

دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي
دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير

أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/
الدراسات العليا
أ.م.د. نسرین جاسم محمد
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد
م.م. سؤدد سعيد حمد
كلية التربية ابن رشد

المستخلص:

يهدف البحث لتوضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة، فلقد أدت التغييرات التي حصلت في العالم إلى إلقاء الضوء على المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية مما أدى بناء منظمات ذات استراتيجية متكاملة تمثل الحاضر المعاصر والمستقبل المنظور، والتي بإمكانها أن تحقق أعلى درجات التميز، والمساهمة في بناءها واستمراريتها، والعمل على استدامتها، فضلاً عن شمول البحث على إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة من العاملين في (وزارة التعليم العالي، دائرة البحث والتطوير الإداري) حيث شملت العينة (103) فرداً موزعين في مستويات إدارية عدة (مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، وموظفين إداريين). واستخدام الاستبانه كأداة رئيسة مصممة بالاعتماد على المقاييس العالمية وبما يتلائم مع البيئة العراقية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واختبار الفرضيات باستعمال عدد من الأدوات الاحصائية الملائمة. فضلاً عن المقابلات الشخصية، ولقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومنها ان دائرة البحث والتطوير قد وظفت استراتيجية التكامل لتعزيز واحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات.

المصطلحات الرئيسية للبحث: استراتيجية التكامل، التكامل الخلفي، التكامل الامامي، التميز التنظيمي، الموارد البشرية، الاستراتيجية العملية، القيادة.

The role of the integration strategy and its impact in achieving organizational excellence

An applied study in the research and development department

Abstract

The research aims to clarify the role of the integration strategy and its reflection to achieve organizational excellence to determine the appropriate design of modern organizations. The changes that have taken place in the world have shed light on the problems facing the traditional administration, which led to establish organizations with an integrated strategy that represents contemporary present and the foreseen future. It can achieve the highest level of excellence and contribute in its construction and sustainability, as well as the research has contain an analytical framework , show the views of selected sample of employees in the (Ministry of Higher Education, Department of Research and Administrative Development), the sample included (103) employees distributing in several administrative levels (department's managers, branches' managers, units' managers, and administrative staff). The use of the questionnaire as a main tool is designed to be based on international standards and in accordance with the Iraqi environment for the collection and processing of data and information and testing hypotheses using a number of appropriate

statistical tools. In addition to the personal interviews, the research reached a set of conclusions, recommendations and these the R & D department has employed the integration strategy to promote further change in organizational excellence results were in line with the hypotheses.

Key terms for research: integration strategy, backward integration, forward integration, organizational excellence, human resources, operations strategy, leadership.

المحور الاول : منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

إن منظمات اليوم الحديثة تتنافس، وتسعى في خضم التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها عصر المعرفة وبتركيزها على التغيير والحدثة السائدة في المنظمات المعاصرة ليشغل موضوع استراتيجية التكامل والتميز التنظيمي حيزاً من وعي المنظمات الحديثة وتفكيرها مما حفز الباحثة للتصدي لمشكلة دور استراتيجية التكامل واثراً في تحقيق التميز التنظيمي والتي تواجه دائرة البحث والتطوير واعتمادها ميداناً لغرض تأطير مشكلة البحث.

2- أهداف البحث:

يسعى ويطمح البحث إلى تحقيق أهداف تتلاءم مع الاهتمامات الحديثة للمنظمات، وحقيقة دور استراتيجية التكامل واثراً في تحقيق التميز التنظيمي والتعرف على ماهية متغيرات البحث بما ينسجم مع إمكانيات ومتطلبات المنظمة المبحوثة، وقياس علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث للخروج والتوصل إلى جملة استنتاجات وتوصيات للمنظمة مجال البحث لوضع أسس مستقبلية وتطبيقية لبحوث جديدة في مجالات تطبيقية أخرى.

3- أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من الجوانب الآتية:

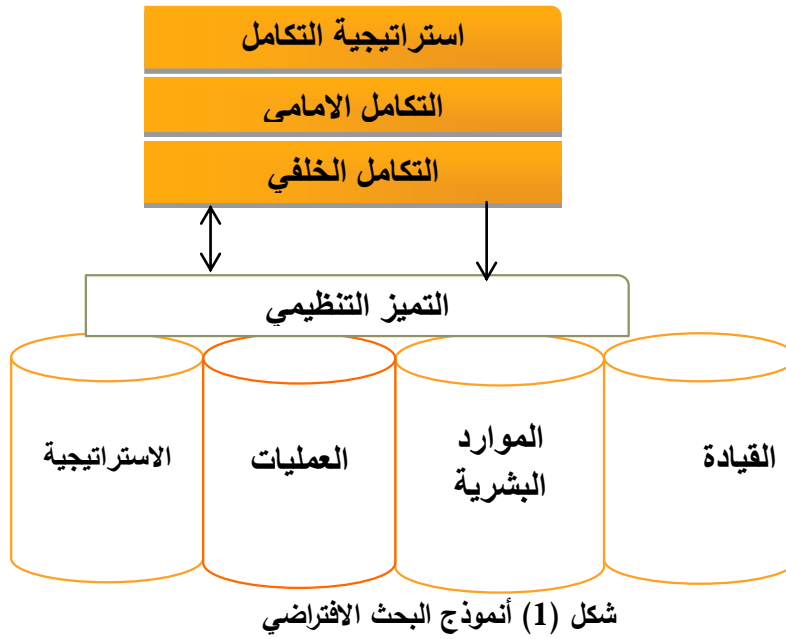
1. السعي لأن يكون هذه البحث منطلق نحو توجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو متغيرين بمزيج جديد (استراتيجية التكامل، التميز التنظيمي)، والتي تعد من الموضوعات التي لم تلق اهتماماً كبيراً بالبحث في الأعوام الماضية في العالم العربي عامة والعراق بشكل خاص.
2. تطرق البحث لمتغيرات مهمة لما تؤديه من دور مهم وحاسم في نجاح أو فشل المنظمة وبقائها في ظل التنافسية المعاصرة، إذ يعزز بحثنا من الرصيد المعرفي في منظمات ذات أهمية كبيرة، وتتأثر بالتغيرات البيئية والديناميكية وتطور التكنولوجيا والمعرفية السريعة، التي يحتاج المدراء العاملون فيها إلى إدراك أهمية مثل هذه المفاهيم، والاهتمام بالمقدرات والموارد البشري ولضرورة تفعيل مفاهيم وأساليب العمل الحديثة لمواجهة التحديات المستقبلية.

4- منهج البحث :

اعتمدت البحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها؛ كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاته او تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات.

5-أنموذج البحث:

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات استراتيجية التكامل والتميز التنظيمي إلى بلورة المخطط الفرضي الآتي:



المصدر: اعداد الباحثين، 2018

6- فرضيات البحث:

أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجية التكامل والتميز التنظيمي.

ب- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية التكامل في التميز التنظيمي.

7- عينة البحث ومجتمعها:

لغرض تحقيق متطلبات واهداف الجانب التطبيقي لهذا البحث كان لابد من اختيار العينة (العشوائية البسيطة) من مجتمع البحث في المنظمة، وذلك بسبب التباين الحاصل فيه، وكذلك من أجل دقة النتائج والوثوق بها، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات المنظمة (140) فرداً، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان، D. Morgan) العالمي؛ إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (103) فرداً، أي بنسبة (73.57%) من إجمالي مجتمع البحث.

المحور الثاني : الجانب النظري للبحث :

اولاً: استراتيجية التكامل: Strategy integration

1- مفهوم استراتيجية التكامل في المنظمة الادارية:

عند إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة يسمى (التكامل العمودي)، أما على مستوى الاختصاصات والأنشطة التنظيمية يسمى (التكامل الأفقي) فتلجأ المنظمات النامية إلى هذه الاستراتيجية ويطلق عليها أحياناً استراتيجية التوسع، التي تعد شائعة لديها عندما تضع أهدافاً أخرى، لتحقيق عن طريقها مستويات أعلى من الأداء، لاسيما المنظمات الكبيرة ذات الإمكانيات العالية وهذا بدوره يقوم بتحسين علاقة المنظمة مع المنظمات المختلفة الأخرى وتعمل جاهدة على تقديم خدمات جديدة (تومسون وستريكولاند، 2006، 193).

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلال ما في المنظمة من الموارد والإمكانات، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية، كما يمكن تعريفها بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمنظمة، والمستقبل الوظيفي لها، وتهدف كذلك إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل (Yanlong, et al., 2015, P: 4106).

