تشخيص حواجز التنفيذ الاستراتيجي باستخدام نموذج (Beer & Reinstate) دراسة استطلاعية في مستشفى أزادي في كركوك

م.م.وسام خلف نجرس م.م.منصور سلمان علي م.م.علي فاضل علي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كركوك

المستخلص:

تناول البحث حواجز التنفيذ الاستراتيجي وأثاره التي تحول دون وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وإن دمج الإعمال سواءً أكانت مالية أو إدارية تُعد بوابة لصناعة المستقبل عن طريق إعداد معيار التوافقية بين الفرق الإدارية داخل المؤسسات من خلال التواصل المستمر، واستبعاد مبدأ المركزية واعتماد معيار الكفاءة، وقد هدفت الدراسة لمعرفة كيفية التنسيق الاستراتيجي التي تنطوي تحت شعار تحديد ورفع حواجز التنفيذ الاستراتيجي عن طريق كفاءة الإدارة داخلياً وطموحاتها مستقبلياً. كذلك اهتم ببيان قدرة المنظمة في تحديد حواجز التنفيذ الاستراتيجي وما هو دور الإدارات الوسطى في وضع وتحسين الإستراتيجية في المؤسسة المبحوثة. بالإضافة إلى بيان مدى قدرة المنظمة على رفع حواجز التنفيذ الاستراتيجي ووضع خطط مستقبلية لمشاركات الإدارات ألوسطى في اتخاذ القرارات. ، كما أن وجود فرق العمل الرئيسية يساعد على إمكانية دمج الاستراتيجيات سواءً من متخصصين أو مهنيين يمتلكون معنويات عالية، لكن ظهور المركزية حال دون تطبيق الاتصالات بين الإدارات مما خلق فجوة في عملية دمج الاستراتيجيات.كما قد تم اعتماد نموذج (Beer& Reinstate) لتشخيص حواجز التنفيذ الاستراتيجي.

الكلمات الافتتاحية : حواجز التنفيذ الاستراتيجي، المركزية ، الاتصالات

Diagnosis of strategic implementation barriers using a model of (Beer &Reinstate) An exploratory study at Azadi Hospital in Kirkuk

Wisam Khalf Nejres Mansoor Salman Ali Ali Fadhil Ali

Abstract :

The research tackled the barriers of strategic implementation and its effects that prevent the organization from achieving its objectives, the integration of business, whether financial or administrative, it is a gateway to the future industry by preparing the standard harmony among the administrative teams inside the institutions through continuous communication and exclude the principle of centralization and adopt the efficiency criterion. The study aimed to find out how to coordinate strategically under the slogan of identifying and raising the barriers of strategic implementation through the efficiency of management internally

and its aspirations in the future. It is also concentrate about the institution ability in determining the strategic implementation barriers and the role of the middle administrations in developing and improving the strategy in the institution that surveyed. In addition to the demonstrate the organization's ability to raise the strategic implementation barriers and to develop future plans for the participation of departments in the middle of decision-making. Also, there are many main forces teams that can help integrate strategies whether specialists or professionals with high morale. However, the emergence of centralization prevented the implementation of inter-departmental communications. It has been adopted the model of (Beer & Reinstate) to identify strategic implementation barriers.

Keywords: **Strategic implementation barriers, Communication, centralization**

المقدمة :

إن المنظمات اليوم تنشط في عالم تشابكت وتصاعدت فيه الكثير من التغييرات في مختلف مجالات الحياة، وكذلك تلاشت فيه قضايا التأكد مما يتطلب على هذه المنظمات إن تنتهج إستراتيجيات تتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية لكي تحقق الأهداف المرسومة، ويتم ذلك من خلال إجراء تغيرات على الصعيدين الوظيفي والتنظيمي.بالإضافة إلى إن الإدارة الإستراتيجية وظيفة مهمة جداً ، حيث تنظر إلى المؤسسة بشكل عام، وتفسر سبب نمو وتقدم بعض المؤسسات، بينما تضمحل مؤسسات أخرى. لذا تركز الإدارة الإستراتيجية عادة على ما يواجه الإفراد في الإدارة العليا من تحليل للمشكلات والفرص، وتتعلق قراراتها الإستراتيجية بما يحصل في المؤسسة مستقبلاً ولابد من التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، وللدور الذي تلعبه المحاسبة في اتخاذ القرارات الإدارية مما حتم أن تتواجد إستراتيجية تسير وفق اتجاهات واضحة ومفهومة من حيث التطوير المستمر للمعلومات المحاسبية ودمج استراتيجياتها مع الإستراتيجية الإدارية لخلق جانب تفاعلي بين الطرفين يكون شاملاً لكل أهداف المؤسسة لاسيما حصتها السوقية للحصول على ميزة تنافسية لائقة.

إن عملية التنفيذ الاستراتيجي تمثل الحد الفاصل بين عملية الصياغة وعملية الرقابة والتقويم ويرى الكثير من المنظرين أن لهذه المرحلة أهمية،باعتبارها ركناً أساسيا للمنهج الفكري الذي يناط بالإستراتيجية تحت تأثير توزيع الموارد واستخداماتها ومقدراتها والتنسيق بين أقسامها وما هي المتطلبات اللازمة للأنشطة التنظيمية وآلية أو ديناميكية العملية برمتها لتحديد التيار أو المؤشر الأفضل للأداء ليحدد توجهات المؤسسة نحو البديل الأفضل بغية الوصول إلى الهدف الأساسي، مما عزز ذلك على ان يكون هناك تفاعل بين المحاسبة والإدارة من حيث إستراتيجيتهما

بشكل عام للتمكن من إماطة العقبات التي ممكن أن تعيق سير تنفيذ تلك الاستراتيجيات، وانه لمن المهم والضروري التوصل إلى الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة لتحديد حواجز التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث :

لا توجد رؤيا واضحة للإستراتيجية المتبعة في غالبية المنظمات في عملية التخطيط مع الإدارة مما يضعف تنفيذ القرارات باعتبار الأمور المالية هي الأساس لسير عمل المنظمات مما يجعل ذلك حاجز يحيل دون تحقيق الأهداف حيث لابد للمنظمة ان تقوم باختيار إستراتيجية تتلائم مع أهدافها من اجل مواجه التغيرات والإخفاقات التي توثر على أداء المنظمة من ذلك يمكن طرح التساؤلات التالية.

