

المحور الأول: مدخل إلى تشخيص المؤسسة

أولاً: تعريف التشخيص

لغة: هو تحديد العلة أو المرض انطلاقاً من أعراض الظاهرة.

اصطلاحاً: هو الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة والتي تعد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها وهو كذلك عملية تحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط قوتها وضعفها.

ثانياً: الخطوات الأساسية للتشخيص

- تحديد المشكلة الأساسية في شكل واضح ومكتوب.
- معرفة أسباب المشكلة والمقدمات التي أدت إلى ظهورها بالإضافة إلى أعراضها.
- بعد تحديد الأعراض يتم تحديد النتائج المرتبطة بعدم حل تلك المشكلة.
- التعرف على حدود المشكلة وصعوبتها ومدى تكرارها واستمراريتها.
- حصر مجال المشكلة (المؤسسة ككل) أو الأقسام والأفراد.
- تتبع ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمؤسسة.

ثالثاً: أنواع التشخيص

1- من حيث العمق:

- **التشخيص السريع:** هو تشخيص سطحي يتم القيام به لغرض محدد.
- **التشخيص التفصيلي:** يتسم بالتفصيل والعمق.

2- من حيث الشمولية:

- **التشخيص الشامل:** يتعلق بكامل المؤسسة.
- **التشخيص الجزئي:** يتعلق بجزء من المؤسسة أنشطة منظمة أو جزء من وظائفها وعلاقاتها.

3- من حيث الزمن:

- **التشخيص السكوني:** يتعلق بوضع ما في زمن معين.
- **التشخيص الديناميكي:** ويعني تشخيص تطور وضع معين عبر فترة من الزمن.

4- من حيث القائم به:

تشخيص تقوم به جماعة أو جهة داخلية.

تشخيص تقوم به جهة خارجية: مثل مكاتب الدراسات المختصة في هذه المجالات.

5- من حيث الطبيعة:

التشخيص الإداري: تقوم به الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات والأنشطة

بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف.

التشخيص الوظيفي: يتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة مثل: التمويل، الإنتاج، الموارد

البشرية.

التشخيص الاستراتيجي: يتمحور أساسا في التعرف بشكل دقيق على كل من البيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة.

رابعاً: خصائص التشخيص

✓ أن تكون عملية التشخيص شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ أن تكون عملية التشخيص مرنة مقابل كل تغيرات المحيط.

✓ تعتمد على مشاركة جميع إدارات المؤسسة كل حسب تخصصه.

✓ تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

✓ أن تكون عملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان المناسب.

✓ التمتع باليقظة والأمن من أجل ضمان استكشاف الفرص والمخاطر في الوقت المناسب.

خامساً: أهمية وأهداف التشخيص

1- الأهمية:

- يسمح التشخيص بالتنبؤ بمستقبل المؤسسة من خلال الاطلاع على ماضيها أولاً، ووضع الحاضر

ثانياً، حيث تجعل هذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص مجالا لأن تكون تسييرا فعالاً للمؤسسة.

- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار استراتيجياتها، كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وتحديد الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات.
- يسمح بتحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة.
- يساعد في شرح النتائج المتحصل عليها.
- يسمح بصياغة استراتيجية ملائمة اعتمادا على النتائج المؤقتة لذلك التشخيص.
- يسمح بتحديد موقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
- يسمح بتقييم الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
- يساعد في تحليل المحيط (الزبائن، العملاء، السوق) ويكشف مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية بغض النظر عن الصعوبات المحيطة بهما والتي من الأفضل ترتيبها حسب قدرة تحمل المؤسسة والعمل على تفكيكها وتبسيطها بغرض تحقيق أفضل استراتيجية ممكنة تجاه المحيط.

2- الأهداف:

- إعداد تقييم شامل لحالة المؤسسة.
- تحديد المجالات الممكنة للتحسين بالمؤسسة والتوجهات المستقبلية.
- تحديد المحاور الاستراتيجية.
- اكتشاف النشاطات الحقيقية التي تُميّز المؤسسة.
- اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة.
- معرفة مدى توافق استعدادات وسلوكيات الافراد المؤسسة مع أهدافها ومحيطها.

سادسا: شروط التشخيص

1- الشخص المكلف بإعداد التشخيص: يمكن إعداد التشخيص من طرف إطارات المؤسسة

المؤهلين وذوي الخبرة أو الاستعانة بمستشارين خارجيين وهذا يتوقف على رغبة مسيري المؤسسة والمتعاملين معها وأيضا على تكلفة هذه العمليات والكفاءات المتوفرة في كل طرف، والإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذو طابع تفاعلي، وقائي وليس علاجي كما يتطلب

تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات: كبناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص، تطوير النظام الإداري ووضع الأنظمة والسياسات، تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص.

2- توفير المعلومات: والتي يمكن من خلالها اكتشاف أسباب الاختلالات وقد تكون داخلية أو خارجية فالمعلومات الداخلية تتعلق بسير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتتمثل مصادر المعلومات الداخلية في الوثائق الخاصة بالمؤسسة، أما المعلومات الخارجية فهي تتعلق بالمحيط الخارجي مثل: تصرفات الزبائن، أذواقهم، الخ ومصدر هذه المعلومات هو المراكز المتخصصة والدراسات المختلفة.

3- التكلفة والمدة: تتوقف تكلفة ومدة القيام بالتشخيص على ما يلي:

- ✓ طبيعة التشخيص: مالي، استراتيجي، عام.
- ✓ مستوى مساهمة الموظفين والإطارات.
- ✓ درجة الصعوبة الموجودة في المؤسسة والعراقيل التي يواجهها الشخص.
- ✓ عدد الخبراء المعنيين (شخص واحد، أو مكتب دراسات).
- ✓ المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها الشخص.

4- توفير الظروف الملائمة داخل المؤسسة لتسهيل مهمة الشخص: إن عملية إعلان وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص يعتبر أمراً ضرورياً وحيوياً لنجاحها لكونهم يساعدون ويُسهّلون مهمة الشخص.

5- اهتمام الإدارة بالعملية: هذا العنصر ضروري لنجاح عملية التشخيص ذلك أنه كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المروّس الأول (المدير) مهتمة بهذه العملية كلما تفانت الأطراف الأخرى للمؤسسة في توفير كل ما يحتاجه الشخص بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشأ معه وآثارها على نوعية التشخيص.

سابعاً: مراحل التشخيص

التشخيص عمل منهجي يتم إعداده وفق المراحل التالية:

1- مرحلة الاجتماع التحضيري: يتم بين مسؤولي المؤسسة والمشخص سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث يقوم مسؤول المؤسسة بعرض المشاكل وذلك ليعرف المُشخص طبيعة المهمة الموكلة إليه كما يتم الاتفاق حول أمور أخرى.

2- مرحلة تخطيط العمل ووضع البرنامج: بعد الاجتماع التحضيري يقوم المُشخص بتسطير الخطوط العريضة لعمله والبرنامج المُتبع حيث يختار المنهجية التي يجرى بها التشخيص ويحدد مجالات ذلك.

3- مرحلة جمع المعلومات: للحصول على أكثر معلومات ممكنة يستخدم المشخص تقنيات تسمح له بذلك وهي: الاستبيانات والمقابلات والوثائق الداخلية للمؤسسة.

4- التحليل الانتقادي: وذلك من خلال مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع التقديرات المخططة (فعالية داخلية) ومع المحيط الخارجي (فعالية خارجية) وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكل.

5- مرحلة التوصيات: بعد التحليل الذي يقوم به المُشخص يقوم بتقديم التوصيات اللازمة لتفادي تكرار المشكل وما يجب القيام به مستقبلاً.

6- مرحلة تقديم التقرير: وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم خلالها:

- إعلام الفريق المُسيّر عند الانتهاء من إعداد التقرير.
- الاتفاق على موعد لإجراء عرض شفهي بعد تقديم التقرير.
- القيام بمناقشة بناءً حول مختلف الحلول المقترحة والمفاضلة بينها بانتقاء الأمثل منها.
- إعطاء موافقة نهائية بعد إيجاد صيغة توفيقية للتقرير.

7- مرحلة تنفيذ التقرير: هي مرحلة أخيرة حيث يتم فيها اختيار حل مناسب من بين الحلول المقترحة ويجب أن يكون هذا الاختيار وفق موارد وإمكانيات المؤسسة.