



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية،  
وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين  
أنموذجاً

**The mediating role of digital transformation in the  
relationship between strategic agility and achieving  
sustainable development in Palestinian local authorities -  
Jenin Municipality as a model for study**

إعداد الباحث:

محمود أحمد عياديه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة، والإدارة الاستراتيجية  
جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

شباط 2025



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية،  
وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين  
أ نموذجاً

**The mediating role of digital transformation in the  
relationship between strategic agility and achieving  
sustainable development in Palestinian local authorities -  
Jenin Municipality as a model for study**

إعداد الباحث:

محمود أحمد عياديه

بإشراف:

أ.د. ذياب جرار

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة، والإدارة الاستراتيجية  
جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

شباط 2025

## قرار لجنة المناقشة

الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية  
المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين أنموذجاً

**The mediating role of digital transformation in the relationship  
between strategic agility and achieving sustainable development in  
Palestinian local authorities - Jenin Municipality as a model for study**

إعداد الباحث:

محمود أحمد عياديه

بإشراف:

أ.د. نزياب جرار

نوقشت الرسالة، وأجيزت بتاريخ 2025/02/22م

## أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. نزياب علي جرار جامعة القدس المفتوحة مشرفاً، ورئيساً

د. عبد اللطيف محمد أبو عودة جامعة الاستقلال عضواً

د. نور طاهر الأقرع جامعة القدس المفتوحة عضواً

2025

## تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه؛ محمود أحمد عياديه أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ : الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين أنموذجاً.

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الباحث: محمود أحمد عياديه

التوقيع: 

التاريخ: 2025/02/22م

## الإهداء

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

هذا النضج، والنجاح الذي أرتديه لم تلبسني إياه الأيام الهادئة لقد نسجته من التجارب القاسية، وأخرى كادت لتكون القاضية، وهذا الهدوء الذي يعلو ملامحي، وأفكاري، قد سبقه اندفاع كلفني الكثير من حياتي، وقبل أن أقف بشموخ هكذا، كنت قد تأرجحت، وسقطت مرات متتالية، كل خيط في هذا الرداء قد دفعت ثمنه بعضاً مني؛ للتخرج بامتياز.

"إلى أبطال طوفان الأقصى"

الشهداء الأكرم منا جميعاً، والأسرى فك الله قيدهم، والجرى شفاهم الله، وعافاهم والمرابطين على العهد، ولكافة أبناء جلدي الفلسطينية حماهم الله.

"إلى الأحد عشر كوكباً في حياتي"

الشمس، والقمر...أبي، وأمي... دمتم بحفظ الله تاج رأسي  
التسعة المتبقية من الكواكب...أخوتي، وأخواتي...دمتم بخير سنداً لا يميل، ولا ينحني

"إلى المؤسسات الغاليات"

قرة عيني، مصدر قوتي، وإلهامي ... جوليا، وياقوت...بناتي: هيئة رحمة انزلها الله لي من السماء السابعة، يمسن على قلبي، فتتداوى كل جروحي، وتعبي، قريهن نعيم، وصوتهن حياة، ضحكتهن جنة، وابتسامتهن سعادة، ووجودهن راحة لقلبي، نعمتي، ونعمي، أنتن النور الذي يضيء طريقي، سأواصل السعي بنجاحي من أجلكما، لأكون فخرًا لكما يا قرة عيني.

"إلى آخرين لا تعلمونهم الله يعلمهم"

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد، وثمره نجاحي

الباحث

محمود أحمد عياديه

## شكرٌ وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ، وَعَلَى، وَالِدَيَّ، وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ،

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

في البداية الحمد لله حمد الشاكرين، والصلاة، والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله، وأصحابه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد،،  
فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، اتباعاً لقول رسول الله  
p "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بعظيم الشكر، والامتنان إلى الأستاذ الدكتور/ذياب  
جرار، صاحب الفراسة، والنظرة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله، وكرم أخلاقه  
كل معاني العلم، والخلق، والذوق الرفيع، فأعطاني من، وقته الكثير، سعدت بصحبته فقد كان  
الأخ الكبير، وشرفت بالعمل معه، وأقدت من علمه، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ  
همتي بالقوة، والعزيمة، وقد كان لنصائحه، وملحوظاته السديدة المبدعة الأثر الكبير في إتمام هذا  
العمل، أدعوا الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة، والعافية، وأن يجعل جهوده المبذولة في خدمة  
الباحثين في ميزان حسناته، لك مني أستاذي تحية إجلال، وإكبار، كما أتقدم بالشكر، والتقدير إلى  
عضوي لجنة المناقشة: الدكتور، عبد اللطيف أبو عودة، والدكتور، نور الأقرع على ما قدموه من  
جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وملاحظاتهم القيمة لتخرج بأفضل صورة، وإثرائها بملاحظاتهم  
القيمة، والإخوة الأفاضل المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة فجزاكم الله عني خير  
الجزاء

الباحث

محمود أحمد عياديه

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	التفويض
د	الإهداء
هـ	الشكر، والتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة، ومشكلتها</b>	
1	أولاً. المقدمة
3	ثانياً. مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها
5	ثالثاً. أهداف الدراسة
6	رابعاً. أهمية الدراسة
6	خامساً. فرضيات الدراسة
8	سادساً. أنموذج الدراسة
8	سابعاً. حدود الدراسة، ومحدداتها
10	ثامناً. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة</b>	
13	تمهيد للفصل الثاني
14	أولاً. الإطار النظري
14	2.1 المبحث الأول الرشاقة الاستراتيجية
14	2.1.1 بداية الظهور لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية
15	2.1.2 مفهوم الرشاقة
17	2.1.3 جوانب الرشاقة في علم الإدارة

19	2.1.4 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
23	2.1.5 أهمية الرشاقة الاستراتيجية
24	2.1.6 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
27	2.1.6.1 الحساسية الاستراتيجية
29	2.1.6.2 القدرات الجوهرية
30	2.1.6.3 سيولة الموارد
33	2.1.6.4 الاستجابة الاستراتيجية
35	2.1.7 خلاصة المبحث
37	2.2 المبحث الثاني: التنمية المستدامة
37	2.2.1 مفهوم التنمية المستدامة
40	2.2.2 أهداف التنمية المستدامة
42	2.2.3 أبعاد التنمية المستدامة
44	2.2.3.1 التنمية الاقتصادية
44	2.2.3.2 التنمية الاجتماعية
45	2.2.3.3 التنمية البيئية
46	2.2.4 تحديات التنمية المستدامة
48	2.2.5 خلاصة المبحث
49	2.3 المبحث الثالث: التحول الرقمي
49	2.3.1 مفهوم التحول الرقمي
52	2.3.2 أهمية التحول الرقمي
53	2.3.3 مقومات التحول الرقمي
54	2.3.4 مظاهر التحول الرقمي
56	2.3.5 خلاصة المبحث
57	2.4 المبحث الرابع: الهيئات المحلية (البلديات)
57	2.4.1 مفهوم الهيئة المحلية (البلدية)
58	2.4.2 بلدية جنين
58	2.4.3 بلدية جنين، وممارسة الرشاقة الاستراتيجية
59	2.4.4 دور بلدية جنين في تحقيق التنمية المستدامة
59	2.4.5 بلدية جنين، وعملية التحول الرقمي

60	2.4.6 مسؤوليات الهيئات المحلية (البلديات)، وأدوارها
62	ثانياً: الدراسات السابقة
76	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث الطريقة، والإجراءات</b>	
79	تمهيد للفصل الثالث
79	3.1 منهجية الدراسة:
80	3.2 أساليب جمع البيانات
80	3.3 مجتمع الدراسة، والعينة
82	3.5 أداة الدراسة
83	3.6 الصدق، والثبات (صدق الأداة، وثباتها)
89	3.7 خطوات الدراسة
89	3.8 متغيرات الدراسة
90	3.9 الأساليب الإحصائية
92	3.10 مفتاح تصحيح الأداة
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة، ومناقشتها</b>	
94	أولاً. النتائج المتعلقة بتساؤل الأول
104	ثانياً. النتائج المتعلقة بتساؤل الثاني
111	ثالثاً. النتائج المتعلقة بتساؤل الثالث
114	رابعاً. النتائج المتعلقة بتساؤل الرابع
121	خامساً. النتائج المتعلقة بتساؤل الخامس
124	سادساً. النتائج المتعلقة بتساؤل السادس
129	سابعاً. النتائج المتعلقة بتساؤل السابع
<b>الفصل الخامس: النتائج، والتوصيات</b>	
136	النتائج الرئيسية
137	التوصيات
138	المقترحات المستقبلية
140	المراجع العربية
146	المراجع الأجنبية
151	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	وجهات نظر حول مفهوم الرشاقة	2-1
20	وجهات نظر حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	2-2
25	أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	2-3
38	وجهات نظر حول مفهوم التنمية المستدامة	2-4
42	أهم أبعاد التنمية المستدامة	2-5
50	وجهات نظر حول التحول الرقمي	2-6
81	توزيع العينة حسب العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للأعضاء، والموظفين في بلدية جنين	3-1
83	متغيرات الدراسة، ومحاورها، وعدد فقراتها	3-2
84	معامل الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس الرشاقة الاستراتيجية	3-3
85	معامل الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس التنمية المستدامة	3-4
85	معامل الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس التحول الرقمي	3-5
86	نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لمجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاورها الفرعية	3-6
87	نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لمجال التنمية المستدامة، ومحاورها الفرعية	3.7
87	نتائج الثبات لمجال التحول الرقمي بناءً على معامل (ألفا كرونباخ)	3-8
87	نتائج اختبار الثبات باستخدام Guttman Half-Split للرشاقة الاستراتيجية، ومحاورها الفرعية	3-9
88	نتائج اختبار الثبات باستخدام Guttman Half-Split لمجال التنمية المستدامة، ومحاورها الفرعية	3-10
88	نتائج اختبار الثبات باستخدام Guttman Half-Split لمجال التحول الرقمي	3-11
93	مقياس (ليكرت) الخماسي	3-12
95	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الحساسية الاستراتيجية، والدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-1

97	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور القدرات الجوهريّة، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-2
99	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور سيولة الموارد، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-3
101	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الاستجابة الاستراتيجية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.	4-4
103	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل محور من مجال الرشاقة الاستراتيجية، وللدرجة الكلية للمجال مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-5
104	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التنمية الاقتصادية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-6
106	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التنمية الاجتماعية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-7
108	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التنمية البيئية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-8
110	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل محور من مجال التنمية المستدامة، وللدرجة الكلية للمجال مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-9
111	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من مجال التحول الرقمي، وللدرجة الكلية للمجال مرتبة ترتيباً تنازلياً	4-10
114	نتائج اختبار العلاقة بين محاور مجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاور مجال التنمية المستدامة باستخدام معامل ارتباط بيرسون	4-11
116	تحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة باستخدام معامل بيتا، التأثير الكلي، $R^2$ و $R^2$ المعدلة	4-12
11	نتائج تقدير معاملات الانحدار بين الرشاقة الاستراتيجية، ومحاور التنمية المستدامة	4-13
121	نتائج اختبار العلاقة بين محاور مجال الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون	4-14
123	نتائج تقدير معامل الانحدار بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي باستخدام معامل بيتا، التأثير الكلي، $R^2$ و $R^2$ المعدلة	4-15

124	نتائج اختبار العلاقة بين مجال التحول الرقمي، ومحاور مجال التنمية المستدامة باستخدام معامل ارتباط بيرسون	4-16
12	نتائج تقدير معاملات الانحدار بين مجال التحول الرقمي، ومجال التنمية المستدامة	4-17
127	نتائج تقدير معاملات الانحدار بين مجال التحول الرقمي، و محاور مجال التنمية المستدامة	4-18
130	نتائج تقدير معاملات الانحدار لمجال التحول الرقمي بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة	4-19
132	نتائج الارتباط بين مجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاور مجال التنمية المستدامة في ظل، وجود مجال التحول الرقمي كمتغير وسيط	4-20
133	نتائج تقدير معاملات الانحدار مع الوساطة لمجال التحول الرقمي بين الرشاقة الاستراتيجية، ومحاور التنمية المستدامة: التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية	4-21

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	8
2	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	26
3	أهداف التنمية المستدامة	41
4	أبعاد التنمية المستدامة	43

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)	151
2	الاستبانة	152
3	قائمة بأسماء من تم إجراء مقابلات بعديه معهم	157
4	نموذج الأسئلة المفتوحة التي تم طرحها في ضوء النتائج المتحصل عليها إحصائياً في المقابلات البعدية	158
3	كتاب تسهيل مهمة الباحث	162

# الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين أنموذجاً

إعداد: محمود أحمد عياديه

بإشراف: أ.د. ذياب جرار

2024

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيس لجمع البيانات، واستخدم الباحث المقابلات القبليّة لتشخيص مشكلة الدراسة، والتعرف إلى المجتمع المبحوث، والمقابلات البعدية، التي تخص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها إحصائياً، لتفسيرها، والتعقيب عليها لضمان الاشتقاق الأكفأ للمضامين الإدارية، والسلوكية، والاستراتيجية؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء، وموظفين بلدية جنين، والبالغ عددهم (205) مفردة، كما استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال إجراء الدراسة على كافة أعضاء، وموظفي بلدية جنين باستثناء موظفين الخدمات، والبالغ عددهم (38) موظف، وعليه أجريت الدراسة على (167) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ذات داله احصائية للرقابة الاستراتيجية في التحويل الرقمي، ووجود علاقة ذات داله احصائية للتحويل الرقمي في التنمية المستدامة، مما دل ان التحويل الرقمي يشكل، وسيطاً في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية بوجه عام، وبلدية جنين بوجه خاص، ولكن تأثير التحويل الرقمي ليس كلياً بل هو يعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة، وذلك بسبب، وجود تأثير دال إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية، و التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية بوجه عام، وبلدية جنين بوجه خاص.

وفي ضوء النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدورها في تحقيق التنمية المستدامة بمكوناتها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية،

وتعزيز التحول الرقمي باعتباره متغيرا وسيطا، بتكثيف الجهود الرامية لعملية التحول الرقمي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، و تعزيز التحليل الدقيق للمخاطر عبر الاستثمار في التقنيات، والأدوات التي تساعد على إجراء تحليلات متقدمة، وتنبؤات دقيقة، وتطوير رأس المال البشري عبر التدريب، والتوظيف القائم على الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات الداخلية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، التحول الرقمي، التنمية المستدامة، الهيئات المحلية، البلديات.

# **The mediating role of digital transformation in the relationship between strategic agility and achieving sustainable development in Palestinian local authorities - Jenin Municipality as a model for study**

**Prepared by: Mahmoud Ahmad Ayadiyah  
Supervised by: Prof. Dr. Diab Jarrar**

**2024**

## **Abstract**

**The study aimed to identify** the mediating role of digital transformation in the relationship between strategic agility and achieving sustainable development in Palestinian local authorities: Jenin Municipality as a model. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire as the main tool for data collection. The researcher also used pre-interviews to diagnose the study problem and to identify the studied population, and post-interviews, which focused on the most prominent statistically obtained results, to interpret and comment on them to ensure the most efficient derivation of administrative, behavioral, and strategic implications. The study population consisted of all members and employees of Jenin Municipality, totaling (205) individuals. The researcher also used the comprehensive enumeration method by conducting the study on all members and employees of Jenin Municipality, except for service employees, who numbered (38) employees. Accordingly, the study was conducted on (167) individuals.

**The study reached several results, the most prominent of which are:** The existence of a statistically significant relationship between strategic agility and digital transformation, and the existence of a statistically significant relationship between digital transformation and sustainable development, which indicated that digital transformation serves as a mediator in the relationship between strategic agility and achieving sustainable development in Palestinian local authorities in general and in Jenin Municipality in particular. However, the effect of digital transformation is not complete, as it acts as a partial mediator in this relationship due to the existence of a statistically significant effect between strategic agility and sustainable development in Palestinian local authorities in general and in Jenin Municipality in particular.

**In light of the results, a set of recommendations were reached, the most important of which are:** The necessity of enhancing the practice of strategic agility for its role in achieving sustainable development with its economic, social, and environmental components, and enhancing digital transformation as a mediating variable by intensifying efforts aimed at the digital transformation process through the development of digital infrastructure, and enhancing accurate risk analysis through investing in technologies and tools that help conduct advanced analyses and accurate predictions, and developing human capital through competence-based training and recruitment, and improving service quality by simplifying internal procedures.

**Keywords: Strategic agility, digital transformation, sustainable development, local institutions, municipalities.**

## الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

### أولاً. المقدمة

على وقع ما تشهده البيئة المحيطة بالمنظمات من متغيرات، وحالة شبيهه من عدم التأكد، والاستقرار البيئي، بالرغم من سعي المنظمات الدائم الى تعزيز قدرتها للتكيف مع المتغيرات البيئية، ومواجهتها، التي فرضت بدورها الكثير من العقبات، والتحديات أمام تلك المنظمات، ونتيجة لحالة عدم التأكد المتوافرة في المنظمات لظروف البيئة المحيطة بتلك المنظمات، واضطراب تلك البيئة التي تحد من فعالية استجابتها، أصبح من الواضح أن المداخل الاستراتيجية بالطرائق التقليدية لم تعد تجدي النفع الكثير (الفرا، وحما، 2020). وعليه، زادت حاجة المنظمات إلى تبني مفاهيم، وممارسات استراتيجية حديثة غير تقليدية لمواجهة المتغيرات البيئية، والمستجدات، فكان لزاماً على تلك المنظمات كسر طوق التقليدية المبني على رد الفعل، بتبني أبرز ما أنتجته التطورات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الاستراتيجية لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، باعتباره توجهها يمنح المنظمة بيئة عمل تتسم بالمرونة، فيعطيها ميزة الاستجابة بسهولة، وسرعة في ضوء المتغيرات المتسارعة من العدم (الضابط، 2022).

وفي ضوء الأحداث المتسارعة في وقتنا الحالي على المستوى الدولي، والوطني، والإقليمي، والمحلي تُعدُّ التنمية المستدامة حديث الساعة، وتُبدل جهود دولية كبيرة لحماية الكوكب، وتحقيق الاستدامة، واستجابة للمساعي العالمية، اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في عام 2015م، والمعروفة أيضاً باسم الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030، وتتضمن 17 هدفاً، و169 غاية تغطي مختلف قضايا التنمية المستدامة، ويجب تنفيذ هذه البرامج العالمية، وإضفاء الطابع المحلي عليها من قبل جميع مستويات الحكومة التي صادقت عليها، واعتمدها، وفق ظروفها، وخصوصيتها، ومقدراتها. (UN-DESA, Sustainable Development Knowledge Platform 2015)

وفي ذات السياق قد أشارت الأمم المتحدة (2023) في كل صكوكها الدولية، ومؤتمرات التنمية المستدامة على ضرورة التحول الرقمي من خلال تطويع تكنولوجيا المعلومات واستخدامها، والاتصالات في تطوير البنى التحتية، وتنمية الاقتصاد، والتشجيع على البحث، والابتكار لتوفير الفرص لخلق تنمية مستدامة شاملة يتمكن الجميع الاستفادة منها بتكلفة منخفضة، وعلى قدم المساواة؛ حيث يمكن للإنجازات الرقمية أن تدعم كل هدف من أهداف التنمية المستدامة، وأن تعجل بتحقيقه، فهي قوة دافعة لتحقيق نمو مبتكر، وشامل، ومستدام، وحيث أصبح التحول الرقمي عبر التقنيات الحديثة بشتى أشكالها أولوية تسهم في تحسين الخدمات، ورفع جودتها، والارتقاء بمستوياتها (بلباي،

(2022). واستكمالاً لتلك الجهود المبذولة، قامت الحكومة الفلسطينية متمثلة في وزارة الحكم المحلي في فلسطين بترجمة خطتها القطاعية المرتبطة بأجندة السياسات الوطنية (2017-2022)، وغايات التنمية المستدامة، ضمن إطارها الاستراتيجي بتطوير منهجية التخطيط التنموي في فلسطين، والارتقاء بأدوات التخطيط المحلي من جانب، ومن جانب آخر الانطلاق نحو التحول الرقمي كالبليات الإلكترونية، وإطلاق منصة الكترونية بوابة الهيئات المحلية- بلديات- سعياً لتحقيق التنمية المستدامة وتسريعها (وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي المحلي، 2017).

تمتلك الهيئات المحلية الفلسطينية-البلديات- صبغة قوية في التنمية المستدامة، كونها محور العلاقة بين الحكومة، والجهات المانحة، والمواطنين، وتمتلك القدرة بشكل أكبر في معرفة احتياجات السكان، والحفاظ على تنمية المجتمع وتطويره ضمن نطاقها الجغرافي الذي يقع ضمن مسؤولياتها، من خلال سعيها الدؤوب لتحقيق التنمية المستدامة من خلال التنمية المحلية المستدامة عبر ارتباطا لمجالات التنمية مع أهداف التنمية المستدامة؛ حيث إنّ مجال التنمية الاقتصادية يسعى بشكل مباشر لتحقيق الهدف (الثاني: العمل اللائق، ونمو الاقتصاد)، وبشكل غير مباشر لتحقيق العديد من الاهداف، وكذلك مجال التنمية الاجتماعية يسعى بشكل مباشر لتحقيق الهدف (الثالث: الصحة الجيدة، والرفاه، والرابع: التعليم الجيد، والخامس: المساواة بين الجنسين)، وبشكل غير مباشر لتحقيق المزيد من الاهداف، أما مجال التنمية البيئية يسعى بشكل مباشر لتحقيق الهدف (السادس: المياه، والنظافة الصحية، والسابع: طاقة نظيفة، وبأسعار معقولة)، وبشكل غير مباشر لتحقيق غيرها من الاهداف؛ حيث بات واضحاً بأن البلديات تسهم بتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة من جانب (اعطير، وآخرون، 2023). ومن جانب آخر تُعدّ البلديات من أبرز الهيئات المحلية الخدمائية ذات التأثير المباشر على جميع أفراد المجتمع، كونها قريبة بالتعامل، والاستجابة المباشرة مع المواطنين، وتولي اهتمام أيضاً في مشاركتهم في خططها التنموية عبر اللقاء المفتوح، وذات صلة مع المجتمع المدني، والقطاع الخاص بكافة مكوناتها، وتعد النواة الأولى لتطوير المجتمع، والركيزة الأساسية لممارسة العمليات الخدمائية، والمجتمعية على الصعيد المحلي للمجتمعات، بتشعب مهامها، وتقاطعها مع أطراف، وشرائح عديدة في المجتمع ذوات مستويات متباينة (الجعبري، 2022).

