

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلبج - البليدة -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة و المنافسة  
سنة أولى ماجستير ، تخصص تسويق

الموضوع :

## التنفيذ الإستراتيجي

أستاذ المقياس

إعداد الطالب:

الأستاذ : علي عبد الله

\*\*\*\*\*

السنة الجامعية 2005/2004

# خطة البحث

## مقدمة :

المبحث الأول : أساسيات في تنفيذ الاستراتيجية

المطلب الأول : مفهوم تنفيذ الاستراتيجية .

المطلب الثاني : العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها و الفرق بينهما

المطلب الثالث : موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : متطلبات تنفيذ الإستراتيجية

المطلب الأول : الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية .

المطلب الثاني : تهيئة القضايا الإستراتيجية العامة ..

المطلب الثالث: تهيئة القضايا الإستراتيجية الخاصة .

المبحث الثالث : تحديد الأهداف ، رسم السياسات ، و تخصيص الموارد.

المطلب الأول : تحديد الأهداف .

المطلب الثاني : رسم السياسات .

المطلب الثالث : تخصيص الموارد

الخاتمة

## المقدمة

كنا تطرقنا فيما مضى إلى الإستراتيجية و عرفنا بأنها فن بناء مزايا تنافسية و إدارة و تسيير المؤسسة وفق رؤية بعيدة المدى لتحقيق أهداف ، و عرفنا كذلك أن لها عدة مستويات منها الإستراتيجية العامة التي تمثل إتجاه المؤسسة العام ، يتم صياغتها على مستوى الإدارة العامة ، و كذا إستراتيجية وحدات الأعمال و ذلك في حالة ما إن كان للمؤسسة عدة منتجات أو عدة أسواق ، بالإضافة إلى الإستراتيجية الوظيفية ، و كذا التشغيلية .

لكن أهم مرحلة يتم من خلالها ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى أرض الواقع هي مرحلة التنفيذ التي ستعمل على دراستها من خلال إيجاد إجابات للأسئلة التالية :

ما هو مفهوم تنفيذ الإستراتيجية ؟ و ما هي الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ؟

## المبحث الأول : أساسيات في تنفيذ الإستراتيجية

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم بعض المفاهيم الأساسية في تنفيذ الإستراتيجية التي

لا بد من إدراكها قبل التطرق إلى صلب الموضوع

### المطلب الأول : مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدة باحثين قال " DAVID " أنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة ، ابتداء من أعلى مستوياتها إلى أدناها ، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد ، لا بد من توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية و يتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري و أهداف المنظمة و جاء جونسون و جوش Johnson et Jauche ليقدم تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية ، أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط ، و تخصيص الموارد البشرية و المادية ، و نظم للأفراد و الحوافز ، و نظم المعلومات الإدارية و القيادة (1) و من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقدم مفهومنا لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنه تهيئة المنشأة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية ، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق و التكامل بين الوظائف و مختلف الوحدات التنظيمية ، و رسم الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية ، و كذا توفير هيكل إلزام ملائم .

### المطلب الثاني : العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها و الفرق بينهما

سنحاول من خلال هذا المطلب وصف العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها ، و كذا الفرق بينهما .  
أولا : العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها : إذا جئنا لعملية وصف العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها إتجاهان أحدهما يفصلهما تماما بينما الثاني يؤكد وجود العلاقة بينهما .

الإتجاه الأول : و هو إتجاه يؤكد العلاقة بين رسم الإستراتيجية و تنفيذها ، بشكل تكاملي حيث أنهما متداخلان متكاملان .

الإتجاه الثاني : و هو إتجاه يؤكد عدم وجود العلاقة بين رسم الإستراتيجية و تنفيذها (1) .

إلا أن ما يمكننا الإشارة إليه هو صعوبة الوصول إلى تأكيد الفصل بين رسم الإستراتيجية و تنفيذها ، فنجاح الإستراتيجية يبقى مرهونا بتكاملهما معا ، فنحن من خلال هذا الطرح نساند الإتجاه الأول .

