مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور استراتيجية التمكين في إدارة الأزمات التنظيمية دراسة ميدانية على دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، ياسمين عدنان حلاج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5341
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 02:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Empowerment Strategy In Organizational Crisis Management A Field Study On Urban Organizing Department In Lattakia City Council

Dr. Bassam Zaher*
Yasmin Adnan Hallaj**

(Received 1 / 8 / 2019. Accepted 28 / 11 / 2019)

ABSTRACT

This study aims to study the relationship between the strategy of empowerment through its dimensions (the ability to initiate and behave appropriately, the freedom of workers to act, teamwork) and the management of the random housing crisis in the Urban Organizing Department in Lattakia City Council. The research concluded that the Urban Organizing Department is less interested in the ability to initiate and behave appropriately, and its interest in the existence of teams working to solve the problem of random housing crisis, and by relying on Pearson correlation coefficient, and regression analysis And the analysis of variance using SPSS25, a relationship was reached between the freedom of workers to manage and management of the random housing crisis.

Key words: Empowerment Strategy, Ability to Initiate and Act Appropriately, Freedom of Action, Teamwork, Organizational Crisis Management.

* **Professor - Department Of Business Administration - Tishreen University - Lattakia - Syria**
** **postgraduate studente (Phd) - Department Of Business Administration - Tishreen University - Lattakia - Syria**

دور استراتيجية التمكين في إدارة الأزمات التنظيمية
دراسة ميدانية على دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية

الدكتور بسام زاهر*

ياسمين عدنان حلاج**

(تاريخ الإيداع 1 / 8 / 2019. قُبِل للنشر في 28 / 11 / 2019)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين استراتيجية التمكين من خلال أبعاده (القدرة على المبادرة والتصرف المناسب، حرية العاملين في التصرف، العمل الجماعي) وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية حيث تم توزيع استبانة على العاملين في دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية وبلغ عددهم 33 موظف، وخلص البحث إلى انخفاض اهتمام دائرة التنظيم العمراني بالقدرة على المبادرة والتصرف المناسب، واهتمامها بوجود فرق عمل تعمل على حل مشكلة أزمة السكن العشوائي، ومن خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين باستخدام برنامج spss25، تم التوصل إلى وجود علاقة بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التمكين، القدرة على المبادرة والتصرف المناسب، حرية العاملين في التصرف، العمل الجماعي، إدارة الأزمة التنظيمية.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

** **طالبة دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة أعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال سواء كانت منظمة صغيرة أو كبيرة أو الدول كمنظمات كبرى، حياة حافلة بالأحداث والمفاجآت، والتي قد تفضي لأزمات متتالية تواجه المنظمات وتهدد بقاءها واستمراريتها، إلا أن الأزمات مهما كان شكلها أو مصدرها لابد للمنظمات من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابهتها، أو حلها أو التقليل من آثارها السلبية.

مجلس مدينة اللاذقية هو مجلس خدمي يقدم الخدمات للمواطنين فيتعرض للكثير من المشاكل الإدارية التي قد تتحول فيما بعد إلى أزمات إذا لم تتم معالجتها بشكل الصحيح، ويتكون مجلس المدينة من ثماني مديريات من ضمنها مديرية الشؤون الفنية والتي تتكون من سبعة دوائر من ضمنها دائرة التنظيم العمراني وهي الدائرة المسؤولة عن حل أزمة السكن العشوائي وانتشاره في مناطق عديدة من المدينة كونها الدائرة المسؤولة عن تنفيذ المخططات التنظيمية للمدينة إضافةً إلى كونها المسؤولة عن الحد من ظاهرة انتشار أزمة السكن العشوائي وإيجاد الحلول المناسبة للقضاء على هذه الأزمة وتحسين صورة المدينة العمرانية، في هذا البحث سوف نسلط الضوء على استراتيجية التمكين بأبعادها(القدرة على المبادرة والتصرف المناسب، حرية العاملين في التصرف، العمل الجماعي)، ودورها في معالجة المشكلات الإدارية في دائرة التنظيم العمراني التي تسبب كثير من الأزمات من ضمنها أزمة السكن العشوائي.

الإطار النظري للبحث

الدراسات السابقة

دراسة عباس وعبود (2007) أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة دراسة ميدانية في المعهد التقني – الديوانية.

مشكلة البحث: تتمثل بالإجابة عن التساؤل الآتي:

- هل للتمكين التنظيمي دور إيجابي في تحقيق إدارة ناجحة للأزمات؟

هدف البحث: هدف إلى بيان مدى أهمية التمكين التنظيمي ودوره في مساعدة المنظمة على تجاوز واستيعاب ما تواجهها من أزمات قد تعص بقائها وتطورها.

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية، والاستبيان، وبلغت عينة البحث 25 شخصاً وهي تمثل 30% من مجتمع البحث.

نتائج البحث: ارتفاع مستوى التمكين التنظيمي لدى العاملين في المعهد، الأمر الذي ساعد في مواجهة الأزمة وتجاوز آثارها. إضافةً إلى اعتماد الادارة في المعهد الأساليب الإدارية المتطورة في مواجهة الأزمة والتي ساهمت مع ما يتمتع به العاملون من مستوى جيد في التمكين التنظيمي على تجاوز آثار الأزمة.

دراسة أبو غنيم وجواد (2012) تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة.

مشكلة البحث: تتمثل بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما المقصود بالتمكين وتمكين العاملين؟

٢- ما هي الأفكار الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين؟

٣- ما هي خصائص وأنواع التمكين؟

٤- ما هي الأزمة التسويقية ،ومراحلها وأنواعها؟

هدف البحث: تحديد مدى تأثير تمكين العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة في إدارة الأزمة التسويقية.

منهجية البحث: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية، والاستبيان، وشملت العينة 30عامل، وهي تمثل مجتمع البحث.

نتائج البحث: توصل البحث إلى إن أهم عوامل التمكين في ممارسات العاملين: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض، وان اقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير.

دراسة أحمد (2018) واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين.

مشكلة البحث: تتمثل بالإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الآتية:

١- هل تتضمن الخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي آليات لإدارة الأزمة؟

٢- ما هي جاهزية فريق إدارة الأزمات للاستشعار بالإنذار المبكر لإدارة الأزمات؟

هدف البحث: هدف إلى بيان مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي، وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية من خلال فرق العمل التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات.

منهجية البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وشملت العينة 229 موظف من أصل 255 موظف.

نتائج البحث: أن مدى وعي العاملين بآليات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي كانت عالية بنسبة 81.8%، وأن مجمع فلسطين الطبي مجهز بفريق لإدارة الأزمات والاستشعار بالإنذار المبكر بنسبة 80.6%.

دراسة المجذاب (2019) إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل.

مشكلة البحث: تتمثل بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل يسهم التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات؟

2. هل يمتلك العاملين في المنظمات المبحوثة وعي وإدراك حول مفهومي التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات وما علاقة وتأثير التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات؟

هدف البحث: بيان مدى إسهام التمكين الإداري بدلالة أبعاده في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة.

منهجية البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية والاستبيان، وشملت العينة 32 (استمارة) بواقع (91.4%) من الاستمارات الموزعة.

نتائج البحث: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، كما يؤثر التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات.

Areiqat & Zamil (2011) The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations.

(دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال)

مشكلة البحث: تمّ صياغة مشكلة الدّراسة وفق التساؤل الآتي: تمكين العاملين له دور أساس في إدارة الأزمات؟ وقد تمّ دراسة هذه المشكلة بموجب الأسئلة الآتية:

- ما صفات المنظمة التي تعمل على تمكين موظفيها؟

- ما أثر تمكين الموظفين في إخراج المنظمة من الأزمة منتصرة أو بأقل الخسائر؟
- هل للتمكين فوائد أخرى غير إدارة الأزمات؟

أهداف البحث: هدفت هذه الدّراسة إلى:

- بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.
- بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منهما للأزمات.

منهجية البحث: تمّ إنجاز الدّراسة وفق المنهجي الوصفي والتحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان حيث تم توزيعه على كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية.

نتائج البحث: أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم، وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يسهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعّالة وأساسية.

Jobidon, *et al.* (2017) Role Variability in Self-Organizing Teams Working in Crisis Management

(تقلب الدور في فرق التنظيم الذاتي العاملة في إدارة الأزمات)

مشكلة البحث: تمّ صياغة مشكلة الدّراسة وفق التساؤل الآتي: هل هناك دور أكبر لفرق عمل التنظيم الذاتي من فرق العمل التقليدية في إدارة الأزمات؟

أهداف البحث: هدفت هذه الدّراسة إلى بيان فيما إذا كانت فرق التنظيم الذاتي تستفيد أم لا من المرونة التي يوفرها هيكلها، وانعكاس ذلك على إدارة الأزمات، وهل أداء فرق التنظيم الذاتي أفضل من أداء فرق العمل التقليدية.

منهجية البحث: تمّ إنجاز الدّراسة وفق المنهجي الوصفي والتحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان حيث تم توزيعه على 192 من العاملين في جامعة لافال في مدينة كيبيك ، كندا، حيث تم توزيع المشاركين عشوائيا إلى 48 فريق كل فريق يتكون من أربعة أشخاص.

نتائج البحث: أشارت نتائج الدّراسة إلى أن فرق التنظيم الذاتي أكثر مرونة من الفرق العمل التقليدية، وانعكس ذلك على قدرة الفريق على التكيف مع المتغيرات والعمل على إدارة الأزمة بفاعلية، رغم أن المرونة في بعض الأحيان ممكن أن تؤثر سلبًا على قدرة الفريق على تحقيق أهدافه.

Ghawas, *et al.*(2019) The Impact OF Task Teams on the Effectiveness OF Crisis Management: An Applied Study at the Office of the Minister of State and the Governor of Dhofar

(تأثير فرق العمل على فعالية إدارة الأزمات: دراسة مطبقة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار)

مشكلة البحث: تتمثل بالإجابة عن التساؤل الآتي: هل لاستخدام فرق العمل في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أثر على فاعلية إدارة الأزمات؟

هدف البحث: التحقق من الفرضيات حول العلاقة بين استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات، ومعوقات عمل فرق العمل ونتائج إدارة الأزمات.

منهجية البحث: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وشملت العينة 69 موظفاً.

نتائج البحث: وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لفاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من الدراسات السابقة نجد أن دراسة عباس وعبود 2007 اعتمدت على متطلبات التمكين المتمثلة (الثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال، التدريب المستمر) كمتغير مستقل ودوره في إدارة الأزمات كمتغير تابع. بينما اعتمدت دراسة أبو غنيم وجواد 2012 على عوامل التمكين المتمثلة (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الحية) كمتغير مستقل ودورها في إدارة الأزمات التسويقية كمتغير تابع. أما دراسة أحمد 2018 فقد بينت دور الخطة الاستراتيجية وفريق إدارة الأزمات كمتغير مستقل ودورها في فاعلية إدارة الأزمات كمتغير تابع. ودراسة المجذاب 2019 اعتمدت على أبعاد التمكين الإداري (الاتصال، المشاركة بالمعلومات، المهمة، القوة) كمتغير مستقل ودورها في فاعلية إدارة الأزمات كمتغير تابع. ونجد أن دراسة عريقات وزميل 2011 اعتمدت على استعداد المنظمة لتمكين الموظفين، وتمكين الموظفين، وقوة التمكين كمتغير مستقل في إدارة الأزمات كمتغير تابع. ودراسة جوبيدن وآخرون 2017 ركزت على دور فرق العمل المدربة والمؤهلة ذاتياً كمتغير مستقل في إدارة الأزمات كمتغير تابع. ودراسة غواس وآخرون 2019 فقد اعتمدت على فرق العمل كمتغير مستقل ودورها في فعالية إدارة الأزمات كمتغير تابع. بينما الدراسة الحالية ركزت على أبعاد استراتيجية التمكين المتمثلة (القدرة على المبادرة والتصرف المناسب، وحرية العاملين في التصرف، والعمل الجماعي) كمتغير مستقل ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية (أزمة السكن العشوائي) كمتغير تابع. أي أنها تتشابه مع الدراسات السابقة في المتغير التابع إدارة الأزمات وفرق العمل الذي يعتبر أحد أبعاد استراتيجية التمكين المتغير المستقل، وتختلف عن الدراسات السابقة بتناولها لأبعاد استراتيجية التمكين المتمثلة بالقدرة على المبادرة والتصرف المناسب، وحرية العاملين في التصرف، والعمل الجماعي ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية.

مشكلة البحث

من خلال الدّراسة الاستطلاعيّة التي قامت بها الباحثة على العاملين في دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية، حيث تم اجراء المقابلات الشخصية مع ستة من العاملين وهم (رئيس دائرة التنظيم العمراني، رئيس شعبة الخارطة، رئيس شعبة الطبوغرافيا، رئيس شعبة التخطيط، واثنان من المهندسين المسؤولين عن المخالفات) ، وتم طرح مجموعة من التساؤلات، على النحو الآتي:

- هل يوجد مخالفات ملحوظة على المخطط التنظيمي العام لمدينة اللاذقية؟
- هل يوجد إدارة متخصصة في إدارة أزمة السكن العشوائي ضمن دائرة التنظيم العمراني؟
- هل توجد فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمة السكن العشوائي ضمن دائرة التنظيم العمراني؟
- هل تمتلك دائرة التنظيم العمراني الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد في الحد من آثار الأزمة أو تخفيفها؟
- هل يوجد لدى دائرة التنظيم العمراني استراتيجية واضحة لتفويض السلطة؟
- هل تؤمن الإدارة في دائرة التنظيم العمراني بأن الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم؟

وبناءً على المقابلات الشخصية تمّ تحديد ظواهر مشكلة البحث في النقاط الآتية:

- تتعرض دائرة التنظيم العمراني إلى كثير من المشاكل الإدارية، وتحول هذه المشاكل إلى أزمات تنظيمية من ضمنها أزمة السكن العشوائي.
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الأزمات في دائرة التنظيم العمراني، إضافةً إلى ضعف الاهتمام بامتلاك كوادر بشرية مدربة ومؤهلة للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها في حال التعرض لها.
- يتم التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها الدائرة في حينها، دون الاستعداد لها بشكل مسبق، نتيجة عدم وجود نظام إنذار مبكر ينبئ بحدوث الأزمة.
- ضعف التعامل مع الإشارات والتحليلات التي تنبئ بحدوث أزمة في دائرة التنظيم العمراني، وعدم إيصال هذه المعلومات بالسرعة المطلوبة إلى الإدارات العليا من أجل التعامل معها بشكل فوري.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية، وبالاعتماد على الدراسات السابقة، يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل لاستراتيجية التمكين دور في إدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني في مجلس المدينة؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.
- توجد علاقة معنوية بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.
- توجد علاقة معنوية بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في ناحيتين نظرية وعملية تتمثل بما يلي:

من الناحيــة النظرية: تتمثل الأهمية النظرية فيما يأتي:

1. تناول هذا البحث موضوعاً يعد الأكثر أهمية ومعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما فيما يتعلق بمفهوم استراتيجية التمكين وإدارة الأزمات التنظيمية في مجالس الإدارة المحلية، ودور استراتيجية التمكين في معالجة ومواجهة تلك الأزمات والذي يعد من الأسس المهمة التي تحاول هذه الدّراسة المساهمة بإغنائها لتشكل إطاراً مفاهيمياً يساعد متخذي القرار في منظمات الأعمال.

2. تناول واقع أزمة السكن العشوائي التي تمر بها دائرة التنظيم العمراني وتوضيح ضرورة الاهتمام باستراتيجية التمكين ودوره في إدارة الأزمة.

ومن الناحيــة العمليــة: تتمثل الأهمية العملية فيما يأتي:

1. توجيه اهتمام المنظمة محل الدّراسة للاهتمام المتزايد بموضوع استراتيجية التمكين، وإدارة أزمة السكن العشوائي.

2. إبراز دور استراتيجية التمكين المتمثل بأبعاده وهي:(القدرة على المبادرة والتصرف المناسب، حرية العاملين في التصرف، العمل الجامعي) في إدارة الأزمات التي تواجه دائرة التنظيم العمراني بفاعلية.

3. طبيعة عمل الدائرة محل الدّراسة في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، والتي تشكل عصب الحياة، مما يتطلب منها إيجاد حلول لإدارة الأزمات التي تواجهها.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في بيان دور استراتيجية التمكين من خلال أبعاده المتمثلة بالقدرة على المبادرة والتصرف المناسب، وحرية العاملين في التصرف، والعمل الجماعي، في إدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية.

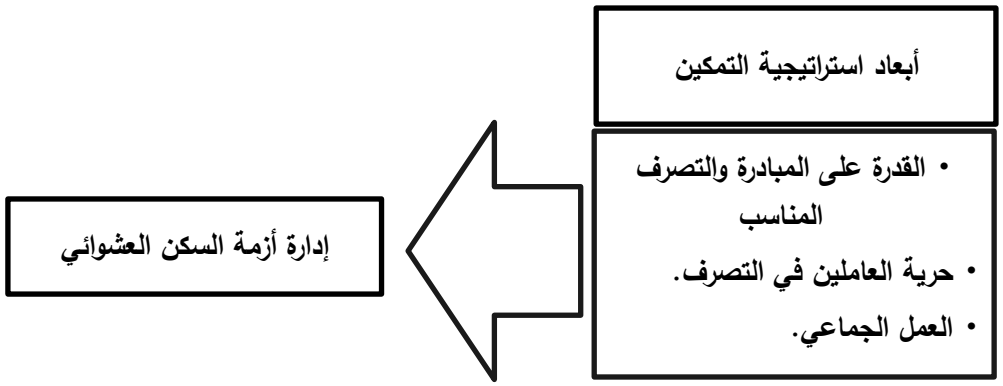
متغيرات البحث

المتغير المستقل: أبعاد استراتيجية التمكين:

- القدرة على المبادرة والتصرف المناسب.
- حرية العاملين في التصرف.
- العمل الجماعي.

المتغير التابع: إدارة أزمة السكن العشوائي

ويمكن تمثيل متغيرات البحث كما هو موضح في الشكل (1) الذي يمثل نموذج البحث.



الشكل(1) نموذج البحث المصدر: من إعداد الباحثة

حدود الدّراسة

الحدود المكانية: دائرة التنظيم العمراني ضمن مجلس مدينة اللاذقية.

الحدود الزمنية: 2019.

مفهوم استراتيجية التمكين Empowerment Strategy

التمكين هو عملية إطلاق الإمكانات الكامنة في العاملين لكي يأخذوا مسؤولياتهم وسلطاتهم في عملية اتخاذ القرارات مع ضرورة دعمهم بالموارد الكفيلة بتحقيق ذلك، وأن التمكين يتطلب التعليم والالتزام. (Abou Elnaga & Imran, 2014, P:16)

والتمكين: هو العملية التي يقوم المدراء من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. (Schermerhorn, *et al.*, 2003, P21; Demġrcġ & Erbaġ, 2010, P:143)

واستراتيجية التمكين: هي مجموعة من العناصر التي تترابط فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير عمل المنظمة، (الدوري وصالح، 2013، ص30) وتتمثل هذه العناصر ب: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافأة. (Daft,2001, P40).

أبعاد استراتيجية التمكين

اتفق كل من (Iashely & McGoldrick, 1994)؛ (Dimitriades, 1999)؛ (الحلبي، 2009)؛ (رستم، 2012)؛ (ديوب، 2014) على وجود خمسة أبعاد للاستراتيجية التمكين هي:

1. حرية العاملين في التصرف: يهتم بالحرية التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه بأداء المهام التي وظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن بتفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

2. القدرة على المبادرة والتصرف المناسب: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

3. الثقة بالنفس: أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم الثقة بالنفس وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

4. تدعيم الذات: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد لأسلوب محدد للتمكين، وتدعيم الذات من خلال المواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5. العمل الجماعي: يبحث هذا البعد في مدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، ويتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على عمل فرق مهام العمل في الأزمات وفرق العمل المدارة ذاتيا ومن خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأنها تؤخذ بجدية.

إدارة الأزمات Crisis Management

الأزمة: هي حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده. (Coombs, 2007, P: 164; Kahn, Barton & Fellows, 2013, P: 377; Bundy & Pfarrer, 2015, P: 346)

والأزمات التنظيمية: هي أحداث منخفضة الاحتمالية عالية التأثير تهدد حيوية المنظمة وتتصف بغموض الأسباب والنتائج ووسائل الحل فضلاً عن الاعتقاد بأن القرارات يجب أن تتخذ بسرعة. (Sandian, 2009,P:109; Wertz & Kim, 2010, P:83)

إدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة

والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (أحمد، 2002، ص32-33)؛ (Arnold & McKay, 2013, P:19; Jobidon, *et al.*, 2017,P:63)

مراحل إدارة الأزمة

تمر معظم الأزمات بثلاث مراحل أساسية وهي (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فأنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. (Elsubbaugh, *et al.*, 2004, P:113; Baubion, 2013, P:9)

مرحلة ما قبل الأزمة

قبل الأزمة ، يتمثل التأهب في تطوير المعرفة والقدرات من أجل التنبؤ بفاعلية والاستجابة والانتعاش من الأزمة: ويشكل تقييم المخاطر الخطوة الأولى الأساسية في التأهب: يتطلب الإعداد للأزمات تحديد وتحليل المخاطر والأخطار الرئيسية وما يتصل بها من نقاط ضعف. .(Baubion, 2013, P:9, Petru, 2013, P: 255)

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر Signal Detection: هي عبارة عن تحذيرات أو أعراض تنبئ عن امكانية حدوث الأزمة، وقد يتحقق اكتشاف الأزمة من خلال مصادر مختلفة (على سبيل المثال: شبكات المراقبة وأنظمة الإنذار المبكر، السلطات العامة، المواطنين، وسائل الإعلام، وما إلى ذلك)، قد يتراكم مع مرور الوقت أو يحدث فجأة.) Fowler*, et al.*, 2007, P:4-5; Baubion, 2013, P:9-10; Jordan, et al., 2016, P:165)

الاستعداد والوقاية Preparation/ Prevention: يجب أن تتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، وهنا تبرز أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه، والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف من أجل معالجتها، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها. (Smits & Ezzat, 2003, P:3; Andersen, 2003, P:130; Sheaffer & Negrin, 2003, P:575-576)

مرحلة أثناء الأزمة

إن لم تستطع المنظمة من جمع أكبر قدر من اشارات الإنذار المبكر ودراستها وتحليلها، يكون قد فات الأوان، أي أن الأزمة قد حدثت فعلاً، وهنا يجب على المنظمة أن تحشد كافة جهودها وأن يقوم فريق إدارة الأزمات باستخدام أقصى قدر ممكن من الصلاحيات. (Hale, *et al.*, 2005, P:118;Pollard, 2008, P:407)

احتواء الأضرار والحد منها Containment/ Damage Limitation: أن منع الأزمات من الحدوث بشكل كلي هو أمر مستحيل، لذلك فإن عمل إدارة الأزمات يتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى من المنظمة والتي لم تتأثر بعد. (Andrianopoulos, 2015, P:5; Ghazi, 2018, P:2)

مرحلة ما بعد الأزمة

استعادة النشاط Recovery: هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية. .(أبو رمان، 2016،ص 717)؛ (Ghazi, 2018, P:2)

التعلم Learning: تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استُخدمت لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع

بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر.(أبو رمان، 2016،ص 717)؛ (Ghaderi, *et al.*, 2015, P:400;Bundy, *et al.*, 2017, P:1677; Ghazi, 2018, P:2)

منهجية البحث :

تصميم البحث

اعتمدت الدّراسة الحالية على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واستخدام أسلوب المسح للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

أدوات جمع البيانات

أدوات جميع البيانات تتمثل في الاستبانة والمقابلات الشخصية كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء كل من شعبة أمانة الخارطة وشعبة التخطيط وشعبة الطبوغرافيا إضافةً إلى عدد من العاملين في دائرة التنظيم العمراني.

قامت الباحثة بتصميم الاستبيان عن أبعاد استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي، وقد قسم إلى قسمين: القسم الأول بطاقة تعريف بالمستقصي منه (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، القسم الثاني وقسم إلى قسمين: القسم الأول أبعاد استراتيجية التمكين ويتضمن 14 عبارة، والقسم الثاني إدارة أزمة السكن العشوائي ويتكون من 7 عبارات، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي.

وتم توزيعها على العاملين في دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية، وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات المقياس ويعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، ويعد مقبولاً إذا زادت قيمته عن 0.60 (غدير، 2012، ص 235) حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة.

جدول (1) ألفا كرونباخ

المتغيرات	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
المتغير المستقل: أبعاد استراتيجية التمكين – القدرة على المبادرة والتصرف المناسب	0.785	6
– حرية العاملين في التصرف	0.982	3
– العمل الجماعي	0.683	5
المتغير التابع إدارة أزمة السكن العشوائي	0.806	7
Total	0.788	21

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي 0.788 وهي أكبر من (0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات، إضافةً إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل استراتيجية التمكين هي أكبر من (0.6)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع إدارة أزمة السكن العشوائي هي 0.806) وهي أكبر من (0.6) وبالتالي ثبات البيانات ولا داعي لحذف أي عبارة.

مجتمع البحث

اتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل ويشمل مجتمع البحث جميع العاملين في دائرة التنظيم العمراني ضمن مجلس مدينة اللاذقية، والذي يتضمن ثلاث شعب هي: (شعبة الخارطة، شعبة التخطيط، شعبة الطبوغرافيا)، وهي الدائرة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم المدينة، حيث بلغ عدد العاملين في الدائرة 37 عامل، تم توزيع 37 استمارة، استرجع منها 33 استمارة بواقع نسبة إجابة بلغت 89%، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

الاحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب والتكرارات.

الاختبارات الاحصائية: اختبار معامل الارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، وتحليل التباين.

القيمة المطلقة لمعامل الارتباط ويعبر عن قوة العلاقة بين متغيرين والتي تصنف كالآتي: (العلي، 2009، ص232)

قيمة معامل الارتباط	شدة العلاقة
$R \geq 0.90$	قوية جداً
$0.90 > R \geq 0.80$	قوية
$0.80 > R \geq 0.70$	جيدة
$0.70 > R \geq 0.60$	مقبولة
$0.60 > R \geq 0.50$	ضعيفة
$0.50 > R$	ضعيفة جداً

و اعتمدت الباحثة على تحديد درجة الموافقة من خلال الآتي: طول الفئة = 0.8

جدول (2) درجة الموافقة

المجال	درجة الموافقة
1 – 1.8	منخفضة بشدة
1.81 –2.60	منخفضة
2.61 –3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	مرتفعة
4.21 –5	مرتفعة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة

النتائج والمناقشة:

وفقاً لمجلس مدينة اللاذقية، أن عدد مناطق المخالفات الواقعة ضمن الحدود الإدارية لمدينة اللاذقية والملحوظ على المخطط التنظيمي المصدق بالقرار الوزاري رقم ٢٥٣ لعام ٢٠١٦ هي ثمانية بمساحة اجمالية تقدر ب ٧٣٢٦ هكتار وهذه المناطق هي : منطقة مروج دمسرخو، منطقة الأزهري، جزء من مناطق طوق البلد ودمسرخو وبسنادا والدعتور، منطقة طوق البلد حي علي جمال، جزء من منطقتي بسنادا وطوق البلد الحمام، جزء من منطقة طوق البلد الزقزقانية، جزء من منطقة طوق البلد والشحادين الرمل الجنوبي، منطقة طوق البلد اليعربية.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن أسئلة البحث ومتغيراته عن أبعاد استراتيجية التمكين

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط العام
1	تتوفر الإمكانيات المناسبة للعاملين في دائرة التنظيم العمراني للقدرة على التصرف بالشكل المناسب في العمل	2.30	0.728	منخفضة	متوسط متغير القدرة على المبادرة والتصرف المناسب 2.09
2	تتوفر المعلومات للعاملين في دائرة التنظيم العمراني بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.	2.52	1.034	منخفضة	
3	يمتلك العاملين في دائرة التنظيم العمراني صلاحية تصحيح أي خطأ عند حدوثه دون الرجوع إلى المدير المباشر.	2.03	0.684	منخفضة	
4	تشجع دائرة التنظيم العمراني الإبداع وتطوير قدرات العاملين.	1.76	1.146	منخفضة	
5	يستطيع العاملين في دائرة التنظيم العمراني اتخاذ القرارات في بعض الأعمال دون الرجوع للإدارة العليا.	2.21	1.023	منخفضة	
6	يوجد لدى دائرة التنظيم العمراني استراتيجية واضحة لتفويض السلطة.	1.76	0.435	منخفضة بشدة	
7	عند التعرض لأي مشكلة في العمل داخل دائرة التنظيم العمراني يستطيع العامل التصرف كقائد والعمل على حلها.	2.94	1.298	متوسطة	متوسط متغير حرية العاملين في التصرف 2.74
8	عند التعرض لأي مشكلة في العمل داخل دائرة التنظيم العمراني يستطيع العاملين العمل على حلها دون الرجوع إلى المدير المباشر.	2.88	1.293	متوسطة	
9	يستطيع العاملين في دائرة التنظيم العمراني التصرف في الأمور المتعلقة بعملهم مهما كان مركزهم الوظيفي.	2.42	0.830	منخفضة	
10	تحل المشاكل في دائرة التنظيم العمراني عن طريق فرق العمل.	3.45	0.506	مرتفعة	متوسط متغير العمل الجماعي 3.35
11	تشجع دائرة التنظيم العمراني تشكيل فرق عمل لحل مشكلات السكن العشوائي.	3.97	0.174	مرتفعة	
12	تقدم دائرة التنظيم العمراني الدعم المادي لنجاح فرق العمل.	3.39	0.788	متوسطة	
13	تقدم دائرة التنظيم العمراني الدعم المعنوي لنجاح فرق العمل.	2.21	1.023	منخفضة	
14	تستطيع فرق العمل في دائرة التنظيم العمراني اتخاذ	3.73	0.517	مرتفعة	

	الإجراءات المناسبة لحل مشكلات السكن العشوائي.				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول (3) يتبين الآتي:

– تهتم دائرة التنظيم العمراني بالعمل الجماعي وتشجع العاملين لديها على تشكيل فرق عمل لحل مشكلة السكن العشوائي، لكن دون تقديم الدعم المعنوي والمادي لهذه الفرق، إذ بلغ المتوسط العام لمتغير العمل الجماعي(3.35). حيث يرى أفراد العينة اهتمام دائرة التنظيم العمراني بتشكيل فرق عمل لحل مشكلات السكن العشوائي إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.97)، وتدل أن أفراد العينة يرون أن دائرة التنظيم العمراني تشجع الاعتماد على فرق العمل لحل أزمة السكن العشوائي، حيث تمتلك دائرة التنظيم العمراني فرق لحل مشكلة أزمة السكن العشوائي، وضعف الاهتمام بتقديم الدعم المعنوي لنجاح فرق العمل إذ بلغ الوسط الحسابي له (2.21) .

– ضعف اهتمام دائرة التنظيم العمراني بإعطاء الحرية للعاملين لديها للتصرف عند التعرض لأي مشكلة، إذ بلغ المتوسط العام لمتغير حرية العاملين في التصرف (2.74)، حيث أن أفراد العينة يرون أنه لا تستطيع التصرف في أمور المتعلقة بعملك مهما كان مركزك الوظيفي حيث بلغ الوسط الحسابي (2.42)، بينما يرى أفراد العينة أنه عند التعرض لأي مشكلة في العمل يمكن التصرف كقائد والعمل على حلها حيث بلغ الوسط الحسابي(2.94).

– ضعف اهتمام دائرة التنظيم العمراني بتفويض السلطة للعاملين لديه وإعطائهم المجال لحل المشكلات التي يتعرضون لها، إضافةً إلى ضعف الاهتمام بتشجيع العاملين لديها على الإبداع وتطوير قدرات العاملين، إذ بلغ المتوسط العام لمتغير القدرة على المبادرة والتصرف المناسب(2.09)، حيث أن أفراد العينة يرون أنه لا توجد استراتيجية واضحة لتفويض السلطة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.76)، إضافةً إلى قلة المعلومات المتوفرة للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة إذ بلغ الوسط الحسابي (2.52)

– إن أكثر أبعاد استراتيجية التمكين توفراً ضمن دائرة التنظيم العمراني في مجلس المدينة هو العمل الجماعي، يليه حرية العاملين في التصرف، ومن ثم القدرة على المبادرة والتصرف المناسب.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن لأسئلة البحث ومتغيراته عن إدارة أزمة السكن العشوائي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط العام
1	تمتلك دائرة التنظيم العمراني شبكة مراقبة وأجهزة إنذار مبكر لأي مشكلة قد تحدث.	3.15	1.202	متوسطة	متوسط متغير إدارة أزمة السكن العشوائي 2.84
2	عند ورود أي معلومات إلى دائرة التنظيم العمراني تنبأ بحدوث مشكلة هل يتم التأكد من صحتها وجمع معلومات كافية عن الموضوع.	2.82	0.392	متوسطة	
3	يتم التعامل مع شكاوى المواطنين داخل دائرة التنظيم العمراني على أنها أزمة تحتاج للحل السريع.	2.42	0.830	منخفضة	
4	تمتلك دائرة التنظيم العمراني فريق لإدارة الأزمات.	2.42	0.830	منخفضة	
5	يتم إعداد خطة بديلة في دائرة التنظيم العمراني في	2.91	0.631	متوسطة	

	حال تم التعرض لأي أزمة.				
6	قنوات الاتصال بين دائرة التنظيم العمراني والعاملين مفتوحة بالاتجاهين وبشكل دائم.	3.58	0.561	مرتفعة	
7	يتم الاهتمام بأعمال الصيانة بشكل دوري ومستمر في دائرة التنظيم العمراني.	2.82	0.769	متوسطة	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول(4) يتضح الآتي:

– على الرغم من أن دائرة التنظيم العمراني لديها خمس فرق متخصصة بحل مشكلة السكن العشوائي كل فريق يتكون من اثنين فقط من مهندسي العمارة وهذا لا يكفي لتشكيل فريق عمل نحن بحاجة إلى تنوع أكثر في اختصاصات فريق العمل بما يتناسب مع المشكلة المراد حلها، إضافةً إلى قلة الاهتمام بإعداد خطط بديلة في حال التعرض للأزمة إذ بلغ الوسط الحسابي (2.91)، وعلى الرغم من أن قنوات الاتصال مفتوحة بالاتجاهين وبشكل دائم إذ بلغ الوسط الحسابي (3.58)، وعلى الرغم من امتلاك دائرة التنظيم العمراني شبكة مراقبة وأجهزة إنذار مبكر إذ بلغ الوسط الحسابي (3.15)، إلا أنه لا يهتم بالتعامل مع شكاوى المواطنين على أنها أزمة تحتاج للحل السريع إذ بلغ الوسط الحسابي (2.42)، وبلغ متوسط متغير إدارة أزمة السكن العشوائي 2.84.

اختبار الفرضيات

اختبار صحة الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة معنوية بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

لدراسة العلاقة بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني. قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (5) العلاقة بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496	.246	.222	.218

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R = 0.496) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي، وقيمة معامل التحديد (R^2 =0.246) أي أن حوالي 24.6% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة أزمة السكن العشوائي) تفسرها القدرة على المبادرة والتصرف المناسب. والجدول (6) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي.

الجدول رقم (6) تحليل التباين للعلاقة بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.480	1	0.480	10.128	0.003[b]
	Residual	1.469	31	0.047		
	Total	1.949	32			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي(Sig=0.003) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي بمعنى كلما منح العاملون حرية أكبر بأداء مهامهم الموكلون بها وقدرتهم على اتخاذ قرارات تخص عملهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا كلما زاد ذلك من قدرتهم على حل مشكلة السكن العشوائي. وبالتالي ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين القدرة على المبادرة والتصرف المناسب وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

ولدراسة العلاقة بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (7) العلاقة بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796	.634	.622	.152

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R =0.796) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط قوية بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي، وقيمة معامل التحديد المعدل(R^2 =0.634) أي أن حوالي 63.4% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة أزمة السكن العشوائي) تفسرها حرية العاملين في التصرف. والجدول (8) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي.

الجدول رقم (8) تحليل التباين للعلاقة بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.235	1	1.235	53.615	.000[b]
	Residual	0.714	31	0.023		
	Total	1.949	32			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي(Sig= 0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي. حيث تبين كلما منح

العاملون حرية العمل على حل أي مشكلة يتعرضون لها دون الرجوع إلى المدير المباشر ويتصرفون كقائد يعمل على حلها مهما كان المركز الوظيفي الذي يشغلونه انعكس ذلك على القدرة على حل مشكلة السكن العشوائي بصورة أفضل، وبالتالي فإنه ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين حرية العاملين في التصرف وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

لدراسة العلاقة بين المتغيرين قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (9) العلاقة بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571	.326	.305	.206

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R =0.571) وهذا دليل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي، وقيمة معامل التحديد المعدل (R^2 =0.326) أي أن حوالي 32.6% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة أزمة السكن العشوائي) تفسرها العمل الجماعي. والجدول (10) يظهر تحليل التباين العلاقة بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي.

الجدول رقم (10) تحليل التباين العلاقة بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.636	1	.636	15.012	.001[b]
	Residual	1.313	31	.042		
	Total	1.949	32			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 25

من الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي(Sig=0.001) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي. أي أنه كلما اعتمد العاملون في دائرة التنظيم العمراني على فرق العمل لحل مشكلة السكن العشوائي وتم تقديم الدعم المادي والمعنوي لتلك الفرق، واحترام آرائهم والعمل بها انعكس ذلك على حل مشكلة السكن العشوائي بصورة أفضل، وبالتالي ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين العمل الجماعي وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

ولدراسة العلاقة بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول(11) العلاقة بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802	.643	.632	1.04862

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار25

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R =0.802) وهذا دليل على وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي، وقيمة معامل التحديد المعدل(R2 =0.632) أي أن حوالي 63.2% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة أزمة السكن العشوائي) تفسرها استراتيجية التمكين. والجدول (12) يظهر تحليل التباين للعلاقة بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي.

جدول(12) تحليل التباين بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.427	1	61.427	55.863	.000[b]
	Residual	34.088	31	1.100		
	Total	95.515	32			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار25

من الجدول السابق تظهر قيمة احتمال الدلالة تساوي(Sig=0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي. أي أنه كلما اعتمد العاملون في دائرة التنظيم العمراني على استراتيجية التمكين لحل مشكلة السكن العشوائي وذلك من خلال أبعاد استراتيجية التمكين المتمثلة بالآتي: العمل الجماعي، حرية العاملين على التصرف، القدرة على المبادرة والتصرف المناسب، انعكس ذلك على حل مشكلة السكن العشوائي بصورة أفضل، وبالتالي ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين استراتيجية التمكين وإدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني.

النتائج و المناقشة:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التمكين من خلال أبعادها: العمل الجماعي، حرية العاملين على التصرف، القدرة على المبادرة والتصرف المناسب في إدارة أزمة السكن العشوائي في دائرة التنظيم العمراني في مجلس مدينة اللاذقية.
- عدم تفويض السلطة لرؤساء الشعب في دائرة التنظيم العمراني لاتخاذ الاجراءات المناسبة لحل مشكلات السكن العشوائي دون الرجوع إلى الإدارة العليا، حيث تبين أن لدى رؤساء الشعب مقترحات تساعد في حل أزمة السكن العشوائي في بعض المناطق منها الدعتور والرمل الجنوبي.
- تشجع دائرة التنظيم العمراني تشكيل فرق عمل من أجل حل أزمة السكن العشوائي لكن دون تقديم أي دعم يساهم في نجاح هذه الفرق، علماً أنه يوجد في دائرة التنظيم العمراني خمس فرق لحل أزمة السكن العشوائي موزع على المناطق الثمانية، لكن هذه الفرق الخمسة عدد أفراد كل فريق اثنان فقط وكلاهما من نفس الاختصاص هندسة عمارة وهذا بدوره ينعكس على أداء فرق العمل.
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة الأزمات داخل دائرة التنظيم العمراني.

- ضعف الاهتمام بأجهزة الإنذار المبكر والتي تنبئ بحدوث الأزمات.
- نقص الكوادر البشرية والذي ينعكس بدوره على أداء خدمات دائرة التنظيم العمراني ، حيث تبين أن العدد الإجمالي للمهندسين في دائرة التنظيم 16 مهندس فقط.
- قلة الاهتمام بإعداد خطط بديلة في دائرة التنظيم العمراني في حال التعرض لأي أزمة في الوقت الحالي أو المستقبل.

التوصيات

- إنشاء إدارة متخصصة في إدارة الأزمات داخل دائرة التنظيم العمراني ، ويجب أن تتضمن هذه الإدارة عاملين من اختصاصات متنوعة وذوي خبرة.
- تنفيذ المخطط التنظيمي الجديد المصدق بالقرار الوزاري 253 لعام 2016.
- الالتزام بالقانون رقم 82 لعام 2010 المتعلق بتعريف التجمعات العمرانية وشروط الترخيص بالبناء على المقاسم والعقارات، والقانون رقم 15 لعام 2008 الخاص بالاستثمار العقاري والقانون رقم 33 لإزالة الشيوع، وذلك من أجل تطوير مناطق السكن العشوائي وتحويلها إلى مناطق سكنية حديثة.
- الاهتمام بتشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات ضمن دائرة التنظيم العمراني وبشكل خاص أزمة السكن العشوائي، ويجب أن يتضمن فريق العمل مجموعة من الاختصاصات (الهندسة المدنية، هندسة العمارة، هندسة الكهرباء، مراقبين فنيين، اقتصاد).
- الاهتمام باستراتيجية التمكين من خلال: المشاركة في اتخاذ القرارات، تقدير الانجاز، المشاركة في وضع المخططات التنظيمية، المشاركة في وضع استراتيجية المنظمة، دعم العاملين لديهم وتدريبهم، وذلك لدوره الكبير في تحسين أداء الخدمات التي تقدمها دائرة التنظيم العمراني والحد من الروتين المتبع عند إجراء أي عمل.
- تقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين ضمن دائرة التنظيم العمراني.

البحوث العلمية المقترحة

- دور استراتيجية التدريب في إدارة الأزمات التنظيمية.
- دور استراتيجية علاقات العمل في إدارة الأزمات التنظيمية.
- دور استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعين في إدارة الأزمات التنظيمية.

References:

ABOU ELNAGA, A.; IMRAN, A. *The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study*. American Journal of Research Communication, Vol.2, No.1**,** 2014, PP:13-26.

ABU GHONEIM, A. N.; JAWAD, R. H. *Empowering Employees and its Impact on Marketing Crisis Management: An Empirical Study in Hilla Carpet Factory*, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences. Vol. 8, No. 22, 2012, 135-160.

ABU RUMMAN, S. B. *The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management Preparation*, The Jordanian Journal of Business Administration. Vol.12, No. 3, 2016, 713-729.

ABBAS, Z. M.; ABBOUD, A. S. *The Impact of Organizational Empowerment in Crisis Management Field Study at the Technical Institute - Diwaniya*, Journal of Management and Economics. University of Qadisiyah, Vol. 9, No. 2, 2007, 1-28.

AHMED, I. A. *Crisis management: causes and treatment. Arab Thought House*, Cairo, 2002, 300.

AHMED, D. M. O. S. *The Reality of Crisis Management in Palestine Medical Complex from the Perspective of Workers*. Unpublished Master Thesis, Al-Quds University, Palestine, 2018, 1-94.

AL-DOURI, Z. M.; SALEH, A. A. *Managing Empowerment and Trust Economics in the Millennium Business Organizations*. Second Edition, Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2013, 408.

AL-OMARI, G. I. *Empowerment as an Approach to Improving Crisis Management in Student Violence in Universities*, Ramah Journal for Research and Studies. No. 8, 2011, 8-34.

ALI, I. *Introduction to Statistics*, Lattakia, Tishreen University Publications, Syria, 2009.

ALMJZAB, F. J. *The Contribution of Administrative Empowerment to Enhancing the Effectiveness of Crisis Management: An Exploratory Study of Sample Opinions in Some Colleges of Mosul University*. Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences, Tikrit University, Vol. 15, No.45, 2019, 76-92.

ALWADY, M. H. *Administrative Empowerment in the Modern Era*. First Edition, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2012.

AREIQAT, A. Y.M.; ZAMIL, A. M. *The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations*. Asian Journal of Business Management, Vol. 3, No.3, 2011, PP:188-195.

ARNOLD, D. H. ; McKay, R. *Sustainable Enterprises:Crisis Management and Culture Transformation for BP*. Business and Management Research, Vol. 2, No. 3, 2013, PP: 16-24.

ANDERSEN, E. *Be Prepared for the Unforeseen*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 2003,Vol.11, No. 3, PP: 129–134.

ANDRIANOPOULOS, A. *Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment.* Journal of Management Policy & Practice, Vol.1 , No.1 , 2015,PP:1-8.

BUNDY, J. ; PFARRER, M. D. *A burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of a Crisis.* Academy of Management Review, Vol. 40, 2015, PP: 345-369.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E. & COOMBS, W. T. *Crises and Crisis Management: Integration. Interpretation, and Research Development*, Journal of Management, Vol. 43, No. 6, 2017, PP: 1661-1692.

DEMĠRCĠ, M. K. ; ERBAĞ, A. *Employee Empowerment and Its Effect on Organizational Performance*. 2nd International Symposium on Sustainable Development, June, 2010, PP: 142 -146.

ELSUBBAUGH, S.; FILDES, R. ; ROSE, M. B. *Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence*. Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.12, No. 3, 2004, PP: 112-127.

FOWLER, K. L.; KLING, N. D.; LARSON, M. D. *Organizational Preparedness for Coping with a Major Crisis or Disaster*. SAGE Journal, Vol. 46, No. 1, 2007,PP: 1-19.

GHAZI, K. M . *The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels*. Journal of Hotel & Business Management, Vol.7, No.1, 2018, PP:1-9.

GHADERI, Z; SOM, A. ; HENDERSON, JC . *When disaster strikes: The Thai floods of 2011 and tourism industry response and resilience*. Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 20, 2015, PP: 399-415.

GHAWAS,KH.; SALEH, T.; IBRAHIM, M. *The Impact OF Task Teams on the Effectiveness OF Crisis Management: An Applied Study at the Office of the Minister of State and the Governor of Dhofar*. International E-journal of Advances in Social Sciences, Vol.5, No.13, 2019, PP:394-407.

GHADEER, B. G. *Advanced Data Analysis Using IBM SPSS Statistics 20*. First Edition, Part II, Ministry of Information, Damascus, Syria, 2012..
HALE J.; DULEK R. ; HALE D. *Crisis Response Communication Challenges*. Journal Of Business Communication, Vol.42, No.2, 2005, PP:112-134.
JOBIDON, M.E.; TURCOTTE, I.; AUBÉ, C.; LABRECQUE, A.; KELSEY, S. & TREMBLAY, S. *Role Variability in Self-Organizing Teams Working in Crisis Management*. SAGE Journal, Vol. 48, No.1, 2017, PP: 62-92.
JORDAN, T. A.; UPRIGHT, P.& TICE-OWENS, K. *Crisis Management in Nonprofit Organizations A Case Study of Crisis Communication and Planning*, Journal of Nonprofit Education and Leadership, Vol. 6, No. 2, 2016, PP: 159–177.
KAHN, W. A.; BARTON, M. A. & FELLOWS, S. *Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems*. Academy of Management Review, Vol. 38, 2013 PP: 377-396.
PETRU M. *On The Role Of Implementing A Database System In The Risk Communication Process*. Young Economists Journal, Vol.10, No.20, 2013, PP:255-258.
POLLARD, D. *Organizational Crisis and the Strategic Management Process: Evidence from Transformation Economies*. 5th International Scientific Conference Business and Management, May,2008, PP:404-411.
SANDIN, P. *Approach to Ethics for Corporation Crisis Management*. Journal of Business Ethics, Vol. 87, 2009, PP:109-116.
SMITS, S.J. ; EZZAT, N. *Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioural Readiness for Crisis Management*. Competitiveness Review, Vol.13, No.1, 2003, PP: 1–23.
SHEAFFER, Z. ; NEGRIN, R. M. *Executives Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices*. Journal of Management Studies, Vol.40, No.2, 2003, PP: 573-606.
SCHERMERHORN, J.; HUNT, J. ; OSBORN, R. *Organizational Behavior*. 5th E.d., John Willey & Sons, New Jersey, 2003.
WERTZ, E. ; KIM, S. *Cultural Issues in Crisis Communication*. Journal of Communication Management, Vol. 14, No. 1, 2010, PP:81-94.