

Administrative empowerment strategy and its role in crisis management and exceptional circumstances From the point of view of the supervisory leaders of the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip governorates

Dr. Muhammad Mustafa Abu Mustafa*¹, Dr. Hammad Mahmoud Al-Raqab²

¹Director of Planning and Institutional Performance Development | Ministry of Endowments and Religious Affairs | Gaza Strip | Palestine

²Former Mayor of Beni Suhaila | Head of Hadara Center for Training and Consulting | Gaza Strip | Palestine

Received:

11/09/2023

Revised:

23/09/2023

Accepted:

24/03/2024

Published:

30/03/2024

* Corresponding author:
mamustafah4@gmail.com

Citation: Abu Mustafa, M. M., & Al-Raqab, H. M. (2024). Administrative empowerment strategy and its role in crisis management and exceptional circumstances From the point of view of the supervisory leaders of the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip governorates. *Journal of Risk and Crisis Management*, 5(2), 57 – 70.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H110923>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to identify the role of the administrative empowerment strategy in crisis management and exceptional circumstances as a survey study on the supervisory leaders of the Coastal Municipalities Water Utility in the governorates of the Gaza Strip. It consists of (30) items, and the study reached a number of results, the most important of which was that there was a great agreement among the study sample about the role of the administrative empowerment strategy in managing crises and exceptional circumstances in the institution, as the general arithmetic mean for all the axes of the questionnaire reached a value of (3.91). The results were in order of priorities that achieved the administrative empowerment strategy as follows: (delegation, participation in decision-making, training, motivating employees, and effective communication). As well as granting sufficient powers to workers to overcome crises and exceptional circumstances,

Keywords: Administrative Empowerment Strategy, Crisis Management and Exceptional Circumstances, Coastal Municipalities Water Utility

استراتيجية التمكين الإداري ودورها في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة

د. محمد مصطفى أبو مصطفى*¹، د. حماد محمود الرقاب²

¹ مدير عام التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي | وزارة الأوقاف والشؤون الدينية | قطاع غزة | فلسطين

² رئيس بلدية بني سهيلا الأسبق | رئيس مركز حضارة للتدريب والاستشارات | قطاع غزة | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية كدراسة مسحية على القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة" واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وللإجابة على تساؤلاتها واقتصر الباحثان في الدراسة على المناصب الإشرافية والمكونة من (30) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها أن هناك موافقة كبيرة من مفردات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية لدى المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الاستبانة ما قيمته (3.91)، وكانت النتائج بترتيب الأولويات التي حققت استراتيجية التمكين الإداري كالتالي: (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، تحفيز العاملين، والاتصال الفعال). وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: يجب على الإدارة العليا منح العاملين استقلالية أكبر للعمل خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية، ومنح السلطات الكافية للعاملين للتغلب على الأزمات والظروف الاستثنائية،

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين الإداري، إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية، مصلحة مياه بلديات الساحل.

1. مقدمة:

يعيش العالم اليوم في حالة من التطور السريع والتحول العميق والتغير المتسارع والمستمر. ولا يستطيع أحد أن ينكر أن هذه التغيرات تغلغت في جميع مجالات الحياة المختلفة، وهذا يؤدي إلى فرض العديد من التحديات، التي تؤدي إلى حدوث أزمات إدارية تختلف في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها وتكرارها، مما يشكل خطورة على بقاء هذه المؤسسات والمنظمات واستمرار وجودها، وإن الفرد لا يمكن له إدارة هذا التغيير بل إنه يستطيع قيادته، وتجاوبه المؤسسات بكافة أحجامها صغيرها وكبيرها التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسبابها ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها. (الشاعر، 2018)

