

المراجعة الاستراتيجية في منظمات الأعمال



أحمد

شوقي سليمان
ماجستير المحاسبة
نائب مدير بنك مصر

يواجه العديد من متخذي القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات بمنظمات الأعمال العديد من العقبات والأمر الطارئة التي لم تكن في الحسبان، وقد يعترضه أزمات متعددة تفرض عليه التعامل المباشر معها، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أثناء قيامه بصناعة القرار الاستراتيجي، ومما لا شك فيه أن طبيعة التعامل مع تلك العقبات والأزمات قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وطرق تطبيقه على أرض الواقع. الأمر الذي يدفع إلى البحث عن وسيلة لمساعدة متخذي القرارات الاستراتيجية للتغلب على مثل هذه العقبات والأزمات التي قد يواجهها عند قيامه بمهامه المختلفة عند صياغة القرار الاستراتيجي، وتمثل هذه الأداة في توفير دور رقابيٍّ مساعدٍ لمتخذ القرار الاستراتيجي لمعاونته في تخطي العقبات والأمر الطارئة التي قد يتعرض لها، ولتقديم التوصيات اللازمة إذا لزم الأمر لتصحيح المسار أولاً بأول؛ وذلك تجنباً لانحراف متخذ القرار الاستراتيجي عن الدور الرئيس المناط به، والانشغال بالبحث عن السبل والوسائل التي تساعد في تخطي مثل هذه العقبات والأمر.

ماهية المراجعة الاستراتيجية Strategic Audit – Strategic Review

تساعد المراجعة الإدارية الإدارة على ترشيد قراراتها، وإبداء الرأي الفني المحايد فيما إذا كانت استخدمت الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وتحليل المعوقات في العمليات التشغيلية لإظهار الأسباب التي دعت إليها، وتقديم التوصيات الملائمة لعلاجها، وتقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة، والحد من التكاليف الزائدة من خلال الاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية فيما تزاوله المنظمة من أنشطة. إلا أن أساليبها الحالية لم تقدم تقيماً شاملاً للأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وبالتالي فقد برزت الحاجة إلى تطوير مفهوم المراجعة لتقديم تقييم شامل ومنظم للأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ويتمثل هذا المفهوم في "المراجعة الاستراتيجية".

وتُعدُّ المراجعة الاستراتيجية شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتَّسمُ بالنظرة الشمولية، وتقييم مُتكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة، وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتَّسمُ بقدرٍ مُرتفعٍ من التخصص فإنَّ المراجعة الاستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثمَّ فإنَّها تُغطِّي الملامح الرئيسة لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.

وقد ظهر مفهوم المراجعة الاستراتيجية بناءً على طلب معهد المراجعين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يُمكنُ تطبيقها للتأكد من مدى الالتزام بالخطَّة الاستراتيجية للمنظمة عند التطبيق، وتفرضُ عملية المراجعة الاستراتيجية Strategic Audit الالتزام والانضباط بين كُلِّ من مجلس الإدارة وإدارة المنظمة بقدرٍ أكبرٍ مما تفرضه عملية المراجعة المالية التقليدية؛ حيث تقفُ المراجعة الاستراتيجية أمام اختبارات الوقت، وتقديم الإرشادات اللازمة في الوقت المناسب، وتقليل فجوة الخلافات التي لا مفرَّ منها بين مجلس الإدارة وإدارة المنظمة على السلطة. وتعملُ المراجعة الاستراتيجية على إثبات والتأكد من أنَّ المنظمة ما زالت تُؤدُّ قيمةً، وتحديد القدرات التي تُمكن من إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة من خلال فهم قدراتها المميزة للوصول إلى كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية.

والمراجعة الاستراتيجية: هي عملية فحص وتقييم منهجي للموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، والتي تتَّسمُ بالشمولية؛ من حيث تحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي، لتقديم التوصيات والاقترحات اللازمة للإدارة عند قيامها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولدعم الموقف الاستراتيجي، وللتأكد من أنَّ المنظمة ما زالت تُضيفُ قيمةً من خلال التحقق من كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في استخدام مواردها الاقتصادية وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

خصائص المراجعة الاستراتيجية:-

تتمثَّلُ خصائصُ المراجعة الاستراتيجية في التالي:-

- **الشمولية:-** إنَّ المراجعة الاستراتيجية هي مجموعة من التحليلات التي تنظرُ إلى "الصورة الكبيرة Big Picture" والتي تُقدِّمُ نظرةً شموليةً؛ حيث تُغطِّي عملية المراجعة الاستراتيجية جميعَ عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمَّنُ العديدَ من المهامِّ وليس على عملية واحدةٍ أو مرحلةٍ واحدةٍ من مراحلها، ويرجع ذلك لأنَّ جميعَ عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطةٌ ومتكاملةٌ مع بعضها البعض؛ وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسة التي تسعى إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسٍ في أربعة عناصرٍ وهي الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

■ **الاستقلالية:** - يجب أن يكون المراجع القائم بعملية المراجعة الإستراتيجية مُستقلاً مُحايداً مثل مُراجع الحسابات، وينبغي أن يُحافظ المراجع على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر. وبالتالي يجب أن يكون كلُّ عضوٍ من أعضاء فريق المراجعة -سواء كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً أو كان مُحاسباً أو من ذوي التخصصات الأخرى- مُتمتعاً باستقلاليته بشقيها الظاهر والواقع، ويظهر دور المراجع عند قيامه بأعمال المراجعة الاستراتيجية في كونه مُتمتعاً بالاستقلال التام والذي يُتيح له القدرة على إبداء رأيه بكلِّ وضوح ودون تعرُّضه لأي ضغوطٍ من الأطراف المرتبطة بعملية المراجعة، وحتى يُؤثر ذلك على زيادة فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في الواقع العملي.

■ **الدورية والاستمرارية:** - تظهر فاعلية عملية المراجعة الاستراتيجية في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولاً بأول؛ وذلك قبل الوقوع فيها لامتداد أثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.

■ **الموضوعية:** - تتم عملية المراجعة الإدارية بشكل عام بصورة منهجية ومنمطة ومحددة للأعمال التي تُغطّيها عملية المراجعة، وتكون مبنية أيضاً على أسس موضوعية (مدعمة بأدلة الإثبات). وبالتالي فلن تبعد المراجعة الاستراتيجية عن المنهج العام لعملية المراجعة الإدارية؛ وذلك لكونها أحد أشكالها ولتعامُلها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى المنظمة "الإدارة الاستراتيجية".

■ **الحفاظ على العلاقات:** - يجب أن تهتم عملية المراجعة الاستراتيجية والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها منظمات الأعمال، وأن تأخذ دائماً في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال المراجعة الاستراتيجية، وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المنظمة وكل من "العاملين، والعُملاء، والموردين، والمنافسين،...". والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

أهداف المراجعة الاستراتيجية:-

إنَّ الهدف الرئيس للمراجعة الاستراتيجية هو إظهار الممارسات غير الضرورية للمنظمة، وتحويل الموارد غير المستغلة والأنشطة الاختيارية elective إلى استراتيجية Strategic، وتمثّل أهداف المراجعة الاستراتيجية في التالي:

- مراجعة افتراضات الإدارة نحو التغيير في العديد من المجالات، ومنها الهيكل العام للصناعة، الوضع التنافسي، مُتطلبات عملائها الرئيسية.
- دراسة موضوعية للوضع التنافسي للمنظمة من خلال تحديد أفضل الممارسات، وتقييم مكانة المنظمة.

- إعادة تقييم استراتيجية المنظمة في ضوء الأداء الحالي للمنظمة وتقييمها للرؤية المستقبلية، وتحديد المنتجات، والأسواق، والطبيعة الجغرافية التي يجب التركيز عليها، والكفاءات، وسبل التطوير وذلك لضمان استقرار المنظمة في المدى الطويل، ولتحقيق ميزة تنافسية.
 - تحديد الموارد المالية والإدارية الواجب استغلالها لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.
- مما سبق يمكن القول: أن الهدف الرئيس للمراجعة الاستراتيجية يتمثل في دراسة الوضع الاستراتيجي للمنشأة في ضوء تحديد نقاط القوة والضعف (فحص البيئة الداخلية) وتحديد الفرص والتهديدات (فحص البيئة الداخلية) للمنظمة، ولتجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- خطوات عملية المراجعة الاستراتيجية:-**

تعتبر المراجعة الاستراتيجية أداة مهمة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويعرض الشكل التالي مدى الترابط بين القرارات الاستراتيجية وعملية المراجعة الاستراتيجية؛ مما يبرز أهمية هذا النوع من المراجعة في تقويم الأداء الكلي لمنظمات الأعمال.



و يتمثل الإطار العام لعملية المراجعة الاستراتيجية في التالي :

١- تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي Evaluate Current Performance Results

= الأداء الحالي: - لمعرفة أداء المنظمة في العام الماضي في ضوء العائد على الاستثمار، نصيبها في السوق، الربحية،

= الوضع الاستراتيجي: - لمعرفة وتقييم مهمة، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات المنظمة ومدى ملاءمتهم مع وضع المنظمة دولياً.

٢- مراجعة حوكمة المنظمة Review Corporate governance

من خلال فحص وتقييم إداري المنظمة الإستراتيجيين

= مجلس الادارة Board Of Directors .

= الإدارة العليا Top Management .

٣- فحص وتقييم البيئة الخارجية Scan & assess the external environment من خلال

فحص وتقييم عناصر البيئة الخارجية كافة التي تؤثر على المنظمة من خلال:

= البيئة الاجتماعية Societal Environment: " للتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية للمنظمة وسواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، قانونية... " .

= البيئة الخاصة Task Environment: " لتحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر على صناعاتها والمتمثلة في العملاء، المنافسين، العمال، الممولين، الموردين، " .

= إيجاز العوامل الخارجية Summary of External Factors: لتحديد أهم التحديات والفرص الخارجية التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.

٤- فحص وتقييم البيئة الداخلية Scan & assess the internal environment

لتحديد نقاط الضعف والقوة في ضوء الآتي:

= هيكل المنظمة Corporate Structure . = ثقافة المنظمة Corporate Culture .

= موارد المنظمة Corporate Resources " التسويق، التمويل، التنمية والتطوير، العمليات، الموارد البشرية، ... " .

= تلخيص العوامل الداخلية Summary of Internal Factors: لتحديد ما أهم نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.

٥- تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام سوات Analyze Strategic Factors using SWOT

= لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات .

= لمراجعة وتعديل مهمة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.

٦- توليد وتقييم البدائل الاستراتيجية Generate & Evaluate Strategic Alternatives

وذلك للوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب من خلال التالي:

= تحديد البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives

= تحديد الاستراتيجية المطلوبة Recommended Strategy

٧- تطبيق الاستراتيجيات المختارة Implement Strategies

من خلال الآتي:

= تحديد طبيعة البرامج المساعدة للتنفيذ، ومدى ملاءمتها للتنفيذ.

= التأكد من مدى ملاءمة الميزانيات وتطويرها لتناسب تطبيق الاستراتيجية.

= تحديد الإجراءات اللازمة وتطويرها للمساعدة في التطبيق.

٨- التقييم والرقابة Evaluate and Control

عن طريق التالي:-

= تحديد مدى ملاءمة نظم المعلومات الحالية ومدى قدرتها على التغذية العكسية، ولتحقيق الرقابة على الأنشطة والأداء.

= تحديد مدى دقة نظم رقابة الأداء الحالية في تقييم الخطة الاستراتيجية.

أهمية المراجعة الإستراتيجية:-

تتمثل أهمية المراجعة الإستراتيجية في التالي:-

- التأكد من أن منظمات الأعمال مازالت تُضيف قيمةً من خلال الفحص الشامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة.
- مساعدة المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب.
- التخلص من الممارسات غير ضرورية والتي إذا تم الاستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفّر في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمنظمة.
- تعدُّ عملية المراجعة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة؛ لأنَّ العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتةً على المدى البعيد، ولأنَّ التغيير سمةٌ رئيسةٌ لهذه العوامل مما يؤثرُ بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضاً متى سيحدث هذا التغيير، وبأيِّ الطرق والسبل سيتمُّ هذا التغيير؟
- التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المنظمة مع قراراتها الإستراتيجية؛ من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة.

- معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة، ومواجهة التحديات التي يواجهها، والعمل على تقليصها إلى أدنى مستوى.
 - تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.
- وقد يتدهور العديد من منظمات الأعمال بسبب ضعف استراتيجيتها الحالية وعدم تقويمها، ويرجع ذلك لقصور عملية الإدارة الاستراتيجية عند قيامها باختيار البديل الاستراتيجي المناسب "القرار الاستراتيجي". الأمر الذي أدى إلى أن يحتل مفهوم المراجعة الاستراتيجية مكانة في تعظيم القيمة التي تضيفها منظمات الأعمال، والحفاظ على كيانها من التدهور؛ وذلك من خلال العديد من الإجراءات مثل معالجة نقاط الضعف، ومواجهة التهديدات التي تعيقها قبل أن تصل لمرحلة حرجة، ومن ثم تقليل المخاطر، والتعرف على مجالات التنمية الاستراتيجية، والتركيز على عدد كبير من القضايا الاستراتيجية واسعة المدى، والتخلص من الأعمال غير الضرورية، والتركيز على العمليات الضرورية ودعمها.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المراجعة الاستراتيجية تعتبر أداة مهمة ومفيدة للغاية للأفراد الذين تتلخص مهامهم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويتفق العديد من الباحثين على أن المراجعة الاستراتيجية تقوم بوضع الأسئلة المهمة، والحصول على إجابات لها ومقارنتها بالواقع العملي، والتي قد يواجه أصحاب المنظمة صعوبة عند الإجابة على مثل هذه الأسئلة (1). ويمكن أن تختلف الأسئلة الواردة بكل خطوة لاختلاف طبيعة عملية التقييم طبقاً لاحتياجات منظمات الأعمال، وبالتالي قد يتم حذف مجموعة من الأسئلة، أو يتم إضافة مجموعة أخرى داخل كل مرحلة.

المراجع باللغة العربية

- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، د/ جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية، 2006
- د/ ثابت عبد الرحمن إدريس، د/ جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية، 2006.
- د/ جمال الدين محمد المرسى، د/ مصطفى محمود أبو بكر، د/ طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- حسان بوعباية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعه محمد بوضياف بالمسيلة الجزائرية، 2010.
- د/ عايدة سيد خطاب، "مقدمة في الإدارة الاستراتيجية المتقدمة" و بدون ناشر، إصدار 2001.
- د/ عز الدين فكري تهايمي، "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية" المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثالث، يوليو، 2008.

1 - لمزيد من التفصيل يمكن الاطلاع على الأسئلة الخاصة بكل مرحلة يمكن الرجوع لموقع الباحث <http://kenanaonline.com/ahmed0shawky> بحثين بعنوان الإجراءات التنفيذية للمراجعة الاستراتيجية الجزء الأول والجزء الثاني.

- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن"، بدون ناشر، 2009.
 - د/نبيل مرسي خليل، "دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- المراجع باللغة الإنجليزية
- Bill Mason & Riad Dimechkie, "Auditing, is not just for accountants, the Strategic Auditing Process", Strategic Initiatives, Strategic Commentary from The Hale Group, Ltd. Vol. 15 No. 4 2000.
 - Clement Chen, Lisa Duong, Hideo Yang, Marny Susanty, Mario Vellandi, Andrea Betro "FedEX Corporation Strategic Audit" May 14, 2004.
 - Chris Frith, "There's nothing I don't know about running my business" said the prospect to the consultant" 2011, AUSPresence Pty Ltd, web site www.auspresence.com
 - David Hunger & Thomas. L. Wheelen, "Essentials of Strategic Management", 2003, folks international, www.hrfolks.com
 - David McNamee, Thomas McNamee, "The transformation of internal auditing", Managerial Auditing Journal, 1995, volume (10), issue (2).
 - Diana-Laura Radu & Sabina-Cristiana Necula " **Discussions on qualitative assessment or risk quantification in adopting decisions concerning risk in financial auditing**" Proceedings of the 15th WSEAS international conference on Applied mathematics, 2010.
 - Gordon Donaldson, "A new tool for boards – the strategic audit " Harvard business review , July – august, 1995, Available at: <http://www.ag.ndsu.nodak.edu/>
 - Heidi Lehtonen & Liisa Sipilä, COMPETITOR ANALYSIS AND STRATEGIC MARKETING PLANNING IN A HVAC COMPANY – Case company: LVI-Kallio Oy, International Business and Marketing Logistics, April 2007.
 - Kip R. Krumwiede & Shannon L. Charles, "Finding The Right Mix, How to match strategy and management practices to enhance firm performance", 2006, web site: <http://www.ifac.org/>
 - Mellalieu, P. J. "Investing in education for sustainability: An exploratory strategic audit of a tertiary educational organization", Unitec Business School Working Paper Series, 2008, February, New Zealand Centre for Innovation & Entrepreneurship, Auckland: Unitec Institute of Technology. [website at: http://www.unitec.ac.nz](http://www.unitec.ac.nz)
 - Marc Ackerman, Beth Rucker, Anecia Wells, Joseph Wilson, Randy Wittmann, "IT Strategic Audit Plan", Journal of Technology Research, April, 2009, Volume 1.
 - Muhammad Atif Akbar & Ali Sajid, "Strategic audit of Emirates Global Islamic Bank Limited, Shadman, Pakistan", New York Science Journal, volume 3, no 3, 2010.
 - Tony Grundy, "Strategic audit: why its vital to give your strategy a health check", 2007 Gale, Cengage Learning, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

