

التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل
الإجتماعي في قطر- دراسة حالة

Organizational Excellence and its Impact on the Relationship Between Strategic Management and Crisis Management: Social Work Foundation In Qatar

فايز معزي طاري الشمري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر- دراسة حالة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس لمعرفة أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وتم التحقق من دلالات صدقه وثباته. تكونت عينة الدراسة من (196) موظف في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري، وتم إختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع بجميع أبعادها (التصميم وجمع المعلومات، والتطبيق والتقييم)، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن التميز المؤسسي قد جاءت بمستوى تقييم مرتفع، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الأزمات، مؤسسة العمل الإجتماعي، دولة قطر.

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of organizational excellence on the relationship between strategic management and crisis management at the Social Work Foundation in Qatar. In order to achieve the objectives of the study, a measure was constructed to determine the impact of organizational excellence on the relationship between strategic management and crisis management. Moreover, the validity and credibility of the measure were verified.

The sample of the current study consists of 196 employees working at the Qatari Social Work Foundation; they were selected in simple random sample.

The results of the study revealed that the responses of the subjects to the paragraphs related to the strategic management are at a high level in all its dimensions (design, data collection, implementation, and evaluation),

The results also showed that the responses to the organizational excellence paragraphs have reached a high level of evaluation, Moreover, it has been shown by the results of the study that the crisis management scored a high level of evaluation, The results also showed that while there is no statistically significant impact of the organizational excellence on the relationship between the strategic management in all its dimensions (design, data collection, implementation, and evaluation) and the crisis management at the Qatari Social Work Foundation.

Keywords: Organizational Excellence, Strategic Management, Crisis Management, Social Work Foundation, Qatar.

المقدمة:

تتطلع مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر إلى تحقيق التميز المؤسسي والتفوق الإستراتيجي في أعمالها وأنشطتها وتتسابق فيما بينها من أجل تحقيق كفاءة وفعالية في أدائها، وبالتالي تحقق معها أهدافها وغاياتها، وبناء مركز إستراتيجي قوي وناجح يحقق لها النمو والتقدم وتحسين وتطوير أداءها في ظل البيئة التي تحيط فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الشديدة. ولغرض إنجاز أهدافها فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة وواضحة تستطيع من خلالها الوصول إلى آفاق المستقبل لمعرفة ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه المؤسسات في ظل عصر التقدم والتطور وما يصاحبها من فرص ومخاطر وأزمات (تبيدي، 2010).

وتواجه دولة قطر حالياً ظروف غير مستقرة من حيث التغيرات والتحديات المتواصلة والسريعة، التي قد أدت إلى حدوث أزمات عديدة ومختلفة بشتى أنواعها وآثارها وحدتها السياسية والإقتصادية والمالية، وعلى مقدرتها على التكيف والبقاء مع البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها.

مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بحث واقع التعقيدات التي تشهدها اليوم مؤسسة العمل الإجتماعي في قطر، وذلك بسبب بيئة الأعمال المتغيرة، بحيث يعرضها ذلك إلى العديد من الضغوط الداخلية والخارجية مما قد يؤدي إلى حدوث العديد من الأزمات، وبالتالي ينعكس ذلك بشكل عام على أدائها ويأثر على عملها وتقديمها للخدمات المختلفة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام التعرف إلى التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري. ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:

1. بيان أثر التميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.
2. التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) في إدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية:
أولاً: الأهمية النظرية للدراسة:

إن أهمية الدراسة من الناحية النظرية تبرز من أهمية المعلومات التي تم الحصول عليها من الأدب السابق والتي تتعلق بالتميز المؤسسي، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة الأزمات. كما وتبرز أيضاً أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تبحث في أثر التميز المؤسسي للإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري مما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:

تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال إستفادة الفئات التالية منها:

1. الباحثون وذلك من خلال جعل الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة.
2. المهتمون بالمصطلحات الإدارية وبحث العلاقة بين المتغيرات بما يمكن من الإستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها من خلال هذه الدراسة.
3. المهتمون من العاملين في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري وذلك من خلال إستفادتها من نتائج الدراسة والتي من شأنها أن تطور أدائها وعملها في المستقبل.

