

## The Relationship Between Team Management and Enhancing Organizational Resilience in the Municipalities of Northern Gaza Amid the Israeli War (2023–2025)

Dr. Mohana Hasen Ebrahim Elmasry

Beithanoun Municipality | Gaza | Palestine

Received:

20/05/2025

Revised:

26/05/2025

Accepted:

26/06/2025

Published:

30/10/2025

\* Corresponding author:

[mohana\\_masry@hotmail.com](mailto:mohana_masry@hotmail.com)

**Citation:** Elmasry, M. H. (2025). The Relationship Between Team Management and Enhancing Organizational Resilience in the Municipalities of Northern Gaza Amid the Israeli War (2023–2025). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(10), 54 – 72.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N220525>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, 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:** The study aimed to examine the relationship between team management and the enhancement of organizational resilience in the municipalities of Northern Gaza during the Israeli war (2023–2025). The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire to collect data from emergency committees in the municipalities of Northern Gaza (Jabalia Al-Nazla, Beit Lahia, and Beit Hanoun), comprising a total of 46 employees.

The study found that the municipalities of Northern Gaza demonstrate a high level of team management, including team interaction, team cohesion, and team commitment. However, the municipalities face clear challenges and difficulties that hinder their organizational resilience, which was found to be at a moderate level. Additionally, the study revealed a statistically significant positive relationship between team management (team interaction, cohesion, and commitment) and the enhancement of organizational resilience in these municipalities. The study recommended that the Palestinian government and official institutions adopt a comprehensive national policy to strengthen the resilience of municipalities amid the ongoing conflict. This should include clear mechanisms for coordination between municipalities and relevant ministries. Moreover, it called on donor agencies and international organizations (e.g., UNDP, OCHA, GIZ) to implement institutional capacity-building projects that focus on supporting organizational resilience and developing decentralized decision-making models that enable rapid response and effective distribution of responsibilities during emergencies.

**Keywords:** Team Management, Organizational Resilience, Municipalities of Northern Gaza.

### العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)

الدكتور/ مهنا حسن إبراهيم المصري

بلدية بيت حانون | غزة | فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من لجان الطوارئ في بلديات شمال غزة (جباليا النزلة، بيت لاهيا، بيت حانون) والبالغ عددهم (46) موظف.

توصلت الدراسة إلى أن بلديات شمال غزة تتمتع بدرجة كبيرة من إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فرق العمل، التزام فرق العمل)، كما تعاني بلديات شمال غزة من تحديات وصعوبات واضحة تحد من مرونتها التنظيمية، حيث حققت درجة متوسطة من المرونة التنظيمية، كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فرق العمل، التزام فرق العمل) وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة.

أوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومة الفلسطينية والمؤسسات الرسمية سياسة وطنية شاملة لتعزيز صمود البلديات في ظل الحرب المستمرة، تتضمن آليات واضحة للتنسيق بين البلديات والوزارات ذات العلاقة، وحث الجهات المانحة والمنظمات الدولية (UNDP, OCHA, GIZ) على تنفيذ مشاريع بناء القدرات المؤسسية التي تركز على دعم المرونة التنظيمية، وبناء نماذج لامركزية في اتخاذ القرار تتيح سرعة الاستجابة وتوزيع المسؤوليات بفعالية في أوقات الطوارئ.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة فرق العمل، المرونة التنظيمية، بلديات شمال غزة.

## 1. مقدمة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة بفعل التغيرات البيئية والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يحتم عليها تبني استراتيجيات إدارية فعالة تُمكنها من التكيف والاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة، ومن بين هذه الاستراتيجيات برزت الحاجة إلى تطوير أنماط العمل الجماعي وتعزيز القدرات التنظيمية لمواجهة تلك المتغيرات.

حيث تُعد إدارة فرق العمل من أبرز الممارسات الإدارية المعاصرة التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال توظيف الطاقات البشرية المتنوعة في بيئة تعاونية تتيح تبادل الخبرات وتكامل الأدوار (Ramos, et al., 2025)، وتعتمد فاعلية فرق العمل على مجموعة من العوامل، منها وضوح الأهداف، وتوزيع الأدوار، وفعالية الاتصال، وأساليب التحفيز، والقيادة الجماعية، ويُعد التوظيف الأمثل لهذه الفرق عاملاً حاسماً في تحقيق التكيف المؤسسي وبناء بيئة عمل مرنة قادرة على مواجهة الأزمات والتحديات (Van Ments, et al., 2025).

أما المرونة التنظيمية فهي تمثل قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والفعالة للظروف المتغيرة، وتُعد هذه القدرة من العناصر الحيوية في المؤسسات المعاصرة (Rozenfeld-Kiner & Kristal, 2025)، حيث تُساهم في تحسين إمكانيات وقدرات المؤسسة وضمان استدامة أدائها العالي، لا سيما في البيئات المتقلبة والمعقدة (Audu, 2025).

حيث تساهم فرق العمل المدارة بفاعلية في تعزيز المرونة التنظيمية، من خلال ما توفره من تواصل ديناميكي، وقدرة على التكيف، وحلول مبتكرة، كما أن فرق العمل تُعد من الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدراتها التكيفية في مواجهة التحديات.

وتزداد أهمية دراسة هذه العلاقة في سياق العمل البلدي، نظراً لما تعانيه بلديات شمال غزة من ظروف استثنائية تشمل استمرارية الحرب، والحصار، ونقص الموارد، مما يجعل من الضروري تسليط الضوء على مدى قدرة هذه البلديات على إدارة فرق العمل بشكل فعال، ومدى انعكاس ذلك على مرونتها التنظيمية، بما يضمن قدرتها على تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة واستمرارية رغم الظروف الصعبة.

## 1.1 مشكلة الدراسة

تواجه بلديات شمال غزة واقعا إداريا وتنظيميا معقداً بفعل التحديات المستمرة التي تؤثر على أدائها وفعاليتها، خاصة في ظل التغيرات البيئية الحادة والظروف غير المستقرة التي تمر بها المنطقة. وتُعد المرونة التنظيمية من أبرز المتطلبات التي ينبغي أن تتوافر في البلديات لمواجهة تلك التحديات، إذ تُعتبر أداة استراتيجية تُمكن المؤسسة من التكيف مع الأزمات وتقديم الخدمات بكفاءة واستمرارية، إلا أن المؤشرات الحالية تدل على وجود ضعف واضح في قدرة البلديات على التكيف، وهو ما ينعكس سلباً على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

تشير البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن بلديات شمال غزة تعاني من نقص حاد في الموارد المالية والبشرية، إضافة إلى تراجع البنية التحتية، وانخفاض مستويات رضا المواطنين عن الخدمات الأساسية مثل المياه، والصرف الصحي، وإدارة النفايات، والطرق، ما يُحد من قدرتها على تنفيذ برامج تطويرية أو استثمارية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024).

ومما يزيد الوضع تعقيداً، الآثار المدمرة للحرب الإسرائيلية المستمرة على قطاع غزة، والتي أسفرت عن دمار واسع للبنية التحتية وتعطيل المرافق الحيوية للبلديات، ناهيك عن استنزاف الموارد، وتقييد حركة العاملين، وتأثير ذلك على قدرتها في تقديم الخدمات الأساسية، خاصة وأن أكثر من (80%) من مرافق البلديات في شمال غزة تعرضت لأضرار مباشرة خلال العمليات العسكرية، في حين لم تتمكن البلديات من استعادة الحد الأدنى من مستويات الأداء الطبيعي (OCHA, 2024).

في ظل هذا الواقع، تبرز الحاجة إلى فهم ما إذا كانت إدارة فرق العمل داخل هذه البلديات تساهم في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية، وذلك من خلال تعزيز التكيف، وتحفيز العمل الجماعي، وتحقيق استجابة أكثر فاعلية للأزمات المتتالية، ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في ضوء السؤال الرئيس:

هل توجد علاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟
- ما مستوى المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فريق العمل، التزام فريق العمل) وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

## 2.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
- بيان مستوى المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فريق العمل، التزام فريق العمل) وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).

### 3.1 أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الدراسة بأهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:
- يتناول الباحث المفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها: إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فرق العمل، التزام فرق العمل) والمرونة التنظيمية من خلال استعراض المفاهيم والأهداف والأهمية.
- التعرف على العلاقة النظرية بين بناء فرق العمل والمرونة التنظيمية وتدعيم المكتبة الإدارية بدراسة علمية حديثة.
- من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت فرق العمل والمرونة التنظيمية، تُعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات حسب علم الباحث التي تناقش فرق العمل والمرونة التنظيمية بالتطبيق على بلديات شمال غزة في ظل استمرار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة (2023-2025).
- تحاول الدراسة الخروج بتوصيات تسهم في مساعدة بلديات شمال غزة للتغلب على الآثار الكارثية على بلديات شمال غزة نتيجة العدوان الإسرائيلي.

