

## الفصل الثامن

### الرقابة والتقييم الإستراتيجي

#### The Strategic Control and Evaluation

تعدُّ مرحلة الرقابة والتقييم المرحلة الأخيرة في معظم نماذج عملية الإدارة الإستراتيجية، والتي تكمل تلك الدورة التي ابتدأت بالصياغة مروراً بالتنفيذ وفي هذه المرحلة يتم بيان هل أن التنفيذ قد حقق الأهداف المتوخاة من الخطط الإستراتيجية المصاغة، وأين تقع الإنحرافات وما مسبباتها وما هي الكيفية التي يمكن للمنظمة من خلالها تصحيح مسارها، سنخصص هذا الفصل لبيان طبيعة الرقابة والتقييم الإستراتيجي من خلال تخصيص فقرة لكل من المفهومين.

#### أولاً - مفهوم الرقابة الإستراتيجية: The Concept of Strategic Control

تشير عملية الرقابة الإستراتيجية إلى المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلاً من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه، معرفة الأهداف ومن ثم استخلاص الأحكام (Schendel & Hofer, 1979).

#### ثالثاً- بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن ظهرت منذ بداية عام (1992) عندما نشر كل من (Kaplan & Norton) مقالهما ((بطاقة العلامات المتوازنة- مقاييس تقود الأداء)) في مجلة (HBR) إذ أكدوا في مقالهما الأول أن (BSC) توفر مدخلاً أكثر شمولية لقياس الأداء التنظيمي.

وافتح (Kaplan & Norton) مقالهما بعبارة "ما تقيسه هو ما تحصل عليه" ثم ذكر بعد ذلك في ذات المقال (أن نظام القياس في المنظمة يؤثر بشكل قوي على سلوك المديرين والموظفين)، ثم ذكر (أن المقاييس المالية والمحاسبية، مثل العائد على الاستثمار ونسبة الفائدة، يمكن أن تعطي أشارات أو علامات مضللة للتطوير المستمر والإبداع...).

وأكدوا أن على المديرين الكبار أن يضعوا بطاقة علامات تأخذ بالاعتبار مقاييس متعددة، واقترحوا بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بأربعة أنواع من المقاييس (Niven, 2006):

1- المقاييس المالية: كيف ننظر إلى أصحاب المصالح؟.

2- مقاييس الزبون: كيف يرانا الزبون؟.

3- مقاييس الأعمال الداخلية: ما الذي يجب أن نتميز به؟.

4- مقاييس الإبداع والتعلم: هل يمكن أن نستمر بالتحسين ونخلق قيمة؟.

والشكل (116) يوضح بطاقة علامات الشركة الافتراضية التي نوقشت في مقال

(Kaplan & Norton) في (Electronic Circuits, Inc) وهي شركة (1992 Jon / Feb).

بطاقة الأداء المتوازن لأداء أعمال الـ ECI's			
منظور العمليات الداخلية		المنظور المالي	
المقاييس	الأهداف	المقاييس	الأهداف
هندسة التصميم مقابل المنافسة	الإمكانات التكنولوجية	التدفقات النقدية	البقاء
وقت الدورة، كلفة الوحدة، العائد	خبرة التصنيع	نمو المبيعات والدخل التشغيلي بشكل دوري من قبل القسم	النجاح
كفاءة Silicon، كفاءة الهندسة جدول الإنتاج الفعلي مقابل المخطط	إنتاجية التصميم تقديم منتج جديد	زيادة الحصة السوقية والعائد على الإيرادات	الازدهار
منظور الزبون		منظور التعلم والإبداع المالي	
الأهداف	المقاييس	الأهداف	المقاييس
نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة	منتج جديد	الوقت لتطوير أجيال لاحقة	قيادة التكنولوجيا
نسبة المبيعات من المنتجات الحالية	استجابة التجهيز	وقت العملية للنضج	تعلم التصنيع
التسليم في الوقت المحدد (من قبل الزبون)	المجهاز المفضل	نسبة المنتجات التي تساوي 80% من المبيعات	التركيز على المنتج
مساهمة المشتريات في الحسابات الرئيسية عدد الجهود الهندسية التعاونية	مشاركة الزبون	تقديم منتج جديد مقابل المنافسة	الوقت للسوق