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم وجمع المعلومات وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطبيق وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

التعريفات الإجرائية:

تعرف التميز المؤسسي إجرائياً: هي قدرة المستجيبين في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري على تحقيق مستويات عالية في الأداء والإنتاج والتنفيذ وحل مشكلاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً: هي مجموعة من القرارات والممارسات والإجراءات الإدارية التي تمارسها مؤسسة العمل الإجتماعي القطري بأبعادها (التصميم، وجمع المعلومات، والتطبيق، والتقييم) بكفاءة وفاعلية بإعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً: هي عملية إستخدام مجموعة من الأساليب والطرق المنظمة بهدف إدارة وتحويل المخاطر والأزمات ومعالجتها لصالح مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

حدود الدراسة

- تقتصر هذه الدراسة على المحددات التالية :
- الحدود الموضوعية : وتتمثل في التعرف على التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.
- الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الموظفين والإداريين في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.
- الحدود الزمنية : تجرى هذه الدراسة خلال الفصل الأول (2018/2019) .

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يدخل مصطلح الإستراتيجية ضمن ميادين متعددة سواء كانت سياسية، أو إقتصادية، أو إجتماعية، حيث ترتبط ارتباط وثيق باتخاذ القرارات بغرض تحقيق أهداف معينة. ومن هنا فقد عرف عوض (1999) الإدارة الإستراتيجية بأنها " القرارات المؤثرة والهامة التي تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها وسيطرتها على الإستفادة مما تُتيحها البيئة من الفرص والإمكانيات وأفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ومخاطر، وتُتخذ على مستوى المنظمة". ويعرفها مصطفى (2003) بأنها "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار أفضل الوسائل والإعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين". كما أشارا مرسي وأحمد (2007) بأن الإدارة الإستراتيجية "هي مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ وتخطيط الإستراتيجيات المصممة والمخططة لإنجاز أهداف المنظمة".

يتضح من خلال التعريفات السابقة بأن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق الشمولية والتكامل داخل المنظمة، من التسويق والإنتاج والتمويل وإجراء البحوث للوقوف على واقع حال المنظمة وتطويرها المستمر وذلك بهدف تحقيق أهدافها.

أهمية الإدارة الإستراتيجية

لُخصت أهمية الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة بتوضيح الرؤية المستقبلية لها واتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة، والتنبؤ بدقة نتائج التصرفات الإستراتيجية بحيث تُمكن المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء المنظم، وذلك من خلال جعل المديرين أكثر إستجابة ووعياً بمتغيرات البيئة المحيط بهم وتقييم ظروفها، وتنمية عادات التفكير في مستقبل المنظمة وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية، والتخصيص والتحديد الفعال للإمكانيات وموارد المنظمة، وبالتالي توفر لها فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الإستراتيجية، ومن ثم فهي تساهم في تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير داخل المنظمة، كما تساعد في تقدير وتحديد الفرص المستقبلية وكذلك التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها بالحاضر والمستقبل، وتوضح معها التوجيه اللازم والأهداف لمستقبل المنظمة ككل (السالم، 2005).

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية في مجملها إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حياة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي لها، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق عدد من الأهداف حيث أنها تسعى إلى تهيئة المنظمة وذلك بإجراء التعديلات الداخلية في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بشكل يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية عالية، كما

أنها تسعى إلى إتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة التي تعمل على زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتقوية مركزها التنافسي. (عوض، 1999).

وتقسم الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاث الأساسية إلى:

1- **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الثغرات الإستراتيجية ووضع أهداف المنظمة طويلة الأمد واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية والوحدات الإستراتيجية والوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم جمع المعلومات عنها، وفي نفس الوقت فإن إكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة، كما تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها وإتخاذ القرارات المناسبة واختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، كما ينبغي أن تمارس الإدارة الإستراتيجية بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأمد يحدد لفترات طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة فيها والبحوث التي سوف تجرى عليها والموارد التي سوف تستخدم.

