



جامعة أحمد دراية – أدرار- الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف  
دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري  
المديرية الجهوية بأدرار

إشراف الأستاذ:

د. سالم مكرودي

إعداد الطلبة:

عبد الله أحمد

أحمد عبد القادر

| لجنة المناقشة |                      |                   |
|---------------|----------------------|-------------------|
| رئيسا         | أستاذ التعليم العالي | المومن عبد الكريم |
| مشرفا ومقرر   | أستاذ محاضر أ        | سالم مكرودي       |
| مناقشا        | أستاذ محاضر أ        | صديقي عبد الكريم  |

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
Faculty of Economic, Commercial and Management  
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد درايعية - أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير



إذن بالطبع والإيداع لمذكرة الماستر  
بعد إجراء التصحيحات المطلوبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (م): مكروحي سالم ..... عضولجنة مناقشة مذكرة الطلبة:

- 1- عبد الله أحمد
- 2- أحمد عبد القادر

والمعنونة بـ:

الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف  
دراسة ميدانية بالدراسة الوطنية للوكالة الوطنية للضبط العقاري بأدرار

أشهد بأنه قد تم إجراء التصحيحات والتصويبات الواردة في المذكرة والأخذ بالملاحظات المقدمة من طرف  
لجنة المناقشة. وارخص للطلبة المذكورة أسمائهم أعلاه بطبع وإيداع مذكرتهم.

الأستاذ:

(اللقب و الاسم و الإمضاء والصفة في اللجنة)

المومن عبد الكريم (رئيس)  
مكروحي سالم (مستشار ومقرر)  
مديني عبد الكريم (مناقشة)

سالم مكروحي  
[Signature]

# الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين, في البداية أشكر الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل, وسخر لي من عباده من يعينني على إتمامه, أخص بالذكر الدكتور مكرودي سالم الذي لم يخل علينا بتوجيهاته طيلة عملية الإشراف فله منا جزيل الشكر والتقدير واهدي كذلك هذه الثمرة إلى من كان سندي في السراء والضراء إلى من اجتهد وسهر على نجاحي وتربيتي إلى من كان لهما الفضل بعد الله في الوصول إلى ما وصلت إليه اليوم, إلى من يعجز اللسان على الثناء عليهما والقلم عن وصفهما إلى والدي حفظهما الله, وإلى زوجتي العزيزة وإلى الزملاء في العمل وكل من قدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل ولم يتسع لنا المجال لكتابة أسمائهم, لكم مني كل الشكر والتقدير.

عبدالله أحمد

# الإهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا، فلقد ضحت من أجلي

ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يخل عليا طيلة حياته (والدي العزيز)

إلى إخوتي كل واحد باسمه إلى أخوالي وخالتي وأعمامي وعماتي

إلى أصدقائي وزملائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصدعة كثيرة أقدم لكم

هذا البحث وأتمنى أن يجوز على رضاكم.

أحمدي  
عبدالقادر

فہرس

المحتویات

| البيان                                                  | الصفحة |
|---------------------------------------------------------|--------|
| الإهداء                                                 |        |
|                                                         |        |
| فهرس المحتويات                                          |        |
| المقدمة العامة                                          | 8      |
| الفصل الأول: الإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية     | 13     |
| المبحث الأول: ماهية وأساسيات الإدارة بالأهداف           | 15     |
| المطلب الأول: النشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف            | 15     |
| - النشأة                                                | 15     |
| - مفهوم الإدارة بالأهداف                                | 16     |
| - إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف                     | 20     |
| المطلب الثاني: خطوات وخصائص الإدارة بالأهداف            | 22     |
| - خطوات الإدارة بالأهداف                                | 22     |
| - خصائص الإدارة بالأهداف                                | 24     |
| المطلب الثالث: أساسيات الإدارة بالأهداف                 | 25     |
| - نظام الإدارة بالأهداف                                 | 25     |
| - المقومات الإدارية اللازمة لنجاح نظام الإدارة بالأهداف | 26     |
|                                                         |        |

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 27 | المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية                                        |
| 27 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية للإدارة الاستراتيجية                           |
| 27 | - تعريف الإدارة الاستراتيجية                                               |
| 27 | - تطور الإدارة الاستراتيجية                                                |
| 30 | - أهمية الإدارة الاستراتيجية                                               |
| 32 | - مراحل الإدارة الاستراتيجية                                               |
| 35 | المطلب الثاني: طبيعة الإدارة الاستراتيجية                                  |
| 35 | - مستويات الإدارة الاستراتيجية                                             |
| 36 | - المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية                                 |
| 37 | - عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية                                    |
| 40 | المطلب الثالث : الإدارة الاستراتيجية للمنظمات مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف |
| 41 | - مفهوم الإدارة الاستراتيجية للمنظمة                                       |
| 41 | - مراحل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة                                       |
|    |                                                                            |
| 46 | الفصل الثاني: الدراسة السابقة                                              |
| 47 | المبحث الأول: الدراسات السابقة المذكرات باللغة العربية                     |
| 50 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية                             |
| 55 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية                            |
| 58 | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية                                            |

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 59 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة                                      |
| 59 | المطلب الأول: تعريف الشركة                                          |
| 60 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي                                      |
| 63 | المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة                         |
| 63 | المطلب الأول: الإمكانيات                                            |
| 65 | المطلب الثاني: الاهداف                                              |
| 66 | المبحث الثالث: أهداف التي تسعى الشركة لتجسيدها ومدى تحقيقها ميدانيا |
| 67 | المطلب الأول: الأهداف المحققة                                       |
| 69 | المطلب الثاني: الأهداف غير المحققة                                  |
| 72 | المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسة                          |
| 72 | المطلب الأول: التحديات التي واجهتها سابقا                           |
| 75 | المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها حاليا                          |
| 76 | الخاتمة                                                             |
| 77 | النتائج                                                             |
| 78 | المراجع                                                             |
| 80 | الملخص                                                              |

# المقدمة

# العامّة

## مقدمة:

تسعى معظم المنظمات الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، ولغرض أنجاز الأهداف يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية طويلة الأمد ، دون التركيز على الربح من خلال الدراسة والتحليل للمتغيرات المؤثرة على عملياتها وهي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي ، وان عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات عملية تمثل الإدارة الاستراتيجية .

أن التطور التكنولوجي والمعرفي وظهور مفاهيم جديدة كالعولمة والخصوصية و بروز تحديات تواجه المنظمة ، تتطلب رؤية إدارية متكاملة تساهم في زيادة الكفاءة وفاعلية المدير الإداري وتحويله من مدير الى قائد استراتيجي من خلال فلسفة الإدارة بالأهداف كنظام متكامل ، يقوم على تحديد الأهداف والاولويات في فترة زمنية محددة بتشجيع العاملين لتقديم كل ما يستطيعون من طاقات وجهود لتحقيقها ، وهذا الخطأ الشائع عن الإدارة بالأهداف وهو التركيز على الأهداف والتي تعتبر احد عناصر الإدارة بالأهداف والتي هي أسلوب إدارة متكامل ، والذي يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول الى الأغراض المشتركة ، عن طريق التعاون والتشاور فهذا الأسلوب لا ينجح الا بتبني قناعة القيادات الإدارية العليا ، والتطبيق السليم لها.

أذن الإدارة الاستراتيجية من الأساليب العلمية في التسيير تتعامل مع تكوين الأهداف وتحقيقها تنفيذا لخطط مسطرة وتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال جديدة بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المنظمة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة وهاته هيا الإدارة بالأهداف ، ومن هنا تتجلى معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

- ما هو دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف في الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري؟

وينطوي هذا السؤال الى عدة أسئلة فرعية نذكر منها ما يلي :

- 1- هل تطبق الإدارة الاستراتيجية في الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري؟
- 2- هل تطبق الإدارة بالأهداف في الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري؟
- 3- دور الإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف وتأثيرهما على الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري؟

#### فرضيات الدراسة :

لمحاولة الإجابة على الإشكالية السابقة يتم صياغة الفرضيات التالية:

- تطبق الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري الإدارة الاستراتيجية
- تطبق الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري
- هناك دور للإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف على الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري؟

#### أسباب اختيار الموضوع:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع والذي يبرز الربط بين الدراسة وواقع العقار الصناعي في ولاية أدرار
- الموضوع يدخل ضمن اختصاصنا ألا وهو إدارة الاعمال
- الميول الخاص الى هذه الدراسة بحكم انني ملم بالمعطيات والمعلومات في الوكالة

#### الصعوبات :

الصعوبات تمثلت في:

- اقتصرت هذه الدراسة على الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري المديرية الجهوية بأدرار ولم تأخذ بعين الاعتبار المديرية الاخرى على مستوى الوطن ، إمكانية التأثير على النتائج وارد.
- نظرا لان هذه الدراسة هي الأولى في هذا الجانب والباحث مقيد بفترة زمنية محددة لإنجاز هذا البحث بسبب شح الموارد.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الإدارة الاستراتيجية وأسلوب الإدارة بالأهداف ، ويعتبر هذا الأخير من عناصرها والذي اثبت فعاليته في تطوير الأداء الإداري وتبيان دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الأهداف في الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري والخروج بنتائج في تطبيق هذا الأسلوب .

## حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري المديرية الجهوية ادرار

**الحدود الزمنية:** المدة الزمنية المستغرقة في أنجاز هذه الدراسة امتدت من ماي 2009 الى جوان 2023 .

## المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة سوف نستخدم الأسلوب الوصفي الموافق للدراسة النظرية ، كما نستخدم الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي مستخدمين مختلف المؤشرات التي تم التطرق اليها في الجانب النظري ، اعتمادا على معلومات من المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بأدرار لتحليل الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف.

## هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والاجابة على اشكالتنا والتحقق من صحة الفرضيات او خطئها، سوف يتم تقسيم الدراسة الى ثلاث فصول، فصل نظري، فصل للدراسات السابقة، وفصل تطبيقي، بالإضافة الى المقدمة العامة والخاتمة

يتعرض الفصل الاول من الدراسة الى الادارة بالأهداف والادارة الاستراتيجية وذلك من خلال مبحثين، يتمثل الاول في ماهية واساسيات الادارة بالأهداف، والثاني الادارة الاستراتيجية،

اما الفصل الثاني فيتناول الدراسات السابقة من خلال ثلاث مباحث، يتمثل الاول في المذكرات باللغة العربية، اما

الثاني فتناول الدراسات السابقة باللغة العربية، والثالث الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

فيما يخص الفصل الثالث والآخر من الدراسة يتمثل في الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة

والضبط العقاري بأدرار، حيث قسم هو الآخر الى اربع مباحث، المبحث الاول شمل التعريف بالمؤسسة، اما الثاني

الادارة الاستراتيجية للمؤسسة، والثالث الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تجسيدها ومدى تحقيقها ميدانيا، والرابع

التحديات التي تواجه المؤسسة، وأخيرا النتائج والتوصيات

# الفصل الأول:

## الإدارة بالأهداف

## والإدارة الإستراتيجية

## مقدمة الفصل الاول

تسعى كل المنظمات من خلال مدخل الادارة الاستراتيجية الى تحقيق اهدافها، و تعتبره هدفا أساسيا و ضمن أولوياتها، و ذلك عن طريق الاستخدام الأفضل لكل الإمكانيات المادية و البشرية، و البحث عن الأساليب الإدارية و العلمية الأنسب التي تساعد على ذلك، و يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أفضل الأساليب التي توصل المنظمة إلى مستوى متميز و عال في الأداء و ذلك للمبادئ التي من شأنها أن تدعم الإبداع و القدرات الفكرية لدى الأفراد، هذا لا يعني إلغاء الأثر الكبير للقيم و الاعتقادات على كفاءة و فعالية المنظمة فالإدارة لا تعتمد فقط على أسس و مبادئ علمية، إذ أصبح البعد القيمي و الثقافي ضرورة ملحة و حاجة أساسية. و نظرا للتحويلات التي يشهدها العالم في جميع المجالات و خاصة المجال الاقتصادي، فإن ذلك أدى بالمنظمات المعاصرة إلى البحث عن الأساليب التي تضمن لها البقاء. و المؤسسات الجزائرية شأنها شأن المنظمات في أي مكان، تواجه نفس التحديات و الصعوبات: منافسة شرسة، تكنولوجيا متغيرة، قيم جديدة، لهذا أصبح للتغيير الشامل (سواء من الجانب التنظيمي و الإداري أو القيمي) أمرا أساسيا لضمان استمرارها خاصة مع الآثار التي تنتج عن العولمة و انفتاح الأسواق و التغير المستمر للأذواق

## الفصل الأول: الإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية

### المبحث الأول: ماهية وأساسيات الإدارة بالأهداف

تسعى المنظمات الحديثة انتهاج عدة أساليب تساعد في الوصول الى تحقيق الهدف الأساسي الذي وجدت من اجل تحقيقه وتعظيم الحصة السوقية لها.

### المطلب الأول: النشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف ومبادئ الإدارة بالأهداف

#### 1- النشأة:

يعتبر العديد من المفكرين بيتر دراكر ، أول من أوجد الإدارة بالأهداف ، إلا أن ذلك غير صحيح ، و الدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة ، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على النمط من الإدارة في كتابه " the practice of Management" نشر عام 1954.

في عام 1975 وضع دوجلاس ماك ريجور بالاعتماد على طرح دركر مدخلا جديد التقييم المرؤوسين وأدائهم من خلال مراجعة المرؤوسين و الرؤساء للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معياري تم على أساسها الأداء و السلوك ، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء ، و التقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>(1)</sup>.

مع نهاية الستينات و بداية السبعينات ، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي و القيادة الإدارية ، و كل الجوانب الإدارية و التسييرية ، و بذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات<sup>(2)</sup> ، لعل

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص

15

(2) عبد الله عبد العال عبد الله، 2021 ، اثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، مجلة العلمية JCES 20/12 ، كلية التجارة ، مصر، ص

أشهرها الإدارة بالأهداف و النتائج ، الإدارة بالأهداف و الأولويات ، الإدارة بالالتزام ، الرقابة الذاتية ، الإدارة بالإنتاجية ، الإدارة بالعقود ، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف .

لقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة ، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف و النتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها ، أي على أساس المقارنة بين الأهداف و النتائج و أما من يسميها الإدارة بالأهداف و الأولويات فذلك لأن أساس وضع سلما لأهداف هو سلما لأولويات و تدرجها ، و أما الإدارة بالالتزام فذلك لأن و ضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به و الشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود و الإدارة الإنتاجية و فيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية ، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد و يركز عليها أساسا ، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف ، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء و مرؤوسين ، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية<sup>(1)</sup>.

## - مفهوم الإدارة بالأهداف :

إن أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو بيتر دركر (Drucker Peter) في كتابه "الإدارة في التطبيق" عام 1954 حيث وصف هذا المفهوم كما يلي : " إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية " مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ، و يوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي و ينشئ روح الفريق و يجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم والمدخل الذي يمكن أن يحقق ذلك كله هو : الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية."

وتعد الإدارة بالأهداف إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية وخلق روح الفريق وموائمة أهداف الفرد<sup>(2)</sup>.

(1) ع العال عبد الله عبد العال عبد الله مرجع سابق ذكره ص 616

(2) موقع على الإنترنت، تم الاطلاع 2023/03/22، ص 5، على الموقع [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)

وعليه تعد الإدارة بالأهداف احد الأساليب التي تستخدمها الشركات العريقة من اجل مساعدتها في عملية وضع الأهداف العامة التي تسعى الوصول اليها<sup>(1)</sup>.

أن القائد الفعال هو الذي يطلب من مرؤوسيه أن يكتبوا أهدافهم التي سيحاولون تحقيقها مرتين كل عام ، في شكل ما سماه خطاب مدير... (ويحدد هذا الخطاب الموجه من المرؤوس الى قائده أهداف وظيفة قائده كما يتصورها هو وقائمة بالأعمال التي يجب أن يقوم بها لتحقيق تلك الأهداف وما يأمله من معاونه للآخرين، للتغلب على هذه الصعاب والخطة التي يقترحها للمرحلة الجديدة. وإذا قبل القائد هذا الخطاب الموجه إليه من مرؤوسه أصبح هذا الخطاب بمثابة دستور عمل ويخلص Drucker الى ان المنظمات تحتاج الى نظام ادري يعطي الفرصة والاهتمام الواجب وبشكل متوازن لأهداف الافراد وطاقتهم والمسؤوليات التي يمكن ان يتولوها. واهداف المنظمة والصالح العام<sup>(2)</sup>.

- أما دوجلاس ماك جرجور (D.Mc.Grigor) فقد تعرض لمفهوم الادارة بالأهداف من خلال مناقشته للبرنامج تقييم الأداء، التي رأى أن أهم أسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين

- وقد توصل (McGregor) ان احل هذه المشكلات انما يأتي عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، ويركز على المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس، ويهتم بالتصرفات المستقبلية أكثر من اهتمامه بسلوك المرؤوس في الماضي<sup>(3)</sup>.

- وقد وصف ( McGregor ) منهج الادارة بالأهداف بأنه «فلسفة ادارة "وتفسير ذلك لآخذ بهذا المنهج يسبقه بالضرورة لأيمان بنظرية معينة لتفسير سلوك العاملين في الادارة، وأن الادارة التي تؤمن بالافتراضات التي تقوم

(1) محمد مبارك محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص

(2) علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص 17

(3) زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل ماستر اكاديمي ، إدارة الاعمال جامعة ام البواقي ، 2015/2014

عليها نظرية (Y) والقائلة بان الفرد العامل محترم يجب عمله ويعرف الحق والواجب ويريد أن يحقق ذاته هي التي تؤمن بضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وأن تطبيق هذا المنهج يمكن القادة من أن يوجهوا أنفسهم ذاتيا ويراقبوا أنفسهم ذاتيا لأهداف المنظمة إذا التزموا بها.

- أما جورج موريس G.Marrisey: فهو يرى بأن الادارة بالأهداف «منهج منهي للإدارة يحدد بعد دراسة دقيقة ما هو المطلوب عمله، وكيف يتم التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية وتحديد التكاليف اللازمة وما الذي يعتبر أداء مقبولا، ثم في أثناء متابعة التقدم الذي تحققوا اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

- بينما ينظر جون هبل (HumbleJ) وهو من أكبر دعاة الادارة بالأهداف في انجلترا الى الادارة بالأهداف على أنها "نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو، وحاجة القارئ للإسهام ولتطوير نفسه ذاتيا<sup>(1)</sup>.

- من خلال ما سبق نرى أن Humble وجود مشكلة طرفها الاول المنظمة بأهدافها والطرف الثاني المدير بأهدافه الخاصة وأن الادارة بالأهداف هي النظام الذي يجمع الطرفين بشكل ديناميكي، غير أن Odiorne ذهب الى التركيز على اشتراك كل من الرئيس والمؤوسين في وضع الأهداف معا وتحديد المسؤولية في شكل نتائج وليس في شكل أنشطة، فتلك النتائج تستخدم كمقياس لتقييم أداء الافراد.

- وينظر ريدن Redden وهو أحد الكتاب البارزين في مجال الفاعلية الادارية الى الادارة بالأهداف على انها "تحديد مجالات الفاعلية ومسؤوليتها ووضعها في صورة أهداف محددة زمنيا، راسيا وأفقيا بالتخطيط المستقبلي.

وهذا التعريف مفيد من الناحية العملية، حيث يتم التركيز على الفاعلية و المجالات التي يمكن أن تحقق فيها فاعلية المدير في شكل أهداف محددة زمنيا.

---

(1) زايدي وسام مرجع سابق ذكره ص 21

إن هذه التعريفات و إن اختلفت في صياغتها فهي تؤكد أهمية الإدارة بالأهداف ، إذ هي عبارة عن تحديد الأهداف المستوحاة من الاستراتيجية العامة و ترجمتها الى أهداف خاصة بالأفراد ، و هذا طبعاً باشتراك كل من الرؤساء و المرؤوسين في تسطير أهداف كل فرد ، من أجل دمج أهداف الأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسة و بالتالي تكون النتائج المتوقعة هي مقياس تحقيق هذه الأهداف.

من خلال ما سبق يتوصل الباحث إلى تعريف الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس و المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.<sup>(1)</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن ان نستنتج ان الإدارة بالأهداف هي<sup>(2)</sup>:

- أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة.
- فلسفة ادريية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار.
- أسلوب يتم من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول الى المستوى المطلوب.

### مبادئ الإدارة بالأهداف:

مبدأ المشاركة: يقصد به إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والادلاء بمقترحاتهم.

مبدأ تحقيق الأهداف: تعد الأهداف العمود الفقري للإدارة بالأهداف وذلك لكونها تحدد النتائج المرجو تحقيقها. وينقسم الى<sup>(3)</sup>:

- ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل.
- وضوح الهدف النهائي.

(1) زايدى وسام مرجع سابق ذكره ص 22

(2) يعقوب أسماء، التمييز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف دراسة حالة مؤسسة اوريدو بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6- العدد 2،

ديسمبر 2020، ص 442

(3) مبروكة عبد الله الخفيفي، و فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين في منظمات الاعمال الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 2، العدد 2020/06، ص 14

• التدرج في تحقيق الأهداف.

**مبدأ تخفيض المخاطرة:** يتمثل في الوصول الى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط.

**مبدأ المراجعة الدورية:** تبدأ هذه العملية عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط<sup>(1)</sup>.

**مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** يركز هذا المبدأ عللا اختيار الكوادر بناء على مهارتهم ومدى استغلالها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

## - إيجابيات و سلبيات الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كغيرها من النظم لها إيجابيات و عليها مآخذ أو سلبيات، ندرجها فيما يلي:

### 1- إيجابيات الإدارة بالأهداف :

- زيادة الطاقة الإنتاجية ، و مستوى الإنتاج بفضل الاهتمام بالنوعية و الجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء .  
لأن عمليتي التخطيط و التنظيم تتم بالاتفاق بين المنفذين و المسيرين فتكون بمثابة الموجه لهم ، و لأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضا.

كما يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة بموجب النتائج المحققة وليس بناء على اراء عامة او شخصية  
تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لان هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق<sup>(2)</sup>.

- زيادة فعالية تقييم و تقويم الأداء ، و كذا الاستفادة إلى أبعد الحدود من استغلال الإمكانيات المتاحة داخليا و خارجيا.

(1) الأمين مواهب احمد سليمان محمد، اثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2017، ص 14  
(2) محمد مبارك محمد الراشدي، مرجع سبق ذكره، ص 23

- يعزز الثقة بين الإدارة و العاملين و ثقة العاملين بأنفسهم.
- تشجيع أعضاء المنظمة و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديه
- القضاء على الترهل و التسبب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، و من خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة

## 2- سلبيات الإدارة بالأهداف

- صعوبة فهم و تعلم الإدارة بالأهداف و بالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات و الاتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع<sup>(1)</sup>.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تطغى على الأهداف طويلة الأجل.
- زيادة الوقت والجهد و التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
- التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.
- البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغير ، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف ، و هذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الاستقرار في المهام و الوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.
- بالرغم من الإدارة بالأهداف إلا أنها إذا طبقت بشكل فعال ، أي بدعم الإدارة و مساندتها لها و شرح و توضيح نمط الإدارة بالأهداف لمختلف الأطراف ، و تحديد الأهداف بوضوح و دقة و السعي للارتقاء بالمستويات الفكرية للرؤساء والمرؤوسين علي حد سواء ، فإنه ستحقق نجاحا كبيرا ، ويبقى الأثر الكبير للإدارة بالأهداف بارزا أكثر صياغة رسالة المنظمة

(1) ع العال عبد الله عبد العال عبد الله، المرجع سابق ذكره ص 622

## المطلب الثاني: خطوات وخصائص الإدارة بالأهداف

### أولاً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي الا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة كما سبق ان اشرنا ، وتتم وفق الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

1- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمعة من مختلف الأطراف وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.

2 تحليل اهداف المنظمة الى اهداف فرعية حسب مجالات النشاط ثم إعادة تحليل اهداف مجالات النشاط الى اهداف أكثر تفصيل حسب كل فرد او عضو في المنظمة<sup>(2)</sup>.

2- تقديم الناتج الصافي بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً

3- تنفيذ المهام والواجبات التي يتم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ

4- يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة عليها

5- يطلب الرئيس من المرؤوسين أن يضعوا ورقة مكتوبة تتضمن تصوراتهم عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى

بحيث يشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.

من الملاحظ ان الإدارة بالأهداف تتم ضمن حلقة متجددة و مستمرة ، وهي بذلك تحقق للمنظمة العديد من الإيجابيات ، الا انه يؤخذ عليها أيضا عدة مآخذ .

ان الطريق التي تبدأ بها الإدارة بالأهداف تحدد النهاية التي تنتهي إليها ، فان امكن الحصول علي الدعم القلبي

والفكري للمديرين علي كافة المستويات ، فان معنى ذلك ان مشكلات التطبيق يمكن التغلب عليها هذا الدعم القلبي

والفكري للنظام يجب ان يكتسب بذكاء وامانة ، ويتم تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية :

---

(1) عبد الحليم بطو، مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تجسيد الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية ، مذكرة تخرج لنيل ماستر ، 2020/2019 ص 22

(2) سعيد محمد المصري، ص 113

## تحديد اهداف المنظمة

تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين وقد يكون ذلك من خلال سلسلة من المقابلات بحيث تأخذ موافقة كل مدير عن الهدف او الأهداف الموضوعة .

## توزيع السلطات والمسؤوليات

توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا ، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ، ويفضل تدوين ذلك، حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.<sup>(1)</sup>

## - تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من أهداف المنظمة

بعد تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتموضع مؤشرات الأداء والتي يمكن الاستناد عليها عند قياس الأهداف مثل جودة الإنتاج، عدد شكاوى العملاء، درجة رضا العاملين، رضا العملاء، معدل دوران العمالة.

## - تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء

القوى المعوقة عبارة عن مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق اهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، مثل القيود الناتجة عن التشريعات والقوانين والنظام التعليمي وتعيين الافراد غير قادرين على العمل، اما القوى الدافعة، فهي مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة.

## - اعداد الاهداف في المستوى التنفيذي

- يكلف خط الادارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الادارة العليا التي يتبعون لها.

- بعد ذلك يتم تحديد أهداف الخط الاداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية.

- ثم تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته

---

(1) زايدي وسام المرجع السابق ذكره ص 28

## - الاشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين

في هذه الخطوة يكون دور الرؤساء دور اشرافي توجيهي على المرؤوسين من اجل متابعة حسن سير وتنفيذ الاهداف وتفادي الوقوع في الازعاج.

## - المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج

عند تموضع الاهداف ورسم الخطط يتم انشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح، وان الاعمال سوف تؤدي الى النتائج والاهداف التي سبق وضعها.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: خصائص الادارة بالاهداف:

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها فانه اسلوب الادارة بالاهداف يركز على الاهتمام الاقصى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الادارية في المنظمة وباستمرار.

ان الادارة بالاهداف ظهرت على اساس حاجة النظام الاداري الى وضع اهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الاهداف نفسها لتقديم الاداء ووضع اهداف محددة بوضوح وتحسين عملية الاتصالات بين المديرين والموظفين للمناقشة والتوافق على اهداف الاداء ويمكن ان تتبع فلسفة الادارة بالاهداف من خلال ادراك ما يلي<sup>(2)</sup>:

1- ان احتمالات تكامل الجهود الادارية تزداد لحد كبير في أي مشروع اذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق اهداف واحدة واضحة ومحددة ومتفق عليها.

2- انه كلما ازدادت التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول اليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول الى النتائج.

3- انه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول اليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج .

(1) زايدي وسام، المرجع السابق ذكره، ص 28 29

(2) محمد مبارك محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 15

4- ان القياس الحقيقي للتقدم لا يتم الا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أساسيات ومقومات بالإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف نظام متكامل يتكون من مدخلات و مخرجات و عمليات و تغذية راجعة ، كغيرها من الأنظمة الإدارية ، كما يتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المنظمة.

#### - نظام الإدارة بالأهداف

يمكن النظر الى الادارة بالأهداف كنظام يتكون من :

● مجموعة من المدخلات ، تتمثل في :

- الافكار و المجهودات التي تستخدم في القياس.

- المعلومات المتوفرة عن مختلف العوامل المؤثرة مثل أفراد و قدرتهم و ميولهم و الأساليب التكنولوجية

المتاحة في العمل.

- المعرفة النظرية المتوفرة لدى كل من الرئيس و المرؤوس و المتعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف.

● العمليات :

و تتمثل في الخطوات التي تتكون من وضع تصور مبدئي بين مجالات النتائج و الأهداف التي يطلب تحقيقها خلال

فترة زمنية محددة و ذلك بناء على المناقشات التي تمت بين الرئيس و مرؤوسيه.

● المخرجات :

ورقة عمل تكون هي المنهاج الذي يسير عليه الرئيس و المرؤوس و يسترشد به.

● التغذية المرتدة للمعلومات:

---

(1) محمد مبارك محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة تخرج لنيل ماجستير إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط كلية

و هذا المكون من شأنه أن يمد صاحب القرار و بصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات يستلزمها قراره ، الذي يزيد من فاعلية تلك القرارات و يمكنه من تغيير الخطة إذا وجد أن ذلك ضروريا.

### • أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري تسعى المنظمات الى تحقيقه من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها<sup>(1)</sup> :

- ✓ الربط بين أداء الفرد و أهدافه و أهداف المنظمة
- ✓ رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة
- ✓ المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور و الحوافز على أساس موضوعي
- ✓ المساهمة في تحقيق التنسيق و الرقابة الفعالة
- ✓ قياس الأداء و الحكم بشكل مستمر و موضوعي عن طريق المراجعة الدورية

### ثانيا: المقومات الإدارية اللازمة لنجاح نظام الإدارة بالأهداف

تساهم المقومات الإدارية و السلوكية في نجاح نظام الإدارة حيث أن التعرف عليها يساهم في تحقيق التطبيق العملي السليم و الفعال للإدارة بالأهداف، و أهم هذه المقومات ما يلي<sup>(2)</sup>:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل اليها.
- ان يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاوراته وابلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوسون لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشكل بهدف تجنبها.
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه .

(1) زايدي وسام المرجع السابق ذكره ص 23 25

(2) يعقوب أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 442

## المبحث الثاني : الادارة الاستراتيجية

### المطلب الأول : مفاهيم أساسية للإدارة الاستراتيجية

#### • تعريف الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العلماء المساهمين والمجتمع ككل<sup>(1)</sup>.

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الاستراتيجية أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد المنظمة من

خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة

كما عرفها كوتلر على أنها عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد رسالتها واهدافها

واستراتيجيتها المتعلقة بنمو محفظة الاعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة<sup>(2)</sup>.

ويرى جوليوك Gluck أن " الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو

سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما

يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

#### • تطور الإدارة الاستراتيجية<sup>(4)</sup> :

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات. حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة

الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

#### المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع

---

(1) عبد الحليم بطو، مرجع سابق ذكره، ص 36

(2) بهجة بن دحمان، و كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة معارف، المجلد 16 العدد 2، ديسمبر 2021، ص

351  
3

(4) د/ مجد الصقور، د/ رعد الصرن ، الادارة الاستراتيجية ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018 ، ص 11

في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أُطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

### المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والاهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها. وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيعة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لمهامية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

### المرحلة الثالثة: (التوجه البيئي) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية<sup>(1)</sup>

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية،

(1) مجد الصقور ، رعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص 12

وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية:

أ. مرحلة (الستينيات ) مرحلة الاستقرار .

ب .مرحلة (السبعينيات ) مرحلة التوجه المالي .

ج .مرحلة (الثمانينيات ) مرحلة التوجه التنافسي .

د .مرحلة (التسعينيات ) مرحلة التغيير الموسع .

### المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل

وهي المرحلة الأعقد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:

أ. إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح

رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

ب. يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية

باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات .

ج. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات

البيئة المختلفة.

د. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من

سد الفجوة الاستراتيجية .

هـ. تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي

## • أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات: <sup>(1)</sup>

### أ. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم

### ب. زيادة حدة المنافسة:

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

### ج. كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm

<sup>(1)</sup> ربحي عبدالقادر الجديلي ، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية لمؤلفه سعد غالب ياسين ، دار اليازوري للنشر ، ط1، عمان، 1998، ص3

يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات<sup>(1)</sup> .

#### د. التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.<sup>(2)</sup>

#### هـ. نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد والألية بطريقة عقلانية واقتصادية<sup>(3)</sup> . وفي إطار المسؤولية الاجتماعية. ويتحقق ذلك بفضل الإدارة الاستراتيجية التي يقع على عاتقها توجيه موارد المنظمة من خلال وضع أسس علمية وسليمة وخاصة في حالة استغلال الموارد النادرة<sup>(4)</sup> .

#### و. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرفع نجاح المنظمة أو فشلها.

(1) ربحي عبدالقادر الجديلي ، مرجع سابق ذكره ، ص4

(2) محمد محمد السيد الطوخي، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد 106 العدد 2، 2019، ص 1193

(3) صونية كلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة

ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 40

(4) بهجة بن دحمان، وكمال حوشين، مرجع سبق ذكره، ص 352

## ز. عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة<sup>(1)</sup> .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية

### • مراحل الإدارة الاستراتيجية

تشمل عملية الإدارة الاستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

#### أ. صياغة الاستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

كما تشمل صياغة الاستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

---

(1) ربحي عبدالقادر الجديلي ، مرجع سابق ذكره ، ص5

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الاستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة. ويترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. كما يقع على عاتق الاستراتيجيون Strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل Long- Term Competitive Advantages في حين يقع على عاتق المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الاستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات<sup>(1)</sup>.

### ب. تنفيذ الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات Information Systems وربط الأجور بالأداء التنظيمي.

ويعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد. ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. وبناء عليه ، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد.

### ج. تقييم الاستراتيجية

يعد تقييم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الاستراتيجية هي الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة.

---

(1) مجد الصقور ، د/ رعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص13

وتتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير. وتتضمن

مرحلة تقييم الاستراتيجية الأنشطة التالية:

- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.

- قياس الأداء

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن التقييم الاستراتيجي مطلوب، حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً<sup>(1)</sup>

---

(1) مجد الصقور ، د/ رعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص 14

## المطلب الثاني : طبيعة الادارة الاستراتيجية

### • مستويات الإدارة الاستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية لكل منها مكوناتها والدور المخطط لكل منها وتتمثل في :

#### أ - مستوى المنظمة:

وتمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، اذ تهتم بمجموعة المنتجات المنظمة بشكل عام ، أو هي عملية تحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

#### ب - مستوى الأعمال (القطاعات) :

تركز استراتيجية الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في إحدى مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد ان نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل .

#### ج - مستوى الوظائف :

تهتم استراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ويقل نطاقها الى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد المجالات ونقاط القوة والضعف<sup>(1)</sup>

---

(1) عبد الحليم بطو، مرجع سابق ذكره، ص 37

## • المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية : تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها:

- تعدد أهداف المنظمات، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية .

- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق<sup>(1)</sup>.

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية بالإضافة الى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية<sup>(2)</sup>.

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .

- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمة، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على

(1) مجد الصقور ، ورعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص 18

(2) ليلي سعد هاشم الهاشم، الادرة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، كلية الإدارة والاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005 المملكة العربية السعودية، ص 14

إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

### 3. المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية:

يواجه تقييم الاستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات أهمها :

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.

- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.

- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقييم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة

الاستراتيجية سواء من ناحية الممارسة - كعملية - أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات، بالإضافة إلى

التنفيذ والتقييم<sup>(1)</sup>

### • عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

#### 1. توافر التفكير الاستراتيجي:

استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في أواخر القرن العشرين بكثرة خصوصاً في إطار الإدارة الاستراتيجية وعرف

(1) مجد الصقور ، د/ رعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص 19

بانه اسلوب تحليل الموافق التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ومن ثم التعامل معها من خلال التصور

لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية حاضرا ومستقبلا<sup>(1)</sup>

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد

صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية

صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة

اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وإن من أهم

مهارات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي الآتي:

أ. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة

يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف

المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

ب. القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بخصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف

التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره

لأفضلها.

ج. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه

القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق

أهداف المنظمة.

د. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى

الذي يجب تغطيته.

(1) قلمامن منى، دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة، مذكرة ماستر التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 4

## 2. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها<sup>(1)</sup>.

ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

يجب ان يكون النظام مشتملا على ثلاثة عناصر<sup>(2)</sup> :

- انه يتكون من مجموعة من الاجزاء في علاقات متبادلة
- ان يكون بين هذه الاجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض
- انها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك

## 3. توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

(1) مجد الصقور ، د/ رعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص 20

(2) دفة يونس ، دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، مذكر ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص4

#### 4. توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق

الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

#### 5. توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية

وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده

أو تعطيله<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثالث : الادارة الاستراتيجية للمنظمات مدخل لتحقيق الادارة بالاهداف

واجهت المنظمات ولازالت تواجه تحديات وصعوبات إما أن تتجاوزها وتحقق النجاح والاستقرار، أو تقودها إلى

الفشل. ولهذا أصبح لزاما على المنظمات أن تجد أساليب لمواجهة تلك التحديات. حيث إن المنظمات اليوم تشهد

تحولات عديدة تفرض عليها اتباع أساليب وسلوك اتجاهات حديثة من أجل تقديم خدماتها ومنتجاتها في أحسن

صورة، وكذا تكوين صورة مستقبلية عن ما سيكون وضعها في المستقبل على الأقل القريب. فمنظمات المستقبل يجب

أن تبني من اليوم توجهها والمحافظة عليه. وإن الإدارة الاستراتيجية توفر ذلك من خلال الرؤية المستقبلية التي تمكن

المنظمات من التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستفادة من الدراسات التي تجري على الأسواق والمنتجات والمنافسين

من أجل تحقيق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

---

(1) محمد الصقور ، د/ رعد الصرن ، مرجع سابق ذكره ، ص 21

## • مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمنظمات:

إن الإدارة الإستراتيجية كفيلة بتفعيل وضبط حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي بحيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل قراءة المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل<sup>(1)</sup>.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية فهي " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية."<sup>(2)</sup>

أو هي " طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول إلى تلك الوضعية، كما تتعلق أساسا بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك أو حالات عدم التأكد يجب تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة وكذا عملية التنفيذ أو التطبيق .

## • مراحل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في التخطيط (أو التكوين . ويرى البعض تجزئة مرحلة التخطيط إلى مهمات أخرى تتمثل في تحديد طبيعة المنظمة ورسالتها، وصياغة الإستراتيجية.

ويقول البعض أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعات من الأنشطة تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء، وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، وتقوم بتحديد العوامل الإستراتيجية ومن ثم تقييمها تمهيدا لصياغة رسالة المنظمة. وإن الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوئها تحديد

(1) عدنان أمينة، الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل ، مجلة التنظيم والعمل ، جامعة معسكر ، العدد 03 ، ص 45

(2) بوعنيني سميحة، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09 العدد 01 مارس 2021، ص 326

الأهداف والسياسات، والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات. وفي النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في إحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.

مما سبق، يمكن تمثيل مراحل الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

## 1-التخطيط الاستراتيجي:

في ظل عالم يتغير باستمرار، تصبح وظيفة التخطيط أمراً أكثر صعوبة، وتواجه المنظمات السؤال التالي: " ماذا ستكون صورة الغد؟"، وتكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن اليوم، سوف تتغير ولكن بأي صورة وإلى أية درجة، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيب ويتغير بسرعة<sup>(1)</sup>.

وتحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعها التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال إستراتيجية، وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية: أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟ وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجاً للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية له.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية توجيه وتكامل للأنشطة الادارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل وتطوير الاجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل<sup>(2)</sup> .

## 2-التنفيذ الاستراتيجي:

تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة الوصل بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين الرقابة الاستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الاستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ. حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الاستراتيجية العامة للمنظمة، يتعين وضع الإجراءات

(1) عدنان أمينة، مرجع سابق ذكره ، ص 47

(2) هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي مكونات ونماذج وابعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية مجلد 7 العدد 3، جامعة الجلفة، 2008، ص47

والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي ستتصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة. وهناك الكثير من الذين يرون أن التنفيذ الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن الأول يحتاج إلى مهارات مختلفة، كما أنه يتم من قبل أفراد وجماعات مختلفة أيضاً<sup>(1)</sup>

### 3- الرقابة الإستراتيجية

لضمان تحقيق الإستراتيجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، فإنه يجب وضع نظام دقيق للتقييم والرقابة المستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ الإستراتيجية لاتخاذ أية إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب أو تعديل الخطط أو الأهداف الفرعية في ضوء ما يسفر عنه التطبيق في مواجهة المتغيرات المختلفة التي قد تطرأ خلال الفترة من صياغة الأهداف وإستراتيجية تحقيقها وخلال فترات التنفيذ .

وإن الرقابة هي جوهر عملية الإدارة حيث تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت، فهي جزء من وظيفة المدير والتي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه، وتصحيح الانحراف إذا وجد. كما يمكن النظر إليها على أنها أداة لتقييم السياسات والإستراتيجيات المختلفة للوقوف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها " عملية ادارية تعتمد على مجموعة من العمليات والاجراءات الموضوعة بغية متابعة الاعمال والتأكد من انها تتم وفقا لما سطر له من اهداف بالاضافة الى تمكن هذه الاجراءات الرقابية المعتمدة من

---

(1) عدنان أمينة ، مرجع سابق ذكره ، ص

العمل على اكتشاف الاخطاء والانحرافات حال وقوعها وتحديد اسبابها ومحاولة تصحيحها ووضع ما يلزم من تعديلات لتفادي تكرارها في المستقبل<sup>(1)</sup>

وإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة به<sup>(2)</sup>.

وتتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بأنشطة رئيسية تتمثل فيما يلي:

- **تحديد ما يجب قياسه:** من خلال تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها فهناك معايير على مستوى المؤسسة ومعايير وظيفية ومعايير على مستوى الاقسام.

- **تحديد معايير القياس:** وهي وضع المعايير التي تستند اليها المؤسسة في قياس نتائج الاداء

- **قياس الاداء الفعلي :** وهي قياس الانجاز وفق المعايير الموضوعة حيث تقوم المؤسسة بقياس الاداء يوميا او

اسبوعيا او شهريا

- **مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير :** وهي معرفة ما اذا كانت نتائج الاداء الحالي متطابقة مع الاهداف ام لا.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بناء على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ

القرار . فبعد أن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عليها أن تتخذ الإجراءات التصحيحية

التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم. و قد يكون الإجراء التصحيحي بسيطا جدا

كتغيير سعر منتج معين مثلا، أو معقدا جدا كإجراء تعديل أساسي على المنتج الرئيسي الذي تصنعه المنظمة<sup>(3)</sup>

(1) بلوم السعيد، زردومي أحمد، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية عدد 49 جوان 2018 المجلد ب، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، ص 332

(2) عدنان أمينة، مرجع سابق ذكره ، ص 49

(3) فاطمة الزهراء بوطورة، نوفل سمايلي، تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقات الاداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية المجلد 08 العدد 02 (2020) ، ص 462

## خاتمة الفصل الاول:

الإدارة الاستراتيجية وكما هو معلوم تبني صورة مستقبلية مرغوبة والبحث في طرق الوصول إليها متضمنة عدة عناصر وأساليب ترسم رؤية عامة وصياغة رسالة منبثقة من تلك الرؤية وتحديد الاهداف ، بإحداث نظام الادارة بالأهداف كأسلوب جديد للإدارة ، يؤثر بشكل كبير على الفكر الاداري السلوكي للإنسان بالتركيز على أهداف المؤسسة من جهة، وعلى الإنسان كعنصر فاعل في الإدارة من جهة أخرى ، حيث تعتبر الرقابة الذاتية وتقييم عملية الاداء الإداري أو محاولة تطويرها في كل مرة من العناصر التي تساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

# الفصل الثاني:

## الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: المذكرات باللغة العربية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

محمد توفيق محمد شير (2015) واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (71.73) وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، كما أظهرت الدراسة وجود وفروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، وكذلك خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (نظام تقييم الأداء ، والاتصال الإداري الفعال، ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، ووضوح ومرونة الأهداف) من ناحية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى . وقد أوصت الدراسة إلى إطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات ، بالإضافة إلى تعزيز إشراك المرؤوسين في مهارات ( تحديدالأهداف - التخطيط - الرقابة - التقييم - مهارات الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات) ، وكذلك أوصت الدراسة إلى تكوين فريق عمل استشاري يقوم بتصميم برنامج

أولي لتطبيق الإدارة بالأهداف ويقع على عاتقه مهمة نشر هذا الأسلوب بالتدرج على المستويات التنظيمية بشكل أفضل.

## المطلب الثاني: الدراسة الثانية

دراسة سوما على سليطيني (2006\_2007) الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال.

### ماجستر في ادارة الاعمال

تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي اسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث ، كما تم الاعتماد على اسلوب المقابلة الشخصية ، للتأكد من صحة المعلومات الواردة وتهدف هذه الدراسة الى :

- 1-ايضاح مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها واهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الاعمال .
- 2- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام اسلوب الادارة الاستراتيجية .
- 3- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ومن تم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي ، بالإضافة الى معرفة مدى توفر اهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها .
- 4- تبيان اثر تطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية على اداء منظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- 5- التوصل الى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الاخذ بها تحسين وتطوير اداء المنظمات الصناعية في القطر العربي السوري.

ومن اهم النتائج المحصل عليها :

- 1- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الادارة الاستراتيجية

- 2- تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الاعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بها
- 3- تبتعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية
- 4- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث
- 5- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية اختيار الاستراتيجية للبيئة
- 6- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات محل البحث .
- 7- لا تعتمد المنظمات محل البحث على مستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات.
- 8- عدم توفر نظم معلومات ادارية فعالة في المنظمات محل البحث .
- 9- عدم توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث.
- 10- إن وضع الرسالة والاهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين ؛ وهذا يتطلب وقتا كبيرا ، وهو غير متوفر لدى مدراء المنظمات محل البحث.
- 11- يواجه القائمون على عملية تصميم الاستراتيجيات بعض العوائق ، ومن اهمها المنافسة غير الشريفة والاجراءات البيروقراطية .

### المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

محمد ساميد غير الوطان (2017) واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية ووضع الحلول التي من الممكن أن تساهم في تطويرها ، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة ، وشملت عينة البحث (12) دائرة

عامة التي هي مجموع الدوائر العامة في الوزارة ، إذ أجرى الباحث مع القيادات الإدارية العليا فيها المقابلات المعمقة مع إجراء مراجعة للوثائق الخاصة بقانون الوزارة وهيكلها التنظيمي ، وقام الباحث بالتعرف على واقع البيئة الداخلية والخارجية للوزارة والتوجه الإستراتيجي لها من خلال تصميم قائمة فحص وتم الإعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، والأهمية النسبية ، وتوصل الباحث إلى العديد من الإستنتاجات لعل من أبرزها عدم تبني الوزارة لمنهج إستراتيجي واضح بما يتضمن من رؤية ورسالة وأهداف ، وعدم وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي ، وعدم قيام الوزارة بعملية التحليل البيئي لتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والوقوف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، وبناء على ما تم التوصل إليه من إستنتاجات أوصى الباحث بعدة توصيات من أبرزها هي العمل على إجراء تحليل بيئي بصورة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للوزارة ، الإستفادة من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المقترحة من قبل الباحث ، العمل باستراتيجية تقييم أداء العاملين وإستراتيجية التدريب للموارد البشرية لرفع كفاءة أداء العاملين في الوزارة

## المبحث الثاني: الدراسات باللغة العربية

### المطلب الأول: الدراسة الأولى

الهلال يالشربني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى 2008 مدخل الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في

كلية جامعة المنصورة ، مجلة التربية النوعية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي وادواته ، وذلك بتجميع البيانات عن الظاهرة وتحليلها وتفسيره واستخلاص

نتائجها، ومن اهدافها:

1\_ توضيح مفهوم الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة والتفكير الابتكاري .

2\_ ابراز التحديات التي تواجه الالحذ بمدخل الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي .

3\_ التعرف على العمليات والمهارات الادارية الضرورية لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي .

4\_ محاولة التوصل الى المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر.

ومن اهم النتائج المحصل عليها :

1- وضع رسالة الكلية من خلال :

- الغايات والاهداف التي تسعى لتحقيقها

- امكانية تحويلها الى استراتيجيات وخطط عمل .

- الاستفادة من الموارد المتاحة في البيئة المحيطة .

2- تحديد الاهداف الاستراتيجية على إن يراعي في هذه الاهداف :

- الواقعية وامكانية التنفيذ .

- امكانية القياس .

- اشتراك جميع افرادها في تحديدها .

- امكانية استخدام معايير للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة .

- امكانية تكيفها مع متغيرات البيئة الخارجية العالمية.

3- تحليل البيئة الخارجية حيث يراعي في ذلك:

- الاستفادة من التطور التكنولوجي.

- تحديث وتبسيط اساليب التحليل المستخدمة في ضوء الفرص والمخاطر التي تظهر باستمرار في بيئتها.

- الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية للكلية وتصنيفها وتحليلها.

- تحديد المشكلات المتوقعة في ضوء التغيرات المنتظرة داخليا وخارجيا .
- 4- تحليل البيئة الداخلية، بحيث يراعي في ذلك:
  - الاستفادة من قواعد البيانات الالكترونية
  - تحديث الدور والغايات المستقبلية للمؤسسة بما يتجاوز بيئتها ووضعها التنافسي
  - ابراز نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة والتي في ضوءها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة .

4\_ الاستفادة من الموارد المتاحة في البيئة المحيطة بالمؤسسة لتدعيم احتياجاتها .

5\_ الاستفادة من جهود كافة العاملين .

تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة ، ويمكن ان يتم ذلك من خلال:

- الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير
- تحديد الاداء الحالي والاداء المتوقع مستقبلا من خلال الاستراتيجية المختارة
- مراعاة المبادئ والاسس التي يجب اتباعها عند تحديد واختيار استراتيجية التطوير
- تفعيل مقترحات العاملين بالكلية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة .
- الاستجابة لمطالب التغيير اداريا وتنظيما.
- تطبيق الاستراتيجية المختارة وذلك من خلال:
- الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية .
- الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة .
- ايجاد مناخ جيد ومشجع بين ادارة المؤسسة وبين العاملين
- توزيع الادوار بدقة على العاملين

\_\_ وجود برنامج تفصيلي يتضمن الأنشطة والخطوات التي يتم اتباعها عند التطبيق .

\_\_ مساهمة المرؤوسين في تنفيذ القرارات .

\_\_ تحديث وتبسيط اساليب التطبيق.

\_\_ تحديد حجم التغيير المطلوب انجازه من خلال تطبيق الاستراتيجية المختارة

### المطلب الثاني: الدراسة الثانية

الطيب الدراري عفيفة قطاي (2009) اثر استراتيجية الادارة بالأهداف والقيم على التسيير الاداري مجلة

الآداب والعلوم الانسانية.

وتهدف هذه الدراسة :

- مدى اسهام الادارة بالأهداف في الوقوف للمنافسة الشديدة وتحقيق اهداف المنظمة بالاعتماد على الهيكل

البشري

ومن النتائج المتحصل عليها في هاته الدراسة:

- تحديد الهدف لمديري المنظمات هو قرار صعب والتوجهات التي يتخذونها بصورة تلقائية نحو الاهداف التنظيمية .

- زيادة الأبداع لدى لعاملين

- تنمية الادارة

- تخفيض التكاليف

### المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

د/ مصطفى بلعور ، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة 2017 مجلة البحوث والدراسات

حيث تهدف الدراسة بأن استراتيجية الإدارة بالأهداف هو أسلوب عملي جديد في تسيير ادارة المؤسسات لتحقيق النتائج ويدل على فاعليته واهميته في المنظمات الإدارية والاقتصادية على حد سواء

ومن أهم النتائج :

- يعالج كيفية الرفع من الكفاءة في الأداء الإداري
- أهمية الرقابة الذاتية أو الضمير المهني في العمل الإداري
- أن الدول النامية هي في أمس الحاجة إلى الوعي بالخدمة وبالهدف حتى يهتم بها الموظفون والعاملون في مؤسساتهم

Thomas M. Thomson 1998 MANAGEMENT BY OBJECTIVES 20 the  
Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition

- الأهداف محددة ليتم تحقيقها خلال إطار زمني محدد ويتم إلقاء المسؤولية مباشرة على الموظف،
- جميع المنظمات موجودة لغرض وتحقيق هذا الغرض،
- الإدارة العليا تحدد أهداف مشتركة للمنظمة بأكملها.
- في المنظمات التي لا تستخدم نهج الإدارة بالأهداف، معظم التخطيط هذه الأهداف التنظيمية المشتركة موجهة نحو الأسفل.
- الخطط والأهداف تم تمريرها من مستوى إداري إلى آخر، ويتم إخبار الخاضعين بما يجب القيام به وماذا سيتم لتحمل المسؤولية.
- نهج الإدارة بالأهداف يضع عنصر الحوار إلى عملية تمرير الخطط والأهداف من مستوى تنظيمي واحد إلى آخر
- المدير يقدم أهدافاً أو تدابير محددة للعامل في اجتماع معه ، الذي يقدم أيضاً أهداف محددة تساهم في تحقيق أفضل عمل

## المطلب الثاني: الدراسة الثانية

M.Ed. Vandana Department of Education, N.A.S. College, Meerut.

### MANAGEMENT BY OBJECTIVES.

تهدف الى :

- تحديد البرامج غير الفعالة عن طريق مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة مسبقاً
- استخدام الميزانية القائمة على الصفر
- تطبيق مفاهيم الإدارة بالأهداف لقياس الفرد والخطط
- إعداد الأهداف والخطط طويلة وقصيرة المدى
- تصميم هيكل تنظيمي سليم مع مسؤوليات واضحة وسلطة صنع القرار على المستوى المناسب.
- تحث هذا الإدارة بالأهداف عملية استعراض الأداء للمديرين المعنيين والمكونات التابعة في برنامج الإدارة بالأهداف وهي تعليقات مستمرة على الأداء والأهداف التي تسمح للأفراد بمراقبة وتصحيح هذه التعليقات المستمرة تضاف للتقييمات الرسمية الدورية.
- الاجتماعات التي يمكن للرؤساء والمؤوسين فيها مراجعة التقدم نحو الأهداف، مما يؤدي إلى مزيد من التغذية المرجعة.
- تقييمات الأداء هي مراجعة منتظمة لأداء الموظف

## ملخص الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة حول أسلوب الإدارة بالأهداف أن هذا الأخير له أهمية في الميدان التعليمي والرياضي وأن الإدارة عليها أن تستفيد من هذه الاتجاهات الحديثة سعياً لتطويرها وتحقيق أهدافها , وبعد تناول الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث إجراءاتها وموضوعاتها وأماكنها عربياً أو أجنبياً وعيناتها وأساليبها الإحصائية المستخدمة تبين ما يلي : أن الدراسات السابقة سلطت الضوء على أسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته وأظهرت الدور الذي يضطلع به الرؤوسون نتيجة مشاركتهم في وضع أهداف المؤسسة , وهذا يساعد على تحقيق النتائج , كما أبرزت هذه الدراسات دور الإدارة بالأهداف في تحقيق إدارة إبداعية تضمن تنفيذ الأهداف , وتؤدي إلى زيادة فاعلية أداء مديري المدارس ورفع الروح المعنوية عند العاملين في المدرسة

أما الإدارة الاستراتيجية فقد تناولت الدراسات السابقة إبراز مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال العمليات والمهارات الإدارية في تطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة والتحديات التي تواجهها والأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية كحل من الحلول لمواجهة المنافسة الشديدة.

ومما سبق يمكن توضيح ما يلي : تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية وأهدافها وأهميتها بحيث تتقارب الموضوعات التي تناولتها في موضوع الدراسة الحالية والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف حيث تتشابه مع الدراسة وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في اختيار مجالات الدراسة . تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة والتي اهتمت باستقصاء الآراء تجاه الإدارة بالأهداف والعلاقة بين الرضا ومكونات الإدارة بالأهداف والكشف عن الآثار التحسينية والتحقق من إدراك أسلوب الإدارة بالأهداف كما أن هذه الدراسة جاءت لتلقي الضوء على الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية و أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء للموظفين و الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة والأدب النظري حيث اعتمد عليها في تحديد المشكلة كدراسة .

# الفصل الثالث:

---

## الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

#### 1. تعريف المؤسسة:

يتمشى انشاء الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري مع الجهود التي تبذلها السلطات العمومية لتسهيل ظهور سوق اراضي اقتصادي وديناميكي وشفاف ولتعزيز الاستثمار، وهي مؤسسة ذات طبيعة صناعية وتجارية (EPIC) تخضع لوصاية وزارة الصناعة،

أنشأت الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 أبريل 2007 ويحدد قانونها الاساسي استحدثت هذه الوكالة من أجل تسيير حافظة العقار الموجه لتحقيق التنمية الاقتصادية، بالموازنة بين العرض والطلب العقاري، لتحقيق هذه الاهداف، زودها المشرع بنظام قانوني خاص ودعمها بالاستقلالية المالية، لديها عشر مديريات جهوية تغطي كل التراب الوطني، تظهر خصوصية المركز القانوني للوكالة في طبيعتها القانونية المزدوجة وفي تنظيمها الهيكلي حيث تتولى نوعين من المهام :

#### 1- مهام الخدمة العمومية :

مهمة ضبط سوق العقار من خلال استحداث الوكالة لمرصدا، وتمثل في:

❖ بنك معطيات يحصي العرض العقاري الوطني

❖ مرصد سوق العقار الاقتصادي الوطني، الذي يقوم بـ :

✓ نشر جدول أسعار العقار الاقتصادي محينا دوريا

✓ اعداد تقارير ظرفية

## 2- مهام تجارية:

### ■ الوساطة العقارية :

الوصل بين مالكي العقارات والمستثمرين الباحثين عن وعاء عقاري،

### ■ الترقية العقارية:

تهيئة الاراضي المخصصة للنشاط الصناعي وانجاز بنايات للاستعمال الصناعي والخدمات

## 2. الهيكل التنظيمي:

بغية اتمام الصلاحيات المسطرة للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، دعمت هذه الاخيرة بأجهزة مركزية المتمثلة

في مجلس الادارة والمدير العام التي تسمح بتسيير وتنظيم الوكالة، يتم إدارة الوكالة، من قبل مجلس إدارة مكون من :

- ممثل وزير الصناعة: الرئيس

- ممثل الوزير المكلف بالجماعات المحلية

- ممثل الوزير المكلف بالمالية - المدير العام للخزينة

- ممثل الوزير المكلف بالمالية - المدير العام للأموال الوطنية

- ممثل الوزير المكلف بالعمران

- ممثل الوزير المكلف بالسياحة والصناعات التقليدية

- ممثل الوزير المكلف بالنقل

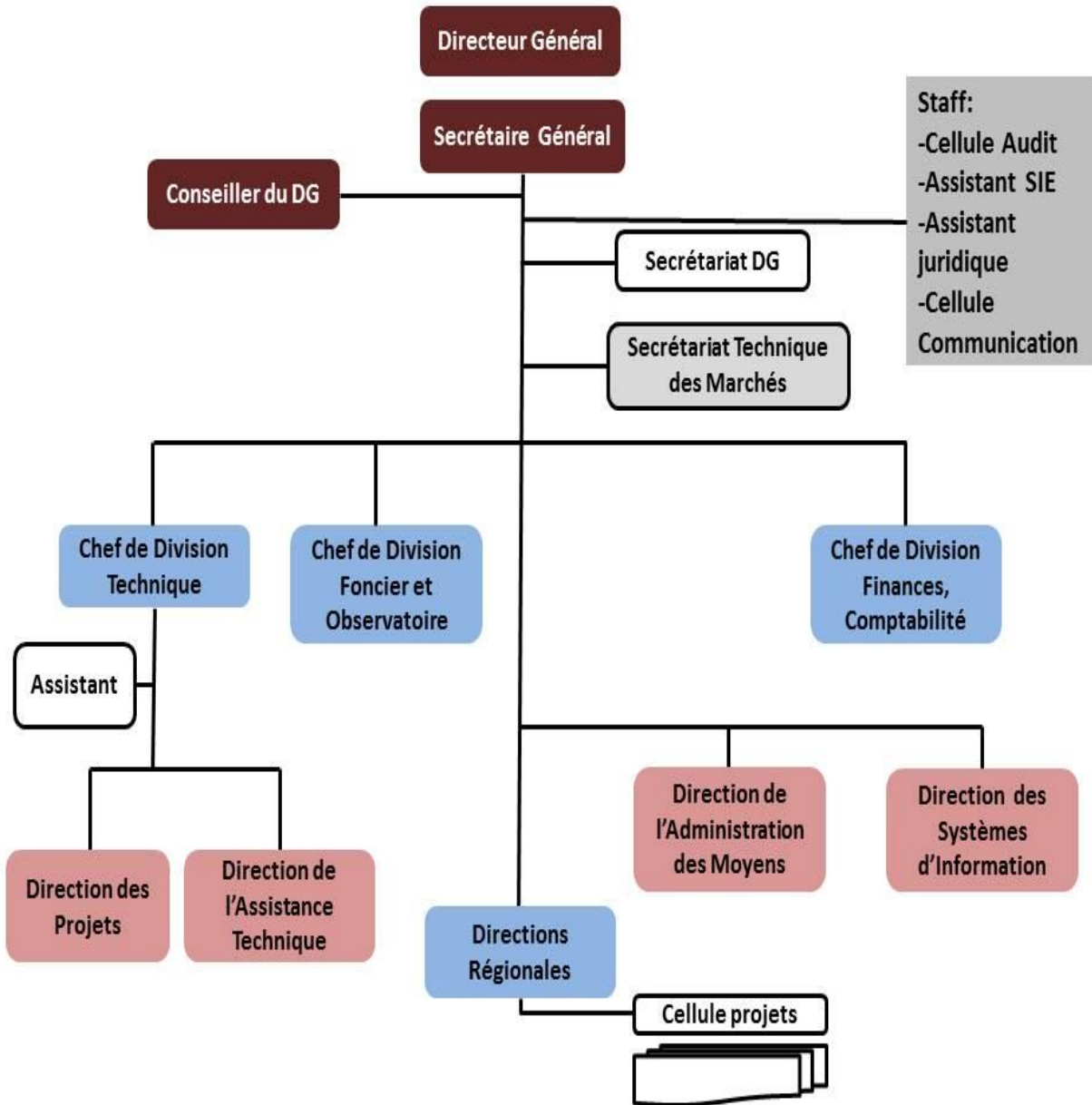
- ممثل الوزير المكلف بالطاقة

- ممثل الوزير المكلف بالزراعة

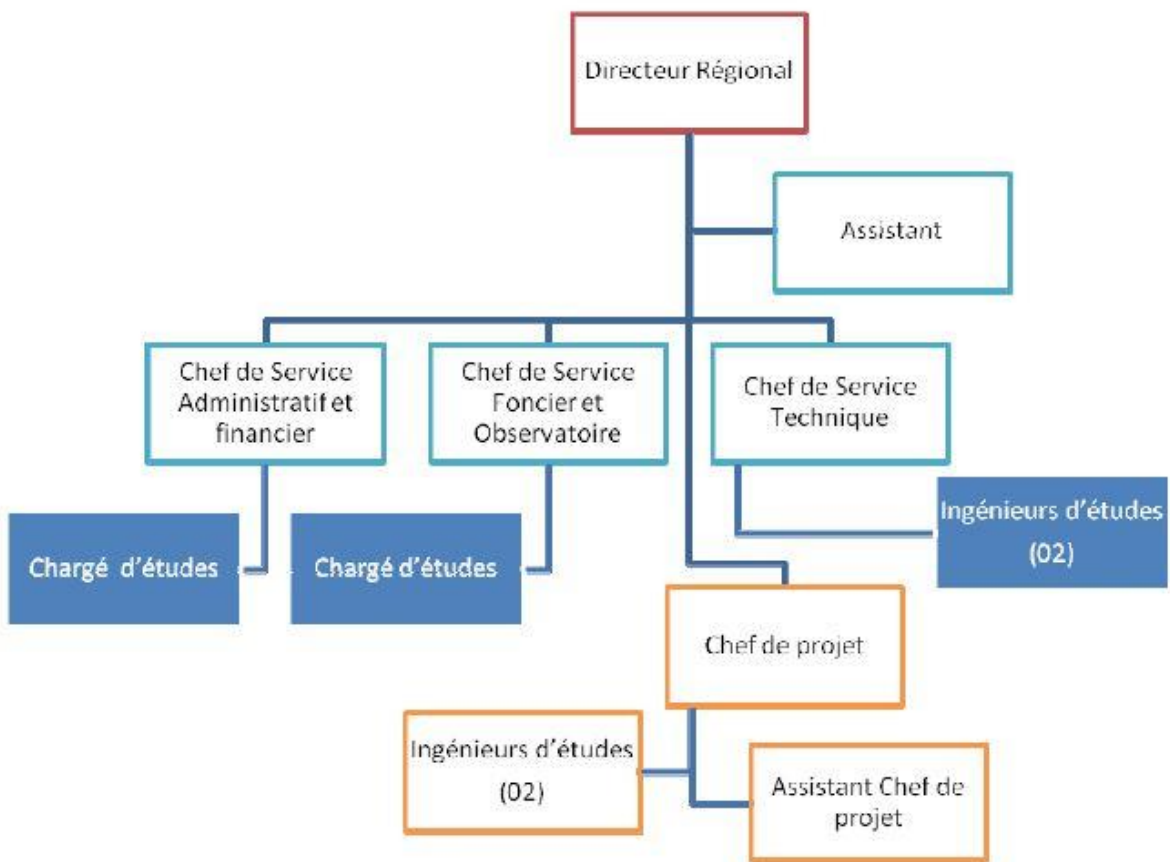
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة

- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة

للوكالة مديرية عامة تتولى مهمة القيادة الاستراتيجية لأنشطة ومشاريع الوكالة مقرها الجزائر العاصمة تتركز على ثلاث أقسام وأربع مديريات وطاقم مساعد للمدير العام مكون من أربع مستشارين وأمانة عامة تقوم بمهمة التنسيق بين مختلف الهياكل المركزية



والهيكل اللامركزي للوكالة المتمثل في المديريات الجهوية التي تساهم في الاداء المرن والوظيفي للوكالة تسند اليها مهام التسيير العملياتي لأنشطة الوكالة على المستوى المحلي، يسير المديرية الجهوية مدير جهوي وطاقم مكون من مساعد وثلاث مصالح وخليّة مشروع



حيث لكل مديرية جهوية عدة ولايات تتبعها ، من بين المديريات الجهوية توجد المديرية الجهوية أدرار التي هي محل دراستنا والتي تتبع لها الولايات التالية : برج باجي مختار، أدرار، تميمون، بني عباس، بشار وتندوف

## المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية للمؤسسة

### 1- امكانيات الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري

على الرغم من كل الجهود التي بذلت الى حد الان من حيث تطهير الاقتصاد، وتحقيق استثمارات جديدة في مجال الانتاج مع اعادة توزيع الانشطة الصناعية، فان الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري اتخذت اجراءات هامة استطاعت من خلالها تقديم حلول لإشكالية الحصول على العقار الصناعي ، تمثلت على وجه التحديد في اقتراح استراتيجيات للحد من الضغط الدائم على العقار وهذا بالارتكاز على الامكانيات التالية:

- وضع بنك معلومات للتصفح العام المتضمن العروض العقارية على المستوى الوطني وضمان التحديث المستمر له

- انشاء مرصد عقاري اقتصادي عن طريق :

✓ جدول أسعار العقار الاقتصادي ويتم تحديثها كل ستة اشهر

✓ اعداد تقارير وفق تغيرات السوق العقارية كل ستة اشهر

✓ اعداد دراسات خاصة في هذا المجال

- اعلام سلطة القرار بكل معلومة متعلقة بالعرض والطلب العقاري واتجاهات السوق وافاقه المستقبلية

- التسيير بموجب اتفاقية ولحساب المالك مهما يكن النظام الاساسي القانوني للممتلكات العقارية

المبنية وغير المبنية

- اقتناء الوكالة املاك عقارية مبنية وغير مبنية لإعادة بيعها او منحها بالامتياز بعد تجميعها وتجزئتها

وتهيئتها لصالح اصحاب مشاريع ذات طابع صناعي بحث

- ترقية وتسويق الحافطة العقارية للوكالة والتي تتكون من:
  - ✓ الاصول الفائضة للمؤسسات العمومية الاقتصادية
  - ✓ اراضي غير مستغلة او لا غاية لها
  - ✓ اراضي مستعملة خارج الغرض الاجتماعي
  - ✓ اراضي مستقلة او منفصلة عن المجاميع الاكثر اتساعا للمؤسسات العمومية الاقتصادية والتي تعتبر غير ضرورية للنشاط
  - ✓ الاراضي التي غيرت النظام الاساسي القانوني وتعتبر خارج النشاط للمؤسسات العمومية الاقتصادية
  - ✓ الاراضي المطروحة في السوق من قبل المؤسسات العمومية الاقتصادية
  - ✓ الاصول المتبقية (عقارات ومباني) الدائبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية
  - ✓ الاراضي غير المخصصة او غير المستعملة الواقعة في المناطق الصناعية
- تخصيص ميزانية وقرض طويل المدى من المجلس الوطني للاستثمار من اجل انجاز 50 منطقة صناعية
- اصدار كل ثلاث اشهر مجلة دورية بخصوص العقار الاقتصادي

## 2- الأهداف

تم استحداث الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بهدف تحقيق جملة من الاهداف تنسجم تماما مع اهداف مخططات التنمية الاقتصادية وهي:

- استدامة الاقليم
- اعادة توازن الاقاليم
- جاذبية وتنافسية الاقاليم
- الانصاف الاجتماعي والاقليمي
- ومنها تنبثق اهداف نذكر منها :
- تخفيف العبء على مديرية املاك الدولة
- ملاحظة العقار الصناعي
- تقديم كافة المعلومات للهيئة صاحبة القرار المختصة محليا
- المساهمة في ابراز السوق العقارية المتوفرة ذات الطابع الاقتصادي
- تهيئة المناطق الصناعية ومناطق النشاطات والمناطق المخصصة للنشاط الاقتصادي
- تسيير المناطق والفضاءات المذكورة اعلاه
- منع احتكار العقار الصناعي
- اقتراح تصور جديد للمنطقة الصناعية من خلال اللجوء الى الطاقة المتجددة وتثمين مختلف النفايات المنتجة في الموقع ذاته
- القضاء على المضاربة وعلى الوسطاء والممارسات التي ساهمت في ارتفاع اسعار العقار وصعوبة الاستثمار

### المبحث الثالث : الاهداف التي تسعى المؤسسة لتجسيدها ومدى تحقيقها ميدانيا

مرت الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بمرحلتين:

- المرحلة الاولى (من 2008 الى 2011) : وفي هذه المرحلة كان لدى الوكالة اتفاقية تسيير لحساب أملاك الدولة في اطار الوساطة العقارية تم بموجبها استلام الوكالة لعدة أصول عقارية متبقية تابعة للمؤسسات العمومية المحلة واصول عقارية فائضة تابعة للمؤسسات العمومية الاقتصادية من أجل منحها بالامتياز في اطار الاستثمار بواسطة المزاد العلني مع استفادة الوكالة من مبلغ الاتاوة التجارية السنوية لمدة السنتين المتتاليتين الاولى، كان حصة المديرية الجهوية بأدرار استلامها ل 13 اصلا عقاريا من اجل تسويقه موزعين على كل من ولايات أدرار، بشار وتندوف.
- المرحلة الثانية (من منتصف سنة 2011 الى يومنا هذا) : وفي هذه المرحلة أوكل المجلس الوطني للاستثمار للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري في اطار الترقية العقارية مهمة انجاز برنامج 50 منطقة صناعية من الجيل الجديد موزعة عبر التراب الوطني ويندرج هذا البرنامج في اطار تطبيق قرارات مجلس الوزراء المنعقد في 22 فيفري 2011 ، حيث تم تعديل القانون الاساسي للوكالة بالمرسوم التنفيذي رقم 12-126 المؤرخ في 19 مارس 2012 ، وقد كلفت المديرية الجهوية أدرار بمهمة انجاز المنطقة الصناعية الجديدة بشار بمساحة تقدر بـ 187 هكتار ، وكذا انجاز المنطقة الصناعية الجديدة بأدرار بمساحة تقدر بـ 214 هكتار

• الاهداف المحققة على مستوى المديرية الجهوية أدرار

- في المرحلة الأولى:

✓ تم المنح بالامتياز في اطار الاستثمار بموجب قرار وزير الصناعة وترقية الاستثمارات وبواسطة المزاد العلني للأصل العقاري المتبقي ECOTEX سابقا والواقع بمنطقة النشاطات الرئيسية بأدرار وهذا لفائدة شركة تمسقلوت من أجل انجاز مشروع الانابيب البلاستيكية

✓ تم المنح بالامتياز في اطار الاستثمار بموجب قرار وزير الصناعة وترقية الاستثمارات وبواسطة المزاد العلني للأصل العقاري المتبقي EDIPAL سابقا والواقع بمنطقة النشاطات تيميمون وهذا لفائدة شركة لوطو سليمان من اجل انجاز مشروع قوالب الاسمنت المقعرة

✓ تم المنح بالامتياز في اطار الاستثمار بموجب قرار وزير الصناعة وترقية الاستثمارات وبواسطة المزاد العلني للأصل العقاري المتبقي EDIPAL سابقا والواقع بمنطقة النشاطات رقان وهذا لفائدة شركة بيان البرهان من اجل انجاز مشروع قوالب الاسمنت المقعرة

✓ تم المنح بالامتياز في اطار الاستثمار بموجب قرار وزير الصناعة وترقية الاستثمارات وبواسطة المزاد العلني للأصل العقاري المتبقي GBA سابقا والواقع بمدينة بني عباس وهذا لفائدة شركة خزف الجزائر من اجل انجاز مشروع معالجة المواد المعدنية الصناعية

✓ تم المنح بالامتياز في اطار الاستثمار بموجب قرار وزير الصناعة وترقية الاستثمارات وبواسطة المزاد العلني للأصل العقاري المتبقي SOCOP سابقا والواقع بالمنطقة الصناعية القديمة ببشار وهذا لفائدة شركة ش ذ م م بيكلوكس من اجل انجاز مشروع التحويل والتبريد والتغليف للأغذية الزراعية

✓ تم المنح بالامتياز في اطار الاستثمار بموجب قرار وزير الصناعة وترقية الاستثمارات وبواسطة المزاد العلني

للأصل العقاري المتبقي EDIMEL سابقا والواقع بالمنطقة الصناعية القديمة ببشار وهذا لفائدة شركة

براهيمي مصطفى من اجل انجاز مشروع تعبئة قارورات الغاز

- في المرحلة الثانية:

في اطار تهيئة المنطقة الصناعية الجديدة ببشار تم ما يلي :

✓ انجاز دراسة جيوتقنية

✓ انجاز دراسة التأثير على البيئة

✓ انجاز الدراسة الاولى

✓ اصدار رخصة تجزئة المنطقة الصناعية الجديدة بمدينة بشار

✓ توتيد وتحديد معالم المشاريع الاستثمارية الموجهة لهذه المنطقة

✓ انجاز مخطط تجزئة للمنطقة الصناعية الجديدة ببشار

في اطار تهيئة المنطقة الصناعية الجديدة بأدرار تحقق ما يلي :

✓ انجاز دراسة جيوتقنية

✓ انجاز دراسة التأثير على البيئة

✓ انجاز الدراسة الاولى

✓ اصدار رخصة تجزئة المنطقة الصناعية الجديدة بأدرار

✓ توتيد وتحديد معالم المشاريع الاستثمارية الموجهة لهذه المنطقة

✓ انجاز مخطط تجزئة للمنطقة الصناعية الجديدة

✓ تكوين الملف التنفيذي للمنطقة الصناعية والذي يتكون من مخططات قابلة للتنفيذ على الارضية

## الاهداف غير المحققة :

المرحلة الأولى: تقرر في قانون المالية التكميلي لسنة 2011 الغاء منح الامتياز بواسطة المزاد العلني على الاملاك الخاصة للدولة، وتم تعويضه بمنح الامتياز بالتراضي على جميع الاملاك العقارية الخاصة بالدولة وحصريا من طرف والي الولاية عبر اللجنة الولائية المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمار وضبط العقار CALPIREF تم على اثرها الغاء اتفاقية التسيير لصالح الدولة الممضاة بين مصالح املاك الدولة والوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري لتقوم بعدها هذه الاخيرة بإرجاع جميع الاصول العقارية المتبقية والفائضة (والتي لم يتم منحها بعد بالامتياز) الى مديريات املاك الدولة الولائية،

من ماي 2009 الى منتصف سنة 2011 تمت في هذه الفترة عدة عمليات مزاد علني من طرف المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بأدرار (ثلاث عمليات بولاية أدرار) 30 مارس 2010، 29 نوفمبر 2010 و 13 فيفري 2011 ، وعملية مزاد واحدة بولاية بشار بتاريخ 25 نوفمبر 2010 ، انجر عنهم عقود امتياز لمشاريع استثمارية اغلبها لم يتم تجسيدها على ارض الواقع.

المشاريع التي لم تتحقق وهي:

1. مشروع شركة بيان البرهان الحائزة على الاصل العقاري بمنطقة النشاطات رقان EDIPAL سابقا
2. مشروع شركة لوطو سليمان الحائزة على الاصل العقاري بمنطقة النشاطات تيميمون EDIPAL سابقا
3. مشروع شركة خرف الجزائر الحائزة على الاصل العقاري ببني عباس GBA سابقا
4. مشروع شركة بيكلوكس الحائزة على الاصل العقاري بالمنطقة الصناعية القديمة بشار SOCOP سابقا

- كذلك بالنسبة للإتاوات السنوية الايجارية فقد تحصلت المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بأدرار على جميع الاتاوات المتعلقة بسنة الايجار الاولى، الا انها تلقت صعوبات في تحصيل اتاوة السنة الايجارية الثانية مع ادارة املاك الدولة والمستثمرين الحائزين على هذه العقارات ، منها من لم يكتمل تسديده الى الان

وبالنسبة للمرحلة الثانية من منتصف سنة 2011 الى يومنا هذا ، وبعد انطلاق اشغال التهيئة بالحظائر الصناعية على مستوى الوطن ابتداء بالدراسات التقنية وانتهاء بعمليات الانجاز حيث تخطت معظم الحظائر الصناعية الخمسون على مستوى الوطن مرحلة الدراسات التقنية ودخلت ستة حظائر صناعية منها مرحلة الانجاز وهي : الحظيرة الصناعية الاربعطاش بولاية بومرداس، الحظيرة الصناعية ولاد بن دامو بولاية تلمسان، الحظيرة الصناعية القصر بولاية بجاية، الحظيرة الصناعية واد نشو بولاية غرداية، الحظيرة الصناعية قصر البخاري بولاية المدية

فلقد قررت الحكومة في شهر سبتمبر 2017 تحويل مشروع انجاز 44 حظيرة صناعية من الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري لولاية الجمهورية لاستكمال انجازها من طرفهم، من بينهم الحظيرة الصناعية بأدرار والحظيرة الصناعية ببشار والتابعتين للمديرية الجهوية للوكالة بأدرار حيث تم تحويلهم الى مصالح ولاية أدرار ومصالح ولاية بشار في شهر ديسمبر 2017، والابقاء على الحظائر الصناعية الستة المذكورة أعلاه التابعة لمديريات جهوية أخرى والتي دخلت حيز اشغال البناء والانجاز

لذلك فهناك عدة اهداف لم تتحقق على مستوى المديرية الجهوية بأدرار نذكر منها :

1. الغاء الوكالة الممضاة بين المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بأدرار ومديرتي املاك الدولة بولايتي أدرار وبشار والتي بموجبها تسلمت المديرية الجهوية للوكالة بأدرار ارضيتين من اجل القيام بتهيئتهما وانجاز مشروع الحظيرة الصناعية بأدرار ومشروع الحظيرة الصناعية ببشار

2. الغاء هذه الوكالة أدى الى توقف اشغال انجاز مشروع المنطقة الصناعية الجديدة بأدرار والمنطقة الصناعية

الجديدة بشار

3. توقف مهمة تسيير الحظيرتين الصناعيتين من طرف المديرية الجهوية بأدرار وتحويل ملفات الحظيرتين الى كل

من ولاية أدرار وولاية بشار

4. عدم تجسيد نظرة الوكالة في تهيئة المناطق الصناعية الجديدة بمعايير دولية

5. عدم توفير المرافق العمومية (مكتب بريد، بنك، حضانة، مكتب حماية مدنية، ...الخ) التي كانت تسعى

الوكالة بتواجدهم داخل كل حظيرة صناعية

6. انسحاب الوكالة تدريجيا من المشهد الاقتصادي العمومي الراعي والداعم للاستثمار والعقار الصناعي

### المبحث الثالث : التحديات التي تواجه الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري

#### المطلب الاول : التحديات التي واجهتها سابقا

تلقت الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري عدة صعوبات وتحديات واجهتها خلال المراحل التي مرت بها ونخص بالذكر هنا المديرية الجهوية للوكالة بأردار

بالنسبة للمرحلة الاولى (مرحلة الوساطة العقارية من 2009 الى غاية منتصف 2011) :

في تلك الفترة وبموجب الاتفاقية الموقعة بين المديرية العامة للأملاك الوطنية والمديرية العامة للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري والتي تقضي باستلام الوكالة على مستوى مديرياتها الجهوية عدة عقارات واصول متبقية وفائضة قصد تسييرها وعرضها للاستثمار، فلقد تلقت المديرية الجهوية بأردار صعوبات في استلام وتسيير هذه الاصول العقارية بدءا بمجرد الاصول العقارية والتي كانت محل استغلال بأشكال غير قانونية وملتوية من طرف بعض الهيئات العمومية والخاصة شكلت عائقا في تسريع وتيرة استلامها من طرف المديرية الجهوية بأردار وانتقالا الى استكمال ملفات هذه الاصول العقارية ونفض الغبار عنها وتهيئتها لاستقبال مشاريع استثمارية عليها، حيث تم تسجيل تداخلات في تسيير هذه الاصول بين الوكالة ومديرية املاك الدولة المالكة لهذه الاصول العقارية في عدة امور نذكر منها :

- مشاركة املاك الدولة في اعداد بنود دفاتر الشروط المحددة لطبيعة الانشطة الاستثمارية التي ستقام على هذه الاصول العقارية والمصادقة عليها من طرفها مما يؤدي الى تعارض بين الوكالة واملاك الدولة
- تحديد السعر الافتتاحي للمزاد من طرف مديريات املاك الدولة والذي غالبا يكون مرتفعا مما يؤدي الى تراجع عدد المشاركين في المزاد
- تحديد زمان ومكان المزاد من طرف املاك الدولة وتروؤس مديريها لجنة المزاد

- المصادقة على البطاقة التقنية للمشروع الاستثماري من طرف مديرية املاك الدولة والتي تم إعدادها بواسطة المستثمر على مستوى المديرية الجهوية للوكالة
- يتم تسديد المبلغ النهائي للمزاد على مستوى مفتشيات أملاك الدولة المختصة اقليميا مما يؤدي الى صعوبة وبطء واحيانا انعدام تحصيل الوكالة لمستحقاتها المالية والمتمثلة في الاتاوة التجارية للسنة الاولى والسنة الثانية
- صعوبة متابعة انجاز المشاريع الاستثمارية المصرح بها في عقود الامتياز نظرا لغياب سلطة الوكالة على المستثمرين الحائزين على الاصول العقارية في اطار الاستثمار وغموض النصوص القانونية المتعلقة بهذا الشأن
- مركزية القرار عند الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري مما يؤدي الى تلقي المديرية الجهوية لصعوبات في التعامل والتجاوب مع بيئة نشاطها على المستوى المحلي
- محدودية سلطة المدير الجهوي للوكالة

وبالنسبة للمرحلة الثانية (من منتصف 2011 الى يومنا هذا)

- خلال هذه المرحلة والتي تم فيها اسناد للمديرية الجهوية للوكالة بأدوار مهمة انجاز منطقتين صناعيتين جديديتين الحظيرة الصناعية بأدوار والحظيرة الصناعية بشار حيث تمثلت التحديات التي واجهتها في ما يلي:
- صعوبة اختيار الارضية المناسبة من حيث الموقع والمكان ومن حيث الطبيعة القانونية للأرض
  - تغيير مكاتب الدراسات ومركزية القرار
  - مركزية التمويل من طرف الصندوق الوطني للاستثمار
  - عدم الحرية في التعاقد مع مكاتب الدراسات

- صعوبة التنسيق والاجتماع بين المديرية الجهوية ومكتب الدراسات نظرا لبعدها المسافة حيث تم تحديد مكتب الدراسات بالبلدية لإنجاز الدراسات المتعلقة بالحظيرة الصناعية أدرار
- وكذلك نفس الشيء بالنسبة لدراسة التأثير على البيئة تم توكيل مهمتها الى الوكالة الوطنية لتهيئة الاقليم بالجزائر العاصمة
- بطء رفع التحفظات المسجلة من طرف المديرية التنفيذية المحلية نظرا لبعدها المسافة بين المديرية الجهوية ومكتب الدراسات
- تلقي عراقيل من طرف المديرية التنفيذية المحلية من ناحية معالجة الملف
- عدم احترام الآجال
- تعتبر الدراسات المتعلقة بإنجاز الحظيرتين الصناعيتين بأدرار وبشار دراسة حديثة
- دفتر شروط يحتوي على امور جديدة ذات معايير دولية
- طول مدة السداد
- تم الغاء عروض صفقة الانجاز الاولى للحظيرتين الصناعيتين من طرف الحكومة والمتمثلة في اختيار احسن عرض وبمشاركة شركات دولية
- تم الغاء عروض صفقة الانجاز الثانية للحظيرتين الصناعيتين من طرف الحكومة والمتمثلة في اختيار شركات انجاز وطنية وبالتراضي

## المطلب الثاني : التحديات التي تواجهها حاليا

نذكر منها ما يلي :

- تغيير قانون الاستثمار
- مشروع تغيير قانون منح العقار الاقتصادي
- محاولة بقاء الوكالة فعالة وإيجاد حلول
- انعدام الموارد المالية نظرا لتوقف صندوق الاستثمار عن التمويل بعد تحويل انجاز الحظائر الى الولاية
- عدم وجود بديل
- عدم تحصيل الاتاوات المستحقة للسنة الثانية لدى مديريات املاك الدولة
- مشروع دمج الوكالة مع شركة ديفانديس للمناطق الصناعية لتشكيل وكالة وطنية للعقار الصناعي

## خاتمة

من خلال البحث والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا فيه ، على ضوء مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع الذي يشمل على دراسة نظرية وتطبيقية ، والذي يوضع الادارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الادارة بالأهداف من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر للحفاظ على سمعتها وعماها وزيادة حصتها السوقية باعتبار الادارة الاستراتيجية منظمة ومتكاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك بتطبيق عدة أساليب منها أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يهدف الى تفعيل فرق العمل من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار .

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الادارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الادارة بالأهداف بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري المديرية الجهوية ادرار من خلال مدى تطبيق المؤسسة للإدارة الاستراتيجية واسلوبها الادارة بالأهداف والوصول الى نتائج تؤيد او تنفي الفرضيات في بداية الدراسة.

## النتائج:

- 1- الادارة الاستراتيجية منظمة متكاملة لإتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري .
- 2- من خلال الادارة الاستراتيجية تمنح الوكالة درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية
- 3- للإدارة الاستراتيجية دور كبير في مستقبل المديرية الجهوية بأدرار من خلال رسم الخطط المستقبلية وتحديد رسالة وأهداف المؤسسة
- 4- تلعب الادارة الاستراتيجية دور كبير في متابعة وتقييم الاستراتيجيات بالنسبة للمديرية.
- 5- الادارة الاستراتيجية لها الاثر الايجابي لتحقيق التطور في المديرية الجهوية
- 6- أن تطبيق الادارة الاستراتيجية في المديرية الجهوية أدرار يؤدي الى تحسين الاداء والذي يتسم بالكفاءة والفعالية
- 7- يساهم المرؤوسون في صياغة الاهداف الفرعية والمرتبطة بالأهداف العامة للمديرية الجهوية بأدرار
- 8- الاهداف التي تتبناها المديرية المركزية واقعية وقابلة للتنفيذ
- 9- يوجد ضعف نسبي في مشاركة المرؤوسين في تحديد الاهداف
- 10- التدخل في تسيير الاصول العقارية والمالية يؤثر على اهداف المديرية الجهوية أدرار

## قائمة المراجع:

### الكتب

1. مجد الصقور، د/ رعد الصرن ، الادارة الاستراتيجية ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018 ، ص 11
2. ربحي عبدالقادر الجديلي ، ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية لمؤلفه سعد غالب ياسين ، دار اليازوري للنشر ، ط1، عمان، 1998، ص3
3. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 15
4. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص 17
5. ليلي سعد هاشم الهاشم، الادرة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، كلية الإدارة والاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005 المملكة العربية السعودية، ص 14

### المذكرات

6. الأمين مواهب احمد سليمان محمد، اثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2017، ص 14
7. دفة يونس ، دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، مذكر ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص4
8. زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل ماستر اكاديمي ، إدارة الاعمال جامعة ام البواقي ، 2014/2015 ص20
9. صونية كلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 40
10. عبد الحليم يطو، مبادئ الإدارة بالأهداف ودورها في تجسيد الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية ، مذكرة تخرج لنيل ماستر ، 2019/2020 ص 22
11. قلمامن منى، دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة، مذكرة ماستر التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 4
12. محمد مبارك محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص

13. محمد مبارك محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة تخرج لنيل ماجيستر إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط كلية الاعمال ص 28 29

#### المجلات

14. بلوم السعيد، زردومي أحمد، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية عدد 49 جوان 2018 المجلد ب، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، ص 332
15. بهجة بن دحمان، و كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة معارف، المجلد 16 العدد 2، ديسمبر 2021، ص 351
16. بو عيني سميحة، نظام المعلومات ركيزة اساسية في الادارة الاستراتيجية للمنظمة حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09 العدد 01 مارس 2021، ص 326
17. عبد الله عبد العال عبد الله، 2021، اثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، مجلة العلمية *JCES* 20/12، كلية التجارة، مصر، ص 615
18. عدنان أمينة، الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 03، ص 45
19. فاطمة الزهراء بوطورة، نوفل سمايلي، تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقات الاداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية المجلد 08 العدد 02 (2020)، ص 462
20. مبروكة عبد الله الخفيفي، و فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين في منظمات الاعمال الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 2، العدد 2/06/2020، ص 14
21. محمد محمد السيد الطوخي، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد 106 العدد 2، 2019، ص 1193
22. هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي مكونات ونماذج وابعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية مجلد 7 العدد 3، جامعة الجلفة، 2008، ص 47
23. يعقوب أسماء، التمييز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف دراسة حالة مؤسسة اوريدو بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6- العدد 2، ديسمبر 2020، ص 442

#### المواقع

24. موقع على الإنترنت، تم الاطلاع 2023/03/22، ص 5، على الموقع

[www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الادارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الادارة بالأهداف ، عن طريق تطبيق الادارة الاستراتيجية والادارة بالأهداف في المديرية الجهوية للوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بأدرار ولتحقيق أغراض الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية ، من خلالهما تم جمع معلومات وتحليلها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نستخلص منها، أن تطبيق الادارة الاستراتيجية في الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري مجسد الى حد مقبول، من خلال استراتيجيات التخصيص والمتابعة والتقييم لمنح العقار الصناعي، لكن دون تحقيق الاهداف المرجوة بغض النظر على بعضها والتي جسدت على الامر الواقع من سنة 2009 الى أوت 2011 من خلال التحديات التي واجهتها .

## Résumé:

Cette étude vise à identifier la gestion stratégique comme point d'entrée pour réaliser la gestion par objectifs, en appliquant la gestion stratégique et la gestion par objectifs à l'Agence Nationale d'intermédiation et de Régulation Foncière ANIREF, Direction Régionale d'Adrar.

L'application du pilotage stratégique au sein de l'ANIREF s'incarne dans une mesure acceptable, à travers les stratégies des allocations, de suivi et d'évaluation d'octroi en foncier industriel, mais sans atteindre les objectifs recherchés, quels que soient certains d'entre eux, qui se sont concrétisés de 2009 à août 2011 à travers les défis auxquels il a été confronté