١. هل تمتلك المنظمة المبحوثة القدرة على تحديد الإستراتيجية الامثل لتشخيص حواجز التنفيذ الإستراتيجي؟
٢. هل يوجد دور مؤثر للإدارة الوسطى في التخطيط للاستراتيجيات ؟

ثانيا : أهمية البحث :

١. توعية الإدارات بمعرفة اختيار وصياغة الإستراتيجية الملائمة للمنظمة لتحسين الأداء والحصول على نتائج مرضية.
٢. وضع أولوية للإدارة في التعرف على استراتيجيات الإدارات الوسطى خاصة المحاسبية منها.
٣. تفعيل برامج الاتصال والتواصل وتسهيل وصول أفكار الموظفين في الإدارة الوسطى إلى أصحاب القرار للاستفادة من إمكانياتهم.
٤. توحيد المهام لذوي الاختصاص والابتعاد عن المركزية باعتماد الكفاءة كمعيار أساسي.

ثالثا : أهداف البحث :

١. الوصول الى الكيفية اللازمة للتنسيق الاستراتيجي بين الإدارات.
٢. تحديد حواجز التنفيذ الاستراتيجي في العينة المبحوثة وبين مدى أمكانية رفعها.
٣. وضع الخطط المستقبلية للمشاركة في القرارات وطرق صياغتها.

رابعاً : فرضية البحث :

المركزية في اتخاذ القرارات لأتمثل عائق للتنفيذ الاستراتيجي ولا تؤثر في تشخيص حواجز التنفيذ الاستراتيجي.

المبحث الثاني

المحاسبة الإستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي

لا بد ابتداءً توضيح معنى الإستراتيجية ، فهنالك عدة تعاريف للإستراتيجية (السيد ،٢٠١٢: ٣) بأنها تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. ويمكن تعريفها أيضا (القريوني ،٢٠٠٨:١٦٢) بأنها عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها ونمط التعامل مع الظروف المستجدة ذات الصلة بمدجلات الإنتاج ، الظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين . وأضاف (البرنوطي ،٢٠٠٨: ١٩٢)بكونها ملامح وخصائص أساسية للمنظمة توجه عملها وتحصل نتيجة قرارات الإستراتيجية ذات أبعاد مهمة للمنظمة، وتم تعريفها من قبل(عامر ، ٢٠١١: ٤٥) أنها إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها.

أولا: مفهوم المحاسبة الإستراتيجية واتجاهاتها

إن المحاسبة الإستراتيجية اتخذ عدَة اتجاهات حسب رأي الجليلي منها (الجليلي، ٢٠٠٦: ٦) :

الاتجاه الأول: أنها تطورات حدثت لتعزيز المعلومات المحاسبية الإدارية من أجل دعم المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

الاتجاه الثاني: هي مخاض دمج الاستراتيجيات مع المحاسبة الإدارية لتوليد وسائل مبتكرة جديدة في المحاسبة توفر معلومات تعجل إدارة العملية الإستراتيجية في المنظمة.

الاتجاه الثالث: أنها تفاعل حقيقي بين المحاسبة الإدارية ومهام التسويق مع الاهتمام بجوهر عنصر المنافسة خارجياً لكي تتحقق الإستراتيجية الأمثل.

الاتجاه الرابع:تنظر نظرة شمولية للأهداف العليا للمنظمة بغية تحقيق ميزة تنافسية تكون بمثابة حلقة الوصل الفاعلة مع المحاسبة المالية باعتبارها قاعدة الأساس للانطلاق نحو الأهداف المرسومة.

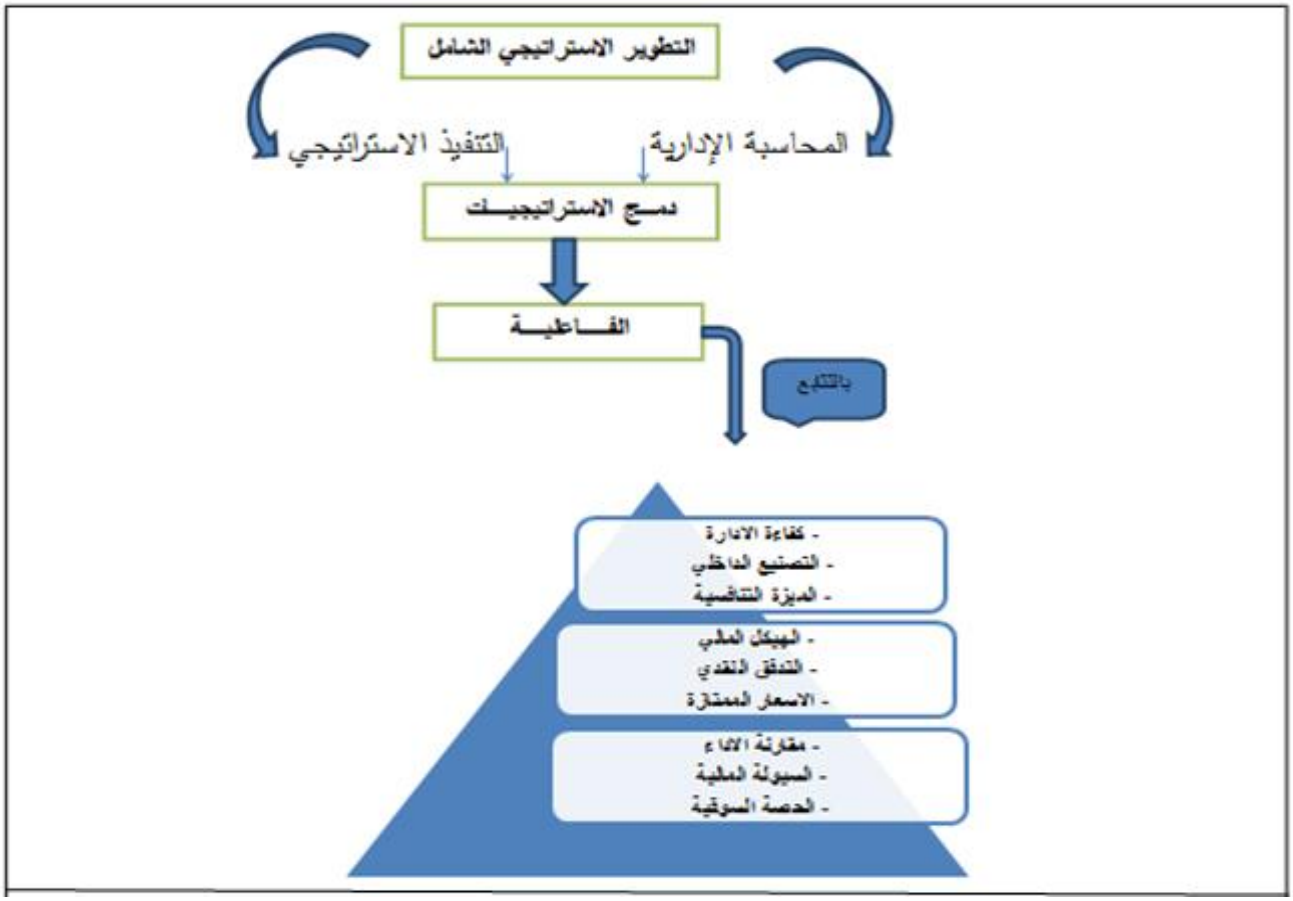
الاتجاه الخامس: أنها شكل من أشكال المحاسبة الإدارية التي يتم التركيز فيها على المعلومات التي تتعلق بالعوامل الخارجية للشركة ، فضلاً عن المعلومات غير المالية والمعلومات المولدة داخلياً(محمد ، ٢٠١٤ ، ١٢) .