2- **مرحلة التطبيق:** والتي تهدف إلى تنفيذ تلك الإستراتيجيات التي تضمنت وضع أهدافها ذات المدى القصير ورسم السياسات الواضحة للمنظمة، وتخصيص مواردها البشرية والمادية وتوزيعها بين البدائل المختلفة للإنفاق، كما تتطلب أيضاً التهيئة من الداخل للمنظمة بما قد يناسبها من تعديل في هيكلها التنظيمي وإعادة توزيع المسؤوليات والسلطات فيها، ووضع مختلف الأنظمة كأنظمة المعلومات، وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم أنشطتها واهتماماتها وتحديد خصائصها من حيث القوى العاملة فيها وتنميتها وتوزيعها بما يساعدها على تنفيذ خططها الإستراتيجية. في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية وشمولية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة وقدرة عملية على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة مرتبة ومنظمة تعمل على تنفيذ ما تم وضعه في المرحلة السابقة وإن أهم أساس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق المنظمة للتكامل والتعاون بين الأقسام والأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة فيها وتنفيذها بكفاءة عالية وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار خلاقة جديدة إبداعية أصيلة وليست روتينية وتقليدية.

3- **مرحلة التقييم:** تخضع لعملية التقييم كل الإستراتيجيات المحددة داخل المنظمة وذلك بهدف معرفة مدى تناسب إستراتيجيتها مع المتغيرات البيئية ولتقييم دقة التنبؤات ومداهما التي تحويها الخطط، ويتطلب التقييم مقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف الفعلية من تطبيق الإستراتيجية وإكتشاف إنحرافات التي قد تكون في المرحلة الأولى وهي مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في المرحلة السابقة وهي مرحلة التطبيق، كما تحتاج المنظمة إلى تجميع بياناتها من البيئتين الداخلية والخارجية حتى تستطيع الحكم على صحة نجاح إستراتيجيتها في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك عند إتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير هيكل العمل وبعض الأنظمة التي كانت السبب بعدم تحقق الأهداف التي أستهدهتها تلك الإستراتيجية (عوض، 1999).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي

صيغت العديد من التعريفات حول مفهوم التميز المؤسسي، فعرفها البعض بالتركيز على فكرة الإبداع الإداري، التفوق التنظيمي والقدرة على الابتكار التي تحقق مستويات عالية من التنفيذ والأداء للعمليات المالية والإنتاجية والتسويقية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه بقية المنافسون، ويرضي العملاء وكافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة (السلمي، 2002). ووصف ماير (Meyer, 2005) التميز المؤسسي بأنه تميز وظيفي وإداري يأتي من خلال الإستثمار في الإمكانيات الغير مستغلة من العاملين في المنظمة، ويتسم التميز المؤسسي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين والنمو وذلك لزيادة الرضا الوظيفي

(بالحرر، 2016). وقد عرّفت الرشايدة (2007) على "أنه منظمة متكاملة وشاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها الى التفوق والتفرد الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى تحقيق أهدافها". فهو يشجع على عمل أشياء جديدة لم يعتد عليها الآخرون ولكنها تلقي إستحسان ورضا كبير بين جميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة سواءً أكانوا عاملين أو مالكين أو مستفيدين أو شركاء أو البيئة والمجتمع المحيط بالمنظمة، الأمر الذي يحقق لها إضافة ويجعل أدائها متميزاً عن باقي التنظيمات. وكما ينظر إليه على أنه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بفاعلية تميزها عن باقي المنظمات (الضلاعين، 2010).

أهداف التميز المؤسسي

يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف داخل المنظمات، حيث أشار الخرشنة (2013) بأن أهم أهداف التميز المؤسسي أنه يربط إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما أنها تساهم في إدارة التغيير التنظيمي والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس بما يتصف بالإبداع والتميز والإبتكار وتحقق معها المنظمات أهدافها، ورسم الخطط المنهجية لأفضل ممارستها بأقل التكاليف والجهود، ودراسة سبل تنفيذ منهجية فرص التحسين والتطوير وذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد، وتحديث على نشر أفضل الممارسات، وبت روح المسؤولية في متطلبات المنظمة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية، وتحقق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعناصر مما يحقق التوافق التنظيمي، كما تسهم التميز المؤسسي في تحسين مستويات الأداء، وتساعد على تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ك معالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمات، بالإضافة أنها تساهم في تكوين بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع للعاملين داخل المنظمة، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد .

أبعاد التميز المؤسسي

أتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز المؤسسي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية في الأداء، وتميز تقديم الخدمة، وتميز القيادة، وتميز العاملين، وتميز الثقافة التنظيمية (عبد الوهاب، 2016). وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد بشكل موجز:

١- **تميز الهيكل التنظيمي:** وتعني الإعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن التكرار والروتين والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل يتميز بالمرونة، من أجل القدرة على إستمرارية التحديث، وإستثمار كافة الفرص المتاحة، وسرعة في إتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاءه، ويوضح خطوط المسؤولية والسلطة، بشكل يساعد على أداء الأنشطة لتحقيق الأهداف المطلوبة (حسوني، 2010) .

٢- **تميز الإستراتيجية:** بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغييرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويساهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والإبتكار والتعلم، وتحديد الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهه التحديات المحيطة فيها (الخرشنة وآخرون، 2013)، وأيضاً سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وشاملة وواضحة، حيث تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للأستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة والمستقبلية، لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الإستراتيجي داخل المنظمة، وتحقيق التكامل والتنسيق الإستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (الطائي والقيسي، 2016).

٣- **تميز تقديم الخدمة:** حيث إن فئة المتعاملين داخل المنظمة هم بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين، وتزيد من توقعاتهم بحصولهم على خدمة مميزة كل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة (النسور، 2010).

٤- **تميز القيادة:** والتي تعني مجموعة من الإستراتيجيات والسلوكيات والمهام التي يتبناها المسؤولون والمديرين في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهي تعني قدرة القائد المتميزة على إستغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة (حسوني، 2010).

٥- **تميز العاملين:** وهي تعني تمتع العاملين بقدر عالي من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة، وبالتالي شعور أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بإمتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجه المنظمة، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (الشمائلة، 2004).

٦- **تميز الثقافة التنظيمية:** وهي تعبر عن قيم الأفراد ذوي التأثير في المنظمة، حيث إن هذه القيم تؤثر في قرارات وإستراتيجية الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع المسؤولين، وهي نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين ضمن المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة نفسها، وتنعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميز (الشمائلة، 2004).

المبحث الثالث: إدارة الازمات

مفهوم إدارة الازمات:

يعرف مفهوم إدارة الازمات على أنه "عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج إستجابة إستراتيجية لمواقف الازمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين الذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى" (الشعلان، 2002). كما أبو فارة (2015) إدارة الازمات على أنها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالاً، وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية والإستجابة، ويكون الهدف منها تشخيص وتحديد الأزمة، والتخطيط اللازم لمواجهتها".

كما يرى قطيش (2009) على أنها "عبارة عن أسلوب معين أو تقنية يستخدم عند التعرض للحالات الطارئة، والتعامل معها عند مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بتوقيت مبكر بناء على الإفتراضات المبنية على المعلومات التي تنتبأ بحدوث مثل تلك الازمات".

أبعاد إدارة الأزمة

تتميز إدارة الازمات بعده أبعاد وذلك حسب طبيعة موضوع الأزمة فالبعد الزمني والذي يمثل تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لازالت قائمة خلاله وتوقعات إستمرارها في المستقبل، ويساعد التحديد الزمني على إقتراح إستراتيجيات وإجراءات من شأنها القضاء على الأزمة ومواجهتها، والبعد الثاني هو البعد الموضوعي والذي يعني معرفة نوع الأزمة وموضوعها، هل هي إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية، أم خليط من أكثر من موضوع، والبعد التأثيري والذي يشمل معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، والبعد المكاني ويقصد به تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة التي تعاني منها ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، والبعد البشري والمتمثل في تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم، والبعد المؤسسي والذي يتعلق هذا العنصر بتحديد الأفراد والجهات الذين يشاركون في إتخاذ القرارات وتطبيقها، وكذلك البعد البيئي والذي يقصد به التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن عوامل نشوء الأزمة وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها وإستمرارها، كما ويمكن إضافة أبعاد أخرى لإدارة الازمات كالإندازر المبكر وغرفة عمليات الأزمة، بالإضافة إلى وضوح الرؤيا، والإستخدام الأمثل للموارد، وإيجاد البدائل، وتوفير المعلومات، والرضا الوظيفي، وتحديد النظم والبرامج (الرهوان، 2004).

التميز المؤسسي وعلاقته مع الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات

يعتبر التميز المؤسسي إطار يجمع فيه عناصر مرتبطة ومتحدة فيما بينها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد أهم عناصر التميز المؤسسي والذي يهتم بالإدارة الإستراتيجية بهدف خلق حالة من التوازن بين إحتياجات المنظمة والعاملين فيها والعملاء والمجتمع ككل.