### 4.1 حدود الدراسة

- طُبقت الدراسة وفق الحدود التالية:
- الموضوعي: التعرف على أثر بناء فرق العمل بأبعادها (تفاعل فرق العمل، تماسك فرق العمل، التزام فرق العمل) في المرونة التنظيمية.
- البشري: لجان الطوارئ في بلديات شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت حانون، بلدية بيت لاهيا).
- المكاني: طُبقت في محافظة شمال غزة.
- الزمني: طُبقت خلال استمرار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة في الفترة الزمنية يناير 2025م إلى أبريل 2025.

### 5.1 الدراسات السابقة

دراسة (حسن، وخونده، 2025): هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغيري النوع والمؤهل العلمي في الأمانة السورية للتنمية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وتطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من (80) موظفًا. وأظهرت النتائج وجود أثر (ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، والمرونة الاستراتيجية) على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما تبين أن مرونة الموارد البشرية كانت الأكثر تأثيرًا، تلتها المرونة الاستراتيجية، ثم المرونة التشغيلية، مما يعكس أهمية تعزيز مرونة الموارد البشرية كأولوية في دعم الالتزام التنظيمي.

دراسة (الهنداوي، وعلي، 2023): هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع إدارة فرق العمل بكلية التربية – بنين، بجامعة الأزهر فرع القاهرة، والوقوف على المتطلبات اللازمة لتفعيلها. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (105) أفراد. وقد توصلت إلى أن الكلية تطبق إدارة فرق العمل بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة الممارسة (83.8%). كما خلُصت الدراسة إلى أن من أبرز المتطلبات الضرورية لتفعيل إدارة فرق العمل: تحديد الأدوار المنوطة بكل فريق بدقة، وصياغة رؤية واضحة لكل فريق، وتحديد أهدافه، إلى جانب وضع آليات فعّالة للتنسيق بين الفرق المختلفة بما يخدم التوجه الاستراتيجي للكلية.

دراسة (بركات، وبعلي، 2023): سعت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل في التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة فرق ميدان التكوين في المركز الجامعي بركة بالجزائر. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (36) مفردة. وأظهرت أن فرق العمل في ميدان التكوين بالمركز الجامعي بركة تمارس دورها بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود إسهام فعلي لفرق العمل في تقليص مقاومة التغيير التنظيمي داخل هذه البيئة الأكاديمية.

دراسة (بن زينة، وبن جروة، 2023): سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تبني فرق العمل على تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز الطاقات المتجددة بوحدة تشرت، وقد اعتمدت لتحقيق هذا الهدف على المنهج الوصفي التحليلي لإطار منهجي، إلى جانب

استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (90) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تعتمد بشكل ملحوظ على آليات فرق العمل، كما بيّنت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لفرق العمل في تعزيز أداء العاملين داخل الشركة.

**دراسة (Park, et.al, 2020):** هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة تكاملية للأبحاث المتعلقة بالفرق التنظيمية التي تبنت منظور الشبكة الاجتماعية، مع رسم ملامح جدول أعمال للبحوث المستقبلية يشتمل على ثلاثة مجالات واعدة تهدف إلى توجيه الباحثين نحو تعميق الفهم في هذا المجال. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثون بشكل متزايد على نهج الشبكات الاجتماعية كإطار نظري لفهم الفرق التنظيمية باعتبارها نظامًا ديناميكيًا ومعقدًا، مستندين إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الشبكات الاجتماعية تُعد عاملاً مؤثرًا بعمق في أداء وبنية فرق العمل، كما أكدت على أهمية استكشاف كيف يمكن للمقاربات الشبكية أن تسهم في تطوير هذه الفرق، من خلال دراسة التطور المشترك للعلاقات داخل الفرق والعلاقات البينية بين الفرق المختلفة.

**دراسة (Mulder & Anselmann, 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقات بين القيادة التحويلية، ومشاركة المعرفة والتفكير، ومستويات الأداء في فرق العمل الاجتماعي، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (183) (فرد) موزعين على (32) فريق عمل. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء فرق العمل، كما بيّنت أن تبادل المعرفة والتفكير يرتبطان إيجابيًا بأداء هذه الفرق. وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر معنوي لكل من القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والتفكير في تعزيز أداء فرق العمل، مما يؤكد أهمية هذه العوامل في تحسين فاعلية العمل الجماعي ضمن السياقات الاجتماعية.

## 6.1 الفجوة البحثية

- يشير الباحث إلى أن طبيعة الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا (أنها تختلف) عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وهي:
- تضمنت الدراسة ربط المشكلة البحثية بأحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة، خاصةً مع التطور المتسارع الذي (تشهده) طبيعة العمل البلدي، والتي ترتبط بالحياة اليومية للمواطن الفلسطيني.
  - تناولت الدراسات السابقة فرق العمل والمرونة التنظيمية، ولكن لا توجد دراسة فلسطينية على حد علم الباحث تناولت العلاقة بين فرق العمل والمرونة التنظيمية وطُبقت على بلديات شمال قطاع غزة (بيت حانون، بيت لاهيا، جباليا النزلة).
  - طُبقت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة، أما الدراسة الحالية فإنها تُطبق في فترة زمنية تعمل فيها بلديات شمال غزة تحت ظروف استثنائية نتيجة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة (2023-2025)، ومما يسلط الضوء على الأزمة الناتجة عن العدوان بشكل مباشر.
  - طُبقت (الدراسات) السابقة على فئات مختلفة من الموظفين أو المستفيدين من خدمات المنظمة، بينما طُبقت الدراسة الحالية على فئة لجان الطوارئ في هذه البلديات.
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع العلاقة بين إدارة فرق العمل والمرونة التنظيمية خلال الحرب الإسرائيلية (2023-2025)، وشمول مجتمع الدراسة للجان الطوارئ في بلديات شمال غزة (بيت حانون، بيت لاهيا، جباليا النزلة).

## 2. الإطار النظري

### 1.2 فرق العمل

#### 1.1.2 مفهوم فرق العمل

تُعرف فرق العمل بأنها أسلوب تنظيمي تتبناه الإدارة لتعزيز التكامل بين جهود العاملين، بما يسهم في تعويض جوانب القصور في المهارات أو القدرات الفردية، بهدف تحقيق أفضل النتائج الممكنة ضمن سياق العمل المؤسسي (Shi, et al., 2025).

كما تُشير فرق العمل إلى مجموعة متكاملة من الأفراد ينتمون إلى تخصصات متنوعة، يتم اختيارهم بعناية لأداء مهمة معينة، ويتعاونون في إطار تبادل منظم للمعلومات، سعياً لتحقيق هدف موحد تحت إشراف قيادة كفؤة (عوف، وجوه، 2023). تمثل إدارة فرق العمل عملية تنظيمية تهدف إلى تنسيق وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال توزيع الأدوار بشكل واضح، وتعزيز التواصل، وتحفيز التفاعل الإيجابي فيما بينهم (محمد، والزكي، 2025).

تُعنى إدارة فرق العمل بتهيئة بيئة جماعية فعّالة تستثمر مهارات وخبرات الأعضاء على نحو تكاملي، وتشجع العمل بروح الفريق، وتتعامل مع الخلافات بما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة (عبد الحميد، وعلي، 2025). تُعد إدارة فرق العمل منظومة من الإجراءات الإدارية والسلوكية التي تهدف إلى بناء فرق ذات أداء عالٍ، وذلك من خلال اعتماد أساليب تخطيط فعالة، وتوفير قيادة ملهمة، وتعزيز الانتماء المؤسسي، والتكامل بين أعضاء الفريق (حسام، وسعد، 2025). يُقصد بفرق العمل مجموعة العمليات والأساليب التنظيمية التي تعتمد الإدارة لضمان التعاون والتكامل بين الموظفين ذوي المهارات التكميلية، بهدف إنجاز المهام والواجبات بكفاءة وانسجام (الهنداوي، وعلي، 2023). يرى الباحث أن إدارة فرق العمل تمثل جهدًا إداريًا منسقًا يهدف إلى توجيه وتكامل أداء مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة معينة، بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية، لا سيما في البيئات المؤسسية المتقلبة والمتأثرة بالآزمات، كما هو الحال في البلديات الفلسطينية خلال فترات الطوارئ. وتشمل هذه الإدارة مجموعة من الوظائف، مثل تحديد الأدوار، وتحفيز الأفراد، وتعزيز التواصل، وتوجيه السلوك الجماعي بما يعكس ثقافة مؤسسية مرنة وقابلة للتكيف مع التحديات.

### 2.1.2 أهداف فرق العمل

تُعد عملية بناء فرق العمل إجراءً تنظيميًا يتم التخطيط له بعناية، ويهدف إلى تشكيل مجموعة من الأفراد يرتبطون بهدف مشترك داخل المنظمة، وذلك من أجل تطوير أساليب تنفيذ المهام وتحسين الكفاءة التشغيلية (Francis, et al., 2025). تركز فرق العمل على تعزيز انخراط العاملين في عمليات اتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، إلى جانب تمكينهم من أداء مهامهم الفنية والإدارية بشكل أكثر فاعلية واستقلالية (الصاوي، وآخرون، 2023). يشير بو علي وسويلم (2022) إلى أن عملية بناء فرق العمل تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها: ترسيخ الثقة والتعاون بين الأعضاء، وتطوير مهاراتهم وتوسيع مداركهم، وتعزيز قدراتهم في حل الخلافات، وزيادة تبادل المعلومات بين أقسام المنظمة، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتهيئة بيئة ملائمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات. يرى الباحث أن فرق العمل تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية تسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، ومنها تحقيق تكامل المعرفة والمهارات بين الأعضاء، بما يسمح لكل فرد بتوظيف قدراته في خدمة الفريق ككل. كما تساهم في رفع جودة القرارات من خلال التعاون وتبادل الرؤى، الأمر الذي يعزز من الابتكار وفعالية الحلول. وإضافة إلى ذلك، تسعى فرق العمل إلى ترسيخ الثقة والتواصل الفعال بين الأعضاء، ما يؤدي إلى بيئة عمل منسجمة تعزز الأداء الجماعي، فضلاً عن تعزيز الالتزام والتحفيز من خلال المشاركة النشطة في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يدعم روح المسؤولية الجماعية ويؤدي إلى نتائج تنظيمية متميزة.

### 3.1.2 أهمية فرق العمل

تُعد إدارة فرق العمل أداة استراتيجية فعّالة تسهم في إنجاز الأنشطة الجماعية من خلال تحقيق مستوى عالٍ من التعاون والتكامل بين العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (الهنداوي، وعلي، 2023). وتكمن أهمية هذه الإدارة في قدرتها على توجيه الجهود الفردية نحو أهداف موحدة، مما يحد من التشتت ويرفع من إنتاجية الفريق، ويُسهل في تحقيق النتائج بأقل وقت وجهد ممكن (عبد الحميد، وعلي، 2025؛ حسام، وسعد، 2025). كما أن وضوح الأدوار وانسيابية تبادل المعلومات داخل الفريق يُقلل من فرص سوء الفهم، ويعزز التنسيق الفعال بين الأعضاء. وتساعد الإدارة الجيدة للفريق على تعزيز روح التعاون والانتماء، وتشجيع الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء ويُخفف من حدة النزاعات (Liu, et al., 2025). ومن الجدير بالذكر أن الفرق التي تُدار بفعالية تكون أكثر قدرة على التفكير الجماعي في مواجهة التحديات، وتستفيد من تنوع الخبرات لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات. كما يُسهل وضوح المهام والمتابعة المنتظمة في ترسيخ الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى الأعضاء تجاه الفريق والمؤسسة. وتوفر إدارة الفرق أيضاً قدرة تنظيمية عالية على التكيف مع الظروف غير المتوقعة، خاصة في البيئات غير المستقرة، من خلال تشكيل فرق عمل جاهزة للاستجابة السريعة والفعّالة (Bendell, et al., 2025).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن إدارة فرق العمل تمثل محوراً حاسماً في نجاح المنظمات، إذ تعزز من الانسجام الداخلي والتنسيق الجماعي، وتُحسن من الأداء العام، وتُرسخ ثقافة الانتماء والتحفيز، إلى جانب دورها الحيوي في مواجهة الكوارث والتكيف مع المستجدات، وهو ما يتجلى بوضوح في السياقات الطارئة كبلديات شمال غزة خلال فترات الحرب، حيث تصبح إدارة فرق العمل أداة ضرورية لضمان المرونة التنظيمية واستمرارية تقديم الخدمات في أحلك الظروف.

### 4.1.2 خصائص فرق العمل

تُعد من أبرز خصائص فرق العمل الفاعلة قدرتها على توزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين الأعضاء، مع تحديد الأدوار بوضوح لكل فرد، وتوفير قنوات اتصال فعّالة تسهم في تعزيز التنسيق والتكامل داخل الفريق. كما أن عمليات اتخاذ القرار تتم بصورة جماعية متكاملة

تعكس روح التعاون، في حين تُعد الثقة المتبادلة من السمات الجوهرية التي تميز فرق العمل الناجحة، إذ تعتمد على إدراك قائد الفريق لاحتياجات الأعضاء وقدرته على تقديرها بما يعزز من فاعلية الأداء الجماعي (Shi, et al., 2025).

وفي السياق ذاته، يشير الشافعي (2019) إلى أن فرق العمل تتسم بعدد من الخصائص المهمة، منها وضوح الأدوار والمسؤوليات المناطة بكل عضو، والالتزام بالقيم المتفق عليها داخل بيئة العمل، والتصميم الدقيق للمهام الموكلة لأعضاء الفريق، بالإضافة إلى الحاجة إلى التفرغ والوقت الكافي لإنجاز الأعمال، مع الدمج بين مهارات القيادة والإدارة لتحقيق التوازن التنظيمي المطلوب.

### 5.1.2 أبعاد فرق العمل

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية والتي تتناول مناقشة فرق العمل في بلديات شمال غزة، ومن خلال اطلاع الباحث على منهجية فرق العمل في هذه البلديات، تم اعتماد الأبعاد التالية:

**تفاعل فرق العمل:** يُعد تفاعل فرق العمل من المراكز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق الأداء الفعال، إذ يُجسد هذا التفاعل تبني المؤسسة لمبدأ المشاركة الجماعية كنهج تنظيمي يوجه عمل الفريق، ويتجلى ذلك في تبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتفويض الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات، وتعزيز التقويم الذاتي، والابتكار والإبداع (الصاوي، وآخرون، 2023). كما يسهم التحفيز الفعال في تنمية روح التعاون من خلال تنفيذ الأنشطة بصورة جماعية، ويعزز من الإحساس بالمسؤولية المشتركة، الفردية والجماعية، مما يسهل إنجاز المهام المعقدة بفضل تأزر أعضاء الفريق (نعمان، 2022).

**تماسك فرق العمل:** يُعتبر تماسك الفريق عاملاً جوهرياً في تعزيز فعاليته، إذ يُعبر عن المشاعر الإيجابية التي يحملها الأعضاء تجاه بعضهم البعض، وهو ما ينعكس في مشاركة أوسع في الأنشطة، ودرجة أعلى من الانسجام والسعي المشترك لتحقيق الأهداف (Francis, et al., 2025)، ويقوم هذا التماسك على الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق، وكذلك فيما بينهم، الأمر الذي يدعم تحسين الأداء العام، ويشجع على التعلم المستمر وتبادل الخبرات بما يخدم مصلحة المنظمة والفريق على حدٍ سواء (الصاوي، وآخرون، 2023).

**التزام فريق العمل:** يتطلب وجود إرشادات واضحة تنظم آلية العمل وتوجهاته المستقبلية (بركات، وبعلي، 2022)، ويظهر الالتزام من خلال انضباط الأعضاء وفقاً للجدول الزمنية المحددة، وحرص كل فرد على بذل أقصى جهده بدافع داخلي لتحقيق الأهداف المرجوة (الصاوي، وآخرون، 2023). ويعكس هذا الالتزام مدى إخلاص الأعضاء في العمل من أجل إنجاح مهام المنظمة، وهو ما يستدعي تحقيق التوافق بين أهداف الفريق وأهداف المؤسسة (Tasbihi, et al., 2025).

## 2.2 المرونة التنظيمية

### 1.2.2 مفهوم المرونة التنظيمية

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المفاجئة، والاستمرار في تقديم خدماتها بفاعلية رغم الصعوبات والتحديات (جمعة، ومفرح، 2025).

وتُعرّف المرونة التنظيمية بأنها الكفاءة الداخلية التي تتيح للمنظمة توقع التهديدات، والتصرف بمرونة، والتعلم من التجارب، لضمان البقاء والاستمرارية (Audu, 2025).

كما تشير المرونة التنظيمية إلى استعداد المنظمة للتعامل مع الصدمات والمخاطر غير المتوقعة، مع القدرة على امتصاصها والتعافي منها دون التأثير السلبي على أهدافها الأساسية (Rozenfeld-Kiner & Kristal, 2025).

والمرونة التنظيمية سمة تمكن المنظمة من التحول والتطور في مواجهة الظروف غير المستقرة، من خلال التعديل الهيكلي والوظيفي، وابتكار حلول تناسب السياق الجديد (قادري، 2025).

وهي قدرة المنظمة على إدارة التغيرات المعقدة من خلال ثقافة داخلية متكيفة، وهياكل مرنة، وفرق عمل قادرة على الاستجابة والتعافي بسرعة من الظروف الحرجة (الزهراني، 2025).

ويرى الباحث بأن المرونة التنظيمية ضرورة حتمية نظراً للظروف الأمنية والسياسية المتقلبة، فهي تمكن البلديات من الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين رغم التحديات المستمرة، وبالتالي فالمرونة التنظيمية هي القدرة المستمرة على استيعاب الصدمات التنظيمية وإعادة تشكيل العمليات بطرق تحافظ على البقاء وتعزز الاستدامة.

### 2.2.2 أهداف المرونة التنظيمية

تسعى المنظمات من خلال تبني المرونة التنظيمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها (Zhang, 2025) (Rozenfeld-Kiner & Kristal, 2025):

- ضمان استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والكوارث.
- الحفاظ على الأداء المؤسسي وتجنب الانهيار أو التراجع الحاد.

- بناء قدرة ذاتية للتعليم من التهديدات وتحويلها إلى فرص.
  - التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بكفاءة وسرعة.
  - دعم الابتكار واتخاذ قرارات فعالة تحت الضغط.
- في ضوء ذلك، يؤكد الباحث أن تحقيق هذه الأهداف يفرض على البلديات الفلسطينية تطوير آليات مرنة في التخطيط والتشغيل، تمكّنها من تقديم الخدمات للمواطنين حتى في أسوأ الظروف، وهو ما يعكس دور المرونة التنظيمية كأداة للحماية المجتمعية.

### 3.2.2 أهمية المرونة التنظيمية

- تكمّن أهمية المرونة التنظيمية في عدة جوانب جوهرية، أبرزها (قادري، 2025) (حسن، وخونده، 2025):
- أنها تمنح المنظمة القدرة على الصمود المؤسسي في بيئة متقلبة.
  - تسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية في حالات الطوارئ.
  - تمثل عاملاً حاسماً في ضمان استدامة الأداء والخدمات العامة.
  - تعزز ثقة الموظفين والمجتمع في قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع الظروف الطارئة.
- (يرى) الباحث أن أهمية المرونة التنظيمية في البلديات الفلسطينية تتضاعف، كونها تعكس مدى قدرة البلديات على توفير الحماية المجتمعية وضمان الحد الأدنى من مقومات الحياة خلال فترات الحصار أو الحرب.

### 4.2.2 خصائص المرونة التنظيمية

- تتصف المرونة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مفاهيم الإدارة التقليدية، ومن أهمها (جمعة، ومفرح، 2025) (الزهراني، 2025):
- الديناميكية: القدرة على التغيير المستمر في الهياكل والعمليات.
  - الاستباقية: القدرة على التنبؤ بالمتغيرات والاستعداد لها.
  - الاستجابة السريعة: التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة بفعالية.
  - التعلم المؤسسي: الاستفادة من التجارب السابقة في تحسين الأداء المستقبلي.
  - التمكين واللامركزية: تمكين الفرق الميدانية من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة.
- يرى الباحث أن خصائص المرونة التنظيمية يجب أن تكون مدمجة في ثقافة العمل البلدي، بحيث يتم تدريب الكوادر المحلية على اتخاذ القرارات في الميدان دون الرجوع إلى المستويات العليا في كل صغيرة وكبيرة، خاصة في حالات الطوارئ.

### 5.2.2 أبعاد المرونة التنظيمية

- تتعدد النماذج النظرية لأبعاد المرونة التنظيمية، إلا أن أبرز الأبعاد التي ركزت عليها الأدبيات تشمل ما يلي (Audu, 2025) (Zhang, 2025):
- البُعد الاستراتيجي: ويشير إلى قدرة المنظمة على تعديل رؤيتها وخططها طويلة المدى بما يتوافق مع التغيرات المفاجئة.
  - البُعد الهيكلي والتنظيمي: ويعكس قدرة المنظمة على تعديل هياكلها التنظيمية وعملياتها التشغيلية بسرعة وفعالية.
  - البُعد التكنولوجي: ويتمثل في جاهزية النظم التقنية لتقديم الدعم المؤسسي في ظل الأزمات.
  - البُعد البشري: ويشمل قدرة العاملين على التكيف والتصرف بمرونة عالية.
  - البُعد الثقافي والقيمي: ويتعلق بمدى ترسيخ ثقافة التغيير والتكيف ضمن قيم المنظمة وهويتها التنظيمية.
- يرى الباحث أن هذه الأبعاد مترابطة، وبشكل البُعد البشري الركيزة الأهم، خصوصاً في البلديات التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الأفراد في الميدان، ما يستوجب الاستثمار في بناء قدراتهم ورفع وعيهم بالمرونة التنظيمية.

## 3. منهجية الدراسة

### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف إدارة فرق العمل، والمرونة التنظيمية، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

## 2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء لجان الطوارئ في بلديات شمال غزة العاملة في ظل العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة في العام 2025م، وهي: (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون)، والبالغ عددهم (62) موظف، ونظرًا لصغر حجم المجتمع نسبيًا، استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، واسترداد (46) استبانة، وذلك بنسبة استرداد بلغت (74.19%).

## 3.3 صدق وثبات أداة الدراسة

جدول (1): نتائج الاتساق الداخلي – البعد الأول: تفاعل فرق العمل

معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.785**	تتو افروح المشاركة والتعاون في الفريق.
0.763**	يحرص أعضاء الفريق على تدفق البيانات فيما بينهم.
0.790**	يشجع قائد الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.783**	توفر البلدية وسائل الاتصال المناسبة لأعضاء الفريق.
0.775**	يتم تقييم أداء أعضاء الفريق بناءً على المهام المنجزة لكل منهم.

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول تفاعل فرق العمل والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يُعد البعد الأول تفاعل فرق العمل صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي – البعد الثاني تماسك فرق العمل

معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.791**	تتو افق أهداف الفريق بشكلٍ تكاملي مع أهداف البلدية.
0.780**	يعتمد الفريق خطة واضحة المعالم لتنفيذ أهدافه.
0.789**	يتعامل أعضاء الفريق مع المشكلات بطريقة علمية ومنهجية.
0.738**	يسهم كل عضو من أعضاء الفريق في إنجاز العمل الجماعي.
0.760**	يحرص أعضاء الفريق على تكامل المعرفة فيما بينهم.

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني تماسك فرق العمل والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يُعد البعد الثاني تماسك فرق العمل صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي – البعد الثالث التزام فرق العمل

معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.792**	يقوم أعضاء الفريق بدعم عملية التطوير بشكلٍ مستمر.
0.764**	يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق مسؤوليته.
0.744**	يحترم أعضاء الفريق التعليمات والقوانين التي تضبط العمل.
0.759**	يحرص أعضاء الفريق على تنفيذ المهام بصورة إبداعية.
0.767**	يُوظف أعضاء الفريق الأدوات اللازمة حسب المهمة المطلوبة.

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث التزام فرق العمل والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يُعد البعد الثالث التزام فرق العمل صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي – محور المرونة التنظيمية

معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.767**	تستطيع البلدية من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.
0.782**	تتمكن البلدية من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.



معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
0.749**	تستغل البلدية مواردها المتاحة في تنفيذ خدمات جديدة.
0.796**	تمتلك البلدية موارد مرنة تمكنها من تطوير خدماتها.
0.747**	تمتلك البلدية القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة.
0.776**	تقوم البلدية بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.
0.751**	تستطيع البلدية تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المواطنين.
0.796**	تقوم البلدية بتقديم خدمات تواكب التطورات التكنولوجية.
0.741**	تعمل البلدية على تحسين مستوى خدماتها لتلبية المتطلبات المتجددة.
0.777**	تقوم البلدية بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المواطنين.
0.728**	تمكن البلدية من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.
0.765**	تتيح البلدية للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.
0.737**	تمتلك البلدية القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
0.764**	تنمي البلدية روح المبادرة لدى الموظفين في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث خطأ في العمل.
0.770**	تشجع البلدية موظفيها على ممارسة مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرونة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعد محور المرونة التنظيمية صادقة لما وضع لقياسه.

- الصديق البنائي

جدول (5): نتائج الصديق البنائي لمحور إدارة فرق العمل

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تفاعل فرق العمل	0.790**	0.000
تماسك فرق العمل	0.795**	0.000
التزام فرق العمل	0.781**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01.

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور فرق العمل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تُعد جميع أبعاد فرق العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة

جدول (6): قياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تفاعل فرق العمل	5	0.861
تماسك فرق العمل	5	0.850
التزام فرق العمل	5	0.831
محور إدارة فرق العمل	15	0.884
محور المرونة التنظيمية	15	0.873

يتضح من النتائج المبينة في جدول (6) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كبيرة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور فرق العمل، حيث تراوحت قيمتها بين (0.831-0.861)، كما وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور فرق العمل (0.884)، كما أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور المرونة التنظيمية (0.873)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعله على ثقة بصلاحية الاستبانة.

## 4.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحث باستخدام اختبار كولموجروف سمرنوف (K-S Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً.

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي K-S Test

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig.
1.	تفاعل فرق العمل	5	0.395	0.894
2.	تماسك فرق العمل	5	0.419	0.750
3.	التزام فرق العمل	5	0.227	1.255
	محور إدارة فرق العمل	15	0.210	1.264
	محور المرونة التنظيمية	15	0.481	0.720

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة هي أكبر من (0.05)، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## 5.3 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

يوضح الجدول التالي التوزيعات التكرارية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية لمجتمع الدراسة.

جدول (8): الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
العمر		
أقل من 30 سنة	6	13.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	34.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	37.0
50 سنة فأكثر	7	15.2
سنوات الخدمة		
أقل من 10 سنوات	9	19.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17	37.0
من 15 سنة فأكثر	20	34.5
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	22	52.2
دراسات عليا	24	47.8
البلدية		
جباليا النزلة	20	34.5
بيت لاهيا	10	21.7
بيت حانون	16	34.8
المجموع	46	100.0

## 4. تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.4 الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، استخدام الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة مستوى فرق العمل والمتمثلة في الأبعاد التالية:

جدول (9): تحليل أبعاد فرق العمل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تفاعل فرق العمل	3.69	73.83	0.509	كبيرة	1
2	تماسك فرق العمل	3.67	73.48	0.356	كبيرة	2
3	التزام فرق العمل	3.52	70.35	0.524	كبيرة	3
	فرق العمل	3.63	72.55	0.304	كبيرة	

تشير النتيجة إلى أن مستوى إدارة فرق العمل في بلديات شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت حانون، وبلدية بيت لاهيا) خلال الحرب الإسرائيلية (2023-2025) بلغ نسبة مرتفعة قدرها (72.55%) هذه النسبة تدل على وجود كفاءة كبيرة في إدارة فرق العمل داخل البلديات الثلاث، مما يعكس قدرة الإدارات على توجيه وتنظيم الفرق لتحقيق أهدافها في ظل التحديات الصعبة التي تفرضها الحرب. كما تُعد إدارة فرق العمل بكفاءة من الركائز الأساسية لاستمرار العمل البلدي في أوقات الكوارث والحروب خاصة في ظل الحرب الإسرائيلية، تلعب الإدارة الفعالة دورًا كبيرًا في تحقيق الانسجام بين أعضاء الفرق، ضمان توزيع المهام بشكل عادل، وتحفيز الأعضاء للعمل بكفاءة. النسبة المرتفعة تشير إلى أن البلديات الثلاث قد استفادت من نظم وأساليب إدارية تُسهم في تحقيق أداء جماعي فعال. من بين العوامل التي تُسهم في تحقيق هذا المستوى العالي من الإدارة: وضوح الأدوار والمسؤوليات، القيادة الفعالة التي توفر التوجيه والإشراف اللازم، ووجود قنوات اتصال قوية داخل الفرق. كما أن الحروب والكوارث المتكررة التي تواجه البلديات قد دفعت إداراتها لتطوير استراتيجيات مُحكمة لإدارة الفرق، بما يشمل الاستجابة السريعة للمتغيرات وتوفير الدعم اللازم لأعضاء الفريق. حيث تُسهم إدارة فرق العمل بكفاءة بشكل كبير في تحسين الأداء العام للبلديات. حيث تُساعد الإدارة الفعالة على تعزيز التنسيق بين الأعضاء، تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، وضمان استمرارية الخدمات الحيوية للسكان. في سياق الحرب، ساعدت الإدارة الناجحة على التكيف مع التحديات المعقدة، مثل نقص الموارد أو التدمير الناتج عن الهجمات، مما دعم استقرار الأداء البلدي. على الرغم من المستوى العالي لإدارة فرق العمل، يمكن تعزيز هذا الأداء من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة للقيادة وأعضاء الفرق لتحسين مهاراتهم الإدارية والفنية. يُوصى أيضًا بتبني تكنولوجيا متقدمة لدعم عمليات الإدارة وتسهيل التواصل بين الفرق. علاوة على ذلك، يمكن تعزيز إدارة الفرق من خلال تعزيز بيئة عمل داعمة تُشجع على الابتكار، وتحفيز الأعضاء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، مما يضمن استمرارية الأداء الفعال في ظل الظروف الصعبة.

## أولاً: تفاعل فرق العمل

جدول (10): تحليل فقرات البعد الأول تفاعل فرق العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوافر روح المشاركة والتعاون في الفريق.	3.48	69.60	0.809	كبيرة	5
2	يحرص أعضاء الفريق على تدفق البيانات فيما بينهم.	3.65	73.00	0.900	كبيرة	3
3	يشجع قائد الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.63	72.60	0.903	كبيرة	4
4	توفر البلدية وسائل الاتصال المناسبة لأعضاء الفريق.	3.78	75.60	0.964	كبيرة	2
5	يتم تقييم أداء أعضاء الفريق بناءً على المهام المنجزة لكل منهم.	3.91	78.20	0.939	كبيرة	1
	البعد الأول تفاعل فرق العمل	3.69	73.83	0.509	كبيرة	

تشير النتيجة إلى أن تفاعل فرق العمل في بلديات شمال غزة (جباليا النزلة، بيت حانون، وبيت لاهيا) خلال فترة الحرب الإسرائيلية (2023-2025) قد بلغ مستوى مرتفعًا بنسبة (73.83%) هذا يعني أن غالبية فرق العمل داخل هذه البلديات أظهرت انسجامًا عاليًا، وتعاونًا فعالًا في مواجهة التحديات التي فرضتها الحرب، مما ساعد على تحسين أدائها الجماعي وقدرتها على تقديم الخدمات في ظروف استثنائية. في ظل الحرب، يصبح تفاعل فرق العمل عنصرًا أساسيًا لاستمرارية العمل البلدي. تفاعل الفرق يعزز الانسجام بين الأعضاء، ويُمكن البلديات من التكيف مع الضغوطات المتزايدة مثل نقص الموارد أو تدمير البنية التحتية. النسبة العالية لتفاعل الفرق تُبرز قدرة البلديات من خلال تفعيل روح التعاون والمسؤولية الجماعية بين أفراد الفرق المختلفة. كما أن تفاعل فرق العمل يعتمد على عدة عوامل، منها القيادة الفعالة، الوضوح في توزيع الأدوار، والثقة المتبادلة بين الأعضاء، حيث يُحتمل أن تكون القيادات المحلية قد اعتمدت استراتيجيات لإشراك الأعضاء في صنع القرار، وتحفيزهم للعمل بروح الفريق. كما أن طبيعة الكوارث والحروب المتكررة قد دفعت الفرق للعمل بتناغم للتعامل مع الأولويات الطارئة وتوفير الخدمات الحيوية.

ويؤدي التفاعل العالي بين فرق العمل إلى تحسين الأداء البلدي بشكل عام، حيث يسهم في تسريع اتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة، خاصة في الأوقات الطارئة، حيث يُمكن أن يكون هذا التفاعل قد انعكس إيجابيًا على قدرة البلديات على توفير الخدمات الأساسية، دعم السكان المتضررين، وإدارة الموارد بشكل أفضل رغم القيود الكبيرة التي تفرضها الحرب.

على الرغم من النسبة العالية لتفاعل فرق العمل، يمكن تحسين هذا التفاعل بشكل أكبر من خلال تعزيز برامج التدريب التي تركز على مهارات العمل الجماعي، وتحسين قنوات الاتصال داخل البلديات. كما يُوصى بتعزيز الدعم النفسي والاجتماعي لأعضاء الفرق لتحفيزهم على الاستمرار في العمل بروح الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات التنسيق ومتابعة الأداء، مما يعزز من كفاءة التفاعل داخل الفرق.

#### ثانيًا: تماسك فرق العمل

جدول (11): تحليل فقرات البعد الثاني تماسك فرق العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوافق أهداف الفريق بشكلٍ تكاملي مع أهداف البلدية.	3.65	73.00	0.566	كبيرة	2
2	يعتمد الفريق خطة واضحة المعالم لتنفيذ أهدافه.	3.96	79.20	0.698	كبيرة	1
3	يتعامل أعضاء الفريق مع المشكلات بطريقة علمية ومنهجية.	3.62	72.40	0.679	كبيرة	4
4	يسهم كل عضو من أعضاء الفريق في إنجاز العمل الجماعي.	3.50	70.00	0.723	كبيرة	5
5	يحرص أعضاء الفريق على تكامل المعرفة فيما بينهم.	3.63	72.60	0.532	كبيرة	3
	البعد الثاني تماسك فرق العمل	3.67	73.48	0.356	كبيرة	

تشير النتيجة إلى أن مستوى تماسك فرق العمل في بلديات شمال غزة (جباليا النزلة، بيت حانون، وبيت لاهيا) خلال الحرب الإسرائيلية (2023-2025) بلغ نسبة عالية (73.48%). هذا يدل على وجود تعاون وانسجام كبير بين أعضاء فرق العمل في البلديات، مما يعكس قدرة هذه الفرق على العمل بفعالية في ظل الظروف الاستثنائية والتحديات الكبرى التي تواجهها المنطقة.

ويُعد تماسك فرق العمل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في بيئة مليئة بالآزمات كالحرب، كما أن التماسك يسهم في تقوية الروابط بين الأعضاء في بلديات شمال غزة مما يؤدي إلى تحسين قدرتهم على مواجهة الضغوط، تقديم الدعم لبعضهم البعض، وتحقيق التعاون الفعال في تنفيذ المهام ذات الأولوية مثل إعادة الإعمار وإدارة الأزمات اليومية.

هناك عدة عوامل قد ساهمت في تحقيق هذا المستوى العالي من التماسك، منها القيادة الفعالة التي تعمل على تعزيز الثقة والاحترام بين أعضاء الفرق، وضوح الأدوار والمسؤوليات، والبيئة التنظيمية الداعمة للتواصل المفتوح. كما أن الظروف الاستثنائية التي تعيشها بلديات شمال غزة قد دفعت الفرق إلى تعزيز وحدتها بهدف التغلب على التحديات المشتركة مثل تدمير البنية التحتية ونقص الموارد.

في حين يُؤثر تماسك الفرق بشكل مباشر على الأداء البلدي، حيث يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة، مما يُمكن البلديات من تقديم الخدمات الحيوية للسكان بشكل أفضل. في ظل الحرب، يعزز التماسك من قدرة البلديات على التكيف مع التغيرات السريعة، وتحسين التنسيق بين مختلف الفرق، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية تقديم الخدمات الأساسية واستجابة البلديات لاحتياجات المجتمع.

لحفاظ على هذا المستوى العالي من التماسك أو زيادته، يُوصى بتعزيز برامج تدريبية تُركز على مهارات العمل الجماعي والتواصل الفعال. كما يمكن تحسين التماسك من خلال تشجيع بيئة العمل التي تعتمد على الشفافية وتقدير الجهود الفردية والجماعية. يُوصى أيضاً بتقديم دعم نفسي واجتماعي لأعضاء الفرق، خاصة في أوقات الحروب، لضمان استمرار الروح الإيجابية بينهم. (بالإضافة إلى أن) الاستثمار في تقنيات حديثة لدعم التنسيق والمتابعة يمكن أن يسهم في زيادة فعالية الفرق وتحقيق التماسك بشكل مستدام.

## ثالثاً: التزام فرق العمل

جدول (12): تحليل فقرات البعد الثالث التزام فرق العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يقوم أعضاء الفريق بدعم عملية التطوير بشكل مستمر.	3.39	67.80	0.745	متوسطة	5
2	يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق مسؤوليته.	3.48	69.60	0.913	كبيرة	2
3	يحترم أعضاء الفريق التعليمات والقوانين التي تضبط العمل.	3.96	79.20	0.759	كبيرة	1
4	يحرص أعضاء الفريق على تنفيذ المهام بصورة إبداعية.	3.33	66.60	0.896	متوسطة	4
5	يوظف أعضاء الفريق الأدوات اللازمة حسب المهمة المطلوبة.	3.43	68.60	0.807	متوسطة	3
	البعد الثالث التزام فرق العمل	3.52	70.35	0.524	كبيرة	

تشير النتيجة إلى أن مستوى التزام فرق العمل في بلديات شمال غزة (جباليا النزلة، بيت حانون، وبيت لاهيا) بلغ نسبة مرتفعة قدرها (70.35%) خلال فترة الحرب الإسرائيلية (2023-2025). هذه النسبة تعكس حرص أعضاء فرق العمل في هذه البلديات على أداء مهامهم بكفاءة وتحمل المسؤولية، بالرغم من الظروف الصعبة والضغوط الكبيرة التي تفرضها الحرب.

ويُعد التزام فرق العمل من العوامل الأساسية لضمان استمرارية العمل البلدي في الأوقات الحرجة، حيث يعكس التزام الفرق مستوى عالي من الولاء للمنظمة وإحساساً بالمسؤولية تجاه المجتمع. هذا الالتزام يساعد البلديات على مواجهة التحديات المختلفة، مثل تدمير البنية التحتية أو نقص الموارد، من خلال المحافظة على استمرارية تقديم الخدمات العامة للسكان.

هناك عدة عوامل ساهمت في تحقيق هذه الدرجة العالية من الالتزام، من أبرزها القيادة الفعالة التي تشجع على العمل بروح الفريق، وتعزيز الثقة بين الأعضاء والإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم البيئة التنظيمية التي تُشعر العاملين بأهمية أدوارهم وبأنهم جزء أساسي من منظومة أكبر في زيادة دافعيتهم للعمل. كما أن الظروف الحرجة التي تعيشها البلديات قد دفعت الفرق لتعزيز التزامها تجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

كذلك يُساهم الالتزام العالي بين فرق العمل في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل البلديات. الفرق الملتزمة تميل إلى إتمام المهام بجودة أعلى وفي وقت أقل، مما ينعكس على تحسين الخدمات العامة المقدمة للسكان. حتى في ظل التحديات التي يفرضها الصراع. هذا الالتزام يساعد أيضاً البلديات على التكيف السريع مع الأزمات، وإيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع الضغوط الناتجة عن الحرب. للحفاظ على هذا المستوى العالي من الالتزام أو زيادته، يُوصى بتقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء فرق العمل تقديراً لجهودهم. يجب أيضاً تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والاحترام المتبادل، مما يزيد من شعور الأعضاء بالانتماء. علاوة على ذلك، يُنصح بتنظيم برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات الشخصية والمهنية للأعضاء، وتعزيز روح الفريق لديهم. دعم الصحة النفسية والاجتماعية للموظفين يمكن أن يكون أيضاً عاملاً مهماً في ضمان استمرارية الالتزام في الظروف الصعبة.

2.4 الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، استخدام الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مستوى المرونة التنظيمية ببلديات شمال غزة.

جدول (13): تحليل فقرات المرونة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تستطيع البلدية من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.	2.92	58.40	0.761	متوسطة	13
2	تتمكن البلدية من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.	3.20	64.00	0.951	متوسطة	2
3	تستغل البلدية مواردها المتاحة في تنفيذ خدمات جديدة.	3.04	60.80	0.665	متوسطة	7
4	تمتلك البلدية موارد مرنة تمكّنها من تطوير خدماتها.	3.01	60.20	0.683	متوسطة	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	تمتلك البلدية القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة.	2.95	59.00	0.595	متوسطة	15
6	تقوم البلدية بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.	3.09	61.80	0.661	متوسطة	5
7	تستطيع البلدية تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المواطنين.	3.15	63.00	0.759	متوسطة	4
8	تقوم البلدية بتقديم خدمات تواكب التطورات التكنولوجية.	3.02	60.40	0.614	متوسطة	8
9	تعمل البلدية على تحسين مستوى خدماتها لتلبية المتطلبات المتجددة.	2.96	59.20	0.665	متوسطة	14
10	تقوم البلدية بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المواطنين.	2.99	59.80	0.745	متوسطة	11
11	تمكن البلدية من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.	3.17	63.40	0.825	متوسطة	3
12	تتيح البلدية للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.	3.05	61.00	0.419	متوسطة	6
13	تمتلك البلدية القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	2.98	59.60	0.494	متوسطة	12
14	تنمي البلدية روح المبادرة لدى الموظفين في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث خطأ في العمل.	3.00	60.00	0.516	متوسطة	10
15	تشجع البلدية موظفيها على ممارسة مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.	3.22	64.40	0.696	متوسطة	1
	المرونة التنظيمية	3.05	60.99	0.440	متوسطة	

تشير النتيجة إلى أن مستوى المرونة التنظيمية في بلديات شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت حانون، وبلدية بيت لاهيا) خلال الحرب الإسرائيلية (2023-2025) يُصنف على أنه متوسط بنسبة (60.99%) هذه النسبة تعني أن البلديات تبذل جهودًا لتحقيق المرونة التنظيمية، لكنها ما زالت تواجه تحديات كبيرة تحول دون تحقيق مستوى عالٍ من المرونة. المرونة التنظيمية تشير إلى قدرة البلديات على التكيف مع الأزمات الطارئة وإيجاد حلول مبتكرة لاستمرار تقديم الخدمات الأساسية.

تُعد الحرب الإسرائيلية المستمرة من أكبر العوائق أمام تحقيق مرونة تنظيمية عالية في البلديات. من أبرز التحديات تدمير البنية التحتية بشكل متكرر، نقص الموارد المالية والبشرية، والانقطاعات المتكررة في الخدمات الأساسية مثل الكهرباء والمياه. بالإضافة إلى ذلك، تعاني البلديات من ضغوط كبيرة نتيجة تزايد الطلب على الخدمات مع النزوح الداخلي، مما يزيد من صعوبة التكيف مع الظروف المتغيرة.

على الرغم من التحديات، تمكنت البلديات من تحقيق مستوى متوسط من المرونة بفضل بعض العوامل الإيجابية. تشمل هذه العوامل وجود خبرات سابقة في إدارة الأزمات، التعاون بين أعضاء فرق العمل، والاستفادة من الدعم المجتمعي. كما أن البلديات اعتمدت استراتيجيات للتكيف مع الأزمة، مثل إعادة توزيع الموارد وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة.

كما تُعد المرونة التنظيمية عنصرًا أساسيًا لاستمرارية العمل البلدي في ظل الحرب المستمرة. على الرغم من أن المستوى الحالي متوسط، إلا أنه ساهم في تمكين البلديات من مواجهة التحديات المباشرة التي تفرضها الحرب، مثل إعادة الخدمات الأساسية بسرعة نسبية، والتكيف مع نقص الإمكانيات. مع ذلك، فإن المستوى المتوسط قد يحيد من قدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية بشكل فعال ومستدام. لرفع مستوى المرونة التنظيمية إلى درجة أكبر، يُوصى بزيادة الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية للبلديات، مثل تدريب العاملين على إدارة الأزمات والتكيف مع المتغيرات. يجب أيضًا تحسين استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل واتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، يمكن تعزيز التعاون مع المنظمات الدولية والمحلية لتوفير دعم إضافي في مجالات التمويل وإعادة الإعمار. أخيرًا، ينبغي أن تركز البلديات على تعزيز التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن خطط طوارئ واضحة ومحددة للتعامل مع الأزمات المتكررة.

3.4 الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة بين إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فرق العمل، التزام فرق العمل) والمرونة التنظيمية بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، قام الباحث باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14): تحليل العلاقة بين إدارة فرق العمل والمرونة التنظيمية

القيمة الاحتمالية. Sig.	معامل ارتباط بيرسون	المتغيرات المستقلة
0.000	0.698	تفاعل فرق العمل
0.000	0.725	تماسك فرق العمل
0.000	0.706	التزام فرق العمل
0.000	0.703	إدارة فرق العمل

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فرق العمل، التزام فرق العمل) وتعزيز المرونة التنظيمية بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).

تشير النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية في بلديات شمال غزة خلال فترة الحرب الإسرائيلية (2023-2025)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، حيث ترتبط إدارة فرق العمل بالمرونة التنظيمية بمقدار (0.703)، وتفاعل فرق العمل والمرونة التنظيمية (0.698)، وتماسك فرق العمل والمرونة التنظيمية (0.725)، وأخيرًا التزام فرق العمل والمرونة التنظيمية (0.706).

هذا يعني أن إدارة فرق العمل الفعالة، التي تشمل التخطيط الجيد، توزيع المهام بوضوح، وتعزيز التعاون بين الأعضاء، تسهم بشكل ملموس في تحسين قدرة البلديات على التكيف مع الظروف الصعبة والمفاجآت الناجمة عن الحرب، سواء من خلال تحسين العمليات اليومية. كما تؤدي إدارة فرق العمل دورًا حاسمًا في تحقيق المرونة التنظيمية. في سياق الحرب الإسرائيلية المستمرة تُظهر البلديات التي تدير فرقها بكفاءة قدرة أكبر على تنظيم الجهود والتعامل مع التحديات مثل تدمير البنية التحتية، نقص الموارد، والضغط السكاني. تساهم هذه الإدارة في تعزيز الابتكار وسرعة الاستجابة، حيث يصبح الفريق أكثر انسجامًا في تحديد الأولويات وحل المشكلات بمرونة.

كما تعزز المرونة التنظيمية من قدرة البلديات على البقاء والاستمرارية في ظل الأزمات، إن العلاقة الإيجابية بين إدارة فرق العمل والمرونة التنظيمية تعني أن البلديات التي تعتمد على نهج مرن ومبتكر في إدارة فرقها تستطيع تقليل آثار الحرب واستعادة الأنشطة والخدمات الأساسية بسرعة أكبر. وهذا يعكس أهمية إدارة فرق العمل كأداة لتعزيز التكيف الاستراتيجي وضمان استمرارية الخدمات العامة للسكان المتضررين.

## 5. النتائج والتوصيات

### 1.5 النتائج

يُلخص الباحث أبرز النتائج التي توصل إليها، على النحو التالي:

1. تتمتع بلديات شمال غزة بدرجة كبيرة من إدارة فرق العمل في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
2. تتمتع بلديات شمال غزة بدرجة كبيرة من تفاعل فرق العمل في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
3. تتمتع بلديات شمال غزة بدرجة كبيرة من تماسك فرق العمل في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
4. تتمتع بلديات شمال غزة بدرجة كبيرة من التزام فرق العمل في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
5. تعاني بلديات شمال غزة من تحديات كبيرة تحد من مرونتها التنظيمية، حيث حققت درجة متوسطة من المرونة التنظيمية في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة فرق العمل (تفاعل العمل، تماسك العمل، التزام العمل) وتعزيز المرونة التنظيمية بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).

### 2.5 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يُوصي الباحث بما يلي:



1. تبني الحكومة الفلسطينية والمؤسسات الرسمية سياسة وطنية شاملة لتعزيز صمود البلديات في ظل الحرب المستمرة، تتضمن آليات واضحة للتنسيق بين البلديات والوزارات ذات العلاقة.
2. دعوة الجهات المانحة الدولية والعربية إلى تخصيص برامج دعم فني ومالي مباشر لتعزيز آليات عمل البلديات، لا سيما في مجالات توفير المعدات والآليات، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات اللوجستية، والتدريب المهني للموظفين العاملين في قطاعات الطوارئ والخدمات العامة.
3. حث المنظمات الدولية (GIZ, OCHA, UNDP) على تنفيذ مشاريع بناء القدرات المؤسسية التي تركز على دعم المرونة التنظيمية، وبناء نماذج لامركزية في اتخاذ القرار تتيح سرعة الاستجابة وتوزيع المسؤوليات بفعالية في أوقات الطوارئ.
4. توصية بإنشاء صندوق طوارئ دائم خاص بالبلديات في مناطق النزاع، يكون مدعومًا من المانحين، ويُستخدم في تمويل احتياجات التشغيل العاجلة للبلديات، بما في ذلك الأجور، والخدمات الحيوية، وتكاليف الصيانة الطارئة للبنية التحتية.
5. مطالبة المؤسسات الحقوقية والإنسانية بالضغط الدولي لحماية الطواقم البلدية ومرافق الخدمات الحيوية من الاستهداف أثناء الحروب، وتمكينها من أداء مهامها الإنسانية دون معوقات أمنية.
6. الاستمرار في عقد اللقاءات الدورية وورش العمل التفاعلية، سواء بالحضور الشخصي أو باستخدام وسائل الاتصال الرقمي، بهدف تبادل الخبرات وتعزيز العمل الجماعي، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الحرب.
7. دمج مؤشرات المرونة التنظيمية في تقييم الأداء الإداري، بحيث تصبح المرونة عنصرًا أساسيًا في عمليات التخطيط والتقييم وصنع القرار، مع تعزيز العلاقة التفاعلية بين الإدارة الفعالة والاستجابة التنظيمية للمتغيرات البيئية.