واتجهت اغلب المنظمات إلى تغيير منهج الإستراتيجية متبعة فلسفة مبتكرة في ذلك، وعليه استجابة للتطورات المتسارعة التي تحيط بالعالم الحالي حتم على ذوي المحاسبة من المحاسبين ومراقبي الحسابات الأخذ بنظر الاعتبار ذلك لمواجهة الآفة الاقتصادية التي تمثل الحيلولة دون اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية مواردها فضلاً عن مهامهم الأساسية، لذا ما أنيط بالمحاسبين هو أخذ منحى أضافي أو مكمل لمهامهم سواءً أكانا اجتماعيا أو اقتصادياً أو سياسياً مما دعا المؤسسات المهنية إلى وضع معايير محاسبية جديدة لذلك (الجليلي، ٢٠٠٦ : ١٢-١٤).

في ضوء أعلاه فإن الكثير من الجهات الخارجية والداخلية تهتم بنتائج المحاسبة لاسيما المحاسبة المالية ومنها التحليل المالي سواءً كانت هذه الجهات من المستثمرين أو الدائنين أو إدارات أو سماسرة أو عاملون أو جهات حكومية أو مؤسسات متخصصة بالتحليل المالي، فالجدير بالذكر أن إدارة المؤسسة نفسها هي التي تهتم بالحصول على المعلومات التي تخدم إستراتيجيتها التي تناط تحت الأتي:

١) مقدار العائد على الاستثمار وربحية المؤسسة. ٢) التوجهات التي تسلكها المؤسسة. ٣) المقارنة مع المنافسين. ٤) الدور الرقابي. ٥) تحديد الموارد حسب استخداماتها. ٦) الإدارة الكفؤة للأصول.

من خلال النظر إلى ما سبق من الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وإدارتها يمكن صياغة نموذج للإستراتيجية المحاسبية يوضح تتابع عمل الفكر الاستراتيجي محاسبياً وإداريا بشكل متسلسل للوصول إلى قاعدة الهرم المتمثل بتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن توضيح أنموذج المحاسبة الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (١).



شكل (١) أنموذج المحاسبة الإستراتيجية

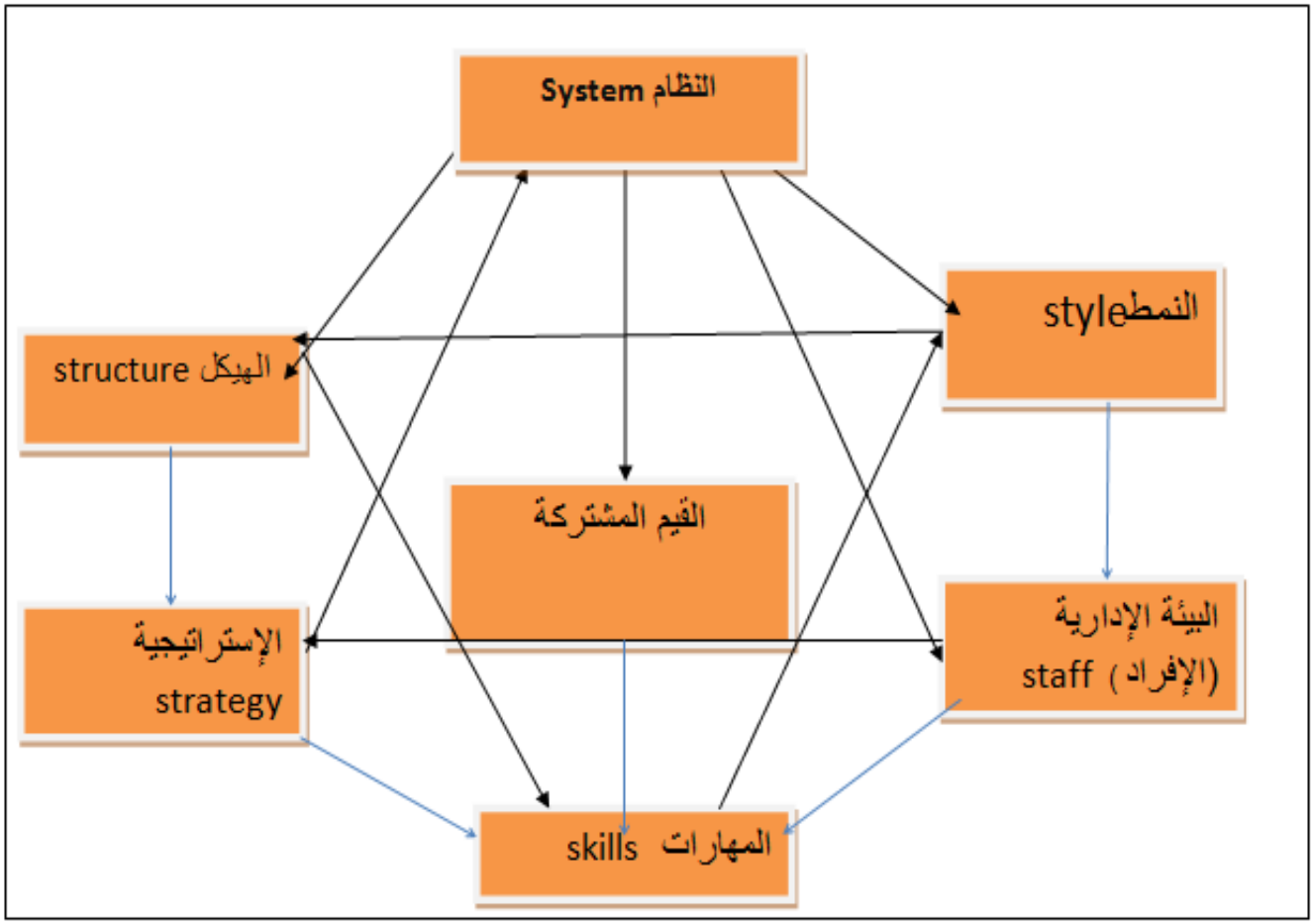
المصدر/ من إعداد الباحثون

ثانيا : مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:

