



الفصل التاسع: رقابة الاستراتيجية وتقويمها

الصفحة	العنوان
3	1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Concept
4	2. أهمية الرقابة الاستراتيجية Importance of Strategic Control
4	3. أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها
	Strategic Control: Objectives and Evaluation
5	4. مستويات الرقابة الاستراتيجية Strategic control levels
6	5. خطوات الرقابة الاستراتيجية
6	6. خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال
7	7. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية
	Types of Strategic Control Systems
7	1.7. الرقابة المالية
8	2.7. رقابة المخرجات
9	3.7. رقابة السلوك:
12	4.7. الثقافة التنظيمية
13	8. أنماط الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Styles
13	1.8. الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:
13	2.8. الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات:
13	3.8. المعايير الكمية:
13	4.8. استخدام المقارنة المباشرة وغير المباشرة:
13	9. تقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation
13	1.9. التجانس
14	2.9. التوافق
14	3.9. الجدوى
14	4.9. الميزة التنافسية
15	10. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية
	Obstacles of Strategy Evaluation
17	أسئلة الفصل التاسع
24	هوامش الفصل التاسع

الفصل التاسع: رقابة الاستراتيجية وتقويمها

عنوان الموضوع:

رقابة الاستراتيجية وتقويمها Strategy Control & Evaluation

كلمات مفتاحية:

الرقابة الاستراتيجية Strategic Control، مستويات الرقابة الاستراتيجية Levels of Strategic Control، نظم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Systems، أنماط الرقابة الاستراتيجية Outputs، الرقابة المالية Financial Control، رقابة المخرجات Styles of Strategic Control، رقابة السلوك Behavior Control، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، تقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل موضوع الرقابة الاستراتيجية وتقويمها، حيث يركز على توضيح مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها، وأهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها، ومستويات الرقابة الاستراتيجية وخطواتها، وخصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال، وأنواع نظم الرقابة الاستراتيجية، وأنماطها، والمعايير المعتمدة في تقويم الاستراتيجية والصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- توضيح المقصود بالرقابة الاستراتيجية
- معرفة الجوانب التي تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية
- معرفة أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها
- التعرف على مستويات الرقابة الاستراتيجية
- توضيح خطوات الرقابة الاستراتيجية
- مناقشة خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال
- مناقشة أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية
- التعرف على أنماط الرقابة الاستراتيجية
- معرفة المقصود بتقويم الاستراتيجية
- التعرف على الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية

مخطط الفصل:

- مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Concept
- أهمية الرقابة الاستراتيجية Importance of Strategic Control
- أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها Strategic Control Objective and Evaluation:
- مستويات الرقابة الاستراتيجية Levels of Strategic Control
- خطوات الرقابة الاستراتيجية Steps of Strategic Control
- خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال Characteristics of Effective Strategic Control System
- أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية Types of Strategic Control Systems
- أنماط الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Styles
- تقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation
- الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية Obstacles of Strategy Evaluation

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Concept

تقوم المنظمات بإعداد خططها المتضمنة للأهداف التي ترغب في الوصول إليها من الإيرادات والأرباح، والخطة الناجحة هي التي تضع المعايير والمقاييس اللازمة لضمان التأكد، والتحقق من تحقيق هذه الأهداف.

فالرقابة هي وظيفة ونظام يساعد الإداريين في ترشيد الاستراتيجية وتقويمها للتحقق من سلامة المسار وكفاءة التنفيذ، وفاعلية الأداء لتحسين الأداء إذا ما كان يفقر إلى الكفاءة والفاعلية، أو تجنب الخل والانحرافات، وإن وقع العمل على تصحيحها.

وعرّف Procter الرقابة الاستراتيجية بأنها: " تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية"¹.

كما يُنظر إلى الرقابة الاستراتيجية على أنها: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ".

كذلك يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي: " تلك العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقويم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفقر إلى الفاعلية والكفاءة ". وبنفس الوقت فإن الرقابة تعد: " أداة لقياس وتقويم كفاءة الاستراتيجيات وفعاليتها نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة "².

يتبين لنا من التعريفات السابقة أن الرقابة الاستراتيجية تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية الخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر في عمليات المنظمة ومستقبلها.

وهذا الفهم للرقابة الاستراتيجية، وتقويم الأداء، يفسر لنا ماهية الرقابة الاستراتيجية، ولا يخلط بينها وبين الأقسام الأخرى للرقابة.

2. أهمية الرقابة الاستراتيجية Importance of Strategic Control

تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية لعدة اعتبارات منها³:

- أن العمل يقوم به المورد البشري فهو بالتالي عرضة للانحراف والخطأ ما يستوجب مراقبته لتفادي الوقوع في الخطأ، أو تصحيح الانحراف إذا ما وقع.
- وجود فاصل زمني بين التخطيط والتنفيذ الذي قد يحدث خلاله العديد من التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، وبالتالي عدم ملائمة الخطط.
- ويمكن أن نتصور أهمية الرقابة الاستراتيجية لأنه في حال غيابها يمكن أن يحدث التالي:
 - الإسراف في استخدام الموارد المادية.
 - ضياع الوقت أو عدم كفاءة استغلاله.
 - البطء في إنجاز الأعمال.
 - تدني الإنتاجية.
 - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
 - عدم الوصول إلى الأهداف، وبالتالي صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.
- إن عملية الرقابة الاستراتيجية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية، فهي وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات الآتية: البيئة العامة، البيئة الصناعية، رسالة وغايات وأهداف المنظمة، صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ونتائج الأداء الكلي للمنظمة⁴.

3. أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها Strategic Control: Objectives and Evaluation

تتمثل الغايات الأساسية لوظيفة الرقابة في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية والسياسات المرسومة، بالإضافة لبعض الأهداف الأخرى التي قد تعد جانبية نذكر منها:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية.
- ترشيد التكلفة.
- توحيد الإجراءات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- المساعدة في التخطيط، وإعادة عملية التخطيط.
- تحديد مراحل التنفيذ، ومتابعة التقدم فيه.

نلاحظ أن هدف الرقابة والتقويم لا يقتصر على التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل يتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعّال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وهذا ما يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يتم اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو تراكمها بزمان كافٍ للعمل على تلافيها، أو تصحيحها بالوقت المناسب⁵.

وتتخذ الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات، أو يصدر عنها أيضاً العديد من القرارات، وعادة ما يكون من هذه القرارات له نتائج سريعة وملحوسة، وأخرى غير ملحوسة، وتتعلق بفترة زمنية أطول تؤثر في المدى الطويل، وستكون النتائج الخاطئة غير قابلة للتصحيح أو من الصعب جداً إصلاحها وتغييرها، وتشتمل عملية التقويم للاستراتيجية على ثلاث مهام أساسية هي⁶.

- دراسة الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية وتحليله.
- مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، أو قياس الأداء التنظيمي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وبنفس الوقت لا تعني عملية التقويم أنها مجرد عملية إجراءات سهلة التنفيذ، بل هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية التقويم.

4. مستويات الرقابة الاستراتيجية Strategic control levels

تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control): التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical control): وتشمل الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعة.
3. الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational control): وتتمثل في الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة من المقاييس لتقويم الأداء على هذه المستويات. وتلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وكذلك يجب الأخذ بالاعتبار أن المقاييس المستخدمة في كل مستوى لا تسبب مشكلات للمستويات الأخرى.

5. خطوات الرقابة الاستراتيجية

إذا تتبعنا خطوات الرقابة الاستراتيجية نرى أن مفردات التقويم والرقابة تتضمن الخطوات الثماني المترابطة التالية⁷:

1. تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي من خلال تحديد معدل العائد على الاستثمار، الأرباح، الإنتاج، والرسالة الحالية والأهداف والاستراتيجيات والسياسات.
2. تقويم أداء الاستراتيجيين (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
3. مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الاستراتيجية.
4. مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
5. تحليل أماكن الضعف أو الخلل والأسباب التي أدت أو ستؤدي إليها ومراجعة وتعديل الخطط الاستراتيجية والتكتيكية حسب الضرورة.
6. إيجاد وتقويم وتحديد الاستراتيجية المثلى البديلة في ضوء التحليل الذي تم في الخطوة السابقة.
7. وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ بعد تهيئة كل الظروف المناسبة لتنفيذها.
8. تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.

6. خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال

ينبغي أن يتسم التقويم الفعال للاستراتيجية بعدد من الخصائص وهي :

1. أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية اقتصادية لأن المبالغة في المعلومات قد تضر أكثر من أن تفيد.
2. أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية ذات مغزى، أي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة.
3. أن توفر أنشطة تقويم الاستراتيجية المعلومات في الوقت المناسب.
4. يجب أن يعكس التقويم الصورة الحقيقية لما يحدث.
5. لا بد أن تتعاون كافة الإدارات مع بعضها البعض في مجال تقويم الاستراتيجيات.
6. أن تتسم أنظمة التقويم بالبساطة، فالأنظمة المعقدة قد تثير الإرباك واللبس ولا تحقق النتائج المنشودة.
7. لا بد أن يتلاءم نظام التقويم مع حجم المنظمة، فالنظام في المنظمات الكبيرة يختلف عنه في المنظمات الصغيرة.

7. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية Types of Strategic Control Systems

إن اختيار نظام الرقابة الذي يلائم استراتيجية المنظمة وهيكلها يطرح عدة تحديات مهمة في وجه الإدارة. فعلى الإدارة تحديد النظام الرقابي المناسب لتحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل دقيق. ويوضح الجدول (9 ، 1) بعض أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية.

الرقابة المالية	رقابة المخرجات	رقابة السلوك	الثقافة التنظيمية
سعر السهم العائد على الاستثمار	أهداف الأقسام الأهداف الوظيفية والفردية الإدارة بالأهداف	الموازنات التشغيلية المعايرة نظم المكافأة الاستراتيجية	القيم قواعد السلوك العلاقات الاجتماعية

الجدول (9 ، 1) مداخل الرقابة الاستراتيجية

1.7. الرقابة المالية Financial Control

تعد من أكثر المقاييس استخداماً لمراقبة أداء المنظمة وتقييمه، إذ يحدد المديرون الاستراتيجيون الأهداف المالية التي يرغبون تحقيقها في منظماتهم، ومن هذه الأهداف النمو والربحية والعائد لحملة الأسهم، ومن ثم يقيسون إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف⁸.

وتتميز المقاييس المالية بالموضوعية، إذ أن أداء منظمة من المنظمات يمكن أن يُقارن بأداء منظمة أخرى في ضوء أسعار الأسهم في البورصة، وعائداتها الاستثمارية، وحصتها من السوق ونسبة ما لديها من سيولة، الأمر الذي يترتب عليه إيجاد طرائق ووسائل للمديرين الاستراتيجيين للحكم على أداء المنظمة بالنسبة إلى أداء المنظمة الأخرى.

سعر السهم: Share Price

يعد سعر السهم مقياساً مفيداً لمستوى أداء المنظمة، حيث يتحدد سعر السهم وفق المفهوم التنافسي من خلال العرض والطلب على سهم الشركة في السوق، وتعدّ قيمة السهم مؤشراً على توقعات السوق فيما يخص مستقبل أداء الشركة. وبالتالي فإن التغييرات التي تطرأ على سعر السهم تزود المساهمين بمعلومات مرتدة حول أداء الشركة وأداء مديريها.

ويعد سعر السوق للأسهم مقياس مهم للأداء، إذ يمكن للمديرين مراقبته عن كثب، ولديها حساسية عالية حيال ارتفاعه وانخفاضه، ولاسيما انخفاضه، ونظراً لأن سعر الأسهم يعكس إيراداتها المستقبلية على المدى الطويل، فإنّه يمكن اعتبارها مؤشراً لكفاءة الشركة في المدى لطويل.

معدل العائد على الاستثمار: Return on Investment Rate

ويستخدم لتقويم أداء المنظمة ككل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ، كما أنه يستخدم لتقويم فاعلية الاستراتيجية بالنسبة إلى المنظمات الأخرى المماثلة.

ويمكن أن يستخدم أيضاً لمقارنة أداء الأقسام المختلفة ضمن المنظمة الواحدة، ويتميز العائد على الاستثمار بعدد من المزايا أهمها:

1. صفة الشمول، إذ يمكن استخدامه لقياس كفاءة استخدام الأموال، وكفاءة عمليات الإنتاج والتسويق.
2. عندما يستخدم مقياساً للأداء يمكن أن يحد من الطموح غير الحذر لدى بعض المديرين.
3. عندما يستخدم مقياساً لأداء الأقسام أو الفروع أو العمليات المرحلية أو ربحية منتجات معينة، فإنه يساعد في الحكم على كفاءتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح انحرافات أدائها عن المستويات المعيارية.
4. يعدّ أداة جيدة للتخطيط إضافة إلى كونه أداة مفيدة للرقابة.

2.7. رقابة المخرجات Output Control

تعد رقابة المخرجات نظاماً يمكن للمديرين الاستراتيجيين من خلاله تقدير أهداف الأداء المناسبة لكل قسم، ولكل إدارة ولكل موظف، ومن ثم مقارنة مستوى الأداء الحقيقي بالنسبة إلى تلك الأهداف، وغالباً ما يرتبط نظام المكافآت في هذه الشركات بالأداء المستهدف، وكذلك توفر رقابة المخرجات هيكل حوافز من أجل تشجيع وحفز العاملين في كل مستويات المنظمة.

أهداف الأقسام Department Objectives

تمثل أهداف الأقسام توقعات إدارة المنظمة بالنسبة إلى أداء كل قسم وفقاً لأبعاد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء. وتتجه إدارة المنظمة عادة لوضع أهداف للأقسام تتسم بالتحدي لتشجيع مديري الأقسام على ابتكار استراتيجيات، وهياكل تنظيمية أكثر فاعلية في المستقبل.

الأهداف الوظيفية والفردية Functional and Individual Objectives

تعد رقابة المخرجات على المستويين الوظيفي والفردية بمثابة تطوير للرقابة على مستوى الأقسام، ويتولى مديرو الأقسام وضع أهداف للمديرين الوظيفيين، بما يسمح للقسم بتحقيق أهدافه، وكما هو الحال على مستوى القسم، فإنه تجري صياغة الأهداف الوظيفية لتشجيع عمليات تطوير الكفاءات التي توفر ميزة تنافسية للمنظمة.

وتعمل الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعملاء) كأهداف يتم بناءً عليها تقويم الأداء الوظيفي، ففي وظيفة البيع مثلاً، الأهداف المتعلقة بالكفاءة (مثل تكاليف المبيعات)،

والجودة (مثل عدد الوحدات المرتجعة) والاستجابة للعملاء (مثل الوقت المطلوب للاستجابة لحاجات العميل) التي يمكن أن يتم إرساؤها لكل موظف.

أخيراً، يتولى المديرون الوظيفيون تحديد الأهداف التي يتوقع من العاملين إنجازها لتهيئة الأجواء لتحقيق الوظيفة لأهدافها، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكلف أعضاء فريق المبيعات بأهداف محددة (مرتبطة بالأهداف الوظيفية) ويطلب منهم تحقيقها، ومن ثم يجري تقويم الوظائف والأفراد على أساس تحقيقهم أو عدم تحقيقهم لتلك الأهداف. وفي البيع، فإن الأجر يرتبط بشدة بالأداء والإنجاز، ولاشك أن تحقيق الأهداف يدل على فاعلية استراتيجية المنظمة في مقابلة الأهداف التنظيمية.

الإدارة بالأهداف (Management by Objectives (MBO)

تلتجأ منظمات كثيرة لمباشرة نظام الإدارة بالأهداف (Management by Objectives (MBO من أجل رقابة المخرجات بفاعلية، ويعدّ هذا النظام وسيلة لتقويم قدرة المديرين على تحقيق أهداف المنظمة وإنجازها. وتبرز أهمية هذا النظام بالنسبة إلى الرقابة على المخرجات في كونه يقوم على وضع أهداف وأغراض محددة لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.

وعملية وضع الأهداف هذه تتسم بالمشاركة حيث يجتمع المديرون في المستويات المختلفة بمعاونتهم لتحديد الأهداف المناسبة والموازنات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يخلق شعوراً إيجابياً لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف ساهموا في وضعها بأنفسهم الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء وفاعليته. إن الاستخدام غير الملائم لرقابة المخرجات، يمكن أن يتولد عنه صراع بين الأقسام. وعلى العموم، فإن وضع أهداف للمخرجات عبر مجلس المديرين، مثل أهداف العائد على الاستثمار بالنسبة إلى الأقسام، يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية إذا حاولت الأقسام بنزعة فردية تعظيم أرباح القسم على حساب الأهداف العامة للمنظمة، والأكثر من ذلك، فإنه ربما تبدأ الأقسام، في محاولة للوصول إلى أهداف المخرجات، في تحريف الأرقام، وتتهمك في تلاعب استراتيجي بالحسابات والأرقام لتجمل من صورة أقسامهم. إن رقابة المخرجات يجب أن تستخدم بالارتباط مع الضوابط السلوكية والنمط الثقافي السائد في المنظمة إذا ما أرادت الشركة تشجيع السلوكيات الاستراتيجية الصحيحة.

3.7. رقابة السلوك Behavior Control

تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ الاستراتيجية في قيام المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أجل تفعيل هذا الهيكل، يجب على الموظفين أن يتعلموا نوعيات السلوك المتوقع أداؤها وأنماطه، وهنا نجد أن المديرين الاستراتيجيين يستخدمون في هذا الصدد الرقابة على السلوك، التي هي بمثابة نظام للرقابة داخل إطار المنظمة يشتمل على مجموعة من القواعد والإجراءات لتوجيه التصرفات أو السلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام⁹.

إن مغزى أو غرض استخدام ضوابط السلوك لا يقتصر على تحديد الطرق للوصول إلى الأهداف فقط، بل أيضاً على معايير وتنميط طرق ووسائل الوصول لتلك الأهداف. إذ تعمل هذه القواعد على تنميط السلوك ومعايرته وبالتالي تجعل من الممكن التنبؤ به، وإذا ما اتبع الموظف تلك القواعد والترم بها، فإنه يمكن أداء المهام ومعالجة القرارات بنفس الأسلوب مراراً وتكراراً. الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بدقة الأداء، وهو الهدف الرئيسي من نظم الرقابة. وتتمثل الأنواع الرئيسية لرقابة السلوك في الموازنات التشغيلية والمعايرة، ونظم المكافأة الاستراتيجية.

الموازنات التشغيلية Operating budgets

بعد تحديد الأهداف التي ينبغي على المديرين عند كل مستوى أن يحققوها، فإنه يتم وضع الموازنات التشغيلية التي تنظم كيفية تحقيق المديرين والعاملين لتلك الأهداف، وتعدّ الموازنة التشغيلية بمثابة برنامج عمل يحدد الكيفية التي يعتزم المديرون استخدام الموارد التنظيمية بها لتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر فاعلية. وفقاً لأسلوب الموازنة التشغيلية، يقوم المديرون عند مستوى معين بتخصيص حجم موارد محدد للمديرين في المستوى الأدنى لاستخدامها في إنتاج السلع والخدمات¹⁰.

وفي ضوء هذا التخصيص، ينبغي على المديرين تقرير الكيفية التي سيوزعون بها مقداراً معيناً من الأموال على أنشطة تنظيمية مختلفة، حيث يُقَوَّم أداء المديرين في المستوى الأدنى من خلال مدى قدرتهم على عدم تجاوز تلك الموازنة، وعلى حسن استغلال الموارد التي خصصت لهم.

المعايرة Standardization

يقصد بالمعايرة: الدرجة التي تحدد بها المنظمة كيفية اتخاذ القرارات بحيث يمكن التنبؤ بسلوك الموظفين. وفي الممارسة الفعلية هناك ثلاثة أمور يمكن للمنظمة معايرتها هي: المدخلات، أنشطة التحويل، والمخرجات.

1. معايرة المدخلات:

وهي إحدى الطرائق التي تستطيع المنظمة من خلالها الرقابة على سلوك الأفراد والموارد¹¹. ويقصد بمعايرة المدخلات قيام المديرين بغريلة وتنقية المدخلات وفقاً لمقاييس أو معايير معدّة مسبقاً، التي تحدد أنواع المدخلات التي يُسمح باستخدامها داخل المنظمة، فإذا تمثلت المدخلات في الموظفين أنفسهم، فإن إحدى طرائق معايرتهم تتمثل في تحديد القدرات والمهارات التي ينبغي توافرها فيهم، ومن ثم اختيار أولئك المرشحين الذين يمتلكون هذه المهارات والقدرات.

وفيما لو كانت المدخلات التي نريد معايرتها عبارة من مكونات أو مواد أولية، فإنه يمكن تطبيق نفس الاعتبارات، وقد اشتهر اليابانيون بما يطلبونه فيما يتعلق بالجودة العالية والقدرة على التحمل بشكل صحيح ودقيق في أجزاء المكونات لتقليل مشكلات المنتج في إطار مرحلة التصنيع، هذا ويساعد نظام التخزين اللحظي Just – in – time على معايرة تدفق المدخلات.

2. معايرة أنشطة التحويل:

إن الغرض من معايرة أنشطة التحويل هو برمجة أنشطة العمل، حتى يتسنى إنجازها بنفس الأسلوب ونفس الوقت على مدار العمليات، والهدف من وراء ذلك إمكانية تحقيق التنبؤ، وتعدّ الضوابط السلوكية من الوسائل الرئيسية التي يمكن للمنظمة استخدامها في معايرة الإنتاج.

3. معايرة المخرجات:

يتمحور الهدف من معايرة المخرجات حول تحديد سمات أو خصائص أداء المنتج النهائي أو الخدمة، بالنظر إلى الأبعاد وقوة الاحتمال التي يجب أن يتوافق معها هذا المنتج، ولضمان أن تلك المنتجات قد جرت معايرتها، تقوم الشركات بتطبيق ضوابط الجودة، واستخدام معايير مختلفة لقياس تلك المعايرة، وأحد تلك المعايير قد يكون عدد السلع المرتجعة من قبل العملاء، أو عدد شكاوى العملاء، ويمكن أن تشير عينة من المنتجات التي تؤخذ بصفة دورية من خط الإنتاج عما إذا كانت تلك المنتجات تحمل المواصفات الأساسية للأداء وتتوافق معها.

ومع ازدياد حدة المنافسة، تلجأ المنظمات إلى تخصيص المزيد من الموارد لمعايرة المدخلات، ليس فقط لمجرد خفض التكاليف، ولكن أيضاً للحفاظ على العملاء، فإذا حاز المنتج على رضا العملاء فإنهم غالباً سيستثمرون في شرائه من الشركة.

النظم الاستراتيجية للمكافأة Strategic Reward Systems

من الطرق الفعالة التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الرقابة على سلوك الموظفين هو ربط نظم المكافأة بنظم الرقابة، واستناداً إلى استراتيجيتهم يجب على المديرين الاستراتيجيين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط المكافآت بها.

هذا ويعد تحديد كيفية ربط المكافآت بالأداء قراراً استراتيجياً حاسماً، لأنه يسهم في تحديد هيكل الحوافز التي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها المدبرون والموظفون على كل مستويات المنظمة، ويعد تصميم نظام الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة إلى عملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها.

مثلاً، يمكن تشجيع المديرين للعمل في اتجاه مصالح حاملي الأسهم من خلال منحهم مكافآت في شكل أسهم ملكية، وذلك بالنظر إلى أداء الشركة في المدى الطويل. وعندما يصبح المديرين مساهمين يكونون أكثر حماساً في السعي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، بالإضافة للأهداف قصيرة الأجل.

وكما يؤثر تصميم نظام المكافآت في الطريقة التي يتصرف بها المدبرون والموظفون، ونجد أن معظم المكافآت تؤثر أيضاً في نوعيات القيم والقواعد السلوكية والأنماط الثقافية التي تتطور في المنظمة. حيث إن فريق الإدارة العليا التي تحصل على مكافآت مرتبطة بخيارات صناديق الأسهم، يكونون أكثر مبادأة

وأكثر اهتماماً برفع مستوى التحديث، بالمقارنة مع فريق الإدارة العليا الذي يُمنح كل فرد فيه رواتب مقطوعة.

إن نظم المكافأة المتاحة أمام المديرين الاستراتيجيين تنقسم إلى:

- نظم المكافأة الفردية.
- نظم المكافأة على مستوى المجموعة أو المنظمة.

4.7. الثقافة التنظيمية Organizational Culture

وهي عبارة عن نظام اجتماعي يتضمن مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات التي تشكل قيم العاملين في المنظمة وقناعاتهم واتجاهاتهم ، وتؤثر في سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها. إن التنفيذ الناجح للاستراتيجية يتطلب توفر عنصر مهم هو إدارة الثقافة التنظيمية، والمجموعة الخاصة والمميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة، وإن قيم المنظمة هي عبارة عن أفكار ومعتقدات حول أنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، وحول أنواع معايير السلوك الملائمة التي يجب أن يستخدمها أعضاء المنظمة لبلوغ تلك الأهداف.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل «بيل جيتس» يعملون بشكل متعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، ومن ثم هم يعملون على ترسيخ قواعد وأعراف سلوكية تقتضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين، يجب أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو كان هناك احتمال للفشل. وقد يقوم مديرون آخرون بتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحيطة والحذر في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث.

وينبثق من القيم التنظيمية، الأعراف والقواعد السلوكية والخطوط الإرشادية أو التوقعات التي تصف أنماط السلوك الملائمة من قبل الموظفين في مواقف خاصة، والتحكم في سلوكيات أعضاء المنظمة تجاه الآخرين. وتشمل الأعراف السلوكية السائدة بين مبرمجي ميكروسوفت على العمل لساعات طويلة، وخلال إجازات نهاية الأسبوع، مع منحهم حرية ارتداء ما يحبونه من ملابس، وتناول ما يحبونه من أطعمة خفيفة، والاتصال مع الموظفين الآخرين من خلال البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية للشركة، هذا ويجري تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال التهيئة الاجتماعية التنظيمية organizational Socialization وفيها يندمج الأفراد ويتعلمون القواعد السلوكية وقيم الثقافة، حتى يصبحوا أعضاء في المنظمة.

8. أنماط الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Styles

هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي:

1.8. الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية

مثل: أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية.

2.8. الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات

مثل: التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقياس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية، وأسلوب تقويم ومراجعة البرامج والعمليات Pert والمسار الحرج Critical path.

3.8. المعايير الكمية

وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل: (حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح).

4.8. استخدام المقارنة المباشرة وغير المباشرة

وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة ككل كقياس أداء منظمة ونتائجها بمنظمة مثيلة لها، أو على مستوى وحدات النشاط مقارنة أداء وحدة أعمال ونتائجها مع وحدة أعمال أخرى للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة.

9. تقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation

من الصعب القول بأن استراتيجية ما هي المثلى، أو هي الأكثر ملاءمة أو أنها ستجح. ولكن في الإمكان تقويم الاستراتيجية للكشف عن نقاط الخلل بها. ويعد تقويم الاستراتيجية مهماً للمنظمة خاصة أن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة. وقد قدّم رومالت Rumlet أربع قواعد أساسية يمكن استخدامها في تقويم الاستراتيجية: التوافق، الجدوى، الميزة. حيث التوافق والميزة يعتمدان على التقويم الداخلي، بينما التجانس والجدوى يعتمدان أساساً على التقويم الخارجي¹².

التجانس Consistency

يجب أن تمثل الاستراتيجيات أهدافاً وسياسات متجانسة، فكثيراً ما يعكس الصراع التنظيمي المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس استراتيجي. وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس في الاستراتيجية:

1. إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغيير في المسؤوليات والأفراد القائمين عليها، وإذا كانت هذه المشاكل تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذ فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
2. إذا كان نجاح إحدى الإدارات يعني فشل إدارة أخرى، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
3. إذا استمرت ظاهرة تكثيف الاتصالات الصاعدة ورفع المشاكل والقضايا إلى قمة الهرم التنظيمي لحلها هذا يعني أن هناك خللاً وتعارضاً، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

التوافق Coherence

يشير التوافق إلى حاجة الاستراتيجية لدراسة اتجاه المجموعات، بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقييم الاستراتيجيات، ويجب أن تمثل الاستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية وللتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها. وتتمكن إحدى الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الاستراتيجية في أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى¹³.

الجدوى Feasibility

ينبغي ألا تستنزف الاستراتيجية الموارد المتاحة، وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائي للاستراتيجية في جدواها: أي هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟ يسهل قياس الموارد المالية في المنظمة، وهي تمثل القيد الأول الذي يتم تقييم الاستراتيجية على أساسه.

أحياناً يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل، ومن القيود الأخرى غير الكمية إلى حد ما لاتزال تمثل قيد أكثر جموداً على الاختيار الاستراتيجي: الأفراد والإمكانات التنظيمية. ومن الأهمية بمكان عند تقييم الاستراتيجية مراجعة إمكانية المنظمة من واقع الماضي على تنفيذ الاستراتيجية، وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة.

الميزة التنافسية Competitive Advantage

على الاستراتيجية أن تعمل على توفير المناخ لخلق الميزة التنافسية في نشاط من الأنشطة التي تجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات، وتتمكن من المحافظة عليه. وغالباً ما تصل هذه المنظمات إلى امتلاك هذه الميزة من خلال امتلاكها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، إما الإمكانيات المادية، أو المعرفة والمهارات الفنية والتقنية، أو المركز الذي يجعلها تتميز عن غيرها.

وقد يترتب على تخطيط استثمار الموارد بشكل جيد ورشيد مزايا تنافسية استراتيجية، كذلك يؤدي المركز دوراً حيوياً في استراتيجية المنظمة، وعندما تكسب المنظمة مركزاً قوياً وجيداً فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليها، وقد يلجؤون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائماً طالما أن

الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، لذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسطاً فقط.

وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطها بحجم المنشأة، إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشآت الضخمة تعمل في أسواق، وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة. بينما الشركات صغيرة الحجم تتجه نحو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى. وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في أنها تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقويم الاستراتيجية ينبغي أن تدرس المنظمة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل استراتيجية محددة.

10. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية Obstacles of Strategy

Evaluation

- زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة، الداخلية منها والخارجية.
 - زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة لما يكتنفه هذا المستقبل من غموض، كالتغيرات السياسية المفاجئة، وما يتبعها من تغير في القوانين الاقتصادية.
 - زيادة عدد المتغيرات البيئية كالحروب والكوارث الطبيعية والاجتماعية.
- وهنا يمكننا القول بأن الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها، بل أنها أيضاً تعني وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة.
- لذلك تعد الرقابة الاستراتيجية وظيفة فعالة من وظائف الإدارة في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها، وتحقيق رسالتها انسجاماً مع رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية، خاصة أن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية، ولا يعد نجاح المنظمات في الوقت الحاضر هو الضامن للنجاح في المستقبل، وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها: أن الاقتصاد المحلي والعالمي أصبح أكثر ديناميكية من السنوات الماضية ودورة حياة المنتج أقصر زمناً، والتقدم التكنولوجي يسير بوتيرة متسارعة، والمنافسون الحاليون والمرقبون يزدادون عدداً، لذلك ازدادت البيئة تعقيداً، وأصبح التنبؤ بالمستقبل صعباً، حيث انخفض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة، فضلاً عن التقادم السريع للخطط مهما كانت دقيقة، وهو الأمر الذي جعل من عملية الرقابة أكثر صعوبة.
- ومن خلال هذا الواقع يصبح لزاماً على المعنيين في المنظمة، وعلى الاستراتيجيين فيها النظر باستمرار بأن الاستراتيجية التي تم إعدادها وتصميمها، وكذلك الخيار الأمثل الذي تم اختياره لا يعني ضمان النجاح وتحقيق الغايات، فدائماً ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها.

كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها انعكاسات واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها، لذا فإنه من الضروري على الاستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة الاستراتيجية وتقويمها والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة، لأن عملية الإدارة الاستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبداً.

من خلال ما تم عرضه خلال الفقرات السابقة من هذا الفصل يتبين لنا مدى أهمية الرقابة الاستراتيجية كوظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية التي تساعد على وضع إطار لتقويم مدى تحقيق المنظمة لكل من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ومدى ملاءمة كل بديل من البدائل الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية الموجودة، وكذلك تساعد في توفير معلومات تساعد في عملية التخطيط، وإعادة التخطيط المستقبلي للمنظمة.

أسئلة الفصل التاسع

1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. الرقابة الاستراتيجية هي العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف وتصحيحه
		2. تتطلب الرقابة الاستراتيجية متابعة جانبيين هما الأداء والمراجعة الاستراتيجية
		3. تتأكد أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال الفاصل الزمني بين التخطيط والتنفيذ
		4. من مظاهر غياب الرقابة الاستراتيجية البطء في إنجاز الأعمال
		5. من أهداف الرقابة الاستراتيجية تحقيق التوافق مع المتغيرات التنظيمية الداخلية
		6. من أهداف الرقابة الاستراتيجية تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية
		7. من مهام عملية تقويم الاستراتيجية مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية
		8. يقوم مستوى الرقابة الاستراتيجية الاستراتيجي بالرقابة على الخطط قصيرة الأجل
		9. ترتبط الأهداف المتعلقة بالتفوق بكل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل
		10. من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال انعكاس الصورة الحقيقية لما يحدث
		11. من نظم رقابة السلوك الأهداف الوظيفية
		12. تقع المعايير ضمن نظم رقابة السلوك
		13. توفر رقابة المدخلات هيكل حوافز من أجل تشجيع العاملين في المنظمة
		14. من أجل رقابة المخرجات تلجأ المنظمة إلى نظام الإدارة بالأهداف
		15. ترتبط رقابة المدخلات بالضوابط السلوكية والنمط الثقافي السائد في المنظمة
		16. معايرة أنشطة التحويل هي برمجة لأنشطة العمل
		17. تعد الموازنات التشغيلية من الوسائل الرئيسية المستخدمة في معايرة الإنتاج
		18. يتأثر نظام الرقابة الاستراتيجية بتصميم نظام الحوافز
		19. من قواعد تقويم الاستراتيجية وفقاً لروملت التطور المستمر
		20. يعتمد التجانس والجدوى على التقويم الخارجي

True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
خطأ	2
صح	3
صح	4
خطأ	5
خطأ	6
صح	7
خطأ	8
صح	9
صح	10
خطأ	11
صح	12
خطأ	13
صح	14
خطأ	15
صح	16
خطأ	17
صح	18
خطأ	19
صح	20

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. أي من التالي يعد من تعاريف الرقابة الاستراتيجية:
 - a. العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج
 - b. النظام الذي يساعد في ترشيد الاستراتيجية وتقويمها
 - c. النظام الذي يسمح للإدارة بتقويم مدى التقدم في أداء المنظمة
 - d. كل ما سبق
2. أي من التالي يعد من مظاهر غياب الرقابة الاستراتيجية:
 - a. البطء في انجاز الأعمال
 - b. تدني الانتاجية
 - c. الاسراف في استخدام الموارد المادية
 - d. كل ما سبق
3. من أهداف رقابة الاستراتيجية التالي باستثناء:
 - a. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فيه
 - b. ترشيد التكلفة
 - c. نشر المعارف والجدارات
 - d. توحيد الاجراءات والسلوكيات
4. من مهام عملية التقويم الاستراتيجية التالي باستثناء:
 - a. التحليل الاستراتيجي البيئي
 - b. دراسة الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية
 - c. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية
 - d. اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة
5. في أي مستوى من مستويات الاستراتيجية تتم عملية مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعة:
 - a. الاستراتيجي
 - b. التكتيكي
 - c. التشغيلي
 - d. كل ما سبق
6. أي من التالي يعد من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال:
 - a. أن يتلاءم نظام التقويم مع حجم المنظمة
 - b. أن يعكس التقويم الصورة الحقيقية لما يحدث
 - c. أن تكون أنشطة التقويم اقتصادية
 - d. كل ما سبق

7. تقع قواعد السلوك ضمن أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية:

- a. المالية
- b. السلوكية
- c. الثقافية
- d. المخرجات

8. أي من التالي يقع ضمن أنماط الرقابة التي تعتمد على الموازنات:

- a. تحليل الانحدار
- b. التحليل المالي
- c. تحليل الارتباط
- d. مراجعة العمليات

9. من القواعد المستخدمة في تقويم الاستراتيجية التالي باستثناء:

- a. التجانس
- b. التوافق
- c. الجدارة
- d. كل ما سبق

10. تدل حاجة الاستراتيجية لدراسة اتجاه المجموعات على:

- a. التجانس
- b. التوافق
- c. الجدوى
- d. الميزة

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
d	1
d	2
c	3
a	4
b	5
d	6
c	7
b	8
c	9
b	10

3. أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال الأول: اشرح مفهوم الرقابة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-9 }

السؤال الثاني: تحدث عن أهمية الرقابة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-9 }

السؤال الثالث: ناقش أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-9 }

السؤال الرابع: اشرح مستويات الرقابة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-9 }

السؤال الخامس: اشرح خطوات الرقابة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 5-9 }

السؤال السادس: ناقش خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال

{ توجيه للإجابة: الفقرة 6-9 }

السؤال السابع: ابحث في أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 7-9 }

السؤال الثامن: اشرح أنماط الرقابة الاستراتيجية

{ . توجيه للإجابة: الفقرة 8-9 }

السؤال التاسع: ابحث في تقويم الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 9-9 }

السؤال العاشر: تحدث عن الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 10-9 }

هوامش الفصل التاسع

- ¹. عواد، يونس، وآخرون (2016): الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 334
- ². Barney, Jay B. & William S. Hesterly (2010): *Strategic Management and competitive advantage concepts*, Pearson Education, Inc., N.J., p. 456
- ³. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 429
- ⁴. السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، ص 247
- ⁵. Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. (2009): *Formulation, Implementation, & Control of Competitive Strategy*, (11th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York, P.409
- ⁶. العارف، نادية (2007): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 4، ص 397
- ⁷. مرسي، نبيل محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 372
- ⁸. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): *Concepts of Strategic Management & Business Policy*, (12th ed.), Pearson Education Inc., Delhi, P.346
- ⁹. Dess, Gregory G. & et.al (2010): *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (5th ed.), Mc Graw –Hill Companies, Inc., New York , p.315
- ¹⁰. جواد، شوقي ناجي (2010): المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، ط 1، ص 348
- ¹¹. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): *Concepts of Strategic Management & Business Policy*, (12th ed.), Pearson Education Inc., Delhi, P.343
- ¹². David, Fred R. (2011): *Strategic Management: Concepts and Cases*, (13th ed.), Pearson Education, Inc., N.J., P.375
- ¹³. العارف، نادية (2007): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 4، ص 401