

الادارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

تواجه الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية و التقنية السريعة والمستمرة وامام تلك التحديات المتسارعة فانه يتحتم عليها استخدام كل ما يتاح لها من اساليب ادارية معاصرة للنجاح في مواجهتها، ومن اهم هذه الاساليب اعتماد نهج الادارة الاستراتيجية فهي اسلوب فكري يتميز بالحدائة والريادة ويتسم من خلال عملياته بالقدرة على زيادة كفاءة قدرات المنظمة وتطوير ادائها.

أن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة مستقبل الأجهزة بعيد الأمد، المليء بالفجائية، والغموض، والخطر والتغير؛ الأمر الذي يُحتم على إدارة الأجهزة الخروج من منطق التفكير التقليدي، والتحول إلى منطق التفكير والتصور الاستراتيجيين

وبالنظر لمنافع الأجهزة المجتمعية في احداث فارق في حياة المواطن وفقاً للمعيار الدولي رقم (12) قيمة ومنافع الاجهزة العليا للرقابة، لذا يجب تشتمل الادارة الاستراتيجية في تلك الأجهزة على سياسات وإستراتيجيات وتقنيات تهدف إلى توجيه قيادتها واهتمام موظفيها وسلوكهم نحو التحسين المستمر والشامل للاداء بما يتماشى مع التغييرات التي يطمح الوصول اليها وكما محددة في خطته الاستراتيجية.

ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية وأداة إدارية تُمكن الأجهزة من التعامل مع المستقبل بنجاح، وتزوّدها بقدرة على التحكم بمواردها وتُمكنها من الاستجابة بفاعلية للتغير البيئي وتعزز قدراتها على تطوير استراتيجيات خلق القيمة، تلك الاستراتيجيات التي تسعى الأجهزة من خلالها لاستدامة الجودة في الأداء وتعزيز منافعها للمجتمع ، ويُمكنها كذلك الأجهزة النامية من التعامل مع تحديات الانتقال إلى مصاف الأجهزة المتطورة. وتزوّد عملية التخطيط الاستراتيجي الأجهزة الرقابية بالبيانات والمعلومات حول بيئتها الداخلية والخارجية، لتعزز من قدرتها على تحقيق التوافق بينهم.

وكل ذلك سينعكس بشكل ايجابي على مستوى اداء المنظمة الاقليمية والدولية على حد سواء من حيث توحيد الرؤى وتوجيه الجهود نحو مشاريع ذات صلة وثيقة بالاولويات الفرعية المرتبطة بالاولويات الشاملة الواردة في الخطة الاستراتيجية المنظمة الاقليمية.

ومن هذا المنطلق سيركز هذا المقال على بيان اطار تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجهاز الاعلى للرقابة وكيف يساهم في اعطاء تصور حول توجهات ومتطلبات اعداد الخطة الاستراتيجية المقبلة.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والعلاقة بينهما

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تتمكن بواسطتها الجهة من تحديد أهدافها والمشاريع اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في التوقيت المناسب وتقييم مستوى التقدم المحرز والنتائج المتحققة. من التعريف المذكور يمكن استخلاص المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية في ثلاث نقاط:

- تتبع الإدارة الاستراتيجية منهجاً واسلوباً شمولياً في الإدارة دون التركيز على نشاط معين بالذات .
- ان الإدارة الاستراتيجية تتبنى نظرة طويلة الامد وتعنى بالاهداف الرئيسية لكل نشاط من الأنشطة.
- القرارات الاستراتيجية ترتبط باحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة الجهة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل بما يؤمن تمكينها من تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة.

اما التخطيط الإستراتيجي فيعرف على أنه: " عملية إختيار أهداف الجهة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة.

وقد يخلط البعض بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية الا ان هذا الامر غير دقيق للأسباب الآتية:-

1. ان مهمة التخطيط بصورة عامة، تشغيلياً كان أم استراتيجياً هي أحد مهام الإدارة العليا التي تشتمل أيضاً على التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذا فإن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يعتبر أوسع نطاقاً من التخطيط الإستراتيجي، وله مدلولات إدارية أكبر .
2. أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية (تحديد مجال عمل الجهة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة وإعداد إستراتيجية لتحقيقها، وتقييم الاداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية وعليه فإن (تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الاداء والرقابة الإستراتيجية) تقع خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

- تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة واهدافها وتحديد التوجهات طويلة الامد لبلوغ هذه الاهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام

بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الاهداف ومن اجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها والمتمثلة بالاتي:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.
- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا .
- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد وتوجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

ثالثاً: اهم مبادئ الادارة الاستراتيجية

1. الشمولية

هو العامل الرئيسي لجودة عملية الادارة الاستراتيجية، وهذا يتم من خلال اشراك موظفي الجهاز الاعلى للرقابة على جميع المستويات، وتحديد مسؤولياتهم لتحقيق اهداف الاداء بشكل اكثر فاعلية، فضلاً عن مبدأ الشمولية يركز على ضرورة مراعاة دور أصحاب المصلحة الخارجيين والمستفيدين من عمل الجهاز الاعلى للرقابة، بما يضمن قدرتهم في التعبير عن احتياجاتهم وتوقعاتهم عن مخرجات عمل الجهاز، ومن المهم ان تكون الشمولية ايضاً على مستوى القضايا الناشئة والمستجدة ذات التأثير المباشر على عمل واهداف الجهاز لضمان مواكبة التغيرات والمرونة في عملية التخطيط لتلك القضايا.

2. الجهاز النموذج

يحتاج الجهاز الاعلى ان يكون نموذجاً يحتذى به ليس فقط على مستوى عملياته وانما على مستوى القيادات ممن يضطلعون بمهام الحفاظ على الاداء وتقديم افضل النتائج، ويجب ان تدعم الادارة الاستراتيجية مسعى الجهاز لتحقيق ذلك من خلال استقلالية الجهاز الرقابي وكفاءته وتطبيق مبدأ المساءلة بشكل عام في عملياته.

3. التركيز على النتائج

ان الهدف الرئيسي للجهاز احداث الفارق في حياة المواطن وهذا يتطلب بالضرورة احداث تغييرات ملموسة بمستوى النتائج الايجابية في بيئة القطاع العام من خلال تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة.

4. ادارة التغيير

تعطي الإدارة الاستراتيجية تصور للتغييرات والتحويلات من الوضع القائم الى وضع افضل، بشكل منهجي وسلس وفعال على جميع المستويات من المؤسسة الى الافراد.

رابعاً: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية في الجهاز الاعلى للرقابة

لضمان وضع خطة استراتيجية في الوقت المناسب تتلائم بشكل سليم مع متطلبات الجودة والكفاءة تعكس متطلبات بيئة العمل الداخلية من جهة وتوقعات اصحاب المصالح من جهة ثانية من المهم رسم خطة عملية لـ (اعداد خطة وتطوير الخطة الإستراتيجية المقبلة) ووضع منهجية منسجمة من موارد وقدرات الجهاز مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق وواضح للمعنيين بوضع الخطة وفق جدول زمني معد سلفاً، ومن الافضل تشكيل فريق عمل يتم توزيع المهام عليهم ومن ثم يتم توحيد الرؤى والتوجهات التي توصل اليها كل عضو في الفريق ليتم ترجمتها في قالب متكامل للخطة المستقبلية.

المرحلة الاولى: صياغة الاستراتيجية

1. **تقييم الوضع الحالي** حيث ان إمام الجهاز الأعلى للرقابة بأدائه الحالي إماماً عميقاً يعد من الشروط الأساسية لوضع خطة إستراتيجية قوية، فهو يتيح للجهاز تحديد مواطن القوة والضعف وفهم العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء إيجاباً وسلباً.

ولتقييم الوضع الراهن للجهاز الأعلى للرقابة، يجب وضع عاملين أساسيين في الاعتبار:

أ. تحليل الأداء والقدرات الحالية بشكل موضوعي من خلال اعتماد مجموعة من المعايير أو المقاييس المتفق عليها، والاستناد الى أدلة مناسبة وموثوقة، بما في ذلك مراجعة أعمال الرقابة فضلاص عن التركيز في التقييم على قياس ما يقوم به الجهاز الأعلى للرقابة فعلياً وفقاً للقوانين والمعايير والأدلة وليس ما يفترض أنه يقوم به، أو ما ينوي فعله مستقبلاً، وجمع المقاييس الكمية التي يمكن رصدها مع مرور الوقت مع المعلومات النوعية التي تحيط بالعناصر المهمة التي يصعب التعبير عنها كمياً.

وقد وفرت منظمة الانتوساي اطار لتمكين الجهاز الاعلى للرقابة من قياس ادائه وقدراته الحالية على المستويات المهنية والتنظيمية والمؤسسية فضلا عن مخرجاته الرئيسية مثل

المهام الرقابية، وفقاً لمعايير الانتوساي والممارسات الفضلى، ويتألف الاطار من ستة مجالات رئيسية وهي:

- الإطار القانوني والمؤسسي .
- الحوكمة الداخلية والأخلاقيات المهنية.
- معايير الرقابة وعملياتها ونتائجها.
- الإدارة المالية.
- الأصول وخدمات الدعم.
- الموارد البشرية والتطوير المهني.
- إدارة أصحاب المصلحة.

