

التدقيق الاستراتيجي

أولاً. مفهوم التدقيق الاستراتيجي

تعد التدقيق الاستراتيجي أداة هامة للإدارة، وتساعد متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتقديم نظرة شاملة للشركة وتقويم الشامل لوضع الشركة الاستراتيجي. وتعتبر التدقيق الاستراتيجي أحد الفروع الرئيسية للتدقيق الإداري والتي تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشاكل علي مستوي الشركة، وهي أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم علي تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال الشركة والتي تؤثر سلباً علي الأداء الكلي للشركة كما تساعدهم أيضاً علي تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات، الى جانب ذلك فان بيئة الخارجية تخلق الفرص Opportunities التي تمكن الشركات من استغلالها وكذلك تخلق التهديدات Threats التي يمكن أن تضر بأعمال الشركات فعليها تجنبها، ولكن لغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات تحتاج الأعمال إلى الموارد والقدرات أو القابليات في المكان والزمان الملائمين، أي حتى تكون الشركات في وضع يمكنها من استغلال الفرص والرد على التهديدات تحتاج إلى إعادة النظر في توجيه الموارد ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات الاعمال والجزء المهم في استراتيجيات الأعمال يتعلق بعملية التأكد أو الضمان من أن تلك الموارد والكفاءات قد استخدمت بالشكل الصحيح وهذه العملية تسمى بالتدقيق الاستراتيجي.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق الاستراتيجي فيعرفه البعض بأنه " فحص وتقويم عمليات الشركة ويمكن أن يكون هذا التدقيق شاملاً لكافة أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية أو أن يكون مركزاً على جزء واحد في العملية .

ويعرف أيضاً بأنه "نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية".

ثانياً. خصائص التدقيق الاستراتيجي

يمكن بلورة خصائص التدقيق الاستراتيجي في النقاط التالية:-

1. الشمولية:- إن التدقيق الاستراتيجي هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى "الصورة الكبيرة" Big Picture والتي تقدم نظرة شمولية، حيث تغطي عملية التدقيق الاستراتيجي جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الشركة.

2. الاستقلالية :- يجب أن يكون المراقب القائم بعملية التدقيق الإستراتيجي مستقلاً ومحايلاً تماماً، حيث ينبغي أن يحافظ المراقب على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر، وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من أعضاء فريق التدقيق سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أو من ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضاً في الظاهر والواقع، ويظهر دور المراقب عند قيامة بأعمال التدقيق الاستراتيجي في كونه متمتعاً بالاستقلال التام والذي يتيح له القدرة على إبداء رأيه بكل وضوح ودون تعرضه لأي ضغوط من الأطراف المرتبطة بعملية التدقيق ، وحتى يؤثر ذلك على زيادة فاعلية عملية التدقيق الاستراتيجي في الواقع العملي.

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

4. الموضوعية :- تتم عملية التدقيق بشكل عام بصورة منهجية ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية التدقيق وتكون مبنية أيضاً على أسس موضوعية (مدعمة بأدلة الإثبات)، وبالتالي فلن تبعد التدقيق الاستراتيجية عن المنهج العام لعملية التدقيق الإدارية، وذلك لكونها أحد أشكالها ولتعاملها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى الشركة "الإدارة الاستراتيجية".

5. الحفاظ على العلاقات :- يجب أن تهتم عملية التدقيق الاستراتيجية والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها الشركات، وأن تأخذ دائماً في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الاستراتيجية وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين الشركة وكل من

"العاملين، والعملاء، والموردين، والمنافسين،...". والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

ثالثاً. انواع التدقيق الاستراتيجي

1. تدقيق وضع الشركة و يشمل الاتي:

أ. تدقيق هوية الشركة Corporate Identify Audit

تحدد هوية الشركة في ضوء سلوكيات القائمين على إدارتها والعاملين بها، والتي تتأثر بفلسفتهم ومعتقداتهم، وتؤثر بالتالي في توجهاتها. ويساهم مدقق الهوية في فحص الفلسفة والمعتقدات السائدة، وتأثيرها على توجهات الشركة، بهدف تقويم مدى الحاجة لتغيير وتطوير هوية الشركة، ومن ثم توجهاتها المستقبلية.

ب . تدقيق أدمية الشركة Corporate Longevity Audit

وتعني فحص مدى تجذر الشركة في السوق، ومدى قدرتها على البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب من المدقق التأكد من أن إدارة الشركة لا تسعى فقط لتعظيم القيمة لمنتجاتها وخدماتها الحالية فقط، بل تعمل بشكل متزامن على زيادة الدخل، وتدعم القيمة المتوقعة للشركة مستقبلاً، وذلك من خلال إجراء التطوير الواجب في كل أنظمة وعمليات وأنشطة الشركة، وبما يحميها من الانخفاضات المتتالية للطلب على منتجاتها الحالية من السلع والخدمات .

