

المحاضرة الخامسة: الرقابة على الإستراتيجية

تواجه المؤسسة أثناء قيامها بتنفيذ إستراتيجيتها، مسألة تعديل اختياراتها، والوسيلة الوحيدة لقيام المؤسسة بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الإستراتيجية، فما هي الرقابة ؟ وما هو التقييم الإستراتيجي ؟

I - تعريف الرقابة

الرقابة هي: "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة"

>>الرقابة عبارة عن نظام يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر <<

أما الرقابة الإستراتيجية فلا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها (أي ردة فعل) بل تعني كذلك وضع المؤسسة على الطريق الصحيح واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة، كما أنها لا تعنى فقط بمراقبة كيفية الإنجاز للأهداف المرسومة واستغلال الموارد المتاحة، إنما تعنى أيضا بتحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة في الحاضر والمستقبل والعمل على إيجاد حلول تساهم في الأداء الأفضل على مدار الوقت.

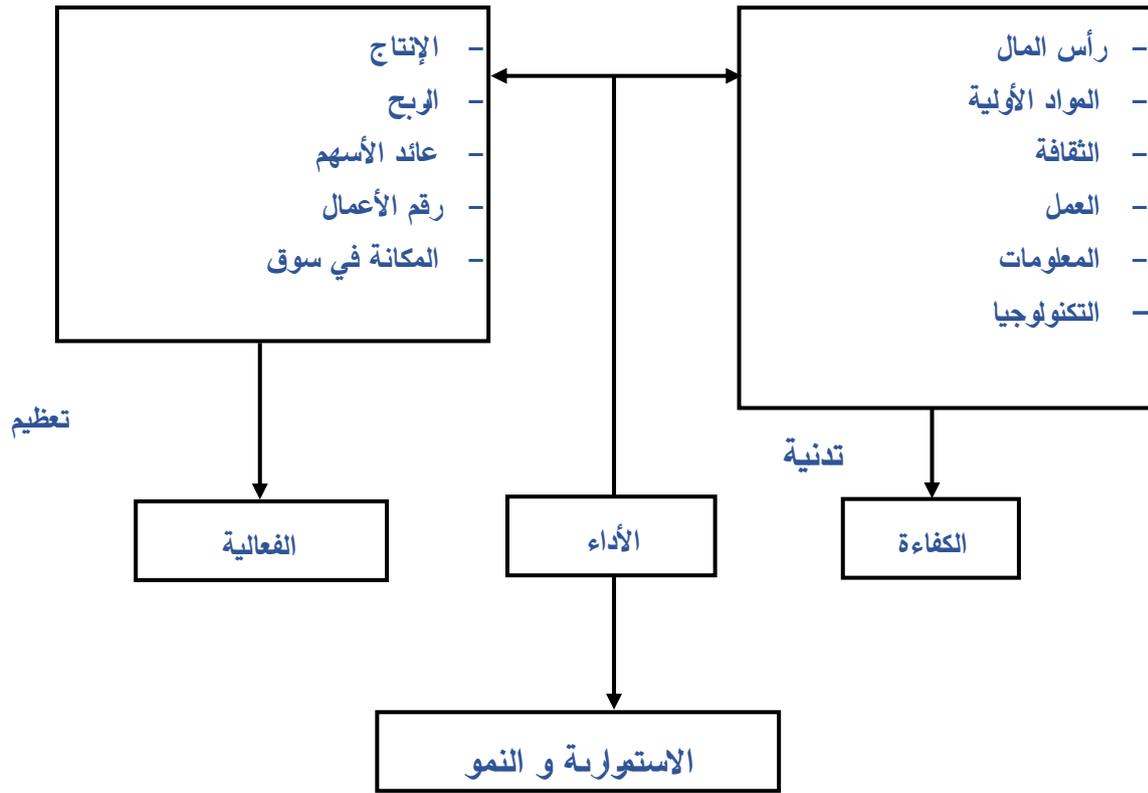
من خلال التعريفين نلاحظ بأن الرقابة هي وسيلة للقيام بعملية تقييم الأداء، وعادة ما يرتبط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية، فما هي الكفاءة ؟ وما هي الفعالية ؟ وهل هما تسميتان لمفهوم واحد ؟

الكفاءة: هي مدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة؛

أما الفعالية: فهي القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف، وتقاس بالعلاقة (النتائج / الموارد المستخدمة)

رغم الاختلافات الموجودة حول تحديد مفهوم الأداء وارتباطه بالجانب التشغيلي فما يهمنا هو الجانب الإستراتيجي، فهناك من يضيف الصيغة الإستراتيجية على الأداء، حيث يقول " Angelier " « إن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها ويمكنها من مواجهة القوى التنافسية» وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية، والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (33): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك زهودة. (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم). مرجع سابق. ص 86. 88

II - أهمية الرقابة الإستراتيجية

لفهم الأهمية الحيوية لعملية الرقابة الإستراتيجية، سندرس الأسس الأربعة للمزايا التنافسية كما يراها أحد الباحثين وهي: (تحقيق الكفاءة المتفوقة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعملاء)

أ - الرقابة والكفاءة: إن الاستعانة بنظام الرقابة سيساعد المدراء في معرفة مستوى أداء مؤسساتهم وكيفية الوصول بالأداء لمستويات أفضل وهذا الأمر تزداد أهميته خاصة وأن بيئة الأعمال الحالية تتسم بشدة المنافسة والمنافسة العالمية، لذلك يحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المدراء على تقييم مدى كفاءتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. (كفاءتهم في استغلال موارد المؤسسة).

ب - الرقابة والجودة: إن تطور التقنية وتطور ذوق المستهلك أدى بالمؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات جودة، إذ أصبحت المنافسة بين المؤسسات تتمحور حول زيادة الجودة.

وتعد الرقابة ذات أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتجات لأنها توفر نظاما للتغذية العكسية، يعمل باستمرار في قياس جودة المنتجات ليتمكنوا من إدخال تحسينات بمرور الوقت، بما يحقق لهم ميزة تنافسية.

فمثلا: لدينا مؤسسة تعمل في صناعة السيارات، إذا قام المدراء بقياس وتقييم عدد شكاوي العملاء وعدد السيارات المعادة للصيانة والإصلاح فإنه سيتوفر لديهم مؤشر جيد يتعلق بمدى قيمة الجودة التي قاموا بإرسالها.

ج- الرقابة والتحديث: تساعد الرقابة الإستراتيجية على رفع مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، فمثلاً: قامت مؤسسة " كريزلر " بتشجيع كل فريق إنتاجي على الإبداع وتولى مديرو القمة الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل وتقرر منح علاوات مادية على مستوى الأداء الذي وصلوا إليه. ومن ثم قام مدير كل فريق بتقييم أداء كل فرد من أفراد الفريق، وتلقى كل موظف مبتكر ترقيات ومكافآت بناء على مستوى الأداء.

د - الرقابة والاستجابة للعملاء: يمكن للمدراء الإستراتيجيين أن يساعدوا مؤسساتهم كي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة للعملاء، عن طريق نظام للرقابة يسمح بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء، إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن من مساعدة المدراء على إيجاد طرق لزيادة مستوى أدائهم وقد يتحقق ذلك من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل وتجاوبهم مع العملاء.

فمثلاً: مؤسسة " كريزلر " تقوم بمسح منتظم للعملاء، حول تجاربهم مع الوكلاء أو الموزعين فإذا ما كانت هناك شكاوى من الوكلاء، فيعمل مديرو "كريزلر" على التحقيق في المسألة، ومن الحلول التي تعتمدها تقوم بتهديد الوكلاء بتخفيض عدد السيارات التي ترسلها لهم لترغيمهم على تحسين جودة خدمتهم للعميل.

III - نظام الرقابة الإستراتيجية

لقيام بالرقابة الإستراتيجية توجد المؤسسة نظاما للرقابة يمر بالمراحل التالية:

أ - تحديد ما هو المراد بقياسه: يتم في هذه المرحلة تحديد ما الذي يراد متابعته وتقويمه، على أن تكون العناصر المحددة تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو المشاكل؛

ب - وضع معايير للأداء: توضع معايير أو مؤشرات يتم على أساسها مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء النموذجي أو المعياري؛

ترتبط هذه المعايير بالمجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة والجدول أدناه يوضح هذه المعايير.

الجدول رقم (13): معايير الأداء الخاصة ببعض المجالات الوظيفية

المعايير المرتبطة بالأداء الحالي	المعايير المرتبطة بالموارد البشرية	المعايير المرتبطة بالإنتاج	المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك
- معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل العائد على الأصول - معدل العائد لكل سهم	- معدل دوران الأفراد - معدل الغياب - معدل الأجور الأخرى - درجة قيام المؤسسة بالتدريب والتنمية للأفراد	- معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج - معدل دوران المخزون من المنتج النهائي - نسبة المواد التالفة إلى الحجم الكلي	- الوقت الخاص بالتسليم - نسبة مردودات المبيعات - طول وقت الخدمة والقيام بها

المصدر: إسماعيل محمد السيد. مرجع سابق. ص 378.

ج - قياس الأداء الفعلي: بعد القيام بتحديد المعايير الخاصة بالأداء تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي ويتطلب ذلك:

- 1 - تحديد وقت القياس مسبقاً، يقول "جوبمان" وهو رئيس قسم ممارسات الموارد البشرية العالمية في مؤسسة "Hewit" (أحرص على أن تضغط على الأزرار المناسبة في التوقيت المناسب؛
- 2 - تحديد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم؛
- 3 - تحقيق التوازن بين المقاييس الكمية والنوعية.

إن عملية القياس تجعل المؤسسة تدرك إذا ما كانت ستحقق نتائج أم لا، هناك مقولة شهيرة « ما يتم إخضاعه للقياس، يتم أدائه »، لكن " كلايف جينز" وهو عضو منتدب في مؤسسة " ميليكين أوروبا " اقترح تعديل هذه المقولة لتصبح « ما يتم إخضاعه للقياس بطريقة سليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة » وتفسيره لذلك، أن قياس الأشياء بالأساليب الصحيحة سيجعل سلوك الأفراد أو الإدارات أو حتى القطاعات متمحورة حول ما يشكل أهمية بالنسبة للمؤسسة أو غايتها. ولكي يكون القياس والتقييم ككل ملماً بالغايات الإستراتيجية نقترح هذه النصيحة التي قدمها "آندي نللي" وهو أستاذ محاضر بمعهد القضاة بجامعة كمبردج وخبير في القياس، تتضمن نصيحته النقاط التالية:

- يجب تحديد غايات العمل بالاشتراك مع مديري المؤسسة كافة؛
- تصميم أو إعادة تصميم المقاييس بحيث ترتبط بالغايات وبنظام المعلومات المرتدة؛
- نشر المقاييس الخاصة بالمستويات العليا في صورة تسلسل هابط متتابع وصولاً إلى المقاييس التنفيذية؛
- أن تتصل المقاييس التنفيذية مرة أخرى بالمقاييس الأولى وتدعم غايات العمل؛
- إعطاء الأفراد صورة واضحة عن العمل و إسهاماتهم فيه.

وفيما يلي سنذكر بعض المقاييس المستخدمة:

إن المؤسسات تجد دائماً مشكلاً في خلق توازن بين استخدام المقاييس الكمية أو النوعية، وغالباً ما تميل إلى استخدام الأساليب الكمية نظراً لأن الأمر سهل بالنسبة لها، كأن تقوم بقياس عدد الوحدات المنتجة، عدد الوحدات المباعة، قيمة المبيعات نقداً،...

أما مقاييس الأداء النوعية فهي صعبة القياس لأنها تتطوي أحياناً على أحكام شخصية غير موضوعية.

ومن بين المقاييس الأكثر استعمالاً نذكر:

- 1 - المراجعة الإستراتيجية: وهي أكثر المقاييس استعمالاً في قياس أداء المؤسسة ككل أو بعض وحداتها، تتمثل المراجعة الإستراتيجية في القيام بعملية التقييم في المجالات التالية:

- يتم التقييم من ناحية علاقة المؤسسة بالمجتمع ودرجة وفاءها بمسؤولياتها الاجتماعية استجابتها لحاجة المستهلك، الصورة الذهنية للمؤسسة في ذهن المجتمع؛
 - تقييم العلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة (درجة التعاون والتعارض)، التنسيق بين مختلف الوظائف وفعالية الاتصالات؛
 - درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة؛
 - وضع الإستراتيجيات اللازمة لاستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف؛
- 2 - نسبة العائد على الاستثمار = صافي الأرباح (قبل الضرائب) / مجموع الأصول؛
- 3- مقاييس أصحاب المصالح: تستخدم معايير خاصة بتحديد جودة أداء المؤسسة، والجدول الموالي يوضح هذا المقياس؛

الجدول رقم(14): مقاييس أصحاب المصالح

قياسات ممكنة في المدى البعيد	قياسات ممكنة في المدى القصير	فئة أصحاب المصالح
نمو المبيعات معدل دوران العمال المقدرة على السيطرة على الأسعار	المبيعات (القيمة والكمية) العملاء الجدد عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء، التي تم توفيرها.	العملاء
معدل النمو في تكاليف المواد الأولية معدل النمو في زمن التسليم معدل النمو في المخزون الأفكار الجديدة من قبل الموردين	تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون وفرة المواد الأولية	الموردون
المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية النمو في العائد على الملكية	ربحية السهم سعر السهم في السوق العائد على الملكية	الممولون

المصدر: توماس وهيلين. دفيد هنجر. مرجع سابق. ص 385.

4 - مقياس القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة.

مقياس العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح (قبل ض) / القيمة المضافة (100).

د - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: وتتوقف عملية القياس إذا وقع الأداء الفعلي داخل مدى السماح المحدد؛

هـ - إتخاذ التصرف التصحيحي: يجب القيام بإجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي خارج منطقة السماح المحدد

الشكل رقم (34): نظام التقييم والرقابة

