

المحور التاسع الرقابة الإستراتيجية

أساسيات الرقابة الإستراتيجية

إن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية ، ثم تأتي مرحلة الرقابة والمراجعة الإستراتيجية التي تهدف وبشكل أساسي للتأكد من أن ما تم وضعه وتنفيذه من استراتيجيات يحقق أهداف و رؤية المنظمة المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية. ولذلك من الضروري قيام الاستراتيجيين دورياً بمراجعة الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها وتقييمها.

تعد مرحلة الرقابة المرحلة الأخيرة في الإستراتيجية، وهي تكمل تلك الحلقة التي بدأت بالتخطيط وما ينجر عنها من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف، ثم التنفيذ الإستراتيجي وذلك من أجل الوقوف على ما تم تنفيذه من الخطط المصاغة. هذا يقودنا إلى ضرورة التوقف عند مجموعة من المفاهيم الرقابية المفيدة عند البحث في محور الرقابة الإستراتيجية نذكر منها:

1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية ، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة . لذا يمكن القول بأن الرقابة بجميع أنواعها تهتم بالأداء الفعلي المتحقق مقارنة بالأداء المتوقع والمخطط له ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

أما المراجعة الإستراتيجية هي عملية فحص ودراسة لإستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة بداخلها، بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، وما يرتبط بها قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا. و تعرف أيضا بأنها "فحص أنظمة الرقابة كاليانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة فحصاً انتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لتلك المؤسسة في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعمالها من ربح أو خسارة عن تلك الفترة"¹. ومن التعاريف الشاملة للمراجعة ما وضعته إحدى لجان جمعية المحاسبة الأمريكية بأن المراجعة هي " عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، كتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعاينة الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية."²

يعرّف البعض الرقابة الإستراتيجية على أنها " نظام لتحديد مدى جودة تنفيذ استراتيجيات المنظمة، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف والغايات، ومقارنة ما تم تنفيذه مع الخطة، وتطوير الأداء لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وقد "يعرفها الآخرون على أنها" اختيار وبناء استراتيجيات تنظيمية وإنشاء أنظمة تحكم للتوجيه والتقييم" ، كما عرفها الحسيني ، بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزته المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام كبير، وبذلك فإنها تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها³. كما تعرف أيضا" الرقابة الإستراتيجية هي عملية التأكد من تنفيذ الأعمال أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطط العمل ومحاولة اكتشاف أي اتجاه للانحراف عن الأهداف ومعرفة الأسباب واتخاذ

¹ خالد أمين، علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية)، مطبعة الاتحاد، عمان، 1980 ، ص 10

² محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 6

³ ماجد، ع. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية ط 2. دار المسيرة للنشر و التوزيع 2013 ص 344

الإجراءات الكفيلة بمنع وقوعها والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة⁴

ومن هذه التعاريف يتبين أن نموذج الإدارة الإستراتيجية يقوم على جانبين رئيسيين الأول يتعلق بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي انحرافات، والجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعية وخطط العمل. و عليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة.

2- مستويات الرقابة الإستراتيجية :

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلا بد أن يوجد فيها أيضاً رقابة إستراتيجية. أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى :

- الرقابة الإستراتيجية : هي تلك الرقابة التي تمارسها القيادة العليا في المنظمة، والتي في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام من خلال تقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية ، و ضمان سير العمل تجاه الأهداف الإستراتيجية الموضوعية في المنظمة.
- الرقابة التكتيكية : هي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، و ربط توجيهه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.
- الرقابة التشغيلية : هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة ، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد و توجيهه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

3- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط⁵

- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة ، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة ، الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.
- دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب
- أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا إن وجدت
- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.
- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.
- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة ، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم ، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة.
- الاستفادة من نتائج التقييم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس

4- أهمية الرقابة الإستراتيجية

⁴ فوزي دباس ، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص65

⁵ أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجي/ مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية . مرجع سابق ص 156-157

تعني الرقابة الإستراتيجية عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفنة وفعالة بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجي ، و تبرز أهميتها لعدة اعتبارات أهمها:

- تعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاسرراتيجيات إلى جانب تعزيزها لغرض النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المنظمة وتتبع أهميتها بكونها تمثل الخطوة الأولى في عملية وضع الإستراتيجية⁶
- تكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق أو تنفيذ الأعمال، فقد يتضح لها ظهور بعض المشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمنعها أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى الخطط السنوية بما يعكس سلبا على تحقيق أهدافها.
- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط، و تحديد الأهداف، و عمليات التنفيذ، فقد تحدث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف، و الأداء الفعلي، و هذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات، و كيفية علاجها، أو تصحيحها، و هو الدور التي تقوم به الإدارة⁷.
- تساهم في تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، و التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة به

المبحث الرابع : متطلبات الرقابة الإستراتيجية

يقوم نموذج الإدارة الإستراتيجية على جانبين رئيسيين الأول يتعلق بالرقابة على التنفيذ بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة وجود أي انحرافات والجانب الثاني يتعلق بعملية تقييم الإستراتيجيات المطبقة ومستويات إنجاز الأهداف الموضوعه وخطط العمل. تتفاوت متطلبات الرقابة الاستراتيجة حسب مدى حجم وطبيعة وتعقيد ما يراد مراقبته ضمن المشروع الاستراتيجي، إلا انها جميعا يجب أن تمر بالمراحل التالية:

1- مراحل الرقابة الإستراتيجية

- إرساء المعايير والأهداف التي تجري تقييم الأداء في ضوءها :إن معايير الأداء العامة غالبا ما تنبثق عن الهدف الخاص بتحقيق النمو في كل من الكفاءة والجودة، الإبداع والاستجابة للزبائن .أما أهداف الأداء المحددة الخاص بتحقيق النمو في كل من الكفاءة والجودة، الإبداع والاستجابة للزبائن .أما أهداف الأداء المحددة فتنبثق عن الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة⁸
- استخدام نظم القياس والرقابة التي تشير إلى إذا ما كانت المعايير و الأهداف قد تم الوصول إليها: تحدد المنظمة مجموعة إجراءات لتقييم مدى تحقيق الأهداف المنظمة على جميع المستويات، ويتم قياس الأداء بشكل مباشر وبطريقة سهلة إذا تعلق الأمر بالكميات، وبعد عملية صعبة في حالة الأنشطة المعقدة.
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف الموضوعه : تهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، حيث تقوم الإدارة بتقييم ما إذا كاف الأداء قد انحرف عن المعايير و الأهداف الموضوعه وإلى أي مدى حدث هذا الانحراف .
- المبادرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية : هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، و فيها نصل إلى خيارين : تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة ، أو وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية، وتكون إما بتعديل أو تغيير المعيار ، أو تغيير في العمليات والإجراءات . وقد تلجأ المنظمة إلى تغيير وجه من الإستراتيجية ككل، أو من الهيكل التنظيمي.

2- أساليب الرقابة الإستراتيجية

⁶ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس -مرجع سابق ص 376

⁷ ثابت عبد الرحمن إدريس الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية ط 1 ، مرجع سابق ص 429

⁸ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق ، ص66

رغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظة الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة العمليات الإدارية في عملية الرقابة الإستراتيجية أيضا إل أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية مثل:

- المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي تم التنبؤ بها
- المقارنة بين نتائج مكونات هرم السلوك الاستراتيجي
- استخدام المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة
- استخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية
- المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية
- المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية
- التوازن والموائمة والاتساق بين مكونات الإدارة الإستراتيجية
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن
- استخدام القياس المقارن

3- الرقابة الإستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية الحديثة كونها تحاول تطبيق التوازن والربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن بين انعكاساتها على أدائها من خلال تجسيد هذا الأداء في أربعة محاور رئيسية تجمع بين مختلف محركات الأداء. لقد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة بطاقة التصويب المتوازنة، بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة، جدول القيادة الإستراتيجي. حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر تهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة⁹ عرفها Kaplan & Norton على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة. " و يضيف على انه "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة".¹⁰

الأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس و المؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، و تحقيقها أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

1-2 مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

- البعد المالي :

يركز هذا البعد أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملكية، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل¹¹، يركز هذا البعد على الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق مستويات عالية من الأرباح بأقل التكاليف.

- بعد العملاء:

⁹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص 43

¹⁰ Robert S.Kaplan and David P.Norton, The balanced Scorcord-Measures The Draive Performance, Harvard Busines Review, January-February, 1992, P 71.

¹¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 1 السنة 2009 ص 171

يركز هذا البُعد على أداء الأنشطة التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم وجعلهم أوفياء لها. وتضم عدداً من المقاييس التي تعبر عن درجة رضا العملاء ومنها: معدل نمو المبيعات، وعدد شكاوي العملاء... الخ.
إن المحافظة على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم باعتبار أن المحافظة على العميل يكلف اقل من اكتساب عملاء جدد .

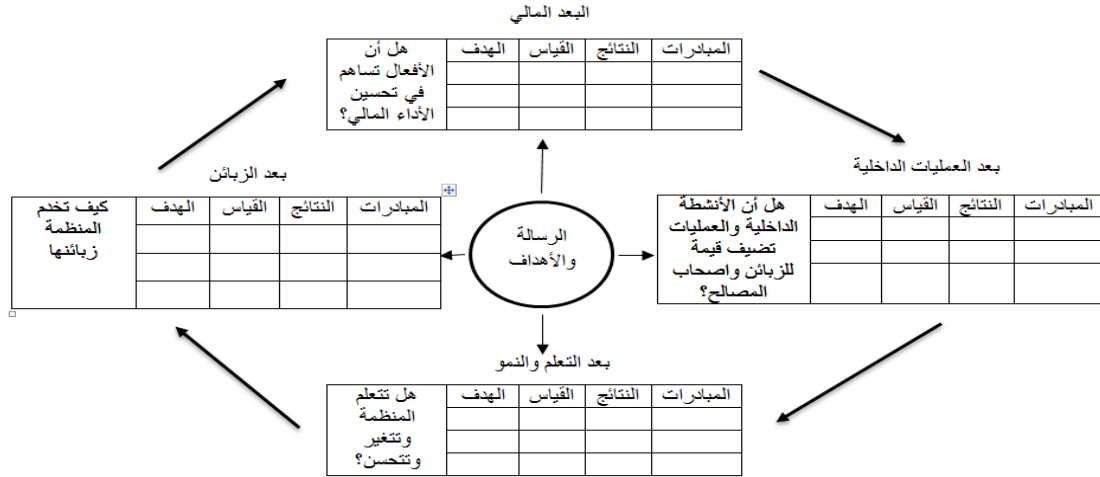
- بُعد العمليات الداخلية :

يركز هذا البُعد على الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف أساساً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الذي يسمح للمؤسسة بالتميز، وتضم عدداً من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة، والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا العملاء وعلى الأداء المالي أيضاً، ومنها: معدل تقديم منتجات جديد، التسليم في الوقت المحدد، ومعدلات المعيب... الخ

- بُعد التعلم والنمو:

يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق العمليات الداخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وتضم عدداً من المقاييس التي تتعلق بعناصر البنية التحتية والمتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم ونظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن الجودة والتكلفة والعملاء، وأخيراً ما تمتلكه المنظمة من نظم للتحفيز وتفويض السلطات وتحقيق المساواة بين الموظفين بالمنظمة... الخ.

والشكل 02 رقم يلخص الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



David P. Norton، Robert S. Kaplan 1996 ، The Balanced Scorecard: Translating strategy into action، Harvard business press، Boston

إن هذا الشكل يتضمن الأبعاد الأربعة للنموذج الأكثر شيوعاً في التطبيق في الممارسة العملية ويوضح أن هناك عناصر يجب تحديدها في كل بعد حتى يمكن تقويم وقياس الأداء وهي: الأهداف الإستراتيجية، المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد، القيم المستهدفة للأداء المبادرات، القيم الفعلية للأداء، إن تكامل هذه الأبعاد الأربعة يعطي قدرة عالية على تحقيق أهداف المنظمة وتدعيمها.

2-2 مميزات نظام بطاقات الأداء المتوازنة

- تفاصيل وتقدير مؤشرات الأداء الرئيسية لكل محاور بطاقات الأداء المتوازنة؛ محور المؤشرات المالية، محور العملاء، محور العمليات التشغيلية الداخلية، محور التعلم والنمو.
- تقوم بطاقة الأداء على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً

- يركز على إظهار مبدأ "السبب والنتيجة" والذي يُميز نظام بطاقات الأداء المتوازنة عن باقي أنظمة قياس الأداء المتداولة؛ حيث أن القياسات التي تظهر في الشاشات ترتبط مع بعضها البعض بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة ليكون المنتج النهائي معبر عن إستراتيجية المؤسسة وتطورها.
- التحول من مفهوم قيادة المنشأة بالاعتماد على النتائج المالية إلى مفهوم قيادة المنشأة انطلاقاً من رؤيتها
- تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم العمل
- اطلع على ملخص الإنجازات من داخل صفحة الخطة الإستراتيجية دون الحاجة إلى الانتقال إلى صفحة أخرى
- يُمكن المؤسسات من وضع وإدخال الخطة الإستراتيجية الخاصة بهم
- تقارير أداء وإنجازات مفصلة على مستوى الأقسام المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل لأجل إعطاء صانعي القرار نظرة شمولية على الأداء الكلي للمبادرات
- يُمكن للمستخدم خلق مبادرات لتحسين الأداء وأيضاً متابعة تطورها والتغييرات الطارئة عليها
- يُمكن المؤسسات من وضع وإدخال الرؤية العامة ليتمكن جميع العاملين من رؤيتها
- تتطلب بطاقة الأداء وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.
- الدافعية أو خطة الحوافز والمكافآت: يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من خلال الأداء الناتج عن تنفيذ البطاقة

4- مؤشرات التقييم والرقابة الإستراتيجية

وقد قدم رومالت قواعد أربع يمكن استخدامها في التقييم والرقابة الإستراتيجية هي:
 التجانس: يجب أن تمثل الإستراتيجيات أهداف وسياسات متجانسة فكثيراً ما يعكس الصراع التنظيمي المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس إستراتيجي وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس في الإستراتيجية:

- إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغير في الأفراد وإذا كانت تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذ فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة
- إذا كان نجاح احد الإدارات يعنى فشل إدارة أخرى، فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة
- إذا استمرت ظاهرة رفع المشاكل والقضايا إلى قمة التنظيم لحلها فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة

التوافق: يشير التوافق إلى حاجة الإستراتيجية لدراسة مجموعات الاتجاهات بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقييم الإستراتيجيات ويجب أن تمثل الإستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية تستجيب لها وللمتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها، وتكمن أحد الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الإستراتيجية في أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى الجدوى: ينبغي ألا تستنزف الإستراتيجية الموارد المتاحة وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائي للإستراتيجية يتمثل في جدواها: أي هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟ يسهل قياس الموارد المالية في المنشأة وهي تمثل القيد الأول الذي يتم تقييم الإستراتيجية على أساسه، فأحياناً يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل، ومن القيود الأخرى غير الكمية إلى حد ما التي ما زالت تمثل قيد أكثر جموداً على الاختيار الإستراتيجي: (الأفراد، الإمكانيات التنظيمية)، ومن الأهمية بمكان عند تقييم الإستراتيجية مراجعة إمكانية المنظمة من واقع الماضي على تنفيذ الإستراتيجية وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية معينة

الميزة: يجب أن توفر الإستراتيجية فرصة خلق ميزة تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها، عادة ما تنتج المزايا التنافسية عن تفوق في مجال من ثلاثة: الموارد، المهارات، المركز ، وقد يترتب على فكرة وضع الموارد في أماكن معينة مزايا إستراتيجية تتبع أساسا فكر العسكريين والسياسيين كما يلعب المركز دورا حيويا في إستراتيجية المنظمة وعندما تكسب المنشأة مركز قوى وجيد فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليه وقد يلجأون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائم طالما أن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، ولذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسط فقط، وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطا بحجم المنشأة إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشأة الضخمة تعمل في أسواق وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة، بينما الشركات الصغيرة الحجم تتجه نحو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى، وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في انه تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقييم الإستراتيجية ينبغي أن تدرس المنشأة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل إستراتيجية محددة