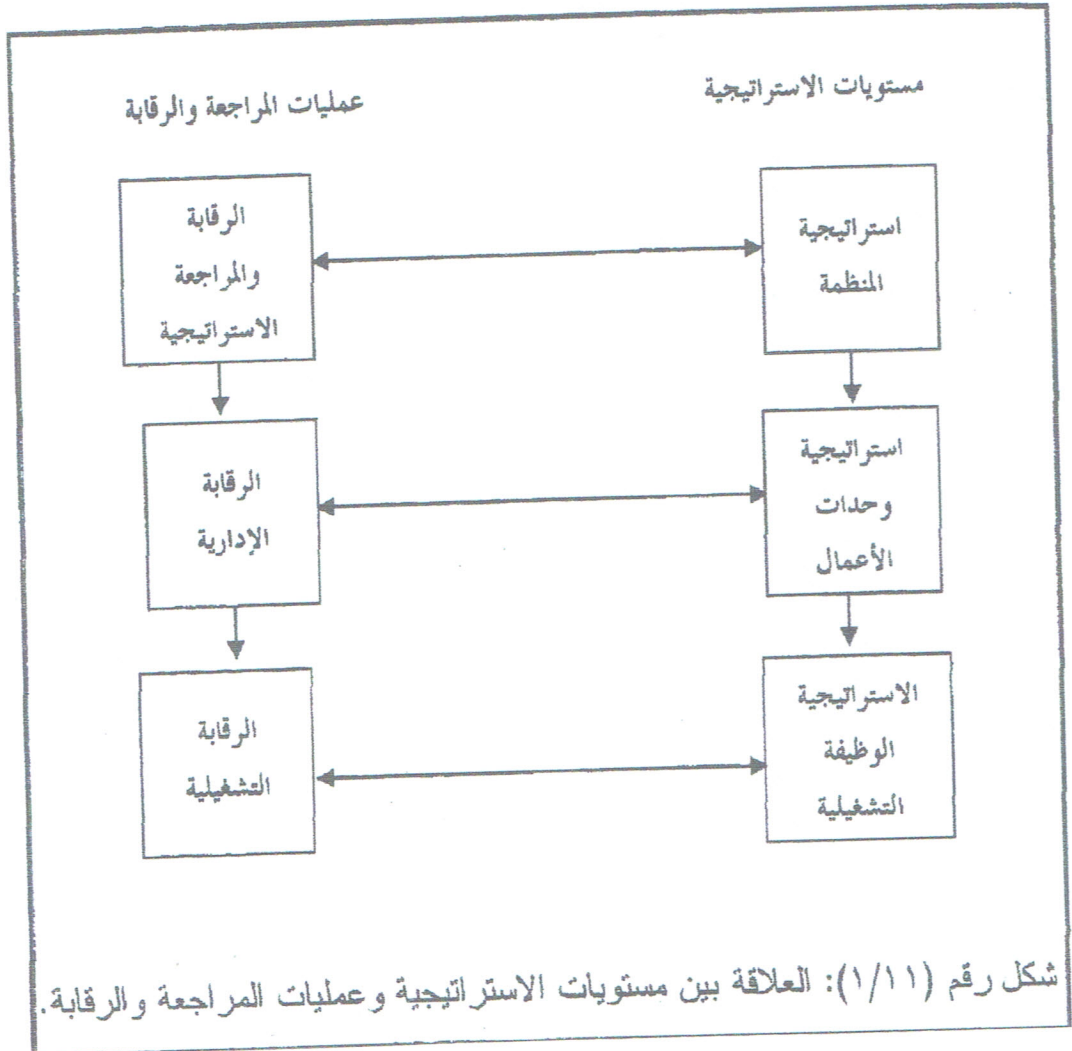
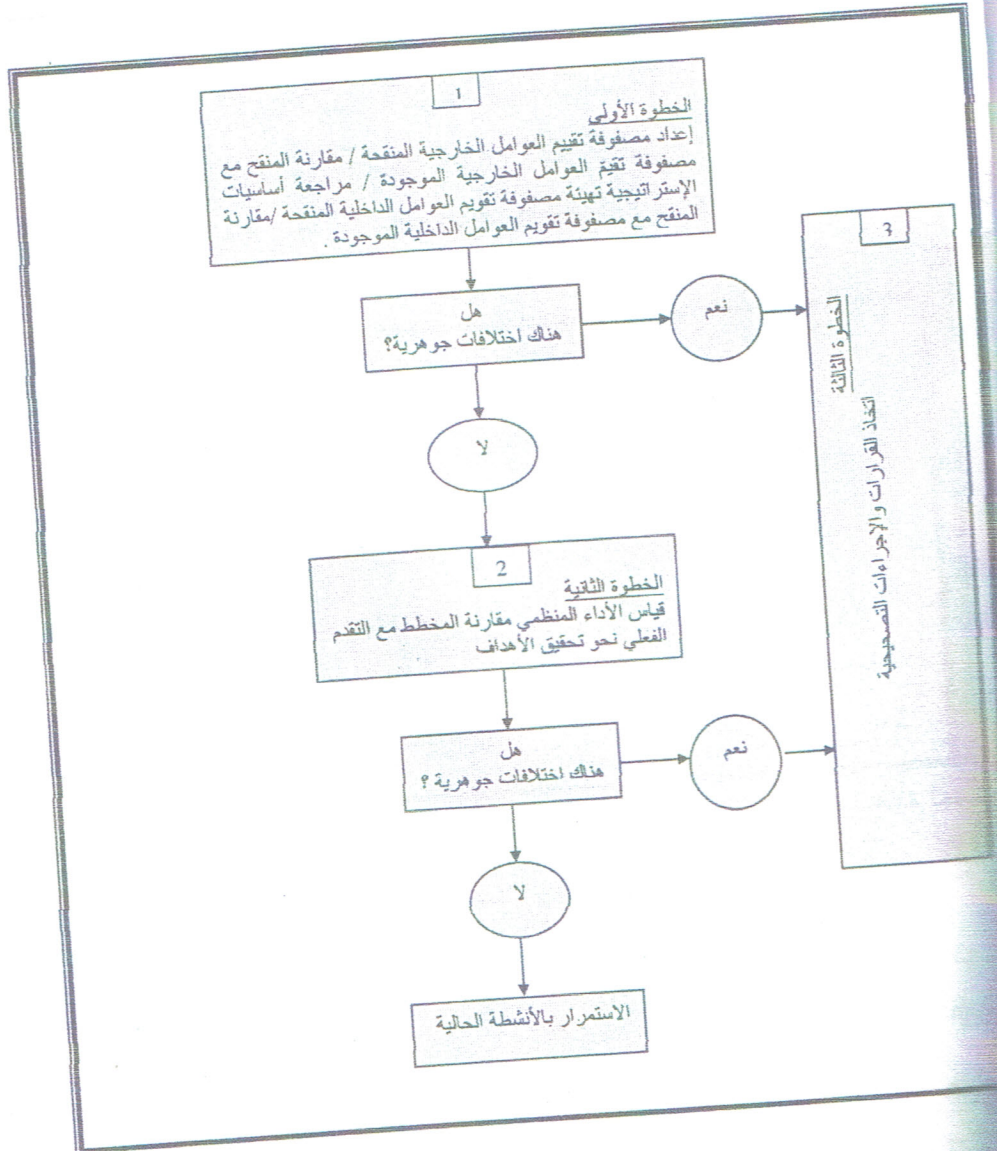


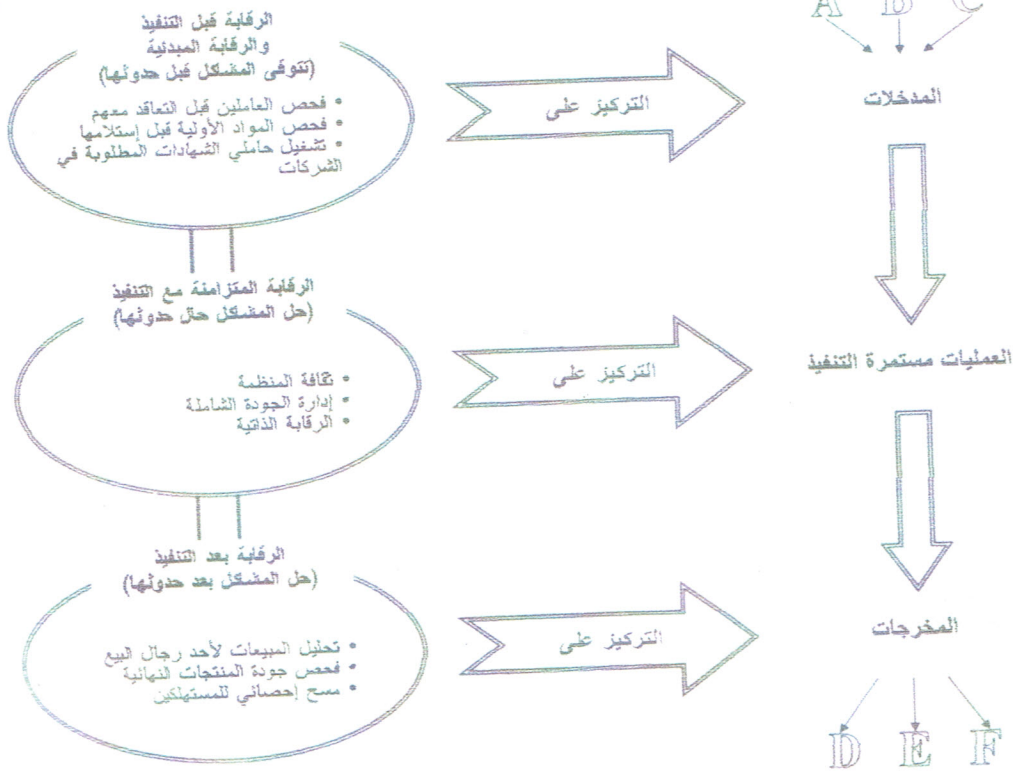
## المراجعة الاستراتيجية



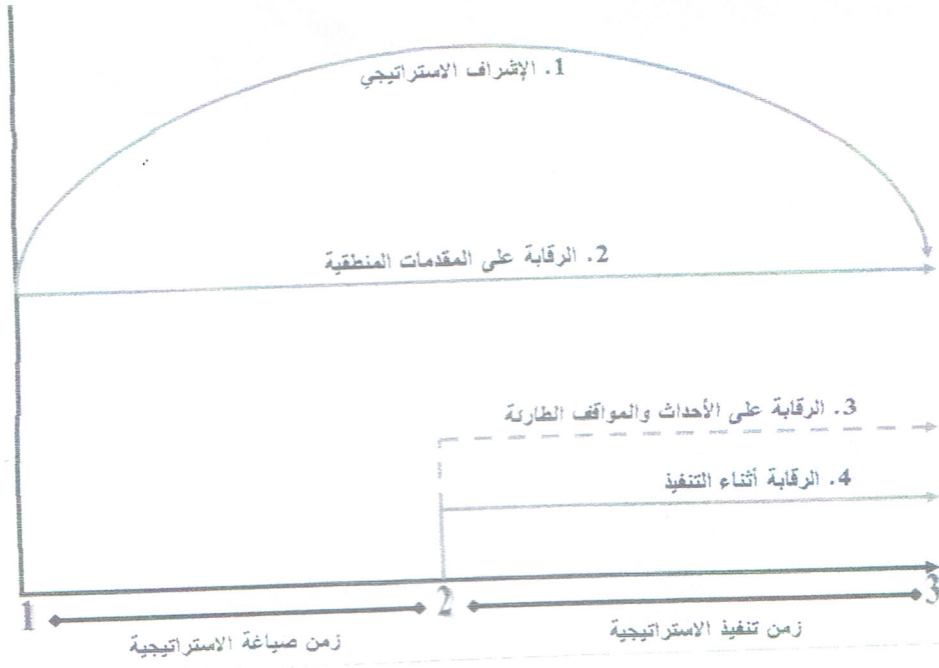
شكل (٣-١١) الإطار العام لمراحل الرقابة الإستراتيجية



شكل (8-3) : النظام الرقابي المتكامل



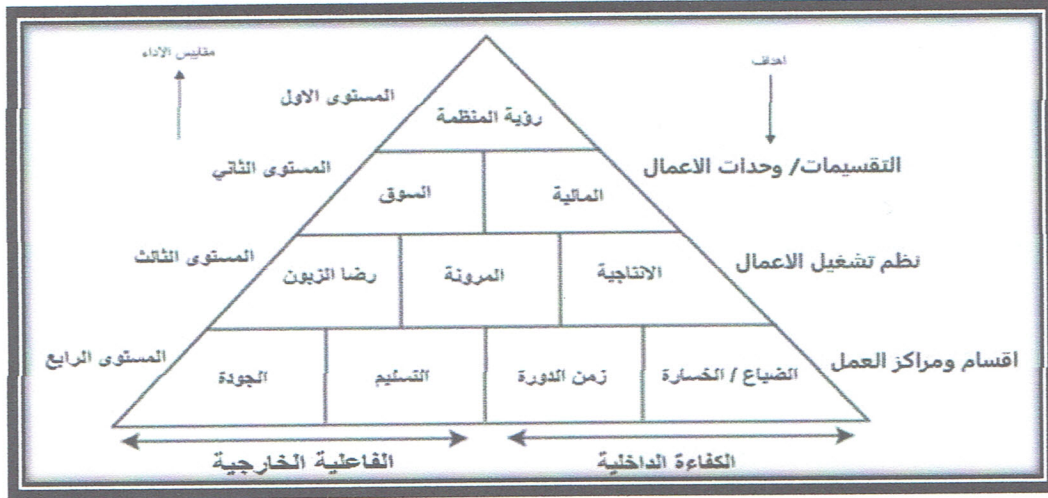
شكل (8-4) : أنواع الرقابة الاستراتيجية



الأول على عدد من المؤشرات منها (جودة المنتج، والقدرة على تطوير منتجات جديدة، وكسب رضا الزبائن، والقدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين العاملين عامة)، ويسمى مقياس الأداء المنظمي، ويشتمل المقياس الثاني على مؤشرات (الأنشطة التسويقية نمو المبيعات، والربحية، والحصة السوقية) ويسمى مقياس الأداء السوقي (Mohammed, 2008, 116)

٢- أنموذج هرم الأداء

طور هذا الأنموذج (Cross and Lynch) سنة ١٩٩١ للتخلص من العيوب المرتبطة بأنظمة قياس الأداء التقليدية والمركزة مالياً، ودمج هذا الهرم الأهداف الإستراتيجية وأبعاد الأداء التشغيلي بهيكل من أربعة مستويات، يعكس الجانب الأيمن من الهرم مقاييس الكفاءة الداخلية، ويعكس الجانب الأيسر مقاييس الفاعلية الخارجية (Bititci, 2015, 266)، ويسمى هذا الأنموذج كذلك بـ أنموذج أو تقنية (SMART)<sup>3</sup>، ويوضح الشكل (٣) الأنموذج على نحو مفصل.



الشكل (٣) أنموذج هرم الأداء

المصدر: بتصريف من الباحثين اعتماداً على:

Source: Georgievski, Hristijan, 2016, Strategic Performance Management in Small and Medium Sized Enterprises in Highly Competitive Industries, Master's Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana, P. 18.

٣- أنموذج قياس النتائج ومحدداتها

وضع هذا الأنموذج (Fitzgerald et al., 1991)، ويعتمد في قياسه للأداء الإستراتيجي فرضية وجود نوعين أساسيين من مقاييس الأداء في أي منظمة، الجدول (٤) (Felizardo et al., 2017,10):

<sup>3</sup> SMART: The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique. اختصار لمصطلح تحليل القياس الإستراتيجي وتقنية الإبلاغ SMART

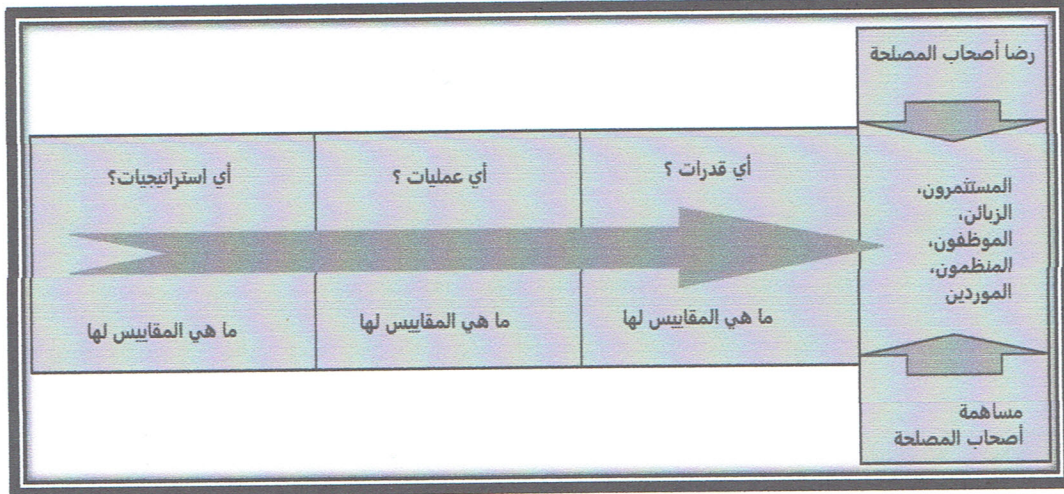
الجدول (٣) أنموذج قياس النتائج ومحدداتها

أنواع المقياس	بُعد الأداء	
الموقع والحصة السوقية النسبية، ونمو المبيعات، ومقاييس الزبون.	التنافس	النتائج
الربحية، والسيولة، وهيكل رأس المال، ونسب السوق.	الأداء المالي	
الثقة، والاستجابة، والمظهر، والنظافة، والائاقة، والراحة، والكفاءة،	جودة الخدمة	محددات النتائج
مرونة حجم الإنتاج، وسرعة التسليم، ومرونة المواصفات.	المرونة	
الإنتاجية، والكفاءة.	استخدام الموارد	
أداء عملية التحديث.	الابتكار	

Source: Bititci, Umit S., 2015, *Managing Business Performance: The Science and the Art*, John Wiley & Sons, Ltd., New Jersey, USA, P. 256.

٤- أنموذج منظور الأداء

أسس هذا الأنموذج بجهود (Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley) سنة ٢٠٠٢، ويمكنه إلقاء الضوء على العلاقة المعقدة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بأصحاب المصلحة في العمليات والأنشطة (Bititci, 2015, 266)، إذ يُعد إطاراً مبتكراً وشاملاً يوجه الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الصغيرة والمتوسطة للتركيز فيما هو مهم للنجاح في المدى الطويل والمساعدة في تصميم نظام قياس الأداء وبنائه وإدارته على نحو صحيح وفقاً للظروف المحددة في البيئة (Felizardo *et al.*, 2017,9)، ويوضح الشكل (٥) أنموذج منظور الأداء.



الشكل (٥) أنموذج منظور الأداء

Source: Neely, Andy, Adams, Chris, & Kennerley, Mike, 2002, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall, UK, P. 5.