

العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة  
في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)

## The Relationship Between Teamwork Management and the Enhancement of Social Responsibility in the Municipalities of Northern Gaza in Light of the Israeli War During (2023–2025.)

[10.35781/1637-000-174-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-174-004)

الباحث/ مهنا حسن إبراهيم المصري\*

Email: mohana\_masry@hotmail.com\*

### الملخص

والتماسك، والالتزام) وتعزيز المسؤولية المجتمعية في البلديات محل الدراسة. واستناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومة الفلسطينية والمؤسسات الرسمية سياسة وطنية شاملة لتعزيز صمود البلديات وقدرتها على الاستجابة للأزمات، بما يشمل تطوير آليات التنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة. كما أوصت بحشد الدعم الفني والمالي من الجهات المانحة الدولية والعربية لتعزيز القدرات التشغيلية للبلديات، خاصة في مجالات المعدات والآليات، وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات اللوجستية، وبرامج التدريب المهني للعاملين في قطاعات الطوارئ والخدمات العامة، بما يسهم في تعزيز كفاءة فرق العمل ودعم أدوار البلديات المجتمعية في أوقات الأزمات.

الكلمات الدالة: إدارة فرق العمل، المسؤولية المجتمعية، بلديات شمال غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية في بلديات شمال غزة خلال فترة الحرب الإسرائيلية (2023-2025). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء لجان الطوارئ في بلديات شمال غزة (جباليا النزلة، بيت لاهيا، وبيت حانون)، حيث تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (45) موظفاً باستخدام أسلوب الحصر الشامل أظهرت النتائج أن بلديات شمال غزة تتمتع بمستوى مرتفع من إدارة فرق العمل بأبعادها المتمثلة في تفاعل فرق العمل، وتماسكها، والتزامها، رغم التحديات الاستثنائية التي فرضتها الحرب. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة فرق العمل (التفاعل،

## The Relationship Between Teamwork Management and the Enhancement of Social Responsibility in the Municipalities of Northern Gaza in Light of the Israeli War During (2023–2025.)

Researcher/ Mhanna Hassan Ibrahim Al-Massri\*

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

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between team management and the enhancement of social responsibility in the municipalities of North Gaza during the Israeli war period (2023–2025). The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study population consisted of members of the emergency committees in the municipalities of North Gaza, namely Jabalia Al-Nazla, Beit Lahia, and Beit Hanoun. A comprehensive census method was employed, encompassing all members of the study population, totaling 45 employees. The findings revealed that the municipalities of North Gaza demonstrated a high level of team management across its key dimensions, namely team interaction, team cohesion, and team commitment, despite the exceptional challenges imposed by the war. The results further indicated a statistically significant relationship between team management and the enhancement of social responsibility. In addition, statistically significant relationships were found between the dimensions of team management (interaction, cohesion, and commitment)

and the enhancement of social responsibility in the municipalities under investigation. Based on these findings, the study recommends that the Palestinian government and relevant public institutions adopt a comprehensive national policy aimed at strengthening municipal resilience and improving municipalities' capacity to respond effectively to crises, including the development of coordinated mechanisms with relevant governmental bodies. The study also recommends mobilizing technical and financial support from international and Arab donor agencies to strengthen municipal operational capacities, particularly in the areas of equipment and machinery, information technology, logistics services, and professional training programs for employees working in emergency and public service sectors. Such efforts would contribute to improving team effectiveness and reinforcing the social responsibility role of municipalities during periods of crisis.

**Keywords:** Team Management; Social Responsibility; North Gaza Municipalities.

## 1. مقدمة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي يفرض عليها تبني استراتيجيات إدارية فعّالة تمكّنها من التكيف مع المتغيرات المحيطة، وتعزز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي هذا السياق، برزت أهمية تطوير أنماط العمل الجماعي وتعزيز المسؤولية المجتمعية بوصفهما من المرتكزات الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل البيئات المتغيرة وتُعد إدارة فرق العمل من أبرز الممارسات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية؛ لما لها من دور محوري في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال توظيف القدرات والمهارات البشرية المتنوعة ضمن بيئة عمل تعاونية تتيح تبادل الخبرات وتكامل الأدوار وتحقيق الأهداف المشتركة. (Ramos et al., 2025) كما ترتبط فاعلية فرق العمل بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، من أبرزها وضوح الأهداف، والتوزيع الملائم للأدوار والمسؤوليات، وفعالية الاتصال والتواصل، وأنظمة التحفيز، والقيادة التشاركية. ويُعد الاستثمار الأمثل في إدارة فرق العمل عاملاً استراتيجياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية، وبناء بيئة عمل مرنة وقادرة على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة بكفاءة وفاعلية. (Van Ments, et al., 2025).

وحيثما ننظر إلى مفهوم ومردود المسؤولية المجتمعية فهي نماء، وبناء، وتكافل، وتكامل، وتعاون بين أطراف المجتمع كل جهة، سواء كانت مؤسسة أو فرداً، حينما تقوم بدورها تجاه المجتمع والوطن فإن ذلك يعني أنها تدرك مسؤوليتها وواجبها، وأنها تعلم بوجود ثغرة تستطيع أن تسهم في سدها والتصدي لها، كواجب تعزز به وتفتخر، وليس إجراء روتينياً أو ممارسة مفروضة (الزواهرة، 2022). وتسعى البلديات إلى توظيف المسؤولية المجتمعية من خلال تطبيق مظاهر المسؤولية المجتمعية والمتمثلة كما اشارت رتيبة(2020) من خلال الإسهام في كل الأعمال التي تنمي المجتمع وتطوره، وقيام البلديات في الأردن على الارتقاء بواقعه الاقتصادي والاجتماعي والصحي في المناطق التابعة لها، وكذلك كل ما يعزز القيم الوطنية بمسؤولية ووعي وإخلاص ووفاء وصدق، وفق أسس سليمة إيجابية. حيث تسهم فرق العمل المدارة بفاعلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية، 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 فعّال، ومدى انعكاس ذلك على

تعزيز المؤلية المجتمعية ، 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. وتعد مفهوم المسؤولية المجتمعية من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء النفس وتحديداً علماء النفس الاجتماعي وذلك لأن هذا العلم يوفر إطاراً لفهم التغيرات في مواقف الأفراد تجاه المسؤولية المجتمعية، وبعبارة أخرى يوفر قاعدة نظرية قوية لفهم سلوك الأفراد، واتخاذ القرارات، وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز المسؤولية المجتمعية.

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 يُحدّ 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 تسهم في تعزيز مستوى المسؤولية المجتمعية، 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 المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟
- ما مستوى تعزيز المسؤولية المجتمعية 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 المسؤولية المجتمعية 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 المسؤولية المجتمعية 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 تعزيز المسؤولية المجتمعية 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 المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).

