المحاضرة الثالثة

المحاضرة الثالثة: التشخيص المالي والتشخيص الاستراتيجي

التشخيص المالي والتشخيص الاستراتيجي هما جوهر تقييم المؤسسة، حيث يركّز الأول على الأرقام والتدفقات والثاني على الوضع التنافسي وآفاق النمو.

1. مفهوم التشخيص

1.1 تعريف التشخيص

التشخيص هو عملية تحليل شاملة للمؤسسة بهدف كشف مواطن الضعف ومواطن القوة داخلها، وتقويم الضعف واستغلال القوة بشكل أفضل.

في إطار عملية تقييم المؤسسات، يهدف التشخيص إلى الوقوف على النقاط التالية:

- تحليل العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه
- معرفة نقاط القوة والضعف، خاصة التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة
- معرفة مقدرة المؤسسة في التحكم بالفرص والتهديدات الناجمة عن محيطها
- تحليل الوضعية الحالية والمستقبلية من خلال نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

2.1 أهمية التشخيص في عملية التقييم

يمثل التشخيص مرحلة حاسمة في عملية تقييم المؤسسات لأنه:

- يوفر أساساً متيناً لاختيار طرق التقييم المناسبة
- يساعد في فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة
- يكشف عن المخاطر والفرص المستقبلية
- يساهم في تكوين تنبؤات مستقبلية دقيقة
- يوجه المقيم نحو البيانات والمعلومات الأكثر أهمية

2. أنواع التشخيص

يتكون التشخيص العام للمؤسسة من عدة أنواع متكاملة:

1.2 التشخيص الوظيفي: يقوم بفحص وظيفة أو عدة وظائف للمؤسسة (الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة الإنتاجية، إلخ) ويهدف الى استخلاص الانحرافات في الوظائف المختلفة وإخراج نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة.

2.2 التشخيص الاستراتيجي (الاقتصادي): يعمل على تحليل قدرات المؤسسة لمواجهة البيئة الخارجية ومنافسيها ويهدف الى تقييم أنشطة المؤسسة ووضعيتها في السوق وتحليل العوامل الاقتصادية والتنافسية إضافة الى إرساء استراتيجية مستقبلية للمؤسسة ومعرفة القدرة على تحقيق موارد ومنافع مستقبلية.

3.2 التشخيص المالي: تحديد تواجد أو غياب عنصرين أساسيين هما التوازن المالي والمردودية.

4.2 تشخيص الهوية: يحاول إبراز عناصر التسيير مثل (نوع السلعة أو الخدمة، التنظيم، الاتصال، الثقافة التنظيمية

3. التشخيص الاستراتيجي

1.3 مفهوم التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي (أو الاقتصادي) هو تحليل قدرات المؤسسة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية لتقييم وضعيتها التنافسية ورسم استراتيجيتها المستقبلية.

2.3 .المكونات الأساسية للتشخيص الاستراتيجي

أ. تحليل البيئة الداخلية(Strengths & Weaknesses)

- **تحديد نقاط القوة**: المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة، التكنولوجيا المتقدمة، سمعة المؤسسة وصورتها والكفاءات والمهارات المتخصصة إضافة الى العلاقات الجيدة مع العملاء والموردين.
- **تحديد نقاط الضعف: بخصوص** نقص الموارد المالية، ضعف القدرات التسويقية، تقادم التكنولوجيا وضعف الهيكل التنظيمي إضافة الى نقص الخبرات المتخصصة.

ب. تحليل البيئة الخارجية(Opportunities & Threats)

- **تحديد الفرص**: المتعلقة بنمو السوق والطلب على المنتجات، الاتجاهات الاقتصادية الإيجابية، التطورات التكنولوجية الجديدة والشراكات المحتملة وفتح أسواق جديدة.
- **تحديد التهديدات**: في مجال زيادة المنافسة، التغيرات الاقتصادية السلبية، التغييرات التشريعية والضريبية، تقلب أسعار المدخلات وتغير تفضيلات العملاء

3.3 .أدوات التحليل الاستراتيجي

- **تحليلSWOT**

المكون	التعريف	الأمثلة
القوة (Strengths)	المميزات الداخلية	موارد بشرية، تكنولوجيا، سمعة
الضعف (Weaknesses)	نقاط الضعف الداخلية	نقص تمويل، ضعف تسويق
الفرص (Opportunities)	عوامل خارجية إيجابية	نمو السوق، تطورات جديدة
التهديدات (Threats)	عوامل خارجية سلبية	منافسة قوية، تشريعات جديدة

