

محاضرات
الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

10

المحاضرة

10

الفصل

الرقابة الإستراتيجية
Strategic Control

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

□ مقدمة الفصل

1

□ الرقابة الاستراتيجية

- 1- تعريف الرقابة الاستراتيجية
- 2- مقاربات الرقابة الإستراتيجية
 - أ. المقاربة التقليدية
 - ب. المقاربة الحديثة
- 3- آليات الرقابة الاستراتيجية
 - أ. تقويم الإستراتيجية
 - ب. الحوكمة
 - ت. بطاقة الأداء المتوازن

2

□ أنماط الرقابة الاستراتيجية

1. رقابة الافتراضات
2. الإشراف الاستراتيجي
3. رقابة الإنذار الخاص
4. الرقابة على التنفيذ

3

مقدمة الفصل

- الاستراتيجية هي نظرة مستقبلية ، مصممة لتحقيق عدة سنوات في المستقبل ، وعلى أساس افتراضات الإدارة حول العديد من الأحداث التي لم تحدث بعد.
- تهتم الرقابة الإستراتيجية بتتبع الإستراتيجية أثناء تنفيذها، أو اكتشاف المشاكل أو التغييرات في أماكن عملها الأساسية، وإجراء التعديلات اللازمة.
- وعلى النقيض من التحكم في الإجراءات اللاحقة، تهتم الرقابة الإستراتيجية بتوجيه العمل نيابة عن الاستراتيجية حيث أن هذا الإجراء يحدث وعندما تكون النتيجة النهائية لا تظهر قبل عدة سنوات.
- تتطلب أنظمة التحكم التشغيلي تقييماً منتظماً للأداء وفقاً للمعايير أو الأهداف المحددة سلفاً.

الرقابة الاستراتيجية

1- تعريف الرقابة الاستراتيجية

- يقصد بالرقابة : عملية قياس أداء المنظمة والتأكد من أن انجازاتها تتم وفق ما هو مخطط له؛ تسهر الرقابة الاستراتيجية على عدة أمور منها:
 - ضمان توجه المنظمة نحو الاهداف الاستراتيجية الكبرى،
 - وتقليل الفجوة الاستراتيجية،
 - وضمان استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة،
 - والتوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها،
 - وتحقيق الاهداف الاستراتيجية،
 - وتقديم معلومات عن تطورات البيئة.
- فيما يلي عرض لمقاربات الرقابة الإستراتيجية، وآليات الرقابة الاستراتيجية، التي تتضمن: تقويم الإستراتيجية، والحوكمة، وبطاقة الأداء المتوازن.

الرقابة الاستراتيجية

2- مقاربات الرقابة الإستراتيجية

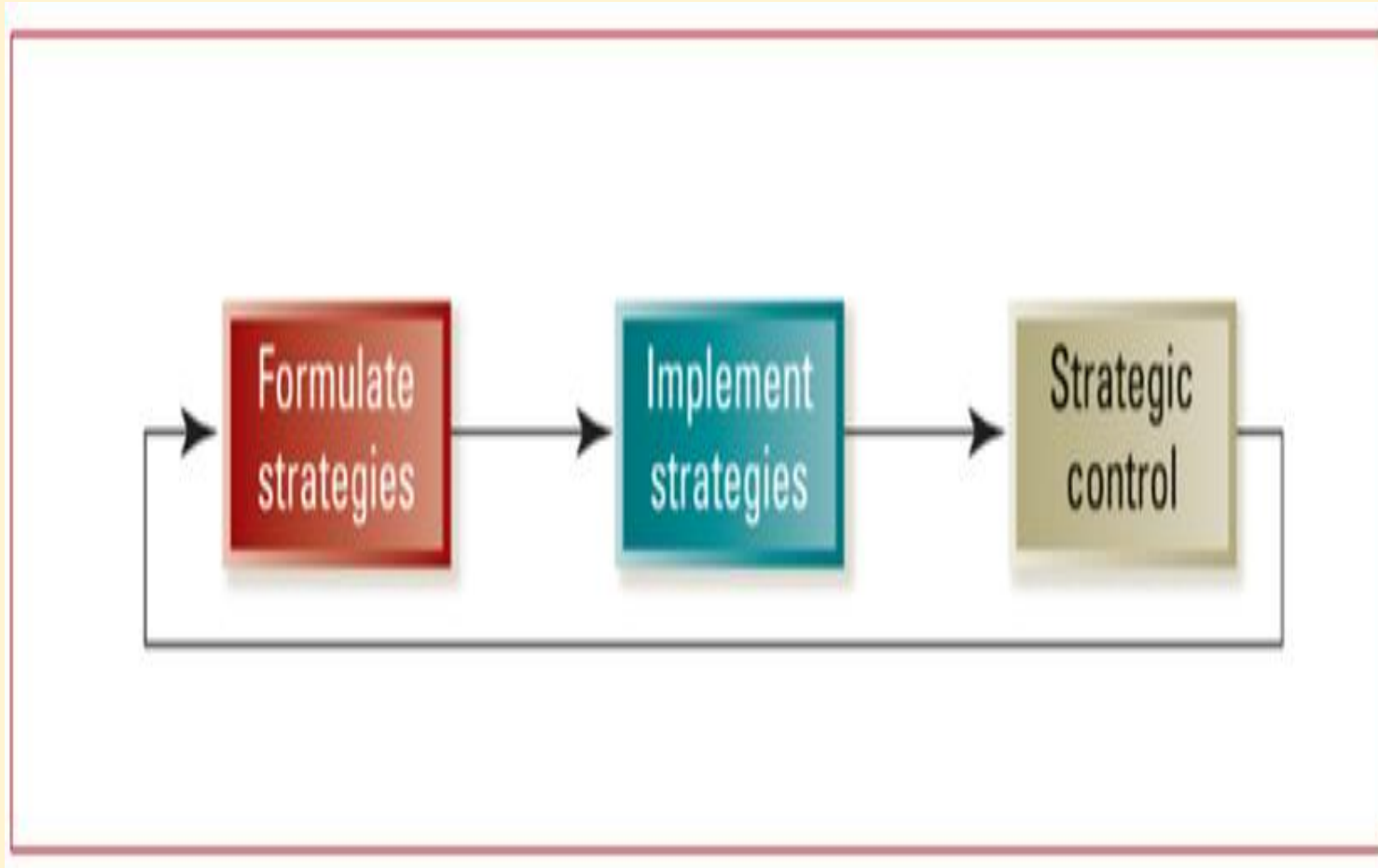
يمكن التمييز بين نوعين من مقاربات الرقابة الإستراتيجية هما:
أ. المقاربة التقليدية

تتصف الرقابة التقليدية بأنها تسلسلية، وتعتمد على مقارنة التغذية الراجعة التي تربط عملية صياغة الإستراتيجية وتحديد أهدافها من الإدارة العليا، وعملية تنفيذ الإستراتيجية، ومن ثم قياس الأداء بمقارنة التنفيذ مع الأهداف المحددة مسبقاً، لتأتي الرقابة بالإيعاز إلى ردم الفجوة بين الأهداف والمحقق منها.

يبين الشكل الآتي المقتبس لمنظومة الرقابة التقليدية المبنية على مقارنة التغذية الراجعة التي من عيوبها عدم القدرة من اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل الانتهاء من فترة انجاز الإستراتيجية.

الرقابة الاستراتيجية

أ. المقاربة التقليدية



Source: Eisner A., Lumpkin T., McNamara G., Dess G.G., Strategic Management, Text and Cases, 8th Edition,

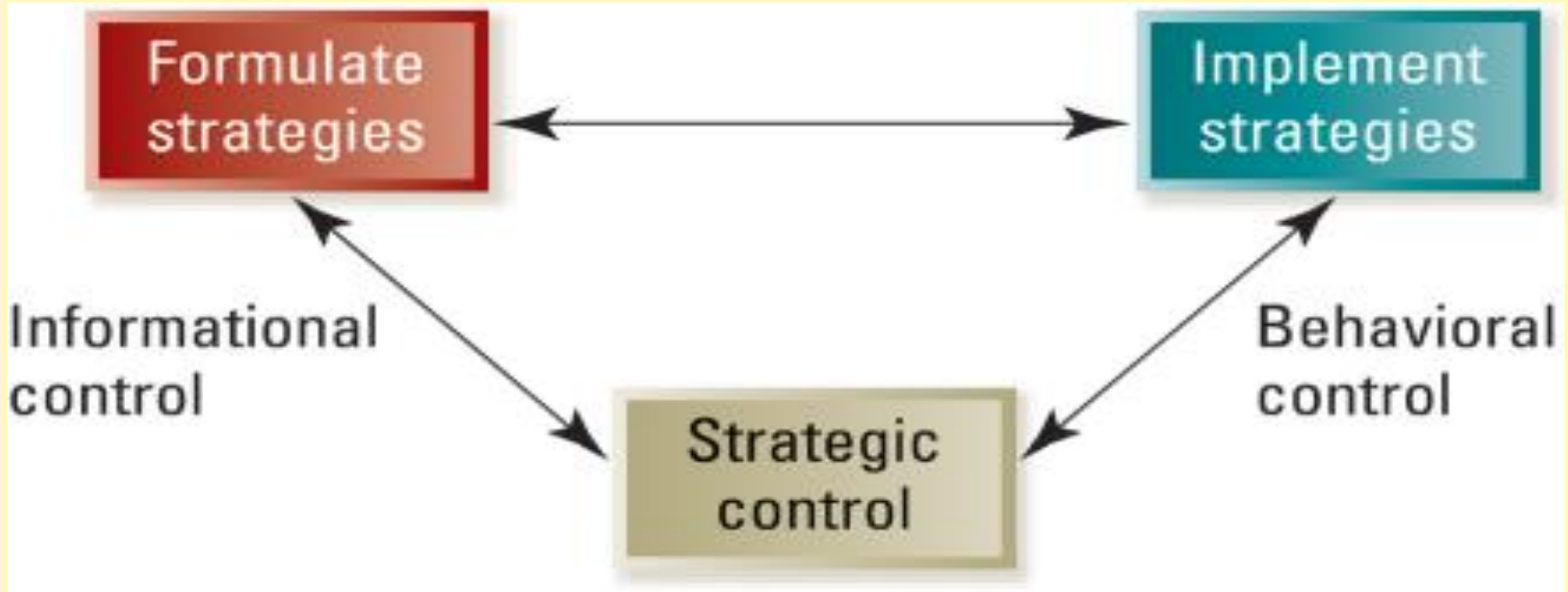
الرقابة الاستراتيجية

ب. المقاربة الحديثة

- إن العلاقات بين صياغة الإستراتيجية، والتنفيذ والرقابة تكون في غاية التفاعلية؛ ويُميز بين نوعين متكاملين من الرقابة:
- رقابة معلوماتية: تهتم فيما إذا كانت المنظمة تعمل الأشياء الصحيحة
- رقابة سلوكية: تهتم فيما إذا كانت المنظمة تعمل الأشياء بشكل صحيح.
- يبين الشكل الآتي المقتبس لمنظومة الرقابة الحديثة المبنية على الرصد المستمر للبيئتين الخارجية والداخلية، بشكل يساعد في تحديد الاتجاهات والأحداث، التي تشير إلى ضرورة مراجعة الإستراتيجية والغايات والأهداف؛ وتشكّل جميعها الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي .

الرقابة الاستراتيجية

ب. المقاربة الحديثة



Source: Eisner A., Lumpkin T., McNamara G., Dess G.G., Strategic Management, Text and Cases, 8th Edition,

الرقابة الاستراتيجية

3- آليات الرقابة الاستراتيجية

فيما يخص آليات الرقابة الاستراتيجية، نشير إلى تقويم الإستراتيجية، والحوكمة، وبطاقة الأداء المتوازن.

أ. تقويم الاستراتيجية

- يتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات الآتية:
- وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم وضع الاستراتيجية ، وتعدّ هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.
- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية : حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة السابقة؛ وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء مرتفع، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة السابقة ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

الرقابة الاستراتيجية

ب. الحوكمة Governance

- حوكمة الشركات هي: مجموعة من الاطراف التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والمالكين وأصحاب المصالح الأخرى. وتُعنى الحوكمة بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في المنظمة وبشكل محدد: المساهمين، والإدارة التنفيذية للمنظمة ومجلس إدارتها، بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه .
- وتهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة، من خلال وضع مجموعة من القواعد والأنظمة التي يجب على المنظمات احترامها والتقيد بها. وقد وضعت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية مبادئ تعدُّ مرجعية لكافة المؤسسات والشركات. ومن أهم هذه المبادئ؛ وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من خلال وضع القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة، التي تتوافق وتنسجم مع القوانين الأخرى السائدة في البلد

الرقابة الاستراتيجية

3. بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard

- بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن طريقة لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلاً من اقتصره على الجانب المالي فقط.
- يُقصد بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من الإجراءات المرتبطة بشكل مباشر بإستراتيجية المؤسسة، وتوجهها لربط إستراتيجيتها بعيدة المدى بالأهداف وإجراءات التنفيذ. وهي نظام إداري (ليس فقط نظام قياس) يجعل المنظمة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال وهي تزود الإدارة بالتغذية الراجعة العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.
- تؤدي بطاقة الأداء المتوازن وظائف عدة، منها: تحقيق التوازن بين الإجراءات المالية وغير المالية، وبين الإجراءات القصيرة وبعيدة المدى، والتركيز الاستراتيجي والتنظيم التعاوني.

● تهتم الرقابة الإستراتيجية بتتبع الإستراتيجية أثناء تنفيذها، أو اكتشاف المشاكل أو التغييرات في أماكن تنفيذها الأساسية، وإجراء التعديلات اللازمة.

● تتميز الرقابة الإستراتيجية كشكل من أشكال "التحكم في القيادة steering control"

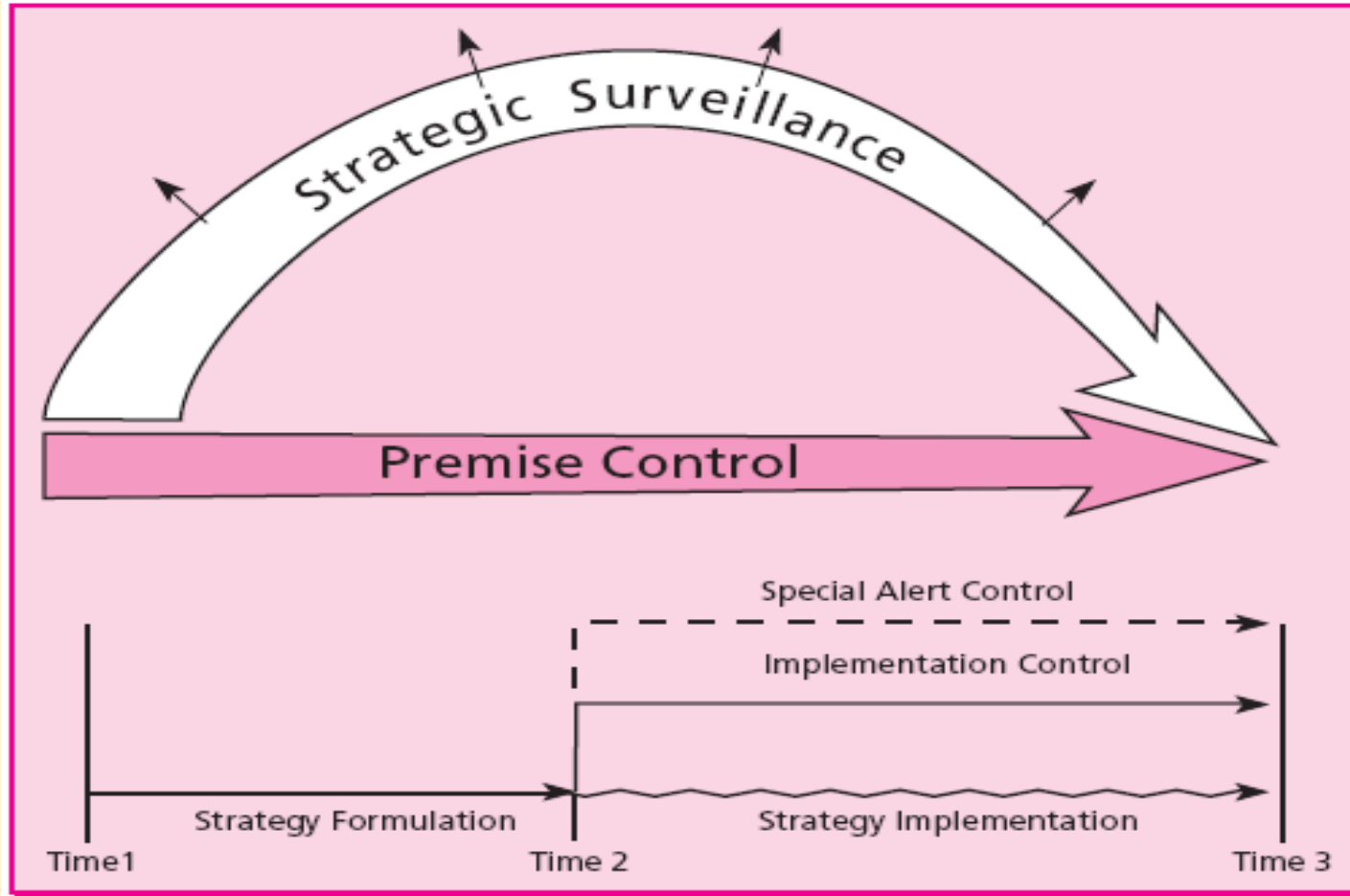
أنماط الرقابة الإستراتيجية

● تهتم الرقابة الإستراتيجية: بتتبع الإستراتيجية أثناء تنفيذها، أو اكتشاف المشاكل أو التغييرات في أماكن تنفيذها الأساسية، وإجراء التعديلات اللازمة؛ وتتميز بأنها شكل من أشكال "التحكم في القيادة steering control"

● أنماط الرقابة الإستراتيجية

1. رقابة الافتراضات Premise control
2. الإشراف الاستراتيجي Strategic surveillance
3. رقابة الإنذار الخاص Special alert control
4. الرقابة على التنفيذ Implementation control

أنماط الرقابة الإستراتيجية



John A. Pearce II ,Richard B. Robinson, Jr., Strategic Management -Formulation, Implementation, and Control, 12th edition, 2010, p.356

أنماط الرقابة الإستراتيجية

1) رقابة الافتراضات Premise control

- تعتمد الاستراتيجيات في كثير من الأحيان على العديد من الفرضيات، بعضها رئيسي وبعضها ثانوي، حول المتغيرات البيئية والصناعية
- تُعنى رقابة الافتراضات بالتحقق بشكل منهجي ومستمر فيما إذا كانت الفرضيات التي تستند إليها الإستراتيجية صحيحة.
- إذا لم تعد الفرضيات الحيوية صالحة، فقد يتعين تغيير الاستراتيجية
- إن الاعتراف المبكر بفرضيات غير صالحة والاستغناء عنها، يجعل الفرص أفضل لإيجاد تغيير مقبول في الاستراتيجية.
- يكون هذا النوع من الرقابة شديد التركيز.

أنماط الرقابة الإستراتيجية

1) رقابة الافتراضات Premise control

● تهتم فرضيات التخطيط في المقام الأول بعوامل:

● البيئة المحيطة Environmental factors

- يعدُّ التضخم والتكنولوجيا وأسعار الفائدة والقوانين والتغيرات الديموغرافية / الاجتماعية أمثلة على العوامل البيئية.

● وعوامل الصناعة Industry factors

- يشكل المنافسون، والموردون، وبدائل المنتجات، والحواجز التي تحول دون الدخول هي عدد قليل من عوامل الصناعة التي تدور حول الافتراضات الاستراتيجية.

أنماط الرقابة الإستراتيجية

(2) الإشراف الاستراتيجي Strategic surveillance

- تم تصميم الإشراف الاستراتيجي لمراقبة مجموعة واسعة من الأحداث داخل وخارج الشركة التي من المحتمل أن تؤثر على مسار استراتيجيتها
- الفكرة الأساسية وراء الإشراف الاستراتيجي هي أنه يمكن الكشف عن معلومات مهمة وغير متوقعة من خلال المراقبة العامة لمصادر المعلومات المتعددة.
- يجب أن يبقى الإشراف الإستراتيجي غير مركز بقدر الإمكان
- على الرغم من ضخامته، يوفر الإشراف الإستراتيجي لحظة مستمرة وواسعة النطاق في جميع العمليات اليومية.

أنماط الرقابة الإستراتيجية

(3) رقابة الإنذار الخاص Special alert control

- إن رقابة الإنذار الخاص هي إعادة النظر بشكل شامل وسريع في كثير من الأحيان في استراتيجية الشركة بسبب حدث مفاجئ وغير متوقع
- ينبغي أن يؤدي حدث جذري إلى إعادة تقييم فورية ومكثفة لاستراتيجية الشركة ووضعها الاستراتيجي الحالي
- فرق الأزمات
- خطط الطوارئ

أنماط الرقابة الإستراتيجية

4) الرقابة على التنفيذ Implementation control

● تم تصميم الرقابة على التنفيذ لتقييم ما إذا كان يجب تغيير الاستراتيجية العامة في ضوء النتائج المرتبطة بالإجراءات المتزايدة التي تنفذ الاستراتيجية العامة

● النوعان الأساسيان للرقابة على التنفيذ هما:

● مراقبة التوجهات الاستراتيجية: توفر التوجهات الاستراتيجية للمدراء المعلومات التي تساعد على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية الشاملة تتقدم كما هو مخطط لها أو تحتاج إلى تعديل.

● استعراض نقاط العلام: كثيراً ما يحاول المديرون تحديد المعالم الهامة التي سيتم الوصول إليها أثناء تنفيذ الاستراتيجية. قد تكون نقاط العلام أحداثاً مهمة أو تتعلق بالمخصصات الرئيسية للموارد أو ببساطة انقضاء فترة زمنية معينة دون تحقيق الانجازات.