### قائمة المراجع

- بركات، سلسبيل وبعلي، آدم. (2022). دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة فرق ميدان التكوين بالمركز الجامعي بركة. رسالة ماجستير غير منشورة. المركز الجامعي سي الحواس بركة. الجزائر.
- بلغنامي، نجا. (2019). أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 4(1): 35-1.
- جمعة، علي ومفرج، دعاء. (2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 70(1): 157-198.
- حسام، أحمد وسعد، وائل. (2025). دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على عدة منظمات مصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(2): 1770-1810.
- حسن، علاء وخونده، همام. (2025). أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 41(1): 1-20.
- ذرة، عمر. (2015). دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية فرق العمل دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(4): 820-835.
- الزهراني، فاروق. (2025). تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمدينة الرياض. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 21(4): 33-68.
- بن زينة، صلاح الدين وبن جروة، أسامة. (2023). دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لشركة الكهرباء والغاز الطاقات المتجددة وحدة تقرت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- سليمان، فريدة. (2022). دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بثنائية حمزة بن سليمان لعين الذهب تيارت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ابن خلدون تيارت. الجزائر.
- الشافعي، حسن. (2019). علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية، 62(116): 1-28.
- الصاوي، فوزية وعبد الفتاح، منال والحو، إيهاب. (2023). أسلوب فرق العمل معوقات تطبيقه ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهتها. مجلة مستقبل التربية العربية، 30(140): 43-82.
- عبد الحميد، محمود وعلي، مشاعر. (2025). أثر نظام التصنيع الرشيق في تطوير الإنتاج: الدور المُعَدِّل والوسيط لفريق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة دواجن النيل بالسودان. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(3): 465-499.
- عبد الغني، أحمد. (2020). إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 57(39): 142-167.
- بو علاقة، زين الدين. (2024). مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية المدية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر 3. الجزائر.



- بو علي، رحمة وسوليم، نادية. (2022). دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
- عوف، حامد وجوهر، علي. (2023). متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط. مجلة كلية التربية بجامعة بدمياط، 38(86):320-347.
- قادري، هيثم. (2025). واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 26(26):547-575.
- محمد، هويدا والركي، أحمد. (2025). واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 40(1):1-25.
- الهنداوي، أحمد وعلي، محمود. (2023). إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها دراسة حالة. مجلة البحث العلمي في التربية، 24(5):1-59.
- نعمان، أحلام. (2022). أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة. الجزائر.
- Audu, S. (2025). Organizational Flexibility and Competitive Advantage of Brewery Firms in Anambra State, Nigeria. International Journal of Management, Marketing and Sustainability Review, 1(1), 1-17.
- Bendell, R., Williams, J., Fiore, S. M., & Jentsch, F. (2025). Artificial social intelligence in teamwork: how team traits influence human-AI dynamics in complex tasks. Frontiers in Robotics and AI, 12, 1487883.
- Foltz-Ramos, K., Fusco, N. M., & Paige, J. B. (2025). Saving patient x: A quasi-experimental study of teamwork and performance in simulation following an interprofessional escape room. Journal of Interprofessional Care, 39(1), 67-74.
- Francis, N., Pritchard, C., Prytherch, Z., & Rutherford, S. (2025). Making teamwork work: enhancing teamwork and assessment in higher education. FEBS Open Bio, 15(1), 35-47.
- Liu, J., Tang, Z., Gong, X., Guo, X., & Zhang, L. (2025). Understanding the formation and dissolution of interdisciplinary teamwork networks: A comprehensive framework study of network structure, subject characteristics, and link attributes. Journal of Informetrics, 19(2), 101668.
- Rozenfeld-Kiner, A., & Kristal, T. (2025). Who Gains From Organizational Flexibility? Flexible Organizational Practices and Wage Inequality. Work, Employment and Society, 09500170251317979.
- Shi, Y., Li, H., Yuan, B., & Wang, X. (2025). Effects of multidisciplinary teamwork in non-hospital settings on healthcare and patients with chronic conditions: a systematic review and meta-analysis. BMC Primary Care, 26(1): 110.
- Tasbihi, N., Moghri, J., Ghavami, V., Raesi, R., Janghorban, A., & Tabatabaee, S. S. (2025). Patient safety competency and its associated with teamwork and psychological safety among emergency nurses in Iran. Scientific Reports, 15(1):1-8.
- Van Ments, L., Treur, J., Klein, J., & Roelofsma, P. H. (2025). Developing a Safety and Security AI Coach: A Second-Order Adaptive Network Model of Shared Mental Models in Hospital Teamwork. In Using Shared Mental Models and Organisational Learning to Support Safety and Security Through Cyberspace: A Computational Analysis Approach (pp. 23-58). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Zhang, Z. (2025). E-commerce logistics performance and resilience: The influence of inter-organizational trust and organizational flexibility. Technology in society, 81, 102777.

#### الإستبانة:

السادة/ موظفو بلديات شمال غزة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهديكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض نشر بحث علمي، حيث يقوم الباحث بإعداد دراسة

بعنوان:

العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المرونة التنظيمية لبلديات شمال غزة

وتتطلب الدراسة استقصاء آراء مجموعة من الموظفين ذوي العلاقة بمتغيرات الدراسة في بلديات شمال غزة. إذ يتقدم الباحث لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم معه، خاصة في ظل ظروف الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة، ويؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ويأمل الباحث في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعيًا للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحث/ مهنا حسن إبراهيم المصري

#### أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. العمر
 

☐ أقل من 30 سنة
 ☐ من 30 إلى أقل من 40
 ☐ من 40 إلى أقل من 50
 ☐ 50 سنة فأكثر
2. المؤهل العلمي
 

☐ بكالوريوس
 ☐ دراسات عليا
3. سنوات الخدمة
 

☐ أقل من 10 سنوات
 ☐ من 10 إلى أقل من 15
 ☐ من 15 سنة فأكثر
4. البلدية
 

☐ جباليا النزهة
 ☐ بيت لاهيا
 ☐ بيت حانون

#### ثانيًا: مجالات الاستبانة

تمثل فرق العمل والمرونة التنظيمية محاور الدراسة الأساسية، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، يرجى اختيار الدرجة التي تناسبك.

#	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدًا
المحور الأول: فرق العمل					
البعد الأول: تفاعل فرق العمل					
1	تتوافر روح المشاركة والتعاون في الفريق.				
2	يحرص أعضاء الفريق على تدفق البيانات فيما بينهم.				
3	يشجع قائد الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات.				
4	توفر البلدية وسائل الاتصال المناسبة لأعضاء الفريق.				
5	يتم تقييم أداء أعضاء الفريق بناءً على المهام المنجزة لكلٍ منهم.				
البعد الثاني: تماسك فرق العمل					
1	تتوافق أهداف الفريق بشكلٍ تكاملي مع أهداف البلدية.				
2	يعتمد الفريق خطة واضحة المعالم لتنفيذ أهدافه.				
3	يتعامل أعضاء الفريق مع المشكلات بطريقة علمية ومنهجية.				
4	يسهم كل عضو من أعضاء الفريق في إنجاز العمل الجماعي.				
5	يحرص أعضاء الفريق على تكامل المعرفة فيما بينهم.				
البعد الثالث: التزام فرق العمل					
1	يقوم أعضاء الفريق بدعم عملية التطوير بشكلٍ مستمر.				
2	يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق مسؤوليته.				
3	يحترم أعضاء الفريق التعليمات والقوانين التي تضبط العمل.				
4	يحرص أعضاء الفريق على تنفيذ المهام بصورة إبداعية.				

#	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
5	يُوظف أعضاء الفريق الأدوات اللازمة حسب المهمة المطلوبة.				
#	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المحور الثاني: المرونة التنظيمية					
1	تستطيع البلدية من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.				
2	تتمكن البلدية من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة.				
3	تستغل البلدية مواردها المتاحة في تنفيذ خدمات جديدة.				
4	تمتلك البلدية موارد مرنة تمكنها من تطوير خدماتها.				
5	تمتلك البلدية القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة.				
6	تقوم البلدية بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.				
7	تستطيع البلدية تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المواطنين.				
8	تقوم البلدية بتقديم خدمات تواكب التطورات التكنولوجية.				
9	تعمل البلدية على تحسين مستوى خدماتها لتلبية المتطلبات المتجددة.				
10	تقوم البلدية بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف عدم رضا المواطنين.				
11	تمكن البلدية من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها.				
12	تتيح البلدية للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.				
13	تمتلك البلدية القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.				
14	تنمي البلدية روح المبادرة لدى الموظفين في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث خطأ في العمل.				
15	تشجع البلدية موظفيها على ممارسة مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.				

شكراً لكم على التعاون في تطوير بلديات شمال غزة