

فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية

بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة

الدكتور : بوعباية حسان

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

hacene_bob@yahoo.fr

<p>Résumé: Cette étude vise à déterminer l'efficacité de l'audit stratégique pour évaluer et évaluer la performance des entreprises économiques, et que l'application à porté sur la Coopérative de Céréales et Légumes Sece de la wilaya de M'sila, L'étude a conclu que l'audit stratégique est un moyen efficace d'évaluer la performance, Parce qu'il offre une évaluation intégrée de la position stratégique de l'entreprises, grâce est Ceci, cette recherche répond à nombreuses questions qui se rapportent à tous les aspects de la gestion stratégique, Ces réponses sont dans les information et données pour aider les gestionnaires à trouver les problèmes et défauts et traités en temps opportun.</p> <p>Mots clés: Audit stratégique - performance stratégique - Evaluation de la performance - Coopérative de Céréales et Légumes Sece.</p>	<p>الملخص: تحذف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية المراجعة الإستراتيجية في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم وتقويم الأداء، لأنها تقدم تقييما متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال البحث على إجابات للعديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية، هذه الإجابات تمثل في معلومات وبيانات تساعد المسيرين على معرفة المشكلات ومواطن الخلل ومعالجتها في وقتها المناسب.</p> <p>الكلمات المفتاحية: المراجعة الإستراتيجية، الأداء الاستراتيجي، تقويم وتقويم الأداء، تعاونية الحبوب والخضر الجافة.</p>
--	---

مقدمة: ما يميز بيئة المؤسسة اليوم من سرعة التغير سواء في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمؤسسة، تتطلب مسيرين من نوعية خاصة قادرين على توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها، وذلك بقيام المديرين الاستراتيجيين دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها وبصفة مستمرة، كذلك مع كبر حجم المؤسسة وتعقد أنشطتها أدى إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن هنا فإن المسيرين يحتاجون إلى إطار إرشادي، أو قائمة مراجعة لمساعدتهم في تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية، والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ، ويوصي الباحثون والممارسون باستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية لأنشطة المؤسسة لتحقيق هذه الأغراض، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكل الأساس لإجراء تحليل معمق لإحدى مجالات النشاط الهامة في المؤسسة، وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية، حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقي الضوء على نواحي القوة والضعف، ومن النادر أن تتضمن استعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفي، مثل القوى البيعية للمؤسسة، أو المسؤولية الاجتماعية، أو إدارة الموارد البشرية أو المالية وغيرها، وعلى العكس من ذلك فإن المراجعة الاستراتيجية؛ تعد شكلا من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرار.

وعلى ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي: ما مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية

في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- ما مفهوم المراجعة الاستراتيجية؟ وما هي مجالات تطبيقها؟
- ما مفهوم تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي؟

- ما مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم أداء تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة؟
- فرضيات الدراسة: كإجابات مؤقتة للأسئلة السابقة وأسئلة أخرى تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم من خلال الدراسة اختبار مدى صحتها؛
- تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي يتطلب معلومات مختلفة وذات نوعية خاصة.
- المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.
- هناك أداء استراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتطلب مراجعة مستمرة لتقييمه وتقويمه.
- حدود الدراسة: يجري موضوع البحث في إطار مجموعة الحدود التالية؛
- التركيز على المراجعة الاستراتيجية بتحديد مفهومها ومجالات تطبيقها.
- التركيز على الأداء الاستراتيجي وبيان مفهومه وخصائصه وأهميته تقييمه.
- التركيز على مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية.
- في الدراسة التطبيقية اخترنا مؤسسة اقتصادية من السوق الجزائرية لإسقاط الدراسة النظرية عليها لمعرفة مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسة.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي؛
- يعد تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي هام جدا خاصة وأن المؤسسات الاقتصادية تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية - سواء الداخلية أو الخارجية- بسرعة كبيرة.
- النجاح الحالي للمؤسسات لا يعد ضمانا لنجاحها في المستقبل، ومن ثم كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تكون لها رؤية مستقبلية شاملة.
- يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها أو تميزها، ولذا فمن الضروري قيام الاستراتيجيين دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها.
- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الواردة بصفة أساسية في الإشكالية وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالمراجعة الاستراتيجية، أهميتها، ومجالات تطبيقها، ودورها في تقييم وتقويم مجالات الأداء الاستراتيجي المختلفة، وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة تحديد مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية في السوق الجزائرية وهي تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالمسيلة.

أولا- مفهوم المراجعة الإستراتيجية:

مع اتجاه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى التعقيد بسبب كبر حجم المؤسسات، وتعدد أنشطتها، ظهرت الحاجة إلى إطار إرشادي أو قائمة مراجعة شاملة تساعد المسيرين على تجميع البيانات الضرورية ليس من البيئة الداخلية فقط، ولكن من البيئة الخارجية أيضا، لأغراض التحليل الاستراتيجي وتنمية البدائل الاستراتيجية، والبرامج اللازمة لعملية التنفيذ، وتسمى قائمة المراجعة هذه بالمراجعة الاستراتيجية، والتي تعدّ شكلا من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

1- ماهية المراجعة:

تعتبر المراجعة أحد فروع المعرفة وعلم من العلوم الإنسانية، كما تعد مهنة مستقلة بذاتها تتطلب نوعا من التعليم المتخصص والتدريب المنظم وثقة الجمهور في خدماتها، وقد توافرت للمراجعة كل هذه المقومات منذ زمن بعيد، وحتى وقتنا الحاضر، بل ومن المتوقع أن تزداد ثقة الجمهور بصفة عامة، ومستخدمي القوائم المالية وتقارير المراجعين بصفة خاصة في خدمات المراجعة مستقبلا، لأن مهنة المراجعة تطور نفسها بصفة مستمرة، وصادقة تواكب التطورات في بيئة عمل المؤسسات.⁽¹⁾

1-1- تعريف المراجعة: هناك عدة تعريفات قدمت للمراجعة وسنحاول تقديم أهمها؛ تعرف المراجعة على أنها "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة". (2)

وتعرف المراجعة على أنها "فحص أنظمة الرقابة والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة فحصا انتقاديا منظما، 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". (3)

ومن التعريف الشاملة للمراجعة ما وضعته إحدى لجان جمعية المحاسبة الأمريكية بأن المراجعة هي: (4) "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسaire هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".