جـ . تدقيق مرونة الشركة Corporate Flexibility Audit

يهدف هذا التدقيق الى فحص نظم إحلال الموارد البشرية، ومدى قدرة تلك النظم في ضمان حقوق العاملين وتشجيع ودعم علاقات العمل بالشركة.

2. تدقيق البيئة الداخلية، وتشمل الاتي:

أ . التدقيق التسويقي Marketing Audit

ويعني الفحص الشامل للبيئة التسويقية، وللأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية، بهدف تحديد مناطق المشاكل المحتملة، والفرص المتوقعة مستقبلاً، وتقديم التقارير التي توضح الفرص المتاحة لتحسين الأداء التسويقي للشركة لأخذها في الحسبان عند وضع الخطط الإستراتيجية للشركة .

ب. التدقيق الإنتاجي Productivity Audit

يهدف هذا التدقيق إلى فحص الإنتاجية بدءاً من مرحلة التصميم وانتهاءً بالمنتج النهائي، للتعرف على الصعوبات الحالية والمتوقعة مواجهتها، وتقويم الأداء الحالي والمتوقع في سياق إستراتيجية الشركة، وهذا يزيد من فرص النمو الحقيقي للإنتاج، وتحسين كفاءة العمليات.

ج. تدقيق الخدمات المعاونة والتسهيلات Logistics Audit

يدور التدقيق هذا حول فحص وتقويم أفضل التطبيقات التي تمت في الشركات على مستوى العالم في مجال نظم التسهيلات والخدمات المعاونة مثل الشحن والنقل، والتي يطلق عليها الخدمات اللوجستية، واقتراح الأساليب والأدوات التي يمكن من خلالها تطوير أداء الشركة في هذا المجال مقارنةً بالشركات الرائدة في هذا المجال.

د. تدقيق كلف الجودة Cost of Quality Audit

تكلفة فشل الجودة تعني الخسارة التي قد تتحملها الشركة في حالة ضعف الجودة سواء تمثلت في جودة المنتج النهائي للشركة (سلعة أو خدمة) أو جودة الأداء في مختلف الوظائف بالشركة، وبناء عليه فإن تدقيق تكلفة الجودة تعني فحص وتدقيق مدى كفاءة وفعالية الأساليب المتبعة لتحسين جودة الأداء الشامل لمختلف عمليات وأنشطة الشركة، وبما ينعكس في النهاية على الارتقاء بجودة المنتج النهائي في أقل تكلفة ممكنة وبما يوفر ميزة تنافسية للشركة في السوق .

هـ. تدقيق أمن المعلومات Information Security Audit

لقد تحولت معظم نظم المعلومات في الشركة للنظام الآلي، الذي يتطلب وجود نظم خاصة لحماية وضمان أمن المعلومات، ويهدف هذا التدقيق لفحص وتقويم نظم أمن المعلومات بشكل مستمر، وتقديم تقارير دورية منتظمة لإدارة الشركة بنتائج الفحص والتقييم.

و. تدقيق أداء الإدارة Performance Management Audit

يهدف هذا التدقيق إلى فحص مدى كفاءة الإدارة في استغلال موارد الشركة المتاحة، وقياس مدى جودة الأداء الإداري، وتقويم مدى قدرة إدارة الشركة على اكتشاف أوجه الفشل والإخفاق سواء الحاصل أو المحتمل حدوثه.

ز. تدقيق القيادة Leadership Audit

يبدأ هذا التدقيق بتحديد ماهية الكفاءات المطلوب توافرها في قيادات الشركة لتمكينها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ثم استخدام أدوات القياس الملائمة لقياس الكفاءات الفعلية المتوافرة، وبالمقارنة مع ما يجب توافره من كفاءات، ويتم إعداد التقارير بنتائج القياس والتقييم، والتي تتضمن التوصيات اللازمة لتطوير القيادات الموجودة في مختلف المستويات ، وتقديم المقترحات التي تساهم في تحسين وتطوير الموارد البشرية بالشركة.

ح. تدقيق الثقافة Culture Audit

يهدف هذا التدقيق إلى فحص مستوى الثقافة السائدة في الشركة، بهدف مساعدة الإدارة على الإدراك الواعي لكيفية تطبيق التغييرات المرغوبة بأسلوب يضمن تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

3. تدقيق البيئة الخارجية وتشمل الاتي:

أ . التدقيق البيئي Environmental Audit

ان هذا النوع من التدقيق يهدف إلى فحص مدى نجاح إدارة الشركة في الوفاء بالالتزامات البيئية، وتقديم التوصيات التي تساعد الإدارة التنفيذية على وضع نماذج لتقويم الأداء الكلي للشركة في ظل المعايير البيئية الفنية.

