخدام مجموعة من الادوات و المؤشرات المالية ،بهدف استخراج نقاط القوة و الضعف،و تعتبر المعطيات المالية كل من المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية قاعدة اساسية للتحليل ، كما تحتاج عملية التشخيص الى معطيات حول المحيط المالي للمؤسسة و التي من المفروض ان يوفرها نظام المعلومات المالي ،و هي معطيات متعلقة بالبنوك و العملاء و الموردين و المنافسين وحالة الاقتصاد ككل [7].

3.**تشخيص الهوية** :

من خلال ابراز عناصر التسيير مثل نوع السلعة ،تنظيم المعلومات الاتصال ، الثقافة [8].

4. التشخيص الاستراتيجي : يعمل تحليل قدرات المؤسسة لمواجهة لمؤسسة في البيئة الخارجية ، و يسمح بتقديم انشطة المؤسسة ووضعيتها ، كما يسمح بإرساء استراتيجية مستقبلية للمؤسسة .

و هو اول مرحلة من مراحل العملية الاستراتيجية ،و هو العملية التي تتيح للمنظمة معالجة عوامل البيئة الداخلية و الخارجية ،التي قد تؤثر على اداءها [9].

ثالثا : ماهية التشخيص الاستراتيجي:

6

7 الياس بن ساسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

8

9 غضبان حسام الدين ،برني ميلود (2020)،الادارة الاستراتيجية مفاهيم –عمليات-ادوات -،دار حامد للنشرو التوزيع،عمان ،ط1 ، ص 64.

ويقصد بالتشخيص الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعريف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة،والبيئة الداخلية بغرض التعريف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تتم هذه العملية لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجي. كما تصنف عملية التحليل (التشخيص) الإستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول : ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني : ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة البيئة النشاط.

المستوى الثالث : ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

ويمكننا إجمال الخطوات الرئيسية في التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية كما يلي:

1- اختيار المتغيرات البيئة الرئيسية.
2- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
3- التنبؤ بالمتغيرات الرئيسية.
4- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة.

أما فيما يخص التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية فإنه يتطلب فعالية تصميم الاستراتيجية، إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية وذلك من خلال:

1- دراسة عوامل القوة : و هي مجموعة المعطيات التي تساعد المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى كفاءتها و فاعليتها في مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.
2- دراسة عوامل الضعف : وهي مجموعة من المعطيات داخل المؤسسة التي تقلل من قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.[10]

رابعا :التشخيص المالي

1.تعريف التشخيص المالي :

يعرف على انه عملية تحليل للوضع المالي باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية ن بهدف استخراج نقاط القوة و الضعف .

---

[10].فيصل بن محمد بن مطلق؛ مرجع سابق؛ ص 14ـ1.

و تعتبر المعطيات المالية التي تقدمها كل من المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية قاعدة أساسية للتحليل ، و ذلك بصفتها مصدر المعلومات الرئيسية للمحلل المالي ، كما تحتاج عملية التشخيص الى معطيات حول المحيط المالي للمؤسسة و التي من المفروض ان يوفرها نظام المعلومات المالي ، و هي معطيات متعلقة بالبنوك و العملاء و الموردين و المنافسين و حالة الاقتصاد .

هو اجرا فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة او عدة دورات من نشاطها ، و محاولة تفسير الاسباب التي ادت الى ظهورها و هذا للعمل على اكتشاف مواطن القوة و الضعف ، ففي الحالة الجيدة تكون اجراءات تهدف الى الحفاظ على الاستقرار و التحسين اما في الحالة السيئة تهدف الى الخروج من الوضعية و التخلص من أسباب الاختلال .

2.طرق التشخيص المالي:

-**التشخيص التطوري** :يقوم على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية ، حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من اجل تشخيص الوضع المالي و تقدير الوضع المالية المستقبلية ، و لإجراء هذه الدراسة لابد من امتلاك المؤسسة لنظام معلومات محاسبي و مالي متطور و فعال حتى يتمكن المحلل المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية . يعتمد على تحليل الوضع المالي و مراقبته عبر الزمن.

و يرتكز التشخيص المالي التطوري على العناصر التالية : تطور النشاط،تطور اصول الشركة ،تطور هيكل دورة العمليات التشغيلية ، تطور الهيكل المالي ، تطور المردودية .

-**التشخيص المقارن** :يرتكز على تشخيص الوضعية المالية مقارنة مع مؤسسات مماثلة في النشاط ،و بالتالي فان الاساس الذي يعتمد عليه التشخيص المقارن هو الحكم على وضع المؤسسة بناءا على معطيات المؤسسات الرائدة في نفس القطاع ، باستخدام مجموعة من الارصدة و الادوات و المؤشرات المالية ،و يسعى المحلل المالي من خلا هذا النوع من التشخيص الى مراقبة الاداء المالي للمؤسسة بناءا على التغير في المحيط .

-**التشخيص المعياري** :و هو امتداد للتشخيص المقارن،إلا انه و بدل المقارنة وضع المؤسسة بمجموعة من المؤسسات تنتمي لنفس القطاع ، فإننا نلجأ الى استخدام معدلات معيارية يتم استخدامها بناءا على دراسة شاملة و مستمرة لقطاع معين من طرف مؤسسات و مكاتب دراسات مختصة [11].

3. اهداف التشخيص المالي:

لا يعتبر التشخيص المالي هدفا تسعى المؤسسة الى تحقيقه بقدر ما ما هو وسيلة تتخذها الإدارة لبلوغ الأهداف . و نذكر منها :

- يساعد إدارة المؤسسة على تحديدها أهدافها و سياستها التشغيلية من خلال المؤشرات الكمية و النوعية التي يوفرها .

-يضمن تقييم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحديده لنقاط القوة و الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية و تقييمه للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة .

-يضمن مقارنة البيانات و المعلومات الفعلية مع البيانات و المعلومات المخططة ، و تحديد الانحرافات و بالتالي تحليلها و معرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية و صياغة النماذج .

-يساعد في توقع مستقبل المؤسسة من خلال مؤشرات نتائج الاعمال المتعلقة بها و بالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لتفادي افلاسها و انقاذ الملاك من الخسائر المحتملة .

-يساعد في تحديد العوامل المؤثرة في القيمة السوقية لاسهم المؤسسة و فيما اذا كانت تتسم بالديمومة و الاستقرار.

-تحقيق ارتباط قوي للشركة مع محيطها قصد تحقيق توازنها ، فالتشخيص يهدف الى معرفة المركز المالي الحقيقي للشركة .

-اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص توزيع النتائج او رفع راس المال او توسيع الشركة.

---

[11] الياس بن ساسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 60-61

-تعتمد على التشخيص المالي من اجل اتخاذ القرارات المناسبة لاختبار السياسة التمويلية الملائمة بالإضافة الى بنا نظام معلوماتي يمكنها من التنبؤ بالصعوبات المتعلقة بالمردودية و الأخطاء المتمثلة في نقص السيولة و الوقوف على طبيعة تطور المؤسسة و غيرها .

-فهم تطور المؤسسة عبر الزمن حتى تاريخ القيام بالتشخيص .

-تحضير المخطط الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة للسنوات المقبلة .