ب. تحليل توقعات أصحاب المصلحة من الجهاز الأعلى للرقابة

من الخطوات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي جمع وتحليل توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين بالنسبة إلى الجهاز الأعلى للرقابة وبما يساهم في تبني توجهات أكثر واقعية بشأن ما يمكن تحقيقه كما انه هذا الامر يعد فرصة سانحة لتكوين علاقات أكثر مصداقية وتعاون مع الجهات الخاضعة للرقابة والحكومات وشركاء التنمية، ولتحليل توقعات اصحاب المصلحة من المهم القيام بما يأتي:

- **تحديد أصحاب المصلحة** من الفئات التي يمكنها التأثير أو التأثر بمشروع معين أو تغيير في الجهاز الأعلى للرقابة في هذه الحالة قد يكون أصحاب المصلحة أفراد يعملون ضمن مشروع أو مجموعات من الأفراد أو المؤسسات أو يمثلون فئة من السكان، وقد يكون صاحب المصلحة مشاركاً بنشاط في عمل الجهاز أو متأثراً بنتائج عمله او يؤثر على هذا العمل مثل الهيئة التشريعية ، السلطة التنفيذية والجهات الخاضعة للرقابة، وسائل الاعلام، منظمات المجتمع المدني، المواطن...الخ.
- **ترتيب اولويات اصحاب المصلحة** حسب اهميتهم وتأثيرهم على مخرجات الجهاز وتأثرهم بتلك المخرجات كان يكون التوجه الاول هو ايلاء الاهتمام للمواطن والسلطة التشريعية ومن ثم الجهات الخاضعة للرقابة وهكذا من الحلقات الاكثر الاهمية الى الادنى.

- معرفة وتحديد آراء وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال عقد اجتماعات رفيعة المستوى او من خلال مجموعات النقاش والتشاور من الأفراد أو المجموعات، وايضاً استطلاعات الرأي أو الاستبيانات.
 - تحليل المشكلات والتوقعات التي تم الحصول عليها وتقييم اراء كل فئة من اصحاب المصالح على حسب اهميتهم للجهاز وامكانية دعمهم للتوجهات الاصلاحية التي يرغب الجهاز بتنفيذها.
2. **توضيح رؤية ورسالة والقيم** الاساسية للجهاز الاعلى للرقابة واعادة النظر بها في ضوء الاتجاهات الجديدة والتطلعات على المستوى المحلي والدولي.
- **الرؤية** هي المسار المستقبلي للجهاز الذي يحدد الوجهة التي يرغب في الوصول إليه، والمركز الذي ينوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي يخطط لتنميتها والتي ستؤدي الى تحقيق الرؤية الموضوعية وبالتالي نتيجة قياس القدرات الحالية وتحديد الفجوة المراد ردمها ليكون لدى الجهاز الرقابي قدرات كافية لتحقيق الرؤية والاهداف، وهذا يتطلب بالضرورة كتابة الرؤية بتركيز شامل لمعرفة كيف سيتحسن البلد والمجتمع إذا حقق الجهاز الأعلى للرقابة أهدافه.
 - **اما الرسالة** فتتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية ويتم صياغة الرسالة بحيث تضع الرؤيا موضع التنفيذ وان يعبر عنها بوضوح وايجاز لتكون مقنعة وواقعية.
 - **اما القيم** فهي مبادئ توجيهية تساعد على تحديد كيفية تصرف الجهاز بشكل جماعي في المجتمع ويساهم بشكل كبير في بناء الثقة بين الجهاز والجمهور وتساعد أيضا الجهاز على تحديد ما إذا كان على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه.
- إن صياغة بيان الرؤية والمهمة والقيمة هي مهمة القيادة في الأساس، حيث يجب إشراك كل من رئيس الجهاز الأعلى للرقابة وأعضاء الإدارة العليا في صياغتها كما يفضل الاستئناس برأي أصحاب المصلحة الداخليين مثل مستوى الإدارة المتوسطة والموظفين قبل وضعها بصيغتها النهائية.
3. **تحديد القضايا الاستراتيجية** من خلال نتائج تقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة وتحليل أصحاب المصلحة، ويمكن لفريق التخطيط الإستراتيجي إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهذا سيكون مقدمة مهمة لوضع الغايات والاهداف الاستراتيجية التي يرغب الجهاز الى تحقيقها بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل، فالاهداف