كما يمكن النظر للإدارة الإستراتيجية على أنها نظام يهدف إلى تجميع وتحليل البيانات للبيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى إستراتيجيات يمكن إستخدامها لزيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين وبالتالي تسعى إلى تخفيف من حده وقوع الازمات التي قد تمر بها المنظمة، وذلك من خلال مدخلات نظام الإدارة الإستراتيجية وهي البيانات المجمعة ونتائج تقييم الإستراتيجيات السابقة وآراء ومقترحات مديري المنظمة، والتي بدورها تخضع إلى عملية تحليل تعتمد على المشاركة والإبتكار وإطلاق العنان للأفكار للوصول إلى حلول إستراتيجية تتناسب مع الأزمة التي قد تمر بها المنظمة. وعادة ما يتم التحليل في إطار القيود البيئية التي تظهرها البيئة الداخلية والخارجية المتمثلة في الفرص والتحديات مما يجعل إنتقال منظمة الأعمال من بيئة متغيرة بشكل مستمر وتنسم بندرة الموارد إلى بيئة مستقرة نسبياً.

كما أن تعامل المنظمات للإدارة الإستراتيجية اليوم يظهر بجلاء أهميتها في زيادة الأداء المؤسسي وذلك من خلال ملاءمتها للفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية مع بيان وتحديد نقاط القوة والضعف المؤسسية وذلك مع تعاضم المنافسة بين منظمات الأعمال.

ثانياً: الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات التميز المؤسسي بالإضافة إلى الدراسات حول الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وفيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي تم إختيارها بعناية من قبل الباحث:

أولاً: الدراسات العربية

- أجرى آل سعود (2013) دراسة بعنوان "دور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات: دراسة تطبيقية على منسوبي الإستخبارات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" حيث بينت الدراسة أهمية دور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات: دراسة تطبيقية على منسوبي الإستخبارات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتي هدفت التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، والتعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه القيادات الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، وذلك من خلال عينة تكونت من (140) من منتسبي الإستخبارات العامة السعودية في الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة من أفراد العينة على دور القيادة الإستراتيجية في مواجهة الأزمة، كما أن أفراد العينة توافق وبشدة على أن هناك صعوبات تواجه القيادة الإستراتيجية في مواجهة الأزمة، وأن هناك سبل للتغلب على الصعوبات التي تواجه القيادة الإستراتيجية للوقاية من الأزمة.
- أما دراسة بن عباس (2017) والتي جاءت بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية في بسكرة" والتي هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية في بسكرة، وذلك من خلال عينة تكونت من (100) عاملاً في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية في بسكرة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها: أن للإدارة الإستراتيجية دور كبير في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الإقتصادية كنظام، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة ديفز Davies (2003) بعنوان " Rethinking Strategy and Strategic

"Leadership in School, Developing the Strategically Focused School

إستراتيجية إعادة التفكير والقيادة الإستراتيجية في المدرسة ، وتطوير المدرسة التي تركز على التركيز الإستراتيجي"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ما تقدمه الإدارة الإستراتيجية لأداء القطاع العام وإمكانية نجاحها فيه في ظل تغير ثقافة القطاع العام حول الإدارة وإنتشار مفاهيم الجودة والمنافسة، حيث أجرى مقابلة على عينة الدراسة المتمثلة في (60) مديراً في قطاعات عامة في بريطانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية حققت نجاحاً باهراً في القطاع العام وإستطاعت تحسين مستويات أداء المنظمات وتحقيق الرضا للمستفيدين، وإلى تقبل الإدارات لتطبيقات الإدارة الإستراتيجية والحرص على التفاعل والمشاركة الإيجابية.

- دراسة كانجي (Kanji,2004) بعنوان " Sustainable Growth and Business

" Excellence

"التنمية المستدامة والتميز في الأعمال" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قياس الأداء وتميز الأعمال، وبناء نظام شامل لقياس تميز الأداء. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم نماذج تميز الأداء. وبناء نموذج لقياس تميز الأعمال شمل الأبعاد التالية: المجموعة الأولى: وتتضمن مجموعة هامة من عوامل النجاح الحرجة، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها، وإدارتها بشكل فاعل وهي القيادة "كعنصر محرك رئيس"، ورضا الزبائن، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. او لمجموعة الثانية: ركزت على قيم المنظمة "كمحرك رئيس" لتمييز كل من: العمليات، ومنظمة متعلمة، وتلبية إحتياجات أصحاب المصالح.

المنهجية وأساليب البحث

منهجية البحث

أستخدم الباحث في منهجية بحثه المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري، حيث بلغ عددهم (400) موظفاً وإدارياً، وأن عينة الدراسة أختيرت كعينة عشوائية ، وقد بلغت (196) موظفاً.

أداة الدراسة

للتمكن من جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة على اسئلتها قام الباحث باعداد إستبانة وفقاً لإسلوب ليكرت الخماسي حيث تمت صياغة فقراتها بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وفيما يلي وصف تفصيلي لهذه الأداة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

إختبار الفرضيات

لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الإحصاء الإستنتاجي حيث تم إستخراج معاملات الإنحدار البسيط والمتعدد بالإضافة الى معامل إرتباط بيرسون وكما يلي :

أولاً : معامل إرتباط بيرسون

للتعرف على طبيعة العلاقة وإتجاهها بين متغيرات الدراسة، تم إستخراج معامل إرتباط بيرسون بين كافة المتغيرات بما فيها أبعاد المتغير المستقل حيث تم عرض النتيجة في الجدول الآتي :

جدول رقم (1)
معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

		إدارة الأزمات	التميز المؤسسي	الإدارة الإستراتيجية	التصميم وجمع المعلومات	التطبيق	التقييم
ادارة الازمات	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
التميز المؤسسي	Pearson Correlation	.895	1				
	Sig. (2-tailed)	.000					
الإدارة الإستراتيجية	Pearson Correlation	.889	.877	1	.		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000				
التصميم وجمع المعلومات	Pearson Correlation	.789	.804	.927	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000			
التطبيق	Pearson Correlation	.836	.810	.930	.741	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
التقييم	Pearson Correlation	.789	.742	.780	.612	.730	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين معاملات ارتباط بيرسون بأن هناك علاقة طردية بين كافة متغيرات الدراسة وأن أعلى درجة ارتباط كانت بين الإدارة الإستراتيجية والتطبيق في حين كانت أدنى درجة ارتباط بين التصميم وجمع المعلومات والتقييم حيث بلغ معامل الارتباط (.612) .

وبالنظر إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات قد بلغ (.889) مما يعني أن هناك ارتباط إيجابي بينهما بحيث يزداد مستوى إدارة الأزمات كلما تحسنت الإدارة الإستراتيجية ، كما يلاحظ أن أعلى ارتباط بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات قد كان بين إدارة الأزمات والتطبيق بحيث بلغ معامل بيرسون (.839) اي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ، كما بلغ معامل الارتباط بين إدارة الأزمات وبعد تصميم وجمع البيانات (.789) وبدلالة إحصائية (.000) مما يشير إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المتغيرين . وكذلك يتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الأزمات والتقييم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (.789).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

بالنظر الى الجدول رقم (1) الخاص بنتائج معامل ارتباط بيرسون نلاحظ ان وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الادارية الاستراتيجية وادارة الازمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (.889). كما نسبة الدلالة الاحصائية قد بلغت (0.000) مما يعني ان العلاقة بين المتغيرين دالة احصائياً وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية التي اشارت الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري ، وقبول الفرضية البديله والتأكيد على وجود على وجود علاقة ايجابية دالة احصائيا بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي نصت على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم وجمع المعلومات وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري"

يتبين من واقع الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم وجمع المعلومات وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري ، وان هذه العلاقة ايجابية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (.789). ومستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الذي تم إجراء الإختبار وفقاً له ، وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم وجمع المعلومات وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري وقبول الفرضية البديله والتأكيد على وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين التصميم وجمع المعلومات وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي نصت على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التطبيق وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري . يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة دالة إحصائياً بين التطبيق وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (.836). ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري وقبول الفرضية البديله التي تشير إلى وجود هذه العلاقة .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : والتي نصت على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري التقييم وادارة الازمات قد بلغت (.789) وأن مستوى الدلالة الاحصائية Sig قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وبالتالي قبول الفرضية البديله والتأكيد على أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين لتقييم وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري .

ثانياً : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

جدول رقم (2)

نتائج إختبار الإنحدار المتدرج لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	النموذج (1)			النموذج (2)			النموذج (3)			النموذج (4)		
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	t	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	T	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	t	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	t
التصميم	.817	.038	21.65	.573	.048	11.89	.402	.058	6.905	.357	.060	5.99
التقييم				.324	.046	7.004	.248	.046	5.353	.227	0.046	4.89
التطبيق							.285	.061	4.71	.243	.061	3.955
تفاعل التميز المؤسسي مع الإدارة الاستراتيجية										-0.029	.011	-2.69
R ²	.735			.892			.905			.909		
f	468.907			325.643			251.869			197.764		
Sig	.000			.000			.000			.000		

يتبين من الجدول أعلاه أنه تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة التدرج (Stepwise Method) حيث يتضح أنه تم التوصل إلى أربعة نماذج ، يتضح من النموذج الأول أن بعد التصميم إستطاع أن يفسر 73.5% من تباين إدارة الأزمات وأن قيمة f قد بلغت (468.907) وأن مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) ، وبإدخال بعد التطبيق إلى النموذج الأول نلاحظ أن بعدي (التصميم والتطبيق) قد إستطاعا تفسير ما نسبته 89.2% من تباين إدارة الأزمات كما أن قيمة f قد بلغت (325.643) وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) اي أن بعد التطبيق قد زاد نسبة التفسير لتباين المتغير التابع بنسبة (15.7%) ، وفي النموذج الثالث تم إضافة بعد التقييم إلى النموذج الثاني لتصبح بناء على ذلك نسبة تفسير أبعاد الإدارة الإستراتيجية مجتمعة (التصميم والتطبيق والتقييم) لتباين المتغير التابع إدارة الأزمات 90.5% وأن قيمة f قد بلغت (251.869) وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) مما يشير أن إنخفاض نسبة تأثير بعد التقييم حيث لم يزيد نسبة التفسير الا بنسبة (1.3%) .

وفي النموذج الرابع نلاحظ أنه تم إدخال المتغير المعدل التميز المؤسسي حيث إستطاع النموذج بالكامل تفسير ما نسبته 90.9% من تباين إدارة الأزمات وهنا يتضح أن تفاعل المتغير المعدل (التميز المؤسسي مع إدارة الأزمات) لم يساهم إلا بنسبة (0.04%) في التأثير على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات . وعلى الرغم من أن قيمة f قد بلغت (197.764) ، وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) إلا أن تأثير المتغير المعدل كان غير دال إحصائياً لضعف نسبة مساهمته في تغيير نسبة تفسير التباين مما أدى إلى إستبعاده وبالتالي قبول الفرضية الصفرية والتأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الإجتماعي القطري.

النتائج والتوصيات

أولاً: بينت نتائج الدراسة أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع، وذلك يدل على إعطاء مؤسسة العمل الاجتماعي القطري أهمية للإدارة الإستراتيجية بجميع أبعادها (التصميم وجمع المعلومات، والتطبيق والتقييم).

ثانياً: بينت نتائج الدراسة أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تخص التميز المؤسسي قد جاءت بمستوى مرتفع مما يشير إلى إهتمام مؤسسة العمل الاجتماعي بالتميز المؤسسي وإعطاء العاملين فيها فرصة للمشاركة وإبداء آراءهم والإستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: بينت نتائج الدراسة أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تخص إدارة الأزمات قد جاءت بمستوى مرتفعة مما يعطي مؤشراً أولياً على إهتمام الإدارة العليا في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري بوضع الخطط المسبقة لمواجهة الأزمات، وكذلك التركيز على دراسة طبيعة الأزمة وطرق علاجها ومسبباتها والتي حققت أعلى الأوساط الحسابية.

رابعاً: بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وقد تعزى هذه النتيجة لحقيقة أهمية دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها بشمول موضوع إدارة الأزمات، كما يفترض أن الممارسة الفعالة والصحيحة للإدارة الإستراتيجية من أهم مقومات نجاح المنظمات وتميزها، وأن الممارسة الصحيحة للإدارة الإستراتيجية تعد شرطاً للتميز المؤسسي للمنظمات وإستقرارها وحمايتها من الأزمات التي قد تمر بها وبالتالي نمو المنظمة وتحقيقها مركز تنافسي بين المنظمات الأخرى.

