

## المحاضرة الثانية عشر: الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي آخر حلقة في مسار التفكير الإستراتيجي، فبعد قيامنا بالتحليل الإستراتيجي، وعلى ضوءه حصرنا البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعززناها بالآليات للتنفيذ، فإن المؤسسة لن تتأكد أو لا تضمن أن تصل بشكل مؤكد إلى أهدافها الإستراتيجية، لذلك يجب أن تتبع كل هذا العمل بمتابعة ومراقبة إستراتيجية تضمن بها أن تثبت المؤسسة على المسارات الإستراتيجية المرسومة لها.

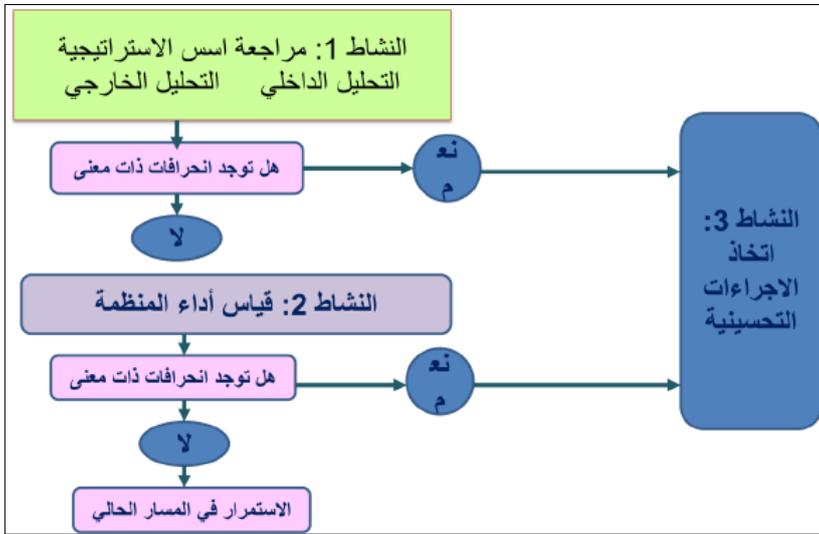
### أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

الرقابة عموماً هي عملية قياس أداء المؤسسة والتأكد من أن انجازات المؤسسة تتم وفق ما هو مخطط له، أي أنها عبارة عن عملية متابعة الإنجازات ومقارنتها بما تم وضعه كمعايير وكمؤشرات مسبقة، ونفس التعريف ينطبق على الرقابة الإستراتيجية.

### ثانياً: أهداف وخصائص الرقابة الإستراتيجية

أهداف الرقابة الاستراتيجية	خصائص الرقابة الاستراتيجية
- ضمان توجه المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية الكبرى.	- تمارسها الإدارة العليا.
- تقليص الفجوة الإستراتيجية.	- تهتم بالتوجهات الكبرى للمؤسسة.
- ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمؤسسة.	- تعتمد على المؤشرات الكلية.
- التوافق بين الموارد الإستراتيجية للمؤسسة واتجاهاتها.	- تركز على المؤسسة ككل.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	- تستخدم أدوات وآليات عديدة.
- تقديم المعلومات عن انجازات المؤسسة في كل المستويات.	- تتابع علاقات المؤسسة مع بيئتها.
- تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.	- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الإستراتيجي.

### ثالثاً: إطار نظام الرقابة الإستراتيجية وفعاليتها



يظهر لنا الإطار العام للرقابة في ثلاثة أنشطة كما يبين الشكل، حيث نقوم بمعرفة البيانات والمستجدات الجديدة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، فإذا كانت توجد انحرافات ذات معنى واضح، نذهب للنشاط 3 ونقوم باتخاذ إجراءات تحسينية، أما إذا لم تكن هناك انحرافات كبيرة داخليا وخارجيا، فنمر للنشاط 2 ونقيس أداء المؤسسة، هل هو متطابق ومتوافق مع ما تم تسطيره في البداية أو أنه يختلف، إذا وجدنا أن الإجابة عن هذا السؤال ذات دلالة ومعنى وهناك فعلا انحرافات، نتخذ إجراءات تحسينية لمعالجة الانحراف، أما إذا لم نجد أي شيء

تستمر المؤسسة في مسارها الحالي، وهذا ما يجعل الرقابة الإستراتيجية عملية مستمرة وديناميكية ولا تتوقف ولا ترتبط بمواعيد زمنية معينة.