## 3.1 أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها لموضوعين من الموضوعات الإدارية المعاصرة ذات الأهمية المتزايدة، وهما بناء فرق العمل بأبعاده المتمثلة في (تفاعل فرق العمل، وتماسك فرق العمل، والالتزام فرق العمل)، والمسؤولية المجتمعية، وذلك من خلال عرض وتأسيس مفاهيمها وأبعادها وأهدافها وأهميتها في المنظمات المعاصرة. كما تسهم الدراسة في توضيح العلاقة النظرية بين بناء فرق العمل والمسؤولية المجتمعية، بما يعزز المعرفة العلمية في هذا المجال ويدعم المكتبة الإدارية بدراسة حديثة تتناول هذه المتغيرات في بيئة عمل تتسم بالتحديات والأزمات. إضافة إلى ذلك، تُعد الدراسة – في حدود علم الباحث – من الدراسات القليلة التي بحثت العلاقة بين بناء فرق العمل والمسؤولية المجتمعية في بلديات شمال غزة، الأمر الذي يثري الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة المحلية في أوقات الأزمات والصراعات.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة أهميتها العملية من كونها تتناول قطاع البلديات في شمال غزة الذي يواجه تحديات استثنائية نتيجة استمرار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة خلال الفترة (2023-2025)، وما ترتب عليه من آثار سلبية على قدرة البلديات في أداء مهامها المجتمعية والخدمية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد صناع القرار والإدارات العليا في بلديات شمال غزة بمؤشرات علمية حول واقع

بناء فرق العمل ودورها في تعزيز المسؤولية المجتمعية، بما يساعدهم على تطوير السياسات والممارسات الإدارية ذات الصلة. كما يُؤمل أن تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تدعم جهود البلديات في تعزيز كفاءة فرق العمل، والارتقاء بمستوى مسؤوليتها المجتمعية، والتخفيف من الآثار الكارثية الناجمة عن العدوان، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعزيز قدرته على الصمود والتعافي.

#### 4.1 حدود الدراسة

إقتصرت الدراسة على الحدود الدراسية الآتية:

- الموضوعي: العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)
- البشري: لجان الطوارئ في بلديات شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت حانون، بلدية بيت لاهيا).
- المكاني: طبقت في محافظة شمال غزة.
- الزمني: طبقت خلال استمرار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة في الفترة الزمنية يناير 2025م إلى أبريل 2025.

#### 5.1 الدراسات السابقة

دراسة (الروسان، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المسؤولية المجتمعية التي تقوم بها بلديات محافظة اربد، وكذلك واقع المسؤولية المجتمعية وفوائدها على البلديات والمجتمع المحلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكان أبرز نتائج الدراسة: دور البلديات في تحقيق المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع المحلي خلال؛ بذل المزيد من الرفاهية العامة، و التي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور و الحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات و التقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني. أبعاد المسؤولية المجتمعية التي تسعى البلديات في محافظة اربد إلى تحقيقها؛ البعد الاقتصادي، والبعد الخدمي، والبعد الإداري، والبعد الإنساني، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير آليات التكامل بين خدمات التي تقدمها البلديات في محافظة اربد وحاجات المجتمع.

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 تطبّق إدارة فرق العمل بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة الممارسة (83.8%). كما خلُصت الدراسة إلى أن من أبرز المتطلبات الضرورية لتنفيذ 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 ويعلي (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 بريكة 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 بريكة 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 العلاقة تبني فرق العمل على تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء والغاز الطاقات المتجددة بوحدة تقرت، وقد اعتمدت لتحقيق هذا الهدف على المنهج الوصفي التحليلي كإطار 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 المجتمعية، 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 المجتمعية كإطار نظري لفهم الفرق التنظيمية باعتبارها نظاماً ديناميكياً ومعقد، مستنديين إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الشبكات المجتمعية تُعد عاملاً مؤثراً 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) فرداً 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 إيجابياً بأداء هذه الفرق. وأظهرت النتائج كذلك وجود العلاقة 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 المجتمعية.

## 6.1 الفجوة البحثية

يشير الباحث إلى أن طبيعة الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنه يختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وهي:

- تضمنت الدراسة ربط المشكلة البحثية بأحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة، خاصة مع التطور المتسارع الذي تشهدها طبيعة العمل البلدي، والتي ترتبط بالحياة اليومية للمواطن الفلسطيني.
  - تناولت الدراسات السابقة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية، ولكن لا توجد دراسة فلسطينية على حد علم الباحث تناولت العلاقة بين فرق العمل والمسؤولية المجتمعية وطبقت على بلديات شمال قطاع غزة (بيت حانون، بيت لاهيا، جباليا النزلة).
  - طبقت 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 يسלט الضوء على الأزمة الناتجة عن العدوان بشكل مباشر.
  - طبقت الدراسة السابقة على فئات مختلفة من الموظفين أو المستفيدين من خدمات المنظمة، بينما طبقت 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 والمسؤولية المجتمعية 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

تُعرّف فرق العمل بأنها أسلوب تنظيمي تتبناه الإدارة لتعزيز التكامل بين جهود العاملين، بما يساهم 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 منتظم للمعلومات، سعياً لتحقيق هدف

موحد تحت إشراف قيادة كفؤة (عوف، وجوهر، 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 فعّالة، وتوفير قيادة ملهمة، وتعزيز الانتماء المؤسسي، والتكامل بين أعضاء الفريق (حسام، وسعد، 2025).

يُقصد بفرق العمل مجموعة العمليات والأساليب التنظيمية التي تعتمدها 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 جهداً إدارياً منسقاً يهدف إلى توجيه وتكامل أداء مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة معينة، بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية، لا سيما في البيئات المؤسسية المتقلبة والمتعلقة بالأزمات، 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 تنظيمياً 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

تعد 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، ويسهم 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 للفرق 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 يسهم 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 تبرز 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 المسؤولية المجتمعية واستمرارية تقديم الخدمات في أحلك الظروف.

#### 4.1.2 خصائص فرق العمل

تُعد القدرة على توزيع المسؤوليات والمهام بصورة متوازنة بين أعضاء الفريق، مع تحديد الأدوار والصلاحيات بوضوح، من أبرز السمات التي تميز فرق العمل الفاعلة، إذ يساهم ذلك في تعزيز مستوى التنسيق والتكامل بين الأعضاء وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. كما تمثل قنوات الاتصال الفعالة ركيزة أساسية لنجاح فرق العمل، لما توفره من بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعلومات والخبرات وتعزيز التعاون بين الأفراد.

وتتميز فرق العمل الناجحة كذلك باتباع نهج تشاركي في اتخاذ القرارات، حيث تُبنى القرارات بصورة جماعية تعكس روح التعاون والتكامل بين الأعضاء، بما يساهم في تحسين جودة القرارات وزيادة الالتزام بتنفيذها. كما تُعد الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وقادته من المرتكزات الجوهرية لفاعلية العمل الجماعي، إذ تعتمد على قدرة قائد الفريق على استيعاب احتياجات الأعضاء وتقدير جهودهم وتوفير الدعم اللازم لهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الجماعي وفاعلية الفريق (Shi et al., 2025).