لتعريف التنفيذ الاستراتيجي أشار (الدوري ،٢٠٠٥: ٢٩٣) بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي،والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافأة والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط، ونظام التقويم،والرقابة.وعرفها (القطامين ، ٢٠٠٢ : ١٣٧)على انها مجموعه النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الإستراتيجية والسياسات في التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات،كما أشار (السالم ، ٢٠٠٥: ٣٢)على أنها العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

وعلى وفق ما تقدم يتبين بأن نقطة تحويل الإستراتيجية من الجانب النظري يجب أن يتم بتحويلها الى وسائل عمل عن طريق بناء أنظمة التخطيط وتخصيص الموارد بشقيها المادي

والبشري ونظم للإفراد والحوافز ونظم للمعلومات الإدارية والمالية، كما ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تترجم الخطط المستقبلية بتطبيق علمي وعملي يحدد دور العاملين فيها من خلال برامجها القيادية التنظيمية وإعداد الموازنات المالية والإجراءات الرقابية لصناعة مستقبل ريادي فعّال.



والشكل (٢) يمثل أنموذج ماكنزي في التنفيذ الاستراتيجي.

المصدر/ الفريجي ، محسن عبد علي ، حيدر نعمة غالي ، الإدارة الإستراتيجية مدخل صناعة المستقبل، الطبعة الأولى ، مطبعة المغرب ، بغداد ، العراق ، ٢٠١٣ .

ثالثا : مداخل التنفيذ الاستراتيجي :

تتضمن عملية التنفيذ الإستراتيجية مجموعة من المداخل منها(الغالبي ، إدريس، ٢٠٠٧ :٢٦٠-٢٦١):-

١- **مدخل إعطاء الأوامر:** في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الإستراتيجية وربما يطورون الإستراتيجية لوحدهم أو بأشراف فريق معين.

٢-**مـدخل التغيـر التنظيمـي:** يركـز هـذا المـدخل علـى كيفيـة جعـل أعضـاء التنظـيم يتخـذون الإستراتيجية من خلال استيعاب بعض التغيرات فيها وفي إطار هذا المدخل تبذل الإدارة جهودا كبيرة باستخدام آليات وأساليب سلوكية سهلة المرور نحو تنفيذ والوصول إلى الهدف وعادة يصار إلى إجراء تغيرات في الهيكل أو في القوة البشرية عندما تتغير أولويات المنظمة .

٣- **المـدخل التعـاوني:** فـي إطـار هذا المـدخل تطلـب الإدارة العليـا مـن فريـق التخطـيط صـياغة استراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ ويلعب المدراء في إطار هذا المدخل دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة وكيفية مناقشة الأفكار في إطار، وعادة ما توجد لدى المنظمات لجان دائمة في مجال وضع الخطط وتنفيذ الاستراتيجيات .

٤- **المدخل الثقافي:** ويمثل توسيع واغناء للمدخل التعاوني من خلال دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ أن المدير في هذا المدخل يقود المنظمة من خلال أنظمة اتصال فعالة ورؤية شاملة للمنظمة يمكن أن تفسح مجالا للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المنظمة، وطالما تصاغ الإستراتيجية تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل اللازمة الإستراتيجية .

٥- **مدخل القيود والتوسع:** فالمدراء الذين يعتمدون هذا المدخل وجهة النظر التي ترى أن عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما ، لذلك ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على الأداء المهام ، بل تشجيع العاملين لتطوير وتحدى وتنفيذ روح الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية

رابعا : مراحل تنفيذ الإستراتيجية:

لتنفيذ الإستراتيجية ينبغي المرور بمراحل عديدة منها(مساعدة،٢٠١٣ : ٣١٤-٣١٥):-

١- **صنع الاختيارات:** على المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال أن يعتمدوا بالاختيارات حول الأسواق،المنتجات، منهجيات الإنتاج، وأن هذه الاختيارات تجبر أقسام المنظمة الإعمال على التعهد بكيفية تنفيذها.

٢- **المحاذاة:** صنع قرار الاختيارات الإستراتيجية يتأثر العاملين جميعهم في المنظمة بهذا القرار حيث أن كل القادة على مستوى الوظيفي في المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل العاملين جميعهم ملتزمين بالغرض العام للمنظمة وقيمتها وغاياتها الإستراتيجية المحددة ومبادراتها وهذا يؤدي إلى التوازن إذ أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

٣- **تنفيذ المبادرات:** عند الموافقة على الخطة الموضوعية يبدأ العاملون بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة وهنا يتطلب من العاملين والمديرين العمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع

الخطط العملية والتشغيلية وفضلا على العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

٤- **تأسيس العمليات:** إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر مع متابعة عملية تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تتضمن المبادرات بشكل صحيح وقيامهم بإنجاز النتائج المرغوبة .إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالإعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعية .

خامسا : حواجز التنفيذ الاستراتيجي:

تواجه المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة العديد من الحواجز أثناء تنفيذ استراتيجيا والتي تأثير واضح على أدائها وعلى استراتيجيتها موضع التنفيذ لأنها تعتبر انتكاسات وصعوبات واختلالات في النظام البشري والأنظمة التقنية أو المالية أو عيوب في الإستراتيجية نفسها وهي حواجز إن وجدت تعمل على تكوين منظمات غير متوائمة أو متوافقة وتعيق القادة من التعلم لغرض التغيير وتؤدي إلى موت المنظمة لذلك اطلق عليها (القتلة الصامتين الستة six silent killers) ويجب أن يكون القادة على حذر كبير منها من خلال وضع إجراءات حازمة للتغلب عليها ، وهناك من يبرز حقيقة أن الإستراتيجية لهذا تتعرض تلك المرحلة إلى حواجز كثيرة تقف حائلا دون تحقيق هدف المنظمة والتنفيذ السلس للإستراتيجية ، فنجد أغلب المنظمات تسعى جاهدة لإعداد التنفيذ الجيد وتبذل في سبيل ذلك الكثير من الجهد والمال والوقت، ولكن تصطدم بحواجز ومعوقات تقع بين الوصف الاستراتيجي المثالي وواقع التنفيذ (الشريف،٢٠٠٤ : ٦٩).