## ثانياً. مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها

نظراً للدور الرئيس الذي تلعبه البلديات في تحقيق التنمية المستدامة، ومعدني مؤشرات الاستدامة للخدمات المقدمة من قبل البلديات، أصبح موضوعاً يستدعي الدراسة، والتدخل؛ حيث إنَّ أبرز أسباب تدني الاستدامة يرجع لأسباب تتعلق في الجانب الإداري بما يخص التخطيط الاستراتيجي، وخطط الطوارئ باعتباره جانباً بارزاً بالتأثير، كذلك عدم، وجود خطط واضحة للطوارئ، وموازنات مما يدل على جمود هذه الخطط، وتعثر التنمية خلال مواجهة أي كارثة طبيعية أو طارئ (أبو دقة، 2022)؛ وحيث أكد الجعبري (2022) ان تحقيق التنمية المستدامة تتأرجح تبعاً لحالة الاستقرار النسبي للمتغيرات في البيئة المحيطة، ووفقاً لتقرير زقوت (2024) الصادر عن الأمم المتحدة في تقييم التنمية المستدامة في فلسطين بأنها تشهد انتكاسة كبيرة، وانخفاضاً في ظل الحرب المتصاعدة على غزة، ومدن الضفة الغربية، وعليه، تعمل بلدية جنين ضمن خطتها التنموية لتحقيق التنمية المستدامة، ضمن بيئة متغيرة أشد عنفاً من باقي البلديات في فلسطين، ويسودها حالة من عدم الاستقرار بسبب العديد من المتغيرات: الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الثقافية، المعرفة، المعلومات. (الخطة التنموية المحلية، 2023)

لقد أصبح جلياً ما تشهده مدينة جنين، ومخيمها من حالة وطنية بارزة في مواجهة عدوان الاحتلال الإسرائيلي المتكرر، كما لاحظ الباحث، وبعد اطلاعه، وبحكم طبيعة نشاطه في المجتمع المدني، وخبرته في السياق لفترة طويلة، معاناة بلدية جنين كونها تعمل في بيئة تعد أشد عنفاً عن باقي البلديات في الضفة الغربية، ويسودها حالة من عدم الاستقرار، وعدم التأكد، فقد أطلقت بلدية جنين نداءً دولياً لإعلان المحافظة منطقة منكوبة (وفا، 2024)، تبعاً للمتغيرات التي عصفت بها من سياسة الاحتلال الإسرائيلي، من إغلاق للمعابر التي تمثل شريان الاقتصاد لمدينة جنين، والحصار، والحواجز، والاقترحات الهمجية الممنهجة المتكررة، وتدمير المنازل وتجريفها مما فاقم أعداد النازحين لأكثر من (20) ألف نازح، وتجريف الشوارع، وشبكات المياه، والصرف الصحي، وتدمير أكثر من 70% من البنية التحتية، وامتدت الاعتداءات لتطال المستشفيات، والمرافق العامة، والخاصة، وأغلب الإنجازات السابقة للبلدية (الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، 2024). بالإضافة إلى ذلك أتساع رقعة تقديم الخدمة كعبء مضاف خارج حدود نطاق عمل البلدية؛ حيث يتعرض مخيم جنين لدمار كبير، وفي ظل الدعم المحدود المقدم من الأونروا، والجهات ذات العلاقة، تسخر البلدية خدماتها، وامكانياتها، وجهودها المتاحة لتخفف حدة العدوان عن المواطنين في مخيم جنين (بلدية جنين، 2024). إضافة إلى ذلك الأوضاع الاقتصادية الصعبة، والحالة السياسية للحكومة، وعجز توافر الدعم المالي، والمتغيرات العنيفة المتسارعة، كل ذلك دفع البلدية إلى تسخير المقدرات، والإمكانات، والجهود باتجاه آخر عن ما هو معد، ومخطط له ضمن طوق تقليدي مبني على رد الفعل، وخاصة في الظروف الراهنة؛ حيث إنَّ الحكومة وجهت المؤسسات إلى ضرورة تطوير خطط طوارئ نظراً

للظروف السياسية غير المستقرة، مما يؤدي الى التباطؤ في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، رغم اعتماد البلدية خطط تنموية مدروسة.

ومن هنا يستشعر الباحث بأن البلدية المرنة القادرة على التكيف مع التغيرات العنيفة، والبيئة غير المستقرة، من دون الحياض عن الخطط المرسومة، ومن دون التخلي عن الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مسبقاً لهي قادرة على تقديم خدمات مميزة للمواطن، والمجتمع، والشركاء، وتحقيق التنمية المستدامة، وقادرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة، وعليه، وانطلاقاً من الجهود الرامية لتحريك عجلة التنمية المستدامة المتعثرة، وتحقيقها عبر بلدية جنين، واستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة، والجهات الدولية، والحكومية، والجهات المانحة التي تركز تحقيق أهداف التنمية المستدامة من جانب، والمواطنين من جانب آخر لتلقي الخدمات المتكاملة، ولتحسين أوضاعهم بصيغتها المستدامة، والارتقاء بمدينة جنين، فأصبح لزاماً على البلدية تبنى الأساليب الإدارية الحديثة المنبثقة من الفكر الاستراتيجي النير كالرشاقة الاستراتيجية لعدم الحياض عن جوهر الخطط المرسومة ضمن مواجهة المتغيرات البيئة العنيفة، وتطويع التقنيات، والأدوات الرقمية المستخدمة ضمن عملية التحول الرقمي الذي يشكل مطلب عالمياً، ويلعب دوراً فاعلاً في المعادلة كعامل مهم بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية من جانب، وفي تحقيق التنمية المستدامة من جانب آخر بحيث ينعكس على الأداء المستدام، لتحقيق التنمية المستدامة، ورفع منسوبها، إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً؟ وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟
- 2- ما مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟
- 3- ما مستوى توافر التحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟
- 4- هل هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟
- 5- هل هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، والتحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟

6- هل هناك علاقة بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً؟

7- هل يتوسط التحول الرقمي العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً؟

### ثالثاً. أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف إلى الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً، وبناءً على الهدف الرئيس يمكن بناء أهداف الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

1- التعرف إلى مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً.

2- التعرف إلى مستوى تحقيق التنمية المستدامة لدى الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً.

3- التعرف إلى مستوى توافر التحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً.

4- الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً.

5- الكشف عن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، والتحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً.

6- الكشف عن العلاقة بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية -بلدية جنين أنموذجاً؟

7- التعرف فيما إذا كان التحول الرقمي يتوسط العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية

المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً.

#### رابعاً. أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما تستعرضه من أدبيات حول مفاهيم حديثه لها علاقة مباشرة بالهيئات المحلية (البلديات)، والشركاء، والمستفيدين من خدمات البلديات كالتحول الرقمي، والرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة؛ حيث يكشف البحث العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث كون أن الدور الوسيط هو التحول الرقمي، من أجل دفع عجلة التنمية المستدامة للأمام كمتطلب عالمي من أجل التناغم مع منظومة الاستدامة العالمية، كما أن هذه الدراسة ستقوم بإثراء المحتوى العلمي في مجالات التنمية المستدامة، والرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي بعد تعمقها في هذه المفاهيم، وما يتعلق بها من إطار نظري، ودراسات سابقة، مما يجعلها مرجعاً رصينا لكل الباحثين في المجالات السابق ذكرها.

الأهمية العملية (التطبيقية): تكمن الأهمية العملية التي تتسم بها هذه الدراسة في ربط العلاقة بين المفاهيم، وإظهار الدور الوسيط الذي يعززه التحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، في ضوء ذلك تقدم الدراسة المعلومات، والنتائج، والتوصيات لصناع القرار، ورسمي السياسات الحكومية في وزارة الحكم المحلي، والهيئات المحلية (البلديات، والمجالس المحلية) للإفادة في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات، وطريقة عملها، وأيضا تتمكن هذه الدراسة من توطيد العلاقات بين الحكومة الفلسطينية، والنداءات العالمية حول التوجه للتنمية المستدامة، وتبني التحول الرقمي، أملاً في دفع عجلة التنمية، واستدامتها في كافة أهدافها، وغاياتها، ومجالاتها لتتوافق مع النظام العالمي.

#### خامساً. فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الرئيسية الآتية:

##### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

**H01:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

**Ho1-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين أنموذجاً.

**Ho1-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين أنموذجاً.

**Ho1-3:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية، و التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً.

**2- الفرضية الرئيسية الثانية:**

**Ho2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين، والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، و التحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً.

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة:**

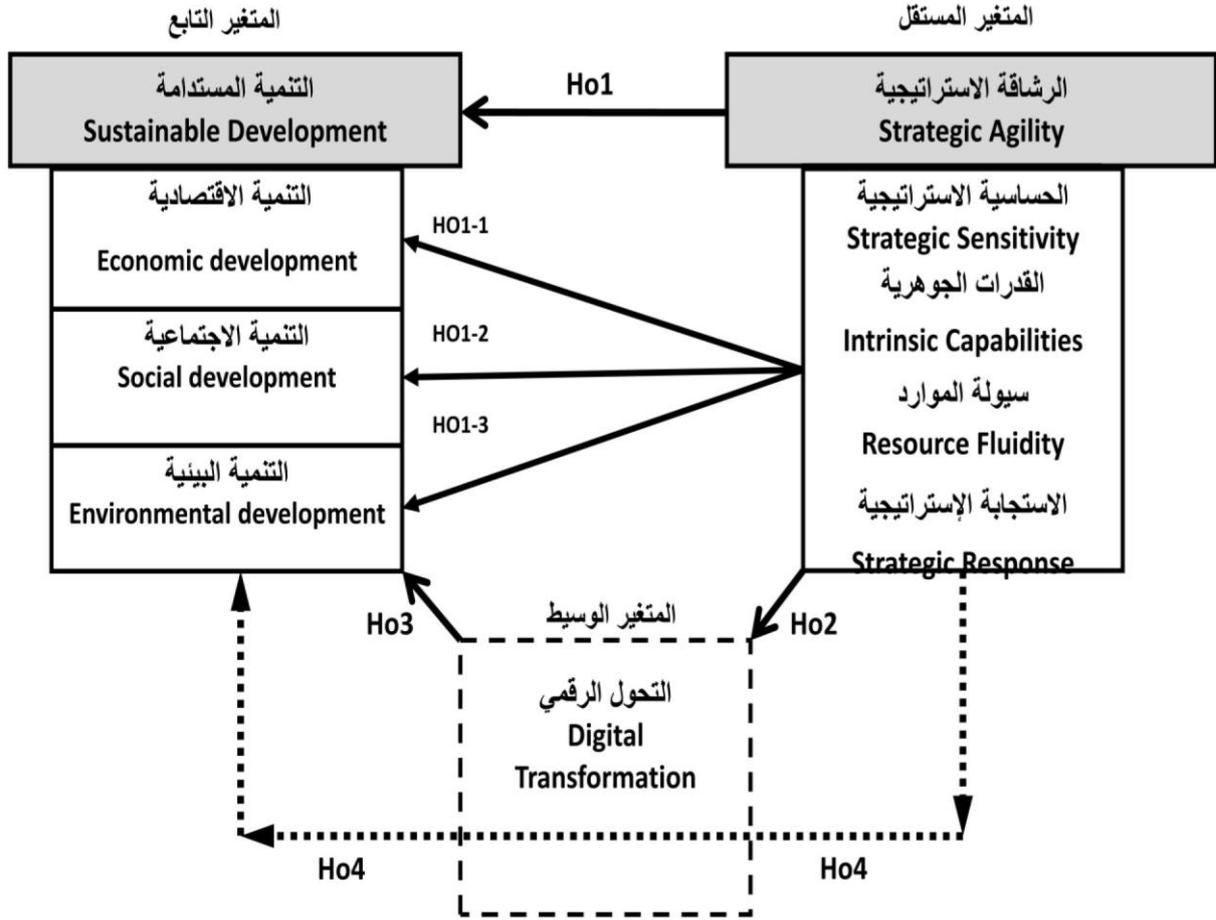
**Ho3:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً.

**4- الفرضية الرئيسية الرابعة:**

**Ho4:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بتوسط التحول الرقمي العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً.

## سادساً. أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): يوضح أنموذج الدراسة، ومتغيراتها، والعلاقة بينها



المصدر: إعداد الباحث استناداً الى الأدبيات ذات العلاقة.

## سابعاً. حدود الدراسة ومحدداتها

حدود الدراسة: لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية؛ حيث كانت على النحو الآتي:

1- الحدود الموضوعية: تمثلت في الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية-بلدية جنين أنموذجاً:

أ- **المتغير المستقل:** الرشاقة الاستراتيجية، وتتمثل أبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة، والتعريفات الإجرائية، وتحليل الأبعاد التي تم تناولها في الدراسات السابقة، وبما يتناسب مع المجتمع المبحوث.

ب- **المتغير التابع:** التنمية المستدامة، وتتمثل أبعادها: (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) بعد الاطلاع الواسع على الأدبيات، والدراسات السابقة، وبما يتناغم مع طبيعة عمل الهيئات المحلية (البلديات)، وخططها التنموية، وتقاطع هذه الأبعاد بشكل مباشر مع الأهداف العالمية (SDGS).

ج- **المتغير الوسيط:** التحول الرقمي (ككل).

2- **الحدود البشرية:** تتمثل بأسلوب الحصر الشامل من أعضاء بلدية جنين وموظفيها، والبالغ عددهم حسب الهيكلية المعتمدة من قبل وزارة الحكم المحلي (205) مفردة باستثناء موظفي الخدمات، والبالغ عددهم (38) موظفاً، وعليه أجريت الدراسة على (167) مفردة.

3- **الحدود المكانية:** تتمثل في الأماكن جميعها التي تشغلها بلدية جنين.

4- **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة الزمنية لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي لعام 2024-2025 م.

### محددات الدراسة

قيدت هذه الدراسة بعدة عوامل منها قلة المراجع التي تناولت موضوع التحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة، أو أي من المتغيرات الواردة في هذه الدراسة تم دراستها على المجتمع المبحوث الهيئات المحلية-البلديات، بالإضافة الى ما يعانيه المجتمع المبحوث بعامة، وبلدية جنين بخاصة من إغلاق لمرافق البلدية، وصعوبة الوصول إليها في الكثير من الأوقات، وانشغال كافة مواقعها التي تشغلها بتقديم الخدمة، وتواجد أعضاء البلدية، والموظفين في الميدان، نظراً لحالة الطوارئ المستمرة نتيجة الاجتياح المتواصل لمدينة جنين منذ بدء الدراسة، وحتى انتهاء الدراسة، مما حال الى صعوبة الحصول على المعلومات، إضافة إلى أن الدراسة محددة بنتائج إجابات أفراد العينة، ومرتبطة بفترة زمنية تتحكم في المعلومات، مما أطرَّ الباحث إلى السعي للحصول على المعلومات المطلوبة سواء في تعبئة الاستبيان أو إجراء المقابلات لمدة تجاوزت الأكثر من ثلاثة شهور ليتمكن من جمع النتائج التي يفني الحصول عليها بما هو مطلوب ضمن مضمار هذه الدراسة.

## ثامناً. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التحول الرقمي: "عملية إعادة تنظيم أعمال المنظمة بشكل استراتيجي مدروس بما فيه نماذج الأعمال، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وتوظيف البيانات، والتطبيقات، والقدرات الرقمية بغرض تسهيل تجربة المستفيدين، وبالتالي تحقيق فائدة، وعائد أعظم" (الرؤيا العربية للتحول الرقمي، 2020).

ويعرف إجرائياً بأنه تطويع التكنولوجيا الحديثة في البلديات لتقديم خدمات بشكل رقمي متقن، وبما يحقق احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وتوفير إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، ومستدامه عبر تحقيق تغير جذري في خدمات جميع الأطراف: موظفين، ومستفيدين، عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ، والتنفيذ.

الرشاقة الاستراتيجية: "فن التكيف، والاستجابة، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش بها المنظمة؛ حيث توفر الرشاقة الخفة اللازمة للمنظمة للنمو، والتطور، والبقاء، واستمرار المنظمة في ظل بيئة متقلبة، ومليئة بالأزمات" (إسماعيل، 2018).

ويعرف إجرائياً على أنها أسلوب إداري حديث يعمل على تطوير أداء البلدية في مواجهة تحديات البيئة غير المتوقعة، من خلال مجموعة من القدرات التي تسهم في تعزيز سرعة رصد التغييرات البيئية، والاستعداد لها بشكل يناسب المتطلبات الحالية للبيئة، أي قدرة البلدية على التكيف مع المتغيرات البيئية المضطربة، وعدم تبني سياسة ردة الفعل، دون الحيداء عن الأهداف المرسومة متمتعة بالمرونة، وخفة الحركة حتى تبقي، وتحقق أهدافها بعيدة المدى.

الحساسية الاستراتيجية: "مجموعة الإمكانيات، والموارد، والمهارات المطلوبة لبقاء المنظمة، ونموها، وهي قدرات، وخصائص تستطيع المنظمة من خلالها تطوير الموارد المتاحة وتنسيقها ودمجها، من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية من خلال مصدرين أساسيين هما: التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري" (محمد، 2013).

ويعرف إجرائياً على أنها قدرة البلدية على الاستشعار البيئي، ومستوى البصيرة لدى البلدية التي تعزز من خلالها عملية فهم العوامل البيئية المتوقعة، وتحليلها بشكل دقيق قبل وقوعها؛ حيث تشمل الحساسية الاستراتيجية (الانفتاح، الوعي الاستراتيجي، التفاعل الداخلي والخارجي للبلدية).

القدرات الجوهرية: "مجموعة الإمكانيات، والموارد، والمهارات المطلوبة لبقاء المنظمة، ونموها، وهي قدرات، وخصائص تستطيع المنظمة من خلالها تطوير الموارد المتاحة وتنسيقها ودمجها، من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية من خلال مصدرين أساسيين هما: التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري" (محمد 2013).

وتُعرف إجرائياً على أنها نقاط الجدارة التي تمتلكها البلدية، أي الخصائص، والقدرات الفريدة التي يمكن من خلالها أن تنشئ البلدية مصدراً للتفوق، ومواجهة العقبات عن طريق تطوير، وتنسيق، ودمج الموارد المتاحة للاستخدام الأمثل.

سيولة الموارد: "هي القدرة على إعادة تشكيل القدرات، وإعادة توزيع الموارد" (Doz, Y. L. & Kosonen, M, 2010)

وتُعرف إجرائياً على أنها قدرة البلدية على تتبع الجهات المانحة، وحشد أمثل للموارد، والعمل على إعادة توزيعها، وتخصيصها بشكل يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلدية على المدى البعيد.

الاستجابة الاستراتيجية: "تعكس الدرجة التي تستطيع بها المنظمة اتخاذ إجراءات فورية، وعند نقطة معينة مثلاً فرصة تقديم منتج جديد" (أبو راضي، 2013).

وتُعرف إجرائياً على أنها التحركات السريعة التي تتخذها البلدية على عدة مستويات أبرزها (اتخاذ القرارات الحرجة، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتشغيلية، وإعادة تخصيص الموارد وتوزيعها)، بهدف تعزيز قدرة البلدية على مواجهة البيئة بما يتناسب مع متطلباتها الحالية، أي قدرة البلدية على الانعكاس، والانعطاف عن التهديدات المحتملة لتفاديها، أو تقليل الضرر، وتحويل التهديد لفرصة. التنمية المستدامة: هي العملية التي تفي باحتياجات الأجيال الحاضرة من الموارد الطبيعية المتجددة، وغير المتجددة، دون الإضرار بحق الأجيال اللاحقة بالوصول إلى استخدام تلك الموارد، وذلك من خلال توليف، وتناغم بين الكفاءة والفاعلية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، والأرض (أبو علي، 2011).

وتُعرف إجرائياً على أنها العملية التي تقوم بها البلدية لتفي باحتياجات الأجيال الحاضرة من الموارد الطبيعية المتجددة، وغير المتجددة، دون الإضرار بحق الأجيال اللاحقة بالوصول إلى استخدام تلك الموارد، وذلك من خلال توليف، وتناغم بين الكفاءة والفاعلية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، والأرض.

التنمية الاقتصادية: توظيف أفضل الأساليب لاستخلاص أقصى رفاية من النشاط الاقتصادي لضمان استدامة التنمية، والعدالة بين الأجيال (الهور، 2021).

وتُعرف إجرائياً على أنها العملية التي تقوم بها البلدية لجلب الاستثمار، وعملاً لمشاريع التنمية التي تسعى إلى توفير فرص العمل للمجتمع المحلي، والتخفيف من الفقر.

التنمية الاجتماعية: توفير فرص الحصول على عمل ملائمة تسهم في إشباع الحاجات الأساسية لكل إنسان، وتوفير متطلباته، مما يضمن حياة لائقة للجميع (عقران، 2023).

وتُعرف إجرائياً على أنها سلسلة الاجراءات التي تقوم بها البلدية من خلال دعم المجتمع المحلي مثل؛ دعم النوادي الرياضية، ومراكز الرعاية الشبابية، وتمكين الشباب، والمرأة اقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً.

التممية البيئية: الحفاظ على جمال الطبيعة، ونوعية المياه، والهواء، والتربة، وتغير المناخ، والتنوع البيولوجي (الشامي، 2020).

وتُعرف إجرائياً على أنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها البلدية من خلال دوائرها المختلفة كالصحة، وقسم البيئة، وغيرهما لغرض المحافظة على البيئة، والموارد، ومصادر الطاقة، وبخاصة الطاقة غير المتجددة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة

### تمهيد

يمكن أن يلعب التحول الرقمي دوراً هاماً كوسيط في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة؛ حيث يمكن لهذا التحول أن يزيد من القدرة على الحساسية الاستراتيجية، والوصول للقدرة الجوهرية، والتدفق المرن لسيولة الموارد مما يؤدي لاستجابة استراتيجية، تنعكس على ما هو مراد تحقيقه ضمن ضمار عملية التنمية المستدامة المنشودة الوصول إليها، في كافة مجالاتها (التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية)، وبالتالي ضمان ديمومة المنظمات، ونموها، والحفاظ على الكوكب.

من خلال هذا الفصل قام الباحث بتقسيمه إلى ثلاثة أقسام، إذ تناول القسم الأول الإطار النظري، واحتوى على أربعة مباحث شملت استعراض لمتغيرات الدراسة من كافة جوانبها بالإضافة لمكان مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح محتوى القسم الأول بالآتي:

- المبحث الأول: الرقابة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: التنمية المستدامة.
- المبحث الثالث: التحول الرقمي.
- المبحث الرابع: الهيئات المحلية (البلديات).

أما القسم الثاني فتناول الدراسات السابقة من خلال تقسيمها ثلاثة أقسام؛ حيث شمل القسم الأول الدراسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية، وشمل القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة، وشمل القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي.

واختتم هذا الفصل بالقسم الثالث بالتعقيب على الدراسات السابقة؛ حيث احتوى التعقيب على أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية، وأوجه الاختلاف بينهما، وشمل التعقيب أيضاً إبراز للفجوة العلمية، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## أولاً: الإطار النظري:

### المبحث الأول

#### 2.1 الرشاقة الاستراتيجية

##### تمهيد:

في عالم شديد التغير، والتعقيد، لم يعد خفياً حاجة المنظمات الملحة الى تغيير العقلية التي تدير بها أعمالها، بسبب التقلبات المتسارعة في بيئتها الخارجية لتبقى أكثر متانة، وقوة في مواجهة التهديدات في البيئة الديناميكية، وما تحمله من متغيرات بيئية غير متوقعة، وغامضة، كون أن الإدارة بشكلها التقليدي أصبحت في حالة عجز عن تحمل الضغط الذي تمارسه البيئة بشقيها الداخلية، والخارجية على المنظمات، وعلى عملها.

الأمر الذي دفع المنظمات، وشجعها على تبني عقلية منفتحة استراتيجياً، والحياد عن النمطية التقليدية المبنية على رد الفعل؛ لتتمكن المنظمات من تطبيق الممارسات، والسياسات الحديثة لمواجهة البيئة؛ حيث جاءت الرشاقة الاستراتيجية من أبرز نتائج تبني العقلية الاستراتيجية النابعة من الفكر النير، التي تشير بدورها إلى أسلوب إداري حديث يعتمد على مجموعة من القدرات الديناميكية التي تمكّن المنظمة من إعادة هيكلة نظامها الداخلي معتمدة على نقاط قوتها المتينة بما يتناسب مع التقلبات في البيئة الخاصة، والعامّة للمنظمة.