ب . تدقيق إستراتيجية الاندماج (التحالف) Strategic Alliance Audit

يعني فحص وتقويم مشاريع التحالفات أو الاندماجات بين الشركة والشركات الأخرى، وتحديد مدى ملاءمتها مع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتقديم التوصيات فيما يتعلق بتجديد وتحديث التحالفات القائمة أو الغاءها.

ج . تدقيق التكنولوجيا Technology Audit

يهدف هذا التدقيق إلى توفير فهم أعمق لإدارة الشركة فيما يتعلق بتحديد ماهية التكنولوجيا ذات الأولوية الواجب توفيرها للشركة في ضوء أهدافها الإستراتيجية. وذلك من خلال دراسة التطور النوعي للتكنولوجيا التي تستخدمها الشركة، وتقديم التوصيات فيما يتعلق بالنوعية الأفضل فيما لو رغبت الشركة في تطوير التكنولوجيا المستخدمة لديها.

4. تدقيق أصحاب المصالح Stakeholder Audit

يهدف هذا التدقيق إلى تقويم الشركة من وجهة نظر أصحاب المصالح بالمفهوم الواسع لهم والذي يضم بالإضافة للمساهمين العاملين والموردين والزبائن، حيث أن كلاً منهم يهتم بنجاح الشركة وفقاً لدوافعه الخاصة، فالمساهمين يرغبون في الحصول على عائد مناسب لاستثماراتهم، والموردين يسعون لزيادة مبيعاتهم للشركة، والزبائن يستفيدون مما تقدمه الشركة من سلع أو خدمات، ويهتمهم الحصول عليها بأعلى مستوى من الجودة وبسعر مناسب. والعاملين يحصلون على دخل أفضل من الشركة، ويهتمهم ليس فقط استمرارها بل نموها المتزايد لضمان استمرارهم وبقاءهم في وظائفهم، وحصولهم على دخل أعلى، وبناء عليه فإن ازدهار ونمو الشركة يعني حصول أصحاب المصالح على مزيد من العوائد. وهذا يعني أن تدقيق أصحاب المصالح يتضمن التقويم من عدة زوايا، هي زاوية العائد

(مساهمين)، وزاوية استمرارية وبقاء الشركة (العاملين)، وزاوية الجودة والسعر الملائم (زبائن) وكذلك زاوية النمو والتوسع في النشاط (الموردين).

رابعاً: مراحل وإجراءات التدقيق الاستراتيجي

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف الشركة ، و هذا يتطلب المرور بثلاث مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي لتحقيق الهدف من عملية التدقيق الاستراتيجي وتتضمن :

المرحلة الأولى: التشخيص

وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

أ. الاطلاع على الوثائق الرئيسة مثل الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية والسياسات الرئيسية التي تتحكم بالأنشطة مثل تخصيص الموارد وقياس الأداء .

ب . الاطلاع على الأداء التشغيلي والسوقي والمالي ومقارنته بمؤشرات الصناعة لتحديد التباينات والانحرافات .

ج . المعرفة التامة للأدوار الرئيسية والمسؤوليات المطلوبة وعمليات اتخاذ القرارات الرئيسية والعلاقات الداخلية بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات التشغيل والموارد وبضمنها المباني ورأس المال والإدارة والتكنولوجيا.

د . تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونماذج السلوك الإداري والثقافة التنظيمية السائدة وتحديد الأنشطة الداخلية.

هـ. تحديد التصورات الداخلية والخارجية كاستطلاع وجهات النظر عن طريق المقابلات المركزة والاستبيانات، وكذلك مقابلة عينة منتخبة بدقة من الزبائن الحاليين والمحتملين ومصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه الشركة.

و. تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد وصياغة الفرضيات بخصوص المشاكل والفرص للتطوير اعتماداً على النتائج مع تحديد كيفية إتباعها.

المرحلة الثانية: التحليل المركز

هذه المرحلة تتضمن فرضيات خاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال تحليل قضايا محددة وتحديد العلاقات الداخلية بين مكونات أو عناصر النظام الاستراتيجي . ويلي اختبار الفرضيات صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في صياغة الإستراتيجية والخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة : التوصيات

وتتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها الإستراتيجية والإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق، ويلي ذلك وضع توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس لتحسين النتائج الإستراتيجية .