وشهد العالم على طول الدهور ومع مرور العصور عدة أزمات وظروف استثنائية تتمثل في الحروب والهجمات والكوارث الطبيعية والصناعية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والمالية وثورات تكنولوجية ومعلوماتية، وغيرها من الظواهر التي فرضت على المؤسسات والمنظمات تبني ما يطلق عليه إدارة الأزمات لأجل مواجهة تلك الظروف الاستثنائية والحالات الطارئة، والتصدي لتلك الأزمات ومواجهة هذه الظواهر بما يتناسب مع استراتيجيات وغايات وأهداف تلك المؤسسات والمنظمات، لاسيما ونحن نرى أن الأزمات ظهرت بظهور البشرية، ولأجل مساهمة ركب الحياة على وجه الأرض عمد الإنسان لخوض جملة من التجارب والعقبات والمشاكل والعمل على إيجاد الحلول المنتسبة لها من خلال استحداث العديد من الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة والمعاصرة لتجنب الوقوع تلك العقبات والمشاكل ومواجهة كافة الأزمات والظروف الاستثنائية والكوارث والظروف الاستثنائية واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لها. (علوط، 2022)

وعلم إدارة الأزمات ما زال بحاجة إلى المزيد من التطوير النظري، والأزمة ظرف انتقالي وتحول مفاجئ يهدد كيان المؤسسة والأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقيم الجوهرية التي تقوم عليها، كون الأزمة موقفاً طارئاً وغير متوقع وغالباً ما يكون شديد الخطورة والسرعة وتكون أحداثه متلاحقة، وفي حال وقوع الأزمات يتوجب على صانعي القرار والقائمين على إدارة الأزمات بإعادة صياغة الصور الذهنية للأوضاع السابقة باستمرار تواجد الصورة الذهنية الجديدة للأوضاع وكذلك أطراف الأزمة وتستوعب الدروس الخاصة بما حدث، وتتلافى الأخطاء السابقة والعمل على الجاهزية الكاملة لمواجهة الأزمات والظروف الاستثنائية (القرالة، 2015)

1. إطار الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: " ما هو دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟"، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن المحاور التالية والتي تمثل عناصر المشكلة بما يتفرع عن كل محور من تساؤلات:

- أ- ما دور استراتيجية تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟
- ب- ما دور استراتيجية تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟
- ج- ما دور استراتيجية الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟
- د- ما دور استراتيجية المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟
- هـ- ما دور استراتيجية التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟

2.1 أهمية الدراسة

- أ- تركز هذه الدراسة على تقديم إطار نظري وإطار مفاهيمي يتضمن النواحي الفكرية والمعرفية لكل من استراتيجية التمكين الإداري وإدارة الأزمات وتحسين عمليات اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات والظروف الاستثنائية، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة إضافة للتراث النظري حول متغيرات الدراسة.

- ب- تسعى هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المحدثة والمتاحة للباحث حول معرفة متطلبات التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية واتخاذ القرارات الرشيدة أثناء الأزمات بالإضافة إلى وضع تصور لمعالجة التحديات التي تواجه استراتيجية التمكين الإداري القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.
- ج- تسلط هذه الدراسة الضوء على أبعاد وعوامل استراتيجية التمكين الإداري والتي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل القيادات الإشرافية من أجل فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات والطوارئ والحالات الاستثنائية.
- د- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تفيد أصحاب القرار والقيادة العليا في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية أثناء مواجهة الأزمات

3.1 أهداف الدراسة

- أ- توضيح الإطار المفاهيمي لكل من استراتيجية التمكين الإداري وإدارة الأزمات والظروف الاستثنائية .
- ب- بيان دور استراتيجية تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.
- ج- بيان دور استراتيجية الاتصال الفعال في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.
- د- بيان دور استراتيجية المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.
- هـ- بيان دور استراتيجية التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.
- و- بيان دور استراتيجية تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة .

4.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات التالية: استراتيجية التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية كدراسة مسحية على القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة .
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء وتوجهات القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة حول استراتيجية التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية .
- الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على الدراسة تطبيقها خلال العام الدراسي 2023م.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة

2. الإطار النظري

يتطرق للتعريف باستراتيجية التمكين الإداري وأبعادها الخمسة وهي: (استراتيجية تفويض الصلاحيات، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي، التدريب المستمر، وتحفيز العاملين)، ثم توضيح المقصود بإدارة الأزمات والظروف الاستثنائية

1. ماهية استراتيجية التمكين الإداري

يوضع يبرز التمكين الإداري كأحد المفاهيم التي شاع ذكرها في الأدب الإداري كمحصلة الاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات والتحول من منطلقات مدرسة الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية. وتعتمد مواجهة هذه الأزمات والظروف الاستثنائية وحسن التعامل معها على وجود قيادات واعية مؤهلة كفؤة قادرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. ومن هنا يأتي دور التمكين في إعطاء مساحة للقيادات في المستويات المختلفة لاتخاذ قراراتها التي تطلها الأزمات والمواقف الاستثنائية على اختلاف أنواعها (الشعلان، 2015)

ويعد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح المديرين الحرية الكاملة في التصرف عند أداءهم لمسؤولياتهم الوظيفية، حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة بهم، والتمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل المديرين يقدمون أفضل

ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى (أبو عبيد، 2019).

ويهتم مفهوم التمكين الإداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة العليا والموظفين العاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. (الكيلاني وآخرون، 2018)

ويمكن القول أن الأزمات هي فرصة لإبراز رؤية عالمية جديدة وحلول علمية على أرض الواقع، لاسيما وأن رد فعل المؤسسات والمنظمات أثناء وقوع الأزمات يكون قصير المدى وفي حدود مواجهة تلك الأزمات والظروف الاستثنائية، أما العودة إلى الظروف الطبيعية واستعادة تلك المنظمات والمؤسسات نشاطها وإعادة كسب الثقة خاصة مع الجهات الفاعلة فهي تحتاج وقت أطول للعمل عليها، وبالتالي يجب عليها إعطاء أوليات للإجراءات المتعلقة بالمعلومات ووجوبها ونهج جملة من الممارسات والأساليب الإدارية المستحدثة (علوط، 2022) ويعتبر التمكين الإداري من أهم الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي يمكن للقيادات الإدارية أن تنتهجها لمواجهة مخاطر الأزمات والظروف الاستثنائية لاسيما وأن التمكين الإداري للعاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعّال للتطوير، والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات، كما أنه أي التمكين الإداري أصبح في الوقت الراهن موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل، ويعتبر الأساس لتمكين القادة من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة (أبو عبيد، 2019)

مفهوم استراتيجية التمكين الإداري: هو عملية إدارية تتمثل في إطلاق حرية العاملين من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات وإكسابهم القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل ومنحهم الثقة والدعم لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وعن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل توفير الإمكانيات وهئية المناخ التنظيمي اللازم للإبداع، وهذا يعني تطبيق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق المكونات الثلاث: المعرفي، والأدائي، والوجداني" (قويدر، 2017). ويعرف الباحثان استراتيجية التمكين الإداري بأنها إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح الصلاحيات للعاملين والقيادات الإشرافية في مصلحة بلديات الساحل بمحافظة غزة وتحويلهم بالمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة من خلال تدفق المعلومات بشكل دائم مع توفير التدريب المستمر للموارد البشرية لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا علاوة على مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل

2. أبعاد استراتيجية التمكين الإداري

يتطلب دراسة التمكين الإداري معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى محتواه، واختلف الباحثين تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري إلا أن الباحثان سيركز على جملة من هذه الأبعاد نورد منها ما يلي:

1.2. البعد الأول: استراتيجية تفويض الصلاحيات: تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح. ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد. (الكيلاني وآخرون، 2018) ويعرف الباحثان تفويض الصلاحيات بأنه قدرة القيادات الإشرافية في مصلحة بلديات الساحل بمحافظة غزة من تفويض الصلاحيات وتحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، أو بمعنى نقل الصلاحيات، ومن مستوى إدارة معين إلى مستوى إداري أدنى. يمكن اعتبار تفويض الصلاحيات عبارة عن دفع السلطات إلى أسفل من الشرق، أو الرئيس الإداري إلى تابعيه أو مرؤوسيه.

2.2 البعد الثاني: استراتيجية الاتصال الفعال: يعد توفر نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية في المنظمات والمؤسسات هو المفتاح الأساسي لنجاح استراتيجية التمكين الإداري، حيث أن توفر نظام الاتصال الفعال يدل على حرية وسهولة وصول وإبصال المرؤوسين للمعلومات الحساسة، فالمقصود بنظام الاتصال الفعال والأداء بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد تفاهم متبادل حول موضوع معين (ابراهيم، 2019) ويعرف الباحثان الاتصال الفعال بأنه قدرة القيادات الإدارية على تدفق البيانات وإعطاء المعلومات بشكل منظم، ونقل مضمونها باستخدام الأدوات والوسائل التي تساعد على وصولها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين من مما يساعد بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة لاسيما وأن نجاح عمليات اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال

2.3 البعد الثالث: استراتيجية المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي: هو مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي (الكيالي وآخرون، 2018) ويعرف الباحثان المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي بأنها: إشراك العاملين وكافة القيادات الإشرافية في مصلحة بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها، من خلال تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسه.

2.4 البعد الرابع: استراتيجية التدريب المستمر: وهو وتوفير برامج ومواد تدريبية ومناخ تدريبي لإكساب العاملين في المؤسسات الحكومية ومُنظّمات الأعمال المعارف الكافية والمهارات الإدارية اللازمة وزيادة خبراتهم في القضايا المتعلقة بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لديهم (البردويل، 2020)، ويعرف الباحثان التدريب المستمر بأنها عملية صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية من خلال عملية مخططة ومُنظمة ومستمرة لتحسين الأداء لدى الموارد البشري بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة من خلال زيادة المعارف بطريقة منهجية وعلمية، بالإضافة إلى اكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم وصلل مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الخبرات العملية عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة

2.5 البعد الخامس: استراتيجية تحفيز العاملين: هي المثيرات التي تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف التي خطت لها القيادات الإدارية من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة التي تستخدمها المؤسسة أو مُنظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل، ويهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد لإنجاز أعمال غير اعتيادية في أقل وقت ممكن (أبو حميد، 2020)، ويعرف الباحثان تحفيز العاملين: بأنه هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل من خلال تقديم الحوافز المادية كالأجور والعلاوات السنوية والامتيازات الدورية، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية من خلال إظهار احترام العاملين وتقدير جهودهم، والتي تزيد من حركة استجابة ودافعية الأفراد العاملين في مصلحة بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة مما يعزز في سلوكهم التميز الوظيفي والإبداع الإداري في إنجاح الإدارة العليا بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة نحو تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة مسبقاً، والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الإداري وكسب ولاء وانتماء العاملين لها.

3. إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية

هي القدرة على التخلص من الكثير من المخاطر والتهديدات وحالات عدم التأكد بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المُنظّمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ويتم ذلك من خلال استخدام التصور لتخيل أسوء ما قد يحدث، من اتخاذ القرارات الملائمة قبل حدوثه من خلال الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمات والطوارئ والحالات الاستثنائية، أو الحد منها (البطريق، 2017) وعرف (أبو عبيد، 2019) إدارة الأزمات: بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكثر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمُنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل ويعرف الباحثان إدارة الأزمات بأنه: قدرة مصلحة بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة على التعامل مع العمليات بالسرعة والكفاءة والفاعلية العالية من أجل تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه أو منعها من الأساس والتقليل من المخاطر على الممتلكات العامة والممتلكات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة وتقليل أثارها السلبية على الإدارة العليا في مصلحة بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.

الدراسة الميدانية وأجرائها ومنهجيتها:

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

1. أسلوب الدراسة (منهجية الدراسة)

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة

2. أداة الدراسة

قام الباحثان ببناء استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة ومن ثم توزيع الاستبانة على أفراد العينة لاستطلاع آراءهم واتجاهاتهم حول العبارات التي تم صياغتها للتوصل من خلالها إلى البيانات اللازمة للدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها بواسطة برامج محوسبة تمثلت في برنامجي الإكسل وبرنامج SPSS .

3. مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإشرافية العاملة في مصلحة مياه بلديات الساحل في محافظات قطاع غزة من مدراء الدوائر وكذلك رؤساء الأقسام، لذلك سيقوم الباحثان بإجراء دراسة مسحية على كافة القيادات الإشرافية في مصلحة بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة.

3.1 الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفرغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف مفردات عينة الدراسة، ولقد تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس، عدد سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي، وأخيراً المسمى الوظيفي)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات عينة الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المتعلقة بالدراسة، حيث اتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي أن 93.3% من القيادات الإشرافية العاملة في مصلحة مياه بلديات الساحل في محافظات قطاع غزة من مدراء الدوائر وكذلك رؤساء الأقسام من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث 6.7%، كما يتضح من خلال البيانات أن كافة القيادات الإشرافية بلا استثناء أي ما نسبته 100% منهم كانت سنوات الخبرة لديهم تزيد عن 10 سنوات، وأن 53.3% منهم يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا) أما 46.7% منهم يحملون مؤهل علمي (البكالوريوس)، كما أن 60% من مفردة عينة الدراسات كانت من الموظفين العاملين بدرجة رئيس قسم، في حين كانت درجة 40% منهم مدير دائرة.

معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس (أداة الدراسة): تم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تبين أن العبارات كافة تتمتع بمعامل ارتباط وبالتالي الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.62-0.849).

الصدق البنائي: يُعدُّ الصدقُ البنائيُّ أحدَ مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي أعدت أداة الدراسة من أجلها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة، بالدرجة الكلية للاختبار، حيث ان معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس وبدلالة إحصائية يعد مؤشراً على صدق بناء المقياس والجدول التالي يوضح نتائج الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة

جدول رقم (2) يوضح معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للمقياس

المحاور الفرعية	عدد العبارات	معامل الارتباط المحاور بالدرجة الكلية	القيمة المعنوية (.Sig)
المحور الأول: دور تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	6	0.779**	0.000
المحور الثاني: دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	8	0.805**	0.000
المحور الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	7	0.706**	0.000
المحور الرابع: دور التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	6	0.712**	0.000
المحور الخامس: دور تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	7	0.865**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.01.

يبين الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل محور من المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاختبار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). فأقل وبالتالي تبين للباحثين وجود ارتباط موجب، ودالة إحصائياً بين درجات محاور المقياس والدرجة الكلية وجميعها دال عند مستوى الدلالة (0.01)، فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور أداة الدراسة وبالتالي يتضح للباحث ومناسبة أداة الدراسة لقياس ما أعد لقياسه

3.2 معامل ثبات أداة الدراسة : يعد معامل الثبات شرطاً ضرورياً ملازماً لمعامل صدق أداة القياس (أداة الدراسة) إذ يستحيل تأسيس الصدق وتأكيدده دون أن يكون هناك ثبات للاختبار أو المقياس، ويقصد بثبات أداة الدراسة قدرته على إعطاء نفس النتائج لمجموعة من الأفراد أو نتائج قريبة منها إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة، حيث تم قياس ثبات أداة القياس من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach' Alpha Coefficient، وقد تم ذلك على عينة الدراسة المكونة من (30) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة وكانت نتائج قيم الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة كما هي مبينة في الجدول التالي

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المؤشر	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: دور تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	6	0.776
المحور الثاني: دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	8	0.861
المحور الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	7	0.791
المحور الرابع: دور التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	6	0.823
المحور الخامس: دور تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية	7	0.724
الثبات العام (المقياس ككل)	34	0.795

يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لكافة المحاور الفرعية والثبات الكلي لعبارات أداة الدراسة هي (0.795)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1.4 التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.
- 2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة
- 3.4 معامل ارتباط بيرسون: لحساب العلاقة بين محاور الاستبانة.
- 4.4 معامل ألفا كرونباخ: حيث استخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

1. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

إجابة السؤال الرئيسي ما هو دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة؟،

جدول رقم (3) : استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية لدى

مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	84.00	0.48	4.20	المحور الأول: دور تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية
5	72.20	0.61	3.61	المحور الثاني: دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية
2	81.80	0.42	4.09	المحور الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية

3	77.40	0.64	3.87	المحور الرابع: دور التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية
4	75.80	0.69	3.79	المحور الخامس: دور تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية
	78.20	0.48	3.91	المتوسط العام لمحاور الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات التحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS ، 2023 .

يتضح من الجدول السابق أن هناك موافقة كبيرة من مفردات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الاستبانة ما قيمته (3.91) أي أن الوزن النسبي يساوي (78.20) ويعزو الباحثان ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة بأن تفويض الصلاحيات تعنى تمكين الموظفين من ممارسة أعمالهم الاعتيادية دون الرجوع للإدارة العليا في كافة تفاصيل المهام الموكلة إليهم

نتائج السؤال الأول: ما دور استراتيجية تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟

جدول رقم (4): استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول: دور استراتيجية تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	ثثق الإدارة العليا في قدرتي على أداء المهام الوظيفية المناطة بنا خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية.	4.53	0.51	90.60	1
2	تمنحني الإدارة العليا المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية.	4.33	0.80	86.60	2
3	تمنحني الإدارة العليا الاستقلالية في العمل وقت الأزمات والظروف الاستثنائية.	4.00	0.91	80.00	5
4	تفوض الإدارة العليا الصلاحيات المطلقة خلال فترة الأزمات والكوارث.	4.00	0.64	80.00	5
5	يتم تكليف الموظفين المعنيين بأداء المهام الوظيفية من قبل الإدارة العليا لمواجهة الأزمات والكوارث.	4.20	0.76	84.00	3
6	نمنح الإدارة العليا السلطات الكافية للتغلب على الأزمات والظروف الاستثنائية.	4.13	0.73	82.60	4
	المتوسط العام للمحور	4.20	0.48	84.00	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات التحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS ، 2023 .

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (1،2) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل فقرات تعبر عن اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (3،6) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

بشكل عام، يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي للمحور الأول: دور تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 4.20 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 84%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05. يعزو الباحثان ذلك إلى أن مصلحة مياه بلديات الساحل تتعامل مع العديد من الأزمات والكوارث ولذلك لا يمكن التعامل السريع في الميدان بدون تفويض كامل للعاملين لأن عنصر الوقت مهم جداً لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من الأصول والممتلكات خلال الفترات الاستثنائية، بالإضافة إلى أن الإدارة العليا في مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة تتبنى سياسة تفويض السلطات ولديها الثقة في قدرة العاملين لديها في أداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد.

نتائج السؤال الثاني: ما دور استراتيجية تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة؟

جدول رقم (5): استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني: دور استراتيجيات تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقدر الإدارة العليا الجهود المبذولة في العمل خلال فترات الأزمات والظروف الاستثنائية.	4.13	0.35	82.60	1
2	يسمح نظام العمل في المصلحة بالمشاركة في تحديد الحوافز المادية الممنوحة للعاملين خلال فترات الأزمات.	3.27	1.08	65.40	7
3	يتناسب المقابل المادي الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل خلال فترات الأزمات.	3.00	1.11	60.00	8
4	يتم تقدير الجهود من قبل الإدارة العليا من خلال الترقيات للأعمال الاستثنائية المبذولة خلال الأزمات.	3.53	0.97	70.60	5
5	تعمل الإدارة العليا على زيادة إحساسي بالانتماء للعمل.	3.80	1.00	76.00	3
6	تقوم الإدارة العليا بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر خلال فترات الأزمات.	3.93	0.87	78.60	2
7	تأخذ الإدارة العليا بالمبادرات الفردية خلال فترات الأزمات.	3.73	0.69	74.60	4
8	أتلقي مكافآت معنوية او مادية عند القيام بأعمال غير اعتيادية خلال فترات الأزمات.	3.47	1.11	69.40	6
	المتوسط العام للمحور	3.61	0.61	72.20	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS ، 2023 .

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أبرز اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (1،2) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل فقرات تعبر عن اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (3،6) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 3.61 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 72.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.

نتائج السؤال الثالث: ما دور استراتيجية الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة؟

جدول رقم (6): استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث: دور استراتيجيات الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تتطلب طبيعة عملي خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية التعامل المباشر مع الإدارة العليا .	4.20	0.41	84.00	3
2	خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية يسمح رؤسائي الاتصال المباشر مع الإدارة العليا .	4.33	0.48	86.60	2
3	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين العاملين خلال فترة الأزمات وبين الإدارة	4.40	0.50	88.00	1

العليا .					
3	84.00	0.41	4.20	تهتم الإدارة العليا بتوفير وسائل اتصال فعالة خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية.	4
6	76.00	0.76	3.80	توفر الإدارة العليا نظاماً معلوماً يوفّر التواصل السريع والدقيق خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية.	5
7	73.40	0.88	3.67	تتبع الإدارة العليا خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية نظام المساواة في العمل	6
5	80.00	0.64	4.00	تؤكد الإدارة العليا على أهمية العمل الجماعي خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية	7
	81.80	0.42	4.09	المتوسط العام للمحور	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات التحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS ، 2023 .

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

أبرز اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (2,3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل فقرات تعبر عن اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (5,6) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 81.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.

نتائج السؤال الرابع: ما دور استراتيجية المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟

جدول رقم (7): استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع: دور استراتيجية المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يسمح لي نظام العمل مع الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي خلال فترة الأزمات .	3.93	0.87	78.60	5
2	خلال فترة الأزمات أستطيع الوصول الى أصحاب القرار وشرح مو اقي بلا صعوبة.	4.00	0.91	80.00	2
3	اتخاذ القرار خلال فترة الأزمات يتم وفق رؤية مشتركة بيني وبين رؤسائي.	4.07	0.69	81.40	1
4	أمتلك حرية واسعة في التعبير عن رأيي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل خلال فترة الأزمات.	4.00	0.91	80.00	2
5	يأخذ نمط الإدارة العليا بعين الاعتبار آراء العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالأزمات.	4.00	0.64	80.00	2
6	أحصل على دعم من الإدارة العليا عند اتخاذ أي قرار خلال فترة الأزمات ولو كان لغير لمصلحة العمل.	3.20	1.00	64.00	6
	المتوسط العام للمحور	3.87	0.64	77.40	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات التحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS ، 2023 .

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (2،3) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل فقرات تعبر عن اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (1،6) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور الرابع: دور التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 77.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.

نتائج السؤال الخامس: ما دور استراتيجية التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة؟

جدول رقم (8): استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الخامس: دور استراتيجية التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تدريب المصلحة العاملين على تقدير المواقف خلال الأزمات .	3.60	0.81	72.00	7
2	تدريب المصلحة العاملين لديها على استخدام الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات.	3.67	0.88	73.40	6
3	تنوع المصلحة البرامج التدريبية في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية.	3.87	0.82	77.40	2
4	تعمل الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين للتعامل مع كل الظروف الاستثنائية.	3.80	0.76	76.00	4
5	تساعد بيئة التدريب على استيعاب المحتوى العملي الخاص بمواجهة الأزمات.	3.87	0.82	77.40	2
6	ناسب المناخ التدريبي مع الدورات التدريبية الخاصة بالأزمات	3.80	0.76	76.00	4
7	يتاح للموظفين اكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال إدارة الأزمات.	3.93	0.87	78.60	1
	المتوسط العام للمحور	3.79	0.69	75.80	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS ، 2023 .

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (7،3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل فقرات تعبر عن اتجاهات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الاشرافية بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظة قطاع غزة بمحافظة قطاع غزة تتمثل في الفقرات رقم (1،2) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة عليها. بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمحور الخامس: دور تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 75.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: نتائج الدراسة

1. وجود موافقة كبيرة من مفردات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التمكين الإداري في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الاستبانة ما قيمته (3.91)
2. المتوسط الحسابي للمحور الأول: دور تفويض الصلاحيات في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 4.2 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 84%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.
3. المتوسط الحسابي للمحور الثاني: دور الاتصال الفعال في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 3.61 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 72.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.
4. المتوسط الحسابي للمحور الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 81.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.
5. المتوسط الحسابي للمحور الرابع: دور التدريب المستمر في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 77.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.
6. المتوسط الحسابي للمحور الخامس: دور تحفيز العاملين في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية" يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي يساوي 75.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات:

1. يجب على الإدارة العليا في مصلحة مياه بلديات الساحل منح العاملين لديها الاستقلالية في العمل خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية
2. ضرورة قيام الإدارة العليا بمصلحة مياه بلديات الساحل بمنح السلطات الكافية للعاملين لديها للتغلب على الأزمات والظروف الاستثنائية .
3. التأكيد على الإدارة العليا في مصلحة مياه بلديات الساحل بضرورة أن يتناسب المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملين لديها مع الجهود التي يبذلونها في العمل خلال فترات الأزمات والظروف الاستثنائية.
4. ضرورة أن يتلقى العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل مكافآت معنوية او مادية عند القيام بأعمال غير اعتيادية خلال فترات الأزمات والظروف الاستثنائية.
5. ضرورة أن توفر الإدارة العليا بالمؤسسات الفلسطينية نظاماً معلوماتياً يوفر التواصل السريع والدقيق خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية .
6. يجب أن تتميز قرارات مصلحة مياه بلديات الساحل خلال فترة الأزمات بالوضوح أثناء المشاركة في اتخاذ القرار.
7. ضرورة أن تدرب مصلحة مياه بلديات الساحل كافة العاملين لديها على استخدام الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمات والظروف الاستثنائية.
8. يجب أن تتبع الإدارات العليا في المؤسسات الفلسطينية خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية نظام المساواة في العمل
9. ضرورة أن يسمح نظام العمل في المؤسسات الفلسطينية للعاملين فيها بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمل الجماعي خلال فترة الأزمات والظروف الاستثنائية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حجاج، حسام أحمد (2020) أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، غزة.

- أبو حميد، محمد بن سعد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (21)
- أبو ركية، عصام محمد عبد الرحمن (2020) أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد على إدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، غزة.
- أبو عبيد، نائل عطية محمد (2019) بعنوان أثر تمكين على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم بالسودان
- أبو عبيد، نائل عطية محمد (2020) بعنوان أثر تمكين على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (13) العدد (3).
- بدران، حسن أحمد قنديل (2021) دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، غزة.
- البردويل، أحمد سعيد محمد (2020) أثر تمكين العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، غزة.
- البطريق، غادة (2018)، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر
- تقوى أبوبكر خلف الله يوسف (2019) التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة " الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان
- الجمل، سمير والرجوب، عدنان (2020) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (4) العدد (1)
- الحوامدة، نضال صالح إبراهيم (2021). أثر استخدام ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات في مملكة البحرين، المجلد (5) العدد (1)
- زاهر، بسام حسن (2019) دور استراتيجية التمكين في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية على دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (41)، العدد (6)
- الشاعر، علاء جمعة سليم، أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة
- الشعلان، فهد بن أحمد (2015) الشعلان، دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأمومي، مجلة الفكر الشرطي المجلد (25)، العدد 96.
- الشيخ، باسل كمال علاوي (2020) أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية الصحية) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى، غزة.
- العظومات، حماد خلف راكد (2016) بعنوان: اثر التمكين الاداري في ادارة الازمات للمجالس البلدية في المفرق، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت الهاشمية، الأردن.
- علوط، قتحية، (2023) دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية لمؤسسة جازي بمدينة الجلفة-، مجلة أفاق للعلوم، المجلد (7) العدد (1).
- الفرد، أبو بكر العربي محمد (2016) تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النقل الجوي بليبيا
- الفرد، أبو بكر العربي محمد (2016) تأثير توفر التمكين بالمشاركة والتماسك لفريق العمل الفعالة على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النقل الجوي بليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (7)، العدد (3)
- القرالة، عبد المنعم، (2015م) أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، قسم دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، المركز الوطني للتنبؤات الجوية، عمان: مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد (8)..
- الكيلاني وآخرين (2018): التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين "دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) و رئاسة الحكومة التونسية ومعهد الادارة العامة التونسي، الجمهورية التونسية
- مجذاب، فرمان جراد (2019)، إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل، المجلد (15) العدد (1).

- Abd El Halim, H., & Beshir, S. (2020). Investigating COVID-19 Crisis Influence on Universities' Websites Content in Egypt. *Alexandria University Journal for Administrative Sciences*, 57(4), 65-85.
- Al Banna, E. A. (2017). The Important Factors in Crisis Management for INGOs in the Gaza Strip from Employees' Perspective.
- Emam, H. E. E. D. M., & Elziny, M. (2020). Evaluation Staff Perception of Management Practices to confront Epidemics in Egyptian hotels: A case of COVID-19. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(2), 189-226.
- Emam, H. E. E. D. M., & Elziny, M. (2020). Evaluation Staff Perception of Management Practices to confront Epidemics in Egyptian hotels: A case of COVID-19. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(2), 189-226.
- Ilhusady, I. K., & Demirel, Y. (2020). The role of employees' empowerment on risk management: An application on Libyan banks. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(4), 51-65..
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*.