4.3 أهمية التشخيص الاستراتيجي

- تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق
- استشراف المستقبل والاستعداد للتغييرات المتوقعة
- توجيه القرارات الاستراتيجية الخاصة بالتوسع والاستثمار
- تحديد الأولويات في تطوير الموارد والقدرات
- الإجابة على أسئلة أساسية:
  - هل المؤسسة قادرة على النمو؟
  - ما هي المجالات الواعدة للاستثمار؟
  - كيف يمكن مواجهة التهديدات المحتملة؟

4. التشخيص المالي

1.4 مفهوم التشخيص المالي

التشخيص المالي هو عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.

أو بصيغة أخرى :تحويل كم هائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات.

2.4 .أهمية التشخيص المالي

يتمتع التشخيص المالي بأهمية قصوى في عملية تقييم المؤسسات:

- تحديد التوازنات المالية المطلوبة للمؤسسة
- تحديد المركز المالي ودرجة استقلاليتها المالية
- تقييم درجة الكفاءة في استخدام الموارد المالية (المردودية)
- تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع
- التنبؤ بالفشل المالي أو العسر والعجز
- توجيه اتخاذ القرارات المالية)استثمار، تمويل، توزيع أرباح(
- إمكانية الاقتراض والحصول على تمويلات جديدة

3.4 .أهداف التشخيص المالي

أ. تشخيص دقيق للممتلكات والموارد: من خلال دراسة تفصيلية للميزانية المحاسبية وتقييم فعالية التسيير من خلال جدول النتائج

ب. فهم السلوك المالي والاقتصادي: من خلال فهم كيف تتصرف المؤسسة ماليًا وتوقع نمو الهياكل المالية عبر الزمن

ج. تقييم الموقف الاستراتيجي: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

د. دعم اتخاذ القرارات: من خلال مساعدة الإدارة على رسم الأهداف والسياسات وتوفير مؤشرات كمية ونوعية للتخطيط.

هـ. التنبؤ بالمستقبل: من خلال تحديد مؤشرات نتائج الأعمال المستقبلية ومعرفة الإجراءات لتجنب الإفلاس.

5. خطوات التشخيص المالي

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والإطار الزمني

- تحديد الهدف من التشخيص (القرارات المراد اتخاذها)
- تحديد الفترة الزمنية المعنية بالدراسة
- اختيار الطريقة المناسبة للتشخيص

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

- جمع المعلومات المالية :الميزانيات، جداول النتائج، تقارير النقدية
- جمع المعلومات الإضافية :معطيات القطاع، البيئة الاقتصادية

- معلومات عن محيط المؤسسة :المنافسون، الموردون، العملاء

المرحلة الثالثة: المعالجة والحساب

- إجراء الحسابات اللازمة بخصوص النسب المالية والمؤشرات المختلفة، والتوازنات المالية
- استخدام الأدوات المناسبة: كالميزانية الوظيفية، التحليل الأفقي والعمودي ومؤشرات الربحية والسيولة

المرحلة الرابعة: التحليل والمقارنة

- تحليل النتائج من خلال النسب والمؤشرات
- المقارنة مع البيانات التاريخية (سنوات سابقة)، معايير القطاع والمتوسطات الصناعية

المرحلة الخامسة: التشخيص الشامل

- تحديد نقاط القوة والضعف ذات الصلة
- وضع ملخص في حدود جودة المعلومات المتاحة
- وضع التوصيات المناسبة

المرحلة السادسة: اتخاذ القرارات

- رسم السياسات المالية المستقبلية
- اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الاستثمار والتمويل

6. طرق التشخيص المالي

1.6 التشخيص التطوري(Evolutionary Diagnosis)

يقوم بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية تخص:

- تطور النشاط :متابعة التغيرات في الإيرادات والنتائج
- تطور الأصول :الموارد المادية والمعنوية والمالية
- تطور دورة الاستغلال :المخزون، الزبائن، الموردون
- تطور الهيكل المالي :مصادر التمويل والديون
- تطور المردودية :معدلات العائد على الاستثمار

بهدف رسم صورة عن اتجاهات تطور المؤسسة وقدرتها على الاستمرار

2.6 .التشخيص المقارن(Comparative Diagnosis)

يقوم بمقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة:

- مع المؤسسات المنافسة من نفس القطاع
- مع المؤسسات الرائدة في نفس النشاط
- مع المتوسطات الصناعية للقطاع

من أجل تحديد الموقع التنافسي والأداء نسبة للآخرين

3.6 التشخيص المعياري(Benchmark Diagnosis)

يقوم على استخدام معايير (معدلات معيارية) تم اختيارها بناءً على دراسات شاملة مثل:

- معدل الهيكل المالي للمؤسسات البنكية.
- نسبة رقم الأعمال إلى المتر المربع للتجار.
- الديون طويلة الأجل لا تتعدى 3 أضعاف التمويل الذاتي.

بهدف قياس أداء المؤسسة مقابل معايير موثوقة ومعترفة بها

7. أدوات التشخيص المالي

1.7 تحليل الهيكل المالي: بهدف: مان تمويل احتياجات المؤسسة بما يحافظ على التوازن المالي وذلك باستخدام الميزانية المحاسبية (منظور الملكية) والميزانية الوظيفية (منظور النشاط)

2.7 تقييم المردودية(Profitability Analysis) : بمقارنة النتائج المحققة مع الوسائل المستخدمة لتحقيقها.

3.7 تحليل التوازنات المالية: من خلال المؤشرات الأساسية كرأس المال العامل الصافي واحتياجات رأس المال العامل، والخزينة الصافية.

4.7 .تحليل النشاط والنتائج: من خلال الأرصدة الوسيطة للتسيير كمجمل الربح / الخسارة، الفائض الإجمالي للاستغلال والنتيجة المحاسبية وذلك بهدف كشف مراحل تحقق النتيجة والعوامل المؤثرة فيها

5.7 .تحليل التدفقات النقدية: عن طريق تحليل حركة النقد داخل وخارج المؤسسة من أجل معرفة مصادر النقد واستخداماته، تقييم القدرة على الوفاء بالالتزامات وتحديد دورة الاستغلال المسؤولة عن المشاكل.

8. مقومات التشخيص المالي الناجح

لكي يكون التشخيص المالي فعالاً ومفيداً، يجب توفر المقومات التالية:

- **المنهج العلمي الصحيح: ب**تباع طريقة منطقية مسلسلة واستخدام أدوات وأساليب معترفة بها مع مراعاة الموضوعية والحياد
- **الخلفية الكافية:** والتي تعني معرفة شاملة بنشاط المؤسسة وفهم محيطها الداخلي والخارجي، مع معرفة التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
- **الوضوح في الفرضيات: ب**إبراز الفرضيات المبنية عليها الدراسة، وتحديد المتغيرات الكمية والنوعية، وتوثيق المصادر والمراجع
- **التركيز على الأسباب:** عدم الاكتفاء بكشف الأعراض والتعمق في أسباب القوة والضعف مع استقراء الاتجاهات المستقبلية
- **الموضوعية والحياد:** فهم الدور الحقيقي للمشخص (كشف الحقائق) وتجنب التحيز الشخصي مع تقديم بدائل وحلول للقرار.
- **مصادر موثوقة:** اختيار مصادر موثوقة للمعلومات تضمن التوازن بين الموضوعية والملائمة مع التحقق من صحة البيانات

9. نتائج التشخيص المالي

بعد إجراء عملية التشخيص المالي الشامل، تصل هذه العملية إلى النتائج التالية:

- **تقييم الوضعية المالية:** حول مدى استعداد المؤسسة للاستدانة وقدرتها على تسديد مستحقاتها
- **تقييم الحالة المالية:** المتعلقة بضمان مصالح المساهمين والمشتركين، الاستقلالية المالية
- **التقييم التنافسي:** بالوقوف على مكانة المؤسسة بين منافسيها ونصيبها في السوق
- **تقييم النتائج:** تحسين مقدار الخزينة، تحسين المردودية.
- **تحديد الأخطار المالية:** خطر عدم السيولة، خطر الاستغلال، خطر الإفلاس...الخ.
- **دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح، قرارات تغيير رأس المال
- **تقديم الأحكام والتوصيات:** الحكم على التسيير المالي، صالحية السياسات المالية والإنتاجية، التوصيات المستقبلية

التشخيص الاستراتيجي	التشخيص المالي	المعيار
منظور اقتصادي شامل	جانب مالي بحت	الزاوية
SWOTوتحليل البيئة	نسب مالية وتحليل	الأدوات
التنافسية والنمو	التوازن والمردودية	التركيز
حاضر ومستقبل	ماضي وحاضر	الإطار الزمني
كمية ونوعية	كمية فقط	المؤشرات