

المحاضرة الحادية عشر: الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي آخر حلقة في مسار التفكير الإستراتيجي، فبعد التحليل الإستراتيجي، و حصر البدائل الإستراتيجية المتاحة، وتعزيزها بآليات للتنفيذ، فإن المؤسسة 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.

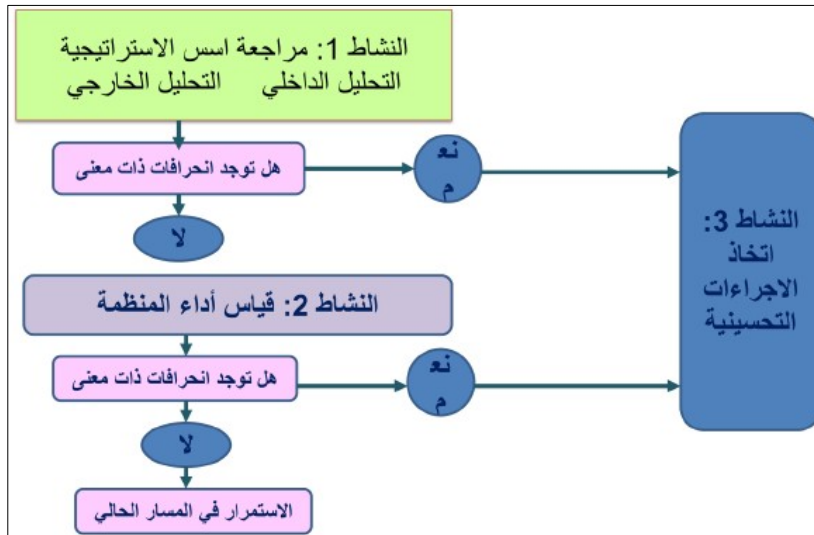
أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

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

رابعا: آليات الرقابة الإستراتيجية

توظف الرقابة الاستراتيجية آليات عديدة للتعبير عن مستوى الانجاز المتحقق استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، هذه الآليات تتمثل في:

- 1- تقييم الأداء: تستخدم الرقابة الإستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة (مالية، إنتاجية، موارد بشرية) كلها تتعلق بكفاءة (ترتبط بحسن استخدام موارد المؤسسة) وفعالية (تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها) المؤسسة، ويجب أن تستجيب لخصائص الرقابة الاستراتيجية التي تم التطرق إليها، منها:
 - الحصص السوقية.

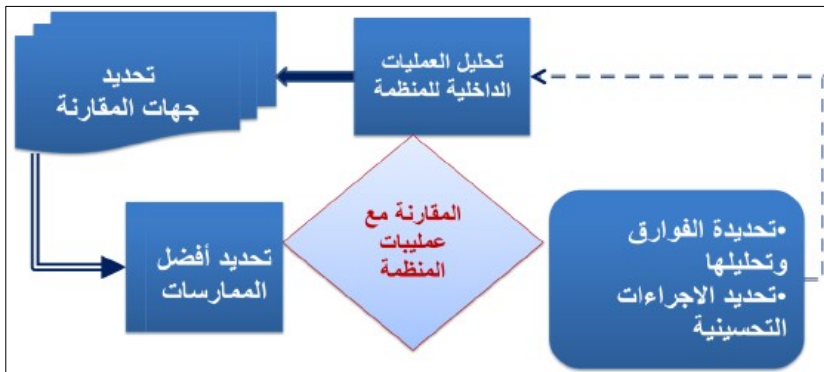
- المبيعات.
- الربحية.
- العائد على الاستثمار.
- تقييم نجاح الإستحواذات والاندماجات والشراكات والتحالفات.
- القيمة السوقية للسهم.
- تجديد محفظة المنتجات وعائدات المنتجات الجديدة.
- الإيرادات والتدفقات النقدية.
- الإبداعات.

2- **الحوكمة:** هي الآلية الثانية التي تقيس أبعادا 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 سعيا 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 الإدارية الأخرى واتجاهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية).

4- **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 هيكلية 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.