وفي هذا المبحث سوف يستعرض الباحث نشأة الرشاقة الاستراتيجية وتطورها، وبداية ظهور المفهوم، وانعكاسها على جوانب علم الإدارة كافة، واستعراض المفهوم من كافة جوانبه، وأبعاده، مما قد ينعكس بشكل إيجابي على عمل المنظمات، وضمان استدامتها، ونموها.

##### 2.1.1 بداية الظهور لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعد مصطلح الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقبل التعمق بالمفهوم لابد من تبيان بداية ظهوره التي تعود لمفهوم آخر، ومشتق منه، وهو (الرشاقة)، فقد كانت بداية ظهور مفهوم الرشاقة (Agility) لأول مرة في عالم الإدارة بداية التسعينيات من القرن الماضي، وتحديداً في العام (1991م)، عندما بدأت حكومة الولايات المتحدة برعاية مجموعة من الباحثين من معهد (لاكوكا lacocca) بجامعة لاهاي؛ حيث قدم الباحثون من خلالها دراسة بعنوان: "استراتيجية

مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة".  
(Jyoti& Aakanksh,2023)

## 2.1.2 مفهوم الرشاقة

عرف الباحثون الذين أوجدوا مفهوم الرشاقة، وفقاً لـ (park,2011) "على أنه نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية، وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المتقنة، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق، وللمرونة، وللزبائن، وللمنافسين، وللموردين، وللبنية التحتية، وللاستجابة"، وغيرها الكثير. وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي، ويستجيب لطلب الزبائن"، واختص هذا المفهوم في الشركات الصناعية، وفي عمليات التصنيع، وجاء هذا المفهوم ليصف الحالة التي تكون بها الشركة قادرة على البقاء، والازدهار في ظل بيئة تنافسية متقلبة، ودائمة التغيير، وفي ظل حال من عدم التأكد، وعدم التوقع، وذلك من خلال السرعة في الاستجابة لهذه التغيرات، والفعالية العالية في تصنيع منتجات، وخدمات تلبي احتياجات الزبائن، ورغباتهم المتغيرة. (Nafei, 2016). ونتيجة للتحويلات السريعة، ومتغيرات البيئة الخارجية كالتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والديمقراطية من جهة، وظهور عوامل حديثة مثل العولمة، واستراتيجيات متطورة للإبداع، والابتكار من جهة أخرى؛ أحدثت بدورها تغييرا كبيرا في المتطلبات، والأذواق، والتفضيلات للعملاء؛ مما زاد من حاجة المنظمات لتطوير قدراتها في استخدام التكنولوجيا بالشكل الأنسب، واستغلال الموارد البشرية، وإعادة الهيكلة بشكل يحقق استجابة سريعة لهذه التغيرات (Alromeedy,2019)، فقد أخذت الرشاقة مجال اهتمام من قبل الباحثين الذين خاضوا في هذا المجال، وبناء عليه يوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من، وجهات النظر حول مفهوم الرشاقة.

الجدول (1-2)، وجهات نظر حول مفهوم الرشاقة:

المصدر	التعريف
Lepeley et al. (2021)	القدرة على التحرك، وتغيير الاتجاه بسرعة لتحقيق تناسق، وموائمة للمواقف المتغيرة حيث تُعدُّ الرشاقة، وظيفة مرتبطة بالخيال، والإبداع، والشجاعة لتحمل مخاطر الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المراد تحقيقه لكونها عنصراً أساسياً في التحسين المستمر، والابتكار.
Abdelkebir et al. (2020)	قدرة الشركات على الاستجابة بفعالية لتغيرات السوق غير المتوقعة من خلال تقديم منتجات، وخدمات تركز على العملاء.
Ulrich and Yeung. (2019)	تشير الرشاقة في المنظمات إلى السرعة الفائقة في التكيف، والقدرة العالية على خلق المستقبل، وذكاء في توقع الفرص، والتعلم المستمر.
Di Minin et al.(2014)	القدرة العالية على مراجعة أو إعادة هيكلة الابتكارات، والاستراتيجيات بسرعة عالية للتكيف مع تغييرات غير متوقعة في بيئة الأعمال، والتحرك بسرعة، وبشكل آمن في حالات اختراق الابتكار.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فيما أكد Zainal et al.(2022) على مجموعة من الركائز الأساسية المكونة لمفهوم الرشاقة تبدأ بالمرونة التي يراها Bernardes&Hanna, (2009) بأنها خاصية جوهرية تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات ضمن ما هو معد مسبقاً؛ حيث ترتبط بشكل عام بعمليات التصنيع أو الخدمات اللوجستية، وبالتالي تقع غالباً في المستوى التشغيلي، مروراً بالتعلم الذي اعتبره Abdelilah& El Korchi.(2018) قدرة مهمة تساعد على تطوير خفة الحركة لدى المنظمات في البيئة غير المستقرة لتكون قادرة على مواجهة مخاطر التغييرات المستقبلية، وتحويلها إلى فرص من خلال الإبداع، والابتكار في تطوير الخطط الموجه نحو الاستجابة، يليها السرعة كإحدى المدخلات المهمة للرشاقة، وترتبط بشكل مباشر بالديناميكية العالية، وذلك للأهمية البالغة لها في سد الفجوة بين تحركات المنظمة، والتغييرات في البيئة المحيطة.

ثم يأتي الابتكار مكملاً لهذه الركائز حيث يعد الابتكار من وجهة نظر (Fayezi et al, 2017) من العناصر المؤسسة لمبدأ الرشاقة؛ حيث تحافظ عمليات الابتكار على خفة حركة المنظمات من خلال تحقيق الحداثة، والاستمرارية في المنتجات، والخدمات، والعمليات، وتأتي الاستراتيجية ختاماً لهذه الركائز الأساسية، التي تُعدُّ قلب الرشاقة، فالجهود المبذولة في المنظمات من خلال المرونة، والسرعة، والابتكار لا تقدم نتائج، واضحة إذا لم تتوافق مع توجهات استراتيجية واضحة، وقدرات ديناميكية، وتنظيمية موجهة نحو البقاء. (Abdelilah& El Korchi,2018)

أما الرشاقة من، وجهة نظر (Fayezi et al, 2017) فهي لا تقتصر على مرونة العمليات أو الهيكل التنظيمي فحسب، بل في الكيفية التي يتم من خلالها استغلال الجدارات الجوهرية، والنادرة الموجودة في المنظمة لتحقيق استجابة عالية للتغيرات في البيئة المحيطة.

في الواقع **لاحظ الباحث** أوجه التشابه، والاتفاق بين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الرشاقة؛ حيث أجمعوا على سمات مشتركة في تعريفاتهم، كالسرعة، والاستجابة، والتكيف، والقدرة العالية على تغير الاتجاه أي بمعنى رد الفعل السريع، و أضافوا بعض الركائز الأساسية لمفهوم الرشاقة كالمرونة، والتعليم، والابتكار، والاستراتيجية، وتأسيساً لما تقدم يرى الباحث الرشاقة بأنها آلية متكاملة تُمكن المنظمة من تطوير مكانتها التنافسية في السوق، من خلال مجموعة من القدرات المترابطة، والمتكاملة، تبدأ بالرصد، والاستشعار للبيئة المحيطة، ومن ثم تخصيص الموارد وتوزيعها بما يتناسب مع معطيات الرصد، والاستشعار للبيئة المحيطة، واختيار التوجه الأنسب لمواكبة التغيرات، بهدف تحقق استجابة سريعة، وفعالة للتغيرات، مما يضمن تحقيق الأهداف المحددة، ومواجهة التغيرات غير المتوقعة سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة الى القدرة على خلق التغير، والاستجابة له بما يضمن استمرارية، وبقاء المنظمة.

### 2.1.3 جوانب الرشاقة في علم الإدارة

تناولت مختلف الدراسات، والأدبيات في فلسفة الإدارة، وبخاصة الإدارة الاستراتيجية، ضرورة حياد المنظمات عن الطوق التقليدي المبني على رد الفعل، بممارسة الرشاقة من خلال جوانب مختلفة، بهدف ضمان السرعة، والمرونة، والبصيرة العالية على مستويات مختلفة في المنظمات؛ حيث جاءت رشاقة التصنيع، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية من أبرز مجالات الرشاقة التي ينبغي على المنظمة التحلي بها، فعرف (Dewa,2021) الرشاقة التصنيعية بأنها قدرة المنظمة على التحرك المرن بإجراء تحركات تكتيكية معينة لتلبية حدث طارئ من خلال التركيز على تطوير العمليات، والسياسات الداخلية بشكل يزيد من سرعة تنفيذ خطط العمل المقترحة مثل تطوير هيكل نظام الجدولة

وإعادته، وتطوير خوارزميات البحث عن المعلومات بحيث تصبح أسرع، وأكثر كفاءة في البحث العالمي، والمحلي بشكل ينعكس على جودة الإنتاج وسرعته، وبالتالي الاستجابة الأمثل للعملاء.

فيما عرف العابدي.(2012) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح المنظمة الى تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها، وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة، وسريعة التغيير، في حين أكد (2016) Khoshlahn and Ardabili على أن جميع جوانب الرشاقة تشترك بالغاية منها، والأهمية التي تمكن المنظمة من تطوير قدراتها على التكيف، والبقاء، وأدت هذه الأهمية إلى التقليل في اختلاف، وجهات النظر حول المجالات الأكثر تأثيراً في سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية؛ حيث ناقشت الأدبيات السابقة مجموعة متنوعة من الرشاقات التي يجب أن تتمتع بها المنظمات، وجاء أبرزها على النحو الآتي (الصباح، والشوابكة،2022):

• رشاقة التصنيع Agile Manufacturing.

• رشاقة تطوير البرمجيات Agile Software Development.

• رشاقة التنظيم Agile Organization.

• رشاقة المشاريع Agile Enterprise.

• رشاقة القوة العاملة Agile Workforce.

وفي ذات السياق تجدر الإشارة الى أنه لم تعد الإدارة الاستراتيجية التقليدية تجدي النفع الكثير للمنظمات، نتيجة لمخرجات البيئة المحيطة العنيفة، وغير المستقرة نسبياً من جانب، واتساع أفق المنظمات في توجهاتها المستقبلية، وعليه أخذ مفهوم الرشاقة يكتسي صبغته الاستراتيجية عندما تحدث عنه (2000) Carl Long في كتابه الشهير "Measuring Your Strategic Agility" بمعنى "قياس رشافتك الاستراتيجية" حيث يعد Long من أوائل من تحدث عن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وتناول محاور، وأبعاد لقياس هذه الرشاقة، وعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعبئة، والاستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن، وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء، بالإضافة الى جهود الفنلنديين Mikko Kosonen & Yves Doz الذين ظهر بكتابهما fast Strategy عام 2008م المفهوم، وتبعة العديد من الأبحاث حول الرشاقة الاستراتيجية، التي تُعدُّ من أوائل الدراسات التي منحت الرشاقة الصبغة الاستراتيجية.(Young 2008)

وتأسيساً لما تقدم يرى الباحث بأن جوهر الاختلاف بين جوانب الرشاقة في علم الإدارة يكمن في الأثر الرجعي، والتغيير المستهدف لكل جانب، فإذا تم النظر في مفهوم رشاقة التصنيع يمكن الاستنتاج بأن التركيز الأعلى يكون على كيفية القدرة على اتخاذ تكتيكات طارئة لتلبية حدث طارئ من خلال تطوير العمليات الداخلية في المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر على رفع قدرة خط التصنيع لتمكينه من الاستجابة السريعة للحدث الطارئ مثل تطوير خوارزميات البحث عن المعلومات، التي تنعكس بدورها على تطوير خصائص، ومواصفات المنتج ومواصفاته، أما رشاقة التنظيم فهي مختلفة بالهدف حيث تركز على مرونة إعادة تصميم الجدارات الجوهرية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي، وتخصيص الموارد بأنواعها، وتحويلها إلى الفرص استثمارية، أما الرشاقة الاستراتيجية ركزت على التوجهات المستقبلية للمنظمات، واكتست بطابع ذو صبغة استراتيجية.

#### 2.1.4 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

في عصرنا الحالي الذي يتسم بالتغير السريع، والتعقيد، تواجه المنظمات تحديات كبيرة بسبب التقلبات المتسارعة المستمرة في بيئتها الخارجية سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية، وتتزايد أيضاً توقعات، وميول الجمهور، مما يضع هذه المنظمات في صراع دائم للبقاء، وتحقيق أهدافها نتيجة لذلك؛ تبذل المنظمات جهوداً كبيرة لتعزيز مرونتها، والبقاء في حالة حركة، واستباقية، مما أدى إلى رفع حالة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية باعتبارها الضامن الرئيس لنجاح محاولاتها للتكيف مع بيئة عملها المتغيرة (Hameed et al.2022)

فالرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، وبناء جديد نسبياً في مجال الإدارة الاستراتيجية التي تطبق مفهوم الرشاقة (المرونة، والسرعة) على استراتيجيات العمل (Reed,2021)، وعليه، أخذ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية اهتماماً حيوياً، ومتزايداً من المجتمع الأكاديمي، والإداري، والاستراتيجي في الوقت الراهن، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة للمصطلح، فقد وجد الباحث أن بعض الباحثين استبدلوا مصطلح خفة الحركة، أو المرونة العالية بالحركة بمصطلح الرشاقة الاستراتيجية، بالإضافة لتعدد مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية، وذلك لاختلاف توقعات الباحثين عند الدراسة عن الرشاقة الاستراتيجية المطلوبة، وضمن هذا الإطار سيقوم الباحث بعرض وجهات نظر المفكرين، والباحثين لهذا المفهوم ضمن الجدول الآتي:

الجدول (2-2)، وجهات نظر رواد الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

المصدر	التعريف
Doz&Kosonen (2008)	القدرة على إعادة تشكيل المنظمة، واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال الديناميكية بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع احتياجات العملاء، والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة.
Morgan (2008)	القدرة على دعم التغيير المفاجئ وقيادته من أجل الاستفادة من فرص السوق المتاحة في البيئة المتغيرة.
Di Minin (2014)	قدرة المنظمة على الاستمرار، وضبط، القرارات الرئيسية وتكييفها مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية.
حسين (2016)	القراءة المتوقعة، وغير المتوقعة للأحداث البيئية، وتحقيق استجابة بشكل أكثر فاعلية من المنافسين من حيث السرعة، والتكلفة، والعمل على اغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة.
Nkuda (2017)	قدرة المنظمة على التنبؤ، والعمل، والاستجابة بشكل استباقي لعلاج نقاط الضعف الداخلية أو استغلال الفرص، والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها، وهي عامل محفز للاستجابة السريعة، والفورية، والعمل بسرعة من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة حالة عدم التأكد.
إسماعيل (2018)	فن التكيف، والاستجابة، والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش بها المنظمة؛ حيث توفر الرشاقة الخفة اللازمة للمنظمة للنمو، والتطور، والبقاء، واستمرار المنظمة في ظل بيئة متقلبة.
Xing et al (2020)	أحد المتطلبات الأساسية لنمو المنظمة وتطورها، ونجاحها على المدى الطويل خصوصا تلك المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة، ومعقدة.
مقاط (2020)	كيفية التأقلم مع المتغيرات السريعة، والظروف المحيطة التي تعايشها المنظمة، وذلك لتحقيق النمو، والتطور، والاستمرارية في ظل تلك الظروف المتغيرة.

مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تقوم بها المنظمات التعليمية كاستجابة سريعة لتلك التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة.	<b>الجلب (2021)</b>
القدرة على الاستجابة بسرعة، وبشكل فاعل للتغيرات غير المتوقعة في البيئة، مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.	<b>Sorokina et al(2020)</b>
قدرة المنظمة على توقع التغيرات في بيئتها، والاستشعار بها، بل والاستجابة لها، واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وتنفيذها بفاعلية.	<b>Gao et al(2021)</b>
قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف، والاستغلال، والمرونة، والقابلية على التكيف، والاستشعار، والاستجابة للتغيرات، والتعلم من التجربة، ودمج وجهات النظر، بالإضافة إلى المعرفة المتنوعة.	<b>Slamet et al(2021)</b>
القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، التي تتسم بعدم الاستقرار، وسرعة التغيير، بالإضافة إلى ذلك حرص المنظمة على اغتنام الفرص السوقية المتاحة في ظل وجود المنافسين.	<b>الحاج(2022)</b>
قدرة المنظمات على التكيف المستمر مع التوجه الاستراتيجي للأعمال الأساسية، لتجنب التهديدات السلبية، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها سعياً منها للحفاظ على توازنها، وميزتها التنافسية.	<b>الجعبري(2022)</b>
القدرة على التكيف، والاستجابة السريعة للتطورات، ومواجهة الظروف البيئية المتقلبة، من خلال استغلال الفرص المتاحة، وتبني الأفكار، والأساليب الإدارية المبتكرة؛ سعياً منها للنمو، والحفاظ على توازنها، وضمان بقائها.	<b>أبو صبحه (2023)</b>
قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف الانسجام، والتكيف السريع من خلال الاستشعار، والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها.	<b>عبدالوهاب، وآخرون (2024)</b>

**المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.**

في حين أكد (Arokodare&Asikhia, 2020) بأنها مفهوم يتكون من عنصرين هما الاستجابة، وإدارة المعرفة، التي تعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص، والتهديدات

الموجودة في بيئة الأعمال، وإعطاء الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل مواردها، وعملياتها، واستراتيجياتها، أما من، وجهة نظر (Cunha et al, (2020 فنُعدُّ الرشاقة الاستراتيجية قدرة تمكّن المنظمة من اتخاذ القرارات لتنفيذ استراتيجية الأعمال في الوقت المناسب، وبشكل أسرع من المنافسين؛ حيث تُعدُّ الرشاقة بحد ذاتها جداراً من الجدران التي يجب أن تتمتع بها المنظمات في الأسواق المتغيرة، بسبب الدور الذي تلعبه في تعزيز قدرة المنظمة على التوقع، وبناء سيناريوهات دقيقة تحاكي ما توقعته مع الواقع الحالي؛ مما يمكّن المنظمة من التفاعل مع البيئة، وبالتالي تحقيقاً لاستمرارية، والبقاء.

في حين اتفق (Elali (2021 و Francis (2020 على تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها مجموعة من السمات المترابطة التي تعمل كالشبكات العصبية لتوفير مخرجات ذات مستوى متفوق، وطويل المدى، وليس مجرد مخرجات روتينية يومية؛ حيث تغطي هذه السمات جميع عوامل النجاح في المنظمة مثل الموارد البشرية، والموارد التكنولوجية، والموارد المالية، والكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى الأنظمة، والسياسات المتبعة، وجاء أبرز هذه السمات كالتالي:

- سرعة التكيف مع التغييرات الظرفية.
- اختيار استراتيجي، وإعادة هيكلة للموارد بالشكل الذي يوّد قيمة، ويسهّل استغلال الفرص.
- سرعة، وذكاء في مواجهة التهديدات أو الحد منها.
- القدرة على حشد مجموعة كاملة من الأصول، والكفاءات اللازمة لتحقيق النمو، والاستمرارية في أي ظرف.

ويشير في هذا الاتجاه (Eali (2021 بأن الرشاقة الاستراتيجية تمكّن المنظمات من تحقيق أهدافها المستقبلية، من خلال قدرتها على مواجهة التحديات، والحفاظ على بقائها، والتحول السريع لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل متطورة تقنياً، ولكنها متقلبة، وغير مؤكدة.

فيما أكد العديد من رواد الرشاقة الاستراتيجية بأنها تتكون من مزيج من العناصر الأساسية التي تعد حافزاً لمفهوم المرونة، بينما يرى باحثون آخرون أن مفهوم الرشاقة يعدّ مداماً غير قابل للتغير من المرونة (Otieno & Gulali, 2022)، فتشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التكيف، والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، وبيئة الأعمال. وهي تنطوي على القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية، وتعديل الاستراتيجيات بسرعة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، ويُنظر إلى المرونة الاستراتيجية كعامل حاسم في ضمان بقاء الشركة، وتعزيز الأداء في الأسواق الدينامية، والتنافسية

(Deshati E, 2023)، وتشير إلى قدرتها على تحديد الإمكانية بسرعة، وفعالية لأحداث السوق غير المحددة. وهي واسعة على السهولة، والسرعة، والبراعة التي يمكن لمؤسسة ضبط تكيف منتجاتها، وشركاتها الناشئة في مواجهة حالات عدم اليقين، والتغير. (Pfaff, 2023) وفي الآونة الأخيرة، أدخل المؤلفون الذين يبحثون عن رشاقة القطاع العام مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسات القطاع العام، وعرفها (Ludviga&Kalvina, 2024) بأنها القدرة على التحديد، والاستجابة بشكل استباقي لتحديات السياسات الناشئة لتجنب الأزمات غير الضرورية، وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية، والهيكلية بطريقة منظمة، وفي الوقت المناسب.

**وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث:** الرشاقة الاستراتيجية بأنها أسلوب إداري حديث يعمل على تطوير أداء المنظمات في مواجهة تحديات البيئة غير المتوقعة، من خلال مجموعة من القدرات التي تسهم في تعزيز سرعة رصد التغييرات البيئية، والاستعداد لها بشكل يناسب المتطلبات الحالية للبيئة، أي قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية المضطربة، وعدم تبني سياسة ردة الفعل، دون الحياد عن الأهداف المرسومة متمتعاً بالمرونة، وخفة الحركة حتى تبقي، وتحقق أهدافها بعيدة المدى، وتمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجيات التي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة بشكل فوري، لذلك تُعدُّ الرشاقة الاستراتيجية قدرة حاسمة بحاجتها أي منظمة لتكون قادرة على تحديد اتجاه استراتيجي، واضح، وموجه نحو التكيف، وخلق قيمة للعملاء بنفس الوقت، وبالتالي تحقيق الاستدامة.

### 2.1.5 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

مع تحول بيئة الأعمال لدي المنظمات إلى بيئة ديناميكية متتالية التغييرات تعج بالتهديدات، والفرص في آنٍ واحد، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الرصد الأسرع لمواجهة التهديدات، والاستغلال الأمثل للفرص المحيطة بها؛ حيث أوجد ذلك تكتيكاً متطوراً لمواجهة البيئة الديناميكية بنكاء، تلخص بأهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لتمكين المنظمات من تحقيق عوامل النجاح، والاستمرارية (الصباح، والشوابكة، 2022)، فالرشاقة الاستراتيجية تعطي للمنظمة صفة الفطنة، والمرونة، والانفتاح على الأحداث الجديدة؛ ما يزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة، وتوجيهها نحو تطورات جديدة، وتزيد فرص الابتكار أيضاً مع زيادة الرشاقة (Doz&Kosonen, 2008) ، وبالتالي تتجسد أهمية الرشاقة الاستراتيجية في عدة جوانب، كما هو الآتي:

1- تسهم الرشاقة الاستراتيجية في رفع المرونة التنظيمية وتعزيزها، وتعد محركاً رئيساً لها، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، والتعافي من النكسات، والحفاظ على

الأداء في مواجهة التحديات، بل والاستجابة بسرعة للأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية، أو الأزمات الاقتصادية، أو الأوبئة العالمية، والتعافي منها بشكل سريع. (Li and Li,2020)

2- تمكّن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات من التطوير المستمر، وتكييف نماذج أعمالها، واستراتيجياتها، وقدراتها للبقاء، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وضمان بقائها، ونجاحها على المدى الطويل. (Teece,2018)

3- تمنح الرشاقة الاستراتيجية المنظمة إطار عمل مرّن يمكّنها من النجاح، والتفوق، من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسات لاتخاذ القرارات اللازمة بدرجات عالية من الاستقلالية، وتجسد قدرة المنظمة على إدارة، وضبط التغيير المستمر، فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة التعبئة، والتنظيم، وإزالة الحواجز أمام ذلك التغيير. (Ojha,2008)

4- تعد الرشاقة الاستراتيجية ضرورية لكافة المنظمات للتعامل مع البيئة غير المستقرة، وللعاملين الذين سيصبحون أكثر أماناً، وأكثر مشاركة إذا شاهدوا أن منظماتهم تتسم بالمرونة الكافية، وبالتالي فهي قادرة على الإحساس، والعمل على موازنة المتغيرات في البيئة المحيطة، وهناك أدلة كثيرة تشير إلى ان قيمة المرونة التنظيمية لن تفقد أهميتها (Ludviga&Kalvina, 2024).

**ومن، وجهة نظر الباحث:** تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات من مبدأ العقلية الاستراتيجية القائمة على الانفتاح على البيئة، والتغير من دون الحياد عن ارتباط أهمية الرشاقة الاستراتيجية بالمتطلبات الضرورية لوجودها، كضرورة امتلاك المنظمات لبنية تحتية متطورة مكونة من الجدارات، والقدرات الجوهرية، مثل الجدارات البشرية، والتكنولوجيا الحديثة، والثقافة التنظيمية المتماسكة المنفتحة، والهيكل التنظيمي المرّن القائم على اللامركزية. وعليه، تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاحاً مهماً لعوامل نجاح أخرى للمنظمة، مثل التحول الرقمي، والإبداع، وإدارة المعرفة، والاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وتفوق الأداء، واستدامة الميزة التنافسية، وإدارة الأزمات، والبراعة التنظيمية، وإدارة التغير، والاستدامة.

### 2.1.6 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

تميزت الرشاقة الاستراتيجية بمجموعة من الأبعاد التي جعلت منها مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات في مواجهة تهديدات البيئة الديناميكية دون الحياد عن الخطط الموسومة، وما هو معد مسبقاً، والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة من أجل الحفاظ على استمرارية النمو، ووجد الباحث تعدد الأبعاد المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية، بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة، والتعريفات الإجرائية،

وتحليل الأبعاد التي تم تناولها في الدراسات السابقة، فوجد الباحث مثلاً أكثر من 19 بعداً تناولته الدراسات السابقة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، وقد تبين للباحث بعد التعمق في الاطلاع على المفاهيم، والتعريفات الإجرائية، أن بعضها يعود لنفس الدلالة أو خطأ في الترجمة، أو توظيف أبعاد لا تمثل المتغير، أو مضافة نظراً لموائمة المجتمع المبحوث، وعليه، يوضح الجدول أدناه مجموعة متنوعة من أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من، وجهات نظر مختلفة:

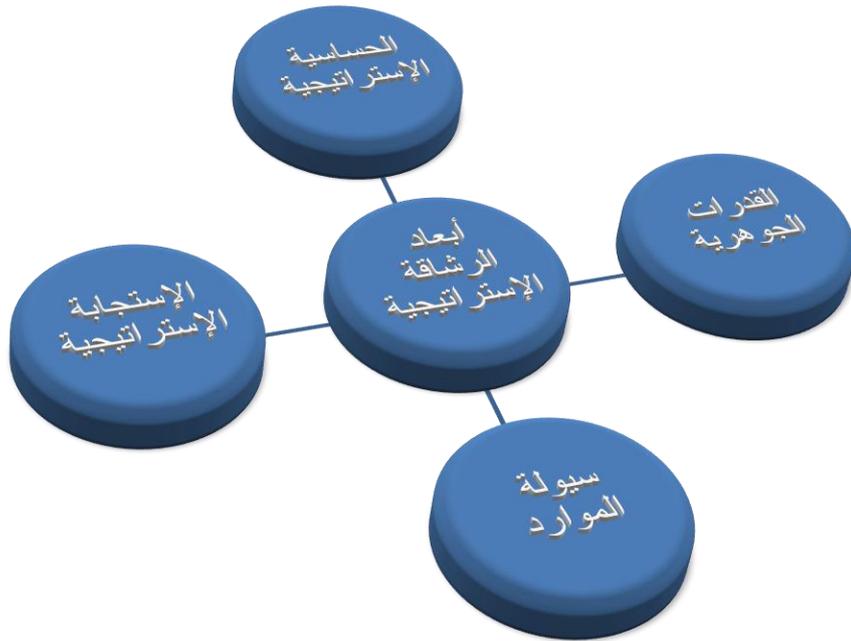
الجدول (3-2) أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة:

الرقم	المصدر	الأبعاد
1	صبحة(2023)	المقدرات الجوهرية، اتخاذ الإجراءات، وضوح الرؤيا، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة
2	Deshati(2023)	الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، المسؤولية المشتركة
3	الروبي(2023)	الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، وضوح الرؤيا، الالتزام الجماعي
4	الجعبري (2022)	القدرات الجوهرية، اتخاذ الاجراءات، وضوح الرؤيا، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة
5	الصبح(2022)	الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وضوح الرؤيا، الاستجابة الاستراتيجية
6	الحاج(2022)	الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، وحدة القيادة، اتخاذ الإجراءات
7	الضابط(2022)	الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، وضوح الرؤيا، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة
8	المرشدي(2022)	الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي
9	دلال، ومليك(2022)	الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة
10	الغنزي(2021)	الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، وضوح الرؤيا
12	ناصر(2021)	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، جوهرية المورد

الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، انسياب الموارد، المسؤولية المشتركة	زيادة، والزين (2021)	13
الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، اتخاذ الاجراءات، الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة	إسماعيل (2018)	14

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة.

وقد اعتمد الباحث الأبعاد التي كانت أكثر تكراراً في الأدب النظري، والدراسات السابقة، بالإضافة لملائمتها للبيئة الفلسطينية، وما تهدف الدراسة لتحقيقه، وتناسب المجتمع المبحوث الهيئات المحلية (البلديات)، ويوضح الشكل (2) أدناه أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية بناءً على الدراسات السابقة.



الشكل رقم (2) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة.

### 1.1.6.1 الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity :

تعد الحساسية الاستراتيجية إحدى مميزات المنظمة على إدراك المتغيرات البيئية وفهمها ورصدها في الوقت المناسب، بغرض بناء رؤية مستقبلية، واضحة للمنظمة (الجذب، 2021)، كما ترتبط الحساسية الاستراتيجية بدرجة اليقظة للمنظمة حول استكشاف الفرص، واستغلالها، فالفرصة قد تكون أولاً تكون موجودة في الفضاء الأوسع الذي تعمل به المنظمة؛ حيث تعتمد الحساسية الاستراتيجية على التخطيط التكتيكي الحديث (Xing et al, 2020)، إذ تمكن الحساسية الاستراتيجية من توقع الفرص المستقبلية القادمة مع وجود مستوى عميق من الوعي لتحقيق التوازن بين القدرات الحالية، وتحولات هذه القدرات (Lungu, 2018).

كما، وتشير الحساسية الاستراتيجية إلى حدة الإدراك، وكثافة الوعي، والاهتمام الذي يؤدي إلى التطوير الاستراتيجي (nurjaman et al, 2021)، الذي بدوره يساهم في أن تكون نتاجه منظمات رشيدة قادرة على تغيير الاتجاه بسرعة من خلال حساسيتها المتزايدة للمتغيرات استراتيجياً، وتمثل الحساسية الاستراتيجية خطين متوازيين جنباً إلى جنب، أحدهما، وعياً مكثفاً للاتجاهات الخارجية، والآخر عملية استراتيجية تشاركية داخليا، كيف لا، وهي بطبيعتها استباقية، ضمن أفق عملياتي ذي استراتيجية مفتوحة، ويقتطع عالية، وتوجهها مستقبلياً يلعب فيه التوقع دوراً حاسماً في تعزيز الحساسية الاستراتيجية من خلال استكشاف المفاهيم الخاصة بكيفية استخدام الجمهور للمنتجات، والخدمات المستقبلية المقدمة. (Reed, 2021).

وعرّف عبد الوهاب، وآخرون (2024) الحساسية الاستراتيجية على أنها الوعي الشديد بالبيئة الخارجية من قبل المنظمة، وتوقع الفرص المتاحة بهدف استغلالها، والمشاركة النشطة مع أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع ما أكده Doz&Kosonen. (2008) أن الحساسية الاستراتيجية تشير إلى الانفتاح، والاستبصار، والقدرة على الوصول إلى أكبر سعة من المعلومات بشكل مبكر من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد، والمؤسسات، وفسّرهما (2009) سull بأنها الآلية لتتبع الفرص المحيطة بالبيئة ليتم تحديدها، واغتنام هذه الفرص، وفي ذات السياق أكد Sampath et al. (2021) على أهمية أن تكون اليقظة العالية على المستوى التجاري، والتكنولوجي، والتنافسي، من خلال مجموعة من القدرات التي تمكن المنظمة من الاتصال المستمر مع البيئة؛ مما يساعد المنظمات على توفير قاعدة معلومات حول السلوكيات المتوقعة للعملاء، والمنافسين، وهياكل التكلفة الجديدة للسوق بشكل ينعكس على سرعة المنظمة ومرونتها من اقتناص الفرص، واستغلالها بشكل يحقق لها تفوق على المنافسين.

كما أتفق الصبح (2022)، والحاج (2022)، وحمدان، وآخرون (2020)، على أن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مرتكزات أساسية، وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة، والتشديد على

اليقظة الاستراتيجية، والحوار الداخلي عالي الجودة؛ حيث إن تلك المرتكزات الأساسية يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة مستويًا عاليًا من البصيرة، والاستشعار البيئي، وهذا يعني تمكن المنظمة من الوصول للحساسية الاستراتيجية، وبناء رشاقتها الاستراتيجية بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت، وأقل تكاليف، وقد قدم Doz&Kosonen.(2008) شرحاً موجزاً لكل من القدرات الأساسية للحساسية الاستراتيجية، وهي:

1- عمليات استراتيجية مفتوحة Open Strategy Operations تشمل على:

أ- التعاون الاستراتيجي مع العديد من المساهمين.

ب- الخبرات العلمية بين أعضاء المنظمة الواحدة.

2- اليقظة الاستراتيجية Strategic vigilance ، وتعمل على تطوير:

أ- التوقع، والتنبؤ (مرونة الرؤيا).

ب- الاكتشاف.

ت- رصد البيئة المحيطة ومراقبتها.

ث- التعلم، والنمو.

3- بناء حوار داخلي عالي الجودة High-quality internal dialogue ، ويتكون من:

أ- الإثراء المفاهيمي للحقائق.

ب- التنوع المعرفي.

وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث: الحساسية الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستشعار البيئي، ومستوى البصيرة لدى المنظمة التي تعزز من خلالها عملية فهم العوامل البيئية المتوقعة، وتحليلها بشكل دقيق قبل، وقوعها؛ حيث تشمل الحساسية الاستراتيجية الانفتاح، والوعي الاستراتيجي، والتفاعل الداخلي، والخارجي للمنظمة، ويضيف الباحث إلى مرتكزات الحساسية الاستراتيجية الثلاث، الاستشراف الاستراتيجي Strategic foresight كأحد أهم مرتكزات الحساسية الاستراتيجية؛ حيثي عمل الاستشراف الاستراتيجي على تحديد العوامل البيئية ورصدها وتفسيرها التي تحفز المنظمة على تغيير الاتجاه، إضافة إلى تحديد الآثار المحتملة بهذا التغيير، أو بعده للمنظمة، وإطلاق الاستجابة الأمثل، ويؤكد الباحث على أهمية وجود بعض الأدوات الحديثة من مخرجات عملية التحول الرقمي لما ينتج عنها من معطيات تغذي الاستشعار، وترفع من مستوى البصيرة، بالإضافة إلى التركيز على إدماج أصحاب المصلحة Stakeholders في العمليات الاستراتيجية المفتوحة ضمن التعاون الاستراتيجي، ويؤكد الباحث على أهمية ممارسة جلسات العصف الذهني بين أعضاء المنظمة لما ينتج عنه من تصورات، وأفكار ترفع من مستوى اليقظة الاستراتيجية، وتحقق حواراً

داخلياً على الجودة، ومن جانب آخر يرى الباحث أن الحساسية الاستراتيجية انعكست على كفاءة التخطيط لأنها زادت من الاستشعار البيئي للمنظمة مما حال دون هدر الموارد، والجهد.

### 2.1.6.2 القدرات الجوهرية **Intrinsic Capabilities**:

تقع المنظمات في حيرة من أمرها حتى لو امتلكت الحساسية الاستراتيجية، وأدركت المعطيات البيئية المتوقعة، ان لم تكن بديارية على قدراتها الداخلية حيث يجب أن تتعرف مواطن القوة، والضعف التي تمتلكها، وذلك لتشخيص قدراتها الاستراتيجية؛ حيث يؤثر عدم فهم القدرات الأساسية التنظيمية في سعي المنظمات للاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، بمعنى إذا لم تكن المنظمة على دراية بقدراتها الجوهرية الأساسية، فإنها تسعى، وراء الفرص التي ليست مستعدة للاستفادة منها (Abuanzeh et al.2022)، لذا، وجب لزماً على المنظمات لتصبح قادرة على ممارسة رشاقتها الاستراتيجية أن تدرك مقدراتها الجوهرية بالمعرفة لكيفية أداء العمل، فيما تتعدد مصادر القدرات الجوهرية للمنظمة، فهي نتاج التعلم التنظيمي الذي يمثل عملية اكتساب المعرفة، بالإضافة إلى رأس المال البشري، وما يمتلكه من مهارات، ومعارف، وخبرات، وقدرات يتم استخدامها في عملية الإنتاج، والمرونة الاستراتيجية، والأساليب التكنولوجية الحديثة. (محمد،2013)

وعرفت القدرات الجوهرية العامة بأنها المحصلة المتراكمة من الخبرة، والتعليم التنظيمي في المنظمة، الذي ينتج عن المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، التي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما القدرات الجوهرية الخاصة فهي التنفيذ المبدع، والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، التي تتصف بأنها قدرات راسخة، وثابتة في المنظمة، وليست عرضية أو طارئة، وأن هذا التنفيذ يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية، والتنافسية. (عبد الوهاب، وآخرون،2024)

كما اتخذت القدرات الجوهرية أشكالاً متنوعة مثل: المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، كما، وتزود القدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة، والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية؛ حيث إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها الجوهرية فإنها تكون غير مستعدة لاستغلال الفرص المتاحة، لذلك يجب على المنظمات امتلاك القدرات الجوهرية الخاصة، التي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة من خلال إضافة القيمة بشكل مباشر، وواضح إلى النشاطات الأساسية للمؤسسة (Dess et al.2008)، كما تتضمن القدرات الجوهرية قدرة تعبير العاملين عن مهاراتهم، وإبداعاتهم، ومعارفهم الخاصة، وفهم المهارات، والمعارف الصحيحة لكافة المتعاملين (Esazadeh et al. 2020).

لقد أصبح لزماً على المنظمات أن تقوم بعملية تقييم لمقدراتها الجوهرية لما له من أهمية أشار إليها كل الجادر (2018)، وعباس (2013)، وجعفر (2020)، وتتمثل بمجموعة النقاط منها ما يأتي:

- 1- تمكّن المنظمة من التفوق على منافسيها من خلال أدائها المتميز .
- 2- تطوير مقدرات العاملين في المنظمة بصفة مستمرة من خلال التعليم، والتدريب لتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف إذ يتطلب ذلك برنامجاً منتظم لتحديث المهارات القديمة، واستحداث أخرى جديدة.
- 3- تطوير استراتيجيتها للحفاظ على أفضل موقع سوقي لها، فضلاً عن صياغة استراتيجياتها المستقبلية، ووضع خطط منهجية لتطوير المقدرات الجوهرية غير المستثمرة في المنظمة مما يساعد المنظمة على النمو، والبقاء في العمل.
- 4- زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغيرات الخارجية.
- 5- معاونة الإدارة لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي، والأداء المتوقع من خلال المقدرات التي يتمتع بها العاملون.
- 6- تساعد على الاتصال الأفضل، والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.

وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث: القدرات الجوهرية بأنها نقاط الجدارة التي تمتلكها المنظمة، أي الخصائص، والقدرات الفريدة التي يمكن من خلالها أن تنشئ المنظمة مصدراً للتفوق، ومواجهة العقبات عن طريق تطوير الموارد المتاحة وتنسيقها ودمجها للاستخدام الأمثل، ويرى الباحث أن المنظمات تواجه تحدياً كبيراً حتى لو كانت تمتلك الحساسية الاستراتيجية، وتدرك المعطيات البيئية المتوقعة، ولم تكن على دراية بمقدراتها الجوهرية، ويؤكد الباحث أنه ينبغي على المنظمات التعرف إلى مواطن القوة، والضعف لديها؛ حيث إنَّ عدم فهم المقدرات يمكن أن يؤدي إلى سعي المنظمات، وراء فرص ليست مستعدة لاستغلالها بشكل كامل، مما ينعكس على بقائها، ونموها، وإنَّ أهم مصدر للقدرات الجوهرية ينبغي على المنظمات أدراك أهمية التعليم التنظيمي، ورأس المال البشري، كما أن تنوع المقدرات الجوهرية بين المهارات التقنية النظرية، والعملية، وقدرة العاملين على التعبير عن مهاراتهم، وإبداعاتهم، ومعارفهم الخاصة، تزود المنظمة بالسرعة، والاستقرار اللازمين للرشاقة الاستراتيجية.

### 2.1.6.3 سيولة الموارد : Resource Fluidity

إن بعد الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية تبقى غير مجدية دون الاعتماد على بعد انسياب الموارد، الذي يتمثل بقدرة المنظمة على حشد مواردها ونشرها من مكان لآخر حسب الظرف، والحاجة (الحاج، 2022)، وأنَّ هذا الانسياب يعبر عن قدرة المنظمة على وضع خطط استراتيجية مرنة يتم من خلالها توزيع الموارد المتاحة من مكان لآخر، وإجراء إعادة هيكلة لأعمالها حسب الطلب بسرعة، وكفاءة عالية (أبو جبارة، 2020)، ويقصد بها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل، وتخصيص أدوار

جديدة للموارد المتاحة بالمنظمة (Lungu.2018)، وبذلك يتم تحديد آليات إدارية ديناميكية لمعرفة تخصيص الموارد، وإعادة تشكيل المهام بطريقة سريعة (Santala.2009) ، ويتحقق ذلك من خلال توفير طرق سهلة، وقنوات متعددة للوصول إلى الموارد المتاحة بالمنظمة حتى يتمكن المدير ونما الحصول عليها وقت الطلب، وتخصيص موارد المنظمة في وحدات صغيرة بطريقة تمكنهم من إعادة تشغيلها، وتنظيمها بما يتناسب مع طبيعة الحاجة (Doz & Kosonen.2008).

وتُعرف سيولة الموارد بقدرة المنظمة على تلبية حاجتها من الموارد الاستراتيجية التي تعزز قيمة العملاء مثل تخصيص الموارد البشرية ذات الأداء الأفضل، والتكنولوجيا المتطورة، وأفضل وسائل الاتصال مع العملاء، فالجوهر الرئيس لسيولة الموارد يتخطى مجرد عملية حشد الموارد فقط بل حشد الموارد الفريدة التي تشكل جدارة تخلق قيمة، وبالتالي كسب ولائهم. كما تسهم سيولة الموارد في إعادة تكوين القدرات الداخلية، والخارجية للمنظمة، وموائمتها مع تحركات السوق، والمنافسين، ومواكبة التطورات التكنولوجية؛ مما يُمكن المنظمة من تنفيذ تحركات تنافسية مناسبة في الوقت المناسب. (Orojloo et al. 2016)

كما أكد Rotich and Okello.(2019) على تعريف سيولة الموارد بأنها قدرة المنظمات على إعادة تكوين أنظمة الأعمال من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها بشكل يدعم عمليات الأعمال بالإضافة إلى تعزيز مرونة الموارد البشرية بتطوير سلوكيات الأفراد، ومعارفهم.

ومن الجدير بالذكر أن الكثير من الباحثين طرحوا تساؤلاً حول سبب اعتماد سيولة الموارد كأحد الأبعاد المهمة للرشاقة الاستراتيجية، لتسهم نظرية الرؤية القائمة على الموارد (Resource Based View) في تقديم إجابة واضحة لهذا التساؤل؛ حيث تفترض هذه النظرية أن الموارد التي تمتلكها المنظمات، وتتحكم فيها بسيطرة، وتحكم قوي، تُمكن المنظمات وتساعد على تطوير ميزتها التنافسية، وتعزيز أدائها، وتؤكد النظرية أن المورد أساس مهم لخلق القيمة، وبالتالي تُعدُّ واحدة من أهم الأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، والاستدامة، وعليه، هذا تأكيد على أن سيولة الموارد تعد آلية حيوية تُتيح للمنظمات تحقيق وفرة بالموارد بمختلف أنواعها، بحيث يتم ذلك من خلال إعادة هيكلة، توزيع، بناء الموارد النادرة والفريدة ذات القيمة المضافة وتخصيصها وتقسيمها بشكل عادل، وهذه العمليات تُسهم في بناء جدارات جوهرية تُميز المنظمة عن منافسيها. (Kitur & Kinyua 2020)

وتأسيساً لما تقدم عرّف الباحث سيولة الموارد على أنها قدرة المنظمة على تتبع الجهات المانحة، والحشد الأمثل للموارد، والعمل على إعادة توزيعها، وتخصيصها بشكل يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات على المدى البعيد، أي القدرة على توفير الموارد المطلوبة، وزيادة التمويل لإنجاز المهام، وتقديم الخدمات دون خسائر غير مقبولة، ويؤكد الباحث أن المنظمات الرشيقة استراتيجياً ينبغي عليها أن تعتمد على آليات، وأدوات مرنة،

كي تسهم في زيادة سرعة، وصولها الى الموارد القيمة، مما يوفر لها فرص استثمارية، وقدرة على الاستغلال الأمثل للفرص، ولعل أبرز هذه الآليات، والأدوات الآتي:

**1- تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis:** تعد سلسلة القيمة القلب النابض للمنظمة، وهي كل الأنشطة التي تبدأ من استقطاب الخامات حتى يصل المنتج أو الخدمة ليد المستخدم بل وإلى ما بعد ذلك، وتعمل على تصنيف الأنشطة الداخلية التي تسهم في تقديم منتج، وخدمة أكثر جودة وقيمة، وبالتالي تسهم سلسلة القيمة بالوصول إلى تحسن في الربح، والخدمات، والميزة التنافسية للمنظمة؛ حيث تحتوي على مكونين:

- الأنشطة المساندة: وتتمثل في (البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة التكنولوجية، الشراء).

- الأنشطة الأساسية: وتتمثل في (اللوجستيات الموجهة للداخل، العمليات الإنتاجية، لوجستيات موجهة للخارج، تسويق الخدمات ومبيعاتها مابعد البيع).

وهذه الأنشطة تسهم في اكتشاف الجدارات الأمثل، وتطوير الحلقات الأضعف، وتعتبر عن طبيعة الانسجام بين كل المكونات بحيث ينعكس ذلك على القدرة لتدفعها عند الحاجة (جرار، 2023).

**2- تحليل شبكة القيمة Value Network Analysis:**، وهي مجموعة من العلاقات التي تخلق القيمة الملموسة، وغير الملموسة من خلال تقييم التبادلات الديناميكية المعقدة بين الأفراد، أو المجموعات في المنظمات لإنشاء منتج، وخدمة معينة، بحيث تساعد شبكة القيمة على اكتشاف ما هي الأنشطة الضرورية التي يجب القيام بها، وما لا ينبغي القيام بها مما يزيد الوضوح أمام المنظمات لاتخاذ قرار حول الأنشطة المؤثرة بشكل مباشر على الأداء، وكون شبكة القيمة تعبر عن الروابط بين المنظمات من جهة، ومجموعة شركائها الاستراتيجيين، وغير الاستراتيجيين، وفي الواقع علينا التفريق بين نوعين من شبكات القيمة شبكة القيمة الداخلية، التي تعد تطويراً لمفهوم سلسلة القيمة التي، وضعها بورتر، وتركز على الأنشطة الأساسية داخل المؤسسة، وتفاعلاتها لخلق القيمة الاقتصادية؛ وشبكة القيمة الخارجية، التي تشمل العلاقات، والروابط الطويلة الأمد بين المؤسسة، وشركائها الاقتصاديين، مما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية متبادلة (عامر، 2022).

**4- تحليل VRIO:** يتم من خلالها تقييم موارد، وإمكانات المنظمة بناء على عدة أبعاد، وهي القيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، والتنظيم، ويتم من خلال هذه الأداة طرح أربعة أسئلة مهمة لتحديد الموارد الأكثر كفاءة في المنظمة (Widyan i& InggriantaraMKL.2020):

- القيمة: الكم الذي يخلقه هذا المورد من قيمة للمستفيد، وقيمة للمنظمة.

- الندرة: مدى الانفراد بالموارد، والإمكانيات لدى المنظمة، وعدم توافرها في المنظمات الأخرى، وكلما قل هذا المورد من عند المنافس زادت قدرته التنافسية، وتميزه.
- التقليد: وتعكس السهولة التي يمكن بها تقليد المورد من قبل المنافس، وكلما كان التقليد أسهل فقد الى حد ما رونق تميزه، وكلما كان أصعب زاد تميزه.
- التنظيم: مدى كفاءة طريقة تنظيم المنظمة، وإلى أي مدى تسهم طريقة التنظيم الاستفاد من القيمة التي يتم توليدها من موارد الشركة وإمكانياتها، بمعنى يمكن امتلاك موارد رائعة، ولكن ليس هناك إدارة سليمة لهذه الموارد.

**5- المقارنات المرجعية:** هي أداة تحليلية تساعد الشركات على مقارنة مواردها، وإمكانياتها مع الشركات المنافسة، بحيث تفيد هذه الأداة الشركة باكتشاف الموارد التي تسبب لها ثغرات، والموارد التي تحقق لها تميزا، كما تساعد هذه الأداة على بناء نظام عمل عالي الأداء يساعد على تعزيز أداء متفوق للموارد، وخاصة الموارد البشرية (Dessler)، (2015).

**6- خريطة الأنشطة:** وهي أداة لتشخص كيفية ارتباط أنشطة المنظمة بعضها ببعض مما يعطى للمنظمة صورة، واضحة عن القدرات الاستراتيجية فيما يتعلق بالموارد، والعمليات، والأنشطة، وتحديد عوامل النجاح الحاسمة والقدرات الاستراتيجية غالبا ما تكون متجذرة في المجموعات المعقدة، والغامضة من الأنشطة المرتبطة، لذا تساعد خريطة الأنشطة على اكتشاف مكان وجود إمكانات الاتساق، والتعزيز، واكتشاف الموارد، والإمكانات التي يصعب على المنافسين تقليدها (Johnson et al، 2008).

#### 2.1.6.4 الاستجابة الاستراتيجية Strategic Response:

لا تكتفي المنظمات بمعرفة التغيرات المتوقعة، التي أصبحت يقيناً مؤكداً خلال رصدها في مرحلة الحساسية الاستراتيجية، وبالرغم من عمل المنظمات الدؤوب في بناء مخزون استراتيجي من نقاط القوة بقدراتها الجوهرية، وتمكنها من الانعطاف بسيولة مواردها، ونقلها من اتجاه لآخر بإتقان، بات لزاماً عليها القيام بتكتيكات ديناميكية سريعة موسومة بمرونة التفكير، واتخاذ القرارات اللازمة بكيفية الاستعداد، ومواجهة هذه التغيرات دون تكبد أي خسائر.

تأتي الاستجابة الاستراتيجية كإحدى مكملات ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لتمكن المنظمات من استغلال الفرص، واستثمارها؛ حيث تضمن الاستجابة الاستراتيجية سرعة التفكير، والمرونة العالية في الابتكار، والسرعة في اتخاذ القرار المناسب، وتنفيذه بشكل ينعكس على المواكبة الفعالة لمتغيرات البيئة الطارئة (الصباح، والشوايكة، 2022)، وتُعرف الاستجابة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة

على إعادة هيكلة أعمالها بسرعة، ومرونة عالية لمواكبة متطلبات البيئة الحالية، والمحافظة على النمو، والاستدامة في بيئة الصناعة، ومواجهة الاضطرابات البيئية في الفضاء الأوسع للمنظمة؛ حيث أصبحت الاستجابة الاستراتيجية متطلباً ضرورياً يساعد المنظمات في تحقيق قيمة اقتصادية، وتجارية، وخدمية، واجتماعية لإثبات نفسها كجهة مهمة قادرة على خلق، وتقديم قيمة مضافة (Njoroge and kaluyu.2020).

كما تُعدُّ الاستجابة الاستراتيجية من وجهة نظر (Kabue.2019)، والصبح، والشوابكة (2022)، بأنها الامتداد الطبيعي لعملية رصد البيئة المحيطة التي تأتي بمعلومات دقيقة واستشعارها، وسريعة حول متطلبات العملاء، وتحركات السوق، والمنافسين؛ مما ينعكس على سرعة تعامل المنظمة مع هذه التحركات باتخاذ ردود أفعال موائمة، وليست مبنية على رد الفعل التقليدي بخطوات استباقية مناسبة، وهذا ما يتوج تحت مفهوم الاستجابة الاستراتيجية، الذي يعدُّ انعكاساً للقدرات الديناميكية للمنظمة، والمتمثلة بقدرتها على إعادة هيكلة أهم الموارد، والأنشطة المؤثرة داخل المنظمة، وخارجها لمواجهة التغييرات السريعة للبيئة، وبالتالي مواكبتها بالشكل الأنسب، والملائم بالوقت المناسب مما ينعكس على تحقيق نمو في المبيعات، وبالتالي نمو الأرباح ثم البقاء، والاستمرارية. كما أوضح (Keilbach et al, 2020) مجموعة من أشكال الاستجابة الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي:

### 1- الاستجابة الاستراتيجية للتحديات داخل المنظمة:

- البدء ببناء جسور اتصال فعالة داخليا لتحسين عملية تبادل المعارف، والخبرات، وتحسين تواصل الموظفين مع العالم الخارجي.
- التخلص من أي نقطة ضعف بالموارد، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والعمل على إعادة هيكلة الثقافة، والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى إعادة توزيع الموارد وتخصيصها بشكل يناسب النية الاستراتيجية بالتجديد الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة له.
- تطوير أنظمة المنظمة وسياساتها وإجراءاتها وممارساتها لتصبح أكثر رشاقة، وتمكن المنظمة من التعامل بسرعة، وحكمة مع متطلبات التغيير.
- التخلص من أي عمليات متكررة لتصبح العمليات التشغيلية أكثر رشاقة.

2- الاستجابة الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات: بحيث ينصب تركيز المنظمة الذكية، والماهرة على تطوير رشاقته الاستراتيجية في بناء الشراكات، والتحالفات، والاستعانة بالموارد الخارجية الأنسب لتحقيق التوجه الاستراتيجي المأمول لها.

**3- الاستجابة الاستراتيجية لتحديات الإنتاج الضخم:** ان أبرز تحد يواجه المنظمة ذات الإنتاج الضخم هو تعقيد خطوط الإنتاج، مما يزيد من الخطورة، والأخطاء، ويقلل الدقة؛ لذا تتوجه المنظمات الماهرة لزيادة مرونة خط الإنتاج، وزيادة معايير الأمان مما يقلل وقت التسليم للعملاء، ويزيد من دقته.

**وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث:** الاستجابة الاستراتيجية بأنها التحركات السريعة التي تتخذها المنظمة في مستويات عدة أبرزها (اتخاذ القرارات الحرجة، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتشغيلية، وإعادة تخصيص الموارد وتوزيعها)، بهدف تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة البيئة بما يتناسب مع متطلباتها الحالية، أي قدرة المنظمة على الانعكاس، والانعطاف عن التهديدات المحتملة لتفاديها، أو تقليل الضرر، وتحويل التهديد لفرصة، ونتيجة لذلك تصل المنظمة إلى حالة من التناغم ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتحقق حالة من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، بحيث ينعكس ذلك على انجاز الأعمال المطلوبة، وتحقيق الاهداف المرجوة، والحفاظ على حالة الرضا الدائم لدي العملاء، ونمو المنظمة واستدامتها، ويؤكد الباحث على أهمية فهم الحاجة الى التغيير، وضرورة الاستكشاف الاستراتيجي، ووضع التصورات، وعدم الاكتفاء بالتنفيذ الاستراتيجي، بل بتعدي ذلك بالرصد البيئي لمعرفة نتائج التنفيذ الخاصة بالاستراتيجية الجديدة بمعنى المراقبة، وتقييم الأداء.

### 2.1.7 خلاصة البحث:

نتيجة للتطورات المتلاحقة، والمتغيرات البيئية المفاجئة في عالم الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تتخلى عن الطرق التقليدية الروتينية في ممارساتها الإدارية، وتتبنى مداخل إدارية حديثة تتلاءم مع حالة الغموض، والبيئة المحيطة المتصفة بعدم الاستقرار، وعدم التأكد، لتتأى بنفسها الى بر الأمان، معتمدة على ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، التي تكونت من مجموعة من القدرات الديناميكية؛ حيث تعد الحساسية الاستراتيجية أول قدرة ديناميكية تعكس قوة الاستشعار البيئي، وسرعة رصد التغيرات البيئية، ويلبها بشكل طبيعي القدرات الجوهرية التي تعكس بدورها قوة المنظمة، وإمكاناتها من نقاط جدارة، وقدراتها المتميزة، معززة بسيولة عالية للموارد التي تمكنها بالانعطاف، والتقدم حسب الحاجة، والطلب، وتأتي آخر قدرة ديناميكية الاستجابة الاستراتيجية التي تعكس بدورها سرعة المنظمة في اتخاذ قرار التغيير، وإعادة الهيكلة بما يتناسب مع المتطلبات الحالية للبيئة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه القدرات الديناميكية للرشاقة الاستراتيجية تميزت بأنها لم تلغ الممارسات الكلاسيكية للإدارة الاستراتيجية، بل جاءت كأسلوب إداري حديث طور من دقة القدرات وكفاءتها، والعمليات التي تتم من خلالها ممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي على وجه

الخصوص، وزاد من كفاءة الإدارة الاستراتيجية، فالحساسية الاستراتيجية على سبيل المثال زادت من الاستشعار، والرصد البيئي للمنظمة؛ مما انعكس على كفاءة أولى مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي التحليل البيئي، والتخطيط دون هدر للموارد، والجهد، وبالتالي زادت قدرة المنظمة على ترسيخ الموارد، والجدارات المناسبة في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودون الحياد، والتخلي عنها، وبالتالي تطور قدرة المنظمة على الاستجابة الأسرع للبيئة مع ثبات الرؤية، والأهداف الاستراتيجية، وسياسات المنظمة أمام المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، ومتخذي القرارات، والمحافظة على الخطط الموسومة مسبقاً.

## المبحث الثاني

### 2.2 التنمية المستدامة Sustainable Development:

#### تمهيد:

في عصر يتسم بالتعقيد، والتغير، و للايقين، تعرضت بعض المفاهيم مع الزمن للنقد، والتبديل، والتغير، فبين ثنايا مفهوم التنمية المجرّد أخذت التنمية المستدامة، وأصبحت من أبرز القضايا المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في العصر الحديث، التي تستجيب للتحديات البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية التي تواجه العالم في يومنا هذا، فقد أدى تزايد الوعي بالقضايا البيئية في سبعينيات القرن الماضي، وتبني المجتمع الدولي لمبادرات مثل تقرير برونتلاند عام 1987، إلى رسم ملامح جديدة للتنمية تأخذ بعين الاعتبار تأثير الأنشطة البشرية على الكوكب؛ وعلى إثر ذلك بدأ المجتمع الدولي في إدراك أهمية دمج الاعتبارات البيئية في عملية التنمية، التي أدت إلى تطوير استراتيجيات تسعى إلى تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، وتحقيق رفاهيتهم في ظل عدم استنزاف الموارد الطبيعية.

وتُعَدُّ التنمية المستدامة مشروعاً عالمياً ترنو إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية بشكل متوازن، ومستدام، وقد ظهرت هذه الأهداف نتيجة الحاجة الملحة لمعالجة الظواهر، والتحديات العالمية المعاصرة كالتغير المناخي، وعدم المساواة، والصراعات، وما خلفتها من ازدياد في فجوة الفقر، والغاية من هذه الأهداف تحقيق عالم أكثر عدلاً، واستدامة؛ لكي يتمتع جميع الأفراد بفرص متساوية للعيش الكريم، والتنمية المستدامة في المجالات كافة التي تنعكس في محصلة الأمر على سلامة الكوكب بجميع مكوناته.

وفي هذا المبحث سوف يستعرض الباحث مفهوم التنمية المستدامة من جوانبه كافة ثم الإشارة إلى الأهداف التي تقضي لتحقيقها، انتهاءً بمجالات، وأبعاد التنمية المستدامة التي تضمنتها، وأبرز التحديات التي تواجه مشروع التنمية المستدامة. مما قد ينعكس بشكل إيجابي على تطلعات ما تصبوا إليه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة.

#### 2.2.1 مفهوم التنمية المستدامة:

لقد نال مفهوم التنمية المستدامة اهتماماً كبيراً في أرجاء العالم، وذلك عقب مؤتمر برونتلاند 1987، إلا أن هذا المفهوم تطور مع تغير الزمن، بيد أن التنمية كمصطلح اقتصر بدايةً على الجانب البيئي، وذلك من أجل التصدي للأزمات البيئية العالمية، التي أثرت سلباً على كوكب الأرض، وعلى إثر ذلك نادى التنمية المستدامة إلى المساواة البيئية بين الأجيال، أي مسؤولية جيل واحد عن عواقب أفعاله على جميع الأجيال اللاحقة . (Fischer and others,2023)

بينما أكد Medvedev and others(2023) على ضرورة عدم المساس بمقدرات الأجيال القادمة عند تلبية احتياجاتهم الحالية في مفهومه للتنمية المستدامة، التي تعني مجموعة من التدابير التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الحالية للمجتمع، والدولة مع الحفاظ على البيئة، والموارد. ورأى أحمد، وآخرون (2021) التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تحترم البيئة، وتهدف إلى الوفاء باحتياجات الأجيال الحالية دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق احتياجاتها.

وفي ذات السياق أخذ مفهوم التنمية المستدامة اهتماماً حيوياً، وامتزاجاً من المؤسسات الدولية، والمحلية، والمجتمع الأكاديمي، والإداري، والاستراتيجي في الوقت الراهن، وضمن هذا الإطار سيقوم الباحث بعرض، وجهات نظر المفكرين، والباحثين لهذا المفهوم ضمن الجدول الآتي:

**الجدول (4-2)، وجهات نظر المفكرين، والباحثين حول مفهوم التنمية المستدامة:**

المصدر	التعريف
(حماد، 2020)	تحديث لمفهوم التنمية بما يتناسب، ويتلاءم مع متطلبات العصر الحاضر، أي بما يراعي الموارد الاقتصادية، والبيئية المتاحة، والممكن إتاحتها مستقبلاً لتحقيق التنمية.
(عبد العزيز، 2021)	إنها العملية التي تعمل على توفير متطلبات الحاضر، والنهوض بالرفاهية، والحياة الاجتماعية دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة، وقدرتهم على تلبية احتياجاتهم الخاصة، وهو ما يحقق التوازن بين النظام البيئي، والنظام الاقتصادي، والاجتماعي، ويعمل على تحقيق أقصى درجات النمو في كل من النظم الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية الثلاثة، إنها عملية واعية، وطويلة الأجل تشمل جميع المجالات، والأبعاد.
(زيتون، 2021)	عملية تغيير تتم بشكل قاعدة من الأسفل تعطي الأسبقية لحاجيات المجتمع المحلي، ويمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي، والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات، والوحدات المحلية اقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً، وثقافياً من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة، ومتكاملة.

<p>تسعى لتحقيق التوازن بين الاحتياجات المختلفة، والمتضادة من جهة، وبين الوعي بمحدودية العناصر البيئية، والاقتصادية التي تواجهنا كمجتمع من جهة أخرى، وهذا ما يتطلب العمل على إيجاد الشواغر، والآليات التي تحقق التطور دون المساس بمقدرات الأجيال اللاحقة لخلق توازن ما بين الموارد البيئية، والاقتصادية لتطوير البنية المجتمعية، وتنقيتها، وزيادة إدراكها، ووعيها للمستقبل.</p>	<p>(عوايص، 2024)</p>
--	----------------------

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

في حين أتفق Fischer and others(2023) و Medvedev and others(2023) وأحمد، وآخرون (2021)، في تعريفهم للتنمية المستدامة على ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية ألا، وهي:

- احترام البيئة، والحفاظ عليها.
- لا بد أن تشمل التنمية المستدامة المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.
- عند تلبية احتياجات الأجيال الحالية لا بد من مراعاة عدم سلب، أو إضرار، أو اعتداء على ثروات الأجيال القادمة.

ومع الوقت أصبحت مسألة التنمية المستدامة من القضايا الجوهرية، التي أخذت تتداخل مع المواضيع الإدارية، وأصبحت جزء لا يتجزأ من سياسات الدول التنموية، التي تتطلب بذل جهودٍ جماعية على مستوى العالم، وليس فقط من جانب مجموعة صغيرة أو دولة واحدة، إذ لا بد من الاستناد على نهج منسّق لإحراز توازن بين ثلاثة عناصر: البيئة، والاقتصاد، والمجتمع، فالتنمية المستدامة ترمي لإنشاء نموذج مستقبلي للازدهار الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي مع تلبية احتياجات الجيل الحالي، والحفاظ على النظم البيئية الطبيعية، والحفاظ عليها (Tiwari and others, 2023).

أما من، وجهة نظر العلوش (2023) فإن التنمية المستدامة هي التنمية المستمرة، والعادلة، والمتوازنة، والمتكاملة، التي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها، التي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة، وبشكل آخر فإنها تمثل العملية الهادفة لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني، وذلك ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة مع الحرص على احتياجات الأجيال القادمة.

وفي الآونة الأخيرة، أشرك الباحثون مفهوم التنمية المستدامة في عمل منظمات مختلفة، وكثيرة؛ نظراً لكون التنمية المستدامة تعمل على مراعاة حقوق العاملين بها حالياً بأكبر قدر من العدالة، والكفاءة في توزيع هذه الحقوق دون التأثير على حقوق العاملين؛ حيث شكلت التنمية المستدامة

عملية التغيير، والانتقال بالمؤسسة من الجوانب الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية على نحو مستدام إلى الأفضل (حسن، 2022).

وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث: التنمية المستدامة بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة لتفي باحتياجات الأجيال الحاضرة من الموارد الطبيعية المتجددة، وغير المتجددة، دون الإضرار بحق الأجيال اللاحقة بالوصول إلى استخدام تلك الموارد، وذلك من خلال توليف، وتناغم بين الكفاءة، والفاعلية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، والأرض، وبمعنى أدق السعي لخلق حالة من التوازن بين الاحتياجات المختلفة، والمتضادة من جهة، والوعي بمحدودية العناصر البيئية، والاقتصادية التي تواجه المجتمع من جهة أخرى، بحيث تكون قادرة على إيجاد الآلية التي من خلالها تحقق التطور دون المساس بمقدرات الأجيال اللاحقة لخلق حالة من التوازن ما بين الموارد البيئية، والاقتصادية المتاحة لتطوير البيئة المجتمعية، ورفع منسوب ثقافتها، وإدراكها بالمستقبل.

## 2.2.2 أهداف التنمية المستدامة:

تُعَدُّ أهداف التنمية المستدامة، التي تم اعتمادها من قبل الأمم المتحدة، إطاراً عالمياً شاملاً، إذ جاءت هذه الأهداف استجابةً للمساعي العالمية الرامية إلى حماية الكوكب، وتحقيق الممارسات المستدامة، واعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في عام 2015 م، والمعروفة أيضاً باسم الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030، وتتضمن 17 هدفاً، و169 غاية تغطي مختلف قضايا التنمية المستدامة (UN-DESA, Sustainable Development Knowledge Platform 2015)، لغايات إنسانية عظمى تهدف إلى مساعدة كافة الشعوب، ورفع مستوى رفاهيتهم بما في ذلك التغير المناخي، وفقدان التنوع البيولوجي، والنزاعات، وازدياد الفجوة بين الأغنياء، والفقراء؛ حيث تناولت أهداف التنمية المستدامة مجموعة واسعة من القضايا، التي كما أشارت إليها الأمم المتحدة (2022)، و(بغريش، وآخرون، 2022) موضحة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (3) أهداف التنمية المستدامة:

المصدر: أهداف التنمية المستدامة، التي أقرتها الأمم المتحدة (2015)

وتأسيساً لما تقدم يرى الباحث: أن ما أفضى إليه المؤتمر العالمي الذي ضم جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة عام 2015م، أخذت الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (SDGs) دعوة عالمية شاملة للعمل على إنهاء الفقر، وحماية الكوكب، وضمان تمتع جميع الناس بالسلام، والازدهار بحلول عام 2030م، واكتست بالدقة، والوضوح لمواكبة سير عجلة التنمية المستدامة، فالعمل في مجال ما سيؤثر على النتائج في المجالات الأخرى، والتنمية يجب أن توازن بين الاستدامة الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية لتحقيق مقاصد تصب في صالح كافة الشعوب، وتمتعهم بالرفاهية، والازدهار، والانتعاش في ظل الحفاظ على كوكب آمن، وأرض صالحة للعيش عليها، وكذلك يكون ضمن إطار شامل يشجع الدول على التعاون، والشراكة، والاستثمار لتحقيق التنمية المستدامة بمجالاتها كافة ضمن حالة متوازنة، وهذا ما دعا جميع الدول الى تبني الاهداف العالمية بما يلائم إمكانياتها، ومواردها المتاحة، وبما يلائم خططها الوطنية، والاستراتيجية، ومن الجدير بالذكر بأن فلسطين من إحدى هذه الدول التي تبنت، وتسعى الى تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة. وتجدر الإشارة أيضاً أن أهداف التنمية المستدامة تتجاوز مدى الأهداف السبعة عشر وحدودها المشار إليها أعلاه، فلا بد من إدراج بعض من الأهداف ذات الصلة بالثقافة المجتمعية العامة

للشعوب، بحيث يتم العمل على الموازنة ما بين الأصالة، والمعاصرة، أي تجديد، وابتكار في حدود، وضوابط العادات، والتقاليد المجتمعية المتنوعة.

### 2.2.3 أبعاد التنمية المستدامة:

وفي أعقاب المناقشات المكثفة، التي أدت لصدور قرار الأمم المتحدة عن أجندة التنمية المستدامة، التي ضمت سبعة عشر هدفاً موزعة في مختلف جوانب الحياة؛ هذه الجوانب مثلت محاور ثلاثة أساسية قامت عليها التنمية المستدامة، متحدة مع بعضها من أجل إحقاق التنمية بشكل يتسم بالتوازن، والاستدامة؛ إذ لا يمكن تحقيق أي منها بمعزل عن الآخر، كما تسعى إلى الحفاظ على كوكب الأرض، وحفظ ثروات الأجيال الحالية ومقدراتها، والقادمة بإنصاف، و لإبراز ما اتفق عليه الباحثون كأبعاد للتنمية المستدامة سوف يقوم الباحث بعرض وجهات نظر المفكرين، والباحثين لتلك الأبعاد؛ حيث يوضح الجدول أدناه مجموعة متنوعة من أهم أبعاد التنمية المستدامة من، وجهات نظر مختلفة:

الجدول (5-2) أهم أبعاد التنمية المستدامة التي تناولتها الدراسات السابقة، والأدبيات ذات

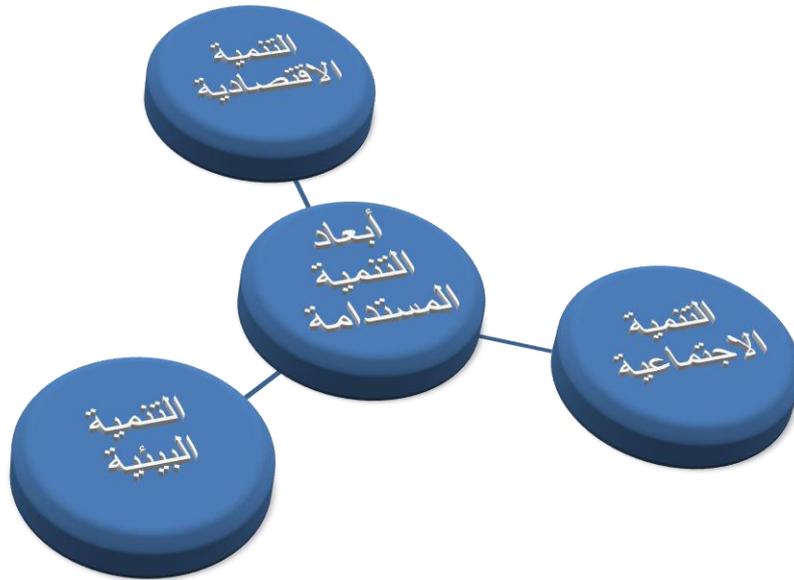
#### العلاقة:

الرقم	المصدر	الأبعاد
1	Fischer and others، (2023)	البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي.
2	Medvedev and others، (2023)	الجوانب الاجتماعية، والبيئية، بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية.
3	(العلوش، 2023)	المجال الاقتصادي، المجال الاجتماعي، المجال البيئي.
4	(دقة، 2022)	البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي.
5	(حسن، 2022)	البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.
6	(أحمد، وآخرون، 2021)	البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

7	(زيتون، 2021)	التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية.
8	(حماد، 2020)	البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التقني، البعد السياسي.
9	(الرشيد، 2020)	البعد البيئي، والبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة.

وقد اعتمد الباحث الأبعاد التي كانت أكثر تكراراً في الأدب النظري، والدراسات السابقة، بالإضافة لملاءمتها للبيئة الفلسطينية، وما تهدف الدراسة لتحقيقه، وتناسب المجتمع المبحوث، وهو الهيئات المحلية (البلديات)، ويوضح الشكل (4) أدناه أبعاد التنمية المستدامة المعتمدة في الدراسة الحالية بناءً على الدراسات السابقة.



الشكل رقم (4) أبعاد التنمية المستدامة:

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة.

### 2.2.3.1 التنمية الاقتصادية

لقد كان لمصادر الشريعة الإسلامية دور قوي في الدلالة على التنمية المستدامة، وذلك من خلال النهي عن التبذير، والإسراف في الموارد الطبيعية التي سخرها لنا الله تعالى، فالتنمية الاقتصادية من منظور الشريعة الإسلامية تلك التي تحث على تجنب الإسراف، والتقتير تحقيقاً للاقتصاد المزدهر، والدعوة إلى مراعاة تحقيق التوازن، والابتعاد عن المعاملات المالية المحرمة، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية، والعمل المتواصل، والإنتاج لتحقيق الاقتصاد المزدهر (العقل، 2021).

ومن منظور الشوملي (2022) فإن التنمية الاقتصادية المستدامة لكي تتحقق لابد من تقليل مستوى الفقر، والمواءمة بين النمو الاقتصادي، والبيئة، والعمل على تحسين المستوى المعيشي، والحياة الاجتماعية للأفراد، والجماعات الإنسانية جمعاء.

فالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يعمل على دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وتسريعها مع الأخذ في عين الاعتبار التوازنات البيئية، إذ تتمحور حول توظيف أفضل الأساليب لاستخلاص أقصى رفاية من النشاط الاقتصادي لضمان استدامة التنمية، والعدالة بين الأجيال، فالتنمية الاقتصادية مرتبطة بخلق جملة من التغيرات الجذرية من أجل التأقلم، والتكيف مع الحاجات الأساسية، التي تتزايد بشكل مستمر، واكتساب المهارة الكافية لتحقيق جودة حياة أفضل للأفراد، والجماعات (الهور، 2021).

وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث: التنمية الاقتصادية بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة من خلال جلب الاستثمار، وعمالللمشاريع التنموية التي تسعى إلى توفير فرص العمل للمجتمع المحلي، والتخفيف من الفقر، ويرى الباحث، أن لتحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمات المختلفة لابد من رسم خطط استراتيجية تراعي الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، مع توافر مرونة في الاستراتيجيات الموضوعة للتكيف مع المتغيرات البيئية، والأوضاع العالمية، وأيضاً ينبغي العمل على بناء شراكات قوية من خلال التعاون ليس فقط مع الجهات الحكومية، وإنما أيضاً مع منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص لخلق قاعدة متينة من الدعم اللازم لكي تجني التنمية الاقتصادية ثمارها، مع بناء علاقات، وشراكات مع شركاء محليين، ودوليين لتعزيز الفرص الاستثمارية، وتبادل المعرفة، والخبرات، والتجارب، واستغلال منافذ مالية تدعم التنمية الاقتصادية .

### 2.2.3.2 التنمية الاجتماعية:

يمثل الإنسان محور الكرة الأرضية بصفته الكائن الذي يمتلك القدرة على التفكير، والتفاعل مع بيئته المحيطة إذ تتجلى أهمية الإنسان في قدرته على إحداث تغيير، فاستدامة كوكبنا تعتمد على كيفية إدارتنا للموارد، واستثمارنا في العنصر البشري، وانطلاقاً من ذلك فإن التنمية الاجتماعية تسعى إلى

تنمية التفاعلات، وتطويرها بين جميع أطراف المجتمع ومكوناته، والمتمثلة بالأفراد، والجماعات، والمؤسسات الاجتماعية الخاصة، والحكومية (الهور، 2021).

كما أن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة هي التي تضمن حياة لائقة للجميع، وتوفر متطلبات العنصر البشري، وتعمل على توفير فرص الحصول على عمل ملائمة تساعد في إشباع الحاجات الأساسية لكل إنسان (عقران، 2023).

فوفق الشوملي (2022) لقد تم التوصل إلى أن التنمية المستدامة لا تتحقق إلا بواسطة تنمية العنصر البشري، الذي يعد من الدعائم الرئيسية للوصول للتنمية المستدامة، نظراً لكون الإنسان هو الغاية العظمى من أي مشروع للتنمية، وفي الوقت نفسه من وسائل تحقيق أهدافها، وبذلك فإن جوهر التنمية المستدامة يعني الارتقاء بالموارد البشري، وتأمين حاجياته الأساسية، وتحسين مستوى الرفاهية الاجتماعية.

**وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث:** التنمية الاجتماعية بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة من خلال دعم المجتمع المحلي مثل؛ دعم النوادي الرياضية، ومراكز الرعاية الشبابية، وتمكين الشباب، والمرأة اقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً، ويرى الباحث أن إيلاء الاهتمام بالتنمية الاجتماعية يمكن المنظمات من إحقاق التوازن، والمساواة بين مختلف الفئات على صعيد التعليم، والحصول على حقهم الشرعي في الخدمات الصحية، وأيضاً في إمكانية الحصول على فرص متساوية في التوظيف، أضف إلى ذلك توفير الحماية للفئات الضعيفة، والمهشمة في المجتمع خاصة الأطفال، والنساء في حال تعرضهم للعنف، وذلك بشكل شرعي، وفي إطار القانون من خلال تطبيق ما جاء به ميثاق حقوق الإنسان، وأيضاً توفير مخصصات مالية لكبار السن لإعالتهم، وتوفير الرعاية الصحية لهم.

### 2.2.3.3 التنمية البيئية:

تعد التنمية البيئية الركيزة الأساسية، والجوهرية، التي تمخضت عنها فكرة التنمية المستدامة، فهي تركز على الاستخدام الأمثل، والعقلاني للطاقة، والاقتصاد في الموارد غير المتجددة إلى جانب العمل على الحفاظ على جمال الطبيعة، ونوعية المياه، والهواء، والتربة، والقدرة على التنبؤ بما قد يصيب، ويحدث للمناخ، والتنوع البيولوجية، والمحيطات، والغابات (الشامي، 2020). كما، وتشير التنمية البيئية، وذلك من منظور حامد (2019) إلى العناية، والاستخدام الأمثل للموارد المائية، وللأراضي الزراعية بجانب العمل على حماية الموارد الطبيعية وصونها.

فالاستدامة البيئية بمثابة المفتاح لرفاهية الأجيال الحاضرة، والقادمة إذ لا بد من تغيير السلوكيات، والعادات البشرية السلبية لكي يتسنى للأجيال العيش في أحضان الطبيعة، وغير ذلك لن يحصل الجيل اللاحق إلا على رماد الطبيعة، فقد أوضح (Arora and others 2023) أنه نتيجة لتزايد

الطلب على اللحوم، والتجارة العالمية، وإزالة الغابات، والتغيرات في استخدام الأراضي فقد أدى ذلك لظهور الأمراض الحيوانية المنشأ، بالإضافة إلى ارتفاع وتيرة الأمراض بين البشر الناجم عن تعطيل دورات حياة الحيوانات، ومسببات الأمراض، فضلاً عن طفرة الكائنات الحية الدقيقة بسبب ارتفاع مستويات الملوثات، وجلّ ذلك ظهر من بعد جائحة كوفيد-19، التي سلطت الضوء على ضرورة أهمية الاستدامة البيئية، وضرورة إدماجها في جوانب الحياة كافة.

**وتأسيساً لما تقدم يعرّف الباحث:** التنمية البيئية بأنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال دوائرها المختلفة كالصحية، وقسم البيئة، وغيرها من المحافظة على البيئة، والموارد، ومصادر الطاقة، وخاصة الطاقة غير المتجددة، ويرى الباحث، أنّ الاستدامة البيئية أضحت حاجة ملحة للمنظمات المختلفة في ظل تسارع وتيرة انتشار الأمراض البيولوجية التي بات يزر بها عصرنا؛ نظراً لدورها الحيوي الذي تلعبه في الحفاظ على البيئة، وصحة الأفراد، والحد من انتشار تلك الأمراض، أضف إلى ذلك مساهمتها في تقليل حجم التأثيرات البيئية السلبية، والضارة للإنسان، وذلك بالاعتماد على ممارسات مستدامة، فالاستدامة البيئية أصبحت من القضايا الحساسة، والجوهرية للمنظمات في يومنا؛ نظراً للغايات العظمى التي ترنو لتحقيقها، والمتمثلة بالحفاظ على البيئة، والحياة على كوكب الأرض فهي تسهم في تقليل التلوث، وتغير المناخ، اللذين يرفعان من انتشار الأمراض البيولوجية كما فيروس كورونا، والكوليرا، والسارس من جهة، والحفاظ على التنوع البيولوجي، ومنع تدهور البيئة الذي يمكن أن يؤثر سلباً في حياة كل الكائنات على الأرض من جهة أخرى.

#### 2.2.4 تحديات التنمية المستدامة:

على الرغم من الجهود الحثيثة، التي تبذلها الحكومات في مجال تطبيق التنمية المستدامة، والعمل الدؤوب، والمواظبة المستمرة للمضي قدماً نحو نهج الوصول لأهداف التنمية، وغايتها في جميع الدول، إلا أنه ما زال هناك جملة من التحديات الجسيمة، التي تحول دون بلوغها، سيما في المنطقة العربية، وذلك يرجع لعوامل خمسة كما أشارت مسارات (2024)، منها:

- الكثافة السكانية التي يشهدها الوطن العربي، الذي ضاعف من صعوبات تحقيق التنمية المستدامة.
- ازدياد في نسبة الفقر، والفقراء، والوضع الاقتصادي المزري، وهشاشته.
- ارتفاع في وتيرة الهجرة من الريف إلى الحضر، وظهور ما يسمى بالمناطق العشوائية، واتساع رقعتها.
- التغيرات المناخية القاسية التي يشهدها العالم، كالاختباس الحراري، والتصحر، والجفاف، وتراجع في نسب، ومعدلات الأمطار.

• الحروب، والأزمات التي تعصف بالوطن العربي في الآونة الأخيرة؛ مما أدى لزعزعة استقرار المنطقة، وانعدام الأمن، والأمان، وما نجم عنه من تدمير في البنية التحتية، ومنها سوريا، واليمن، والعراق.

أما على صعيد المنطقة الفلسطينية، فإنها تواجه تحديات، وصعوبات كبيرة نحو تحقيق التنمية المستدامة، وذلك، وفق تقرير، وفا (2024)، فقد ألحق أضراراً جسيمة بالبيئة الفلسطينية، وحرَم الفلسطينيين من السيطرة على الأراضي، والمياه، والأجواء الفلسطينية نتيجة الاحتلال الصهيوني لغزة، والضفة، والقدس، كما عرقل الاحتلال الإسرائيلي، وبشكل متواصل أوجه التنمية المختلفة في الأراضي الفلسطينية، من خلال إغلاق الطرق، وإقامة الحواجز، وإعاقة حركة الأفراد، والبضائع، وعمله على تدمير البنية التحتية بأشكالها المختلفة، واستنزاف الشعب الفلسطيني، لذلك فإن من أبرز الشروط اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين هو العمل على تكوين بيئة مناسبة على المستوى الإقليمي، والوطني لتقوية الجهود الراهنة لتحقيق السلام، والاستقرار، وفق أسس عادلة، وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة، ناهيك عن نقص الموارد المالية اللازمة من أجل التقليل من مستويات الفقر، ومعدلات البطالة، وتطوير التعليم، والمستوى الصحي من العقوبات التي تواجه التنمية المستدامة في فلسطين.

كما أن أبرز معوقات التنمية المستدامة في فلسطين هي تحديات سياسية، والمتمثلة بقيود الاحتلال الصهيوني، ناهيك عن ضعف البنية التحتية اللازمة، وتدهورها، بالإضافة إلى صعوبات في ندرة الموارد الطبيعية، واستنزافها، وتزايد انتشار الأمراض المعدية مثل وباء الكورونا (حسن، 2022).

**وتأسيساً لما تقدم يرى الباحث:** إن أهم التحديات التي تواجه مشروع التنمية المستدامة في ظل الحالة الفلسطينية الحرجة، والمعقدة التي تعاني منها، يتمثل في المرتبة الأولى في الاحتلال الإسرائيلي، والقيود الخانقة التي يفرضها في الأراضي الفلسطينية على النشاط الاقتصادي، والاجتماعي، التي تُعدُّ عقبة أساسية أمام التنمية المستدامة، بالإضافة إلى غياب وجود استراتيجيات واضحة، إذ تعاني المنظمات من انعدام في توفر رؤية واضحة، واستراتيجيات داعمة للتنمية المستدامة، كما تعاني السلطة الفلسطينية من تدهور في الاستقرار السياسي، وانعدام الاستقرار الأمني، وغياب السيادة الكاملة على الأرض الفلسطينية، وثروتاتها؛ مما أثر سلباً على قدراتها، وإمكانياتها على تحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى عجز في التمويل المطلوب لتنفيذ برامج التنمية المستدامة، والمشاريع التنموية، إلى جانب نقص في الدعم السياسي اللازم لتعزيز التنمية المستدامة، وتنفيذ الإصلاحات اللازمة، والفساد المستفحل، الذي يلعب دوراً كبيراً في تقويض عملية

التممية المستدامة، مما أثر بشكل مباشر على الكفاءات الفنية، والإدارية في المؤسسات الحكومية، وسبب في ضعفها، ونقصها؛ مما عمل على تقييد القدرة على تخطيط البرامج والمشاريع اللازمة وتنفيذها لتحقيق التتمية المستدامة، وذلك عائد إلى الآلية المغلوطة في التوظيف، والقائمة على اعتبار الوساطة، والمحسوبية بعيداً كل البعد عن اعتبارات الكفاءة، والمؤهلات العلمية، وخصوصاً في حالة الانقسام، وما نتج عنها من غياب المجلس التشريعي، وإجراء الانتخابات.

### 2.2.5 خلاصة المبحث:

أصبحت التتمية المستدامة تخلق صورة ذهنية صحية للدول، وحتى المنظمات المحلية؛ حيث تتجلى المنظمات بابها صورتها في الحفاظ على سلامة الكوكب من خلال تحقيق التتمية المستدامة، التي تغطي المجالات كافة، التي تنفذ إلى الأجيال اللاحقة، ولا تتوقف عن حد الموجودات الحالية أو السابقة، مما ينعكس بشكل كبير في ديمومة المنظمات، واستدامتها، وحماية حقوق الأجيال القادمة في العيش الكريم، كما تخلق حالة من التوازن، والتقدير على المستوى المحلي، والعالمى، والإقليمي، من خلال مؤشرات، ونشرات تصدر بشكل دوري لتقيس تقدم عجلة التتمية، كما تُعدُّ إحدى أهم المنافذ المالية المتيسرة حالياً من خلال الدعم الدولي، وصناديق الاقتراض الخاصة بالتممية المستدامة في حالة التعسر المالي التي تعاني منها الحكومة الفلسطينية.

## المبحث الثالث

### 2.3 التحول الرقمي Digital Transformation:

#### تمهيد:

في عصر تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات أضحى التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمنظمات في مختلف القطاعات، فالتحول الرقمي ليس مجرد تطبيق للتكنولوجيا، وإنما هو إعادة التفكير في كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات، وتعزيز القيمة المضافة، مما أحدث تغييرات جذرية شاملة، وعميقة في كيفية تقديم الخدمات، وإدارة الأعمال.

وقد تسارعت وتيرة هذا التحول بشكل كبير في الآونة الأخيرة، خاصة في ظل التغيرات العالمية، وبعد جائحة كورونا، إذ أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية ملحة للمنظمات لمواجهة التحديات المتزايدة، والتكيف مع المتغيرات السريعة في الأسواق العالمية، وذلك ناجم عن التطورات السريعة في مجالات التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، وهذا التحول لا يقتصر فقط على إحداث تغييرات في كيفية العمل، وتحديث الأدوات، والتقنيات المستخدمة في المنظمات، بل يتضمن أيضاً تغيير الثقافة التنظيمية، وطرق التفكير، وأساليب العمل، مما يعزز الكفاءة، وقدرة المنظمات من اتخاذ قرارات مستندة إلى رؤى دقيقة.

وفي هذا المبحث سوف يستعرض الباحث مفاهيم مختلفة للتحول الرقمي، وأهمية التحول الرقمي للمنظمات، وكيف يمكن الاستفادة منها في صميم عملها، والمقومات اللازمة، والبنية التحتية المطلوبة لنجاح التحول الرقمي، ومظاهر التحول الرقمي في القرن الحالي.

#### 2.3.1 مفهوم التحول الرقمي:

يتسم العصر الذي نعيش به اليوم بتسارع، وتيرة الابتكارات، والإبداعات، والتحديات المختلفة التي شملت مجالات الحياة المتنوعة، سيما في مجال الاتصالات، والتكنولوجيا، ونجم عن ذلك بزوغ فجر الثورة الرقمية أو ما يعرف بعصر الرقمنة، القائم على إدارة المعلومات، وقد تمخض عن الثورة الرقمية ما عرف بالتحول الرقمي، وهناك العديد من العلماء، والباحثين الذين صاغوا مفاهيم مختلفة عن التحول الرقمي، وذلك تبعاً لوجهات نظرهم الخاصة بهم، وبيئة العمل المحيطة، التي تولدت عنها تلك المفاهيم.

فقد بين شعيب (2022) إن جوهر، وفلسفة التحول الرقمي انطلاقاً من بيئة عمل الجامعات تكمن في الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات لكافة مجالات العمل، وذلك من خلال تغيير أنماط التفاعل وأساليبهم أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأصحاب المصالح. فيما أكد صلاح الدين (2024) على أن التحول الرقمي ليس هدفاً تحققه المؤسسة يقاس بمدة زمنية أو رقم معين، و فقط بل هو رؤية استراتيجية تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات

البيئية الدائمة، والتنبؤ بها، والتحضير لها، يكونين ميزة تنافسية، والرفع من الكفاءة، والفعالية، وغيرها من المنافع، مما يجعلها في حالة سعي مستمر من أجل تحقيق الرقمنة، وأساس بقائها، واستمراريتها، وذلك بوساطة توافر جملة من المتطلبات كالتركيز على دعم العمل الجماعي، والاختراع، والابتكار، وبناء نموذج أعمال قائم على التكنولوجيا الرقمية.

ولا يقتصر التحول الرقمي على شراء تكنولوجيا جديدة فحسب، وإنما يتعلق بدمج هذه التكنولوجيا بطريقة تأخذ في الاعتبار استراتيجية العمل بأكملها، وهذا ما أكدته (IMD,2024) مشيراً إلى أن التحول الرقمي يحدث عندما تقوم الشركة بدمج التقنيات الرقمية في عملياتها التجارية، وتبنيها كجزء من استراتيجية، وثقافة متماسكة مما يغير في كيفية عمل الشركة، ومن جانب مثالي أكثر فإن التحول الرقمي يساعد في بناء منظمة أكثر كفاءة، وقدرة على التكيف، والاستجابة للتغيير.

فالتحول الرقمي يتطلب رؤية أوسع للمقدمات التي تثير أو تحدد التغييرات داخل المنظمات، إذ يستلزم تغييراً أعمق، وجوهرياً لنموذج الأعمال بأكمله للمنظمة مع تأثيرات متتالية على الصناعات بأكملها، وأيضاً إن التحول الرقمي ينطوي على تحسين الأنشطة التنظيمية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية (Mikalef and others,2022).

كما أن التحول الرقمي يؤثر في جميع المجالات، والأقسام، والخدمات التجارية، والوزارات، والهيئات الحكومية، ولا يقتصر هذا التحول على الشركات التي تعمل في مجال المنتجات الرقمية أو تلك التي تركز على الإنترنت، والتكنولوجيا، كون التحول الرقمي يمثل عملية تغيير في البنية التحتية للمنظمات، واستعمال التكنولوجيا، فالمنظمات بحاجة للتعرف إلى كيفية استخدام الموارد التقنية لصالحها للاستخدام العملي (سلام،2021). وضمن هذا الإطار سيقوم الباحث بعرض، وجهات نظر المفكرين، والباحثين لهذا المفهوم ضمن الجدول الآتي:

#### الجدول (6-2)، وجهات نظر المفكرين، والباحثين حول مفهوم التحول الرقمي:

المصدر	التعريف
(الرؤيا العربية للتحول الرقمي،2020)	عملية إعادة تنظيم أعمال المنظمة بشكل استراتيجي مدروس بما فيه نماذج الأعمال، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وتوظيف البيانات، والتطبيقات، والقدرات الرقمية بغرض تسهيل تجربة المستفيدين، وبالتالي تحقيق فائدة، وعائد أعظم.
(علام،2021)	هو عملية الانتقال من نظام تقليدي في المعاملات المصرفية لنظام رقمي يقوم على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في جميع مجالات العمل المصرفي في ظل جملة من الأبعاد، والمتطلبات التي تشكل استراتيجية التحول الرقمي.

<p>الاستخدام العملي للإنترنت كنموذج إدارة قائم على البيانات في التصميم، والإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والاتصال من خلال المنظمة على إعادة تصميم عملية الأعمال من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، والابتكار.</p>	<p><b>(Bai and 2021), others</b></p>
<p>يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة الاقتصادية ما يجعلها أكثر قيمة، وكفاءة، وفعالية، وبمعنى أشمل يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة، من كفاءة العمل أو كيفية التفاعل، والتعامل مع هذه المستجدات، وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام.</p>	<p><b>(شعبان، 2021)</b></p>
<p>عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع أجزاء المؤسسة، مثل المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، لتقديم القيمة للعملاء، إذ لا يقتصر على مواكبة بقية العالم وصناعته؛ بل يتعلق بمواصلة الابتكار، والبحث عن طرق جديدة، وأفضل للقيام بالأشياء.</p>	<p><b>(Coursera، 2024)</b></p>

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

في حين أتفق البار (2021)، والشمالي (2021)، في تعريفهم للتحويل الرقمي على ضرورة توافر نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل، والإجراءات، والعمليات، وقد يطال التحويل عملية تغيير المنتج، أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يأخذ مستوى استراتيجياً يدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد، وتقنية المعلومات، وكل سلسلة القيمة.

ويشير القحطاني (2023)، في هذا الاتجاه بأن التحويل الرقمي يعمل على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يغير بشكل أساس كفاءة أداء الأعمال بسلاسة، ويحقق رضا العملاء، كما إنه أيضاً يمثل تغييراً ثقافياً يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن باستمرار، والتجربة حتى تتحقق المستهدفات.

وتأسيساً لما تقدم يعرف الباحث: التحويل الرقمي بأنه تطويع التكنولوجيا الحديثة واستثمارها في المنظمة لتقديم خدمات بشكل رقمي متقن، وبما يلبي ويحقق احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وتوفير إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، ومستدامه عبر تحقيق تغير جذري في خدمات جميع الأطراف موظفين، ومستفيدين، عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع إعادة صياغة

الإجراءات اللازمة للتفعيل، والتنفيذ، ويؤكد الباحث على ضرورة توافر رؤيا، واضحة ذات بعد استراتيجي لعملية التحول الرقمي في المنظمة.

### 2.3.2 أهمية التحول الرقمي:

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية غير مسبوقة، شملت الجوانب الاقتصادية، والسياسية، والإدارية كافة، وكان من أبرزه التحول الرقمي، الذي أصبح على إثر ذلك جزءاً لا يتجزأ من مختلف استراتيجيات المنظمات في المجالات المتنوعة، لدوره الحيوي للمنظمات الساعية للبقاء على قيد الحياة، والاستمرار، والتميز، والازدهار في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، وتماشياً مع التحديات، والفرص الجديدة. فالتحول الرقمي ذو أهمية كبيرة للمنظمات؛ وذلك نظراً للفوائد الإضافية، والقيمة التي تحققها لها من زيادة العائد على الاستثمار؛ فالمنظمات التي تستثمر أموالها في التحولات الرقمية تحقق هوامش أعلى من متوسط الصناعة، وأيضاً تساعد المنظمات في بناء الرؤى المستندة إلى البيانات فالأدوات الرقمية تساعد المؤسسات على جمع كميات هائلة من البيانات، وفرزها، وتحليلها، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة لتحسين العمليات، والإنتاج، والتسويق، ناهيك عن أن توظيف الأدوات الرقمية يسهل عملية التواصل، والتعاون مما يفيد فرق العمل من زيادة الإنتاجية، أضف إلى ذلك أنه تبني التكنولوجيا الرقمية سوف يخلق تجارب سهلة، وسلسة للعملاء، وبذلك تحقق المنظمات تجربة عملاء أفضل (Coursera,2024).

وتتجلى أهمية التحول الرقمي للأفراد، والمنظمات، وفق سلام (2022) بتوفيرها الجهد، والتكلفة لحد كبير مما يرفع الكفاءة التشغيلية للمنظمات، إضافة إلى تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمة المقدمة، وبالتالي يرفع من جودتها، وتقديم الخدمات بطريقة مبدعة، وابتكاره بدلاً عن الطرق التقليدية، كما تساعد المنظمات على الانتشار، والتوسع، والوصول إلى أكبر عدد من الأفراد. فيما أكد شعبان (2021) على أهمية التحول الرقمي في مساهمته في حل المشكلات للبشر، وتفعيل التنمية، واستدامتها في المجالات البيئية، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، وذلك من خلال المجال التقني الذي يلعب دور المساعد. وعليه تتجسد أهمية التحول الرقمي في جوانب عدة وهي كالاتي:

1. إن التحول الرقمي يساهم في تحسين تجربة العملاء، وذلك من خلال التقنيات الرقمية التي توفر خدمات أكثر سرعة، وسهولة، واليوم، ومع تزايد احتياجات العملاء؛ باتت لزاماً على المنظمات أن يكون قادرة على فهم تلك الاحتياجات، والقدرة على مواكبة توقعات العملاء، وذلك يكون من خلال التكنولوجيا، وتوجهها للتحول الرقمي (IMD,2024).

2. يساعد التحول الرقمي على تحسين كفاءة عمل المنظمات، وزيادتها، وذلك باستبدال أتمتة العمليات اليدوية، والاستعاضة عنها بالأتمتة الالكترونية، مما يحسن تدفق العمل، ويرفع معدلات الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وهدر موارد المنظمات (Astapciks,2023).

3. إن المنظمات التي تستثمر في التحول الرقمي يمكنها من الاستجابة، والتكيف بشكل أسرع مع تغيرات السوق، وتقديم ابتكارات جديدة سواء منتجات، أو خدمات؛ مما يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بنظرائها من المنافسين الذين لم يتبنوا ذلك، وأيضاً دخول منافس محلي في أسواق جديدة عالمية مما يمنحه ميزة تنافسية على أقرانه في السوق المحلي. ومع تزايد المنافسة في السوق العالمية أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى تبني هذه التقنيات للحفاظ على مكانتها، وتحقيق النجاح (IMD,2024).

4. إن التحول الرقمي يقلل من حجم التكاليف للمنظمات، سيما التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على العمليات اليدوية، ورفع الكفاءة، والإنتاجية، الذي بدوره يقلل من هدر الموارد، ويزيد الأرباح، كما ستساعد في التقليل من تكلفة العمليات التسويقية بشكلها التقليدي، التي تكون غالباً عالية الكلفة، واعتماد العمليات التسويقية، وفق الأنظمة، والتقنيات الرقمية الحديثة (محارب،2024).

وتأسيساً لما تقدم، يرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي تكمن في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويجب أن لا ينظر إليه كعبء مالي، بل هو قرار استراتيجي يعمل على تعزيز الاستدامة، والحفاظ على موارد المنظمة، وتحسين القدرة التشغيلية، ويشجع على خلق مواطن رقمي، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية متماسكة، بالإضافة إلى مواكبة التطورات العالمية، وزيادة الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق أهداف الاستدامة.

### 2.3.3 مقومات التحول الرقمي:

يعدُّ التحول الرقمي من أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات في عصر الرقمنة، الذي يتطلب التكيف مع البيئة الرقمية المتسارعة، والتحول التكنولوجية المستمرة، فالتحول الرقمي بمثابة عملية تغيير جذرية شاملة في نظم عمل المنظمات، وإعادة هيكلتها، وطريقة تقديم الخدمات؛ ولنجاح هذا التحول، لابد من توافر جملة من المقومات الأساسية، والمتطلبات الضرورية لذلك، منها:

1. توافر خطة استراتيجية لعملية التحول الرقمي: فالخطة الاستراتيجية بمثابة خارطة طريق توجه الموظفين توجيهاً واضحاً، وتساعد في التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المنظمة، وتوضح آلية

دمج التكنولوجيا في العمليات؛ مما يعمل على تبسيط العمليات، وأتمتها بسهولة، وسرعة (محارب، 2024).

2. **الموارد الرقمية في المنظمات:** حيث من الضروري تأسيس بنية تحتية تكنولوجية قوية، وممتينة، تضم البرمجيات، ونظم لإدارة البيانات، وتحليلها، وغيرها من الأجهزة اللازمة لدعم العمليات الرقمية، التي تسهم في تحسين الأداء، ورفع الكفاءة (حسن، وآخرون، 2024).

3. **الكوادر البشرية المؤهلة لعملية التحول الرقمي:** حيث تمثل الدعامة الأساسية للتحول الرقمي، الذي سوف يستخدم الأدوات، والتقنيات الرقمية؛ وبالتالي لابد من توفير التدريب الكافي للموظفين على تلك التقنيات لضمان الاستفادة القصوى، وأيضاً العمل على دعم ثقافة الابتكار لديهم من أجل بلوغ الأهداف، مع غرس ثقافة التغيير داخل المنظمة، والإيمان بها (سلام، 2022).

4. **التقييم المستمر:** حيث يجب العمل على قياس نتائج التحول الرقمي بشكل دوري، ومستمر بواسطة مؤشرات الأداء لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، فعملية التقييم المستمر تمكن المنظمة التعرف إلى نقاط القوة، والضعف؛ مما يسمح لها بإجراء التعديلات اللازمة (صلاح الدين، 2024).

وتأسيساً لما تقدم يرى الباحث: أن التحول الرقمي أصبح خياراً غير قابل للتأويل، والتأجيل بحكم العصر الرقمي، بحيث يستوجب على المنظمات ان تعي جيداً مقومات التحول الرقمي، فوجود استراتيجية شاملة للتحول الرقمي هو الأساس لعملية هذا التحول؛ حيث يعطي رؤية واضحة لكافة الأقسام التنظيمية في المنظمة، وامتلاك الموارد، والتقنيات الرقمية، والبنية التحتية اللازمة بشكل أرضية صلبة للبدء بالتحول، ولا يمكن التغافل عن أهمية مهارات الكوادر البشرية في ممارسة هذه التقنيات واستخدامها، لتتنظم بشكل كامل عملية التحول لتحسين الأداء، وتدعيم العمليات بشكل أكثر فاعلية، وانتهاء بإجراء عمليات تقييم مستمر لنتائج التحول حيث يظهر مقياس التقدم، ويعدل المسار في حالة الإخفاق، وحسب الحاجة، فوجود هذه المقومات يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بمرونة، وفاعلية.

#### 2.3.4 مظاهر التحول الرقمي:

لقد شكل التحول الرقمي نقلة نوعية في كيفية إدارة المنظمات، والتفاعل مع العملاء، والمجتمعات في عصر الرقمنة، الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية، إذ أضحت الاعتماد على الحلول الرقمية ضرورة حتمية، وليس خياراً، وتشمل مظاهر التحول الرقمي مجموعة متنوعة من المجالات، والقطاعات المختلفة، وعليه تتجلى مظاهر هذا التحول في استخدام التكنولوجيا الحديثة، والمتمثلة في الآتي:

- **الذكاء الاصطناعي (AI):**، وهي من أشهر التقنيات الرقمية، وأكثرها رواجاً؛ نظراً لدوره الهام في تعزيز الكفاءة بوساطة أتمتة عمليات المنظمات، كما يستخدم في تحليل كميات هائلة من البيانات؛ مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، ناهيك أنه يقوم على محاكاة أفعال البشر إذ يوفر تجارب مخصصة للعملاء من خلال فهم سلوكياتهم، ورغباتهم، وتلبيتها (محارب، 2024).

- **البيانات الضخمة (Big Data):**، التي تشير إلى البيانات الكبيرة، والمعقدة، التي تتجاوز القدرة الاستيعابية المعتادة للبرمجيات التقليدية في جمع البيانات وتحليلها وإدارتها؛ ومن هنا برز دور تقنية البيانات الضخمة، التي تعمل على التعامل مع ذلك الحجم الضخم من البيانات، ومعالجتها؛ للحصول على رؤى قيمة، وأكثر وضوحاً لمساعدة المنظمات في عملها، وتوجيهها نحو القرارات الصائبة (صلاح الدين، 2024).

- **إنترنت الأشياء (IoT):** الذي يعني شبكة من الأجهزة، والمستشعرات، والبرامج التي تتصل بالإنترنت، إذ تسمح لها بجمع البيانات، وتبادل المعلومات، وتنفيذ الأوامر بشكل تلقائي، وقد حظيت إنترنت الأشياء باهتمام كبير؛ وذلك لإحداثها نقلة نوعية، وتحولات جذرية في حياة الأفراد، والمنظمات فهي قد تمكنت من تلبية رغباتهم العصرية، والمتجددة، وسهلت عليهم عملية الحصول على الخدمات، وذلك بالاستعانة بأجهزة التحكم (التي، 2024).

- **الواقع الافتراضي (VR):**، وهي من التقنيات التي تزايد انتشارها في الآونة الأخيرة، التي تقوم على توظيف التكنولوجيا لإنشاء بيئات محاكاة ثلاثية الأبعاد تفاعلية، تُمكن مستخدميها من التفاعل، والانخراط مع هذه البيئات، وكأنها حقيقة؛ مما توفر تجربة، ومغامرة جديدة سواء من أجل اللعب للأفراد أو تصميم الأعمال بشكل افتراضي فيما يخص المنظمات (صلاح الدين، 2024).

وتأسيساً لما تقدم يرى الباحث: أن التحول الرقمي مرآة للتوجه الاستراتيجي في المنظمة، يهدف إلى تحسين الكفاءة، فهذه التقنيات تسهم في تعزيز تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية، ورفع كفاءة القدرة التشغيلية، وتساعد المنظمات على تقديم خدمات مخصصة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع، وأكثر دقة من خلال تحليل البيانات، وتوقع السلوكيات، وتمكّن المنظمات من اتخاذ قرارات

مبنية على تحليلات شاملة، وبيانات معقدة، مما يجعل عمليات صنع القرار أكثر فاعلية، وموثوقية، فهي تسهم في تحسين الإنتاجية من خلال تمكين الأجهزة من التواصل تلقائياً، وتنفيذ الأوامر بكفاءة كما أن الافتراضي يفتح أبواباً جديدة في مجالات التدريب، إن هذه التقنيات ليست مجرد أدوات مساندة، بل هي عناصر أساسية لتحقيق التحول الرقمي الكامل، مما يجعل المنظمات قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية، وتحقيق النمو المستدام.

### 2.3.5 خلاصة المبحث:

في خضم التطورات السريعة في عالم الأعمال المستحدث اليوم، لم يعد هناك مكان للمنظمات التي توصف بأنها ذو بيئة بطيئة الحركة خاصةً بعد أزمة كوفيد التي فرضت نفسها بإيجاد طريقة عمل ذات مرونة، وسرعة، وخارطة طريق لا تتحمل بطء عمليات التشغيل اليدوية.

وعليه، وبنظرةٍ ثاقبة على التحول الرقمي اخذ في بدايته الاعتماد على التكنولوجيا في مهتمتي التصنيع، والتصميم، ومن ثم اتسع نطاق التحول الرقمي ليشمل أيضاً تخطيط الموارد، مروراً باستخدام التقنيات التكنولوجية في إدارة علاقات المستفيدين، ومن ثم ظهرت التجارة، والخدمات المصرفية الإلكترونية، وقد بدأت المنظمات تقبل على تطبيق التحول الرقمي الذي كان هدفه الأساس هو الاعتماد عليه في التواصل مع المستفيدين، وبعد ما حققه من نجاح أصبح لزاماً على المنظمات، وضع استراتيجيات للتحول الرقمي مما ينعكس على كفاءة عملياتها الداخلية، وفي تحقيق أهدافها، وبقائها في مواكبة التغيرات الخارجية، واستدامتها، ونموها، كما تجدر الإشارة الى ان التحول الرقمي يوفر فرصاً فريدة للمنظمات على شتى جوانبها، ولعل من أبرزها الاستثمار بتطوير التقنيات، والبنية التحتية الداعمة لعملية التحول الرقمي، فالتحول الرقمي سيساعد المنظمات على تحسين مسارها، وخاصة المساهمة في الاقتصاد في الماء، والطاقة، والمواد الأولية، كما أن التحول الرقمي يتطلب كذلك فتح الحوار بين القطاعين العام، والخاص، والشراكة بينهما، لان مخرجات عملية التحول الرقمي يمكّن المنظمات الاستفادة من التقنيات الحديثة ويساعدها لتكون أكثر إدراكاً، ومرونة في العمل، وقدرة على التنبؤ، والتخطيط للمستقبل.

## المبحث الرابع

### 2.4 الهيئات المحلية (البلديات):

#### تمهيد:

تُعَدُّ الهيئات المحلية (البلديات) من المكونات الأساسية في هيكلية الإدارة الحكومية، كما وتحتل الهيئات المحلية مركزاً مهماً في نظام الحكم الداخلي، التي يعهد إليها دور حيوي في تنظيم الخدمات العامة وتوجيهها، كما تقوم بدور فعال في التنمية المستدامة، فهي تشكل حلقة الوصل بين الحكومة المركزية، والمجتمع المحلي؛ لأنها تتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، إن قرب الهيئات المحلية من المواطنين يجعلها قارة على إدراك طبيعة الظروف، والحاجات، والأمان المحلي مما يمكنها من الاستجابة الفعالة لاحتياجات المواطنين.

كما يمنحها دعماً لحشد الطاقات، وتعبئة الموارد، ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات، والبرامج ذات القومية المستقبلية لتصبح، واقعاً ملموساً يحقق تطلعات الجماهير، كما تُعَدُّ الإدارة المحلية بمثابة قناة تنقل مشكلات المجتمع، وحاجاته من جانب، وتعيد إلى هذا المجتمع حل هذه المشكلات، وأساليب الوفاء بالحاجات من جانب آخر.

وفي هذا المبحث سوف يستعرض الباحث مفهوم الهيئات المحلية، وبلدية جنين كمجتمع مبحث من شتى الجوانب كافة، والبلديات مع الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، والتحول الرقمي، لتبيان طبيعة عملها مما يفضي إلى رسم صورة أوسع، وأوضح لطبيعة الدراسة، ومسؤوليات الهيئات المحلية ودورها.

#### 2.4.1 مفهوم الهيئة المحلية (البلدية) :

هي وحدة إدارية تتبع للحكم المحلي، أنشأت ونقر العمل بها بعد إنشاء وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في عام 1994، ويتم تعيين جميع الهيئات المحلية من قبل وزارة الحكم المحلي، كما يتم انتخاب رؤساء الهيئات المحلية وأعضائهم من قبل سكان المنطقة. تقسم الهيئات المحلية إلى أربعة قطاعات تبعا لعدد السكان، وأهميتها بالنسبة للمحافظات (مجلس بلدي، مجلس قروي، مجلس محلي، لجنة شعبية (مخيم)، بالنسبة للمحافظات (الجعبري، 2022).

وعرفت البلدية أو الهيئة المحلية بأنها الوحدة التي تدير الأمور كافة، والخدمات المتصلة بالمواطنين، وتعمل على تحسين ظروفهم المعيشية، وتنمية المجتمع المحلي في منطقة جغرافية، وإدارية معينة، وفقاً للصلاحيات، والمهام التي نص عليها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1997م.

## 2.4.2 بلدية جنين:

في عام 1886 تم إنشاء بلدية جنين، وتولى رئاستها الحاج عبد المجيد منصور، ومعه عدد من أعضاء المجلس البلدي؛ حيث تم انتخاب الرئيس، والأعضاء بطريقة الاقتراع السري، وكان عدد الناخبين لا يتجاوز الثمانين ناخباً، بحيث كان يقوم المتصرف بتعيين الرئيس من بين الأعضاء المنتخبين لمدة أربع سنوات، وبقي التشريع التركي معمولاً به إلى أن صدر القانون رقم 17 لسنة 1954م. وفي عام 1982 قامت السلطات الإسرائيلية بإقالة آخر مجلس منتخب، وكان برئاسة أحمد شوقي موسى المحمود، وتسلمت إسرائيل إدارة البلدية. وفي عام 1995 تشكلت لجنة وطنية برئاسة السيد وليد موسى أبو موسى، وقد تسلم رئاستها بقرار رئاسي من الرئيس ياسر عرفات ت 2004 رحمه الله) في تشرين الأول من سنة 1995. وبتاريخ 2005/12/15 أجريت أول انتخابات بلدية حيث انتخب السكان 15 عضو بلدية، ومثلت المرأة في هذا المجلس بثلاثة مقاعد، ومنذ نشأة بلدية جنين الى هذا اليوم تشكل (29) مجلس بلدي (بلدية جنين، 2024).

ونتيجة للخبرات المتراكمة التي امتلكتها بلدية جنين في رسم البرامج، والمشاريع التنموية على مر العقود؛ فقد مكنتها ذلك من النهوض، والتطوير في رسم الخطط التنموية المحلية وإعدادها بشكل رشيق، وقادر على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، ومنسجمة مع التوجهات، والأجندة الوطنية؛ وذلك في سبيل الارتقاء، وتحسين جودة حياة المجتمع المحلي من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي المدروس، والأخذ بعين الاعتبار مواردها المتوفرة، وإمكانياتها المتاحة، والعقبات المرتقبة، والمحملة (وثيقة الخطة التنموية المحلية لمدينة جنين، 2023).

تُعدُّ بلدية جنين وحدة إدارية محلية تسعى أيضاً لإدارة الشؤون العامة في المدينة، ويدخل في صميم عملها تقديم جملة متنوعة من الخدمات الرئيسية للمجتمع المحلي، ناهيك أنها تلعب دوراً رئيساً في تعزيز التنمية المحلية من خلال المشاريع التنموية التي تنفذها، وتحفز النمو الاقتصادي؛ فهي قادرة على الإحساس باحتياجات المواطنين، واستشعاره؛ لأنها أجهزة تنفيذية قريبة من المواطنين، وتعيش في أوساطهم، وعلى احتكاك يومي بهم، ولا تعمل بمعزل عنهم (العلي، 2021). وفي هذا السياق، تعد بلدية جنين أنموذجاً للبلديات الفلسطينية، التي لها دور ريادي في بناء مدينة مزدهرة، وموسومة بالأصالة، والمعاصرة، والعراقة، إلى جانب أهميتها في دفع عجلة التنمية المحلية في ضوء البرامج، والمشاريع التنموية الحيوية، وكل ذلك يعوّل على موقعها الجغرافي، وتضاريسها كونها تقع ضمن مدن المثلث الشمالية، والتكوين السكاني، ومناخها المتنوع.

