

The Impact of Employee Empowerment on Enhancing Strategic Flexibility in Gaza Municipality

[10.35781/1637-000-181-003](#)

د. عبد القادر نعيم عبد القادر صيام

المخلص

(3.37)، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعدم وجود فروق جوهرية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مما دفع الدراسة للتوصية بضرورة تطوير خطط مرنة لإدارة الموارد الفنية في أوقات الأزمات، واستحداث آليات خدمية ديناميكية، مع تكثيف البرامج التدريبية التقنية التي تعزز مهارات اتخاذ القرار في المواقف الطارئة. الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي - المرونة الاستراتيجية - بلدية غزة

هدف الدراسة قياس أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في بلدية غزة، معتمدةً على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (195) موظفاً إشرافياً، حيث استردت (141) استبانة بنسبة استجابة (72.03%)، وقد كشفت النتائج عن ممارسة التمكين الوظيفي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.62)، بينما جاءت ممارسة المرونة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي

Abstract

This study aimed to measure the impact of employee empowerment, in its dimensions (delegation, participation in decision-making, and training), on enhancing strategic flexibility in the Gaza Municipality. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a comprehensive survey method for the study population, which consisted of (195) supervisory staff members. A total of (141) questionnaires were retrieved, representing a response rate of (72.03%). The results revealed that employee empowerment was practiced at a high level with a mean of (3.62), while strategic flexibility was practiced at a moderate level with a mean of

(3.37). Furthermore, there was a statistically significant positive correlation between the two variables, with no significant differences attributed to personal or professional variables. The study recommended the necessity of developing flexible plans for managing technical resources during crises, creating dynamic service mechanisms, and intensifying technical training programs that enhance decision-making skills in emergency situations.

Keywords: Employee Empowerment, Strategic Flexibility, Gaza Municipality.

المقدمة

أدت التطورات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة وازدياد مستويات الإنتاج وتطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات إلى ازدياد دور المنظمات وتعاضل دورها في العمل على تحسين أداء الموظفين بما يساعد على تقديم أجود أنواع الخدمات.

إن جودة الحياة الوظيفية للموظفين تتأثر سلباً بعجز القدرات المؤسسية على تلبية احتياجاتهم المادية في ظل الأزمات، حيث يواجه الموظفون ضغوطاً نفسية ومهنية قد تؤثر على أدائهم ورضاهم الوظيفي، إذ تسهم هذه الضغوط في خلق بيئة عمل غير مستقرة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر والقلق هذا من جانب، ومن جانب آخر، يمكن أن تساعد المرونة الوظيفية في تخفيف بعض من هذه الضغوط، مثل السماح بالعمل عن بُعد أو تعديل ساعات العمل، الأمر الذي من شأنه منح الموظفين شعوراً بالتحكم في بيئتهم المهنية ويخفف من تأثير الأزمات بشكل عام (عيايدة، 2025).

إن مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على حل بعض المشاكل وأيضاً مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المنظمة، حيث يعكس هذا التوجه في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ويزيد من شعورهم بالقبول على أداء المهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، حيث تعتبر الموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المنظمة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة من شأنها تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وعلى بث روح التعاون والعمل الجماعي بينهم. (منصور، 2025).

وتعد المرونة في بيئة العمل من العوامل المهمة التي تحسن جودة الحياة العملية، حيث تساعد الموظف في تحقيق توازن بين العمل والالتزامات الشخصية، مما يعزز درجة الرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين. وقد أظهرت الدراسات أن أنماط العمل المرنة ترتبط بتقليل التوتر والإجهاد المهني وزيادة الشعور بالتمكين والاستقلالية، كما تُعد أداة إستراتيجية فعالة للمنظمات لتحسين الإنتاجية وتقليل الغياب وتعزيز الولاء المؤسسي (Jandaghi et al, 2024; Chang et al, 2025). وفي فترات الأزمات، تساهم المرونة في التخفيف من التحديات التي تواجه المنظمات على مستوى الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية (Wibowo & Mujanah, 2024; Ludviga & Kalvina, 2024).

تعد المرونة الاستراتيجية ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات العامة في ظل الأزمات المتلاحقة، ولا سيما في سياق عمل بلدية غزة التي تواجه تحديات استثنائية ومعقدة، وفي ظل هذه الظروف، يبرز "التمكين الوظيفي" كاستراتيجية إدارية محورية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة ومبدعة، مما يعزز من قدرة البلدية على التكيف مع المتغيرات

الميدانية المفاجئة. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات التمكين الوظيفي بأبعادها التي تشمل تفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرار، وتنمية المهارات وبين تعزيز المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تحويل التحديات إلى فرص للابتكار والتميز في تقديم الخدمات البلدية، والارتقاء بالأداء المؤسسي في أوقات الطوارئ والاستقرار على حد سواء.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد البلديات في فلسطين، وخاصة بلدية غزة، مؤسسات خدمية وتنموية تواجه تحديات بيئية وتنظيمية مستمرة؛ بدءاً من محدودية الموارد، وصولاً إلى المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تفرض واقعاً غير مستقر. هذا الواقع يتطلب من البلدية تبني مرونة استراتيجية عالية تمكنها من الاستجابة السريعة للأزمات واغتنام الفرص المتاحة لتقديم خدماتها بكفاءة، في المقابل، تشير الأدبيات الإدارية إلى أن التمكين الوظيفي بأبعاده (التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرار، التدريب) يعد مدخلاً جوهرياً لتحرير طاقات الموظفين ورفع مستويات أدائهم، مما ينعكس بالضرورة على قدرتهم على التكيف الاستراتيجي، وعليه، تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية حول مدى تفعيل أبعاد التمكين الوظيفي داخل الهيكل الإداري لبلدية غزة، وما إذا كان هذا التمكين يؤدي دوراً حقيقياً في تعزيز المرونة الاستراتيجية للبلدية في ظل الظروف الراهنة وتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في بلدية غزة؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التمكين الوظيفي ببلدية غزة؟
2. ما واقع المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة؟
3. هل يوجد أثر للتمكين الوظيفي (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة؟
4. هل توجد فروق لمتوسط استجابات أفراد الدراسة حول التمكين الوظيفي ببلدية غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
5. هل توجد فروق لمتوسط استجابات أفراد الدراسة حول المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

1.2 النموذج المعرفي

1. المتغير المستقل: التمكين الوظيفي

ويتضمن الأبعاد التالية التي ستشكل محاور الدراسة:

- التفويض
- المشاركة في اتخاذ القرار
- التدريب

2. المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية

1.3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأسئلة المرتبطة بالدراسة، وتتمثل في الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة التمكين الوظيفي في بلدية غزة من وجهة نظر الموظفين، من خلال أبعاد (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب).
2. تشخيص واقع المرونة الاستراتيجية في بلدية غزة، والوقوف على مدى امتلاك البلدية للقدرات الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية.
3. تحديد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة، وقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الموظفين حول "التمكين الوظيفي" في بلدية غزة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الموظفين حول "المرونة الاستراتيجية" في بلدية غزة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1.4 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء المكتبة العربية: تُسهم الدراسة في رفد المكتبة العربية بدراسة تطبيقية تتناول متغيرين إداريين معاصرين (التمكين الوظيفي والمرونة الاستراتيجية) في سياق المؤسسات البلدية التي تعمل في ظروف بيئية معقدة.
2. تأصيل العلاقة البحثية: تكتسب الدراسة أهميتها من محاولتها تقديم إطار مفاهيمي يربط بين ممارسات التمكين الاستراتيجي وبين قدرة المؤسسات الخدمية على البقاء والتكيف، مما قد يشكل مرجعاً للباحثين والدارسين في مجال الإدارة العامة.

3. سد الفجوة المعرفية: توفر الدراسة نموذجاً تحليلياً يوضح كيف يمكن لأبعاد التمكين (التفويض، المشاركة، التدريب) أن تكون محركاً رئيساً للمرونة الاستراتيجية، وهو ما يقل تناوله في البيئات الإدارية المحدودة الموارد.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. دعم اتخاذ القرار: توفر نتائج الدراسة لمتخذي القرار في بلدية غزة مؤشرات واقعية حول مستوى التمكين والمرونة الاستراتيجية، مما يساعدهم في تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.
2. تحسين الأداء المؤسسي: تُقدم الدراسة توصيات عملية لصناع السياسات الإدارية في البلدية حول كيفية تفعيل آليات التمكين الوظيفي بالشكل الذي يرفع من استجابة البلدية للأزمات والمتغيرات الاستراتيجية.
3. تطوير السياسات التنظيمية: تساعد نتائج هذه الدراسة في صياغة استراتيجيات تدريب وتطوير وظيفي قائمة على احتياجات فعلية، مما يضمن استثمار الموارد البشرية بكفاءة عالية في ظل ضغوط العمل المتزايدة.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية

1. تحسين جودة الخدمات للمواطنين: بما أن بلدية غزة مؤسسة خدمية، فإن تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال التمكين الوظيفي سينعكس مباشرة على سرعة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، خاصة في ظل الأزمات.
2. تعزيز الثقة في المؤسسة: إن تمكين الموظفين يمنحهم قدرة أكبر على حل مشكلات المواطنين ميدانياً وبشكل أسرع، مما يعزز الصورة الذهنية الإيجابية للبلدية ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها.
3. التنمية المستدامة: تُسهم الدراسة في دفع عجلة التنمية في قطاع غزة، من خلال تطوير أداء إحدى أكبر مؤسساتها الخدمية، مما يؤدي إلى استقرار الخدمات العامة وتحسين رفاهية المجتمع في ظل التحديات القائمة.

1.5 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: التمكين الوظيفي بأبعاده الثلاثة (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب).
- المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية، بما تشمله من قدرة على التكيف والاستجابة والاستباقية.

الحدود المكانية:

أُجريت هذه الدراسة في بلدية غزة بقطاع غزة، حيث سيتم استهداف الموظفين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام في البلدية الذين تنطبق عليهم معايير الدراسة.

الحدود الزمانية:

تُنفذت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة العام الدراسي 2026، وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها وإصدار النتائج الخاصة بالدراسة.

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين والفنيين في بلدية غزة الذين يشغلون مناصب تسمح لهم بالمشاركة في عمليات التمكين والتفاعل مع التوجهات الاستراتيجية للبلدية.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الوظيفي: عرفت العريقي وأمين (2025) التمكين الوظيفي بأنه مدخل لنقل القوة المبنية على المعلومة أو سلطة اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من أهليتهم وقدرتهم على التعامل الفعال مع موارد المنظمة لتحقيق أقصى منفعة

التعريف الاجرائي: هو منح الموظفين الصلاحيات الكاملة للقدرة على أداء أعمالهم باستقلالية ليساهموا في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف البلدية.

المرونة الاستراتيجية: تعرف المرونة الاستراتيجية بقدرة المنظمات على إدراك وفهم التغيرات البيئية واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية للتكيف والتلاؤم للحفاظ على مواردها واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه لتضمن البقاء والنمو والميزة التنافسية. (الحديثي وآخرون، 2025)

التعريف الإجرائي: هي قدرة البلدية على تعديل ممارساتها واستراتيجياتها لمواكبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتفويض صلاحيات وتحقيق أهدافها بكفاءة، لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بشكل مستدام.

الدراسات السابقة:

اولا: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل التمكين الوظيفي:

هدفت دراسة عربي، لطاد (2025) إلى إبراز الأثر الذي تلعبه عوامل التمكين الوظيفي على تنمية الإبداع الإداري في المنظمة والمتمثلة أساسا في تشارك المعلومات والاستقلالية وحرية التصرف والعمل الجماعي من خلال فرق العمل المُدارة ذاتيا، بُغية التعرف على دور كل عامل من هذه العوامل في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة. وقد توصلت، هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أساسا

في أن عوامل التمكين الوظيفي المختلفة تمثل أحد الاستراتيجيات الفعالة لرفع الإبداع الإداري في المنظمة لما تمنحه للعاملين من ثقة من خلال المشاركة في المعلومات مما ينمي قدراتهم الإبداعية، كما أن توفير جو الثقة للأفراد سيكسر كل الحواجز النفسية والتنظيمية لديهم مما يدفعهم إلى إبداع طرق جديدة لحل المشكلات، إضافة إلى أن الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي يساهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال توفير جو من الألفة مما يؤدي إلى مرونة الاتصالات وتبادل المعلومات وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس إيجاباً على الإبداع الإداري.

وهدف دراسة صادق وآخرون (2025) إلى الكشف عن أثر تمكين الموظفين وتبادل معلومات الموظفين على الرضا الوظيفي داخل المنظمات العراقية. تناول البحث العلاقة بين المتغيرات نظرياً وعملياً من خلال جمع وتحليل البيانات الأولية والثانوية. وزعنا استبياناً مكوناً من 47 استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة على موظفي مصرف الرشيد في بغداد. تم تحليل خصائص المجتمع على المستويين الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية والاختبارات على المستوى الاستدلالي. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت الدراسة وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وتبادل معلومات الموظفين بين الموظفين. كما يوجد تأثير وعلاقة مباشرة بين تمكين الموظفين وتبادل معلومات الموظفين في البنوك العراقية. وهذا يدل على أهمية تمكين الموظفين وتبادل معلومات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين أداء المنظمات في العراق.

وتستكشف دراسة Ali, A., Soofi, A. H., & Jadul. (2025) آثار تمكين الموظفين ورضاهم الوظيفي على أداء المؤسسات في هذا القطاع. وباستخدام منهج البحث الكمي، جُمعت البيانات من خلال استبيان مقياس ليكرت وُزِعَ على 104 موظفين في القطاع المصرفي، ثم حُلَّت باستخدام برنامج SPSS. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي وأداء المؤسسة، حيث يُظهر كلٌّ من التمكين والرضا الوظيفي تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسة. تُبرز هذه النتائج دور التمكين والرضا الوظيفي في تعزيز الالتزام المؤسسي والابتكار وعوائد الشركة ورضا العملاء، مما يُسهم في نهاية المطاف في تحقيق أداء متميز وخلق قيمة مستدامة. تؤكد الدراسة على ضرورة دمج التمكين والرضا الوظيفي كعنصرين أساسيين في استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع المصرفي. ينبغي أن تستكشف الأبحاث المستقبلية هذه التفاعلات بمرور الوقت وعبر مختلف القطاعات.

كما تستكشف دراسة (2025) العلاقة بين تمكين الموظفين ومشاركتهم وأدائهم لدى موظفي جيل زد في شركات القطاع الرسمي في سيمارانج. وقد استُخدم منهج كمي، من خلال استبيانات وُزِعَت على 100 موظف من جيل زد، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بتقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تكشف النتائج عن وجود ارتباط قوي بين تمكين الموظفين

وأدائهم ومشاركتهم. بالإضافة إلى ذلك، تُؤكد الدراسة على دور مشاركة الموظفين كوسيط في العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم، مُوضحةً أن اعتبار مشاركة الموظفين وسيطاً أمر ذو أهمية وتأثير. كما هدفت دراسة أحمد (2020) إلى تحديد علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب، الحوافز) بأداء العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية بصنعاء. باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من 353 موظفاً. أظهرت النتائج الرئيسية وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده مجتمعة وأداء العاملين. كما وُجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد تفويض السلطة وفرق العمل والاتصال الفعال على الأداء، بينما لم يظهر لبعدي التدريب والحوافز تأثير معنوي على أداء العاملين في هذه الجامعات.

ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالمرونة الاستراتيجية:

هدف دراسة البرواري والحمود (2025) للتحقق من أثر المرونة الاستراتيجية باعتبارها أحد أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق التعافى الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ (الاعتذار، التعويض، التمكين)، من خلال عدد من المديرين في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك. وتتلخص مشكلة البحث في معرفة إمكانية المرونة الاستراتيجية في الإسهام بتحقيق التعافى الاستراتيجي داخل المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك، لذا تم تطوير مخطط افتراضي لبيان الأثر وذلك بالاستناد على مجموعة فرضيات رئيسية وفرعية والتي اختبرت ميدانياً في (12) مؤسسة صحية خاصة، كما واستند البحث على المنهج الوصفي في إعداد الجانب النظري، وتضمنت عينة البحث (95) فرداً من المديرين في المؤسسات المبحوثة، كما وأجريت عمليات التحليل الإحصائي على البيانات الخاصة بعينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27). وأسفرت من نتائج التحليل عدة استنتاجات وأبرزها أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التعافى الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة، وأن تحسن مستويات المرونة الاستراتيجية يقود إلى تعزيز عملية التعافى الاستراتيجي لدى المؤسسات الصحية المبحوثة، كما ووضع البحث عدة توصيات ولعل أبرزها هو أن تعمل المديرين في المؤسسات الصحية المبحوثة على تعزيز نقاط القوة في المرونة الاستراتيجية وذلك من خلال دعم السياسات والبرامج التي تساعد المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والأحداث المفاجئة، وأن تعمل على معالجة الضعف في نظام التعويضات وذلك من خلال قيامها بمراجعة السياسات المتعلقة بالحوافز والمكافآت بالشكل الذي يتناسب مع الجهود المبذولة للمورد البشري خاصة في فترات الأزمات.

دراسة جميل وبدوي، (2025) هدفت إلى الكشف عن دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري: وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (370) فرداً من مختلف المستويات الإدارية في القطاع المبحوث، هدفت إلى استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية

في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المبحوث، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأن هناك تأثير للمرونة الاستراتيجية على استغلال الفرص المتاحة في السوق، واقترحت بأنه يجب على المنظمات في القطاع المبحوث تطوير قدراتها الاستراتيجية لتمكن من مواجهة تهديدات المنافسين بطريقة أكثر فاعلية.

دراسة أسعد وسعيد، (2024) هدفت إلى الكشف عن أثر تداعيات جائحة كورونا على التعافي الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في محافظة أربيل: وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (98) فرداً من المديرين في (12) مستشفى خاصة في محافظة أربيل في إقليم كردستان-العراق، هدفت إلى تسليط الضوء على جائحة كورونا وتحديد تأثيرها على التعافي الاستراتيجي وتحديد التداعيات (الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية) التي سببتها الجائحة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأنه توجد علاقة معنوية موجبة عالية المستوى بين جائحة كورونا والتعافي الاستراتيجي في كل من المستوى الكلي والجزئي، كما واقترحت على تشغيل الخطط الاستراتيجية الصحية والضرورية للتعافي وزيادة الوعي الشامل لدى الجميع، وتكليف الإناث لشغل المناصب الإدارية في المنظمات المبحوثة وذلك للاستفادة من قدراتهم في كافة المجالات الإدارية.

دراسة محمد والكبيسي، (2023) والتي جرت بعنوان (دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة): وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (52) فرداً من العاملين في شركة كورك للاتصالات، هدفت الدراسة إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأنه لدى المنظمة المبحوثة خيارات استراتيجية متنوعة تمكنها من اقتناص الفرص والتعرف على المنافسين، واقترحت بأن على المنظمة المبحوثة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من خلال امتلاكها لهيكل تنظيمي مرن وقادة متميزين قادرين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وكيفية التعامل معها.

دراسة (Jassim & Al-Kubaisi, 2023) هدفت إلى تحديد مستوى متغيرات القيادة الرقمية والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وأيضاً اختبار تأثير العلاقة بين المتغيرين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأن هناك تأثير فعال ومعنوي للقيادة الرقمية في تعزيز التعافي الاستراتيجي ويسهم ذلك في ضمان استمرارية واستدامة المنظمات، واقترحت على تحسين آليات الاعتذار والتعويض ونشر ثقافة التعلم ودعم التطوير المهني والمواطنة الرقمية بين الموظفين بحيث يسهم في تقليل الإخفاقات وتحسن من تجربة الزبائن، وبالإضافة إلى تطوير خطط استباقية لاغتنام الفرص ولتقديم خدمات جديدة.

وهدفت دراسة صيام (2021) التعرف إلى دور القيادة المهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من ذوي الوظائف الإشرافية "من رئيس شعبة حتى وكيل الوزارة بوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (1157) موظف، وقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (289) مفردة كحد أدنى لتمثيل المجتمع، حيث تم توزيع (400) استبانة استجاب منهم (328) مفردة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع البيانات، وأشارت أهم النتائج إلى أن درجة الموافقة على ممارسة القيادة المهمة بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية؛ حصلت على وزن نسبي (70.43%)، أي بدرجة كبيرة، في حين أن المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية؛ حصلت على وزن نسبي (65.73%)، أي بدرجة متوسطة، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المهمة وتحقيق المرونة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

1.6 الضجوة البحثية

أولاً: نقاط الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- **المنهجية:** تتفق الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي رصين لجمع وتحليل البيانات
- **المتغيرات:** تتفق الدراسة في تناولها لمتغير "التمكين الوظيفي" كمتغير مستقل، وهو ما ركزت عليه دراسات سابقة مثل دراسة أحمد (2020) ودراسة (Ali et al., 2025). كما تتفق في تناول "المرونة الاستراتيجية" كمتغير تابع، وهو ما تناولته دراسات مثل دراسة البرواري والحمود (2025) ودراسة جميل وبدوي (2025).
- **طبيعة العلاقة:** هناك اتفاق عام في الدراسات على وجود علاقة تأثير أو ارتباط بين ممارسات التمكين وتحسين الأداء أو تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات.

ثانياً: نقاط الاختلاف:

- **مجال التطبيق:** تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز على بلدية غزة كمؤسسة خدمية محلية، في حين ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة كالمؤسسات الصحية، الجامعات، قطاع العقارات، ومصارف وشركات اتصالات.
- **السياق البيئي:** تتميز الدراسة بكونها تُجرى في سياق فلسطيني خاص (بلدية غزة)، وهو سياق يتسم بظروف استثنائية وتحديات معقدة لم تتناولها الدراسات السابقة بنفس التركيز والبيئة الجغرافية والإدارية.

- **توليفة المتغيرات:** الدراسة تدمج بين "التمكين الوظيفي" و"المرونة الاستراتيجية" بشكل مباشر في المؤسسة البلدية، بينما ركزت دراسات أخرى على (التمكين الوظيفي والأداء) أو (المرونة الاستراتيجية والتعايف/الميزة التنافسية).

ثالثاً: الفجوة البحثية

تتضح الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة في النقاط التالية:

1. ندرة الدراسات في القطاع البلدي: هناك ندرة في البحوث التي تربط بين التمكين الوظيفي والمرونة الاستراتيجية تحديداً داخل قطاع البلديات، حيث ركزت الدراسات المرفقة على قطاعات التعليم، الصحة، البنوك، والاتصالات.
2. السياق الجغرافي والظرفي: تملأ الدراسة فجوة معرفية متعلقة بكيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية (المرونة) وتمكين الموارد البشرية في بيئة بلدية تعاني من ضغوط وأزمات مستمرة، مما يضيف بعداً تطبيقياً جديداً يختلف عن بيئات العمل المستقرة التي تناولتها الدراسات السابقة.
3. تكامل المتغيرات: تقدم الدراسة نموذجاً تكاملياً يبحث في مدى قدرة الممارسات الإدارية (التمكين) على خلق مرونة استراتيجية داخل مؤسسة عامة خدمية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات التي تعاملت مع هذه المتغيرات بشكل منفصل أو في قطاعات أخرى.

الإطار النظري

تمهيد:

تتطلب بيئة الأعمال المعاصرة، المتسمة بحدة التنافسية وتسارع المتغيرات في كافة المجالات، تبني أطر إدارية حديثة تتجاوز الحلول التقليدية؛ لذا بات لزاماً على المنظمات، لا سيما تلك التي تعاني من عثرات أدائية، تعزيز مرونتها الاستراتيجية كآلية للتكيف مع التحديات المفاجئة وضمان استدامتها، مقترنة بتمكين وظيفي يمنح الكوادر البشرية صلاحيات واسعة ومرونة في اتخاذ القرار، مما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي، ويعيد صياغة العمليات الإدارية بما يضمن التجديد المستمر والقدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.

2.1 المبحث الأول: التمكين الوظيفي

2.1.1 مفهوم التمكين الوظيفي:

اختلف الباحثون في تناول مفهوم التمكين من ناحية تعريفه، وتناول أبعاده ومقوماته، حيث لا يوجد إجماع حول مفهوم معين له، حيث تعددت وتنوعت مفاهيم التمكين الوظيفي من قبل الباحثين وسيتم استعراض أبرزها:

عرفت العريقي وأمين (2025) التمكين الوظيفي بأنه مدخل لنقل القوة المبنية على المعلومة أو سلطة اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من أهليتهم وقدرتهم على التعامل الفعال مع موارد المنظمة لتحقيق أقصى منفعة

فالتمكين الوظيفي هو نقل السلطات الكافية للعاملين كي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل المباشر للإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، حيث يقتصر دور الإدارة على توفير الموارد وتهيئة المناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً ومنحهم الثقة اللازمة وقياس أدائهم بناءً على أهداف واضحة ومعدة سلفاً. (غربي، لطاد، 2025)

ويعرفه لعجالية وخديجة (2023): أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم

التعريف الاجرائي: هو منح الموظفين الصلاحيات الكاملة للقدرة على أداء أعمالهم باستقلالية ليساهموا في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف البلدية.

2.1.2 أهداف التمكين الوظيفي:

يهدف التمكين الوظيفي، الذي يعتمد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية، إلى تحقيق عدة غايات للمنظمة. أبرزها: تطوير قدرات العاملين وتعليمهم وتدريبهم وتقييمهم بشكل مستمر، وتفويض الصلاحيات اللازمة لهم. كما يهدف لتنسيق الجهود التنظيمية وتوجيه العاملين استراتيجياً، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقوية الثقافة التنظيمية وتقليل الصراعات المحتملة (ليلي، 2022)

2.1.3 أهمية التمكين الوظيفي:

تنبثق أهمية التمكين الوظيفي من خلال النتائج التي يحققها، حيث يؤدي التمكين الوظيفي إلى زيادة الثقة المتبادلة بين القيادة في المؤسسة والموظفين، بالإضافة إلى أنه يزيد من تحفيز الموظفين في العمل من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، كما يساعد التمكين الوظيفي في زيادة مساحة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز فاعليتها وهو ما ينعكس بشكل

إيجابي على أداء المؤسسة. وتأسيساً على ما سبق، فإن التمكين الوظيفي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للبيئة المتغيرة وأكثر تقدراً لدعم الابتكار (AL-Hajri & Obeidat, 2021).

2.1.4 آليات التمكين الوظيفي:

تتبع المؤسسات عادة العديد من الإجراءات لتمكين موظفيها ومساعدتهم على تعزيز الرضا الوظيفي لهم وزيادة إنتاجيتهم نحو المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف العمل. وقد أشار الماضي والشنيقي (2021) أن أبرز آليات التمكين الوظيفي هي: تدريب الموظفين؛ وذلك لأن التدريب الذي يتلقاه الموظفون يساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وينعكس على تحسين أدائهم. أما الآلية الثانية فهي تفويض السلطات والمسؤوليات؛ وهو إعطاء الموظفين حرية أكبر في التعامل مع عملهم بشرط أن تتناسب هذه الحرية مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة وثقافتها التنظيمية مع ضمان تحمل المسؤولية تجاه السلطة الموكلة للموظفين وتحمل نتائج القرارات في العمل. وبالنسبة للآلية الثالثة فتتمثل في توفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وذلك من خلال ملاءمة طبيعة العمل لساعات الدوام الرسمي وهو ما يترك مجالاً للعاملين بممارسة حياتهم الشخصية بطريقة صحيحة. وإضافة إلى ما سبق، يعد توفير المعلومات من أبرز آليات التمكين الوظيفي، حيث أنها تولد شعوراً بالثقة بين الموظفين وبين مرؤوسيه كما أنها تساعد الموظفين على اتخاذ قراراتهم الخاصة بالعمل بطريقة صحيحة.

2.1.5 أبعاد التمكين الوظيفي:

تعددت الآراء حول تحديد أبعاد التمكين الوظيفي فهناك من صنفها إلى الأبعاد الآتية:

- امتلاك المعلومات.
- الاستقلالية وحرية التصرف.
- المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات.
- العمل بروح الفريق.
- التدريب
- تفويض السلطة.
- التطوير المهني (الماضي والشنيقي، 2021)

وحدد نفيسي وبوزيد أبعاد التمكين الوظيفي كما يلي:

- البعد الهيكلي الاجتماعي: ويعود إلى قيم ومعتقدات العاملين الديمقراطية السائدة في المنظمة وفعالية هذا البعد تسهل مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتخفيض الرقابة عليهم، والمساهمة في تغيير السياسات التنظيمية.

- البعد السلوكي: ويركز هذا البعد على الناحية السلوكية لدى العامل لتحسيسه بالقدرة والسيطرة على العمل.
- البعد الانتقادي: يرى هذا البعد أنه لا يكفي الشعور بعملية التمكين بل لابد أن تتم هذه العملية بشكل حقيقي وفعلي، ويؤكد أصحاب هذا البعد أنه بدون الرقابة الرسمية المباشرة فإن عملية تمكين العاملين لا يمكن أن تتم وذلك لأن القوة الحقيقية تظل في الهيكل التنظيمي (نفيسي وبوزيد، 2021).

2.2 المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية

2.2.1 مفهوم المرونة الاستراتيجية

يعرفها البرواري والمحمود (2025) على أنها قدرة المنظمات على الحفاظ على الاتساق الاستراتيجي مع مرور الزمن، ومساعدة المنظمة في تحديد المشكلات والمعوقات والقضاء عليها، وتمكين المنظمة من مواجهة الأزمات، وذلك من خلال قدرتها على اختيار النموذج المناسب للنمو.

وتعرف المرونة الاستراتيجية بقدرة المنظمات على إدراك وفهم التغيرات البيئية واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية للتكيف والتلاؤم للحفاظ على مواردها واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه لتضمن البقاء والنمو والميزة التنافسية. (الحديثي وآخرون، 2025)

وعلى صعيد آخر بين (Settembre-Blundo 2021) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة. ومن المنظور البيئي التنافسي وردت بأنها قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة.

كما بين صالح (2024) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:

1. السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى ارتباطها بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
 2. كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛ علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.
 3. سرعة الانتقال من عمل إلى آخر أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت.
 4. كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.
- التعريف الاجرائي:** أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يعد من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ يعكس قدرة البلدية على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتعامل مع حالات عدم اليقين، واستغلال الفرص المتاحة بسرعة وفعالية ويعرفها الباحث على أنها الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون من خلال الاجابة على مقياس المرونة الاستراتيجية.

2.2.2 أهمية المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية شرطاً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم

التأكد، كما أشار بني خلف (2022) أنها تعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائناتها.

كما تسهم المرونة الاستراتيجية في وصول المنظمة لأسواق جديدة، ورفع مستوى القيمة الحقيقية لمنتجاتها وبرامجها وتمنحها سرعة الاستجابة لأي تغير في طلبات المستفيدين، والمرونة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة في بقاء ونمو المنظمة. وتجعلها قادرة على التماشي مع ظروف العولة، ومواجهة حالات عدم التأكد، وحالات الطوارئ (الرقب، 2023).

كما أنها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائناتها إلى منتجات مؤسسات منافسة، وتساعد في خلق وتوزيع قيمة حقيقة للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال وفعالية خططها واستراتيجياتها (الشريف، 2015). وبنفس السياق فالمرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها؛ ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات والخدمات (النعيمي، 2022) فضلاً أن المرونة الاستراتيجية تمثل الجانب النوعي من الابداع، ومن خصائصها التنوع في الأفكار، وبعد ذلك اسهاماً في إنجاز الأهداف والمهام دون التقيد بفكرة محددة أو التصلب برأي محدد كما أن المنظمة الذي تتميز بالمرونة المرتفعة يكون لديها القدرة على سرعة الاستجابة تجاه موقف ما أو حاجة من حاجات السوق والمنافسة مما يساهم في الوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه العمل اليومي.

ويرى الباحث أن أهمية المرونة الاستراتيجية تكمن في أنها تمثل عنصراً محورياً لنجاح المؤسسات، بما في ذلك البلديات، حيث تُمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، والاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات المستفيدين.

2.2.3 أبعاد المرونة الاستراتيجية:

لم تكن عملية قياس المرونة الاستراتيجية مهمة سهلة في نطاق الأدبيات ذات الصلة؛ فقد كانت عملية تحديدها وتحليلها معقدة ومرهقة، إذ لا توجد مقاييس مطلقة لهذه المرونة، وحتى داخل المنظمة الواحدة، قد تظهر أنواع مختلفة من المرونة وعدم المرونة بشكل متزامن. وتشير الدراسات إلى أن أبعاد المرونة الاستراتيجية متعددة ومتنوعة بحسب وجهات نظر الباحثين.

من وجهة نظر الشمري (2022)، تتضمن أبعاد المرونة الاستراتيجية عدة عناصر رئيسية، أولها المرونة التنافسية، والتي تعكس قدرة المنظمة على أداء نشاطاتها بكفاءة وفعالية تجعلها متميزة في خلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها، مما يضمن استمرارها لفترات طويلة إذا استندت إلى عمليات معرفية وإدارية منهجية. أما البعد الثاني فهو رأس المال البشري، الذي يعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه كل ما يزيد من إنتاجية الموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، سواء عن طريق التعليم أو الخبرة. ويشمل البعد الثالث المرونة التسويقية، التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة أو المتوقعة، وتطويع الأنشطة التسويقية بشكل مستمر، سواء تفاعلي أو استباقي، لمواجهة التحديات أو استغلال الفرص التسويقية. وأخيراً، هناك المرونة الإنتاجية، والتي تعني القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في ظروف العمل، مثل الانتقال من منتج إلى آخر أو تعديل مستويات الإنتاج، ويُقاس هذا البعد بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية.

في حين يرى Kafetzopoulos (2023) أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تشمل بعداً زمنياً، يقيس المدة التي تستغرقها المنظمة للتكيف مع بيئتها والاستجابة للتغيرات، مقسماً إلى المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية، ويضيف الباحث بعد المدى، الذي يوضح عدد الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. كما يشمل بعد النية، الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة تتصرف استباقياً أم رد فعل، حيث تم الاعتراف بالسلوك الاستباقي للمرونة الاستراتيجية منذ وقت مبكر. وأخيراً، يشمل بعد التركيز، الذي يوضح ما إذا كانت المرونة ناشئة داخلياً داخل المنظمة أم مكتسبة من خلال العلاقات الخارجية مع الشركاء التجاريين.

من جهة أخرى، حدد Awais (2023) ثلاثة أبعاد رئيسية للمرونة الاستراتيجية، أولها مرونة الموارد، التي تشير إلى الموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن توظيفها بطرق جديدة لخلق قيمة إضافية. أما البعد الثاني فهو مرونة التنسيق، ويعكس قدرة المنظمة على تخصيص الموارد وتنسيقها بسهولة، بما يتيح توسيع أو تعديل أو إعادة توزيع الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الفرص المحددة والدفاع عن المزايا التنافسية القائمة. وأخيراً، يشمل البعد الثالث تنوع الأنشطة الإدارية، والذي يعني قدرة المنظمة على إظهار مستويات عالية من المرونة الإدارية، والالتزام بقيادة التغيرات، والاستجابة لأي ظرف طارئ أو متغير بشكل فعال.

ويرى الباحث أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تمثل إطاراً متكاملًا لدعم اتخاذ القرار الإداري الفاعل داخل البلديات، إذ أن كل بعد منها سواء المرونة في الموارد، التنسيق، الهيكل التنظيمي، أو القدرات البشرية يساهم في تمكين البلديات من التكيف مع التغيرات البيئية، مواجهة التحديات، واستغلال الفرص بفعالية وكفاءة.

الدراسة الميدانية

1.4 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة والتي تتعلق بالتمكين الوظيفي والمرونة الاستراتيجية، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

2.4 مصادر جمع البيانات

1- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية ببلدية غزة (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة)، حيث تكون مجتمع الدراسة من (195) موظفاً وموظفة (دائرة شؤون الموظفين ببلدية غزة، 2026)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة واسترداد (141) استبانة بنسبة بلغت (72.03%).

5.4 صدق أداة الدراسة

• الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1- نتائج الاتساق الداخلي لمحور التمكين الوظيفي

جدول (1): نتائج الاتساق الداخلي - التفويض

م	الفقرة	معامل بيرسون للاتساق
1.	أمتلك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اليومية دون الرجوع للإدارة في كل صغيرة وكبيرة.	**0.759
2.	تمنحني الإدارة مساحة كافية لاختيار الطرق والأساليب التي أراها مناسبة لإنجاز مهامني الفنية.	**0.771
3.	تفويضي الإدارة بتنفيذ المهام الصعبة والمهمة بصورة مستقلة	**0.769
4.	تتيح لي البلدية الفرصة للمبادرة في معالجة المشكلات الطارئة دون انتظار تعليمات مسبقة.	**0.781
5.	توفر الإدارة تفويضاً واضحاً للمسؤوليات يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية المسندة إلي.	**0.748

** دالة إحصائياً عند 0.01

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

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي- المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرة	معامل بيرسون للاتساق
6.	تُشعرنني الإدارة بأن رأيي مهم عند مناقشة الخطط المستقبلية لتطوير شبكات التوزيع.	**0.815
7.	أشارك فعلياً في جلسات العصف الذهني لحل المشكلات المتكررة في بيئة العمل.	**0.769
8.	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين عند تحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل قسم.	**0.826
9.	تتوفر لدينا قنوات اتصال رسمية تسمح للموظفين بتقديم مقترحاتهم لتحسين الأداء.	**0.851
10.	يؤخذ بعين الاعتبار مقترحاتي عند اتخاذ قرارات تتعلق بشراء أو تحديث المعدات الفنية.	**0.840

** دالة إحصائياً عند 0.01

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

جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي - التدريب

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
11.	توفر البلدية برامج تدريبية دورية تواكب التطورات التقنية في مجال عملي.	**0.789
12.	توفر البلدية برامج تدريبية متخصصة تسهم في تنمية مهاراتي وقدراتي اللازمة لإداء عملي بكفاءة	**0.769
13.	أحصل على تغذية راجعة مستمرة من رؤسائي تساعدني في تطوير أدائي المهني.	**0.758
14.	تشجع البلدية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات.	**0.757
15.	توفر البلدية فرصاً للتعلم من الخبرات الميدانية للموظفين الآخرين.	**0.764

** دالة إحصائياً عند 0.01

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

2- الاتساق الداخلي لمحور المرونة الاستراتيجية:

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي - محور المرونة الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
16.	بوجد لدى البلدية مرونة كافية نحو تعديل خياراتها الاستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.	**0.773
17.	يتميز الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة تجاه التطورات البيئية، بما يسمح بانسيابية المعلومات ورفع سرعة الأداء الميداني والإداري.	**0.784
18.	يوجد لدى الكوادر البشرية في البلدية القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة والضغط الناتجة عن أزمات التيار الكهربائي.	**0.766

م	الفقرة	معامل بيرسون للاترتباط
19.	يتوافر لدى البلدية مرونة مناسبة في إدارة مواردها (الفنية، الهندسية، والإدارية)، من حيث التوزيع والتدخل السريع في الوقت المناسب.	**0.752
20.	تستطيع البلدية الموازنة بين كواردها البشرية المتاحة وقراراتها المتخذة حال تعرضها للتحديات والتغيرات.	**0.790
21.	تمتلك البلدية القدرة على الموازنة بين مواردها المادية واللوجستية وقراراتها المتخذة عند حدوث أعطال مفاجئة أو تغيرات بيئية.	**0.773
22.	تعديل البلدية من آليات تقديم خدماتها وتوزيع الأحمال بما يتلاءم مع احتياجات المواطنين والظروف المعيشية في القطاع.	**0.759
23.	تستطيع البلدية تطوير خدماتها بما يتناسب مع متطلبات وطبيعة المرحلة التي تمر بها غزة.	**0.783
24.	تستجيب البلدية لكافة التطورات التقنية والظروف الاستثنائية التي تطرأ على بيئة العمل.	**0.770
25.	تستطيع البلدية تعديل أنظمة العمل (جداول الفصل والوصل) بما يتناسب مع حالات الطوارئ والأزمات الخانقة.	**0.774
26.	تضع البلدية خططاً وأهدافاً بديلة (مثل خطط الطوارئ) للتكيف مع أي ظروف استثنائية قد تحدث في المستقبل.	**0.806
27.	تمتلك البلدية مرونة مالية كافية (ضمن المتاح) للتعامل مع أي تغيرات طارئة تتطلب صيانة عاجلة.	**0.821
28.	تتسم العمليات الفنية في البلدية بالديناميكية المستمرة بما يتناسب مع حالة الشبكة العامة وظروف نقص الوقود	**0.830
29.	تتميز العمليات الإدارية في البلدية بالديناميكية المستمرة لتواكب معايير جودة العمل المهني.	**0.845

❖ دالة إحصائية عند 0.01

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

• الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور التمكين الوظيفي.

جدول (5): نتائج الصدق البنائي لمحور التمكين الوظيفي

الأبعاد	معامل بيرسون للاترباط
التفويض	**0.786
المشاركة في اتخاذ القرار	**0.792
التدريب	**0.779

** دالة إحصائية عند 0.01

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد محور التمكين الوظيفي دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك تعد أبعاد محور التمكين الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

6.4 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لمحور التمكين الوظيفي بجميع أبعاده بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور المرونة الاستراتيجية.

وقد تحققت الدراسة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول (6): قياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التفويض	5	0.846
المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.841
التدريب	5	0.872
التمكين الوظيفي	15	0.826
المرونة الاستراتيجية	14	0.850

يتضح من النتائج المبينة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور التمكين الوظيفي (0.826)، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور المرونة الاستراتيجية (0.850)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائية.

ولتحديد المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (7): المقياس المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة.

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف مجتمع الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار (K-S Test) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
- 7- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لفئتين.
- 8- اختبار (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ثلاث فئات فأكثر.

1.5 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

فيما يلي التوزيعات التكرارية لتلك المتغيرات تم عرضها على الترتيب التالي: الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

جدول (8) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	94	66.67
أنثى	47	33.33
المجموع	141	100.00
المسمى الوظيفي		
مدير عام	3	2.13
مدير دائرة	25	17.73
رئيس قسم	51	36.17
رئيس شعبة	62	43.97
المجموع	141	100.00
المؤهل العلمي		
دبلوم	7	4.96
بكالوريوس	101	71.63
ماجستير	31	21.99
دكتوراه	2	1.42
المجموع	141	100.00
سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	16	11.35
5 إلى أقل من 10 سنوات	21	14.89
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	31	21.99
من 15 سنة فأكثر	73	51.77
المجموع	141	100.00

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى التمكين الوظيفي ببلدية غزة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي والمتمثلة في أبعاد التمكين الوظيفي (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب).

جدول (9): تحليل أبعاد التمكين الوظيفي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30.	التفويض	3.60	72.05	0.524	كبيرة	3
31.	المشاركة في اتخاذ القرار	3.63	72.70	0.508	كبيرة	1
32.	التدريب	3.62	72.33	0.524	كبيرة	2
محور التمكين الوظيفي		3.62	72.36	0.575	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (9) يتضح للباحث أن محور التمكين الوظيفي حصل على متوسط حسابي (3.62) بوزن نسبي بلغ (72.36%)، وهذا يعني أن التمكين الوظيفي حقق درجة (كبيرة) في بلدية غزة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس توجهاً إيجابياً لدى إدارة بلدية غزة نحو تطبيق ممارسات التمكين الوظيفي كاستراتيجية إدارية فعالة. ويُعزى هذا الاهتمام إلى إدراك الإدارة العليا بأن منح الموظفين مساحة أكبر من التفويض، وإشراكهم في صنع القرار، والاستثمار في تدريبهم، يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءتهم المهنية، وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه مهامهم الوظيفية، خاصة في ظل الأزمات والظروف الاستثنائية التي تتطلب استجابة سريعة ومرنة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة، مثل: دراسة دراسة (Erastus & Afful, 2019) ودراسة (Jassim & Al-Kubaisi, 2023): والتي أظهرت تحقيق درجة كبيرة من التمكين الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الأول التفويض:

جدول (10) تحليل فقرات البعد الأول التفويض

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
33.	أمتلك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اليومية دون الرجوع للإدارة في كل صغيرة وكبيرة.	3.64	72.80	0.553	كبيرة	2
34.	تمنحني الإدارة مساحة كافية لاختيار الطرق والأساليب التي أراها مناسبة لإنجاز مهامني الفنية.	3.57	71.46	0.522	كبيرة	4
35.	تفوضني الإدارة بتنفيذ المهام الصعبة والمهمة بصورة مستقلة	3.60	72.00	0.422	كبيرة	3
36.	تتيح لي البلدية الفرصة للمبادرة في معالجة المشكلات الطارئة دون انتظار تعليمات مسبقة.	3.51	70.20	0.470	كبيرة	5
37.	توفر الإدارة تفويضاً واضحاً للمسؤوليات يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية المسندة إلي.	3.69	73.80	0.457	كبيرة	1
البعد الأول التفويض		3.60	72.05	0.524	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (10) يتضح للباحث أن بُعد التفويض حصل على متوسط حسابي (3.60) بوزن نسبي بلغ (72.05%)، وهذا يعني أن بُعد التفويض حقق درجة (كبيرة) في بلدية غزة.

يرى الباحث بأن إدراك إدارة بلدية غزة لأهمية إشراك الموظفين في العمليات الإدارية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، كما يشير هذا التقييم المرتفع إلى نجاح البرامج التدريبية المعتمدة في البلدية في صقل مهارات الموظفين وتزويدهم بالخبرات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى توجه الإدارة نحو منح الصلاحيات اللازمة (التفويض) التي تمكن الموظفين من اتخاذ قرارات ميدانية تساهم في حل المشكلات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود مستويات مرتفعة أو إيجابية لممارسات التمكين الوظيفي في بيئات العمل المختلفة، حيث تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسات التالية: اتفقت مع دراسة (Erastus & Afful, 2019): التي أشارت

نتائجها إلى أن الموظفين يميلون إلى الشعور بمستوى عالٍ من التمكين الوظيفي، وهو ما يتطابق مع النتيجة التي خلصت إليها دراستك الحالية في بلدية غزة بحصول التمكين الوظيفي على درجة موافقة "كبيرة" واتفقت مع دراسة أحمد (2020): التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة بين أبعاد التمكين الوظيفي (كالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار) وبين أداء العاملين، مما يعزز التوجه الإداري بأن ممارسة التمكين بأساليب متعددة يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة داخل المؤسسات، كما هو الحال في بلدية غزة التي أظهرت مستويات كبيرة في هذه الأبعاد. تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول (11): تحليل فقرات البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
38.	تُشعرني الإدارة بأن رأيي مهم عند مناقشة الخطط المستقبلية لتطوير شبكات التوزيع.	3.65	73.00	0.443	كبيرة	3
39.	أشارك فعلياً في جلسات العصف الذهني لحل المشكلات المتكررة في بيئة العمل.	3.51	70.29	0.516	كبيرة	5
40.	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين عند تحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل قسم.	3.77	75.40	0.528	كبيرة	1
41.	تتوفر لدينا قنوات اتصال رسمية تسمح للموظفين بتقديم مقترحاتهم لتحسين الأداء.	3.58	71.60	0.520	كبيرة	4
42.	يؤخذ بعين الاعتبار مقترحاتي عند اتخاذ قرارات تتعلق بشراء أو تحديث المعدات الفنية.	3.66	73.20	0.579	كبيرة	2
البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار		3.63	72.70	0.508	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (11) يتضح للباحث أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار حصل على متوسط حسابي (3.63) بوزن نسبي بلغ (72.70٪)، وهذا يعني أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار حقق درجة (كبيرة) في بلدية غزة.

يرى الباحث حرص إدارة بلدية غزة على منح الموظفين صلاحيات كافية تتناسب مع طبيعة مهامهم الوظيفية، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات اليومية بفاعلية ودون حاجة للرجوع المستمر للإدارة. كما يعكس هذا التقييم ثقة الإدارة في قدرات الموظفين على إنجاز المهام الصعبة والمهمة بصورة مستقلة، وتقديم المساحة اللازمة لهم لاختيار أساليب العمل المناسبة، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على المبادرة في معالجة المشكلات الطارئة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Erastus & Afful, 2019) بأن الموظفين الذين يمنحون مستويات عالية من التمكين (خاصة من خلال تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية) يميلون إلى أن يكونوا أكثر فعالية في أداء مهامهم الوظيفية، وهو ما يتطابق مع ما أظهره الجدول من موافقة الموظفين بدرجة "كبيرة" على امتلاكهم للصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اليومية.

تحليل وتفسير نتائج فقرات البعد الثالث التدريب:

جدول (12) تحليل فقرات البعد الثالث التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
43.	توفر البلدية برامج تدريبية دورية تواكب التطورات التقنية في مجال عملي.	3.63	72.60	0.459	كبيرة	2
44.	توفر البلدية برامج تدريبية متخصصة تساهم في تنمية مهاراتي وقدراتي اللازمة لإداء عملي بكفاءة	3.55	71.00	0.560	كبيرة	3
45.	أحصل على تغذية راجعة مستمرة من رؤسائي تساعدني في تطوير أدائي المهني.	3.83	76.70	0.511	كبيرة	1
46.	تشجع البلدية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات.	3.52	70.49	0.539	كبيرة	5
47.	توفر البلدية فرصاً للتعلم من الخبرات الميدانية للموظفين الآخرين.	3.54	70.87	0.550	كبيرة	4
البعد الثالث التدريب		3.62	72.33	0.524	كبيرة	

من خلال الجدول السابق رقم (12) يتضح للباحث أن بُعد التدريب حصل على متوسط حسابي (3.62) بوزن نسبي بلغ (72.33%)، وهذا يعني أن بُعد التدريب حقق درجة (0.524) في بلدية غزة.

يستنتج الباحث حرص إدارة بلدية غزة على تبني نهج تشاركي في العمل، حيث تشرك الموظفين بفاعلية في تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل قسم، وتهتم بأرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ قرارات جوهرية، مثل تلك المتعلقة بتطوير شبكات التوزيع أو تحديث المعدات الفنية، كما يعكس هذا التقييم توفر قنوات اتصال رسمية تتيح للموظفين تقديم مقترحاتهم لتحسين الأداء، وتفعيل أدوات إدارية مثل جلسات العصف الذهني لحل المشكلات المتكررة في بيئة العمل، مما يعزز شعور الموظف بأن رأيه ذو قيمة ومحل تقدير من قبل الإدارة.

تتفق النتيجة مع دراسة (Erastus & Afful, 2019) التي استنتجت أن الموظفين الذين يشعرون بمستوى عالٍ من التمكين (بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم) يميلون إلى أن يكونوا أكثر فعالية وتحملًا للمسؤولية، وهو ما يتقاطع مع نتيجة دراستك التي أظهرت أن الموظفين يشعرون بأهمية آرائهم في تطوير العمل داخل البلدية.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما واقع المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول واقع المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة

جدول (13): تحليل فقرات المرونة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
48.	يوجد لدى البلدية مرونة كافية نحو تعديل خياراتها الاستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.	3.33	66.60	0.527	متوسطة	10
49.	يتميز الهيكل التنظيمي للبلدية بالمرونة تجاه التطورات البيئية، بما يسمح بانسيابية المعلومات ورفع سرعة الأداء الميداني والإداري.	3.56	71.20	0.591	كبيرة	3
50.	يوجد لدى الكوادر البشرية في البلدية القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة والضغط الناتجة عن أزمات التيار الكهربائي.	3.20	64.00	0.587	متوسطة	12

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
51.	يتوافر لدى البلدية مرونة مناسبة في إدارة مواردها (الفنية، الهندسية، والإدارية)، من حيث التوزيع والتدخل السريع في الوقت المناسب.	3.00	60.00	0.646	متوسطة	14
52.	تستطيع البلدية المواءمة بين كوادرها البشرية المتاحة وقراراتها المتخذة حال تعرضها للتحديات والتغيرات.	3.57	71.40	0.537	كبيرة	2
53.	تمتلك البلدية القدرة على المواءمة بين مواردها المادية واللوجستية وقراراتها المتخذة عند حدوث أعطال مفاجئة أو تغيرات بيئية.	3.52	70.40	0.520	كبيرة	5
54.	تعديل البلدية من آليات تقديم خدماتها وتوزيع الأحمال بما يتلاءم مع احتياجات المواطنين والظروف المعيشية في القطاع.	3.31	66.20	0.576	متوسطة	11
55.	تستطيع البلدية تطوير خدماتها بما يتناسب مع متطلبات وطبيعة المرحلة التي تمر بها غزة.	3.35	67.00	0.555	متوسطة	9
56.	تستجيب البلدية لكافة التطورات التقنية والظروف الاستثنائية التي تطرأ على بيئة العمل.	3.37	67.40	0.569	متوسطة	7
57.	تستطيع البلدية تعديل أنظمة العمل (جداول الفصل والوصل) بما يتناسب مع حالات الطوارئ والأزمات الخانقة.	3.38	67.60	0.691	متوسطة	8
58.	تضع البلدية خططاً وأهدافاً بديلة (مثل خطط الطوارئ) للتكيف مع أي ظروف استثنائية قد تحدث في المستقبل.	3.60	72.04	0.632	كبيرة	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
59.	تمتلك البلدية مرونة مالية كافية (ضمن المتاح) للتعامل مع أي تغيرات طارئة تتطلب صيانة عاجلة.	3.53	70.60	0.583	كبيرة	4
60.	تتسم العمليات الفنية في البلدية بالديناميكية المستمرة بما يتناسب مع حالة الشبكة العامة وظروف نقص الوقود	3.01	60.20	0.515	متوسطة	13
61.	تتميز العمليات الإدارية في البلدية بالديناميكية المستمرة لتواكب معايير جودة العمل المهني.	3.50	70.00	0.510	كبيرة	6
محور المرونة الاستراتيجية		3.37	67.47	0.534	متوسطة	

من خلال الجدول السابق رقم (13) يتضح للباحث بأن محور المرونة الاستراتيجية حصل على متوسط حسابي (3.37) ويزن نسبي بلغ (67.47%)، مما يعني أن بلدية غزة تمارس المرونة الاستراتيجية بدرجة (متوسطة).

يرى الباحث أن بلدية غزة تمتلك أساساً جيداً للتخطيط المرن والتعامل مع الأزمات، لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والتحسين في إدارة الموارد والعمليات التشغيلية للتغلب على المعوقات التي تفرضها الأزمات الخانقة، من خلال إدراك إدارة بلدية غزة لأهمية الاستثمار في رأس مالها البشري والتطوير المهني المستمر لكوادرها. ويتجلى ذلك بوضوح من خلال نهج التوجيه الإداري الفعال، حيث يحرص الرؤساء على تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لمساعدتهم على تقويم وتحسين أدائهم المهني، وهو العامل الذي احتل المرتبة الأولى في هذا البعد، كما يعكس هذا التقييم المرتفع التزام البلدية بمواكبة التطورات التقنية وتلبية الاحتياجات الفعلية للعمل عبر توفير برامج تدريبية دورية ومتخصصة، فضلاً عن تشجيع بيئة العمل التي تتيح تبادل الخبرات الميدانية بين الموظفين واكتساب مهارات جديدة، مما يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم واتخاذ القرارات بفاعلية.

اتفقت النتيجة مع دراسة (Jassim & Al-Kubaisi, 2023): مع ما توصلت إليه هذه الدراسة التي أكدت على أن نشر "ثقافة التعلم" ودعم التطوير المهني بين الموظفين يساهم في تقليل الإخفاقات وضمان استدامة المنظمات، وهو ما يتقاطع مع اهتمام بلدية غزة بالتدريب كأداة تطويرية.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد أثر للتمكين الوظيفي (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب) في تعزيز المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة؟

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، قام الباحث باستخدام (الانحدار الخطي المتعدد) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.708	0.851	0.000
التفويض	0.105	2.507	0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	0.218	4.339	0.000
التدريب	0.167	2.808	0.000
معامل التحديد المعدّل = 0.680	معامل الارتباط = 0.751		
قيمة الاختبار F = 186.547	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من خلال الجدول السابق (14) يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها

على النحو التالي:

—بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (186.547)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج.

—بلغ معامل التحديد المعدل الوظيفي (0.680)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، أي أن زيادة التمكين الوظيفي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة بقيمة (0.680). وهذا يدل على وجود أثر للتمكين الوظيفي في تعزيز المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة.

يرى الباحث بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الوظيفي والمرونة الاستراتيجية في بلدية غزة؛ حيث إن منح الموظفين صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار، وإشراكهم بفاعلية في العمليات الإدارية، وتطوير مهاراتهم عبر التدريب المستمر، هي عوامل جوهرية تساهم في رفع قدرة البلدية على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الأزمات. وتؤكد النتائج أن استثمار الإدارة في تمكين كادرها البشري ينعكس بشكل مباشر على تعزيز المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، مما يحول الموظفين من مجرد منفذين للتعليمات إلى شركاء فاعلين في صناعة القرارات الاستراتيجية وضمان استمرارية أداء المرفق العام في ظل الظروف الصعبة.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التمكين الوظيفي ببلدية غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال الرابع، قام الباحث باستخدام اختبار T-Test للجنس، واختبار One Way ANOVA والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

جدول (15) تحليل الفروق حول التمكين الوظيفي

المتغيرات الشخصية والوظيفية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	Sig.	النتيجة
الجنس	T-Test	0.730	0.427	غير دالة
المسمى الوظيفي	One Way Anova	1.031	0.350	غير دالة
سنوات الخدمة	One Way Anova	0.922	0.267	غير دالة
المؤهل العلمي	One Way Anova	0.897	0.296	غير دالة

من خلال الجدول السابق رقم (15) يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة على أنها

يفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنها: تعكس وحدة الثقافة التنظيمية في بلدية غزة تجاه ممارسات التمكين، حيث يتم تطبيق سياسات التمكين (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب) على جميع الموظفين دون تمييز بناءً على الجنس أو المسمى الوظيفي أو سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي، وتشير إلى أن الإدارة تتبنى معايير موحدة وعادلة في التعامل مع كوادرها البشرية، مما يجعل نظرة الموظفين لمستوى التمكين الوظيفي متقاربة ومتجانسة بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول المرونة الاستراتيجية ببلدية غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال الخامس، قام الباحث باستخدام اختبار T-Test للجنس، واختبار One Way ANOVA والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

جدول (16) تحليل الفروق حول المرونة الاستراتيجية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	.Sig	النتيجة
الجنس	T-Test	0.279	0.854	غير دالة
المسمى الوظيفي	One Way Anova	1.168	0.147	غير دالة
سنوات الخدمة	One Way Anova	0.762	0.686	غير دالة
المؤهل العلمي	One Way Anova	1.009	0.515	غير دالة

من خلال الجدول السابق رقم (16) يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة من النتائج والتعقيب عليها والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول المرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ويُفسر الباحث هذه النتائج كما يلي: تعكس وحدة الرؤية والتوجه لدى جميع الموظفين في بلدية غزة تجاه ممارسات المرونة الاستراتيجية، حيث لا توجد تباينات جوهرية في إدراكهم لهذه الممارسات بناءً على خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وتشير إلى أن سياسات المرونة الاستراتيجية، كالتخطيط للطوارئ والمواءمة بين الموارد، تُمارس وتُطبق بشكل مؤسسي وشامل يغطي كافة المستويات الوظيفية دون تأثر بالمتغيرات الفردية مثل الجنس، أو سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن محور التمكين الوظيفي حصل على متوسط حسابي (3.62) بوزن نسبي بلغ (72.36٪)، وهذا يعني أن التمكين الوظيفي حقق درجة (كبيرة) في بلدية غزة.
2. أن بُعد التفويض حصل على متوسط حسابي (3.60) بوزن نسبي بلغ (72.05٪)، وهذا يعني أن بُعد التفويض حقق درجة (كبيرة) في بلدية غزة.
3. أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار حصل على متوسط حسابي (3.63) بوزن نسبي بلغ (72.70٪)، وهذا يعني أن بُعد المشاركة في اتخاذ القرار حقق درجة (كبيرة) في بلدية غزة.
4. أن بُعد التدريب حصل على متوسط حسابي (3.62) بوزن نسبي بلغ (72.33٪)، وهذا يعني أن بُعد التدريب حقق درجة (0.524) في بلدية غزة.
5. محور المرونة الاستراتيجية حصل على متوسط حسابي (3.37) وبوزن نسبي بلغ (67.47٪)، مما يعني أن بلدية غزة تمارس المرونة الاستراتيجية بدرجة (متوسطة).
6. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الوظيفي والمرونة الاستراتيجية في بلدية غزة.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول المرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

توصيات الدراسة

- العمل على وضع خطط مرنة لإدارة الموارد الفنية والهندسية بما يضمن التدخل السريع في أوقات الأزمات، والتغلب على معوقات نقص الوقود والموارد الأساسية.
- استحداث آليات أكثر مرونة لتعديل الخدمات المقدمة لتتناسب مع التغيرات في الظروف المعيشية واحتياجات المواطنين الطارئة في قطاع غزة.
- تكثيف الجهود لمواكبة التطورات التقنية وتطوير العمليات الفنية لتتسم بالديناميكية العالية التي تتلاءم مع حالة الشبكة العامة.
- الاستمرار في تقديم برامج تدريبية متخصصة ومواكبة للتطورات التقنية، مع التركيز على مهارات اتخاذ القرار في المواقف الصعبة، لضمان استمرارية كفاءة الموظفين.
- تعزيز سياسة التفويض الإداري عبر منح الموظفين مزيداً من المساحة للمبادرة في حل المشكلات الطارئة دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة، بما يضمن سرعة إنجاز المهام.

- توسيع نطاق جلسات العصف الذهني لتشمل عدداً أكبر من الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية، لضمان استفادة الإدارة من الخبرات الميدانية المتنوعة.
- استغلال الارتباط القوي بين التمكين الوظيفي والمرونة الاستراتيجية كمدخل إداري؛ فكلما زادت جهود تمكين الموظفين، زادت قدرة البلدية على التكيف مع الأزمات.

الدراسات المستقبلية

- دراسة أثر التمكين الوظيفي في تعزيز الابتكار الإداري في البلديات.
- دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.
- واقع المرونة الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي للخدمات البلدية.
- دراسة مقارنة بين بلديات قطاع غزة في تطبيق ممارسات التمكين الوظيفي.
- أثر التمكين الوظيفي على جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

المراجع

اولا : المراجع العربية

- البرواري، ليلى سالم أمين، والمحمود، سعد فاضل عباس. (2025). المرونة الاستراتيجية مدخل في تحقيق التعايف الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 21(4)، 420-452.
- البرواري، ليلى سالم أمين، والمحمود، سعد فاضل عباس. (2025). المرونة الاستراتيجية مدخل في تحقيق التعايف الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 21(4)، 420-452. <https://doi.org/10.36325/gjhjec.v21i4.19875>
- الحديثي، إبراهيم خليل، وعبود، سهاد فيصل، والسعد، يحيى مجيد. (2025). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في الكليات والجامعات الأهلية. 346-362. Journal of Business Economics for Applied Research، 7(Conference). <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.1.22>
- خلف، فادي. (2022). مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الادارة الذاتية لها من وجهة نظر مدرءا المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(23)، 3-40.
- الرقب، توفيق. (2023). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر القدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 109(27)، 479-536.
- سالم عبايدة ع. "المرونة الوظيفية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مديريات وزارة الداخلية في جنوب الضفة الغربية"، AURJ، م 10، عدد 1، ص 1-30، 2025.
- الشريف، روان. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين.
- الشمري، أحمد. (2022). الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة. مجلة الريادة للمال والاعمال، 3(4)، 51-73.
- صادق، ماجد حميد صيهود، وكنعان، عباس محسن عريف، وسعودي، عمر عبد الله. (2025). أثر تمكين العاملين وتبادل المعلومات على الرضا الوظيفي في المنظمات العراقية. مجلة جامعة الكوت للعلوم الإدارية، 2025(عدد 2025).

- صالح، الهمداني. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 11(1)، 33-59.
- صيام، عبد القادر نعيم. (2021). دور القيادة الملهمه في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- عربي، بدر الدين، ولطاد، لنده. (2025). تأثير عوامل التمكين الوظيفي على تفعيل الإبداع الإداري في المنظمة. *مدارات سياسية*، 9(2)، 340-364.
- العريقي، نصيرة عبد الجليل حميد، وأمين، عبد الجبار الطيب. (2025). واقع تطبيق التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(7)، 104-141.
- لعجالية، يوسف، وشرف الدين، خديجة. (2023). التمكين الوظيفي للممرضين كمدخل لتحسين جودة حياة العمل: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعنابة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 34(1)، 417-426.
- ليلي، بوشول. (2022) *التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بالوادي أطروحة دكتوراه غير منشورة*. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسسي - البليدة 2، الجزائر
- الماضي، أ.، والشنيقي، ن. (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي. *المجلة العربية للإدارة*، 41(4).
- منصور، غالية محمد. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. *مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 10(1)، 473-453. <https://doi.org/10.58916/jhas.v10i1.705>
- النعيمي، فلاح. (2022). المرونة التنظيمية - دراسة ميدانية - مجلة الإدارة والاقتصاد، 38(106)، 295-316.
- نفيسي، أ.، وبوزيد، س. (2021). أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي في قطاع الخدمات. *المجلة العربية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 9(3).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Ariqi, N. A. H., & Amin, A. A. (2025). Waqi' tatbiq al-tamkin al-wazifi wa-'alaqatuhu bi-jawdat al-hayat al-wazifiyya fi al-jami'at al-Yamaniyya al-ahliyya. *Majallat Jami'at San'a' lil-'Ulum al-Insaniyya*, 4(7), 104–141.
- Al-Barwari, L. S. A., & Al-Mahmoud, S. F. A. (2025). Al-muruna al-istratijiyya madkhal fi tahqiq al-ta'afi al-istratiji: dirasa istitla'iyya li-ara' 'ayyin min al-mudirin fi 'adad min al-mu'assasat al-sihhiyya al-khassa fi muhafazat Dahuk. *Majallat Al-Ghari lil-'Ulum al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 21(4), 420–452. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v21i4.19875>
- Al-Hadithi, I. K., Abboud, S. F., & Al-Saad, Y. M. (2025). Al-muruna al-istratijiyya wa-atharuhu fi idarat al-azamat: dirasa tahliliyya li-ara' 'ayyin min muttakhidhi al-qararat fi al-kulliyat wal-jami'at al-ahliyya. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 7(Conference), 346–362. <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.1.22>
- AL-Hajri, K. M., & Obeidat, A. M. (2021). The impact of psychological empowerment in achieving job satisfaction at the Police College, Qatar. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 1–19.
- Ali, A., Soofi, A. H., & Jadul. (2025). The impact of employee empowerment and job satisfaction on organizational performance. <https://doi.org/10.59075/52018j78>
- Al-Madi, A., & Al-Shiniqi, N. (2021). Al-tamkin al-wazifi wa-atharuhu 'ala al-irtibat al-wazifi. *Al-Majalla al-'Arabiyya lil-Idara*, 41(4).
- Al-Nu'aymi, F. (2022). Al-muruna al-tanzimiyya - dirasa maydaniyya. *Majallat al-Idara wal-Iqtisad*, 38(106), 295–316.
- Al-Raqab, T. (2023). Al-dawr al-wasit lil-muruna al-istratijiyya fi ta'ziz athar al-qudurat al-qiyyadiyya 'ala al-tawajjuh al-istratiji: dirasa tahliliyya li-ara' al-qada al-akadimiyyin fi al-jami'at al-Urdunniyya. *Al-Majalla al-Tarbawiyya li-Kulliyat al-Tarbeya bi-Suhaj*, 109(27), 479–536.
- Al-Shammari, A. (2022). Al-dawr al-wasit lil-ta'allum al-tanzimi fi ta'ziz al-'alaqa bayn al-muruna al-istratijiyya wa-tahqiq al-ada' al-'ali: dirasa istitla'iyya tahliliyya li-ara' 'ayyin min muwazzafi da'irat sihat Karbala' al-muqaddasa. *Majallat Al-Riyada lil-Mal wal-A'mal*, 3(4), 51–73.
- Al-Sharif, R. (2015). Athar al-muruna al-istratijiyya fi al-'alaqa bayn al-ta'allum al-istratiji wa-tahqiq al-miza al-tanafusiyya fi sharikat al-ta'min al-Urdunniyya [Master's thesis, Middle East University, Palestine].
- Arabi, B., & Latad, L. (2025). Ta'thir 'awamil al-tamkin al-wazifi 'ala taf'il al-ibda' al-idari fi al-munazzama. *Madarat Siyasiyya*, 9(2), 340–364.

- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *Sage Open*, 13(2), 21582440231181432.
- Ayaida, S. A. (2025). Al-muruna al-wazifiyya wa-atharuha fi tahsin jawdat al-hayat al-wazifiyya: dirasa tatbiqiyya 'ala mudiriyyat wizarat al-dakhiliyya fi janub al-daffa al-gharbiyya. *AURJ*, 10(1), 1–30.
- Jassim, K. J., & Al-Kubaisi, S. A. A. (2023). The impact of digital leadership on strategic recovery: Field research in Rafidain Bank. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 2355–2372.
- Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting strategic flexibility and business performance through organizational ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), 12997.
- Khalaf, F. (2022). Murunat al-idara al-madrasyya wa-'alaqatuha bi-tahsin al-idara al-dhatiyya laha min wijhat nazar mudara' al-madaris al-tabi'a li-tarbiyat al-Zarqa' al-ula. *Al-Majalla al-'Arabiyya lil-'Ulm al-Insaniyya wal-Ijtima'iyya*, 12(23), 3–40.
- La'jayliyya, Y., & Sharaf al-Din, K. (2023). Al-tamkin al-wazifi lil-mumarridin ka-madkhal li-tahsin jawdat hayat al-'amal: dirasa maydaniyya bil-mu'assasa al-'umumiyya lil-sihha al-jawariyya bi-'Annaba. *Majallat al-'Ulm al-Insaniyya*, 34(1), 417–426.
- Layla, B. (2022). Al-tamkin wa-'alaqatuha bil-ada' al-wazifi lil-mawrid al-bashari fi al-mu'assasa al-iqtisadiyya bi-al-Wadi [Doctoral dissertation, Ali Lounici University - Blida 2, Algeria].
- Mansour, G. M. (2025). Athar al-tamkin al-idari 'ala al-rida al-wazifi. *Majallat Jami'at Bani Walid lil-'Ulm al-Insaniyya wal-Tatbiqiyya*, 10(1), 453–473. <https://doi.org/10.58916/jhas.v10i1.705>
- Nafisi, A., & Bouzid, S. (2021). Ab'ad tamkin al-'amilin wal-wala' al-tanzimi fi qita' al-khadamat. *Al-Majalla al-'Arabiyya lil-Dirasat wal-Buhuth al-Ijtima'iyya*, 9(3).
- Nurmasari, S. S., Pala'langan, R., Hidayati, R., & Lataruva, E. (2025). The role of empowerment in improving Generation Z engagement and performance in the workplace. *Research Horizon*, 5(3), 533–544. <https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.603>
- Sadiq, M. H. S., Kin'an, A. M. A., & Sa'udi, O. A. (2025). Athar tamkin al-'amilin wa-tabadul al-ma'lumat 'ala al-rida al-wazifi fi al-munazzamat al-'Iraqiyya. *Majallat Jami'at Al-Kut lil-'Ulm al-Idariyya*, 2025(20).
- Salih, Al-Hamdani. (2024). Athar al-muruna al-istratijiyya fi tahqiq al-ahdaf al-istratijiyya fi Jami'at al-'Ulm wal-Tiknulujiyya al-Yamaniyya. *Majallat al-Dirasat al-Maliyya wal-Mahasabiyya wal-Idariyya*, 11(1), 33–59.

- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107–132.
- Siam, A. N. (2021). Dawr al-qiyādah al-mulhimah fī taḥqīq al-murūnah al-istrātījiyyah fī wizārat al-ṣiḥḥah al-filastīniyyah – al-muḥāfaẓāt al-janūbiyyah Master's thesis, Al-Aqsa University
- Wibowo, Y., & Mujanah, S. (2024). The influence of leader-member exchange, quality work life, and resilience on employee performance through organizational citizenship behavior and employee well-being: A case study in a real estate company, Special Region of Yogyakarta. *Environmental & Social Management Journal*, 18(9).



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

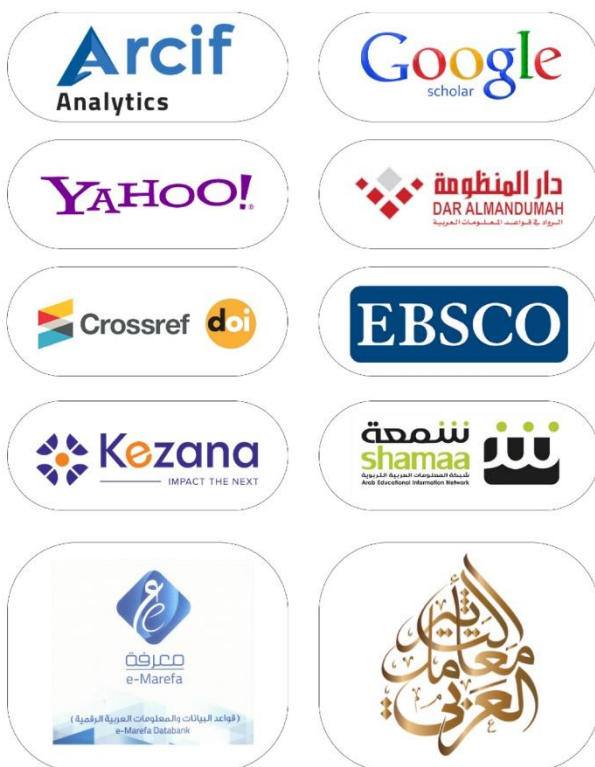
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: 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