الاستراتيجية تتميز بكونها تتعلق برؤية الجهاز ورسالته وقيمه فضلا عن انها قضايا طويلة الامد وذات منفعة عالية لاصحاب المصالح الرئيسيين وتمثل امرا حيويا لقيمة الجهاز الاعلى، ولا بد أن تتسم الأهداف الجيدة ببعض الخصائص حتي تحقق الفائدة المرجو منها في توجيه النشاط الى غاياته النهائية ومن أهم هذه الخصائص:

- ان تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها وبنفس المستوى من قبل جميع المعنيين بالأمر.
- ان تكون متوازنة ومتكاملة بشكل لا يتحمل أي تناقض او تضارب بينها على مستوى الأنشطة والقرارات المرتبطة بها.
- ان تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس.
- ان تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
- ان تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق. بمعنى ان تكون في الحدود الممكنة، ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.
- ان تتميز بالقبول من قبل العاملين وأصحاب المصالح.

4. يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة **صياغة النتائج الإستراتيجية** لكافة القضايا ذات الاولوية، وتشكل هذه النتائج حيز الاساس في صياغة الاستراتيجية والتغييرات الأساسية التي يطمح الجهاز الى القيام بها للتاثير بشكل ايجابي على بيئة قطاع العمل.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الأنشطة والاجراءات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ فهي مرحلة بالغة الاهمية من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من إن التنفيذ ينظر إليه كجزء من الإدارة الإستراتيجية إلا أن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة لذلك فإن التنفيذ السيئ كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الإستراتيجي.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن مرحلة التنفيذ تتمحور حول أبعاد ثلاثة

البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟ عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الإستراتيجي بينما يقوم الآخرون في الجهاز كل من موقعه بعملية التنفيذ كل في مجال إختصاصه.

البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟ يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وبمجرد أن يتم الإنتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الإستراتيجي؟ من أجل الوصول إلى الأهداف بالطرق المحددة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي ومن أجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة، فإن على الإدارة العليا أن تتأكد من أن أولويات الجهاز قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل إنجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة بإتجاه تحقيق الأهداف. ان تنفيذ الاستراتيجية تعد مرحلة حاسمة لأنها تنقل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة الترجمة الفعلية لجميع ما خطط سابقا، وتحويل الإستراتيجية المختارة من مجرد تفكير إلى عمل، ويتم ذلك من خلال خمس خطوات أساسية:-

1. ربط الخطة التشغيلية بالخطة الاستراتيجية من خلال تقسيم الخطة الى خطط تشغيلية سنوية تحدد بوضوح المهام السنوية والموارد التي تعكس الهدف الإستراتيجي بدقة، فالخطة التشغيلية هي الخطة السنوية والمدعمة بالموارد لإجراء الأنشطة الرقابية وغير الرقابية الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة. وهي تصف ماهية أو جزء الخطة الإستراتيجية الذي سيتم وضعه في حيز التشغيل خلال السنة المالية القائمة وكيفية تقسيم النهج المتبع في سد فجوات القدرات المحددة في إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة إلى أنشطة مختلفة. كما تضمن تركيز الجهاز الأعلى للرقابة في عمله على تحقيق مخرجات إستراتيجيته وتيسير نتائجه.
2. تخصيص الموارد المالية والبشرية لضمان تنفيذ خطة بشكل جيد .
3. وضع نظام لقياس تنفيذ الأهداف التشغيلية والإستراتيجية الذي يتضمن مؤشرات القياس المستخدمة لتتبع مدى تحقيق الاهداف وإعداد تقارير الأداء بشكل يضمن تحديد المسؤولية .
4. آليات اتخاذ القرارات التي تتسم بالفاعلية والشفافية بما في ذلك إدارة المخاطر .
5. نظام لضوابط إدارية تضع الموظفين تحت المساءلة، مقرونا بتدابير تحفز أدائهم، وتدعمه قيادة الجهاز الأعلى للرقابة.

المرحلة الثالثة: تقييم الاستراتيجية

تتيح عملية تقييم الاستراتيجية رصد التقدم المحرز لتحقيق الاهداف وتوفر اساس لعمليات التخطيط القادمة بعد تحديد اخفاقات التنفيذ ونقاط الضعف المؤشرة.

اذ وفقاً لمبادئ الإدارة الإستراتيجية التي تركز على النتائج، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة إجراء تقييم مفصل عن ما إذا كانت النتائج قد تحققت، وما الدروس الأساسية المستفادة للمرحلة القادمة من التخطيط الإستراتيجي، وفي بعض الحالات، يكون من الضروري فحص الأداء بطريقة شاملة في منتصف المدة من عمر الخطة الإستراتيجية.

ويمكن ان يتم التقييم بطريقتين:

الطريقة الاولى: التقييم المتكرر لإطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة

وهذا الاسلوب له مزايا عديدة من حيث انه يوفر بيانات لنظام قياس الأداء حول حالة أداء الجهاز الأعلى للرقابة على مستوى القدرات أو النتائج، وهو ما سيساعد على تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية، كما أنه سيشكل تقييم محدث للوضع الحالي للجهاز الأعلى للرقابة، باعتباره أساس تطور الخطة الإستراتيجية القادمة، وينبغي توقيت هذا التقييم بحيث يتم إتاحتها في وقت مبكر بما يكفي للإبلاغ عن تقييم الخطة الإستراتيجية وتطور الخطة الإستراتيجية القادمة.

الطريقة الثانية: تقييم تصميم الخطة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة وتنفيذها

يجمع هذا التقييم بين تقييمات العملية والدروس المستفادة من التقييمات وتقييمات النتائج، ولتنفيذ هذا النوع من التقييم يتم وضع عدة اسئلة مثل:

- ما الأثر الشامل للجهاز الاعلى للرقابة في حياة المواطنين، بما في ذلك النتائج المترتبة المقصودة وغير المقصودة على التقييمات، وربما إسهامات نتائج الجهاز الأعلى للرقابة في التأثير
- ما هي أوجه التحسن في نتائج الجهاز الأعلى للرقابة، وما العوامل التي أسهمت أو قيدت تحقيق نتائج الجهاز (بما في ذلك مخرجاته وقدراته والعوامل الخارجية) ؟
- هل صدرت المخرجات المخططة للجهاز الأعلى للرقابة بكفاءة وفعالية؟ هل هناك أساليب محسنة لتسليم هذه المخرجات؟
- هل ما زالت الخطة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة ذات صلة بتوقعات أصحاب المصلحة، وهل تعد سلسلة نتائج ومخرجات القدرات ضرورية وكافية، وهل تم تحقيق هذه الافتراضات ، هل الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، بالنظر إلى الموارد المتاحة، وما مدى إمكانية تعزيز التنفيذ؟
- هل يصدر نظام قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة معلومات مفيدة وذات مغزى، وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات؟

و كل ذلك يجب أن يتبلور في الخطط الاستراتيجية لمنظمة الأنطوساي والمنظمات الاقليمية التابعة لها وبما يتوافق كذلك مع الخطة الاستراتيجية مع الشريك الرئيس الشريك الاستراتيجي للمنظمة وهي مبادرة تنمية الانتوساي والتي تعمل من خلال خططها الاستراتيجية على تنفيذ عدد من المشاريع والبرامج السنوية والهادفة لتنمية قدرات الموارد البشرية بالأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ختاماً فإن على الأجهزة الرقابية أن تأخذ في اعتبارها أن عملية التخطيط الاستراتيجي قد تتحرف عن مسارها المخطّط في ظل غياب التناسق الداخلي بين أدوات ومسؤوليات التنفيذ حيث أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لا يتوقف على صياغتها فحسب، وإنما على توفّر التوافق والدعم من قبَل الهيكل التنظيمية في الأجهزة ، مقرونًا بتمكين القائمين على صياغة الاستراتيجيات، والشفافية، وخطوط الاتصال المفتوحة في جميع الاتجاهات، ومشاركةٍ فعّالةٍ للمعلومات الاستراتيجية بين جميع المستويات الإدارية.

المصادر

1. ابو بكر: مصطفى، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية القاهرة، 2000.
2. ابوناعم: عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية، دار الثقافة العربية، ط2، القاهرة، 1993.
3. السيد اسماعيل: محمد، الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، ط2، 1998.
4. عبد الرحمن: إبتهاج ، الإدارة الاستراتيجية البدائل الاستراتيجية التنفيذ والرقابة إدارة التغيير الاستراتيجي (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999 م)
5. مصطفى: احمد سيد ، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي(القاهرة: الناشر المؤلف، 2005 م) .
6. القطامين: أحمد عطا الله ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996 م)
7. جلال: أحمد فهمي ، إستراتيجية الإدارة (القاهرة ، بدون دار نشر، 1990 م)
8. تبيدي : محمد، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الاداء، اطروحة دكتوراه، الخرطوم، 2010.
9. سليطين: سوما، الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء المنظمات، رسالة ماجستير، دمشق، 2007

10. دليل الادارة الاستراتيجية للجهاز الاعلى للرقابة، مسودة دليل ، مبادرة تنمية الانتوساي ، 2020
11. اطار قياس اداء الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، منظمة الانتوساي، 2016.
12. التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الاقليمية، اللقاء التشاوري للجنة المخطط الاستراتيجي، الجزائر، 2017.