ولابد من معرفة كل حاجز من تلك الحواجز وما يؤدي إلى نتائج سلبية أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي وكالآتي :

١- أسلوب الإدارة الذي تمارسه من الأعلى إلى الأدنى وهو أسلوب التدخل :

تعتبر الإدارة والممارسات الإدارية من الضرورة القصوى لنجاح المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة عملها ، ويعتمد نجاحها على الأساليب والأنماط القيادية ألتي تمارسها جميع الإدارات سواء في مستوياتها العليا أو الوسطى أو التشغيلية ، وجاءت معظم نظريات القيادة لتقسيم الأنماط القيادية (الشريف،٢٠٠٤: ٦٩).

٢- إستراتيجية غير واضحة والأولويات متعارضة :

تعيش المنظمات في بيئات تنافسية وسريعة التغير يتطلب منها استراتيجيات بما يلائم وينسجم مع مواردها للوصول إلى أهداف معينة و كلما أزداد وضوح الإستراتيجية تصبح المنظمة قادرة على

مقاومة التغير السريع في البيئة المحيطة بها والاستجابة لظروفها ، لذا ينبغي عادة وضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم قادرة على مواكبة التطور وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها ويمثل التخطيط الجيد عادة الجانب النوعي والإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، لأنه ترجمه على ما اختارته من مسارات أو توجيهات وعكسته إلى أفعال وأحداث يفترض منها اعتماد التحليلات الدقيقة للوضع الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة(Camillus, 2002:8).

٣- فرق عمل رئيسة غير فاعلة :

أضحت فرق العمل بكل أنواعها سببا من أسباب نجاح أو فشل منظمات اليوم وتنافسها ، لذلك نلاحظ إن الكثير من المنظمات تعاني من وجود فرق ليس لها إي دور أو انجاز يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فهي موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسب ما تتطلب الحاجة والظروف ألتي تمر بها المنظمة ، إذ يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة صغيرة من الإفراد الذين يعتمدون على بعضهم على البعض فيما يخص المعلومات الموارد والخبرات والذين يحاولون توحيد جهودهم لتحقيق هدف مشترك (الجميل،٢٠٠٥ : ٨).

٤ – ضعف الاتصالات العمودية :

إن ضعف عملية الاتصال العمودي تسبب ضعف في الأداء وعدم قدرة المنضمة على تحقيق أهدافها بسبب أن الاتصالات وسيلة لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي إذ تمثل نقطة التواصل بين مستويات والمنظمات الاخرى ، والتي تربط بينهم وبين المهام والوظائف وتسيير العمل الإداري والفني فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها ، وذلك لأنها تحقق عملية التواصل بينها وبين العاملين من جانب ، وبين العالم الخارجي من جانب أخر ،وهي أحد العناصر الأساسية في التفاعل لإنساني ، لاشك أن أي منظمة تقوم على أساس مجموعة من البشر ، يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف محددة ويخضعون لقواعد و قوانين معينة ، أذ يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال تبادل الأفكار والمشاعر والأحاسيس ولا يمكن تصور منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية من دون نظام للاتصال ولها دور كبير في نجاح المنظمة وتبرز أهمية الاتصال من كونها أداة فاعلة في تكوين ثقافة المجتمع والارتفاع بمستواه وتشكيل شخصية الفرد وتطوير قدراته وتنمية شعوره وبث روح العمل وإيجاد أنماط سلوكية تلائم متطلبات الحياة الجديدة وبناء المجتمعات وتكوينها(العلي،٢٠٠٩ : ٢١) و(الحميدي ،٢٠١٠: ٥٢) .

٥- التنسيق الضعيف بين الوظائف أو الإعمال والمواقع الجغرافية:

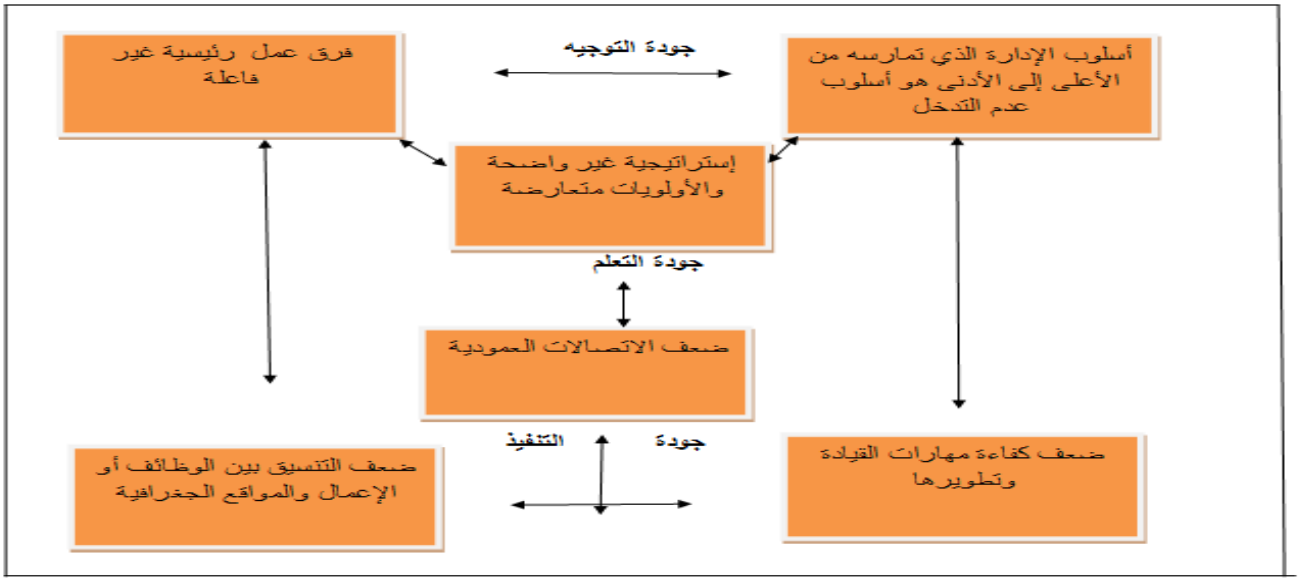
تعمل المنظمات داخل نظام ديناميكي يتسم بالتعقيد في المكونات البيئية وسرعة التغيرات التقنية والتي أوقعت أوزارها بالنهاية على كل ما يحيط بها في جميع المجالات ، حيث ان عمليات التنسيق الضعيف تؤثر على أداء الموظفين والمنظمة بصورة عامة ذلك لأن هذا الاضطراب في العمل يقف حاجز لما تحاول المنظمة الوصول أليه حيث ينصب هذا التأثير على الآلية التي تعمل بها المنظمة، لذلك تمثل المنظمة بأنها كيان ينجح (يوسف ، ٢٠٠٦: ٤٩) عن عملية تنظيم ونسق يتم فيها توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، لذلك فأن تناسق العمل والتفكير الذي يتضح من خلال خرائط التنظيم والهيكل الداخلي للمنظمة وفاعلية الاتصالات واختزال الوقت والجهد يتم بوجود التنسيق الكفوء والملائم لعمل المنظمة، ويعرف التنسيق بأنه مجموعه العمليات المنظمة التي تضمن عدم تكرار الجهود وتشتتها فيما يحد من فاعلية الأعمال وتحقيق الاستثمار الأمثل للطاقة المتاحة، ويتم التنسيق عبر الوظائف والإعمال والمواقع الجغرافية حيث تتمثل الوظائف ب (وظائف أداريه، مالية، تسويقية، إنتاجية، وغيرها) أما المواقع الجغرافية فتشمل فروع المنظمة التي تقع خارج حدودها (الشاهري ،٢٠٠٦:٥٣) .

