

الفصل الثامن: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

تمهيد: مما لا شك فيه أن صياغة إستراتيجية جيدة تعتبر نقطة الانطلاق الأولى نحو النجاح، إلا أن ذلك لا يكفي وحده لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في تنفيذها. فقد تتمكن الإدارة من صياغة استراتيجيات جيدة، لكن التنفيذ السيئ يؤدي إلى فشلها. فوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال يتطلب من المنظمات وعي كبير بضرورة دعم هذه المرحلة بالمتطلبات الضرورية لذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة، تحفيز العاملين، وضع خطط تشغيلية واضحة، هيكل تنظيمي مناسب، إجراء التغييرات الضرورية وغيرها من المتطلبات. ولضمان السير الحسن لعملية التنفيذ يجب أن يتبعها التقويم المستمر عن طريق الرقابة المستمرة. هذه الأخيرة التي تمثل الخطوة الأخيرة في الإدارة الإستراتيجية. لذا سوف نتطرق في هذا الفصل لمفهوم التنفيذ وأهم متطلباته، وكذا الرقابة الإستراتيجية وأهم أساليبها.

1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية: بعد الانتهاء من عملية صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا لعملية التنفيذ. هذه الأخيرة التي تعتبر خطوة حاسمة في الإدارة الإستراتيجية. فتنفيذ الإستراتيجية هي العملية التي تعمل على تحويل الإستراتيجية من الجانب النظري إلى الواقع العملي. وذلك من خلال ترجمتها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمادية ونظم المعلومات والحوافز والقيادة. فهو عملية ترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال وتصرفات تنظيمية. وتصبح هذه الترجمة أكثر سهولة إذا فهم كل من المدراء والعاملين في المنظمة طبيعة المشروع. وهو أيضا مجموعة النشاطات والأفعال التي تمارس لوضع الخطط الإستراتيجية والسياسات في التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية ومختلف الإجراءات. ومنه يمكن القول بان تنفيذ الإستراتيجية يركز على كيفية تطبيق وترجمة الخطط والأهداف الإستراتيجية إلى أعمال وأفعال فعلية من خلال حشد الموارد اللازمة ووضع الهياكل المناسبة والقدرة على إدارة التغيير وتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

إن من الناحية العملية لا يمكننا الفصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وذلك لأنهما خطوتان متلازمتان. فعندما تكون الإستراتيجية مصاغة بطريقة جيدة تكون قابلة للتنفيذ، و التنفيذ الفعال قد ينجح بتجاوز النقائص التي يمكن أن تتضمنها الإستراتيجية. والشكل التالي يوضح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

الشكل رقم(17): العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية

صياغة	إستراتيجية ملائمة	إستراتيجية غير ملائمة
تنفيذ ممتاز	نجاح	إمكانية الإنقاذ
تنفيذ ضعيف	متاعب	فشل

من خلال الشكل نلاحظ أن التنفيذ الممتاز والجيد لإستراتيجية ملائمة يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة. كما أن التنفيذ الجيد لإستراتيجية غير ملائمة بإمكانه إنقاذ المنظمة من المشكلات التي يمكن أن تعاني منها أثناء التنفيذ. أما التنفيذ الضعيف لإستراتيجية جيدة قد يخلق للمنظمة المتاعب والعراقيل التي تجعل المنظمة تعتقد بأن إستراتيجيتها غير مناسبة لظروفها وإمكاناتها. في حين أن التنفيذ الضعيف لإستراتيجية غير ملائمة يؤدي مباشرة لفشل المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة.

2- المتطلبات الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية: إن تنفيذ الإستراتيجية بطريقة جيدة يستوجب توفر مجموعة من

المتطلبات التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ولقد اتفق العديد من الباحثين والممارسين على بعض هذه المتطلبات والتي أهمها:

1-2 الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي البناء الذي تولد في إطاره الإستراتيجية وتنفذ من خلاله. فهو يبين طبيعة العلاقات الرسمية، الإجراءات، توزيع السلطة والمسؤوليات والمهام وعملية اتخاذ القرارات. وعملية تطوير هيكل تنظيمي يدعم الإستراتيجية ليس أمرا سهلا، وذلك بسبب عدم تأكد والتقلبات السريعة والديناميكية في بيئة الأعمال. إن الهيكل التنظيمي يحدد العمل الذي يجب أن ينفذ وكيفية تنفيذه بناء على إستراتيجية المنظمة. كما انه يهتم بالعمليات التي تجري داخل المنظمة لانجاز المهام التنظيمية. فالهيكل الفعال يعطي للمنظمة الاستقرار الذي تحتاجه لتنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتحافظ على ميزتها التنافسية. وفي نفس الوقت بإمكانه إعطاء المنظمة الفرصة لتطوير ميزة تنافسية تساعد على بناء استراتيجيات مستقبلية إذا كان يتمتع بالمرونة اللازمة.

إن اختلاف طبيعة عمل المنظمات واختلاف البيئات التي تعمل فيها أدى إلى اختلاف الهياكل التنظيمية المستخدمة (هيكل بسيط، وظيفي، بالأقسام، المصفوفي، الشبكي والافتراضي) فانتقال المنظمة من شكل تنظيمي إلى آخر كان بسبب تكيفها مع المتغيرات البيئية وأيضا من اجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها أثناء تنفيذ الإستراتيجية. وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في مواءمة الهيكل مع الإستراتيجية المرسومة.

إن خلق التفاعل المتبادل بين الهيكل والإستراتيجية يعد أمرا مهما يجب على المنظمة تحقيقه إذا أرادت النجاح في وصول إلى أهدافها. فعلمها وضع الهيكل على أساس الإستراتيجية المختارة وبكيفية أخرى يكون هذا الهيكل قادر على توليد استراتيجيات ملائمة في المستقبل. فالتجارات المنظمة لا ترتبط دائما بجودة الصياغة فحسب ولكن أيضا بإعداد النموذج التنظيمي الذي يجسد تلك الطموحات

2-2 الثقافة التنظيمية: لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من منطري الإدارة الإستراتيجية، حيث اعتبروها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات في الوقت الحالي. وهي تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم. وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد. كما أنها تشير أيضا إلى مجموعة القواعد والمعتقدات والفلسفات الإدارية التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة والتي تحكم إطار العمل وسلوكات الأفراد.

وتساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في سلوك الأفراد. فهي يمكن اعتبارها بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية، فالمزايا التي تحققها هذه اللوائح والإجراءات يمكن أن تحققها الثقافة التنظيمية القوية، دون أن تكون هناك حاجة للتوثيق الكتابي. فكلما ترسخت الثقافة في أذهان العاملين وانعكست

في سلوكياتهم، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام للقواعد واللوائح لتوجيه سلوكيات الأفراد الوظيفية، وهذا يساعد كثير في تحقيق التنفيذ الفعال للمهام .

إن وجود ثقافة تنظيمية يخلق العديد من المزايا أهمها:

- تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم التميز
 - خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، يسمو على المصالح الشخصية
 - تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل
 - تكوين مرجعية لنشاط المنظمة وتكون كدليل مرشد يحدد سلوكيات الأفراد
- إن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً قوياً بالقيم والممارسات وبمعايير السلوك التي تتلاءم مع ما هو مطلوب لتنفيذ الإستراتيجية بطريقة جيدة. وهذا يؤدي إلى تشجيع وتقوية العاملين في المنظمة لأداء أعمالهم بصورة تدعم الإستراتيجية. فعلى سبيل المثال عندما تكون الثقافة قوية هذا القيم شارك فيها الأفراد بقوة، وهذا سيساعد كثير في التنفيذ الناجح لإستراتيجية القيادة بالتكلفة. كما أن كلما اقترنت الثقافة بالإبداع وحب التغيير والتحدي سيؤدي ذلك إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية التميز. والثقافة التي تبنى على مبادئ معينة في العمل مثل الاستماع للزبون، تشجيع العاملين للشعور بالفخر في عملهم، إعطائهم درجة عالية من المسؤولية في اتخاذ القرارات. ستساعد في التنفيذ الجيد لإستراتيجية الاستجابة للزبون.

2-3- تخطيط وتخصيص الموارد: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية للمنظمة ويقصد به أيضاً تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ومدى توفرها وترجمتها إلى واقع عملي. كما انه يشير إلى إعادة توزيع موارد المنظمة فيما بين وحداتها الإستراتيجية وأقسامها الإدارية ووظائفها، أو أي نشاط وفقاً لما تتطلبه الإستراتيجية. وتخصيص الجيد للموارد يتطلب نظرة واسعة وشاملة لما يحتاجه البديل الاستراتيجي من موارد من خلال: حشد الموارد اللازمة للتنفيذ، معرفة مدى ملاءمة الموارد الحالية لاحتياجات الإستراتيجية، ومدى تكامل الموارد مع بعضها.

فإذا تم التخصيص بشكل غير مناسب، فإنه من الصعوبة بمكان إنجاز إجراء تصحيحي، وذلك لأنه بمجرد حشد الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدانها، ويصعب بعد ذلك استعادتها كما هي. ولذلك يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها، وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها.

2-4- القيادة : يشير كونتز وودونيل Koonts & Odonnel إلى أن القيادة تعني عملية التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين. والقيادة هي الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة. فالقيادة ترتبط بشكل كبير بالشخصية التي يتسم بها القائد، وخبراته، وقدرته على التأثير في التابعين له وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مقبولة للجميع. وبحسب كيفن كروس Kevin Kruse القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي تزيد من جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف

وانطلاقاً من هذه التعريفات يتبين أهمية القيادة في نجاح عملية التنفيذ، لأنه بدون كسب ولاء العاملين ومن مختلف المستويات الإدارية وكذا رغبتهم واقتناعهم بالعمل الذي يقومون به ، سيكون من الصعب تنفيذ ما يولكون

به بشكل صحيح. إذ ينبغي أن يمتلك القادة القدرة على التأثير على الأفراد وفي نفس الوقت القدرة على إقناعهم بضرورة تحقيق الأهداف الموضوعية بكل كفاءة. فكلما كان القدرة والتأثير أعلى كلما كان النجاح أعلى. فالعنصر الرئيسي للنجاح في التنفيذ هو رغبة وقدرة واندفاع العاملين واقتناعهم بتنفيذ البدائل. وعادة ما يلجأ المسؤولون في المنظمات إلى عدة أساليب لدفع وحث العاملين لتنفيذ الخطط والبرامج بشكل جيد، والتي من بينها:

- تفويض بعض السلطات للمديرين التنفيذيين لانجاز المهام الموكلة لهم

- استخدام بعض أساليب التحفيز لدفع العاملين لكي يقوموا لأعمالهم بشكل سليم

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- تنسيق الأنشطة المختلفة لضمان التسلسل المنطقي في التنفيذ.

2-5- وضع الخطط والبرامج والموازنات: إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمتها إلى خطط وبرامج وموازنات إجراءات. وتكون هذه الخطوة متوازنة ومتداخلة في إطار الأهداف الموضوعية في كل مستوى. فالخطط مختلفة في مجالاتها الزمنية وفي طبيعتها ومستواها التنظيمي. والبرامج هي عبارة خطة أحادية الاستخدام تعتمد على المنظمة لتوجيه إستراتيجية معينة نحو الفعل والانجاز. أما الموازنة فهي عبارة عن كشف لبرامج المنظمة بصورة مالية تحدد فيها تكاليف كل برنامج على حدى. أما الإجراءات عبارة عن مجموعة خطوات المترابطة تتصف بالتفصيل لكيفية انجاز مهمة معينة.

2-6- نظم المعلومات والحوافز: في إطار عمليات التنفيذ يجب أن تقوم جميع الأنظمة الإدارية مثل نظام المعلومات الاستراتيجي بتقديم المعلومات الصحيحة وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب. فهذه الأنظمة تلعب دورا مهما وكبيراً في تنفيذ الإستراتيجية. كما يعتبر نظام الحوافز ذو وزن كبير في نجاح التنفيذ الاستراتيجي. فالحوافز والمكافآت ترتبط بنتائج الأداء وإنتاجية الأفراد، فكلما اتسم بالدقة والموضوعية وكذا العدالة والشمولية كلما ساهم في النجاح للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك من خلال تحقيق حاجات العاملين والرفع من دافعيتهم لانجاز مهامهم بكل كفاءة.

3- إدارة التغيير: من أجل ضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية يجب على المنظمة تحديد درجة التغيير اللازم

إدخاله. فهناك بعض الاستراتيجيات التي تتطلب إحداث تغييرات كبيرة، وهناك من تتطلب تغييرات طفيفة وهناك من لا تتطلب أي تغيير. لكن قبل هذا يجب أن نعرف ما المقصود بإدارة التغيير وما هي مستوياته

3-1- تعريف إدارة التغيير : إدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المنظمة، من خلال خطة واضحة المعالم. كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المنظمة. وقد عرفه Robonson على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة. أو هو عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة

الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصادقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

2-3- مستويات التغيير: هناك خمسة مستويات للتغيير هي

-عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي (إستراتيجية الاستقرار): تقرر المنظمة اعتماد نفس الاستراتيجيات السابقة، وعدم الحاجة إلى مهارات جديدة، فإن التطبيق يقتصر على إدارة ومتابعة العمليات للتأكد من القيام بها وفقا للبرنامج الموضوع، إذ تساعد الخبرة السابقة على جعل التطبيق أكثر فعالية

- التغيير الاستراتيجي الروتيني: يشمل تغييرات بسيطة في أساليب العمل التي تتبعها المنظمة، وخاصة الأساليب التسويقية المستخدمة لجذب الزبائن، تغيير الموزعين وأساليب التوزيع. وإن التطبيق يتطلب قيام المنظمة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج للتأكد من وجود مخزون كاف من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد عليها.

-التغيير المحدود: يشمل تقديم تصاميم جديدة من منتجات حالية إلى أسواق جديدة، ضمن خطوط الإنتاج الحالية فالتصاميم يمكن أن تكون جديدة وبطرق مختلفة. وهذه المنتجات الجديدة تواجه عمليات إنتاجها أو تسويقها مشاكل جديدة وأكثر تعقيدا على مستوى التطبيق.

-التغيير الجذري المهم أو الجذري: ويحصل عادة عندما تقوم الشركة بالاندماج مع شركة أخرى أو شراء شركة أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات تكون معقدة وخاصة في حالة الاندماج بالكامل، فالشركة المشترية لا تحصل فقط على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضا مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم إداري جديد، فضلا عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين.

-إعادة توجيه المنظمة: تتم إعادة النظر في اتجاه المنظمة عندما تترك الصناعة وتدخل في صناعة أخرى. إن هذا النوع من إعادة النظر في اتجاه المنظمة هو الإستراتيجية الأكثر تعقيدا في التطبيق، لأنها تتضمن تغييرات في رسالة الشركة ويتطلب تطوير مجموعة جديدة ومتكاملة من المهارات والتكنولوجيا والهياكل والثقافة.

ويرى كيرت لوين (Lewin) أن التغيير يمر بثلاثة مراحل أساسية هي:

-مرحلة إذابة الجليد: تكون الإذابة للقيم القديمة والمعتقدات والهيكل التي تقوم عليها المنظمة، وتتميز هذه المرحلة بالاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة، مما يولد لدى الأفراد شعور بالحاجة إلى التغيير والانتقال من الحالة الحالية إلى أفضل من ذلك. ويتطلب هذا من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم، وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم كانهخفاض الأداء ومعدلات الربح، الحصة السوقية، واستخدام أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية لمقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع. وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة.

-مرحلة التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة إذابة الجليد وتتضمن اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نجاح المرحلة السابقة. يتم تنفيذ خطة التغيير التنظيمي عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو

موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة ويشير "Lewin" إلى ضرورة عدم الدخول بسرعة في هذه المرحلة وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين

-مرحلة إعادة التجميد: تعد هذه مرحلة آخر مرحلة في التغيير تهدف المنظمة من خلالها إلى الحفاظ على الاستقرار بعد عملية التغيير والوصول إلى الوضع المرغوب .كما تعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز التمسك بالتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه مرحلة التغيير. كما تهتم هذه المرحلة بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض الطرق التالية :المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة معالجتها وتصحيحها. توفير طرق اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به. وضع حوافز تشجيعية للأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير....الخ.

4-الرقابة الإستراتيجية: تعتبر عملية الرقابة الإستراتيجية مكونا رئيسيا من عملية الإدارة الإستراتيجية ومرحلتها الأخيرة. فالرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف ورصد الأخطاء أو الانحرافات، وإنما تهدف للتأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ. وعملية الرقابة على تنفيذ الخطة تمتد من التأكد من جودة الصياغة وجودة الخطة الإستراتيجية إلى التأكد من الأداء فعلي ومدى مطابقته لما هو مخطط له. فكل الاستراتيجيات تخضع لعملية التقييم لمعرفة مدى توافقها مع المتغيرات البيئية، وتقييم دقة التنبؤات التي وضعت في الخطط، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المسطرة، واكتشاف الانحرافات سواء كانت في الصياغة أو التنفيذ.

4-1-تعريف الرقابة وأهميتها: وقد عرفت الرقابة بأنها نشاط إداري مرتبط بالمدرء والمسؤولين يهدف إلى مساعدتهم لتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج لاهتمام أكبر. فهي تتطلب متابعة التنفيذ والأداء داخل المنظمة، والمتغيرات البيئية خارج المنظمة. كما يمكن القول بان الرقابة هي عملية ترشيد وتقييم إستراتيجية ككل، من اجل التأكد من كفاءة تنفيذها. والتحقق من سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، وتحديد الانحرافات بطريقة كمية و نوعية واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة ما يلزم معالجته في إطار عمليات التنفيذ

وتتجلى أهمية الرقابة الإستراتيجية في النقاط التالية:

-إعطاء المنظمة القدرة على تكييف خياراتها الإستراتيجية وفق المتغيرات بيئية بصفة مستمرة؛

-تزود المنظمة بالتغذية العكسية التي توضح لها مدى تناسب وتناسق المراحل السابقة من عملية الإدارة الإستراتيجية؛

-المساعدة في تخصيص الموارد وأماكن استخدامها الأكثر كفاءة، وتوزيع خبرات ومهارات الإدارة في أرجاء المنظمة؛

-تمثل وسيط فعال بين المتغيرات البيئة الخارجية والأبعاد الداخلية؛

- تمثل وسيلة مرشدة تحدد مجالات الإخفاق والتي تتطلب التصحيح لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؛

-تساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية؛

-تسهيل عمليات إدارة التغيير؛

-تطوير ثقافة المنظمة.

2-4- مستويات الرقابة: إن مستويات الرقابة مرتبطة مباشرة بمستويات الإدارة الإستراتيجية، حيث كل مستوى يناسبه نوع معين من الرقابة. والتي يمكن توضيحها في الأنواع التالية:

❖ الرقابة الإستراتيجية: تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه العام للمنظمة نحو المستقبل، وطبيعة علاقتها بمختلف العوامل البيئة الخارجية وبالمجتمع الذي تخدمه.

❖ الرقابة التكتيكية (الإدارية): ويشمل الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستويات الوسطى. والتأكد من مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعة.

❖ الرقابة التشغيلية: ويمارس هذا النوع من الرقابة في المستويات الدنيا وهو الأكثر تفصيلاً لأنه يركز على النشاطات والخطط قصيرة الأجل.

3-4- أساليب الرقابة: يوجد العديد من الأساليب والأشكال للرقابة تختلف باختلاف المعايير المستخدمة. ويمكن أن نذكر منه

❖ الرقابة وفق الفترة الزمنية: وتنقسم إلى:

-رقابة سابقة: وهدفها منع حدوث الأخطاء، وتسمى أيضا الرقابة الوقائية.

-رقابة جارية: وهي بمثابة نقطة تفتيش للتأكد من استمرار العمل بالطرق المرسومة

-رقابة لاحقة: وتتم بعد الانتهاء من العمل والتأكد من مدى مطابقته لما خطط سابقاً.

❖ الرقابة حسب طريقة التنفيذ: وتنقسم إلى:

-رقابة مباشرة: وهي تتضمن المقابلات وجها لوجه، أو زيارات يقوم بها المسؤولين للتعرف على المشكلات والعراقيل التي تواجه عمليات التنفيذ.

-رقابة غير مباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير والأشكال المكتوبة لرقابة العمليات مثل التقارير الشهرية أو الفصلية التي ترسل إلى الرؤساء لإعداد الموازنات النهائية.

❖ الرقابة حسب طبيعتها: وتشمل:

-رقابة كمية: تهتم بالعدد المخطط له مسبقاً، أي أنها تعتمد على معايير كمية لمراقبة الأعمال.

-رقابة نوعية: تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

4-4-خطوات الرقابة: للقيام بالعملية الرقابية يجب إتباع بعض الخطوات المهمة والتي تتمثل في مايلي:

❖ **وضع المعايير والأهداف:** تعد المعايير والأهداف التي يختارها ويعتمدها المديرين بمثابة الطرق التي تعتمدها المنظمة لتقييم الأداء. إن مقاييس الأداء العام غالباً ما تنبثق عن الهدف الخاص بتحقيق التفوق عن طريق الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للزبون. أما أهداف الأداء المحددة فتنبثق عن الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة. فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تتبنى إستراتيجية تخفيض التكاليف فقد نجد أن خفض التكاليف بنسبة 7% في كل سنة قد يمثل هدفاً. أما إذا كانت المنظمة خدمية فقد تشتمل مقاييسها على أهداف تتعلق بالوقت الذي يستغرق لخدمة الزبائن أو خطوط إرشادية خاصة بجودة الخدمة. ويجب أن تتصف هذه المعايير بالصدق، الموثوقية، التمييز، وأن يكون عملي.

❖ **استحداث نظم قياس ومراقبة الأداء:** تقوم المنظمة بإرساء مجموعة من الإجراءات لتقييم مدى الانجازات العملية على كل مستوياتها. وفي بعض الحالات يتسم الأداء بوضوح المعالم. فعلى سبيل المثال يستطيع المدراء قياس عدد الزبائن الذين تلقوا خدمات بواسطة حساب عدد الإيصالات المتواجدة في جهاز تسجيل النقدية. وفي حالات كثيرة تعتبر عملية قياس الأداء مهمة صعبة وقد يرجع ذلك لانخراط المنظمة في أنشطة كثيرة معقدة. فكيف يستطيع المدراء الحكم على مدى فعالية قسم البحث والتطوير في إنجاز نشاطاته ، عندما يقتضي الأمر إنفاق خمسة سنوات لتطوير المنتجات. وكيف يستطيعون قياس أداء المنظمة عند دخول أسواق جديدة . وتتمحور الإجابة في حاجة المديرين لاستخدام نماذج مختلفة من نظم الرقابة.

❖ **مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعية :** يتولى المدراء مسؤولية تقييم مدى انحراف الأداء عن المعايير والأهداف. وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي، فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما يترتب عليه إعادة النظر في رفع مستوى تلك المعايير. ومن ناحية أخرى إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المدراء أن يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات العلاجية. ومن المتوقع أن يكون هذا القرار سهلاً عندما تتوضح الأسباب التي أدت إلى الأداء الضعيف مثل التكاليف العالية للعمالة . إلا أن أسباب الأداء الضعيف غالباً ما يصعب اكتشافها. إذ قد تنشأ هذه الأسباب نتيجة لعوامل خارجية مثل الكساد وقد يكون السبب داخلياً.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: أن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها . وقد تتمثل هذه الإجراءات في تغيير أي جانب من الإستراتيجية أو الهيكل. وعلى سبيل المثال قد يتجه المدراء إلى استثمار مزيداً من الموارد من أجل تحسين البحث وتطوير أو اعتماد سياسة التنوع، أو حتى اتخاذ قراراً بالتغيير الهيكل التنظيمي . والغرض من وراء ذلك يتمحور حول تعزيز مستمر للمزايا التنافسية للمنظمة.