في حين عرفت استراتيجية التكامل: بأنها إحدى الخيارات التي تتم من أجل تطوير المنظمات ويتم تنفيذها من خلال ربط العمليات التي تعمل معاً أو قد تعمل بشكل منفصل. وعادة ما تتم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تحتل مكانة تنافسية قوية جداً، مع مراعاة اتجاهها، فقد تكون استراتيجية تكاملها أفقياً أو عمودياً (Kudelko et al., 2015, P. 101).

وترى الباحثة إن المنظمة المتكاملة هي المنظمة المتميزة في سماتها، وفي استراتيجياتها، وفي هيكلها، وفي أهدافها، وفي إدارتها.

ولقد وردت عدة مفاهيم لهذا المصطلح على النحو الآتي:

أ. التشكيل المتكامل (Fully Informed).

ب. المهارات المتكاملة (Completely Skilled).

ج. الخلو من الأخطاء (Faultless).

د. جعله متكاملًا (To Make Perfect).

جدول (1) تعريفات (استراتيجية التكامل) على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكتاب/الباحث	المفهوم
1	قاموس Webster's	عرفت على أنها وضع شيئين مع بعضهما أو دمج الجزء مع الكل.
2	Lederer & Mendelow, 1989	ويقصد باستراتيجية التكامل دعم الأهداف والنشاطات التنظيمية في أي مستوى تنظيمي.
3	Das et al., 1991	صورها على أنها انسجام وتناغم محتوى وعمليات التخطيط مع استراتيجية المنظمة التنافسية.
4	Woolfe, 1993	يعتقد بوجود تناغم بين أهداف ونشاطات العامة مع أهداف ونشاطات المنظمة وبديل تكامل التخطيط بينهما.
5	Scarbourg., 1998	بين أن استراتيجية التكامل هي محاولة لربط تقنية المعلومات بالحاجات الاستراتيجية للأعمال.
6	Corbet & Molloy:1999	برر الدعوة المتصاعدة لاستراتيجية التكامل بأنها تؤدي إلى تحسين العلاقة مع المستفيد ويزيد من دعم الإدارة العليا والتنبؤ بالموارد المطلوبة وتخصيصها على وفق ذلك مما يساعد في تنفيذ خطط المنظمة ويحقق أهدافها.
7	Kent, 1999	خلص إلى القول أن استراتيجية التكامل هي تعشيق وظائف ونشاطات تخطيط أنظمة المعلومات مع أنظمة المنظمة.
8	Liversidge, 2016	هو الجمع بين اثنين أو أكثر من الأشياء أو المتغيرات، إذ تعمل معاً على نحو فاعل ليعكس حالة التعاون والتنسيق بين المتغيرات المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية وبأعلى درجات التميز والجودة.
9	الربيعي، 2015	كما تعني استراتيجية التكامل، تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى الدرجة التي يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء، ليصل الأمر إنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة لكل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية.
10	Vincent et al., 2017	وصف التكامل الاستراتيجي بأنه التلاؤم بين توجه الاستراتيجية العامة واستراتيجية المنظمة ويركز على خطة الأنظمة الإلكترونية من أجل المحافظة على الحلول الداعمة والمعبرة عن استراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وضرورة التكامل مع بعضهما.
11	Lunardi, 2017	فإن استراتيجية التكامل برأيه تعد بمثابة وسيلة لضمان إضافة الاستثمارات في إمكانيات وموارد قيمة للمنظمة.

المصدر: الأدبيات والدراسات السابقة.

وبذلك فإن المنظمة المتكاملة استراتيجياً تعرف بأنها المنظمة التي تحقق أعلى مستويات الجودة بالدرجة التي تصل بها منتجاتها أو خدماتها المقدمة إلى الزبائن بشكل يخلو من العيوب أو الأخطاء، وهي الحالة التي تتمثل بالإخلاص والحرص على أداء الواجب (Eateban,2014, p.269).

إن مصطلح التكامل يعكس وضع المنظمة بعدة اتجاهات وهي:

1. تحقق مستوى من الجودة يرتقي بها إلى تحقيق التكامل أي الخلو من العيوب.
2. ويتم ذلك من خلال عملية التنفيذ التي تؤدي إلى التكامل (قندلجي، 2013، ص123)
3. تجتهد لتصل إلى حالة التميز وتحقق أهدافها.

4. المنظمة حاوية على الأجزاء المطلوبة.

5. إنها منظمة لا تضاهي، أي فوق الجيدة (Murrow, 2013: P. 1)

وبذلك فإن المنظمة المتكاملة استراتيجياً تعرف بأنها المنظمة التي تحقق أعلى مستويات الجودة بالدرجة التي تصل بها منتجاتها أو خدماتها المقدمة إلى الزبائن بشكل يخلو من العيوب أو الأخطاء، وهي الحالة التي تتمثل بالإخلاص والحرص على أداء (Asa'd ، 2016 ، p.49).

2- توضيح عملية استراتيجية التكامل:

ولتوضيح عملية استراتيجية التكامل نفترض أن إحدى المنظمات قررت بناءً استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير خدماتها الحالية التي انخفض الطلب عليها بدرجة كبيرة، والتحول إلى خدمة جديدة عليها طلب مرتفع، وتتوقع المنظمة تحقيق أرباح وفيرة من وراء تقديمها لها. وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت الإدارة بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية المنظمة، واحتوت على الآتي:

1. إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمةً تحتوي على الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة لتطبيق استراتيجية التكامل (حسين، 2007، ص3).
2. تطوير طرق العمل بشكل جديد، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع الخدمة الجديدة.
3. تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة للخدمة الجديدة من الموارد والإمكانات مع تحديد ما سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يطلبها العمل الجديد.
4. ينبغي للمنظمة أن توفر الموارد والإمكانات المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل والقيام بمهامها، والأعمال المخطط بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها وعدم المخاطرة في إنفاقات لا عائد لها من ورائها، لأن ذلك يمثل خسارة بالنسبة لها، بل يجب أن تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.
5. على المنظمة وهي تقوم بإعداد استراتيجية التكامل وتحديد دورها داخل المنظمة أن تقوم بما يلزم لتتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
6. من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بإعداد استراتيجيتها التي تتضمن على برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها.

7. تحديث البرامج والسياسات المتعلقة باستخدام استراتيجية التكامل (Eateban, 2013: P. 297) بمل وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

8. إن التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، يضمن نجاح استراتيجيتها كونها مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي (Asad, et al., 2016: P. 50).

3- بعض المصطلحات القريبة من استراتيجية التكامل:

قد تتواجد التحالفات بكافة أنواعها إلى تجميع إمكانيات المؤسسات المتحالفة بطريقة مناسبة حيث تؤدي إلى إيجاد ما يسمى بالقوى المضافة وهي القوة الناتجة عن التكامل المناسب بين المنظمات بحيث إن هذه القوة تنتج عن تحالف مجموعة من القوة والإضافة إلى القوة المضافة الناتجة عن التكامل والتفاعل بينهما بشكل متحد وفيما يلي وصف لهذه التحالفات الاستراتيجية.

أولاً: الاندماج: يتم تنفيذ استراتيجية الاندماج عن طريق اندماج مجموعتين أو مؤسستين معاً لتكوين مؤسسة جديدة وعادة يتم الاندماج بين مؤسستين متقاربتين في الحجم والإمكانيات وبالتالي تسمح الصيغة القانونية مما كانت عليه المؤسسات في السابق.

ثانياً: الاستحواذ: يتم في هذا النوع من التحالف شراء مؤسسة صغيرة الحجم وأقل إمكانيات من المؤسسة المستحوذ ويتم منها إضافة منتجاتها والخطوط الإنتاجية لدى المنظمة المستحوذ وفي هذه الاستراتيجية يتم إضافة جميع القوائم الإدارية والفنية إلى الشركة المستحوذ ويعتبر هذا النوع من التحالف الأكثر انتشاراً من التحالفات الأخرى.

ثالثاً: الشراكة المؤقتة: يتم ضمن هذا النوع قيام مجموعة من المؤسسات على الإنفاق على الشراكة فيما بينهما لإنجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق القوة المضافة حيث تقوم كل شركة بتقديم كافة إمكانياتها للمشروع جديد من أجل إنجازه بأكثر فاعلية وكفاءة وينظر إلى هذا النوع من التحالف على أنه خيار استراتيجي هام (Bukovec, 2008, P. 400).

استراتيجية النمو:

تعد استراتيجية التكامل أحد أنواع استراتيجيات النمو المفضلة، خاصة إذا ما وضعت نوضع تنفيذ فعال، وتأتي من إطار متكامل. وهناك بعدين لاستراتيجية التكامل هي: (استراتيجيتي التكامل الأمامي والخلفي).

