

الفصل السادس

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية

المنظمة

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفئة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .



أولاً : الرقابة التقليدية

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة التكتيكية (الوظيفية) ، والرقابة الهوائية .

- الرقابة الإستراتيجية: هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا .



- الرقابة التكتيكية : تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

- الرقابة الهوائية : هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

مدخل الرقابة التقليدية

يطلق على المدخل أيضاً نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوات التالية :

1- تأسيس معايير الانجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج . والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى المهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

2- قياس الانجاز الفعلي

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي ، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية

ثانياً : الإستراتيجية والرقابة

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤ وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .

تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية :

- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية .

المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين ، منتجات بديلة ، درجة أو قوة المساومة في السوق)

من المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة .

- الرقابة على التطبيق

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية . والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها .

- الإشراف الاستراتيجي

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية ، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

أن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة

وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .

ثالثاً : مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية :

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

رابعاً : تقييم إستراتيجية المنظمة

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال .

وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة .

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة والنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد ، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف .



إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة .

خامسا : تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق .

أفصح المسرّاجع

أهم المراجع:

- 1- كيف تصبح قائدا استراتيجيا.. دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاريللي.
- 2- الإدارة الاستراتيجية.. مفاهيم و نماذج تطبيقية، د. ثابت إدريس و د. جمال المرسي
- 3- الإدارة الاستراتيجية.. الأصول و الأسس العلمية د. محمد أحمد عوض
- 4- الإدارة الاستراتيجية.. د. نادية العارف.
- 5- وثيقة الرسالة .. خطوة مفتاحيه علي طريق التخطيط الاستراتيجي، فيرن ماكجينيس.
- 6- مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ، ف. ديفيد
- 7- Corporate Directorship ,Bacon & Brown
- 8- Strategic Management , Thompson & Strickland