خامساً: بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، والتطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتأكيد على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وقد أتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات ذات الصلة مثل دراسة (ال سعود، 2013).

التوصيات

- وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدة توصيات كما يلي:
- ضرورة إستمرار العمل على تعزيز إهتمام مؤسسة العمل الاجتماعي في دولة قطر بإمتلاكها أفضل الأساليب الفعالة في إستخدامها لإبعاد الإستراتيجية لإدارة الأزمات الحديثة التي قد تطرأ على مؤسسة العمل الاجتماعي القطري وذلك بهدف إمتلاكها القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
 - دعوة مؤسسة العمل الاجتماعي القطري إلى متابعة التطور الحاصل في المجال الإستراتيجي والتميز المؤسسي والإطلاع على تجارب إدارة الأزمات الحديثة والمتاحة في الدول المتقدمة كدول الولايات المتحدة الأمريكية وباقي دول أوروبا والتي من شأنها أن تعطي هذه الشركات الوسائل العملية والعلمية وغير التقليدية في تجاربها نحو تلك المفاهيم.
 - العمل على زيادة مهارة القيادات والعاملين في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري في ممارسات الإستراتيجية ودورها في تعزيز المؤسسة وذلك بعقد دورات وورش العمل وندوات بشكل مستمر وتوعيتهم بأهمية تلك المفاهيم للمؤسسة.
 - ضرورة تعزيز مفاهيم ومبادئ الإدارة الإستراتيجية المؤكدة على دورها للتميز المؤسسي.
 - ضرورة مراجعة مؤسسة العمل الاجتماعي لهيكلها التنظيمي بشكل دوري ومستمر، لضمان إنسياب المعلومات بها ولضمان عمليات الإتصال بين وحداتها التنظيمية المختلفة والتقليل من المركزية فيها.

- ضرورة التفاعل الإيجابي مع أصحاب المصالح والمجتمع المحلي وإشراكهم في برامج التميز في المؤسسة والتعرف على توقعاتهم منها والعمل على إشباع الممكن منها من خلال خطط المؤسسة التطويرية مع وضع برنامج شامل لنشر ثقافة التميز وتعزيزها داخل المؤسسة.
- ضرورة وضع الخطط والسياسات الخاصة بحملة التوعية المستهدفة لإعتماد الخطط في مواجهة الأزمات، وتوعية مستويات وأقسام المؤسسة بمفهوم إدارة الأزمة وأهدافها وإجراءات تطبيقها في حالة وقوعها.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو فارة، يوسف، (2015). إدارة الأزمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- آل سعود، طلال بن عبد العزيز، (2013). دور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات: دراسة تطبيقية على منسوبي الإستخبارات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بالحمر، الاء بنت عبد الرحمن، (2016). مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- تبيدي، محمد حنفي، (2010). "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءه وفعالية الأداء (دراسة قطاع الإتصالات السودانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- حسوني، اثير عبد الأمير، (2010). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي -دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية- بغداد. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(2).
- الخرشة، ياسين كاسب والزريقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم، (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجًا، دراسات العلوم الإدارية، 40(2).
- الرشيدة، نائل سالم، (2007). مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
- الرهوان، محمد، (2004). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
- السالم، مؤيد سعيد، (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- السلمي. علي، (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الشعلان، فهد أحمد، (2002). إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشمالية، نانسي عبد الله، (2004). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الضلاعين، علي، (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، 1(37).
- الطائي، علي حسون فندي و القيسي، سنان فاضل حمد، (2016). إنعكاس ممارسات غدارة الداء في التميز التنظيمي- بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87).
- بن عباس، حليلة، (2017). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية في بسكرة، جمورة، بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد الوهاب، محمود أسامة، (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53. النظرية والتطبيقية"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عوض، محمد أحمد، (1999). الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- قطيش، نواف، (2009). إدارة الأزمات، دار الـراية للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- مصطفى، محمد محمود، (2003). التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج، عمان، الأردن.
- النـسور، اسماء سالم، (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المراجع الأجنبية:

- Davies, Brent (2003) Rethinking Strategy and Strategic Leadership in School, Developing the Strategically Focused School. Paper Presented to the American, Educational Research Association Annual Conference.
- Kanji, G.k.. (2004). Sustainable Growth and Business Excellence. 9th World Congress for Total Quality Management- Abu Dhabi. London, Routledge.