وفي استراتيجية النمو تصبح الحاجة إلى التخطيط والإدارة حاجة ضرورية وتعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر البدائل الاستراتيجية شعبية عادة يتم استخدامها مع المؤسسات ذات النجاح والسمعة الطيبة وأيضاً تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة سريعة الطلب ويندرج تحت هذا النوع بديلين استراتيجيين.

وتعرف استراتيجية النمو أيضاً بأنها زيادة ملحوظة في بعض الأهداف الإدارية، ويعتبر هدف النمو أهم ركن في الاستراتيجية، حيث يعني تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة مما يؤدي بها إلى النمو والتوسع في المجالات المحلية والدولية، ويمكن تقسيمها إلى نوعين، استراتيجيات النمو المحدود واستراتيجيات النمو التوسعية وكما يلي: (Mary, 2003: P. 257)

1. **استراتيجيات النمو المحدود:** هي تلك الاستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج كما هو، كما أن القطاع الإداري المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي.

2. **استراتيجيات النمو التوسعية:** وتعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون بمعدل نمو أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي. ويمكن للمؤسسة أن تحقق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية التركيز على تقديم خدمات محددة، أو مجموعة محددة من المستفيدين وكما يمكن لها أن تحقق النمو التوسعي السريع بواسطة اتباع استراتيجية التنوع في تلبية احتياجات مختلفة وحسب الطلب على خدمة معينة، أو التطور التكنولوجي المستخدم، سواء أكان هذا التنوع مترابطاً أو غير مترابط مع نشاط المنظمة الحالي. وأخيراً يمكنها تحقيق النمو السريع من خلال اتباع استراتيجية الاستثمار المشترك مع مؤسسات أخرى (يحيى، 2012، ص42).

واستراتيجية التكامل تظهر المسار التوضيحي لكل من مهمة والقيم والرؤية والتنمية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، وأهداف المنظمة، وموضوعها الاستراتيجي وأهدافها (عوامل النجاح الرئيسية)، حيث يتم تقويمها من خلال أربعة جوانب: وهي (الموارد المالية، والمستفيدين من الخدمة، والتشغيل الداخلي، والتعلم والنمو)، من أجل النظر فيها إلى مصالح المستفيدين من المواطنين والعاملين (Yanlong, et al., 2015, P. 4107).

4- دورة حياة استراتيجية التكامل في المنظمة

دورة حياة استراتيجية التكامل في المنظمة قريبة الشبه بدورات حياة المسار الوظيفي، ودورة حياة الفرد، ونحن نركز عليها لأنها توضح أداء المنظمة عبر عملها التنافسي.

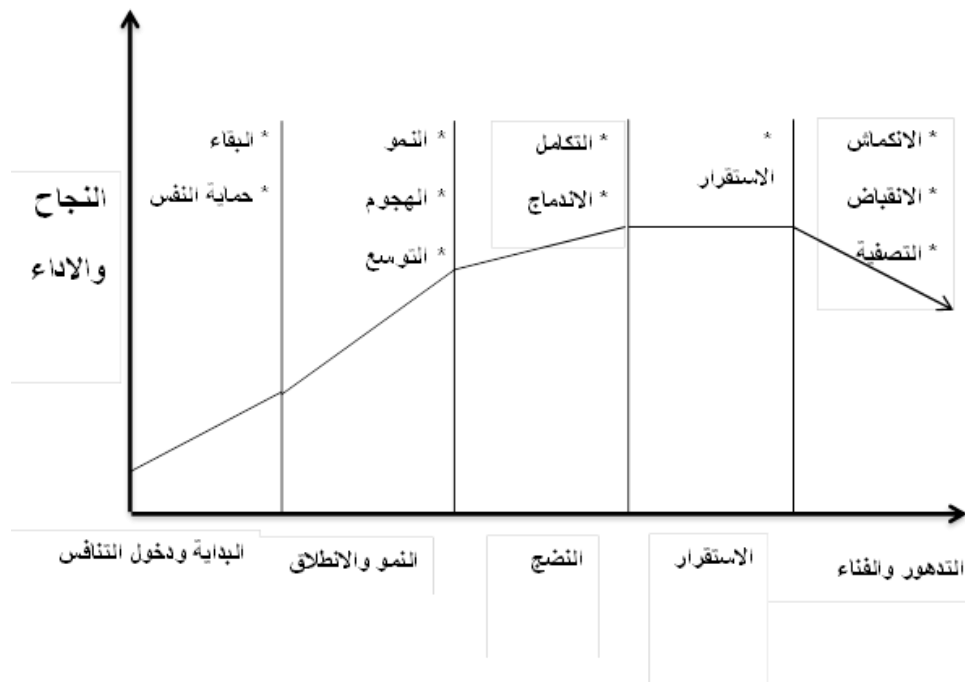
تبدأ المنظمة بالدخول للتنافس، وتبدأ حياتها بقلق حول ما إذا كان ستستمر أم لا، وذلك لأنها تواجه مشاكل كبيرة وفي العمل نهاراً وليلاً وباستراتيجية أساسية تركز على البقاء وحماية النفس. فإن تم لها ذلك أمكنها تحقيق مكاسب مستقبلية طيبة، وإن فشلت في ذلك أدى الأمر إلى انتقالها إلى آخر مرحلة وهي التدهور والفناء. ومن الأفضل إذاً كبدية التأكد من استراتيجية البقاء وحماية النفس.

أما المرحلة الثانية من دورة حياة المنظمة فتعني أنها نجحت في المرور عبر المرحلة الأولى، وإن المحيط قد قبلها، واستطاعت التعامل مع المنافسين، وكافة الأطراف ذات العلاقة بها، ويحق لها تنطلق، وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم استراتيجيات عديدة ذات علاقة بالانطلاق مثل: استراتيجيات النمو المختلفة، واستراتيجية التوسع، فإذا نجحت فيهما فإنها ستصل إلى المرحلة الثالثة وهي النضج، حيث يعني ذلك قدرة نسبية على معرفة المشروعات المحيطة بها وسيطرة جديدة على البيئة التي تعمل فيها، وبناء على ذلك تتكشف أمام المنظمة فرص لاتباع استراتيجيات التكامل في الخدمات، وأيضاً استراتيجيات الاندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة- (Hodge & Anthony, 1991: P. 588-590).

تأخذ المنظمة بعد ذلك فرصتها في الدخول إلى المرحلة الرابعة حيث الاستقرار، مما يعني الهدوء في ممارسة النشاط، ووفقاً لطبيعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف تتأتي للمنظمة الفرصة للتركيز على تقديم بعض الخدمات ذات الطابع الخاص أو تجميع أنشطة المنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتوحيد والتمركز أو إعادة توزيع استخدام الموارد المتاحة للمنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتجديد والإنعاش)) أو إعادة تكوين أنشطة مجال معين بشكل جديد.

أما في حالة فشل المنظمة في أي مرحلة من المراحل السابقة، هنا تصل إلى آخر مرحلة في دورة الحياة وهي مرحلة التدهور والفناء. وفي هذه المرحلة تعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، والذي يشير إلى تخفيض حجم الأداء وتراجع تقديم الخدمات للمواطنين (Jones, 1999: P. 437) وكما في الشكل (2)

موقع استراتيجية التكامل من دورة حياة استراتيجية المنظمة (من عمل الباحثون على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين):



الشكل (2) موقع استراتيجية التكامل من دورة حياة استراتيجية المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين، 2018

5- ابعاد استراتيجية التكامل:

تعتبر استراتيجية التكامل إحدى الخيارات التي تتم من أجل تحقيق تطوير المنظمات، ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال ربط العمليات أو الإمكانيات التي تعمل بشكل متصل، أو بشكل منفصل. وعادة ما يتم إنجاز هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تحتل مكانة تنافسية قوية جداً، مع مراعاة اتجاهها، فقد تكون استراتيجية تكاملها عمودية أو أفقية (Kudelko et al., 2015: 102)، وبالمقابل فإن استراتيجية التكامل العمودي تتكون من تكامل عمودي أمامي وتكامل عمودي خلفي، أما التكامل الخلفي فيتكون من تكامل أفقي داخلي وتكامل أفقي خارجي والتكامل الرأسي والتكامل الأفقي هي استراتيجيات الأعمال التي تستخدمها المنظمات لتعزيز مكانتها بين المنافسين. والتكامل الأمامي هو استراتيجية تنافسية من خلالها المنظمة تأخذ السيطرة الكاملة على واحد أو أكثر من المراحل الخدمة المقدمة للمواطنين، وقد تستخدم أيضاً لتولي زمام إيصال خدماتها. أما التكامل الخلفي فهو استراتيجية تنافسية أخرى تستخدمها المنظمة، وثمة تعريف أكاديمي يتمثل في أنه اقتناء أنشطة تكون على نفس مستوى الخدمات أو مماثلة أو مختلفة. وبعبارة أكثر بساطة، هو الاستحواذ على الأعمال ذات الصلة بالاندماج مع عمل مماثل في منظمة أخرى للحصول على موطئ قدم لتنافس أكبر من أجل البقاء والاستمرار (جريمي، 2001، 195).

