

المحور التاسع: الرقابة الاستراتيجية

1

جامعة الجلفة



د. بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



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 بـ
- تذكر الوظائف الاساسية للادارة
 - 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 تفزيذها، بل هي حلقة متكاملة تُسهم في تحقيق التميز التنافسي. تهدف هذه الورقة إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق، مع تسليط الضوء على الأدوار الحديدة لأنظمة الرقابة في ديناميكيات الإدارة الاستراتيجية.



الرقابة واثرها على استراتيجية

ان **مفهوم** الاكتر شيئاً وتدالوا لتطبيق **الرقابة**، هو تحليل الانحرافات عن الموارد. بطرح الاسئلة: مثل:
"هل فعلنا ما خططنا له؟ هل هناك انحرافات عن التخصيص الأصلي للموارد؟ ولماذا حدث ذلك أو لم يحدث؟
¹"

اكدت **أبحاث Langfield-Smith (1997)** بان الأدلة البحثية حول العلاقة بين أنظمة الرقابة الإدارية (MCS) والاستراتيجية تعطي 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 ينبع عن التمايز بين بيئه المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها الداخلي وأنظمتها (Govindarajan & Gupta, 1985; Govindarajan, 1988). وهناك أبحاث التجريبية بشكل أساسي على الضوابط الرسمية ذات الطبيعة التقديمية 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 المبنية على نظرية المطابقة (الطوارئ) على العلاقة بين الاستراتيجية وأنظمة تقييم الأداء والمكافآت. وتحديداً، 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 التوسيعية (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 التوسيع (Build mission). كما أكد (Gupta, 1985) هذه النتائج للشركات التي تتبع استراتيجيات التوسيع والتمييز معًا.²



فرنسية



مستويات الرقابة

||

التغيير في المنظمات يتطلب تعديل الاستراتيجيات الجديدة، سواء كان التغيير تحويلياً أو تدريجياً. بري 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 تحكم في السلوك البشري داخل المنظمة.

طور سيمونز (1995) نموذجاً للرقابة الاستراتيجية يعتمد على أربعة مستويات تعمل بشكل متزامن، ولكن منها غرض مختلف. هذه المستويات الأربع مهمة وتحتاج إلى مراقبة مستمرة. تعمل هذه المستويات بشكل مستقل ولكنها تخلق تباغماً 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: يقيّم مؤشرات أداء المنظمة لمعرفة ما إذا كانت تفي بالمعايير المتوقعة. ويتضمن ذلك توصيل عوامل النجاح الحرجية ومساعدة المديرين في تصحيح أي انحرافات عن المعايير.
- مستوى التفاعل: يتبع 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 فاعلية هذا النموذج.³



خاتمة

تمثل أنظمة الرقابة والتقييم الإداري دوراً محورياً في ضمان تفہیذ 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 تتبعى استراتيجيات ريادية (Prospector) عن تلك التي تتبع استراتيچيات دفاعية (Defender)، حيث تتطلب الأولى مرونة أكبر في التقييم، بينما تعتمد الثانية على معايير رقابية أكثر تنظيماً.



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