٦- ضعف كفاءة مهارات القيادة وتطويرها :

تعد القيادة جانبا مهما من جوانب العملية الإدارية التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة وذلك من خلال قدرة القائد أو درجة تأثيره على سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم لممارسة نشاطهم، وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة بكونها قدرة المدير على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين للبدء بتغيرات من شأنها تكوين مستقبل مشرق للمنظمة

. (Fitch , 2009: 27)

* والشكل (٣) التالي يظهر عملية تفاعل تلك الحواجز الستة وكيفية تأثيرها في تنفيذ الاستراتيجي :



شكل (٣) حواجز التنفيذ الاستراتيجي

source :Beer &Reinstate- R"A (2000)The silent Killers of strategy Implementation and Learning "Sloan management Review" p32

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

جدول (١) البيانات الشخصية

ت	المعايير		التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-	العمر	من 20-29	4	11.4	2.8857	0.32280
		من30 فأكثر	31	88.6		
٢-	التحصيل الدراسي	أقل من الإعدادية	9	25.7	1.8286	0.61767
		بكالوريوس	24	68.6		
		ماجستير	1	2.85		
		دكتوراه	1	2.85		
٣-	الوظيفة	مدير	3	8.6	2.4000	0.61767
		معاون المدير	15	42.9		
		موظف	17	48.5		
٤-	مدة الخدمة في المنطقة	من 9 فأقل	14	40 .0	1.8857	0.93215
		من 10-19	14	40 .0		
		من 20-29	4	11.4		
		من 30فأكثر	3	8.6		

المصدر/ من إعداد الباحثون

* تبين من نتائج التحليل الإحصائي لجدول البيانات الشخصية أن أعمار الموظفين في مستشفى ازادي التعليمي جاء في المركز الأول من 30 فأكثر حيث بلغت النسبة(88.6%) وجاء في المركز الثاني من 20 إلى 29 بنسبة بلغت(11.4%) ، وأن التحصيل الدراسي للموظفين في مستشفى ازادي التعليمي جاء في المركز الأول حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت النسبة(68.6%) وفي المركز الثاني أقل من الإعدادية بنسبة بلغت(25.7%) وجاء في المركز الثالث حملة شهادة الماجستير والدكتوراه بنسبة بلغت(2.85%) على التوالي .أما بالنسبة للعنوان الوظيفي للموظفين فقد جاء في المركز الأول عنوان (موظف) حيث بلغت النسبة(48.5%) وفي المركز الثاني عنوان (معاون المدير) بنسبة بلغت (42.9%) وجاء في المركز الثالث عنوان (مدير) بنسبة بلغت(8.6%)،ومن حيث مدة الخدمة للموظفين جاء في المركز الأول الذين مدة خدمتهم 9 سنوات فأقل وكذلك من 10 الى 19سنة على التوالي حيث بلغت النسبة (40%) ، وفي المركز الثاني من20 الى 29 سنة بنسبة بلغت(11.4%) وجاء في المركز الثالث من 30سنة فأكثر بنسبة بلغت(8.6%).

جدول (٢)أسلوب الإدارة الذي تمارسه من الأعلى إلى الأدنى هو أسلوب عدم التدخل

العبارة	أتفق		محايد		لا أتفق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X1	19	54.3	4	11.4	12	34.3	2.2000	0.93305
X2	12	34.3	12	34.3	11	31.4	2.0286	0.82197
X3	16	45.7	5	14.3	14	40.0	2.0571	0.93755
X4	8	22.9	12	34.3	15	42.9	1.8286	0.85700
X5	12	34.3	3	8.6	20	57.1	1.7714	0.94202
Average	13.4	38	7،2	20.9	14,4	41.1	1.97	0.914

المصدر/ من إعداد الباحثون

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الأسلوب الذي تمارسه الإدارة هو تدخل الجهات الإدارية في شؤون الموظفين وأتضح من خلال اتجاه المحور بـ (لاأتفق) بأعلى متوسط مقداره(41.1%) بمتوسط حسابي (1.97) وبانحراف معياري (0.914) ، وعند (X5) يلاحظ بأن القيادة الإدارية تطالب المرؤوسين لتنفيذ الخطط المالية دون مشاركتهم بوضعها حيث بلغ تكرارها (57%) وبمتوسط حسابي (1.7714) وانحراف معياري (0.94202) ، ثم تلاه بأقل من ذلك هو (X1) حيث تدع الإدارة في منظمتها الأمور المحاسبية على حالها والذي كانت نسبته (54.3%) ومتوسط حسابي (2.2) وانحراف معياري (0.93305)، مما يبدو ان الإدارات العليا تعتمد على الإدارات الوسطى في إعداد الخطط اللازمة والإستراتيجية منها على وجه الخصوص لذا فهي لا

تتشارك معها لإعداد الاستراتيجيات المالية أو المحاسبية واحياناً تبقيها على حالها لتدعيم الاتجاه الاستراتيجي للمحاسبة.