ثانيا الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية و رسمها : (2)

لا يعني رسم الإستراتيجية أن المنظمة وصلت إلى ضمان نجاح عملية تنفيذها ، و ذلك بالنظر إلى الإختلاف التام بين الأنشطة المتعلقة برسم الإستراتيجية و تنفيذها و يمكن تلخيص بعض من هذه الإختلافات كمايلي من خلال الجدول أدناه .

تنفيذ الإستراتيجية	رسم الإستراتيجية
تنفيذ الإستراتيجية أمر بالغ التعقيد و الصعوبة .	- من حيث درجة الصعوبة ، فرسم الإستراتيجية أمر سهل .
تنفيذ افستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة .	- رسم الإستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا .
أما التنفيذ فهو يعتمد على وظائف تشغيلية بحتة .	- رسم الإستراتيجية عملية تتصف بالطابع الذهني .
عملية تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد .	- رسم الإستراتيجية يتطلب عملية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد أي عدد قليل .
تنفيذ الإستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز و إدارة الآخرين .	- يتطلب رسم الإستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم و إمكانية إجراء التكامل و التحليل .

(1) مرجع سابق ، د.فلاح حسن الحسيني ، ص 199

(2) د. نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي و العولمة ؟، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ص 297 .

المطلب الثالث :موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية.

يحتل تنفيذ الإستراتيجية موقعا هاما في الإدارة الإستراتيجية ، التي لا يتم بلوغها بمجرد تحديد المنشأة للكيفية التي سيتم من خلالها إنجاز الأهداف .

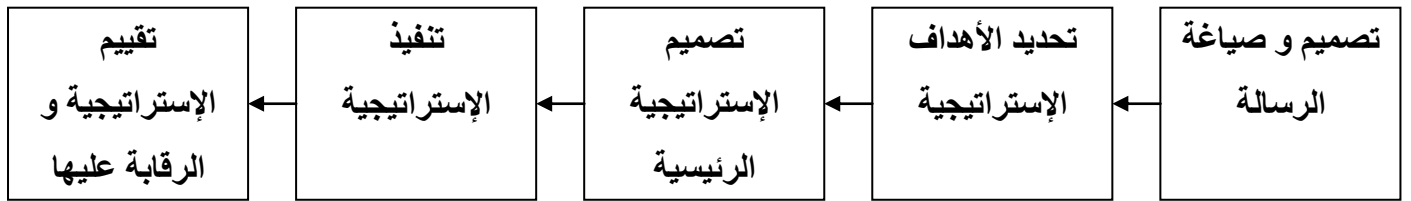
تنفيذ الإستراتيجية دالة في عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي ، و أساليب التنفيذ المتبعة و مدى توافر الموارد البشرية ، ففهم و إدراك متطلبات تنفيذ الإستراتيجية لا بد من الإجابة على عدة تساؤلات هي :

- هل الآليات و الهياكل مترابطة مع بعضها البعض بشكل يتناسب و الإستراتيجيات الموضوعة .

- هل تم توصيل الإستراتيجية بطريقة سليمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها .

- هل يساعد التحفيز و الأجور على تدعيم السلوك و الإنجاز بشكل ملائم .

و الشكل التالي يوضح موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية :



من خلال الشكل يتضح موقع تنفيذ الإستراتيجية بشكل جلي في الإدارة الإستراتيجية ، فهو يحتل موقعا ما قبل التقسيم و بعد تصميم و صياغة الرسالة ، تحديد الأهداف الإستراتيجية ، تصميم الإستراتيجية الرئيسية.

## المبحث الثاني : متطلبات تنفيذ الإستراتيجية .

### المطلب الأول : الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية :

هناك عدة إعتبارات من الواجب إتخاذها في الحساب قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية و هي الزمن ، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية ، حشد الجهود و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء ، سنتعرض لكل منها بنوع من التفصيل .

أولا : الزمن : يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا ، كما أن الشركة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية و ذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني و كذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت .

فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام و حرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر ، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الإحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجيع الإبتكار ، السرعة في التصرف و السرعة في الإستجابة و كل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في الشركة.

ثانيا : الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية : فإلتزام رؤساء الشركات و مساعديهم بعملية التخطيط

الإستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي و المعرفة بأهمية التخطيط

فإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة و عند الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء الشركة من خلال :

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي .
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين .
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة و المديرين و فريق التخطيط .

**ثالثا : حشد الجهود و تعبئة العاملين :** من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، و وضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة تجاه الخطة ، و يجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية و أن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية ، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي و كقوة دافعة للشركة .

**رابعا: وضع مستويات الأداء :** قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل الشركة و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الإنحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا ، و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح (1)

### المطلب الثاني تهيئة القضايا الإستراتيجية العامة

فعملية نقل الإستراتيجية من الوضع و الإعداد إلى التنفيذ يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة هي :

1/- خلق درجة عالية من التطابق بين الإختيار الإستراتيجي و بين الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية و ليست تبعية ، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير ، كما هو الخيار الإستراتيجي و ذلك لتحقيق أكبر قدر من التكامل بينهما .  
فقد تبنت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف .

2/- ثقافة المنظمة : هنا لابد من الإجابة على السؤال التالي : هل ثقافة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الإستراتيجيات التي تم إختيارها .



و كإجابة عن هذا السؤال في حالة نعم ، لا نجد أي إلتباس ، لكن الإشكال في حالة الإجابة بلا ، و ذلك لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة خصوصا إذا كان التغيير بشكل عميق ، فهو بمثابة الأمر الصعب إن لم يكن مستحيلا .

3/- القيادة و تحقيق الأغراض : هنا نجر إلى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة و مناخ التنفيذ ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي أهمية القيادة الفعالية في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها (1)

فعلى القائد أن يثق في أفكاره حتى يسهل عليه تحقيقها مع بذل شيء من الجهد و لا بد أن يراها مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي و مرئي ، كما عليه أن يتصف بحد أدنى من الإنسانية تجعله يكسب ود مرؤوسيه و مستوى عالي من الإحترام فهو قد يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الأفراد ، لكن ذلك لن يتسنى له دون تكلفة نفسية لهم ، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى إيذائهم نفسيا مما يسبب ظررا كبيرا للمنظمة .

كما يجب أن تكون نظرة القائد الفعال طويلة الأجل ، لكن هذا لا يعني تركيزه على تحقيق النتائج في الأجل الطويل ، بل عليه أن يحقق التوازن بين المستقبل و الحاضر ، و أن يكون القائد محل إعجاب و إلهام بالنسبة لأفراد المنظمة فيتأثرون به و بأفكاره و يحافظون عليها حتى في حال رحيله .

4/- إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة : إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم إختيارها من أفكار و خطط إلى واقع تنفيذي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة ، فمشاركة مديرو الإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم .

و السياسات تساعد في تحديد الوحدات المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ ، كما تساعد على تحديدها هو الذي ينبغي توقعه من الإستراتيجية ، فالسياسات الجيدة لا بد لها أن تقبل الشروط التالية :

- أن تغطي كل الجوانب الحيوية و الهامة للمنظمة .
- أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة .
- أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة .
- أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حاليا للمنظمة و المتوقعة في المستقبل (2).

### المطلب الثالث : تهيئة القضايا الخاصة

تهيئة القضايا الخاصة : إن القضايا العامة السابقة تهم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ و لكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة ، و التي تهم بعض المنظمات دون غيرها ، أهم هذه القضايا هي قضية تقديم افدارة العليا للتغيير المطلوب في توجيهات و أنشطة المنظمة و العمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير ، و كذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية و الخارجية سنتناول كل قضية على حدى .

أولا : قضية التغيير : تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها و أنشطتها ، و لقد قلنا من قبل أن معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير ، و إنما تفضل القيام بالتعديل البطيء و الذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة و من أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" و الذي يرى بأن تغيير لابد و أن يمر بثلاث مراحل أساسية و هي :

1 – مرحلة إذابة الثلوج

2 – مرحلة التغيير .

3 – مرحلة إعادة التثلج .

فالأولى يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أو السلوك المعمول به حاليا ، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة ، و لتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء و التي تظهر سواء في الأداء مثل إنخفاض معدل الربح ، أو تقلص حصة المنظمة في السوق ، فإستخدام تحليل الفجوة و الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية و بين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي و إستخدام إستراتيجيات جديدة .

أما الثانية : و التي هي مرحلة التغيير : حيث يكون موضوع هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب و التي يمكن إستخدامها وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ ، و هي مرحلة تتطلب وقتا طويلا نسبيا ، و هناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات و التي تساعد اقدارة في تدخلها التطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة .

و بالنسبة لعملية التثليج تعني من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من إلتزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها ، و قد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة (1) .

---

(1) د. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، 1999 ص 250

## المبحث الثالث : تحديد الأهداف رسم السياسات و تخصيص الموارد

### المطلب الأول : تحديد الأهداف

تحديد الأهداف في المدى قصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ أفستراتيجية ، فهو نشاط مركزي يشترك فيه كل المديرين في المنظمة ، كونه :

- يمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد .
- تعتبر المؤشر الأول لتقييم المديرين .
- يمكن إعتبارها كمقياس لدرجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

و لكن يجب و من الضروري التأكيد بأن الأهداف الفرعية تلقى القبول من قبل المديرين و أنها متناسقة مع الأهداف طويلة الأجل ، و أن تستند الأهداف الفرعية إلى الإستراتيجيات المطبقة ، و لضمان تحقيق ذلك فقد وجب على المديرين أن يقوموا بإشراك مرؤوسيهم في مراحل و عمليات وضع الأهداف الفرعية و بالتالي ضمان حد أعلى من الولاء لهذه الأهداف ، و ضمان إنسجامهم الإيجابي مع عملية تنفيذ الإستراتيجية .

و لكن ما ينبغي اشارة إله هو أن تكون الأهداف القصيرة الأجل قابلة للقياس ، متجانسة و معقولة مرفوقة بمكافئات و عقوبات (1).

كما يلزم توفر قدرة عالية للمنظمة لإدارة الصراعات التي تحدث ، و التي من أسبابها :

- المنافسة على الموارد النادرة و الخاصة بالتنظيم .
- وجود فارق في مستوى الإدراك للأهداف بين أفراد المنظمة .
- عدم فهم الرؤساء للأهداف الفرعية القصيرة الأجل .

و هناك العديد من السبل التي يمكن إعتمادها لتقليل آثار الصراع يمكن تقسيمها لثلاث مجموعات رئيسية هي :

- مواجهة الصراع هنا يتم تبادل الأدوار بين المجموعات المتصارعة ، مما يضمن إدراك وجهة نظر الطرف الآخر بشكل كبير ، ثم يتم العمل على حلها ، أو التقليل من حدة الصراع .

- حل الصراع : هنا يمكن القول أن لا خاسر و لا رابح من المتصارعين ، فإعتماد الحل

الوسط لفض النزاع أو إعتماد رأي الأغلبية .

تنفيذ الإستراتيجية \_\_\_\_\_ صفحة 10

- المجموعة الثالثة ترى أن العمل على تفادي حدوث الصراع ، و ذلك بتجاهل المشكلة

الخاصة بموقف الصراع و ذلك على الأقل أن ينتهي الصراع ذاتيا أو فصل الأفراد المشتركين في

الصراع ماديا .

### المطلب الثاني : رسم السياسات :

عملية رسم السياسات تأتي بعد تحديد الأهداف الفرعية قصيرة الأجل ، و تحديد الأسلوب الذي يتم من

خلاله تغطية هذه الأهداف ، و يكون تحديد هذا الأسلوب برسم السياسات التي من خلالها يتم وضع

القيود و مجال الممارسة الإدارية و صياغة السياسات بشكل مناسب يحتل دورا حيويا في تنفيذ

الإستراتيجية ، فإن للسياسات دور مساعد و دعم للتغيير في التوجه الإستراتيجي للمنظمة .

كما أنها ضرورية لحل و للتغلب على المشاكل المتكررة عند حدوثها حيث دورها الأساسي هو أن تكون

مرشدا لعملية تنفيذ الإستراتيجية و توضيح ما الذي يجب أدائه .

كما يمكن أن تكون السياسات بسيطة و سهلة الفهم ، أو أن تكون معقدة و صعبة الفهم ، مثل : من

المحتم أن يتم تمشيط المكونات و الأجزاء الخاصة بالمنتجات التي تنتج داخليا

فيتضح من كل هذا أن السياسات تمثل الأساليب التي يمكن أن تضمن التنفيذ التابع للإستراتيجية عن

طريق قيامها بتقسيم القرارات المنفذة لهذه الإستراتيجية ، و كمثال للسياسات الداعمة للإستراتيجية

(1) .

- التسويق : و ذلك بطرح السؤال " هل يتم إستخدام قنوات توزيع متعددة أم يتم إستخدام

التوزيع المكثف آخر .

- الإنتاج : هل سيتم إستخدام العمل الإضافي : و هل سيتم الإحتفاظ بمخزون أمان عالي ، أم

منخفض ؟ .



### المطلب الثالث : تخصيص الموارد

يعتبر فشل المنظمة في تحقيق الموارد الموافقة أكبر معوق للإدارة في تحقيق أهدافها ، فبعد تخصيص الموارد من الأنشطة اإدارية الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية الذي يقوم على مناطق العوامل السياسية أو الشخصية ، حيث يصبح من الصعوبة بما كان إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لم يتم تخصيص الموارد بشكل غير مناسب .

و هو ما يجعل الإدارة تفشل في إقناع العاملين بجدوى الإلتزام بالإستراتيجية .

- فتخصيص الموارد بنجاح إذا لم يتم ذلك طبقا للأولويات المحددة و المرتبطة بالأهداف الفرعية فتحديد هدف فرعي بزيادة نسبة إيرادات أحد الأقسام في العام المقبل ، بالضرورة يعتم زيادة معينة في الموارد التي ستخصص لهذا القسم (2).

و تصنف الموارد التي يمكن إعتماها في تحقيق الأهداف إلى موارد مالية ، و موارد مادية ، موارد بشرية و موارد تكنولوجية .

- الموارد المالية : و هي المتمثلة في الأموال السائلة ، الخصوم المتداولة و حقوق الملكية

- الموارد المادية : و هي تشمل العقارات المنقولة و الغير منقولة ، المخزونات المواد الخام

- الموارد البشرية : و تمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة .

- الموارد التكنولوجية : و تمثل كل المعارف و المهارات ، الأساليب و الأدوات التي يمكن

المنظمة من الإستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة .

- خطوات تخصيص الموارد .

أولا : تحديد جميع الموارد الموجودة و المتاحة للمنظمة .

ثانيا : تكوين مخزون بالموارد المتاحة على مستوى القطاعات الإدارية و الأقسام .

ثالثا : تطوير طلب تخصيص موارد بواسطة القطاعات الإدارية .

رابعا : مقارنة الطلبات الخاصة الحالية للموارد مع الأهداف الفرعية قصيرة الأجل .

## الخاتمة :

نستنتج من خلال بحثنا هذا ، مدى الصعوبة التي تميز عملية تنفيذ الإستراتيجية ، فإن تقول أنك ستفعل شيئا ما أسهل من مباشرة فعله ، كما أن إعداد الإستراتيجية بشكل جيد لا يضمن نجاح عملية التنفيذ .  
فينبغي أن يعكس الهيكل التنظيمي جوانب القوة في المنظمة و الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها و مراعاة أهمية تحقيق التنسيق و التكامل بين كافة الوحدات التنظيمية ، و تخصيص موارد عملية الرقابة و تقييم تنفيذ الإستراتيجية محورا لا بد من تناوله خصوصا لتحديد الفروقات و أسبابها .



## قائمة المرجع

- 1- د.فلاح حسن ، افدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر سنة 2000
- 2- د نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية ، مصر 1998
- 3- د أبو قحف عبد السلام ، افدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ، الجامعة الجديدة للنشر سنة ، 2002
- 4- د أحمد ماهر ، افدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 1999
- 5 – د إسماعيل محمد السيد افدارة افستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، 1999 .
- 6- د محمد عزت عبد الموجود ، التخطيط الإستراتيجي ( المؤسسات العامة ) زقاق البلاط لبنان 2003