ونخلص مما سبق إلى أن المراجعة تمثل عملية فحص لمجموعة من المعلومات، تقوم على الاستقصاء بهدف التحقق من سلامة القوائم المالية، وذلك وفقا لمجموعة من المعايير الموضوعية، تعكس احتياجات مستخدمي تلك القوائم، مع ضرورة إيصال هذا الرأي للأطراف المعنية، لمعاونتها في الحكم على مدى جودة ونوعية هذه المعلومات، وتحديد مدى الاعتماد على تلك القوائم.

1-2- أهداف المراجعة: لقد تطورت أهداف المراجعة من حقبة زمنية لأخرى نتيجة للتطور الذي عرفته المؤسسة من جهة، ونتيجة لتعدد الأطراف المستعملة للمعلومات والبيانات من جهة أخرى، ولذلك سنورد الأهداف المرجوة من المراجعة في النقاط التالية: (5)

أ- الوجود والتحقق: يسعى المراجع في المؤسسة الاقتصادية إلى التأكد من أن جميع الأصول والخصوم وجميع العناصر الواردة في الميزانية، وفي القوائم المالية الختامية موجودة فعلا، حيث أن المعلومات الناتجة من نظام المعلومات المحاسبية مثلا يقر بالنسبة للمخزون السلعي مبلغ معين عند تاريخ محدد وكمية معينة، فيسعى المراجع إلى التحقق من هذه المعلومات خلال الجرد الفعلي أو المادي للمخزونات.

ب- الملكية والمديونية: وفي هذا العنصر تعمل المراجعة على التأكد من أن كل عناصر الأصول هي ملك للمؤسسة، والخصوم التزام عليها، فالوحدات المتواجدة في الاستثمارات أو المخزونات أو الحقوق هي حق شرعي لها، والديون هي مستحقة فعلا لأطراف أخرى، فالمراجعة بذلك تعمل على تأكيد صدق وحقيقة المعلومات والبيانات الناتجة عن نظام المعلومات المولد لها، والتي تقدم إلى أطراف عدة سواء داخلية أو خارجية.

ج- الشمول والكمال: بما أن الشمول هو من بين أهم الخصائص الواجب توافرها في المعلومة بات من الضروري على نظام المعلومات توليد معلومات معبّرة وشاملة على كل الأحداث التي تمت، من خلال احتواء هذه المعلومة المقدمة على المعطيات الأساسية التي تمتد بصلة إلى الحدث. وبغية الوصول إلى الشمولية ينبغي التأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات المثبتة بالدفاتر والسجلات من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح بتوفير معلومات شاملة ومعبّرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، والذي يعدّ من أهم أهداف المراجعة وهذا لإعطاء المصدقية لمخرجات نظام المعلومات في المؤسسة.

د- التقييم والتخصيص: تهدف المراجعة إلى ضرورة تقييم الأحداث المحاسبية وفقا للطرق المعمول بها كطرق احتلاك الاستثمارات أو إطفاء المصاريف الإعدادية وتقييم المخزونات ثم تخصيص هذه العملية في الحسابات المعينة، وبانسجام مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.

هـ- العرض والإفصاح: تسعى الأطراف الطالبة للمعلومات والبيانات الحصول على معلومات ذات مصداقية ومعبّرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، من خلال إفصاح هذه الأخيرة على نظم معلومات قابلة للفحص من طرف المراجع ليثبت صحة الخطوات التي تمت داخل النظام المولد لها من جهة، والتأكد من مصداقيتها من خلال التمثيل الحقيقي لوضع معين داخل المؤسسة من جهة أخرى.

و- إبداء الرأي الفني: يسعى المراجع من خلال المراجعة إلى إبداء رأي في محايد حول المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها، لذلك ينبغي على هذا الأخير وفي إطار ما تملبه المراجعة القيام بالفحص والتحقق من الإجراءات والطرق المطبقة، التأكد من التسجيل السليم للعمليات، مراقبة عناصر الأصول والخصوم، محاولة كشف أنواع الغش والتلاعب والأخطاء، تقييم الأداء داخل النظام والمؤسسة ككل، تقييم الأهداف والخطط، وتقييم الهيكل التنظيمي.

ومما سبق ذكره نستطيع أن نقول بأن المراجع يستطيع أن يبدي رأيا فنيا محايدا حول مدى الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية، وعن صدق ومصداقية وصراحة المعلومات الناتجة من نظم المعلومات داخل المؤسسة، وتعد الأهداف المرجوة من المراجعة هي إحدى الأهداف الكلية للمؤسسة.

2- مفهوم المراجعة الإستراتيجية:

تقترح المؤسسات الاستشارية ومجالس الإدارة والإداريون الممارسون استخدام المراجعة الإدارية لنشاطات المؤسسة، حيث توفر هذه المراجعة قائمة من الأسئلة في مجال ما، أو موضوع ما لتساعد في تحليل منظم لمختلف نشاطات هذه المؤسسة، وكوسيلة تشخيص لتحديد مناطق المشكلات وإبراز نقاط القوة والضعف، وإعطاء مفهوم واضح ودقيق للمراجعة الإستراتيجية لا بد من تعريف المراجعة الإدارية وإبراز أهدافها.

2-1- تعريف المراجعة الإدارية وأهدافها:

غالبا ما تستخدم المراجعة الإدارية لتحليل عميق في مجال معين ومهم للمؤسسة وذلك من خلال قائمة من الأسئلة ولكن من النادر أن تتضمن الاهتمام بأكثر من موضوع واحد أو مجال وظيفي واحد.

أ- تعريف المراجعة الإدارية:

من التعاريف الشاملة للمراجعة الإدارية ما يلي: "المراجعة الإدارية أداة تختبر وتفحص بصورة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروعها أو أحد أقسامها، أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه، ويشتمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك يقصد به ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية"⁽⁶⁾، من هذا التعريف يتضح أن طبيعة المراجعة الإدارية تتمثل في الآتي:

- عملية فحص وتحليل وتقييم ينصب على أداء الإدارة وليس على الدفاتر والسجلات أو التقارير والقوائم المالية، وتتميز هذه العملية بأنها بناء بطبيعتها، وتطبق في مجالات متعددة خارج النواحي المالية، ومن أمثلة هذه المجالات، مراجعة وتقييم الأهداف وطرق العمل وأساليب الرقابة.

- تهدف عملية الفحص والتحليل إلى ترشيد قرارات الإدارة عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة، وبالكيفية التي تتناسب مع إمكانيات الإدارة وفي الوقت المناسب، كما أنها تسعى إلى إبداء الرأي في مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها.

ب- أهداف المراجعة الإدارية: يتضح من التعريف السابق، بأن هناك عددا من الأهداف تسعى المراجعة الإدارية إلى تحقيقها ومن أهمها:⁽⁷⁾

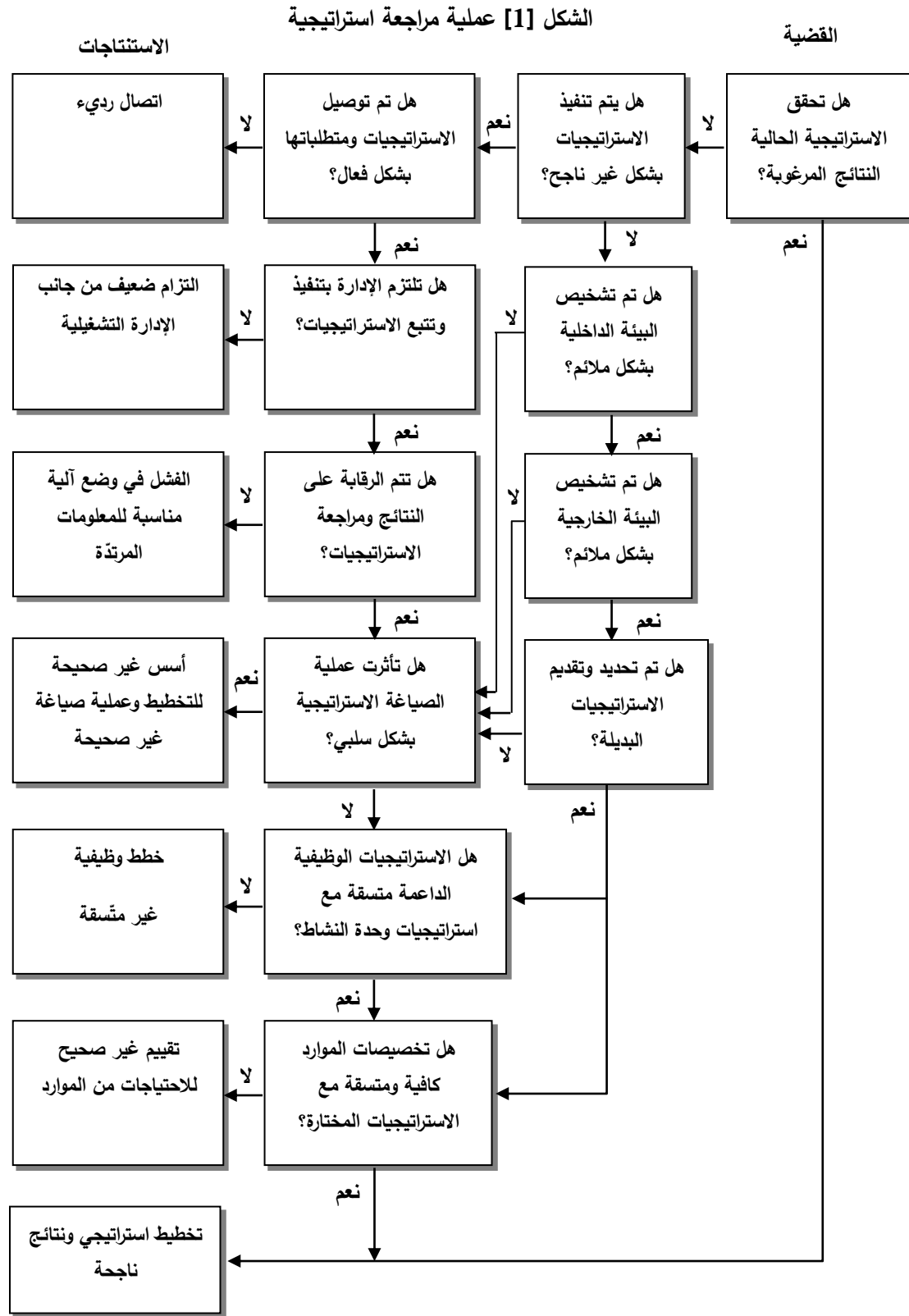
- إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية والمادية) بأفضل طريقة ممكنة، وتمكنت من تحقيق أقصى النتائج على ضوء أهداف المؤسسة المحددة مسبقا، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال إظهار نواحي الضعف وعدم الكفاءة في كافة الأنشطة والعمليات للقضاء عليها، وترشيد استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها، عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء التي يتعرض لها المشروع واقتراح وسائل التصحيح الملائمة، ثم إمداد الإدارة بمهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازاتها في المستقبل.

- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة.

- البحث عن الاختناقات والمعوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة.

- مساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.
- تقديم العون للإدارة من خلال تحديد النواحي غير الضرورية فيما تزاوله المؤسسة من أنشطة، والتي إذا ما تم الاستغناء عنها، قد يحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات.
- وتجدر الإشارة إلى أن المراجعة الإدارية يمكن أن يقوم بها مراجع خارجي يتمتع بالاستقلال الكامل عن إدارة المؤسسة أو مراجع داخلي أو عن طريق تعاون بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي للقيام بالمراجعة الإدارية.
- 2-2- المراجعة الاستراتيجية:** نظرا لأهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وقصور المراجعة الإدارية في تقديم تقييم شامل للأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات نبعث الحاجة إلى إيجاد مفهوم جديد للمراجعة بغرض الوصول إلى تقييم شامل ومنظم للأداء الاستراتيجي ويتمشى مع الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ونوعية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها، وقد أطلق على هذا المفهوم الجديد المراجعة الاستراتيجية.
- أ- ماهية المراجعة الاستراتيجية:** تعد المراجعة الاستراتيجية شكلا من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص فإن المراجعة الاستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات، ويتكون هذا الإطار كما سبق أن ذكرنا في الفصل الأول من ثماني خطوات أو مداخل وهي: (8)
- تقييم الأداء الحالي للمؤسسة من حيث؛
- فحص وتقييم المسيرين الاستراتيجيين؛
- فحص ومراجعة البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل الاستراتيجية التي قد تمثل مصدرا محتملا للفرص أو التهديدات؛
- فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تمثل مصدرا للقوة أو الضعف؛
- تحليل العوامل الاستراتيجية بغرض؛
- توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة؛
- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات؛
- تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.
- والمراجعة الاستراتيجية هي عملية فحص ودراسة استراتيجية المؤسسة ككل أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا". (9)
- وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تأخذ طابعها العملي من خلال المراجعة الاستراتيجية، فالمراجعة تقدم نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي، وهي تصف ليس فقط كيفية وضع الأهداف أو الاستراتيجيات أو السياسات باعتبارها قرارات طويلة الأجل، ولكن كذلك كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات.
- والمراجعة الاستراتيجية بذلك تمكن الفرد من تحقيق فهما أعمق للارتباط والاعتماد المتبادل بين الأنشطة الوظيفية المختلفة، وكذلك الطريقة التي يساهم بها كل نشاط في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- والشكل الموالي يمثل عملية مختصرة للمراجعة الاستراتيجية:



المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 253.

ب- خصائص المراجعة الاستراتيجية: من خلال التعاريف السابقة للمراجعة الإستراتيجية يتضح أن هناك أربعة خصائص أساسية تتمثل في ما يلي: (10)

- الشمولية: والمقصود بها أن المراجعة الإستراتيجية يجب أن تغطي جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية، دون التركيز على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأن هذه العمليات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة، وبالتالي فوجود أي خلل في أي عملية أو مرحلة سوف يؤثر على الأداء الفعلي للعمليات أو المراحل الأخرى ومن هنا تظهر أهمية المراجعة الإستراتيجية الشاملة لكل عمليات الإدارة الإستراتيجية.

- الانتظامية: المقصود بها أن تتم المراجعة الإستراتيجية بشكل متسلسل ومنظم بما يضمن تغطية جميع العمليات والأنشطة الإستراتيجية، وتتضمن تشخيصا للمشكلات الرئيسية في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ثم وضع خطة عمل تصحيحية تتضمن اقتراحات طويلة وقصيرة الأجل لتحسين فعالية الخيار الإستراتيجي.

- الاستقلالية: المقصود بها أن المراجعة الإستراتيجية يجب أن تتم بواسطة مراجع خارجي أو بواسطة مراجع داخلي يتمتع باستقلالية كاملة عن سلطات مسير المؤسسة، وذلك ضمانا لزيادة فعالية نظام المراجعة الإستراتيجية.

- الدورية: المقصود بذلك أن المراجعة الإستراتيجية يجب أن تتم على أساس دوري، بدلا من إجرائها عندما تواجه المؤسسة أزمات أو مشكلات معينة، وهذه المراجعة الدورية أمر ضروري لتحقيق فعالية الإستراتيجية.

ثانيا- مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته تقييمه:

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة وقياس الأداء، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم للأداء.

1- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

بالرغم من التباين السابق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"⁽¹¹⁾، ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حسب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽¹²⁾، حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمد عليها في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة.

ويعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"⁽¹³⁾.

مما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعل، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف المحددة. وعلى صعيد الإدارة الاستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية الخيار الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها.⁽¹⁴⁾

وكما رأينا في الفصل الأول فإن عملية الإدارة الاستراتيجية تشمل ثلاث مراحل وهي صياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة وهي مرحلة الرقابة الاستراتيجية هذه الأخيرة تتم من خلال الأداء، ومن خلال الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية، وذلك بهدف النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.

ولذلك فإن للرقابة الاستراتيجية أهمية بالغة والذي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يعكسه أو يؤثر على الأداء الاستراتيجي، والذي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية.

والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور وبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوى الدافعة⁽¹⁵⁾.

2- تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي وأهميته:

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة، وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

2-1- مفهوم تقييم الأداء: يمكن تحديد وظيفة التقييم بأنها "عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان، والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد، الأبنية والأجهزة، المعدات، الآلات وغيرها من الأمور المادية والتقنية"⁽¹⁶⁾.

وتقييم الأداء هو كذلك "فحص وتحليل شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها"⁽¹⁷⁾.

أي أن التقييم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المحققة فعلا، وتحديد الانحرافات بينها، ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات، ويمكن القول أن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها،⁽¹⁸⁾ وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها، والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة في عملية التخطيط، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات، ووضع خطط الحلول والتطوير.

2-2- أهمية تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي: تمكن أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:⁽¹⁹⁾

أ- يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.

ب- يوضح العلاقات التبادلية بين المؤسسات والالتزام بها.

ج- يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

- د- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات الإدارية.
- هـ- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم وكذا توجيه إشراف الإدارة العليا.
- و- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد.
- وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة، بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب الآتية: (20)
- يوفر تقييم الأداء الاستراتيجي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها مواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- يوفر نظام تقييم الأداء الاستراتيجي المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها، نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة (التي تمارس نفس النشاط).
- يساعد تقييم الأداء الاستراتيجي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي تقييم الأداء الاستراتيجي إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح، والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.
- يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات، والمكافآت والحوافز الشخصية.
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- تعكس عملية تقييم الأداء الاستراتيجي درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا - مراجعة الأداء الاستراتيجي للتعاونية:

تعاونية الحبوب والخضر الجافة، هي مؤسسة اقتصادية مكلفة بجمع وتوزيع وتكييف وتخزين وتسويق الحبوب والبقول الجافة، إلى جانب تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات المتعلقة بإنتاج الحبوب، أسست تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة في جوان 1975، والتي تنشط بمحيط الولاية وتتلخص مهامها في استقبال وتخزين ومعالجة وتوزيع الحبوب والبقول الجافة، وبدأ نشاطها الفعلي في أوت 1978 في إطار إنشاء تعاونيات في المناطق الصحراوية، كما تسير التعاونية من قبل المديرية العامة بالتعاون مع اللجنة الإدارية المؤقتة والمكونة من خمسة أفراد ينتمون إلى القطاع الفلاحي بعد حل مجلس الإدارة والتسيير بالقرار الوزاري رقم 93/97 المؤرخ في 1997/04/24، وفي سنة 2000 بالضبط في 31 ديسمبر قرر الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب وباعباره السلطة الوصية على التعاونية شراء كل مخزون آخر المدة للتعاونية والمقدر قيمته 234205 ألف دينار جزائري، ومباشرة البيع لوحده وأصبح نشاط التعاونية بعد سنة 2000 إنتاجي وخدمي.

إنتاجي: من خلال إنتاج المزرعة النموذجية التي تمتلكها التعاونية وبيع منتجاتها.

لا		هل يقوم المديرون بالتفويض الفعال للسلطة؟	06
نعم		هل يوجد توصيف مكتوب للوظائف؟	07
نعم		هل يحقق الهيكل التنظيمي أهدافه؟	08
نعم		هل الوظائف الاستشارية تظهر في مكانها المناسب في الخريطة التنظيمية؟	09
نعم		هل يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف؟	10
لا		هل الثقافة التنظيمية للتعاونية محددة بوضوح؟	01
لا		هل للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على أداء التعاونية؟	02
لا		هل تتوافق الثقافة التنظيمية وأهداف التعاونية؟	03
لا		هل تتوافق الثقافة التنظيمية والسياسات الحالية؟	04
لا		هل للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على سلوك الأفراد؟	05
لا		هل هناك انسجام وتكامل بين عناصر الثقافة التنظيمية؟	06
لا		هل تمتاز الثقافة التنظيمية بالمرونة؟	07
لا		هل تتفق الثقافة التنظيمية مع مطالب البيئة المحيطة؟	08
لا		هل تحدد الثقافة التنظيمية هوية التعاونية؟	09
لا		هل توفر الأساس للتعاون والتكامل بين أعضاء التعاونية؟	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

من خلال الإجابة عن الأسئلة الموضحة في الجدول رقم [2] فيما يخص الهيكل التنظيمي فعلى الرغم من أنه يمتاز بالوضوح ويعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية، وكذا وجود توصيف مكتوب للوظائف وهي نقاط قوة، فإن نقاط ضعف الهيكل التنظيمي تتمثل في عدم مرونته أي لا يستجيب لتغيرات المحيط، وكذا عدم وجود التفويض الفعال للسلطة، وهذا لعدم وجود ثقة متبادلة بين أعضاء التعاونية. وفيما يخص الثقافة التنظيمية فإن الإجابة كانت سلبية تماما وهذا ما يجعل منها نقطة ضعف في التعاونية.

ب - الموارد المتاحة:

جدول [3] قائمة أسئلة خاصة الموارد المتاحة للتعاونية

العنصر	الرقم	السؤال	نعم	لا
الموارد التسويقية	01	هل الأهداف التسويقية محددة بوضوح؟	نعم	لا
	02	هل تتوافق الأهداف التسويقية وأهداف التعاونية؟	نعم	لا
	03	هل تستخدم التعاونية أساليب التنبؤ بسوق المبيعات؟	لا	لا
	04	هل تقوم إدارة التعاونية بتحليل ربحية المنتجات بصورة دورية ومنتظمة؟	لا	لا
	05	هل تقوم إدارة التعاونية بتحليل تكاليف التسويق دوريا؟	لا	لا
	06	هل تشكل المنتجات الحالية للتعاونية تحقق الأهداف؟	نعم	لا
	07	هل تمتاز قنوات التوزيع في التعاونية بالكفاءة؟	نعم	لا
	08	هل تخصص التعاونية ميزانية خاصة بالإعلان؟	لا	لا
	09	هل تخصص التعاونية ميزانية خاصة بتنشيط المبيعات؟	لا	لا
	10	هل تتحكم التعاونية في أسعار السلع؟	لا	لا
الموارد المالية	01	هل الأهداف المالية محددة بوضوح؟	نعم	لا
	02	هل التحليل المالي كاف لتقييم أداء التعاونية؟	لا	لا
	03	هل الخطط المالية للأقسام التابعة للتعاونية تتماشى والخطط المالية العامة للتعاونية؟	نعم	لا
	04	هل يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم وبصورة دورية؟	نعم	لا
	05	هل يستفاد من التقارير المالية؟	نعم	لا
	06	هل ينبغي إعطاء اهتمام أكبر لموضوع الرقابة؟	نعم	لا
	07	هل تستخدم التعاونية طرق وأساليب تقييم المخزون؟	نعم	لا
	08	هل هذه الطرق تساعد على تقديم رؤية واقعية لتقييم المخزون؟	نعم	لا

	نعم	هل طرق حساب الاهتلاك المستخدمة في التعاونية تساعد على تحديد قيم الأصول بصورة صحيحة؟	09	
لا		هل أموال التعاونية موظفة توظيفاً جيداً؟	10	
	نعم	هل يعمل لدى التعاونية أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً؟	01	الموارد البشرية
لا		هل يوجد في التعاونية نظام لتأهيل وتدريب الأفراد؟	02	
	نعم	هل توجد لدى العاملين الثقة في إدارة التعاونية؟	03	
	نعم	هل كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع قوانين العمل؟	04	
	نعم	هل الموارد البشرية أحد الأصول العامة في التعاونية؟	05	
لا		هل تضع التعاونية تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية؟	06	
	نعم	هل يتم تقييم أداء الأفراد بصورة منتظمة؟	07	
لا		هل تؤخذ نتائج التقييم كأساس لتحديد الأجور والحوافز والترقية؟	08	
	نعم	هل يوجد بالتعاونية رضا وظيفي؟	09	
	نعم	هل تقوم الإدارة بإشراك العاملين في بعض المشاكل التسييرية؟	10	
لا		هل يوجد للتعاونية إدارة للبحث والتطوير؟	01	موارد البحث والتطوير
لا		هل وضعت التعاونية أهدافا وسياسات واضحة للبحث والتطوير؟	02	
	نعم	هل لدى التعاونية الموارد البشرية للبحث والتطوير؟	03	
لا		هل تمتلك التعاونية بدائل للبحث والتطوير؟	04	
	نعم	هل تستخدم التعاونية أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية؟	05	
	نعم	هل يمكن أن تفكر في فكرة البحوث المشتركة؟	06	
	نعم	هل لدى التعاونية تدفق للمعلومات والموارد المطلوبة لذلك؟	07	
	نعم	هل تسعى التعاونية لتكوين مصادر لأفكار جديدة لديها؟	08	
	نعم	هل لديها المعدات والتسهيلات اللازمة لذلك؟	09	
لا		هل لدى التعاونية استعداد لتحمل مخاطر الإنفاق على بحث لمدة طويلة دون الوصول إلى أفكار ذات قيمة تجارية؟	10	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم [3] وفيما يخص الموارد التسويقية فإنه على الرغم من أن الأهداف التسويقية محددة بوضوح وتتوافق مع الأهداف العامة للتعاونية، فإن إدارة التعاونية لا تقوم بتحليل ربحية المنتجات وتكاليف التسويق بصورة دورية ومنتظمة، وبالرغم من أنها تمتلك تشكيلة منتجات تحقق أهدافها، وقنوات توزيع تمتاز بالكفاءة إلا أن التعاونية لا تخصص أي ميزانية للترويج، بالإضافة إلى أنها لا تتحكم في أسعار المنتجات. أما فيما يخص الموارد المالية فإن نقاط القوة للتعاونية تتمثل في أن الأهداف المالية محددة بوضوح وتتوافق والأهداف العامة للتعاونية، كما أن الأداء المالي للتعاونية يعطي صورة واضحة عن تحقيق أهدافها، أما نقاط الضعف فهي استعمال التعاونية التحليل المالي لوحده لتقييم أداء التعاونية، وكذا عدم توظيف أموال التعاونية توظيفاً جيداً.

أما الموارد البشرية فإن نقاط القوة فيها تتمثل في وجود أفراد في التعاونية مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً ووجود ثقة للعاملين في إدارة التعاونية، وكذا وجود تقييم مستمر وبصورة منتظمة لأداء الأفراد، وكذا وجود رضا وظيفي في التعاونية، مع إشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية، أما نقاط الضعف فتتمثل في عدم وجود نظام لتأهيل وتدريب الأفراد، وكذا عدم وجود سياسة واضحة للتوظيف، وعدم اتخاذ نتائج تقييم أداء العاملين كأساس لتحديد الأجور والحوافز والترقية.

وأما موارد البحث والتطوير، فرغم أن التعاونية تمتلك الموارد البشرية المؤهلة للبحث والتطوير، وكذا المعدات والتسهيلات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تدفق جيد للمعلومات والموارد المطلوبة لعملية البحث والتطوير فإن التعاونية ليس لها إدارة للبحث والتطوير ولا أهداف ولا سياسات واضحة خاصة بالبحث والتطوير على الرغم من أنها يمكن أن تقوم ببحوث مشتركة مع أطراف خارجية وتسعى لتكوين مصادر لأفكار جديدة لها.

ج- البيئة الخارجية:

جدول [4]: قائمة أسئلة خاصة بالبيئة الخارجية للتعاونية

العنصر	الرقم	السؤال	نعم	لا
البيئة الخارجية العامة	01	هل يوفر السوق للتعاونية ما تحتاجه في الوقت المناسب؟	نعم	لا
	02	هل معدلات التضخم لا تعيق نشاط التعاونية؟	نعم	لا
	03	هل تسير التعاونية التطور التكنولوجي؟	لا	لا
	04	هل قوانين الحكومة تتماشى مع أهداف التعاونية؟	نعم	لا
	05	هل هناك توازن واستقرار سياسي؟	نعم	لا
	06	هل التطورات والاتجاهات الديمغرافية تقدم فرصا للتعاونية؟	نعم	لا
	07	هل انطباعات الجمهور نحو التعاونية جيدة؟	نعم	لا
	08	هل نظام الضرائب مشجع لنشاط التعاونية؟	نعم	لا
	09	هل الطلب على منتجات التعاونية في تزايد مستمر؟	نعم	لا
	10	هل نشاط التعاونية لا يتأثر بالمشاكل التي تحدث في البيئة الدولية؟	لا	لا
البيئة الخارجية الخاصة	01	هل تمثل المنافسة فرصة للتعاونية؟	نعم	لا
	02	هل يثق العملاء في التعاونية؟	نعم	لا
	03	هل تستخدم التعاونية مصادر وتمويل؟	لا	لا
	04	هل هناك دعم تتلقاه التعاونية من الحكومة؟	نعم	لا
	05	هل منتجات الموردین مميزة من حيث مستويات الجودة؟	نعم	لا
	06	هل لنقابة العمال أثر إيجابي على أداء المؤسسة؟	نعم	لا
	07	هل يقدم الموردون خصومات كمية مناسبة؟	لا	لا
	08	هل تقوم التعاونية بتبوع العملاء؟	نعم	لا
	09	هل هناك مراكز استشارية تستعين بالتعاونية بخدماها؟	نعم	لا
	10	هل تفي التعاونية بكل مطالب العملاء؟	لا	لا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم [4] أنه فيما يخص البيئة الخارجية العامة فإنها توفر فرصا حقيقية للتعاونية، فالبيئة الاقتصادية توفر للتعاونية ما تحتاجه من موارد في الوقت المناسب والتضخم لا يعيق نشاط التعاونية، كما أن هناك استقرارا سياسيا يساعد التعاونية على أداء نشاطها دون عراقيل، كما أن البيئة الثقافية والاجتماعية تقدم فرصا للتعاونية، بالإضافة إلى أن قوانين الحكومة مشجعة وتتماشى مع أهداف التعاونية. أما التهديدات التي تواجه التعاونية فهي عدم مساهمتها للتطور التكنولوجي، وتأثيرها الكبير بالمشاكل التي تحدث في البيئة الدولية على اعتبار أن معظم مبيعاتها تأتي من هذه البيئة.

وفيما يخص البيئة الخارجية الخاصة فإن أهم الفرص المتاحة هي عدم وجود منافسين للتعاونية مع ثقة العملاء فيها وكذلك منتجات الموردین مميزة من حيث مستويات الجودة ووجود نقابة عمال لا تعيق أداء التعاونية، وكذلك توفر مراكز استشارية تستعين بالتعاونية بخدماها. أما التهديدات فتمثل في عدم استخدام التعاونية لمصادر تمويل واعتمادها فقط على أموالها الخاصة، وكذلك قوة المساومة لدى الموردین والعملاء.

د- البدائل الاستراتيجية:

جدول [5]: قائمة الأسئلة الخاصة بالبدائل الاستراتيجية

الرقم	السؤال	نعم	لا
01	هل للتعاونية استراتيجية حالية مطبقة؟	نعم	لا
02	هل الاستراتيجية رسمية مكتوبة؟	لا	لا
03	هل تحل هذه الاستراتيجية المشكلات طويلة الأجل بشكل كاف؟	لا	لا

04	هل تحل هذه الاستراتيجية للمشكلات قصيرة الأجل بشكل كاف؟	لا
05	هل تأخذ هذه الاستراتيجية في الحسبان العوامل الاستراتيجية الأساسية؟	نعم
06	هل يجب تغيير السياسات في ضوء العوامل الاستراتيجية الأساسية؟	نعم
07	هل يجب تغيير الأهداف في ضوء العوامل الاستراتيجية الأساسية؟	نعم
08	هل للتعاونية بدائل استراتيجية متاحة؟	نعم
09	هل تستطيع التعاونية تطبيقها؟	نعم
10	هل ستغير هذه البدائل في أداء التعاونية إيجابيا؟	نعم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم [5] أن للتعاونية استراتيجية غير رسمية وليست مكتوبة لا تستطيع حل المشكلات القصيرة والطويلة الأجل، رغم أنها تأخذ في الحسبان العوامل الاستراتيجية الأساسية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، كما نلاحظ أن للتعاونية بدائل استراتيجية متاحة تستطيع أن تغير في أداء التعاونية إيجابا وتستطيع تطبيقها.

2- مراجعة تنفيذ الاستراتيجية:

جدول [6]: قائمة الأسئلة الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية

الرقم	السؤال	نعم	لا
01	هل سياسات التعاونية واضحة ومفهومة لكل الأعضاء؟	نعم	
02	هل تصف السياسات القواعد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية؟	لا	
03	هل السياسات تنسق بين الأهداف وتصرفات المديرين؟	نعم	
04	هل تحدد السياسات ما يجب عمله بدقة وتفصيل؟	نعم	
05	هل البرامج محددة بدقة ووضوح؟	نعم	
06	هل خصصت التعاونية ميزانيات لعملية التنفيذ؟	نعم	
07	هل الإجراءات محددة وواضحة لكل أطراف التنفيذ؟	نعم	
08	هل تمتاز عملية التنفيذ بالمرونة؟	لا	
09	هل تور التعاونية الامكانيات اللازمة لعملية التنفيذ؟	نعم	
10	هل مستويات التنفيذ محددة وواضحة؟	نعم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم [6] أن السياسات رغم أنها واضحة ومفهومة وتنسق بين الأهداف وتصرفات المديرين، وتحدد ما يجب عمله بدقة وتفصيل فإنها لا تصف القواعد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية. ونلاحظ كذلك أن البرامج والإجراءات محددة وواضحة وكل متطلبات التنفيذ متوفرة، كما خصصت التعاونية ميزانيات لعملية التنفيذ، ومع هذا كله فعلمية التنفيذ لا تستجيب للتغيرات في المحيط أي أنها لا تمتاز بالمرونة.

3- الرقابة على الاستراتيجية:

جدول [7]: قائمة الأسئلة الخاصة بالرقابة على الاستراتيجية

الرقم	السؤال	نعم	لا
01	هل نظام المعلومات الحالي قادر على توفير مراجعة كافية للنتائج؟	نعم	
02	هل هناك مقاييس ومعايير رقابة للتأكد من الالتزام بالخطة الاستراتيجية؟	نعم	
03	هل للتعاونية نظام جيد للرقابة على الأنشطة الوظيفية؟	نعم	
04	هل تقوم التعاونية بتحديد مستمر ومنظم للانحرافات؟	نعم	
05	هل يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية للانحرافات السلبية؟	لا	
06	هل تتمتع جميع أنظمة الرقابة في التعاونية بالدقة والشمول؟	لا	
07	هل يستخدم في التعاونية مفهوم فريق الرقابة الاستراتيجية؟	لا	
08	هل تشارك المديرية العامة في تفسير مؤشرات الأداء الأساسية؟	نعم	
09	هل يتصف نظام الرقابة بالمرونة؟	نعم	
10	هل يستفاد من المعلومات المرتدة في الوقت المناسب؟	نعم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم [7] أن نظام المعلومات في التعاونية قادر على توفير المعلومات والبيانات الكافية لإجراء تقييم شامل للأداء، ووجود مقاييس ومعايير رقابية كما أن لها نظام جيد للرقابة على الأنشطة الوظيفية، بالإضافة إلى أن نظام الرقابة يمتاز بالمرونة ويوفر معلومات راجعة في الوقت المناسب، ومشاركة المديرية العامة في تفسير مؤشرات الأداء الأساسية. وبالرغم من أنها تقوم بتحديد مستمر ومنظم للانحرافات، فإنها لا تتخذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية في الوقت المناسب وبصورة فورية.

نخلص مما سبق أن للتعاونية نقاط قوة ونقاط ضعف في بيئتها الداخلية وتواجه أيضا فرصا وتحديات من البيئة الخارجية، ومن خلال قائمة الأسئلة والتي تحوي على 120 سؤالاً كان عدد الإجابات بـ "نعم" 75 إجابة أي بمعدل 62.5% وكان عدد الإجابات بـ "لا" 45 إجابة أي بمعدل 37.5% وهذا يدل على أن لتعاونية الحبوب والخضر الجافة نقاط قوة وفرصا أكبر من نقاط الضعف والتحديات، وبالتالي لها إمكانية تحديد استراتيجية رسمية ملائمة لها، ووضع وتحديد رسالة ورؤية استراتيجية مكتوبة، وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية باستمرار.

خاتمة:

عملية تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغير مستمر، ومن هنا فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، وبهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة فإن أحد المسؤوليات الأساسية لمسيري الإدارة هو تقييم الأداء، ويركز هذا الأخير على عدة جوانب من بينها:

- تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه في الوصول إلى استراتيجياتها.
- تقييم محتوى الاستراتيجية ذاتها.
- تقييم لقدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.
- تقييم للنتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي لأنها تقدم تقييما متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال البحث على إجابات للعديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية. هذه الإجابات تتمثل في معلومات وبيانات تساعد المسيرين على معرفة المشكلات ومواطن الخلل ومعالجتها في وقتها المناسب.

وانطلاقاً من عملية مراجعة الأداء الاستراتيجي للتعاونية، استخلصنا مجمل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، ومجمل الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، فالتعاونية تملك موارد مالية وبشرية ومادية معتبرة مع تشكيلة منتجات متنوعة وذات جودة عالية، هذا في مقابل غياب سياسة تسويقية واضحة، وإهمال تكوين وتدريب العاملين، مع غياب إدارة للبحث والتطوير، هذا فيما يخص نقاط القوة ونقاط الضعف المتواجدة في البيئة الداخلية، أما الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، فإن للتعاونية بيئة اقتصادية واجتماعية مشجعة، مع بيئة سياسية وقانونية مواتية، واحتكار التعاونية للسوق المحلي، هذا في مقابل عدم مسايرة التعاونية للتطور التكنولوجي وتأثرها بالتغيرات التي تحدث في البيئة الدولية، وكذا عدم ثقة منتجي الحبوب المحليين فيها.

المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم الأداء الاستراتيجي لأنها تقدم تقييما متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال البحث على إجابات للعديد من التساؤلات التي تخص جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية. هذه الإجابات تتمثل في معلومات وبيانات تساعد المسيرين على معرفة المشكلات ومواطن الخلل ومعالجتها في وقتها المناسب.

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال مراجعة الأداء الاستراتيجي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة نتقدم بجملة من التوصيات والاقتراحات والتي تقوم أساساً على استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها التعاونية حتى ترتقي بنشاطها إلى مستوى أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها.

1. الاستعمال العقلاني والرشد للوسائل والموارد المتاحة.
2. تطوير نوعية المنتج واعتماد سياسة تسويقية فعالة.
3. العمل على استغلال الطاقات الإنتاجية والتخزينية استغلالاً أمثلًا من أجل تحقيق مطالب العملاء المتزايدة.
4. الرفع من الكفاءة التقنية للعمال بواسطة استحداث نظام للتدريب والتكوين.
5. اعتماد مفهوم البحث والتطوير كوسيلة لمسايرة التطور العلمي والرفع من جودة السلع والخدمات المقدمة.

6. محاولة تخفيض التكاليف إلى أقل ما يمكن من خلال استخدام الأساليب الكمية، وكذا استخدام المحاسبة التحليلية.

المراجع والهوامش:

- (1)- عبد الفتاح مجّد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 3.
- (2) -LIONNEL C et GERARD.V, **Audit et contrôle interne (aspects financiers, Opération et stratégiques)**, 4^{ème} édition, Dalloze, Paris, 1992, P17.
- (3)- خالد أمين، علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية)، مطبعة الاتحاد، عمان، 1980، ص 10.
- (4)- مجّد سمير الصبان، نظرية المراجعة وآليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 06.
- (5)- لبيب عوض ومجّد الفيومي مجّد، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص ص 88-90.
- (6)- مجّد سمير الصبان، مرجع سابق، ص 411.
- (7)- مرجع نفسه، ص 412.
- (8)- جبة طارق رشدي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 77.
- (9)- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 251.
- (10)- توفيق مجّد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 395.
- (11)- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.
- (12)- نفس المرجع، نفس الصفحة.
- (13)- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص 126.
- (14)- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 232.
- (15)- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 10.
- (16)- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط 1، دار مكتبة الهمد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 164.
- (17)- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط 2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص 191.
- (18)- المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- (19)- خليل نبيل مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 73.
- (20)- فلاح حسني الحسيني، مرجع سابق، ص 224.