أ- مفهوم التكامل الخلفي (أو من المنبع)

يتمثل التكامل الخلفي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك غرض الحصول على خدمة ما أو توليفة من الخدمات لغرض إيصالها لطالبي الخدمة (كلارك، 1994، 287).

ويتطلب التكامل الخلفي، أنواعاً مختلفة من القرارات التي تتعلق بالدمج، والتطابق، والتنسيق من خلال وحدات أعمالها، من أجل تقديم خدمات معينة سواء كانت عن طريق الحصول عليها من أقسام معينة أو تتم في الداخل بتنسيق الأنشطة بين أقسام المنظمة.

ب- مفهوم التكامل الأمامي (أو إلى المصب):

إن الاصطلاح الذي تم تطويره في هذا القسم يعترف بصراحة على المنظمات أن تقوم بـ:

1. السيطرة على العلاقات التنظيمية لوحدة العمل المجاورة.
2. قد تتمتع المنظمة بفوائد التكامل الأمامي وهو التحرك نحو البيئة الخارجية لإيصال مخرجاتها.
3. قد تقوم أو لا تقوم بأداء أنواع من الأنشطة التكاملية في مرحلة خاصة من مراحل العمليات.
4. قد تشترك في عدد كبير (أو صغير)، من المراحل في سلسلة الأعمال من مرحلة بداية تقديم الخدمة وحتى وصولها إلى المستفيد الأخير ولم تكن هذه الإمكانيات محتواة في الصورة القديمة لوحدة الأعمال ذات التكامل الأمامي، التي يفترض أن تكون فيها تلك الوحدات بموجبها مملوكة مائة بالمائة، ومرتبطة، وعليها تجهيز المنظمة من حاجتها الخاصة للخدمات. ويقترح البحث أن تكون الاستراتيجيات التكاملية متناسبة مع الحاجات التنافسية والتعاونية؛ فالتكامل الأمامي ليس بحاجة أن يكون نفسه تحت كل الظروف ليكون فعالاً. فالمدرء بإمكانهم إدارة استخداماتهم له بما يتوافق والتغيرات في القوى التي توضحها هذه الدراسة (Laynea & Lee, 2001: 132).

6- مكونات استراتيجية التكامل:

إن قيام المنظمة بإنشاء وحدة أو فرع (سواء كان للخلف أو للأمام) ذات صلة بنشاطها الرئيسي يعتبر نمواً داخلياً أو خارجياً بدمج بعض الأنشطة وتميزها بيت كل من البعدين التاليين:

1. استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (أو من المنبع):

التكامل الخلفي يعني توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في المنظمة إلى الأعلى وباستخدام الخلفية كجزء أو كل من أحد مستلزمات تقديم الخدمة من مواد أولية، وخفض الكلفة إلى أدنى حد، ومحاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها (Laynea & Lee, 2001: P. 132)، وتلجأ المنظمة لاتباع لمقابل فإن استراتيجية التكامل العمودي تتكون من تكامل عمودي أمامي

هذه الاستراتيجية إذا لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر والجودة وتوقيتات التسليم وإذا لم يحرص الموردون على مساعدة المنظمة في أوقات الأزمات حيث يزداد الطلب على مستلزمات الإنتاج (Eateban, 2013: P. 295).

وقد تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التكامل عند رغبة المنظمة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي والتكامل الخلفي يمكن منظمة الأعمال من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها (عطية، 1995، 73).

2. استراتيجية التكامل العمودي الأمامي (إلى المصب):

يهدف التكامل العمودي الأمامي إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنظمة عن طريق السيطرة على منافذ الخدمة الموصلة إلى المستفيد النهائي منها وتوسيع الأعمال المساندة لمخرجات المنظمة (عطية، 1995، 76).

وتشير الاستراتيجية إلى اتجاه المنظمة لزيادة تقديم خدماتها في نفس مجال نشاطها الحالي من خلال إنشاء وحدات إدارية جديدة داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى من نفس نوع النشاط وذلك لتمييزها في تقديم الخدمات من خلال نوعية الخدمة، والطريقة المقدمة بها لتكون مطابقة لمتطلبات المنظمة. وهي تقسم على:

أ. الاستراتيجية الخلفية في المجال الخارجي: التي تعنى بعلاقات المنظمات أو تجمعاتها مع كيانات اقتصادية تؤدي نشاطاً مماثلاً أو أداء غير ذي صلة بالنشاط (التكتلات) أو فرق العمل.

ب. والاستراتيجية الأمامية في المجال الداخلي: وهي التي تعنى بالأعمال الاستراتيجية في نطاق كفاءتها الناتجة عن مختلف أشكال النشاطات. (قريشي، 2016، 294)

وإن استراتيجية التكامل الأمامية المرغوبة بهذه الطريقة تكون غير منفصلة عن الاستراتيجية الأمامية المتعلقة بالمستفيدين ومقدمي الخدمات في نفس السلسلة من قيمة المنظمة، وعادة ما يكون التكامل بين الكيانات الداخلية هو إحدى السمات المميزة للاستراتيجية التكامل في المجال الخلفي الخارجي، في حين أن المجال الداخلي الأمامي يقوم بتعزيز كيانات العمل الاستراتيجية، والنشاطات المتبادلة. وتتألف علاقات استراتيجية التكامل من تكامل الخدمات بشكل عمليات اندماج واستحواذ، على سبيل المثال. بشكل تحالفات استراتيجية. حيث يتم وضع أهداف التكامل في مناطق الكفاءة والتنافس. كما تغطي مثل هذه المناطق أيضاً، الأهداف المستقبلية التي يتبعها توحيد ودمج الأنشطة ضمن نطاق وظائف وعمليات المنظمة (الخشالي، 2006، 102).

7- الطبيعة الوظيفية لاستراتيجية التكامل الخلفي

وفقاً لدراسة استقصائية، تبين أن المواطنون يفضلون الوصول إلى المعلومات من خلال قنوات التفاعل المباشر لأنهم أكثر دراية بالخدمات التي تقدمها المنظمات الادارية . غير أنه ليست جميع الخدمات المجتمعية تقدم بشكل متساوي فما زال على الفرد السعي المتواصل لأن يكون قادراً على الوصول إلى الخدمة على مستوى المنظمة الواحدة او المنظمات المختلفة ، لأنها ترتبط بأنظمة المستوى العلوي بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن الهدف من استراتيجية التكامل الخلفي هو دمج نظام المنظمة بسلسلة مع النظم المركزية من أجل الإحالة للمتابعة ولتدقيق والقضاء على الاخطاء ان وجدت، فضلاً عن ان لها تأثير في ربط المنظمات مع بعضها. (Karen & Lee, 2001: P. 124)

8- التحديات التي تواجه استراتيجية التكامل

إن الدور الذي يقوم به الموظف الإداري قد تغير وأصبح أكثر مرونة. ففي الحكومة التقليدية القديمة كان العديد من الموظفين الحكوميين هم المسؤولين عن معالجة عملية سير المعاملات الإدارية. وبمجرد أن تكون الأنظمة متكاملة يتم إجراء معظم المعاملات وأصبح موظفو الحكومة الآن أكثر إشرافاً على العملية، فقد أصبحت من مجرد عامل في مهمة موجهة نحو التجميع، إلى نطاق الأنشطة التي يؤديها كل موظف بشكل يتجاوز حدود القسم الوظيفي.

إن استراتيجية التكامل تقوم بتحسين الكفاءة والخصوصية والسرية، إلا إنه عند تطوير مثل هذه النظم يجب مراعاة ضمان خصوصية المواطن الذي يطلب هذه الخدمة ويعتقد عدد من المستخدمين إن الإنترنت هو تهديد خطير للخصوصية، وعليه على الحكومة أن تراعي التوازن بين خصوصية الفرد والمعلومات الشخصية، والمحافظة على السرية، وحق الأفراد في الوصول إلى السجلات العامة.

والتكامل العمودي ليس مفهوماً جديداً، فالجامعات الحكومية والمناطق التعليمية المحلية كانت قد عملت معاً لسنوات من خلال وجود طلاب المدارس الثانوية الذين انتقلوا الى المستويات الجامعية. وإن عدد من الإدارات المحلية لديها أنظمة آلية للتعرف على بصمات الأصابع، والتي ترسل البيانات إلى نظام بصمة الدولة الذي يستند من خلالها على معايير معينة (Florence, 2014: P. 1724).

9- طبيعة استراتيجية التكامل الأمامي الوظيفية

إن التكامل الأمامي للخدمات الحكومية عبر مختلف الوظائف الحكومية يكون مدفوعاً برؤى الكفاءة والفعالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات، التي يتم سحبها من قبل مطالب المواطنين لتحويل الوظائف الحكومية "من الداخل إلى الخارج" من أجل تقديم خدمات أكبر. إن التكامل الأفقي في الحوكمة الالكترونية الإلكترونية يعتبر أفضل أمل من أجل تحسين الكفاءة من خلال الإصلاح الإداري الذي يحدث نتيجة دمج

كل من التكامل العمودي والأفقي وبأبعادهم الأمامية والخلفية والداخلية والخارجية. من شأن هذا الدمج أن يسهل للمواطن "التسوق بخطوة واحدة" أي تخطي الإجراءات الروتينية الطويلة. وقد تضطر المنظمة للتخلي عن بعض السلطة للانتقال إلى هذه المرحلة (Kudelko, 2015: P. 102).

10- التحديات التي تواجه استراتيجية التكامل الأمامي

من الناحية الفنية، فإن دمج قواعد البيانات غير المتجانسة ومتطلبات حل النظام المتضارب وظائف ووكالات مختلفة تشكل حجر عثرة رئيسي لأي حكومة للوصول إلى هذه المرحلة. إن متطلبات البيانات والإجراءات في النظم التعليمية قد لا تكون قابلة على المقارنة مع متطلبات أنظمة النقل. والتحدي ليس فنياً فقط، بل أن هناك تحدياً إدارياً، حيث يتطلب التكامل الأفقي تغييراً في عقلية مدراء الإدارات الحكومية. عند التفكير من حيث احتياجات المعلومات أو المعاملات، وكثيراً ما ينظر المدراء إلى إدارتهم على أنها الأهم وأهم من المنظمات الأخرى. ومع ذلك، وبدعم من شبكة الإنترنت، قد لا تكون العمليات الحكومية التي يحددها التخصص فعالة أو مفيدة للمواطن قد يخضع مفهوم الحوكمة الإلكترونية وإدارة الموظفين الحكوميين إلى إعادة تقييم من منظور الحوكمة الإلكترونية. قد لا يكون التخصص الوظيفي مناسبة وذو تأثير حاكم في الحوكمة الإلكترونية (Karen et al., 2011, P. 129-133).

ثانياً: التميز التنظيمي Organizational Excellences

يعد مفهوم التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة الذي يولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي، مما يوفر القدرة على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية، ويتطلب العمل الإداري في العصر الحديث في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس في مسار المنظمة لاسيما في المنظمات الإدارية المعاصرة للقرن الواحد والعشرين اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، في السعي نحو تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة الأمثل والطريق الأنسب والأسرع لمواجهة التحديات المتزايدة وفي ظل بيئة أعمال سريعة التغيير، إذ أصبح التنافس جوهرياً من أجل الانسجام مع الظروف البيئية، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من أجل تعزيز التميز التنظيمي.

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (الهلال، 2014، 229).

ثم ظهر ثانية هذا المصطلح في العصر الحديث بعد أن نشر Peter and Waterman كتابهما (In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies) (البحث عن التميز) عام (1982)، التي أفادت المجتمع من تجارب أفضل المنظمات في أمريكا ذلك الحين. وقد طرح Peters and Waterman وكلاً من Silva and Hickman نظرية إحداث التميز عام (1982) أيضاً، وقد نصت النظرية على أن المتغيرات العالمية أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك، وهذا يتطلب من القادة القائمين وضع صورة للمستقبل، على وفق قاعدة رصينة لبناء ثقافة عامة تعتمد على للتفكير الاستراتيجي، وتهتم بإنجازات وحاجات المنظمة والعاملين، ولخصاً ذلك في المعادلة التالية: التميز = استراتيجية + ثقافة (العمامي، 2014، 155).

أما أبو بكر (2008) فقد لخص التميز وتحقيقه من خلال عرض خدمة لم يستطيع القارئون بها تنفيذها ببسر، ولا المنافسون تقليدها بسهولة. وذكر مصادر عديدة للوصول إليها من أهمها: الموارد المالية، والموارد البشرية، والإمكانات التنظيمية. إذ احتلت الموارد البشرية الأهمية الكبرى في تحسين استغلال موارد المنظمة وإمكاناتها التي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يتحقق الهدف المنشود للمنظمة (أبو بكر، 2008، 15).

إن التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظتين: الأولى، لفظة التميز والتي يمكن التعبير عنها بأنها "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة، أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (الرشيد، 2009، ص114) ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Excellence. والثانية تنظيمي وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو جذر (نظم)، وعرفه Robbins بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" (القريوتي، 2010، 49)، ويقابلها في اللغة الإنكليزية كلمة Organizational.

ويطلق على التميز التنظيمي Organizational Excellence التفوق التنظيمي، أو الأداء التنظيمي المتميز، والذي يميزها عن غيرها وعلى مستوى المنظمات يتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به (Hashemi, 2014: 7).

تستنتج الباحثة أن مفهوم التميز ظهر للتعبير عن الحاجة للحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة ليميزها عن غيرها، وليجمع بين كل إمكانياتها ومواردها التي تساعد على النهوض والبناء على أسس صحيحة في عصر سميته الدائمة التغير والتنافس الشديد، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتميز والجودة الفائقة.

جدول (2) مجموعة تعاريف خاصة بالتميز التنظيمي وفقا لآراء عدد من الباحثين

ت	الكتاب/الباحث	المفهوم
1	Gilgeous, 1997	هو وصف المنظمات المتميزة بأنها "المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة.
2	كاتز نباح، 2002	يركز على الأفراد المنفذون لهذه الآلية، فذكر "أنهم مجموعة من العاملين لهم التزام عاطفي يمكنهم من صنع أو تقديم خدمات أو منتجات تشكل ميزة لمنظماتهم، وهو ما يعبر عنه بدورة الأداء الذي يكون أفضل من المتوقع، وأفضل من القوى المماثلة في أماكن أخرى"
3	Meyer, 2005	بأنه "تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء. ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي"
4	Sharma and Kodali, 2008	بأنه "العملية الديناميكية التي تؤمن قيمة فريدة وميزة تنافسية ترضي العملاء والموردين عن طريق تطوير قدرة العمليات الداخلية، والدعم والتطوير المستمر للموارد البشرية بشكل يحقق التناغم مع العمل الكلي في المنظمة"
5	أبو النصر، 2012	هو "قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة، أي بأقل جهد ووقت وتكاليف".

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على آراء عدد من الباحثين، 2018.

ثانيا: أبعاد ومقومات التميز التنظيمي:

Dimensions and Elements of Organizational Excellence

تتناول هذه الفقرة بيان اهم الابعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة في ضوء الخصائص التي حددها الباحثون والتي أطلعت عليها الباحثة، حيث تم اختيارها لكونها تعد مناسبة للقياس فيما يخص المنظمة المبحوثة (دائرة البحث والتطوير)، لكونها منظمة خدمية تتعامل مع قطاعات واسعة في المجتمع وأن أدائها لهذه الخدمات يتطلب منها التعامل مع جمهورها المتنوع تحقيقا للخدمات المقدمة بالشكل الصحيح وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة وضمانا لحصول كافة الأطراف ذات العلاقة على الخدمات التعليمية المناسبة من أجل المساهمة بإرتقاء النظام التعليمي الذي ينعكس بشكل مباشر على مسيرة التنمية الاقتصادية والبشرية المستدامة للبلد، وفيما يلي شرح لهذه الابعاد:

الأول: التميز القيادي First: leadership excellence

أن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة، كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين (العاملين) باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات، إذ تم وصف القيادة بأنها "كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد من خلال استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة" (البارودي، 2015، 27).

ومن المعلوم أن القيادة لم تكن بمعزل عن المستجدات البيئية والتكنولوجية التي عاشتها المنظمات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، حيث تحول دورها من كونها قيادة تسعى إلى تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر إلى تركيزها على رعاية وتنمية المورد البشري أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وتشجيع الإبداع والابتكار (Sadiq & Mahmood, 2014: 207).

وأشار (العلي، 2016) إلى آلية القيادة فذكر أن "القيادة تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، فتشتمل بدورها على التأثير، والنفوذ والسلطة القانونية (العلي، 2016، 11).

وترى الباحثة أنه يمكن تفسير أهمية القيادة كون مهمتها تتمحور في التوجيه والتأثير في العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية في المنظمة، إضافة إلى أن سلوك الفرد من الصعب التنبؤ به والتحكم فيه نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره واتجاهاته نحو المواقف المختلفة.

والقائد الإداري على وجه الخصوص لابد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، الاتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلاً عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح الداعمة للاتصال المباشر بالعاملين، مما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية (Borghini, 2013: 30).

الثاني التميز الاستراتيجي: The second strategic excellence

تعبّر الاستراتيجية عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وهي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي بأنه "خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب ومسار بلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل هذه الخطة منهجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية" (أبو النصر، 2012، 84).

والتميز الاستراتيجي الذي تطبقه عامة المنظمات فهو مختلف لديها، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك، ومن المتعارف عليه أن لتبني الأسلوب الاستراتيجي يحقق العديد من الفوائد أهمها: أنه يساعد المنظمة على تحديد خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ويساهم في زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة. وأخيراً يوفر التميز الاستراتيجي فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها، الأمر

الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير، ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المنظمة.
(Porter and Tanner, 2004: 166)

الثالث: تميز الموارد البشرية: Third: the excellence of human resources

ويطلق هذا المفهوم على "جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم باستراتيجية المنظمة وأهدافها" (Mahmood & Azhar, 2015: 103).

وتعتبر تسمية الموارد البشرية عن الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء مهامها، وتحقيق أهدافها.

وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة ، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظرا للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى أسلوب التفويض ، وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة (Colurcio & Cristina, 2006: 472).

ويهتم هذا البعد أيضا في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الاستراتيجية والسياسية ، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد. (بوسالم، 2015، 70)

ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في ذات الوقت. ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مرتكزة على المشاركة، والتفويض، والتقدير، والتنمية البشرية (عبد الوهاب، 2016، 142).

الرابع: تميز العمليات: Fourth Characterization Processes

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها انتاجية كانت ام خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا المستفيدين ولا يتم ذلك الا من خلال اعتمادها اسلوبا يوضح الكيفية التي تتحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستفيدين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الاهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والاعمال الواجب تنفيذها (النعيمي وآخرون، 2008، 43).

إذ أن فئات المتعاملين مع المنظمة كافة يعدون بمثابة مستهلكين للخدمات ،وعندما يتم الحصول على خدمة لاتلبي حاجات المتعاملين أو تحبط من توقعاتهم، فإن هؤلاء يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل التميز التنظيمي فإن ذلك يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت

إلى تلكؤ الخدمات مما يتطلب خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور لحل المشاكل والتحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النسور، 2010، 36)

الأساس في التميز التنظيمي هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي "سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة (بيانات، قرارات، خدمات داخلية أو خارجية) من مجموعة متنوعة من المدخلات التي هي بدورها مخرجات لعمليات أخرى" (Peter and Tanner, 2004: 161).

وتصف الباحثة العمليات بأنها جميع الأنشطة الداخلية المهمة التي تتميز بها المنظمة تبعاً لمجال عملها وخدماتها، ويتم من خلال هذه العمليات مقابلة توقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية. وقد اقترح الموقع الرسمي للمؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) بعض المسائل المعينة على تحديد العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وهي: مناقشة العمليات والأنشطة مع الموظفين، وإجراء مقابلات مع الأفراد المتأثرين والمؤثرين في العمليات الإدارية أو الاستعانة بخدمات مستشار خارجي. وقام كل من (Willcocks and Smith, 1995) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربع أنواع هي:

1- عمليات جوهرية: هي العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

2- عمليات مساعدة: وهي العمليات المساعدة والمدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلقها.

3- عمليات إدارية: هي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

4- عمليات بين المنظمات: وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية كعمليات الشراء بين الموردين (Willcocks and Smith, 1995: 281).

وإدارة العمليات تعتبر إحدى حقول المعرفة التي نالت اهتمام العديد من العلماء والباحثين، وأهم ما يركز عليه هذا الحقل العلمي هو إدارة وتنظيم كل من: (تدقيق الموارد (المدخلات) إلى الوحدات الإنتاجية، وكذلك العمليات الإنتاجية (التحويل) لخلق قيمة مضافة ومنفعة جديدة، وتدفق الإنتاج (المخرجات) إلى البيئة المحيطة) (Hill and Terry, 2001: 8).

وتحقيق التميز في إدارة المنظمة لعملياتها الإدارية يحتاج إلى بعض العناصر المعينة من أهمها ما يلي (بو سالم، 2015، 80):

تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.

• إدارة فعالة لإدارة عمليات المنظمة وتحديثها، وتبسيطها، وتحسينها باستمرار.

- تصميم العمليات الضرورية لتلبيةها أو تقديم ما يفوقها والحرص على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة معهم والاعتماد على اعتبار حاجات ورغبات المستفيدين.
- الاستعانة بالأبحاث واستطلاعات الرأي والتغذية المرتدة من المتعاملين مع المنظمة.
- الثقة والشفافية مع جميع المتعاملين مع المنظمة والحفاظ على سياسة الحوار المبنية عليه (Bousalem, 2015: 361).

وبناءً على ما سبق، تؤكد الباحثة أن معيار العمليات يعتمد على المعيارين السابقين: القيادة، والموارد البشرية، حيث يقع على عاتق القيادة مسؤولية إدارة العمليات وتصميمها، بينما الموارد البشرية هي الممارسة والمنقذة لهذه العمليات.

العلاقة بين استراتيجية التكامل والتميز التنظيمي:

مع تطور الاساليب الحديثة، تحاول العديد من المنظمات حول العالم تعريف الهندسة عالية المستوى من أجل إعادة تنظيم أنظمتها وعملياتها، ويتم توضيح وتحقيق الاستراتيجيات المستقبلية من خلال العمل المنظم مع بعضه البعض، وهذا لا يتم إلا من خلال عمليات بناء بني تحتية منظمة لعمل الاستراتيجيات المبتكرة التي تنمو في ثقافة العمل المشترك، والتميز في أداء العاملين ومشاركتهم في الأنشطة المترابطة والمتداخلة، وتقديم خدمة يصعب على المتنافسين تقليدها، وتتطلب نوعاً من التكامل والتفاعل لتحقيق هدف المنظمة المنشود.

وقام عدد من الباحثين بدراسة استراتيجية التكامل في التميز التنظيمي، وناقشوا في بحوثهم الحاجة إلى تجنب ازدواجية المنظمات المختلفة التي تشترك في الخدمات العامة التي تزيد من تكاليف وتعقيد العمليات الإدارية فلقد أصبح السعي إلى تحقيق التميز التنظيمي مطلباً أساسياً في كامل محطات دورة حياة المنظمات، ويعد هدفاً رئيساً في علم الإدارة منذ التسعينات من القرن الماضي، ولكن قد تعاني المنظمات من بعض المشكلات، من أبرزها التالي (عبد الوهاب، 2016، 160):

- 1- تعدد صور إدار الموارد و ضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز وقلة الكفاءات البشرية اللازمة للإدارة الجيدة، فضلاً عن عدم وضوح الأسس والمعايير في التخطيط وتوجيه السلوك والأداء وغياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع، ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- 2- استخدام للتقنيات بشكل هامشي وعدم تحديد الأهداف بسبب البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد والتمسك بالنمط التقليدي، ضعف المنافسة بين المنظمات وغياب المناخ التنظيمي وانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز (هنية، 2016، 31).

ضعف التنسيق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين سلوك وأداء العاملين فيها وأهدافهم والخوف من الفشل ومقاومة التغيير كردة فعل لما يحدث من تطوير، عدم بناء الهياكل التنظيمية والاستفادة من أنشطة المعلومات بشكل مستمر وسريع على أسس العمليات المترابطة بل العكس من ذلك

علاقة الارتباط التكامل مع التميز التنظيمي على المستوى الكلي

يتضح من خلال الجدول (3)، والشكل (3)، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية موجبة بين التكامل والتميز التنظيمي على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.406^{**}) وهي معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها هناك علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية إيجابية بين التكامل والتميز التنظيمي. وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين التكامل والقيادة، إذ بلغت قيمته (0.461^{**}) ومعنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعبر عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية وداله ويفسر قوة العلاقة بين التكامل والقيادة.

1. علاقة الارتباط التكامل الأمامي مع التميز التنظيمي

يتضح من خلال الجدول (3)، والشكل (3)، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية موجبة بين التكامل الأمامي والمتغير التابع التميز التنظيمي على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.441^{**}) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها هناك علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية إيجابية بين التكامل الأمامي والتميز التنظيمي. وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور ظهرت بين التكامل الأمامي والقيادة، إذ بلغت قيمته (0.570^{**}) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01). كما ظهرت علاقة ارتباط معنوية إحصائياً بين التكامل الأمامي والموارد البشرية بلغت قيمته (0.367^{**}) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

2. علاقة الارتباط التكامل الخلفي مع التميز التنظيمي

يتضح من خلال الجدول (3)، والشكل (3)، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية موجبة بين التكامل الخلفي والتميز التنظيمي على المستوى الكلي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.293^{**}) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها هناك علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية إيجابية بين التكامل الخلفي والتميز التنظيمي. وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين التكامل الخلفي والقيادة، إذ بلغت قيمته (0.283^{*}) ومعنوي عند مستوى دلالة (0.05)، كما وظهرت قيمة

معامل الارتباط في هذا المحور بين التكامل الخلفي والاستراتيجية (0.232*) معنوية عند مستوى دلالة (0.05) أيضاً.

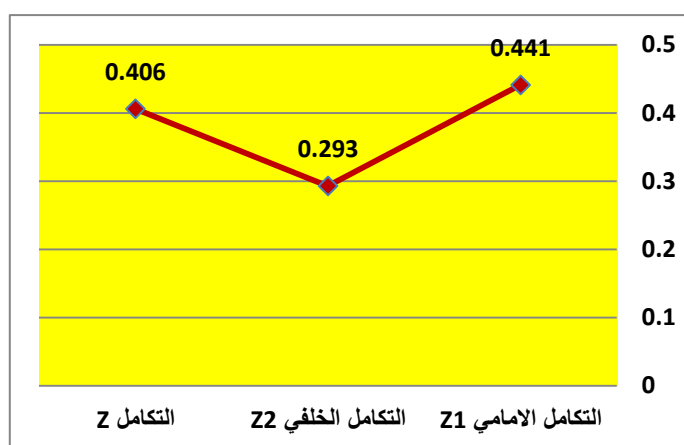
جدول (3) علاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجية التكامل وأبعاد التميز التنظيمي

التميز التنظيمي Y	العمليات Y4	الاستراتيجية Y3	الموارد البشرية Y2	القيادة Y1	
.441**	.006	.120	.367**	.570**	التكامل الأمامي Z1
.293**	.085	.232*	.145	.283*	التكامل الخلفي Z2
.406**	.060	.212	.272*	.461**	استراتيجية التكامل Z

* معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند المستوى 5%

** معامل الارتباط معنوي إحصائياً عند المستوى 1%

تحليل تأثير استراتيجية التكامل في التميز التنظيمي على المستوى الكلي



شكل (3) يوضح قيم معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجية التكامل والتميز التنظيمي

يتضح من الجدول (4) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (15.042)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.98) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي إحصائياً للمتغير المستقل المستجيب (استراتيجية لتكامل) في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.165)، وهذا يعني أن (استراتيجية التكامل) يفسر ما نسبته (16.5%) من التباين الحاصل في (التميز التنظيمي)، وأن (83.5%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً لقبول فرضية تأثير البحث الرئيسة الثالثة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية لتكامل في التميز التنظيمي). ومن خلال الجدول (4) نلاحظ بأن قيمة الحد الثابت ($a=1.730$) وهي معنوية إحصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (3.610) وهي أكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% والبالغة (2.38)، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت ($b=0.496$) فهي

معنوية إحصائياً لأن قيمة t المحسوبة البالغة 3.878 أكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% والبالغة 2.38.

جدول (4) يوضح تأثير استراتيجية التكامل في التميز التنظيمي على المستوى الكلي

التميز التنظيمي								المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحددي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	استراتيجية التكامل
يوجد تأثير	0.000	15.042	0.165	3.878	0.496	3.610	1.730	

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,76) = (3.97)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,76) = (6.98)

* قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (76) ومستوى معنوية 0.05 = (1.67)

** قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (76) ومستوى معنوية 0.01 = (2.38)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني، 2018.

تحليل تأثير استراتيجية التكامل الأمامي في التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (5) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (18.326)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.98) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي إحصائياً للمتغير المستجيب (التكامل الأمامي) في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد كان مقداره (0.194)، وهذا يعني أن (التكامل الأمامي) يفسر ما نسبته (19.4%) من التباين الحاصل في (التميز التنظيمي)، وأن (80.6%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً لقبول فرضية التأثير البحث الفرعية الأولى من فرضية التأثير الرئيسية الثالثة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل الأمامي في التميز التنظيمي). ومن خلال الجدول (5) نلاحظ بأن قيمة الحد الثابت ($a=1.696$) وهي معنوية إحصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (3.836) وهي أكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (1,76) والبالغة (2.38)، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت ($b=0.513$) فهي معنوية إحصائياً لأن قيمة t المحسوبة البالغة 4.281 أكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% والبالغة 2.38.

جدول (5) يوضح تأثير التكامل الأمامي في التميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحددي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت A	التكامل الأمامي
يوجد تأثير	0.000	18.326	0.194	4.281	0.513	3.836	1.696	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني، 2018.

تحليل تأثير التكامل الخلفي في التميز التنظيمي

يتضح من الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (7.141)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.98) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي إحصائياً للمتغير المستجيب (التكامل الخلفي) في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.086)، وهذا يعني أن (التكامل الخلفي) يفسر ما نسبته (8.6%) من التباين الحاصل في (التميز التنظيمي)، وأن (91.4%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وبذلك تقبل فرضية التأثير الفرعية الثانية من فرضية تأثير البحث الرئيسية الثالثة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل الخلفي في التميز التنظيمي). ومن خلال الجدول (6) نلاحظ بأن قيمة الحد الثابت ($a=2.480$) وهي معنوية إحصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (5.985) وهي أكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% والبالغة (2.38)، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت ($b=0.291$) فهي معنوية إحصائياً لأن قيمة t المحسوبة البالغة 2.672 أكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% والبالغة 2.38.

جدول (6) يوضح تأثير التكامل الخلفي في التميز التنظيمي

التميز التنظيمي							المتغير التابع المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	الميل الحدّي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت A
يوجد تأثير	0.009	7.141	0.086	2.672	0.291	5.985	2.480

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني، 2018.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- وبالنسبة لبعد الاستراتيجية التكامل فهو جيد ويعكس حرص القيادات العليا بأن تكون صياغتها بالتعاون بين أكثر من جهة واحدة ومنسجمة مع برامج وأنشطة المنظمة وتتوافق مع رؤيتها ورسالتها.
- 2- إن التكامل الأمامي والتكامل الخلفي أيضاً له علاقة ارتباط بالتميز التنظيمي.
- 3- يتوفر مستوى جيد للتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة حسب احتياجات العينة من (المدرء العامين، معاونين المدرء، رؤساء الأقسام والشعب، الموظفين) وهذا يظهر مؤشراً على الاهتمام بـ(العمليات، الاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة) فضلاً عن أنها يجب أن تقف بحزم أمام

المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وطبيعة المنافسة والتطورات الحاصلة في سعيها لتحقيق التميز التنظيمي.

4- ان دائرة البحث والتطوير قد وظفت استراتيجية التكامل لتعزيز واحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي .

5- نستنتج أن الاختلافات بين المتطلبات التي يطرحها التكامل الاستراتيجي الأمامي والخلفي تكون اصغر مما يتوقع الفرد، فالاختلافات هناك تتعلق بأمر مثل حقيقة أن عمليات التكامل الخلفي قد تنطوي على مجموعة أكثر تبايناً من التطبيقات، أي تقوم بتفصيل التحكم في العمليات منخفضة المستوى والآليات المختلطة مع دفع نظام تحميل البيانات إلى قواعدها التي تهدف إلى استراتيجية مدروسة وتكتيكية، بينما تنطوي العمليات الإدارية الخاصة بالتكامل الأفقي على امن وسرية المعلومات وحقيقة إن عملية التكامل ينبغي أن تسمح ببعض الاستقلالية للقيام بأعمالها.

6- لاستراتيجية التكامل دور مهم وفعال في عملية التميز التنظيمي وذلك لجعل فعاليات المنظمة المبحوثة تأخذ طابع التنسيق والاندماج والشمول.

ثانياً: التوصيات:

1- إن اختيار القيادة الإدارية بعناية تشكل المحور وتسهم في تحقيق نجاح وتميز المنظمات الذي تلتف حوله العناصر الأخرى في الأداء، ولعل الآلية المناسبة للتنفيذ هي أن يكون اختيار القادة وفق اختبارات يتم تطويرها وتدريبهم بما يتناسب وطبيعة العمل الذي سيتولاه كل منهم لتتنبأ مناصب القيادة في المستقبل، لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز.

2- التوصية ببناء أهداف جديدة تستند إلى مفهوم التفرد والغربة في تقديم الخدمة وذلك من خلال طرحهما كشعارات متبناة من قبل القادة والعاملين لتأكيد حالة التميز.

3- إن التوجه نحو التكامل الاستراتيجي هو لإظهار المنظمة بمظهر عصري والحصول على إمكانات جديدة لاستثمارها في خدمة الأهداف العامة ولتلافي الجمود والابتعاد عن التفوق في بؤرة الماضي وذلك باستخدام الآليات والمعلومات والبيانات الحديثة.

4- يتعين على أصحاب القرار في المنظمة التوجه نحو استراتيجية التكامل لإضفاء طابعاً عصرية عليها وتطوير أعمالها والاستثمار السليم لإمكاناتها وعدم التشرنق في بؤرة الماضي التي تؤدي إلى الجمود والفشل.

5- في حين أن التفاوت المحتمل بين أقسام المنظمة التي يتم دمجها في جهود التكامل الأمامي يمكن أن تكون كبيرة، وفرص هذا النوع من التكامل تكون واسعة الاستخدام ومع ذلك، فإنه ليست هناك حاجة فقط لحلول البرمجيات الجديدة، ويجب أن يكون الوضوح لهذه الواجهات والرسوم الشمولية وسهولة

الفهم لتحتوي على طرق لوصف وتصميم وإدارة العمليات بما في ذلك مختلف الجهات الفاعلة والنظم والأشخاص المعنيين. كما أنها بحاجة أيضا الى استكمال الأساليب والمبادئ التوجيهية ومساعدة المستخدم في تحليل نماذج البيانات الجيدة تتم من خلال مختلف المستويات المؤثرة والصادقة والشفافة، القابلة للمسائلة، وتحسين وتعزيز إيصال الخدمات عن طريق قنوات متعددة وتشجيع الديمقراطية وهي موجهة لجميع شرائح المجتمع.

6- ضرورة استثمار ادارة البحث والتطوير طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التكامل والتميز التنظيمي لتحقيق المزيد من التقدم .

المصادر

- 1- أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- 3- البارودي، منال أحمد، القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
- 4- بو سالم، أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية-جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015.
- 5- تومسون . ستريكلاند، الادارة الاستراتيجية / الحالات العلمية ، ط 1، 2006، لبنان.
- 6- جيريمي، كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة، أطروحة دكتوراه، ترجمة: سمية ممدوح الشامي، القاهرة، 2011.
- 7- الخشالي، شاكِر جار الله، 2006، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، عمّان، 2006.
- 8- الربيعي، غيث، استراتيجيات التفاوض، محاضرات أُلقيت في كلية العلوم السياسية-جامعة بغداد، 2015.
- 9- الرشيد، صالح سلمان، التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 29، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 10- عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، 2016.

- 11- العلي، علي محمد سعيد، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 9، الرياض، 2016.
- 12- العمامي، غالية عبد السلام محمود، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، 2014.
- 13- عيسى، محمود حسين، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، مجلة دنانير، العدد الثالث، 2007.
- 14- قريشي، العيد، د. مرغاد، لخضر، 2016، دور استراتيجية التكامل العمودي الخلفي في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك، دراسة تحليلية للفترة من 2000-2015، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- 15- قنديلجي، عامر إبراهيم، والجنابي، علاء الدين عبدالقادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 16- كاتزنباخ، جون، الأداء المميز التوافق بين العقل والقلب، تعريب: محمد حسن شموط، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.
- 17- كلارك، روجر، اقتصاديات الصناعة، تعريب: د. فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
- 18- النصور، أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- 19- النعيمي، محمد عبدالعال، وصوبص، راتبجليل، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20- الهلالات، صالح علي، إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 21- هنية، محمد انور رشدي، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة، 2016.
- 22- يحيى، فريك، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة-دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

23- يونس، طارق شريف، العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.minshawi.com/other/unis.htm>، 2016.

- 24- Asa'd M. As'ad, BabakKhazaei, BabakAkhgar. (2016). Importance of service integration in E government implementations. Cultural Communication and Computing Research Institute, Sheffield Hallam University Sheffield, UK
- 25- Borghini, E. C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The journal of creative Behavior, USA : Wiley-Blackwell, vol. (31), No. (1), PP. 226 – 289.
- 26- Boussalem, Mostafa. (2015). E-government and its requirements under good governance, Article in a magazine,Algeria.
- 27- Bukovec; Boris, and MirkoMarkic (2008), The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations, International journal of business and systems research, Genève: Inderscience, Vol. (2), No. (4), PP. 431-446.
- 28- Eateban Garcia- Canal, Alex Rialp- Criado, JosepRialp- Criado. (2013). Speed of ICT integration strategies in absorption: insights from a qualitative study.
- 29- Gilgeous, Victor. (1997). Operations and Management of Change, London & Washington DC: Pitman.
- 30- Hashemi, F. Q.; Ghajari, N. B. (2014). Correlation between Effective Leadership and *Organizational Excellence*. *International Research Journal of Management Sciences*, 2 (2).
- 31- Hodge, B.; Anthony, W. (1991). "Organization Theory A strategic Approach", 4th ed., Allyn and Bacon.
- 32- Jan Kudelko, Herbert Wirth, CezaryBachowski, Joanna Gacek (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. P. 102-111. www.mbacrystalball.com/blog/strategy/vertical-horizontal-integration-strategy.
- 33- Jones, G. (1999). "Organizational Theory: Text and cases", 2nd ed., Wiesley publishingCompany.
- 34- Karen, Laynea, Jungwoo, Lee.(2001) Developing fully functional E-government: A four stage model. Government in formation quarterly, pp.129-133 . (a) College of Urban Affairs, University of Nevada Las Vegas, 4505 Maryland Parkway 6026, Las Vegas, NY 89154-6026 USA, (b) College of Business, University of Nevada Las Vegas, 4505 Maryland Parkway 6009, Las Vegas, NY. 89154-60009 USA.

- 35- Laynea, Karen, Lee, Jungwoo, (2001), Developing fully functions E-government: a four stages model, Government information quarterly, 2011, pp. 129-133
- 36- Mary, Couller. (2003). Strategic Management in /2nd MCB University, Vol. (23), No. (5), PP. 464 – 489
- 37- Mele; Cristina, and Maria Colurcio. (2006), The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, International Journal of Quality & Reliability Management, UK: MCB University, Vol. (23), No. (5), PP. 464–489.
- 38- Meyer, Erin. (2005), Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace, Edina: Beavers Pond Press.
- 39- Mohamood, K. ; Azhar, S. M. (2015). Impact of Human Capital On Organizational Performance A Case Of Security Forces. *Pakistan Journal Science*, 67 (1), 102- 109.
- 40- Murrow , Rick , (2013) , " **AIR Academy Associates.**
- 41- Porter; Leslie J., and Steve J. Tanner. (2004), Assessing business excellence: a guide to business excellence and self-assessment, Second Edition, Amsterdam & Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann Oxford.
- 42- Sadiq, M. A.; Mahmood, R. B. (2014). A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2).
- 43- Sharma; Monica, and Rambabu Kodali (2008), Development of a framework for manufacturing excellence, *Measuring Business Excellence*, UK: Emerald Group Publishing Ltd, Vol. (12), No. (4), PP. 50-66.
- 44- Willcocks, Leslie, and Gill Smith (1995). IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions, *Journal of Strategic Information Systems*, Amsterdam: North-Holland, Vol. (4), No. (3), PP. 279-301.
- 45- Yanlong Cao, KuiZhaoa, JiangxinYanga and Wei Xiongb. (2015). Constructing the integrated strategic performance indicator system for manufacturing companies, Vol. 53, No.13, P. 4107. www.mbacrystalball.com/blog/strategy/vertical-horizontal-integration-strategy