وتتمثل خصائص نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال في:

- الاقتصاد
- الموازنة بين كثرة المعلومات أو قلتها.
- عدم المبالغة في الرقابة.
- أن تكون عمليات الرقابة ذات معنى للمؤسسة.
- تنتج عن الرقابة معلومات مفيدة للمديرين.

- تقديم المعلومات في الوقت المناسب.
- تقديم الصورة التصحيحية عما يقع فعلا بموضوعية، لا نبالغ في الواقع لكي نمدح أو نضخم في المؤسسة، ولا نقلل من قيمة ما تم إنجازه أو نكون فقط مثل الذي ينقد من أجل النقد.
- هذه المبادئ تكون الأدوات المختلفة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة تؤدي إلى رقابة إستراتيجية فعالة بأتم معنى الكلمة تكشف عن الانحرافات وتعالجها في الوقت المناسب.

#### رابعاً: آليات الرقابة الإستراتيجية

- توظف الرقابة الاستراتيجية آليات عديدة للتعبير عن مستوى الانجاز المتحقق استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، هذه الآليات تتمثل في:
- 1- تقييم الأداء: تستخدم الرقابة الإستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة (مالية، انتاجية، موارد بشرية) كلها تتعلق بكفاءة (ترتبط بحسن استخدام موارد المؤسسة) وفاعلية (تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها) المؤسسة، ويجب أن تستجيب لخصائص الرقابة الاستراتيجية التي تم التطرق إليها، منها:
    - الحصص السوقية.
    - المبيعات.
    - الربحية.
    - العائد على الاستثمار.
    - تقييم نجاح الإستحواذات والاندماجات والشراكات والتحالفات.
    - القيمة السوقية للسهم.
    - تجديد محفظة المنتجات وعائدات المنتجات الجديدة.
    - الإيداعات والتدفقات النقدية.
    - الإيداعات.
  - 2- الحوكمة: هي الآلية الثانية التي تقيس أبعاداً معينة للاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى. تحدد الحوكمة دور كل من مجالس الإدارة، جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعياً لضمان:
    - حقوق أصحاب المصالح
    - تحسين أداء الشركات
    - توجيه الشركات نحو أهدافها الإستراتيجية
  - 3- المراجعة الإستراتيجية: هي عملية فحص إستراتيجيات المؤسسة ككل ومختلف وحداتها بغرض:
    - التأكد من التوافق بين الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.
    - تقييم مدى تحقيق الرؤية.
    - التأكد من التكامل بين إستراتيجيات المؤسسة وإستراتيجيات وحداتها الفرعية.
    - تقييم جدوى توزيع الموارد في المؤسسة.
    - تقييم التوافق بين هيكلية المؤسسة وإستراتيجياتها ومختلف نظمها الإدارية.
 يشارك في المراجعة الإستراتيجية للمؤسسة المدراء التنفيذيون (داخل المؤسسة في الاجتماعات الدورية والتقييمية في المؤسسة)، الاستشاريون الداخليون في المؤسسة، الاستشاريون الخارجيون (قطاع البنوك، قطاع الصناعي، مكاتب دراسات واستشارات، والجهات الكثيرة التي لديها الرؤية الشاملة لقطاع النشاط وللمؤسسة، وبالتالي تستطيع إفادة المؤسسة بالحكم على مدى توافق إستراتيجيتها بصفة عامة وخياراتها الادارية الأخرى واتجاهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية).

4- بطاقة الأداء المتوازن **Balanced scorecard**: بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن لتقييم أداء المؤسسة سنة 1992، وهي نظام إداري يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج إستراتيجيتها، حيث تشمل جميع أبعاد المؤسسة ولا تتوقف فقط على

البعد المالي المتعارف عليه في مؤشرات الأداء العادية بل تربط رسالتها ورؤيتها بأبعاد أربعة ( المالية، العملاء، العمليات، التطوير).

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.

- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- المنظور المالي: يمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

• حقوق المساهمين.

• العائد على الأصول.

• كيف ننظر الى تطلعات الملاك؟

ب- منظور العميل: يمكن قياس منظور العميل عن طريق:

• رضا العميل.

• الاحتفاظ بالعميل.

• العائد على الاستثمارات.

• الربحية.

• اكتساب عملاء جدد.

• كيف يرانا العميل؟

ج- منظور العمليات الداخلية: يمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

• تحديد السوق.

• تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات.