جدول (٣)الإستراتيجية المحاسبية غير واضحة والأولويات متعارضة

العبارة	أتفق		محايد		لا أتفق		المتوسط	الانحراف
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الحسابي	المعياري
X1	21	60.0	5	14.3	9	25.7	2.3429	0.87255
X2	14	40.0	8	22.6	13	37.1	2.0286	0.89066
X3	12	34.3	7	20.0	16	45.7	1.8857	0.90005
X4	9	25.7	14	40.0	12	34.3	1.9143	0.78108
X5	12	34.3	9	25.7	14	40.0	1.9429	0.87255
Average	11.4	38.36	8.6	24.52	12.8	36.56	2.018	0.862

المصدر/ من إعداد الباحثون

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاستراتيجيات المحاسبية غير واضحة والأولويات متعارضة واتضح ذلك من خلال اتجاه المحور ب -(أتفق) بأعلى متوسط مقداره (38.36%)وبمتوسط حسابي (2.018) وانحراف المعياري (0.862)، كما ظهر أن أعلى نسبة عند(X1)(تفتقر المنظمة متابعة خططها الإستراتيجية) والذي بلغ (60.0%) بمتوسط حسابي (2.3429) وانحراف معياري (0.87255) ثم تلا ذلك بأقل منه (X3) (منظمتنا لا تمتلك رؤيا واضحة) والذي كان بنسبة (45.7%) ومتوسط حسابي(1.8857) وانحراف معياري (0.90005)، من ذلك يتضح ان المستشفى تفتقر للمعرفة الإستراتيجية والمتابعة سواء من جانب محاسبي.

جدول (٤)فرق عمل رئيسية غير فعالة

العبارة	أتفق		محايد		لا أتفق		المتوسط	الانحراف
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الحسابي	المعياري
X1	18	51.4	6	17.1	11	31.4	2.2000	0.90098
X2	14	40.0	4	11.4	17	48.6	1.9143	0.95090
X3	16	45.7	11	31.4	8	22.9	2.2286	080753
X4	17	48.6	8	22.9	10	28.6	2.2000	0.86772
X5	18	51.4	8	22.9	9	25.7	2.2571	0.85209
Average	16.6	47.42	7 .4	21.14	11	31.44	2.156	0.872

المصدر/ من إعداد الباحثون

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستشفى آزادي يشكو من وجود فرق عمل رئيسية غير فعالة وأتضح ذلك من خلال اتجاه المحور بـ(أتفق) بأعلى متوسط مقداره (47.42 %) وبمتوسط حسابي (2.156) وانحراف معياري (0.872) ، كما ظهر أن أعلى نسبة عند(X1) (فرق العمل المشكلة لا تتوافق مع طبيعة الغرض الذي شكلت من أجله) والذي بلغت (51.4%) بمتوسط حسابي (2.2) وانحراف معياري (0.90098) ، وكذلك ظهر عند (X5) (توجد حالة من عدم التوافق بين أعضاء فرق العمل في منظمتنا) بنسبة بلغت (51.4%) بمتوسط حساب 2.2571) (وانحراف معياري (0.85209) ، يظهر من ذلك ان اللجان التي تشكلت في المستشفى من غير المتخصصين خلقت عدم توافق للرؤيا مما يجعلها ضعيفة في ادائها لعدم وجود فاعلية حقيقة في دمج الاستراتيجيات اللازمة الادارية والمحاسبية التي تحقق الاهداف اللازمة.

جدول (٥)ضعف الاتصالات العمودية

العبارة	أتفق		محايد		لا أتفق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X1	15	42.9	4	11.4	16	45.7	1.9714	0.95442
X2	17	48.6	6	17.1	12	34.3	2.1429	0.91210
X3	17	48.6	5	14.3	13	37.1	2.1143	0.93215
X4	18	51.4	7	20.0	10	28.6	2.2286	0.87735
X5	19	54.3	8	22.9	8	22.9	2.3143	0.83213
Average	17.2	49.16	6	17.14	11.8	33.72	2.15	0.898

المصدر/ من إعداد الباحثون

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاتصالات العمودية في مستشفى آزادي تمتاز بالضعف بشكل عام من خلال اتجاه المحور بـ(أتفق) بأعلى متوسط مقداره(49.16%) وبمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.898) ، كما ظهر أن أعلى نسبة عند (X5) (تتعقد نظم الاتصالات في منظمتنا) والذي بلغت (54.3%) بمتوسط حسابي (2.3143) وانحراف معياري (0.83213) ثم تلا ذلك بأقل منه (X4)(المركزية الشديدة في العمل تنعكس سلبيا غلى الاتصالات بين العاملين في منظمتنا) الذي كانت نسبته (51.4%) بمتوسط حسابي(2286. 2)وانحراف معياري (0.87735)، يوجد تعقيد من حيث التواصل بين الجهات الادارية والمرؤوسين لان المركزية الشديدة انعكست سلباً على اتصال الرؤى الإستراتيجية بين قسم المحاسبة من والجهات المنفذة او المتخذة للقرارات في المنظمة من جانب اخر.

جدول(٦)التنسيق الضعيف بين المهام الوظيفية أو الأعمال

العبارة	أتفق		محايد		لا أتفق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X1	11	31.4	13	37.1	11	31.4	2.0000	0.80440
X2	17	48.6	7	20.0	11	31.4	2.1714	0.8904
X3	24	68.6	6	17.1	5	14.3	2.5429	0.74134
X4	21	60.6	5	14.5	9	25.7	2.3429	0.87255
X5	19	54.3	7	20.0	9	25.7	2.2857	0.85994
Average	18.4	52.58	7.6	21.7	9	25.7	2.26	0.83

المصدر/ من إعداد الباحثون

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستشفى أزادي يشكو من ضعف التنسيق بين المهام والإعمال حيث أتضح ذلك من اتجاه المحور بـ (أتفق) بأعلى متوسط كانت (52.58%) وبمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.83) كما ظهر أن أعلى نسبة عند (X3) (هنالك تنوع كبير في التخصصات الوظيفية داخل منظمتنا) نسبة بلغت (68.6%) بمتوسط حسابي (2.5429) وانحراف معياري (0.74134) ثم تلا ذلك بأقل منه(X4) (يتصف الهيكل التنظيمي في منظمتنا بالمركزية العالية) بنسبة بلغت (60.6%) بمتوسط حسابي (2.3429) وانحراف معياري (0.87255) ان اغلب موظفي الحسابات هم من غير ذوي الاختصاص فضلاً عن الإعاقة الأساسية التي يمثلها النظام المركزي المتسلط.

جدول (٧) كفاءة مهارات القيادة وتطويرها

العبارة	أتفق		محايد		لا أتفق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X1	10	28.6	12	34.3	13	37.1	1.9143	0.81787
X2	20	57.1	5	14.28	10	28.6	2.2857	0.89349
X3	13	37.14	11	31.42	11	31.4	2.0571	0.83817
X4	17	48.6	8	22.85	10	28.6	2.2000	0.86772
X5	16	45.71	6	17.14	13	37.1	2.0857	0.91944
Average	15.2	43.42	8.6	24	11.4	32.56	2.104	0.86

المصدر/ من إعداد الباحثون

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك لامبالاة في تفعيل مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وتطويرها حيث اتجه المحور بـ (أتفق) بأعلى متوسط مقداره (43.42%) وبمتوسط حسابي

(2.104) وانحراف معياري (0.86) ، كما ظهر أعلى نسبه عند (X2)(تفتقر قيادة منظمتنا إلى أمتلاك الرؤية عن مستقبلها) والذي بلغت نسبة (57.1%) بمتوسط حسابي (2.2857) وانحراف معياري (0.89349) ثم تلا ذلك بأقل منه هو (X4) (منظمتنا لا تسمح لقيادتها بالاهتمام بمشاعر ورغبات العاملين فيها وكانت نسبه (48.6%) بمتوسط حسابي (2.2) وانحراف معياري (0.86772) .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا-الاستنتاجات

١- إظهار حقيقة إن الإستراتيجية تتعرض إلى كثير من الحواجز التي تقف حائلا دون الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة بشكل جيد عند تنفيذ الإستراتيجيات اللازمة.

٢- تحويل تنفيذ الإستراتيجية من موضعها النظري إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط بين الإدارة العليا والإدارات الوسطى.

٣- إن الأسلوب الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة المبحوثة هو أسلوب تدخل الإدارة في شؤون الموظفين فضلاً عن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات أو صناعتها.

٤- إن عدم وجود الاستراتيجيات الواضحة بسبب التعارض في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا دون الرجوع إلى الإدارات الوسطى وذوي الاختصاصات حال دون وصول المنظمة إلى القرار السليم.

٥- وجود فرق عمل غير فعالة في المنظمة المبحوثة والتي أظهرها التحليل الإحصائي مما يصعب عدم إمكانية دمج للاستراتيجيات لخلق فاعلية في المنظمة.

٦- إن الاتصالات العمودية في المنظمة المبحوثة تمتاز بالضعف بشكل عام من خلال إجابات العينة المبحوثة والتي كانت نسبتها ٤٩,١٦%.

ثانيا-التوصيات

١-تطوير العاملين في المنظمة المبحوثة من خلال زيادة برامج التدريب والتعليم لتحسين أداء المنظمة والوصول إلى الإستراتيجية المثلى لتحقيق الأهداف المرسومة.

٢-توفير كافة الوسائل التي من شأنها تسهيل الصعوبات المتمثلة بحواجز التنفيذ الاستراتيجي ومعالجة الاختلالات في النظام الإداري.

٣-توضيح كافة إجراءات العمل التي تساعد في بناء إطار منظم للتخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمالية وتوجيه استخدامها بالشكل الصحيح.

٤-توضيح كافة الالويات المتعارضة الخاصة بالإدارة العليا من جهة والإدارة الوسطى من جهة أخرى في المنظمة المبحوثة لدعم العمل فيها لاسميا الخطوات الأولى المتمثلة بالتنفيذ الاستراتيجي.

٥-توفير الوسائل اللازمة لفرق العمل غير الفعالة في المنظمة المبحوثة ومساعدة هذه الفرق لكي تكون فعالة عن طريق الالتزام بالتخصصات.

٦-تقوية الاتصالات العمودية بشكل عام بالابتعاد عن النظام المركزي والرجوع للتنسيق المشترك في المنظمة المبحوثة.

المصادر

اولاً: الكتب العربية

١- البرنوطي ، سعاد نائف ، (٢٠٠٨)، الإدارة أساسيات الإدارة الإعمال ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

٢- الدوري ، زكريا مطلك ، (٢٠٠٥)الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

٣- السالم ، مؤيد سعيد ،(٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

٤- السيد ، إسماعيل محمد،(٢٠١٢) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر.

٥- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، إدريس ، وائل محمد صبحي ،(٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن .

٦- الفريجي ، محسن عبد علي ، حيدر نعمة غالي، (٢٠١٣)، الإدارة الإستراتيجية مدخل صناعة المستقبل، الطبعة الأولى ، مطبعة المغرب ، بغداد ، العراق.

٧- القربوني ، محمد قاسم(٢٠٠٨) ، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

٨- القطامين ، أحمد، (٢٠٠٢)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

٩- عامر ، سامح عبد المطلب(٢٠١١) ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن.

١٠- محمد ، محمد الفيومي (٢٠١٤)، المحاسبة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار التعليم الجامعي للنشر ، الإسكندرية ، مصر.

١١- مساعدة ، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

ثانياً: الكتب الانكليزية

1- Fitch , Walter L (2009) "A-study of Relationships Between Ethical Walter٠Fitch, Decision Making Leader ship styles and Demographic in. Pennsylvania superintend "Dissertation submitted in partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Doctor in Education, university of Pennsylvania Indiana .

2- Camillus ,Johns, (2002) "Linking strategic vision and Managerial Action A frame work and Techniques for strategy Implementation " Katz Graduate school of Business, in University of Pittsburgh .

3- Beer & Reinstate- R "A (2000) The silent Killers of strategy implementation and learning "Sloan management Review" .

ثالثاً: الرسائل و الاطاريح

١- الجميل ، ريم سعد (٢٠٠٥) " العلاقة بين أسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق العمل ، دراسة لأداء عينه من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة موصل " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة موصل ، العراق

٢- الحميدي ، سليمان حميدي (٢٠١٠) "فاعلية الاتصالات في إدارة الازمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية

٣- الشاهري ، مظفر أحمد سليمان ، (٢٠٠٦) تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينه من شركات القطاع الصناعي الخاص في محافظة التأميم " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، العراق

٥- العلي، إحسان محسن حسين علي، (٢٠٠٩) " دور نظام الاتصالات الإدارية وانعكاساته في عملية صنع قرارات المزيج التسويقي ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة موصل، العراق

٦- يوسف ، سناء خضر "(٢٠٠٦) العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية في عينه من شركات وزارة الصناعة والمعادن " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق