

التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء منظمات الأعمال

بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين

Strategic planning and its impact on the performance of business organization In accordance to shikan Insurance Company system

إعداد :

- د. شمس الدين اسماعيل محمد نور عثمان، أ. مساعد، جامعة العلوم والتقانة، قسم إدارة الأعمال

البريد الإلكتروني : dr.shamsksd@gmail.com

- د. ابتسام محمد احمد مدني، أ. مساعد، جامعة الشرق للعلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية

البريد الإلكتروني : ebtisammdni@gmail.com

المستخلص

هدف البحث للتعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء منظمات الأعمال، وتمثلت مشكلة البحث في الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر تأثيراً مباشراً بالعملية الإدارية وعلي الرغم من اهتمام الإدارات العليا في منظمات الأعمال بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي حتى يؤدي إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الإداري عن طريق تساؤل رئيسي: هل هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء للعاملين بالمنظمة، تنبع أهمية البحث من انه يناقش موضوع حيوي ومهم جداً في الحياة بل في غاية الأهمية ألا وهو التخطيط الاستراتيجي وربطه بمنظمات الأعمال، اتبع الباحث المنهج التاريخي الاستردادي لتتبع الظاهرة والمنهج الوصفي الاستقرائي وكذلك بالإضافة لاستخدام المنهج التحليلي القائم علي التحليل الإحصائي للاستبانة، توصل البحث إلى عدد من النتائج تمثلت في ان الادارة العليا في المنظمة محل الدراسة بصياغة الاستراتيجية في صورة رسالة موثقة وتستوعب المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، يتم تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية في مرحلة دقيقة وبمشاركة جميع الاطراف من الإدارة العليا الي العاملين بالمنظمة، التقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية ساهمت في نجاح تنفيذها وبلوغ الاهداف، ومن خلال النتائج أوصى الباحث بـ عند صياغة الاستراتيجية يجب وضع واختيار بديل من عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، يجب ان تتسم الاستراتيجية الموضوعية بالتناسق والانسجام ويجب ان تكون الاهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها، يعتبر تقييم ومتابعة الاستراتيجية وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي – منظمات الاعمال – تقييم الاداء.

Abstract

This research is aiming into identifying the strategic planning is and its impact over working organizations performance. The research problem mainly concerned with the related impact of direct strategic plan relation with administrable operations despite the high profiled organization personnel's keep in mind the significances of strategic planning on working domain looks like. In general the strategic planning is looked whether it has significant role in rising up organization personnel's performance and efficiency. The research is significantly try to address the role of the strategic planning over type of living standards and its contribution to organizations' work. The researcher here applied the historical manual and retrieval and investigational approaches to study the phenomenon. More over the researcher depends over descriptive manual tool with support of questionnaire statistical analysis to reach for proper findings. The researcher reached up to number of findings related to the greater paid attention by the organizations high profiled personnel's to the role of the topic. They Morley concerned with the tool to take in consideration the upcoming internal and external changes. The strategic plan draws in direct attention all organization' workers to participating in its implementation at all aspects and roles. The consistently ongoing monitoring and evaluation makes possible meeting its goals and objective. Out of reached findings the researcher recommended that:

Taking in consideration all choices and alternative options is very vital during strategic planning creation, this would firmly help in reaching its goal. The strategic planning document must pay more attention to look more reliable, cognitive and matching its goals and open for adequate implementation. The persistent monitoring and evaluation approaches are proved essential means for internal and external surveillance.

Keywords: Strategic planning, working organizations, evaluation of performance

المحور الأول: الإطار المنهجي

المقدمة:

يعزي البعض تخلف الأمم لنقص رأس المال أو نقص في الموارد الطبيعية أو نقص في الأيدي العاملة، ولكنه راجع وبصفة أساسية إلى تخلف في الإدارة كماً ونوعاً وسوء وضعف الإدارة، والذي بدورهما يؤديان إلى مزيد من التخلف، فالإدارة الفعالة قادرة على الحصول على رأس المال اللازم وقادرة على اكتشاف موارد طبيعية أو استخدام المتاح منها، والإدارة قادرة على تكوين قوي عاملة ماهرة، لذلك فإن المشكلة الكبرى في سبيل التقدم الاقتصادي والحضاري هي ضعف وسوء الإدارة وهو ناتج عن عدم فهم حقيقي لمفهوم الإدارة.

إن من أهم أسباب نجاح الأفراد في الحياة هي إجادة الاستراتيجيات الإدارية في الوقت المناسب، وتحقيق هذه المعادلة ليس بالأمر الهين إذ تحتاج إلى دراسة ووعي وتفكير عميق وهي قلب الإدارة النابض والذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل. فإذا استطاعت المنشأة وضع استراتيجيات إدارية عملية مدروسة فإن هذا يساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من النمو والربحية والتقدم.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر تأثيراً مباشراً بالعملية الإدارية وعلى الرغم من اهتمام الإدارات العليا في منظمات الأعمال بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي حتى يؤدي إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الإداري.

وبرز سؤال رئيسي وهو: هل هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء للعاملين بالمنظمة؟ وتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- 1- ما هو دور صياغة الاستراتيجية على الأداء بشركة شيكان للتأمين؟
- 2- كيف يؤثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء بشركة شيكان للتأمين؟
- 3- ما مدى تقييم الاستراتيجية على الأداء بشركة شيكان للتأمين؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على دور صياغة الاستراتيجية على الأداء بشركة شيكان للتأمين.
- 2- معرفة تأثير تنفيذ الاستراتيجية على الأداء بشركة شيكان للتأمين.
- 3- معرفة مدى تقييم الاستراتيجية على الأداء بشركة شيكان للتأمين.

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من انه يناقش موضوع حيوي ومهم جداً في الحياة ألا وهو التخطيط الاستراتيجي وربطه بمنظمات الأعمال ونجد أن هناك عشرات القرارات التي يقوم مدراء الإدارة العليا في منظمات الأعمال باتخاذها وتؤثر بصورة مباشرة في مقدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها ففروض البحث:

لدراسة مشكلة البحث يقدم الباحثون فرضية رئيسية وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال وتتفرع منه الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والأداء بشركة شيكان للتأمين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء بشركة شيكان للتأمين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية والأداء بشركة شيكان للتأمين.

منهج البحث:

المنهج المتبع هو المنهج التاريخي الاستردادي لتتبع الظاهرة والمنهج الوصفي الاستقرائي وكذلك بالإضافة لاستخدام المنهج التحليلي القائم علي التحليل الإحصائي للاستبانة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: شركة شيكان (الرئاسة)

الحدود الزمانية: (2019-2023م).

مصادر البحث:

المصادر الأولية: الاستبانة والمقابلات الشخصية.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، المراجع، التقارير والدوريات والانترنت.

المحور الثاني: الدراسات السابقة:

1/ دراسة أميرة 2014 بعنوان: أثر التطوير الإداري علي أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السودان، هدفت الدراسة للتعريف بمفاهيم ومداخل واستراتيجيات التطوير الإداري، تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي وتوسيع دورهم في وضع خطط واستراتيجيات التطوير الإداري بهدف تعزيز التطوير المستمر لأداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، تحسين مناخ العمل ونوع الأشراف عليه بالإضافة لخلق علاقة ايجابية بين العاملين. تكمن مشكلة الدراسة في ضرورة استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا في العمل الإداري ولكن يجب أن يكون مبني علي أسس صحيحة وان تكون عملية حوسبة

الأعمال من أجل التطوير وليس من أجل الحوسبة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتتبع الظاهرة موضوع الدراسة للحصول على البيانات كذلك المنهج إلى جانب المنهج التحليلي القائم على تحليل نتائج الدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها، تعمل الجامعة على إشراك العاملين في صياغة برامج التطوير الإداري، تتم تهيئة العاملين بالجامعة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل وذلك لمواجهة التغيرات المفروضة الناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتقنية من خلال وضع خطط استراتيجية للتطوير. ووضعت العديد من التوصيات منها الاعتماد على الجدارة والكفاءة في اختيار من يشغلون وظائف الإدارة. (عثمان، 2014م)

2/ دراسة الديراوي 2019م: هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة مقدارها (250) مفردة تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8%). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، أعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعرز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات. أما أهم التوصيات هي: الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الانفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي. (الديراوي، 2019م)

المحور الثالث: الاطار النظري

المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعاصر:

ما يختص بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد (بدأ أول استخدام له مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى. ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي بشكل كبير في وقتنا الحاضر).

عرفه بلال السكارنة علي أنه (هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك علي المدى الطويل والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الاجل تهدف المؤسسة من خلالها إلي تحقيق الأهداف الموضوعية. وهو يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد. ويختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى).

ثانياً : أنواع التخطيط الاستراتيجي :

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي هو عملية مستمرة يؤدي الي أن تتسم عملياته بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة وتسفر هذه العمليات عن ثلاثة أنواع من الخطط:-

1- الخطة الاستراتيجية:

هي خطة طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين خمس إلي خمسة عشر سنة وهي خطة تتجه لتنمية المنظمة وتحديد فلسفتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لذلك وتعتبر بعد إجازتها الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة في تلمس طريقها والوصول إلي القرارات المناسبة للعديد من الجوانب المحيطة بها من موارد وامكانيات مادية وفنية وتقنية وهي تعطي المؤشرات العامة لسير الاداء. وتقوم بها المستويات العليا في الإدارة وتعتبر القنطرة الرابطة بين الخطط في جميع المستويات الإدارية. وهي قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات الخارجية والداخلية علي مختلف المستويات التنظيمية وكموجه عام لاتخاذ القرارات في المنظمة، وبذلك فهي تتصف بعدم الثبات نسبياً.

2- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل :

يقوم بإعدادها الإدارة الوسطى للمنظمة لفترة متوسطة تتراوح ما بين ثلاث إلي خمس سنوات وهي ترجمة للخطة الاستراتيجية في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجية العامة للمنظمة، وتختص بالنشاط الرئيسي

للاستفادة من الموارد المالية والبشرية في مجال الإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز، وهي تختص بالمجال الوظيفي مع اعتبارات التفاصيل لكل وحدة وظيفية وتتميز بالثبات النسبي مقارنة بالخطط الاستراتيجية.

3- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل :

ترتبط هذه الخطط بالمستوى التشغيلي، وتتميز بأنها مرشدة لأوجه النشاط في المدى القصير كما أنها ترتبط باستخدامات القوي البشرية والموارد والموازنات السنوية وهي محددة المجال أي تقتصر على المستوى الوظيفي وتكثر فيها التفاصيل كما أن مداها الزمني لا يتجاوز سنة واحدة. (السكرانة، 2010م)

ثالثاً: مزايا وأهداف التخطيط الاستراتيجي المعاصر:

1. مزايا التخطيط الاستراتيجي .:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية وأحياناً يسمى بمرحلة صياغة الاستراتيجية التي يسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة تتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من النشاطات النظرية والذهنية التحليلية وبناء على هذا التعريف فهي مرحلة ليست تنفيذية. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة. إن التخطيط هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل.

2. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

إن مفهوم الإدارة والذي يقوم على تصميم بيئة ملائمة لتمكين الأداء الفعال للأفراد الذين يعملون في مجموعة لتحقيق أهداف محددة يقتضي أن تكون إحدى مهام المدير الرئيسية هي التأكد من أن جميع الأفراد يدركون ويفهمون أهداف المجموعة والوسائل التي تمكنهم من تحقيق تلك الأهداف. وإذا كان لمجهودات المجموعة أن تكون فعالة بالدرجة المطلوبة، فإنه لا بد أن يكون لدى الأفراد في هذه المجموعة معرفة تامة بما هو متوقع منهم وهذه هي مهمة التخطيط. فالتخطيط يحتوي على الاختيار من بين عدة تصرفات مستقبلية بديلة للمنظمة ولكل إدارة أو قسم داخلها. وهذا الأمر يقتضي اختيار أهداف المنظمة وأهداف الإدارات وتحديد سبل تحقيق هذه الأهداف. وبذا فإن التخطيط يقف كدلالة واضحة على الإبداع الإداري، ويعمل على سد الفجوة بين وضع المنظمة الحالي والوضع الذي ترغب أن تكون فيه. ويُمكن التخطيط من تحقيق العديد من الأشياء التي لا يمكن تحقيقها بدونه. وبالرغم من

أنه نادراً ما يتم التنبؤ بالمستقبل بدقة كاملة وبالرغم من أن العوامل خارج سيطرة الإدارة قد تعترض سير أفضل الخطط إعداداً، إلا أن عدم التخطيط يعني ترك الأمور للصدف.

رابعاً : عناصر التخطيط الاستراتيجي الناجح :

يتكون التخطيط الاستراتيجي الناجح، من العناصر التالية:-

وضع الإطار العام للاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة، تحديد الأهداف والغايات، وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة، وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووصفها في شكل برامج زمنية، تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة، استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. (السكرانة، 2010م)

خامساً : خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال والجيد:-

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة وهي (الاستمرارية، الوضوح، الواقعية، البساطة، سلامة البيانات، الأولويات والبدائل، التوقع، تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة). (السكرانة، 2010م)

سادساً : مراحل التخطيط الاستراتيجي الناجح :

يمر التخطيط الاستراتيجي الناجح بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية هذه المراحل هي (مرحلة الإعداد، التحليل، الخيارات والأولويات الاستراتيجية ثم مرحلة الخطط البديلة). (إلياس، 2004م)

سابعاً : مكونات التخطيط الاستراتيجي الناجح :

الرؤيا المستقبلية:- تمثل الرؤيا الأحلام المطلوب تحقيقها والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل وتعتمد على استخدام ملكة الفرد في الخيال والإبداع وهي تحقق التفاعل الإيجابي الذي يمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات. وهي تتكون من عنصرين أساسيين هما " فلسفة ورسالة المنظمة " حيث تتكون فلسفة المنظمة

من عنصرين هما " المعتقدات والقيم- غرض المنظم" بينما تتكون الرسالة من عنصرين هما "مجال النشاط – أهداف المنظمة."

أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي: إن أهم هذه المعوقات تندرج تحت هذه البنود:

- التغير والتبدل السريع في البيئة وهذا يتمثل في عدم استقرار الظروف التي تحيط بالخططة الاستراتيجية لأي منظمة وذلك نظراً لأنها خطة تمتد إلى أكثر من خمس سنوات وهذه التغيرات تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد غير الذي بنيت عليه.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء الخططة وذلك عندما لا تمتلك مقومات وقدرات لذلك لأن الخططة تعبر غالباً عن إمكانيات المنظمة الذاتية.

المبحث الثاني : منظمات الأعمال

أولاً : مفهوم منظمات الأعمال:

ضمن مفهوم منظمات الأعمال Business Organizations تعتبر الأعمال هي الأنشطة الإنسانية المنظمة التي يبذلها البشر، بهدف إنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع مختلف الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للمجتمع، ومقابل هذه الجهود يتم الحصول على الربح كمكافئة أو ثمن لضمان استمرارية هذه الأنشطة وتطورها. (قاسم «2008»)

هذا ويمكن تقسيم تعريفات الأعمال إلى ثلاثة منظورات هي:

-الأعمال كتجارة -الأعمال كمهنة -الأعمال كمنشأة

ثانياً : أهمية منظمات الأعمال :

تعد المنظمات ذات أهمية في المجتمعات، وخاصة في عالمنا اليوم نظراً للعديد من التغيرات الحديثة مثل تعاظم النشاط الاقتصادي، واستمرار الحاجة لرؤوس الأموال الضخمة والرغبة في التوسع والنمو، وتعود أهمية المنظمات إلى أسباب رئيسة أهمها:

- تعد المنظمات الشكل المؤسسي المهيمن على المقدرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية ويمتد أثرها إلى قيمنا وعاداتنا الاجتماعية.

- تنبع أهمية المنظمات في الأعمال الصعبة التي يتعذر تنفيذها بشكل فردي وخاصة مع تقدم المجتمعات وتطور التكنولوجيا مما يزيد من تعقد الأعمال وزيادة كلفتها، مما يفرض وجود الحاجة إلى التعاون بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف.

- تعد المنظمات ذات كفاية وفاعلية، عندما يتم إدارتها وفقاً للأسس الإدارية العلمية، وربما هذا هو السبب الرئيس لغايات تنظيم النشاط الانساني من خلال المنظمات.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء ووسائل تحسينه في منظمات الأعمال:

1- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

2- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة. (فارس، 2003م)

طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل: (فارس 2003م)،

أ- طريقة ترتيب الموظفين البسيط

ب- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي

ج- طريقة المقارنة الزوجية

د- طريقة التوزيع الإجباري.

الطرق المطلقة :والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل : (الغفار، 1996م)

1. :طريقة المقالة.

3. الطرق المبنية على المقاييس :

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

أ- طريقة التدرج البياني

ب- طريقة القوائم السلوكية

ج- طريقة الاختيار الإجباري.

رابعاً : أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

أ- تحديد الاحتياجات الخاصة.

ب- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.

ج- تقييم مستوى الأداء الماضي.

د- تحديد الأهداف الخاصة للأداء.

هـ- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.

و- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

ز- المساعدة في تخطي القوى والموارد البشرية. (طارق، 2003م)

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية :

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة شيكان

النشأة والتأسيس:

ظلت شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة منذ تأسيسها في العام 1983 وانطلاقها الفعلية في نهايات العام 1990م مدفوعة بتأمين جميع موجودات القطاع العام والمساهمة في تأمين موجودات القطاع الخاص إحدى أهم روافع الاقتصاد الوطني وروافد التنمية المستدامة. وقد امتازت منذ عهد نشأتها الباكورة بتصميم المبادرات واقتحام المجالات التأمينية ذات المخاطر العالية وانعاش سوق التأمين بأطراف من المنتجات الجديدة بحسب ما تقتضيه الحاجة التأمينية للأسواق الناشئة. وقد استطاعت في وقت وجيز أن تنجز محفظة تأمينية قل أن تتوفر في شركة واحدة من حيث تنوعها وقدرتها على إدارة الخطر. وتعتبر شيكان أكبر شركة تأمين على مستوى السوق السوداني وفقاً لتقرير الأداء الخاص بالسوق السوداني للعام 2015م الصادر عن هيئة الرقابة علي التأمين.

تزاوّل الشركة نشاطها التأميني وفق أحكام الشريعة الإسلامية التي تقتضي ان يكون تأميناً تعاونياً ، حيث تعتبر الأقساط المدفوعة تبرعاً في المحفظة التعاونية للشركة من قبل أصحاب الممتلكات المؤمنة ((حملة وثائق التأمين)) و يتم توزيع فوائض التأمين عليهم كما انهم يُمثلون بأعضاء في مجلس إدارة الشركة ويتحملون قسماً من الخسائر عند حدوثها.

يشرف علي رقابة أعمال الشركة من النواحي الشرعية نفر كريم من علماء الشريعة و القانون و الاقتصاد وفق المبادئ و المرتكزات التي يقوم عليها التأمين الاسلامي - الذي تمثل التجربة السودانية أصفى صيغه ونماذجه

تنهض الشركة بمهام التأمين علي ممتلكات القطاع العام والقطاع الخاص و الأفراد و تسهم بفعالية في مجالها الأساسي المتمثل في التأمين و التعويض عن الخسائر. إذ تُعتبر الشركة الأولى في مجال التكافل بالبلاد. فضلاً عن قيامها باضافة تغطيات تأمينية شتى في مجال تأمين الثروة الحيوانية والتأمين الزراعي وتأمين حصيلة الصادر إضافة للتأمين الطبي كأول شركة تأمين سودانية تطرق هذا المجال.

قصة نجاح مستمر:

وقد حافظت الشركة عبر مسيرتها الممتدة على ريادتها في سوق التأمين السوداني وصدارتها في الأسواق الإقليمية (إذ تحتل موقعاً متقدماً بين أفضل شركات التأمين في منطقة الـ MENA والشرق الأوسط وافريقيا)

- حافظت الشركة على ريادتها لسوق التأمين السوداني وصادرتها لمواقع متقدمة إقليمياً بفضل تصنيف الشركة على المستويين الإقليمي والعالمي وكان نتيجة للاداء القوى والمتميز حيث احتلت الشركة المركز الأول بين شركات التأمين العاملة في السودان وتبوأت مراكز متقدمة ضمن أفضل 150 شركة من أصل 366 شركة تأمين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA REGION) وفقاً لتصنيف مجلة البيان الاقتصادية حصلت الشركة على عدد من الجوائز العالمية المتميزة عن جدارة واستحقاق

ثانياً: الدراسة الميدانية:

1/ مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع (العاملون بشركة شيكان للتأمين) كما تمَّ اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة، عن طريق العينة الميسرة حيث تم توزيع عدد (80) استمارة على المستهدفين من عينة الدراسة واستجاب (80) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته (100%) من المستهدفين.

2/ أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة على النحو التالي:

- 1- النوع
- 2- العمر
- 3- المؤهل العلمي
- 4- التخصص
- 5- الوظيفة
- 6- سنوات الخبرة

القسم الثاني: ويشمل عبارات الدراسة الأساسية وهي المحاور ومن خلالها يتم التعرف علي فروض الدراسة وقد احتوي هذا القسم علي عدد ثمانية محاور بمعدل (5) عبارات لكل محور تقيس فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

- المحور الاول: تحتوي علي (5) عبارات.
- المحور الثاني: تحتوي علي (5) عبارات.
- المحور الثالث: تحتوي علي (5) عبارات.

3/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من المؤسسة إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:

اختبار معاملات الانحدار البسيط لمعرفة (معنوية العلاقة) بين المتغيرين (كل متغير مستقل مع المتغير التابع) الانحدار الخطي البسيط

استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية، ومدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

4/ مقياس الدراسة: تم قياس درجة الاستبانة المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس لكرت الخماسي، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلي وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلي أدني وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وكان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (1)

جدول (1) مقياس الدراسة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	الوزن النسبي المرجح	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	4.2--5	درجة موافقة عالية
أوافق	4	3.4--4.2	درجة موافقة
محايد	3	2.6--3.4	محايدة
لا أوافق	2	1.8--2.6	عدم موافقة
لا أوافق بشدة	1	1—1.8	عدم موافقة منعدمة تماماً

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات $(1+2+3+4+5)/5 = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة.

5/تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة علي قياس ما صممت من أجله وبناءً علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدي ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

اختبار الفرضيات (تحليل كل متغير مستقل مع المتغير التابع):

1/ اختبار الفرضية الأولى : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والأداء بشركة شيكان للتأمين)

جدول (2) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.857	0.735	0.733

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.857) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي جداً بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية)، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.735) وهذا يعني 73.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) سببها المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) بينما 26.5% عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (3) تحليل التباين للفرضية الأولى

النموذج 1	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	15.481	1	15.481	327.343	0.000
البواقي	5.580	118	0.047		
المجموع	119	119			

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع (الأداء).

جدول (4) معاملات الانحدار للفرضية الأولى

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
β_0	0.778	3.832	0.000
β_1	0.830	18.093	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (4) أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.778) وهي قيمة المتغير التابع (الأداء) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) تساوي (0.830) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمعدل (0.830) وحدة، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5%) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية، وبالتالي أن المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) له تأثير على المتغير التابع (الأداء).

ومنها نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والأداء بشركة شيكان للتأمين

2/ اختبار الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء بشركة شيكان للتأمين

جدول (5) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.925	0.855	0.854

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.925) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية)، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.855) وهذا يعني 85.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء) سببها المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) بينما 14.5% عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (6) تحليل التباين للفرضية الثانية

النموذج 2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	18.014	1	8.014	69.445	0.000
البواقي	3.048	118	0.026		
المجموع	21.061	119			

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (6) أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع (الاداء).

جدول (7) معاملات الانحدار للفرضية الثانية

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
β_0	0.252	1.587	0.115
β_1	0.953	26.409	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (7) أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.252) وهي قيمة المتغير التابع (الاداء) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) تساوي (0.953) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمعدل (0.953) وحدة، ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5%) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية، وبالتالي أن المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) له تأثير على المتغير التابع (الاداء). ومنها نستنتج أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية والاداء بشركة شيكان للتأمين

3/ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية والاداء بشركة شيكان للتأمين

جدول (8) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
3	0.868	0.754	0.752

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.868) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الاداء) والمتغير المستقل (تقييم الاستراتيجية)، كما نجد أن قيمة معامل التحديد (0.754) وهذا يعني 75.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاداء) سببها المتغير المستقل (تقييم الاستراتيجية) بينما 24.6% عوامل عشوائية أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول (9) تحليل التباين للفرضية الثالثة

النموذج 3	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	15.872	1	15.872	360.902	0.000
البواقي	5.189	118	0.044		
المجموع	21.061	119			

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (9) أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) وبالتالي نقبل الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار وهذا يعني أن المتغير المستقل (تقييم الاستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع (الاداء)

جدول (10) معاملات الانحدار للفرضية الثالثة

معاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوى المعنوية
β_0	0.928	4.999	0.000
β_1	0.806	18.997	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

يتضح من الجدول (10) أن قيمة الثابت في النموذج بلغت (0.928) وهي قيمة المتغير التابع (الاداء) المقدرة عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوي للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (تقييم الاستراتيجية) تساوي (0.806) وهذا يعني زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمعدل (0.806) وحدة، ونلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من (5%) وعليه نقبل الفرض البديل وهي معنوية، وبالتالي أن المتغير المستقل (تقييم الاستراتيجية) له تأثير على المتغير التابع (الاداء). ومنها نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية والاداء بشركة شيكان للتأمين.

النتائج:

- 1- تقوم الادارة العليا في شركة شيكان للتأمين بصياغة الاستراتيجية في صورة رسالة موثقة وتستوعب المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2- تلجأ الإدارة العليا للاستفادة من مخرجات الاستراتيجية السابقة في صياغة الاستراتيجية الجديدة وتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.
- 3- تنفذ الاستراتيجية الموضوعة في خطط مرحليه دقيقة وبمشاركة جميع الاطراف من الادارات العليا والعاملين بالشركة.
- 4- يتم تقييم الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل التنفيذ وتتم هذه العملية من داخل الشركة.
- 5- التقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة ساهمت في نجاح تنفيذها وبلوغ الاهداف الموضوعة.

التوصيات:

- 1- عند صياغة الاستراتيجية يجب وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب.
- 2- عند تنفيذ الاستراتيجية يجب تنفيذ برامج الاداء بالشركة.
- 3- عند تقييم الاستراتيجية لابد ان تكون هنالك معايير واضحة ومن ضمنها معايير قياس الاداء.
- 4- يجب ان تتسم الاستراتيجية الموضوعة بالتناسق والانسجام ويجب ان تكون الاهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.
- 5- يعتبر تقييم ومتابعة الاستراتيجية وسيلة فعالة في تحقيقا لرقابة الداخلية والخارجية للشركة.

المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع:

1. أميره علي خيرى عثمان ، أثر التطوير الإداري على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السودان، دراسة دكتوراه غير منشورة ،مقدمه لجامعة الزعيم الأزهري ،2014م.
2. أيمن حسن الديراوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، 2019م.
3. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط 1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010م.
4. حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات – مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996م.
5. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2003م.
6. طارق إلياس، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ط 1، القاهرة، دار الشروق، 2004م.
7. كمال طارق، علم النفس العام، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2003م.