وفي السياق ذاته، يشير الشافعي (2019) إلى أن فرق العمل الفاعلة تتسم بمجموعة من الخصائص التنظيمية والسلوكية المهمة، من أبرزها وضوح الأدوار والمسؤوليات الموكلة لكل عضو، والالتزام بالقيم والمعايير المهنية السائدة في بيئة العمل، والتصميم الدقيق للمهام والأنشطة بما ينسجم مع أهداف الفريق. كما تتطلب فاعلية فرق العمل توفير الوقت الكافي والتفرغ المناسب لإنجاز المهام بكفاءة، إلى جانب التكامل بين الأدوار القيادية والإدارية بما يحقق التوازن التنظيمي ويعزز قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية

#### 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 المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق الأداء الفعال، إذ يُجسّد 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 التقييم الذاتي، والابتكار والإبداع (الصاوي، وآخرون، 2023). كما يساهم التحفيز الفعال في تنمية روح التعاون من خلال تنفيذ الأنشطة بصورة جماعية، ويعزز من الإحساس بالمسؤولية المشتركة، الفردية والجماعية، مما يسهّل إنجاز المهام المعقدة بفضل تآزر 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 التعلّم المستمر وتبادل الخبرات بما يخدم مصلحة المنظمة والفريق على حدّ 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 المسؤولية المجتمعية

### 1.2.2 مفهوم المسؤولية المجتمعية

يشير مفهوم المسؤولية المجتمعية إلى التزام المؤسسة بدورها تجاه المجتمع، عبر تبني ممارسات تساهم في تحسين جودة الحياة، ومعالجة القضايا المجتمعية، وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح البيئة المحيطة بها. ويُعد هذا المفهوم جزءاً من البنية القيمية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة (العبدالكريم، 2025).

ويؤكد الألمعي (2023) أن المسؤولية المجتمعية تشمل وعي المؤسسة بنتائج قراراتها وانعكاسها على محيطها المجتمعي، وقدرتها على إدارة ذلك الالعلاقة ضمن أطر منهجية واضحة.

وقد ظهر مفهوم المسؤولية المجتمعية منذ حقبة زمنية بعيدة، حيث يمكن تتبع العديد من الأدلة على اهتمام القطاع الخاص في المجتمع والقضايا المجتمعية لعدة عقود. يرجح الباحثون أن نشأة المفهوم تعود إلى ثلاثينيات القرن الماضي من خلال مجادلات ي. ميرك دود E. Merrick Dodd حول دور المدراء. (بن سعود، 2025)

ويعرف الباحث المسؤولية المجتمعية بأنها: مجموعة الأنشطة والبرامج والمبادرات الفعلية (البيئية، والاقتصادية، والخدماتية) الواعية والمنظمة، التي تلتزم المؤسسة بتنفيذها طواعيةً وتوجيهها لخدمة وتنمية المجتمع المحيط بها وتقاس إجرائياً بمدى رضا المستجيبين عن مقياس تعزيز المسؤولية المجتمعية.

## 2.2.2 فوائد المسؤولية المجتمعية لأفراد المجتمع المحلي: (الروسان، 2023)

- تقوم البلديات على دعم مؤسسات المجتمع المدني مثل: الجمعيات والمؤسسات التي تهتم بشؤون المرأة والأطفال وكبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة والشباب والنوادي الرياضية والجمعيات.
- المساهمة في دعم البنية التحتية للمجتمع حيث يمثل ذلك مرتكزات أساسية لتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها بلديات محافظة اربد للمواطنين.
- زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء للمجتمع، وزيادة الثقة بالبلديات كقائدة للمجتمع المحلي.
- تحسين الخدمات الإدارية والفنية التي تقدمها البلديات للمجتمع.

## 3.2.2 عناصر المسؤولية المجتمعية:

- تتكون المسؤولية المجتمعية من ثلاثة عناصر مترابطة ومتكاملة هي: (فارس، مايدي، 2021).
- الاهتمام ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- الفهم ويتضمن مسؤولية الفرد في تعقل غايات واهداف الجماعة وسبل تحقيقها، وتضم فهم الفرد للجماعة وفهم الفرد للأهمية المجتمعية لسلوكه.
- المشاركة: وهي العملية التي يؤدي فيها الفرد دورا في الحياة المجتمعية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة للمشاركة في تقدم المجتمع

يتضح الترابط والتكامل بين العناصر الثلاثة لان كلا منها يدعم الآخر ويقويه فوجود الاهتمام لدى الفرد يدفعه الى فهم المجتمع والذي بدوره يزيد من اهتمامه ومن ثم المشاركة الفعلية المسؤولة ولذا فلا بد من توافر العناصر الثلاث "الاهتمام، الفهم، المشاركة" (محمود، 2022).

## 4.2.2 معوقات الالتزام بالمسؤولية المجتمعية في المؤسسات:

هناك أسباب عديدة تعوق انتشار تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية من بينها: عدم وجود ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى المؤسسة، غياب التنظيم لجهود معظم المؤسسات، غياب ثقافة العطاء للتنمية، قلة الخبرة والقدرة العلمية على وضع المعايير لقياس المجهودات (عبدالحفيظ وأخرون، 2020).

ويرى الباحث بلديات شمال غزة تواجه معوقات عدة في تطبيق المسؤولية المجتمعية، أبرزها غياب الاستقرار السياسي والأمني نتيجة الاعتداءات المستمرة، والحصار الاقتصادي الذي يفرز أزمات مالية حادة ونقصاً في الموارد والتمويل الإداري، يُضاف إلى ذلك ضعف الوعي الثقافى والمجتمعي بأهمية هذه المسؤولية، وغياب التنسيق الفعّال بين البلديات والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص لتنفيذ مبادرات تنموية مستدامة.

**5.2.2 بلديات شمال قطاع غزة :** توجد أربع بلديات في شمال قطاع غزة توزع على المناطق التالية، جباليا، بيت حانون، بيت لاهيا، وقرية أم النصر. تقوم هذه البلديات بإنجاز الكثير من المشاريع بدءاً من التخطيط والتنظيم لهذه المدن، وكذلك مشاريع البنية التحتية، معتمدة بذلك على مواردها ومقوماتها الذاتية ومركزة على مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة. تسعى هذه البلديات لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها تعزيز مبدأ المشاركة من خلال التركيز على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وجميع أصحاب المصالح المشتركة في تحديد القضايا والأولويات التنموية وعمليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي. ( بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية )

**6.2.2 خدمات البلديات :** حسب قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، فإن الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية في النطاق الجغرافي المنوط بها هي : تخطيط البلدة والشوارع ، المباني ورخص البناء ، المياه ، الكهرباء ، إنشاء المجاري والمراحيض العامة ، الأسواق العامة ، الحرف والصناعات ، النظافة ، الصحة العامة والرقابة عليها ، المحلات العامة ، المتزهات ، المؤسسات الثقافية والرياضية ، إدارة الكوارث، تنظيم وسائل النقل البري والبحري ، تنظيم الباعة المتجولون، الأوزان والقياس ، الإعلانات ، هدم الأبنية ، فضلات الطرق ، منع التسول ، إنشاء المقابر ، مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها، مشروع الموازنة العامة، وإدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية.

### 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، والمسؤولية المجتمعية، 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، ونظراً لصغر حجم المجتمع نسبياً، استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، واسترداد (46) استبانة، وذلك بنسبة استرداد بلغت (74.19%).

### خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) : يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والبلدية (N=45)

النسبة	العدد	العمر
26.7%	12	أقل من 30 سنة
37.8%	17	من 30 إلى أقل من 40
13.3%	6	من 40 إلى أقل من 50
22.2%	10	50 سنة فأكثر
100%	45	الإجمالي
النسبة	العدد	المؤهل العلمي
88.9%	40	بكالوريوس
11.1%	5	دراسات عليا
100%	45	الإجمالي
النسبة	العدد	سنوات الخبرة
35.6%	16	أقل من 10 سنوات
20.0%	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
44.4%	20	من 15 سنة فأكثر
100%	45	الإجمالي
النسبة	العدد	البلدية
13.3%	6	جباليا النزلة
22.2%	10	بيت لاهيا
64.4%	29	بيت حانون
100%	45	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (1) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب متغير العمر؛ حيث بلغت نسبة من أعمارهم أقل من 30 سنة 26.7%، في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة 37.8%، وهي الفئة الأعلى تمثيلاً في العينة، بينما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة 13.3%، وبلغت نسبة من أعمارهم 50 سنة فأكثر 22.2%.

كما يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم 40 مبحوثاً بنسبة 88.9%، مقابل 5 مبحوثين من حملة الدراسات العليا بنسبة 11.1%. وهذا يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي الأكاديمي، بما يتناسب مع طبيعة العمل البلدي والإداري محل الدراسة.

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة يتبين أن 35.6% من أفراد العينة لديهم خدمة أقل من 10 سنوات وأن 20.0% لديهم خدمة من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين بلغت نسبة من لديهم خدمة من 15 سنة فأكثر 44.4% وهي النسبة الأعلى مما يدل على أن نسبة معتبرة من أفراد العينة تمتلك خبرة عملية طويلة نسبياً في العمل البلدي.

أما بالنسبة لمتغير البلدية فقد جاءت بلدية بيت حانون في المرتبة الأولى من حيث تمثيل أفراد العينة بواقع 29 مبحوثاً بنسبة 64.4% تلتها بلدية بيت لاهيا بواقع 10 مبحوثين بنسبة 22.2% ثم بلدية جباليا النزلة بواقع 6 مبحوثين بنسبة 13.3% ويعكس ذلك أن الجزء الأكبر من الاستجابات جاء من موظفي بلدية بيت حانون ضمن عينة الدراسة.

#### ❖ صدق وثبات مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية

##### أولاً : الصدق

##### 1. صدق المحتوى (المحكمين)

##### 2. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة الدراسة المكونة من 45 موظفاً من موظفي بلديات شمال غزة وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (2) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية

المجتمعية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

المسؤولية المجتمعية			تفاعل فرق العمل		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
0.000	.790(**)	1	0.000	.777(**)	1
0.000	.878(**)	2	0.003	.781(**)	2
0.000	.685(**)	3	0.000	.819(**)	3

0.000	.839(**)	4	0.000	.816(**)	4
0.000	.727(**)	5	0.001	.477(**)	5
0.000	.802(**)	6	تماسك فريق العمل		
0.000	.677(**)	7	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
0.000	.610(**)	8	0.000	.803(**)	1
0.000	.656(**)	9	0.000	.526(**)	2
0.000	.907(**)	10	0.001	.491(**)	3
0.000	.857(**)	11	0.000	.681(**)	4
0.000	.733(**)	12	0.000	.729(**)	5
0.000	.519(**)	13	إلتزام فريق العمل		
0.000	.758(**)	14	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
0.000	.538(**)	15	0.000	.646(**)	1
X			0.000	.669(**)	2
			0.000	.777(**)	3
			0.003	.437(**)	4
			0.001	.463(**)	5

\*\*دالة عند 1%

\*دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين فقرات مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما تشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية له، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي وأنها تقيس الأبعاد التي أعدت من أجلها بصورة مقبولة إحصائياً.

## ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية

لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3) : نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية مع الدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	.935(**)	إدارة فرق العمل
0.000	.833(**)	تفاعل فرق العمل
0.000	.902(**)	تماسك فريق العمل
0.000	.840(**)	التزام فريق العمل
0.000	.951(**)	المسؤولية المجتمعية

\*\*دالة عند 1%

\*\*دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية للمقياس جاءت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يشير إلى أن جميع أبعاد المقياس ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمقياس مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق البنائي وأن الأبعاد المكونة للاستبانة تسهم بصورة واضحة في قياس الظاهرة التي أعدت الأداة من أجلها وهي العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال الفترة (2023-2025) .

## ثالثاً: ثبات مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية

تم حساب ثبات المقياس على أفراد عينة الدراسة من خلال طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة

النصفية وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (4) : معاملات ثبات مقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة بعد التعديل	التجزئة قبل التعديل	معاملات الفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.886	0.797	0.874	15	إدارة فرق العمل
0.772	0.639	0.773	5	تفاعل فريق العمل
0.565	0.448	0.646	5	تماسك فريق العمل
0.611	0.491	0.557	5	التزام فريق العمل
0.919	0.858	0.934	15	المسؤولية المجتمعية
<b>0.972</b>	<b>0.945</b>	<b>0.946</b>	<b>30</b>	<b>الدرجة الكلية للمقياس</b>

\* تم تصحيح بطريقة جتمان للابعاد الفردية وسبيرمان براون للابعاد الزوجية

يتبين من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات للدرجة الكلية لمقياس إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية جاءت مقبولة إلى مرتفعة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.946، 0.972، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع وأنها صالحة للاستخدام في قياس العلاقة بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال الفترة (2023-2025).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم المجتمعية المعروف باسم (SPSS (Statistical Package for Social Science - IBM Version 25) في ادخال البيانات وترميزها وتبويبها وتحليلها واستعانت بالاختبارات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.
3. معاملات الارتباط للتأكد من صدق الأدوات وثبات نتائجها.
4. معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات أدوات الدراسة.
5. طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.
6. اختبارات للعينة الواحدة (One Samples Test) للكشف عن الفروق بين مجموعة من البيانات ومتوسط افتراضي المعتمد في الدراسة وهو (3).

7. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن طبيعة العلاقة وقوتها بين أبعاد إدارة فرق العمل وهي: تفاعل فرق العمل وتماسك فريق العمل والتزام فريق العمل وبين تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة.
8. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس القدرة التنبؤية لأبعاد إدارة فرق العمل في تفسير التغير في مستوى المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة.
- محك الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (0.8=5/4)، لتحديد فئات المستويات الخمسة.

جدول رقم (5) : يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي	من 20% -	أكثر من 36% -	أكثر من 52% -	أكثر من 68% -	أكثر من 84% -
المتوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

جدول رقم (5) يوضح فئات محك الدراسة للحكم على مستوى إدارة فرق العمل ومستوى المسؤولية المجتمعية وكذلك مستوى أبعاد إدارة فرق العمل المتمثلة في: تفاعل فرق العمل وتماسك فريق العمل والتزام فريق العمل لدى بلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال الفترة (2023-2025).

#### الفصل الخامس

#### نتائج أسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول والذي ينص على:

ما مستوى إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (One Sample T-Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي المعتمد وهو (3)، كما تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور إدارة فرق العمل وفقراته، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (6) : نتائج اختبار t-test والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفضرات محور إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).

م	الفضرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تتوافر روح المشاركة والتعاون في الفريق.	4.222	0.795	10.319	0.000	84.4%	5
2	يحرص أعضاء الفريق على تدفق البيانات فيما بينهم.	4.133	0.869	8.752	0.000	82.7%	9
3	يشجع قائد الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.089	0.996	7.334	0.000	81.8%	11
4	توفر البلدية وسائل الاتصال المناسبة لأعضاء الفريق.	4.200	1.079	7.462	0.000	84.0%	6
5	يتم تقييم أداء أعضاء الفريق بناءً على المهام المنجزة لكل منهم.	3.956	1.065	6.019	0.000	79.1%	13
6	تتوافق أهداف الفريق بشكل تكاملي مع أهداف البلدية.	4.156	1.043	7.429	0.000	83.1%	8
7	يعتمد الفريق خطة واضحة المعالم لتنفيذ أهدافه.	3.600	0.915	4.401	0.000	72.0%	15
8	يتعامل أعضاء الفريق مع المشكلات بطريقة علمية ومنهجية.	4.222	0.599	13.692	0.000	84.4%	4
9	يسهم كل عضو من أعضاء الفريق في إنجاز العمل الجماعي.	4.422	0.583	16.352	0.000	88.4%	1
10	يحرص أعضاء الفريق على تكامل المعرفة فيما بينهم.	4.244	0.908	9.189	0.000	84.9%	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الوزن النسبي %	الترتيب
11	يقوم أعضاء الفريق بدعم عملية التطوير بشكل مستمر.	4.311	0.633	13.889	0.000	86.2%	2
12	يتحمل كل عضو من أعضاء الفريق مسؤوليته.	4.089	0.848	8.613	0.000	81.8%	12
13	يحترم أعضاء الفريق التعليمات والقوانين التي تضبط العمل.	3.889	1.153	5.174	0.000	77.8%	14
14	يحرص أعضاء الفريق على تنفيذ المهام بصورة إبداعية.	4.178	0.747	10.571	0.000	83.6%	7
15	يوظف أعضاء الفريق الأدوات اللازمة حسب المهمة المطلوبة.	4.133	0.842	9.028	0.000	82.7%	10
	<b>إدارة فرق العمل</b>	<b>4.123</b>	<b>0.535</b>	<b>14.080</b>	<b>0.000</b>	<b>82.5%</b>	

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{5} \times 100$$

يتبين من الجدول رقم (6) أن متوسط الدرجة الكلية لمحور إدارة فرق العمل ببلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال الفترة (2023-2025) قد بلغ (4.123) وبانحراف معياري قدره (0.535) ووزن نسبي بلغ (82.5%)، وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) تشير النتيجة إلى أن متوسط استجابات أفراد العينة أعلى دالاً إحصائياً من المتوسط الفرضي (3) على مستوى إدارة فرق العمل في بلديات شمال غزة، حيث جاء هذا المستوى بدرجة مرتفعة وفقاً لمحك الدراسة المعتمد كما يتبين أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يسهم كل عضو من أعضاء الفريق في إنجاز العمل الجماعي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.422) ووزن نسبي قدره (88.4%) وهي تصنف بدرجة مرتفعة جداً ويشير ذلك إلى أن العمل الجماعي داخل البلديات يحظى بدرجة عالية من الالتزام والمشاركة بين أعضاء الفرق، خاصة في ظل ظروف الحرب التي تتطلب تضامناً وسرعة الاستجابة للاحتياجات الطارئة وفي المقابل جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "يعتمد الفريق خطة واضحة المعالم لتنفيذ أهدافه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.600) ووزن نسبي قدره (72.0%) ورغم أنها جاءت ضمن المستوى المرتفع، إلا أنها تمثل أقل فقرات المحور ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ظروف الحرب الإسرائيلية وما رافقها من تدمير للبنية التحتية وانقطاع الاتصالات وتغير الأولويات

الميدانية بشكل مستمر قد تحد من قدرة فرق العمل البلدية على الالتزام بخطط واضحة وثابتة وتجعل العمل أكثر ارتباطاً بالاستجابة الطارئة والقرارات الميدانية السريعة.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ت للعينه الواحدة (One Sample T-Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي المعتمد وهو (3)، كما تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور المسؤولية المجتمعية وفقراته وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (7) : نتائج اختبار t-test والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الترتيب
1	بذلت طواقم البلدية أقصى جهد ممكن لتوفير مياه الشرب للمواطنين في ظل استهداف البنية التحتية.	4.356	0.802	11.336	0.000	%87.1	2
2	عملت البلدية على فتح الشوارع وإزالة الركام لتسهيل حركة سيارات الإسعاف والدفاع المدني رغم الخطورة الأمنية.	4.178	0.834	9.477	0.000	%83.6	7
3	استمرت طواقم الصحة والبيئة بالبلدية في جمع النفايات وترحيلها قدر الإمكان للحد من انتشار الأوبئة والأمراض.	4.333	0.707	12.649	0.000	%86.7	3
4	ابتكرت البلدية حلولاً بديلة (كالطاقة الشمسية أو الوقود البديل) لتشغيل آبار المياه والمرافق الحيوية المتبقية.	4.200	0.919	8.755	0.000	%84.0	6
5	أوجدت البلدية حلولاً طارئة لمعالجة مشاكل الصرف الصحي وتدفق المياه العادمة قرب مراكز الإيواء والتجمعات السكنية.	4.178	0.716	11.029	0.000	%83.6	8
6	نسقت البلدية بشكل فعال مع لجان الأحياء والمؤسسات الإغاثية لضمان توزيع المساعدات الشحيحة بعدالة.	4.089	1.041	7.020	0.000	%81.8	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الترتيب
7	ساهمت البلدية في دعم مراكز الإيواء (المدارس والخيام) وتأمين احتياجاتها الطارئة وفق الإمكانيات المتاحة.	4.067	0.863	8.288	0.000	%81.3	13
8	أظهرت إدارة البلدية مرونة عالية في تبني وتسهيل المبادرات الشبابية والشعبية لخدمة المتضررين.	3.822	1.029	5.361	0.000	%76.4	14
9	عملت البلدية على تفعيل مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال تنظيم حملات تطوعية مشتركة مع الأهالي.	4.267	0.618	13.751	0.000	%85.3	4
10	تراعى البلدية الفئات الأكثر هشاشة (كالنازحين، الجرحى، وذوي الاحتياجات الخاصة) عند تقديم خدماتها الطارئة.	4.133	0.869	8.752	0.000	%82.7	9
11	اعتمدت البلدية على وسائل بديلة (كلجان المساجد أو الإعلانات الميدانية) للتواصل مع المواطنين عند انقطاع الاتصالات.	4.222	0.765	10.712	0.000	%84.4	5
12	اتسمت بيانات البلدية وتوجيهاتها للمواطنين بالشفافية والواقعية بما يتناسب مع خطورة الوضع الميداني.	4.378	0.684	13.515	0.000	%87.6	1
13	تقبلت إدارة البلدية شكاوى ومقترحات المواطنين في الميدان وتعاملت معها بمسؤولية وجدية عالية.	3.578	1.076	3.601	0.000	%71.6	15
14	ساهمت البلدية في حماية وحصر ما تبقى من أصول وممتلكات عامة تخدم الصالح العام ومنع التعدي عليها.	4.089	0.949	7.695	0.000	%81.6	11
15	نجحت البلدية في تعزيز السلم الأهلي والحد من النزاعات الداخلية الناتجة عن شح الموارد والمقومات الأساسية.	4.088	0.821	8.899	0.000	%81.8	10
	<b>المسؤولية المجتمعية</b>	<b>4.132</b>	<b>0.617</b>	<b>12.299</b>	<b>0.000</b>	<b>%82.6</b>	

الوزن النسبي = المتوسط الحسابي ÷ 5 × 100

يتبين من الجدول رقم (7) أن متوسط الدرجة الكلية لمحور المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال الفترة (2023-2025) قد بلغ (4.132) بمستوى دلالة أقل من 0.05 تشير النتيجة إلى أن متوسط استجابات أفراد العينة أعلى دالاً إحصائياً من المتوسط الفرضي (3) على مستوى المسؤولية المجتمعية التي تمارسها بلديات شمال غزة، حيث جاء هذا المستوى بدرجة مرتفعة وفقاً لمحك الدراسة المعتمد.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (12) والتي تنص على: "اتسمت بيانات البلدية وتوجيهاتها للمواطنين بالشفافية والواقعية بما يتناسب مع خطورة الوضع الميداني" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.378) ووزن نسبي قدره (87.6%) وهي تصنف بدرجة مرتفعة جداً ويشير ذلك إلى أن البلديات محل الدراسة حرصت على تقديم توجيهات وبيانات ميدانية واقعية للمواطنين، بما يتلاءم مع طبيعة الظروف الطارئة والخطرة التي فرضتها الحرب وفي حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "تقبلت إدارة البلدية شكاوى ومقترحات المواطنين في الميدان وتعاملت معها بمسؤولية وجدية عالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.578) ووزن نسبي قدره (71.6%) ورغم أنها جاءت ضمن المستوى المرتفع إلا أنها تمثل أقل فقرات محور المسؤولية المجتمعية ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ظروف الحرب وما صاحبها من ضغط ميداني وانقطاع الاتصالات وصعوبة الحركة وتزايد الاحتياجات الطارئة قد حدت من قدرة البلديات على استقبال شكاوى المواطنين ومتابعتها بالصورة المثلى.

نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة فرق العمل (تفاعل فرق العمل، تماسك فريق العمل، التزام فريق العمل) وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025)؟

ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن طبيعة العلاقة وقوتها بين أبعاد إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (8) : نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال(2023-2025) .

المتغير/البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	N	طبيعة العلاقة إحصائياً
تفاعل فرق العمل <sup>1</sup> المسؤولية المجتمعية	.664(**)	0.000	45	علاقة طردية دالة إحصائياً
تماسك فريق العمل <sup>1</sup> المسؤولية المجتمعية	.784(**)	0.000	45	علاقة طردية دالة إحصائياً
التزام فريق العمل <sup>1</sup> المسؤولية المجتمعية	.711(**)	0.000	45	علاقة طردية دالة إحصائياً
إدارة فرق العمل ككل <sup>1</sup> المسؤولية المجتمعية	.780(**)	0.000	45	علاقة طردية دالة إحصائياً

\*\* دالة عند 1%

• دالة عند مستوى دلالة 5%

يتبين من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال الفترة (2023-2025)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين تفاعل فرق العمل والمسؤولية المجتمعية (.664) وهي علاقة طردية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وكما بلغت قيمة معامل الارتباط بين تماسك فريق العمل والمسؤولية المجتمعية (.784) وهي أعلى قيمة ارتباط بين الأبعاد وتشير إلى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً، مما يعني أن زيادة مستوى تماسك فرق العمل داخل البلديات يرتبط بارتفاع مستوى المسؤولية المجتمعية، خاصة في ظل الظروف الميدانية المعقدة التي تتطلب وضوح الأهداف وتكامل الجهود والعمل الجماعي المنظم.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين التزام فريق العمل والمسؤولية المجتمعية (.711) وهي علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على أن التزام أعضاء فرق العمل بتحمل المسؤولية واحترام التعليمات وتنفيذ المهام وتوظيف الأدوات اللازمة يرتبط بدرجة واضحة بتعزيز دور البلديات في خدمة المجتمع والاستجابة لاحتياجات المواطنين خلال الحرب وأما العلاقة بين إدارة فرق العمل ككل والمسؤولية المجتمعية فقد بلغت (.780) وهي علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.01) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ويمكن القول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة.

#### تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لإظهار القوة التنبؤية لأبعاد إدارة فرق العمل في تعزيز المسؤولية المجتمعية أُجري تحليل انحدار خطي متعدد بطريقة الإدخال Enter.

جدول رقم (9) : ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة فرق العمل في تفسير المسؤولية المجتمعية.

مستوى الدلالة .Sig	قيمة F	Std. Error	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>3</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	24.556	0.382	0.616	0.642	0.802

يتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (802.) وهي قيمة مرتفعة كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (642.) وهذا يعني أن أبعاد إدارة فرق العمل مجتمعة تفسر ما نسبته (64.2%) من التباين في مستوى المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (35.8%) تعزى إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج الحالي.

جدول رقم (10) : معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة فرق العمل في التنبؤ بالمسؤولية المجتمعية

مستوى الدلالة .Sig	T	بيتا المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
0.840	0.203	-	0.488	0.099	الثابت
0.741	0.332	0.052	0.139	0.046	تفاعل فرق العمل
0.003	3.111	0.551	0.204	0.636	تماسك فريق العمل
0.110	1.633	0.248	0.181	0.295	التزام فريق العمل

يتبين من الجدول رقم (10) أن بعد تماسك فريق العمل كان المتغير الأكثر تأثيراً في تعزيز المسؤولية المجتمعية ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = 0.636$ ) وبلغت قيمة بيتا المعيارية ( $Beta = 0.551$ ) = وبلغت قيمة ( $T = 3.111$ ) بمستوى دلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وهذا يدل على أن تماسك فريق العمل يسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى بلديات شمال غزة.

أما بعد التزام فريق العمل فقد بلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = 0.295$ ) وقيمة بيتا المعيارية ( $Beta = 0.248$ ) وبلغ مستوى الدلالة (0.110) وهو أعلى من (0.05) مما يشير إلى أن العلاقة غير دال إحصائياً في نموذج الانحدار المتعدد ، رغم وجود علاقة ارتباطية موجبة بينه وبين المسؤولية المجتمعية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار لبعده تفاعل فرق العمل ( $B = 0.046$ ) وقيمة بيتا المعيارية ( $Beta = 0.052$ ) وبلغ مستوى الدلالة (0.741) وهو أعلى من (0.05) مما يعني أن العلاقة هذا البعد غير دال إحصائياً عند إدخاله مع باقي الأبعاد في النموذج.

وبناءً على نتائج الانحدار يمكن صياغة معادلة التنبؤ بالمسؤولية المجتمعية على النحو الآتي:

$$\text{المسؤولية المجتمعية} = 0.099 + 0.046 \text{ تفاعل فرق العمل} + 0.636 \text{ تماسك فريق العمل} + 0.295 \text{ التزام فريق العمل}$$

كما تؤدي إدارة فرق العمل دوراً حاسماً في تحقيق المسؤولية المجتمعية. 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 السكانية. تساهم هذه الإدارة في تعزيز الابتكار وسرعة الاستجابة ، حيث يصبح الفريق أكثر انسجاماً في تحديد الأولويات وحل المشكلات ، كما تعزز المسؤولية المجتمعية من قدرة البلديات على تقديم خدماتها في ظل الأزمات ، إن العلاقة الإيجابية بين إدارة فرق العمل والمسؤولية المجتمعية تعني أن البلديات التي تعتمد على نهج مبتكر 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

يلخص 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. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات شمال غزة في ظل الحرب الإسرائيلية خلال (2023-2025).
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة فرق العمل (تفاعل العمل، تماسك العمل، التزام العمل) وتعزيز المسؤولية المجتمعية لبلديات 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 (UNDP، OCHA، GIZ) على تنفيذ مشاريع بناء القدرات المؤسسية التي تركز على دعم المسؤولية المجتمعية، 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 مدعوماً من المانحين، ويُستخدم في تمويل احتياجات التشغيل العاجلة للبلديات، بما في ذلك الأجور، الخدمات 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 المسؤولية المجتمعية في تقييم الأداء الإداري، بحيث تصبح المرونة عنصراً أساسياً في عمليات التخطيط والتقييم وصنع القرار، مع تعزيز العلاقة التفاعلية بين الإدارة الفعالة والاستجابة التنظيمية للمتغيرات البيئية.
- 2.6 مقترحات بحثية :**

1. العمل على إجراء دراسة تتناول دور إدارة فرق العمل في تعزيز المسؤولية المجتمعية في مؤسسات حكومية أخرى بقطاع غزة، مثل الوزارات والهيئات العامة، ومقارنة نتائجها بنتائج البلديات .
2. القيام في اعداد دراسة أثر القيادة التحويلية أو القيادة في الأزمات في تعزيز فاعلية فرق العمل والمسؤولية المجتمعية في المؤسسات المحلية خلال فترات الطوارئ والكوارث .
3. إجراء دراسة مقارنة بين بلديات محافظات قطاع غزة المختلفة لقياس مستوى إدارة فرق العمل وأثرها في تعزيز المسؤولية المجتمعية في ظل الظروف الاستثنائية .

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. الأملعي، علي. (2023). دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الشباب الجامعي دراسة على عينة من طلاب جامعة الملك خالد بمدينة أبها. المجلة العلمية لنشر البحوث، 22، 45-67.
2. بركات، سلسبيل وبعلي، آدم. (2022). دور فرق العمل في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة فرق ميدان التكوين بالمركز الجامعي بريكمة. رسالة ماجستير غير منشورة. المركز الجامعي سي الحواس بريكمة. الجزائر.
3. بلغنامي، نجات. (2019). أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 14(1): 1-35.
4. 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 مرياح ورقلة. الجزائر.
5. بن سعود، ريم عبد الرحمن. (2025). علاقة الأداء البيئي بالمسؤولية المجتمعية: دراسة حالة حقل الساحل - شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(5). <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i5.02>
6. بو علي، رحمة وسويلم، نادية. (2022). دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرياح ورقلة. الجزائر.
7. 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.
8. رتيبة، طايبي (2020). المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال كمدخل استراتيجي للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 96-116.
9. الروسان، نسرین نواف محمود. (2023). المسؤولية المجتمعية التي تقوم بها بلديات محافظة إربد وسبل تطويرها. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2). <https://doi.org/10.53796/hnsj4262>
10. الزواهره، محمد. (2022). العلاقة المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في مدينة الزرقاء، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 3، ع 37، ص 40-59.
11. الشافعي، حسن. (2019). علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية، 62(116): 1-28.

12. 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.
13. عبد الحميد، محمود وعلي، مشاعر. (2025). العلاقة نظام التصنيع الرشيق في تطوير الإنتاج: الدور المُعدّل والوسيط لفرق العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة دواجن النيل بالسودان. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(3): 465-499.
14. عبد الفني، أحمد. (2020). إدارة وبناء فرق العمل. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 57(39): 142-167.
15. عبدالحفيظ، عبدالسلام بازينة، حنان مفتاح، سائلة (2020) اخلاقيات الوظيفة والعلاقةها على الالتزام بالمسؤولية المجتمعية، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث، ص 10-36.
16. عوف، حامد وجوهر، علي. (2023). متطلبات تحسين أداء فرق العمل بمدارس التعليم العام بدمياط. مجلة كلية التربية بجامعة بدمياط، 38(86): 320-347.
17. فارس، حبيب مايدي، عامر (2021) دور المسؤولية المجتمعية في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي، الجزائر.
18. محمد، هويدا والزكي، أحمد. (2025). واقع توظيف القيادة الافتراضية كمدخل لتحسين أداء فرق العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 40(1): 1-25.
19. محمود، سيدة سلامة (2022) دور كليات التربية في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى الطلاب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية جامعة جنوب الوادي، العدد131، الجزء الثالث، ص 221-326.
20. نعمان، أحلام. (2022). العلاقة 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.
21. 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.
22. قانون وزارة الحكم المحلي(1997)، السلطة الوطنية الفلسطينية، هيئة الحكم المحلي.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Abdel Hamid, Mahmoud, and Ali, Mashair. (2025). The Impact of Lean Manufacturing on Production Development: The Modifying and Mediating Role of Teamwork and Organizational Citizenship Behavior at Nile Poultry Company in Sudan. *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(3): 465-499.
2. Abdelghani, Ahmed. (2020). Managing and Building Work Teams. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 57(39): 142-167.
3. Abdelhafeez, Abdelsalam Bazina, Hanan Miftah, Salma (2020). Job Ethics and its Impact on Commitment to Social Responsibility. *Al-Mukhtar Journal of Economic Sciences, Volume 7, Issue 3*, pp. 10-36.
4. Al-Almai, Ali. (2023). The Role of the University in Promoting Social Responsibility Among University Students: A Study on a Sample of Students at King Khalid University in Abha. *Scientific Journal for Publishing Research*, 22, 45-67.
5. Al-Hindawi, Ahmed and Ali, Mahmoud. (2023). Managing Work Teams The Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, and the requirements for its implementation: a case study. *Journal of Scientific Research in Education*, 24(5): 1-59.
6. Al-Mutairi, A. A. S. (2025). Social Responsibility and its Relationship to Decision-Making Among Faculty Members at King Saud University. *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, 7(4), 471-508. <https://doi.org/10.53285/artsep.v7i4.2978>
7. Al-Rousan, Nisreen Nawaf Mahmoud. (2023). The Social Responsibility of Municipalities in Irbid Governorate and Ways to Develop It. *Journal of Humanities and Natural Sciences*, 4(2). <https://doi.org/10.53796/hnsj4262>
8. Awf, Hamed, and Jawhar, Ali (2023). Requirements for Improving the Performance of Work Teams in Public Schools in Damietta. *Journal of the Faculty of Education, Damietta University*, 38(86): 320-347.
9. Ben Saud, Reem Abdel Rahman. (2025). The Relationship Between Environmental Performance and Social Responsibility: A Case Study of the Sahel Field – Sirte Oil Company for Production and Manufacturing of Oil and Gas. *Derna University Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(5). <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i5.02>
10. Ben Zina, Salah Eddine and Ben Jarwa, Osama. (2023). The Role of Work Teams in Improving Employee Performance: A Field Study of the Electricity and Gas Renewable Energies Unit in Touggourt. Unpublished Master's Thesis. University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.

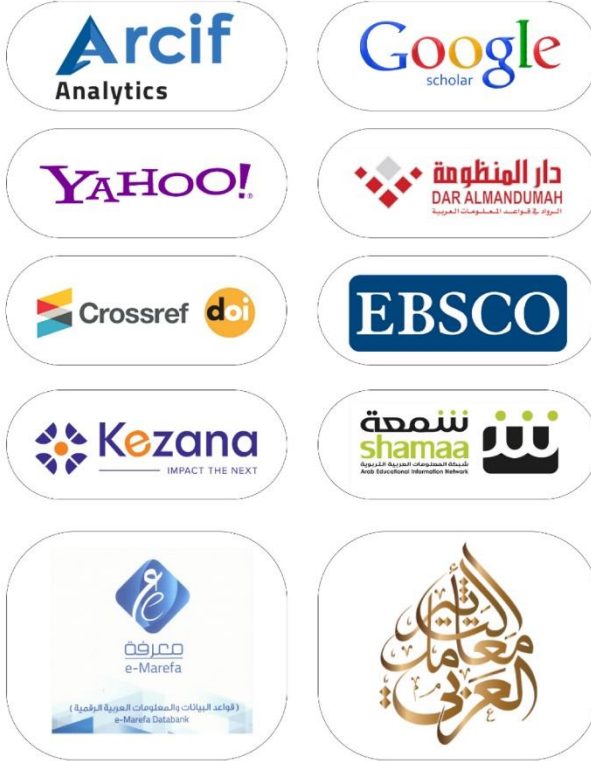
11. Bendell, R., Williams, J., Fiore, S. M., & Jentsch, F. (2025). Artificial social intelligence in teamwork: how team traits influence human-AI dynamics in complex tasks. *Frontiers in Robotics and AI*, 12, 1487883.
12. Bouali, Rahma and Souilem, Nadia. (2022). The Role of Work Teams in Improving Employee Performance: A Field Study at Mohamed Boudiaf Hospital in Ouargla. *Unpublished master's thesis. Kasdi Merbah University of Ouargla. Algeria.*
13. Dhurra, Omar. (2015). The Role of Emotional Intelligence in Improving the Effectiveness of Work Teams: A Field Study in the Jordanian Banking Sector. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 11(4): 820-835.
14. El Shafei, Hassan. (2019). The Relationship Between Empowerment and Enhancing the Effectiveness of Work Team Performance in Sports Institutions. *Journal of Sports Education Research*, 62(116): 1-28.
15. Fares, Habib Maida, Amer (2021). The Role of Social Responsibility in Enhancing the Environmental Performance of Industrial Institutions: A Case Study of the Tebessa Cement Company. *Master's Thesis, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Larbi University, Algeria.*
16. 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.
17. 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.
18. Hossam, Ahmed and Saad, Wael. (2025). The Role of Management Team Skills in the Success of Digital Transformation Projects in Egypt: The Mediating Role of Organizational Culture: An Applied Study on Several Egyptian Organizations. *The Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 16(2): 1770-1810.
19. 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.
20. Mahmoud, Sayeda Salama (2022). The Role of Faculties of Education in Developing Social Responsibility Among Students to Achieve Sustainable Development. *Journal of the Faculty of Education, South Valley University, Issue 131, Part 3*, pp. 221-326.

21. Mohamed, Houda, and Al-Zaki, Ahmed (2025). The reality of employing virtual leadership as an approach to improving the performance of work teams in public secondary schools in Damietta Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Damietta*, 40(1): 1-25..
22. Ratiba, Taibi (2020). Corporate Social Responsibility as a Strategic Approach to Contributing to Sustainable Development. *Journal of Studies in Humanities and Social Sciences*, 3(1), 116-96.
23. Rozenfeld-Kiner, A., & Kristal, T. (2025). Who Gains From Organizational Flexibility? Flexible Organizational Practices and Wage Inequality. *Work, Employment and Society*, 09500170251317979.
24. 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.
25. Slimani, Farida. (2022). The Role of Work Teams in Improving the Quality of Work Life in Algerian Institutions: A Field Study at Hamza Bin Slimane High School in Ain El Dahab, Tiaret. Unpublished Master's Thesis. Ibn Khaldoun University, Tiaret, Algeria.
26. Tasbihi, N., Moghri, J., Ghavami, V., Raesi, R., Janghorban, A., & Tabatabaee, S. S. (2025). Patient safety competency and it associated with teamwork and psychological safety among emergency nurses in Iran. *Scientific Reports*, 15(1): 1-8.
27. 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.
28. Zhang, Z. (2025). E-commerce logistics performance and resilience: The influence of inter-organizational trust and organizational flexibility. *Technology in society*, 81, 102777.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
مجلة دولية شهرية علمية محكمة  
التقييم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X  
التقييم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818  
البريد الإلكتروني: [journal@andalusuniv.net](mailto:journal@andalusuniv.net)

## المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي