

المحور التاسع: الرقابة الاستراتيجية

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات

	مدخل القاموس
	مختصر
	مرجع بيبليوغرافي
	مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الرقابة واثرها على استراتيجية
11	II-مستويات الرقابة
13	خاتمة
15	مراجع

وحدة

- بعد الانتهاء من هذا المحور ، يجب ان يكون الطالب ملما ب
- تذكر الوظائف الأساسية للإدارة
 - القدرة على الفهم واستيعاب الرقابة
 - القدرة على تحليل وتفسير مختلف الدراسات السابقة في العلاقة بين الرقابة والاستراتيجية
 - القدرة على التمييز بين مستويات الرقابة
 - انشاء وتطبيق الرقابة على تنفيذ استراتيجية المنظمة

مقدمة

في ظل البيئات التنافسية المتغيرة، لم تعد الرقابة مجرد أداة لمراقبة الأداء، بل أصبحت مكوناً استراتيجياً يدعم تحقيق الأهداف الطموحة ويدرس انحرافات الأداء في الوقت المناسب. كما لا يمكن فصل عملية الرقابة عن صياغة الاستراتيجية أو تنفيذها، بل هي حلقة متكاملة تُسهم في تحقيق التميز التنافسي. تهدف هذه الورقة إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق، مع تسليط الضوء على الأدوار الحديثة لأنظمة الرقابة في ديناميكيات الإدارة الاستراتيجية.



فرنسية

الرقابة واثرها على استراتيجية

ان مفهوم الأكثر شيوعاً وتداولاً لتطبيق الرقابة، هو تحليل الانحرافات عن الموازنات. بطرح الاسئلة؛ مثل: "هل فعلنا ما خططنا له؟ هل هناك انحرافات عن التخصيص الأصلي للموارد؟ ولماذا حدث ذلك أو لم يحدث؟"¹

أكدت أبحاث (Langfield-Smith (1997 بان الأدلة البحثية حول العلاقة بين أنظمة الرقابة الإدارية (MCS) والاستراتيجية تغطي نطاقاً واسعاً من المنظورات والمنهجيات البحثية و تمتلك أنظمة الرقابة الإدارية القابلية لدعم استراتيجية الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز (Dent, 1990; Simons, 1987a, 1990).

تشير الأدلة إلى أن ارتفاع الأداء التنظيمي قد ينتج عن التطابق بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها الداخلية وأنظمتها (Govindarajan & Gupta, 1985; Govindarajan, 1988). وهناك الأبحاث التجريبية بشكل أساسي على الضوابط الرسمية ذات الطبيعة التقييمية الراجعة، والتي غالباً ما تكون موجهة مالياً. هذا التوجه التقليدي نحو ضوابط المحاسبة والمعلومات المحاسبية الذي هيمن على الكثير من أبحاث أنظمة الرقابة الإدارية، لا يعد واسعاً بما يكفي لاستيعاب المناهج الحديثة للرقابة الفعالة (Emmanuel et al., 1990). كما تعد الضوابط غير الرسمية أيضاً جوانب مهمة من أنظمة الرقابة الإدارية، حيث قد يعتمد نجاح الضوابط الرسمية على طبيعة الضوابط غير الرسمية المطبقة أيضاً (Otley, 1980). وركزت العديد من الدراسات المبينة على نظرية المطابقة (الطوارئ) على العلاقة بين الاستراتيجية وأنظمة تقييم الأداء والمكافآت. وتحديدًا، تمت دراسة اختيار المنهجيات الذاتية أو الموضوعية لمكافأة الأداء. وتشير النتائج البحثية إلى ثبات في النتائج التالية:

1. بالنسبة للاستراتيجيات الدفاعية (Defender-like strategies): وجدت الدراسات أن أنظمة تقييم الأداء والمكافآت الموضوعية تدعم هذه الاستراتيجيات بشكل فعال.
2. بالنسبة للاستراتيجيات الاستكشافية (Prospector) والتمييزية (Differentiator) والاستراتيجيات التوسعية (Build strategies): أظهرت الأدلة البحثية اتساقاً ملحوظاً في النتائج. أكد (Porter, 1980) أن التقييم الذاتي للأداء هو الأنسب للشركات المتبعة لاستراتيجيات التمييز. دعم (Govindarajan & Gupta, 1985) هذا الرأي للمنظمات التي تتبع مهمة التوسع (Build mission). كما أكد (Gupta, 1987) هذه النتائج للشركات التي تتبع استراتيجيات التوسع والتمييز معاً.²



فرنسية



مستويات الرقابة



التغيير في المنظمات يتطلب تعديل الاستراتيجية أو اعتماد استراتيجيات جديدة، سواء كان التغيير تحويليًا أو تدريجيًا. يرى أوجيرا (2011) أن الرقابة الاستراتيجية لا تزال في مراحلها الجنينية، وأن المنظمات التي تواجه اضطرابات بيئية يمكنها الاستفادة من ممارسات الرقابة الاستراتيجية. تتضمن نظرية مستويات الرقابة أنظمة تتحكم في السلوك البشري داخل المنظمة.

طور سيمونز (1995) نموذجًا للرقابة الاستراتيجية يعتمد على أربعة مستويات تعمل بشكل متزامن، ولكل منها غرض مختلف. هذه المستويات الأربعة مهمة وتحتاج إلى مراقبة مستمرة. تعمل هذه المستويات بشكل مستقل ولكنها تخلق تناغمًا في إدارة الأعمال.

- مستوى المعتقدات: يُستخدم لتعزيز القيم الأساسية للمنظمة وتشجيع البحث عن فرص جديدة تتماشى مع هذه القيم وهو يوضح رسالة المنظمة وغرضها وقيمها الأساسية.
 - مستوى الحدود: يحدد معايير السلوك وقواعد الالتزام المطلوبة من جميع الموظفين. ويقلل من المخاطر التجارية بوضع حدود للسلوكيات غير المرغوب فيها داخل المنظمة
 - مستوى التشخيص: يُقيم مؤشرات أداء المنظمة لمعرفة ما إذا كانت تفي بالمعايير المتوقعة. ويتضمن ذلك توصيل عوامل النجاح الحرجة ومساعدة المديرين في تصحيح أي انحرافات عن المعايير.
 - مستوى التفاعل: يتتبع الشكوك الاستراتيجية التي تواجهها الأعمال، وهو عبارة عن أنظمة معلومات رسمية يستخدمها المديرون للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة.
- يجادل سيمونز (1995) بأن استخدام مستويات الرقابة يحسن فعالية وكفاءة أداء المنظمة. ومع ذلك، يجب على المديرين فهم استراتيجيتهم بوضوح والالتزام بها لضمان فعالية هذا النموذج.³³



فرنسية

خاتمة

تمثل أنظمة الرقابة والتقييم الإداري دوراً محورياً في ضمان تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية بكفاءة، حيث تعمل كجسر يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي. تظهر العلاقة بين الرقابة الإدارية والاستراتيجية في كيفية تصميم أنظمة التقييم لتعكس الأولويات الاستراتيجية، سواءً عبر مؤشرات الأداء المالي أو غير المالي. فمثلاً، تختلف معايير التقييم في المنظمات التي تتبنى استراتيجيات ريادية (Prospector) عن تلك التي تتبع استراتيجيات دفاعية (Defender)، حيث تتطلب الأولى مرونة أكبر في التقييم، بينما تعتمد الثانية على معايير رقابية أكثر تنظيماً.



فرنسية

مراجع

EDWIN M. EPSTEIN (1951) ,Strategic management, Pitman [1]
.Publishing, p.172

Basil TUCKER , Helen THORNE and Bruce GURD(2009), [2]
MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND STRATEGY: WHAT'S BEEN
.HAPPENING, Journal of Accounting Literature, pp3-4

Orishede Felix, Igbigbisie, Ogheneochuko Emmanuel & Orishede, [3]
Emefuvwoma Evans(2023), Control Strategies and Organizational
Effectiveness, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND
INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE (IJRISS), Volume VII Issue III,
.p.376