• خدمات العميل.

• تطوير خدمات تقديم المنتج.

• تقديم خدمات المنتجات.

• ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

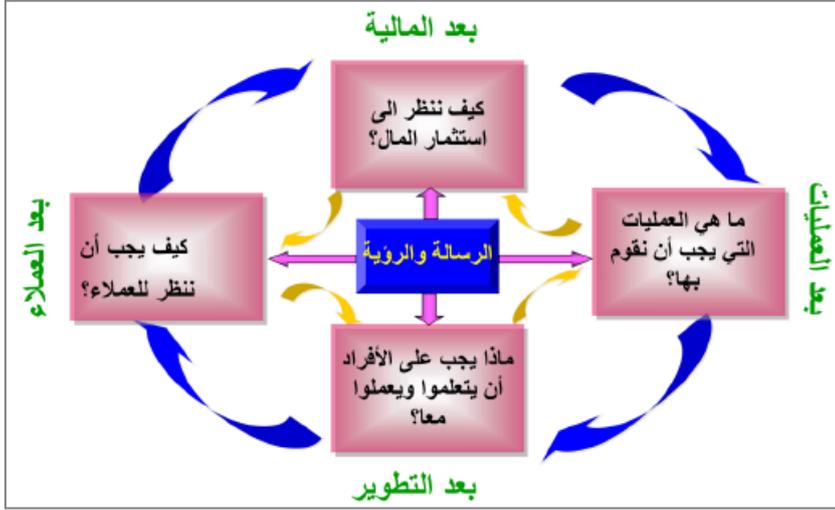
د- منظور التعلم والنمو: يمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:

• الابتكار.

• نقل المعرفة.

• تطوير الموظفين.

• هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟



5- المقارنات المرجعية: المقصود بها أن المؤسسة تقارن نفسها في عمليات معينة مع أفضل من يمارس هذه العمليات في القطاع وغير القطاع، أي مقارنة مجالات وعمليات معينة محددة في الشركة بنظيراتها في شركات أخرى تعتبر الأفضل في هذه الممارسات، وتتم باتباع المراحل التالية:

- تحليل عمليات المؤسسة وتحديد العمليات التي ستقارن.

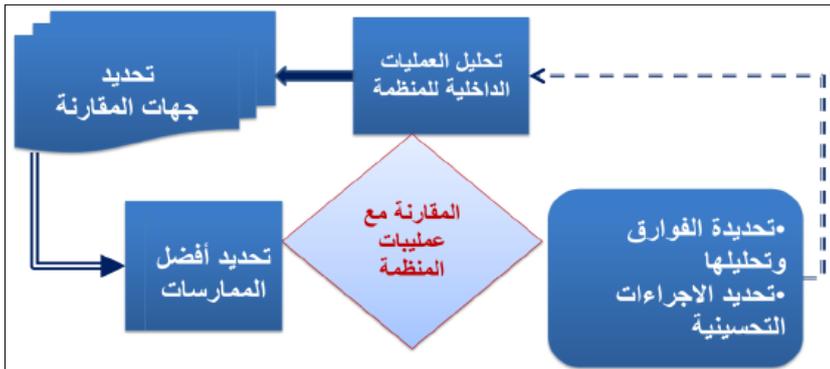
- تحديد جهات المقارنة.

- تحديد الممارسات الجيدة عند الجهة المقارن بها.

- تحديد الفروقات بين ممارسات المؤسسة والممارسات الجيدة.

- تحديد العوامل المسؤولة عن الفوارق بين ممارسات

المؤسسة وما اعتبر كممارسات جيدة.



- اتخاذ الإجراءات التحسينية.

### خامسا: الإجراءات التصحيحية

هي الممارسات والقرارات التي تتخذها المؤسسة لتحسين أدائها الإستراتيجي، قد تكون أشكالها كثيرة جدا، ومن أمثلة هذه الإجراءات:

- تغيير هيكل المؤسسة.
- استبدال شخص أو عدة أشخاص أساسيين في المؤسسة (دورات تدريبية).
- تعديل رسالة أو رؤية المؤسسة.
- مراجعة الأهداف الإستراتيجية.
- اقتراح سياسات جديدة.
- اعتماد حوافز أداء جديدة.
- رفع رأس المال بالأسهم أو القروض.
- إضافة موارد بشرية جديدة.
- إعادة توزيع الموارد.
- إخراج بعض الأنشطة إلى متعهدين خارجيين.