## 2.4.3 بلدية جنين، وممارسة الرقابة الاستراتيجية.

تعصف ببلدية جنين كغيرها من البلديات الفلسطينية أزمات مريرة، وتشهد ظروفًا، وتحديات غير اعتيادية سيما في الوقت الراهن، وفي ظل تلك الأزمات المستمرة، تصبح الرقابة الاستراتيجية عضداً

رئيسياً تتكأ عليها البلدية في تحقيق برامجها التنموية، فهي تشكل مدخلاً حديثاً لإدارة أنشطة البلدية، وتجعلها قادرة على التعامل، والتكيف مع الأزمات المفاجئة، والظروف السريعة المتغيرة في البيئة المحيطة في ضوء الاستراتيجيات الموضوعية الموسومة بالرشاقة، والمرونة؛ وبذلك يتسنى للبلدية تعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات الراهنة، والمستقبلية، وتلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال، وتحسين جودة الحياة للمواطنين (الجعبري، 2022).

#### 2.4.4 دور بلدية جنين في تحقيق التنمية المستدامة:

إن لبلدية جنين دوراً جوهرياً في تحقيق التنمية المستدامة، إذ تحمل رؤية البلدية في طياتها شعار المدينة الجميلة المزدهرة، وفي ذلك إشارة إلى أن البلدية تطمح لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع المحلي، وسوف يكون ذلك من خلال برامج، ومشاريع تنموية تصب في مختلف المجالات، إذ ستعمل البلدية على معالجة النفايات الصلبة، وتحسين شبكة الصرف الصحي، وصيانة الطرق، وشبكة المياه، وتشجير الشوارع من أجل تحقيق التنمية البيئية، أما على صعيد التنمية الاقتصادية سوف تعمل البلدية على دعم القطاع الزراعي، وتطوير الاقتصاد من خلال إنشاء مرافق اقتصادية في المدينة، والشراكات مع القطاع الخاص، وأيضاً تطوير كل من القطاعين الصحي، والتعليمي، وتمكين الفئات الضعيفة، والمهمشة، وذلك في سبيل تحقيق التنمية الاجتماعية (الخطة التنموية المحلية لمدينة جنين، 2023).

#### 2.4.5 بلدية جنين، وعملية التحول الرقمي:

في الآونة الأخيرة انتشرت ظاهرة البلديات الالكترونية؛ بسبب ارتفاع وتيرة انتشار التكنولوجيا، والتقنيات الرقمية، ومظاهرها المختلفة، وازدياد استخدام المواطنين لها، ولقد كانت بلدية جنين إحدى البلديات التي سارت على تلك الخطة؛ إذ شهدت تحولاً جذرياً في هيكلية عملها، وتحولها من النظام التقليدي في أداء مهامها إلى النظام التقني الرقمي. وعليه، فإن بقاء البلدية على نهجها التقليدي، وعدم مواكبتها لمجريات العصر سيؤثر سلباً في مستوى أدائها، فالبلدية لا يمكن أن تستمر في عملها بمعزل عن مجتمعها المحلي؛ لذلك بات لزاماً على البلديات أن تحذو حذو البلديات الالكترونية من أجل ضمان استدامة نشاطها، وخدماتها، ويذكر أن بلدية جنين قد عمدت إلى تغيير نظام الأرشفة اليدوي، وإحلال نظام الأرشفة الالكترونية بدلاً عنه (مينومن، 2019).

## 2.4.6 مسؤوليات الهيئات المحلية (البلديات)، وأدوارها:

للهيئات المحلية مسؤوليات عديدة تتمثل في الآتي: (دليل رؤساء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية وأعضائها، 2006م):

1. مسؤولية تزويد المواطنين بالخدمات الضرورية، والعمل على إدارتها، وتنظيمها، والحفاظ على جودتها، واستمرار تطورها.
2. استحداث البرامج، والمشاريع، والسياسات، وتوفير ما يتطلبه ذلك من إمكانيات مادية، وفنية، لضمان نجاحها، ويجب التنويه هنا إلى أهمية أن تكون تلك البرامج، والمشاريع، والسياسات نابعة من احتياجات المواطنين، وليس من الرغبات الشخصية للمسؤولين.
3. مسؤولية إنشاء البنية التحتية، والمرافق العامة، التي تشمل الشوارع، والجسور، والأسواق، والمصالح، والمستشفيات، ومجمعات المركبات العمومية، والمقابر، والمؤسسات الثقافية، والملاعب، والنوادي، وغيرها.
4. مسؤولية التنظيم العمراني، وتشمل إعداد المشروع التنظيمي وتنفيذه، وذلك في ضوء احتياجات المواطنين ورغباتهم، ويضاف إلى ذلك إصدار رخص البناء، وأية إنشاءات، وكذلك الرقابة على الأبنية، والمرافق.
5. المسؤولية الإدارية، والمالية في جميع القطاعات، والنشاطات التي تقوم بها الهيئة مثل:
  - تحصيل الأموال وجبايتها وإدارتها.
  - تطبيق النظام المالي المعتمد.
  - إعداد الموازنة السنوية العامة، وتقديمها لوزارة الحكم المحلي للمصادقة عليها.
  - إعداد السجلات المحاسبية.
  - متابعة أعمال الجباية.
  - متابعة أعمال الصرف.
  - الجلسات.
  - الاستملاك.
  - التخمين.
  - ضريبة الأملاك، والضرائب، والرسوم الأخرى.
  - مكافأة الرئيس، والأعضاء.
  - العطاءات.
  - الموظفين، وهيكلية البلدية مثل التعيينات، ونظام موظفي الهيئات المحلية، ونظام التقاعد.
  - انتخاب لجان للمجلس البلدي في جميع شؤون أعماله.

- تشجيع المواطن على تحمل مسؤوليات المشاركة في تطوير نظام الحكم المحلي الفلسطيني وبناؤه، والرقابة عليه، وذلك تطبيقاً لمبادئ الديمقراطية بعامة، والشفافية، والمساءلة خاصة.
- تحفيز المواطن على انتهاج سلوك إيجابي تجاه عمليات التنمية، والتطوير، وحماية الممتلكات العامة.
- تحقيق الصلة، والترابط بين الحكومة المركزية، والهيئات المحلية بهدف تنسيق الجهود المشتركة، ورفع كفاءة العمل الإداري العام، وتقديم الخدمات للمواطنين، وتطويرها كما ونوعاً.
- خلق كوادر، وقيادات إدارية محلية قادرة على تحمل مسؤولية العمل العام.
- تقليل الاعتماد على الدولة، وزيادة مساهمة المجتمع المحلي في التطوير، والتنمية.
- تغذية الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي.
- تنظيم العلاقة وتطويرها بين الهيئات المحلية على المستوى الوطني.

## ثانياً. الدراسات السابقة.

### **1- الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية:**

جاءت دراسة الجعبري (2022) بعنوان: دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز مؤشرات التنمية المستدامة في الهيئات المحلية في قطاع غزة: هدفت الدراسة التعرف الى دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز مؤشرات التنمية المستدامة في الهيئات المحلية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، وطبيعتها، وقد استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية بغرض تحليلها، وصولاً إلى نتائج الدراسة؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات قطاع غزة بالمسميات الوظيفية الآتية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، موظف أخرى، والبالغ عددهم (1000) موظف؛ حيث تم توزيع (300) استبانة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم استرداد (289) استبانة منهم بنسبة استرداد بلغت (96.3%)، وكانت جميعها صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أبعاد الرقابة الاستراتيجية: (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات)، والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة في تعزيز التنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، وفي ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: العمل على ممارسة الرقابة الاستراتيجية في البلديات التي تعاني من الجمود، وعدم القدرة على مواكبة التطور، والعمل على ممارسة أساليب حديثة، ومتطورة تقود البلدية إلى عملية تغيير نحو الأفضل، وتشكل صمام أمان للبقاء، والاستمرار في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، وبشكل مستدام للجمهور، واختيار الأهداف مما يساعد البلدية على تعديل خططها، وتطوير قدراتها الأساسية لتتوافق مع الفرص المتاحة، والأهداف المحددة.

جاءت دراسة صبحه (2023). بعنوان: دور الرقابة الاستراتيجية في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة: هدفت الدراسة التعرف إلى دور الرقابة الاستراتيجية في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المتمثلة في جميع شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وعددها (10) شركات، وبلغ مجتمع الدراسة (102) من الموظفين والموظفات، وتم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في تلك الشركات، وقد تم استرداد (93) استبانة بنسبة استرداد (91.2%). وتوصلت الدراسة إلى نتائج

عدة أبرزها: تبين وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة؛ حيث جاء درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ككل بوزن نسبي (82.8%)، كما أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (80%)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، ودعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، ووجود أثر الأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، كما تبين أن المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع "السلوك الإبداعي" هي: فهم المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات؛ بينما تبين عدم وجود أثر لباقي المتغيرات: وضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية على المتغير التابع. وفي ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية، ونشر فلسفته، ومبادئه، وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً، وله أهمية كبيرة في دعم السلوك الإبداعي، والعمل على زيادة الإبداع، والابتكار، والأفكار الريادية لدى العاملين، وتبنيها، وتشجيعهم على توقع المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول الاستثنائية غير المألوفة في التغلب عليها، مما يدعم قدرتهم على التعامل مع الصعوبات الحالية، والمستقبلية.

**أما دراسة (2023) Deshati بعنوان: البقاء في الطبيعة: تحليل الرشاقة الاستراتيجية، ودورها في ضمان بقاء الشركة في بيئة أعمال ديناميكية:** هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل الرئيسية المرتبطة بخفة الحركة الاستراتيجية، وتحليل كيفية تأثيرها على أداء الشركة في سوق تنافسية، وسريعة التغير، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات لجمع الأدبيات ذات الصلة وتحليلها، بناءً على معايير التضمين مثل تاريخ النشر 2020-2023، واللغة، والصلة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية، تحديد ما مجموعه 182 مقالة علمية في البداية، التي تم تضييقها بعد ذلك إلى مجموعة نهائية من 34 مقالة علمية بناءً على الملخصات، والسياق الكامل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أثبتت الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة مرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية (سيولة الموارد، والقدرات القيادية، والحساسية الاستراتيجية). وكشف التحليل أن الشركات التي تتمتع بدرجة أعلى من الرشاقة الاستراتيجية لديها فرصة أفضل للبقاء في بيئة أعمال ديناميكية. تساعد المرونة الاستراتيجية الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، وتوقع الاتجاهات المستقبلية، والاستجابة لاحتياجات العملاء، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية. وفي ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تسليط الضوء على أهمية المرونة الاستراتيجية كعامل حاسم في ضمان بقاء الشركة في بيئة أعمال ديناميكية للغاية.

وجاءت دراسة الروبي (2023) بعنوان: تصور مستقبلي لتفعيل دور الذكاء الاصطناعي التوليدي  
ChatGPT في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع  
الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، والتعرف إلى أهم قدرات الذكاء الاصطناعي في تحقيق  
الرشاقة الاستراتيجية، ورصد الدور المستقبلي المتوقع لـ ChatGPT كمدخل للذكاء الاصطناعي  
لتفعيل متطلبات الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، ثم وضع التصور المستقبلي لهذا الدور.  
ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة أسلوب (دلفاي)، وعرض مجموعة من الأسئلة المفتوحة  
على الخبراء في الجولة الأولى، ثم وضعت استبانة في الجولة الثانية حول دور ChatGPT لتفعيل  
أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: ارتفاع  
نسبة موافقة الخبراء على أبعاد الاستبانة المقترحة المكونة من (5) محاور أساسية تتعلق بدور الذكاء  
الاصطناعي التوليدي ChatGPT لتفعيل الحساسية الاستراتيجية - سيولة الموارد - الالتزام  
الجماعي-، وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية كأبعاد للرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.  
أما دراسة الصبح (2022) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية الدور  
الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرشاقة  
الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي،  
وسيولة الموارد في السيادة الاستراتيجية بأبعادها) دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي،  
والتعرف بالدور الوسيط لإدارة الجدارات في تفسير أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية  
في المصارف التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي  
التحليلي، واستخدم في الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية، ومنها اختبار الارتباط الخطي  
المتعدد، ومعامل الارتباط الانحدار البسيط، وغيرها من الأساليب الإحصائية التابعة لبرنامج الحزمة  
الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إضافة إلى تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS)،  
تكون مجتمع الدراسة من (585) مديراً يعملون في المستويات الإدارية العليا، والوسيط في المصارف  
التجارية الأردنية، والبالغ عددها (13) مصرفاً، وعينة بلغ عددها (236) مديراً تم تحديدها، وفق  
أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لغايات تمثيل مجتمع الدراسة حيث تم استرداد (152)  
استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية  
للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية، كما تبين  
وجود أثر جزئي لإدارة الجدارات في تعزيز أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية في  
المصارف التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، ومن  
أهمها: ضرورة أن تراقب إدارة المصارف المبحوثة آليات تطوير الجدارات، وتبني أفضل  
الاستراتيجيات التي تطور من قدرات الموارد البشرية، بسبب الدور الجوهري للموارد البشرية في تعزيز  
المكانة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.

وأما دراسة الحاج (2022) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في جودة الخدمات في البلديات الكبرى العاملة بقطاع غزة: هدفت الدراسة التعرف الى أثر الرشاقة الاستراتيجية في جودة الخدمات في البلديات الكبرى العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل؛ حيث بلغ مجتمع الدراسة (225) موظفاً، وتم استرداد (222) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (98.67%) من بلديات قطاع غزة الكبرى المتمثلة في: غزة، خان يونس، جباليا، رفح، دير البلح. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: وجود موافقة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (66.2%) حول محور الرشاقة الاستراتيجية في البلديات الكبرى العاملة في قطاع غزة، وأن مستوى جودة الخدمة في البلديات الكبرى العاملة في قطاع غزة جاء بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (68.2%). وفي ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة تطوير الرشاقة الاستراتيجية لدى موظفي البلديات الكبرى العاملة بقطاع غزة، وذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة، ومستمرة لمواجهة المتغيرات البيئية المحيطة بالبلديات، والتركيز على جوهر الخدمات التي تقدمها البلديات الكبرى لتلبية احتياجات، ورغبات المنتفعين من خلال استراتيجيات متطورة، وأساليب تكنولوجية أحدث مقارنة بالمنافسين، كما أوصت الدراسة بضرورة حرص البلدية على كسب لاء المنتفعين وثقتهم من خدماتها المقدمة.

أما دراسة الضابط (2022) بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية: هدفت الدراسة التعرف الى الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي التعرف إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وابعادها، والتعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية وابعادها، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة تحديد الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 100 مفردة من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية، وتم قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد، وهي (الحساسية الاستراتيجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، والقدرات الجوهرية، والالتزام الجماعي)، بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية بدرجة مرتفعة، وأيضاً مدى توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في كل من الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية

لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية سواء في المنظمات الربحية أم تلك التي لا تستهدف الربح كما هو الحال في المنظمات السعودية غير الربحية محل الدراسة.

أما دراسة المرشدي (2022) بعنوان: دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: هدفت الدراسة التعرف الى دور اليقظة الريادية كمتغير مستقل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمد البحث ثلاثة أبعاد لليقظة الريادية، وهي: المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم استناداً لـ (Tang et al.2012)، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد: الرشاقة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة انسيابية الموارد) استناداً لـ (Oventhal,2016)، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء لاختبار فرضيات البحث عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة البحث (89) فرداً بشكل قصدي متمثلة بـ مديري، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب، والوحدات. وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه اليقظة الريادية، والرشاقة الاستراتيجية) كان من أبرزها هل تؤثر اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وتجلت أهمية البحث الميدانية في انه طبق في القطاع الخاص الذي يؤدي النشاطين الإنتاجي، والخدمي معاً، والذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية في البلد، فضلاً عن تأثيره في باقي جوانب المجتمع العراقي الأخرى. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: وجود إدراك لمتغيرات البحث لدى أفراد العينة، وان اليقظة الريادية تؤثر في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً، وجود إدراك لمتغيرات البحث لدى أفراد العينة، وان اليقظة الريادية تؤثر في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: التركيز على تعزيز اليقظة الريادية لهذه الشركات، واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة، ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عاملاً أساسياً في استدامة الرشاقة الاستراتيجية للشركات.

أما دراسة دلال، ومليكة (2022). بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى دراسة حالة شركة أمازون: هدفت الدراسة التعرف الى دور الرشاقة الاستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي التحليلي في تناولها لأنواع الأزمات وخصائصها، أما المنهج التحليلي فكان من خلال مقارنة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالسلوك الذي تتبعته شركة أمازون من خلال القيام بتحليل استراتيجي لسلوك أمازون. استخدمنا كذلك المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى أهم الأزمات العالمية الكبرى التي أثرت في منظمات الأعمال، أما المنهج الإحصائي فكان من خلال التحليل الإحصائي لصافي المبيعات السنوية لشركة أمازون في الأسواق الرائدة، وكذا صافي إيرادات شركة أمازون. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: خلصت الدراسة إلى أن السلوك الذي اتبعته شركة أمازون أثناء

جائحة كورونا يتطابق مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومؤشراتها، ومن حساسية استراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد.

أما دراسة غنيم (2022) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء إدارات الأمن في منظمات القطاع الخاص الدور الوسيط: لعملية إدارة المخاطر: هدفت الدراسة التعرف الى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في أداء إدارات الأمن في منظمات القطاع الخاص في ظل، وجود الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تم توزيع الاستبيان على (400) فرد، وقام (297) فرداً منهم بالرد على الاستبيان لتبلغ نسبة الاستجابة 74.3%. تم استخدام معاملي الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لقياس ثبات الاستبيان (Cronbach's Alpha)، وقد تم قياس المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعاد (التخطيط التنظيم - الأفراد - التكنولوجيا الابداع - القدرة على استغلال الفرص). أما المتغير التابع فقد تبنى الأبعاد التالية (الحماية - التامين - الاستقرار) حيث تم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مع أداء إدارات الأمن في منظمات القطاع الخاص باستخدام البرنامج الإحصائية Spss. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: وجود دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على أداء إدارات الأمن في منظمات القطاع الخاص.

أما دراسة الغنزي (2021) بعنوان: تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح: هدفت الدراسة التعرف الى واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لذلك، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من جامعات: الملك سعود، والملك عبد العزيز، والإمام محمد بن سعود الإسلامية، والجوف، والإمام عبد الرحمن الفيصل. بلغ عددهم (334) فرداً، منهم (69) عميداً، و (265) رئيس قسم، وطبقت استبانة تضمنت (31) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن عينة الدراسة (موافقون) بدرجة (متوسطة) على واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وجاءت بدرجة (متوسطة) على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية: (الحساسية الاستراتيجية المقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والتوجه الاستراتيجي)، بينما جاءت بدرجة (عالية) على بعد الالتزام الجماعي، وأن درجة متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية (عالية). وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يهدف إلى تحسين تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.

**دراسة ناصر (2021) بعنوان:** الرشاقة الاستراتيجية، وأثرها في أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية: هدفت الدراسة التعرف الى مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، ووحدة القيادة، وجوهريّة الموارد، وتدفعها)، وتأثيرها في الأداء بأبعاده (الربحية، الإنتاجية، وكفاءة التشغيل) في شركات التأمين في الضفة الغربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي شركات التأمين وموظفاتها العاملة في الضفة الغربية، التي تمثلت بشركات التأمين: الوطنية للتأمين، العالمية، فلسطين، تمكين، التكافل، ترست المشرق، الأهلية للتأمين. وبلغ عدد مجتمع الدراسة (1429) عاملاً، وعاملة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (302) من العاملين، والعاملات، وكانت نسبة استرجاعها (94.3%). وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية، وبين الأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية؛ حيث تفسر الرشاقة الاستراتيجية (67.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل بالأداء في شركات التأمين في الضفة الغربية، كما بينت النتائج أن أعلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في الأداء هو بعد الحساسية الاستراتيجية، كما نتج عن الدراسة عدم الاهتمام الكافي من قبل هذه الشركات بالتعلم التنظيمي، وتدني مستوى ربطها لمهارات العاملين ومعارفهم بأهدافها التي تطمح لتحقيقها. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة الاهتمام بزيادة مستوى الرشاقة الاستراتيجية لانعكاسها على الأداء في شركات التأمين، ووضع الآليات، والاستراتيجيات التي من شأنها رفع مستوى الحساسية الاستراتيجية، إضافة إلى زيادة مرونة الرؤية لدى هذه الشركات بما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والتقلبات.

**أما دراسة عبد العال (2021) بعنوان:** أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية: هدفت الدراسة التعرف الى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية خضوري جامعة الأقصى، الممثلين بـ نائب الرئيس، ومساعديه، عميد نائب مساعد عميد، مدير، رئيس قسم، والبالغ عددهم (194) مبحوثاً بشكل حصري شامل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن الجامعات الفلسطينية الحكومية تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والتوجه الريادي بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة، وجود تأثير له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد جاءت أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي على التوالي: الشراكة في المسؤولية التكنولوجية، سيولة

الموارد، المقدرات الجوهرية، في حين أشارت النتائج إلى عدم، وجود تأثير له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: تعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر أهمية، وتأثيراً في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال تبني جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فكرياً، وسلوكياً، وممارسة كمنهجية عمل مستمرة، ومتكاملة بغية تعزيز التوجه الريادي، مع الأخذ في الاعتبار كافة المقومات التي تدعم ذلك.

**أما دراسة إسماعيل (2018) بعنوان: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية:** هدفت الدراسة التعرف الى بيان دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتحديد مجتمع الدراسة، وفقاً لثلاثة معايير هي: عمر المنظمة أكثر من 10 سنوات، موازنتها أكثر من مليون شيكل، يزيد عدد العاملين فيها عن 25 عاملاً. وبذلك بلغ مجتمع الدراسة (41) منظمة، وتمثل أفراد مجتمع الدراسة من (231) من المديرين، ورؤساء الأقسام في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات؛ حيث تم توزيع (231) استبانة، تم استرداد (213) منها بنسبة (92.2%). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المسؤولة المشتركة الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي في تحسين جودة القرارات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر، عدد سنوات الخبرة المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي في المنظمات غير الحكومية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحسين جودة القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس العمر، عدد سنوات الخبرة المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي في المنظمات غير الحكومية. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة تعرف المنظمات غير الحكومية على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الرشاقة الاستراتيجية، ومحاولة تطبيقها بما يتناسب معها، وضرورة عمل المنظمات غير الحكومية على توفير بيئة ملائمة تتوافر فيها الإمكانيات المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية، ونظم العمل، والآليات المناسبة للتحويل إلى منظمة رشيقة استراتيجياً، وإشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، لتعزيز الشعور بالرضا، والإقناع.

## 2- الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة:

جاءت دراسة حسن (2022) بعنوان: أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية: هدفت الدراسة هذه التعرف إلى أثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية جميعهم بمحافظة رام الله، والبيرة، والبالغ عددهم (1200) منتسب، ومنهم تكونت عينة الدراسة الكلية البالغة (300) مبحوثواستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج البحث أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية بدرجة متوسطة، وأنه يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، وكان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تعميق تطبيق التمكين الإداري.

وجاءت دراسة زيتون (2021) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية بلديات محافظة رام الله، والبيرة أنموذجاً: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية بلديات محافظة رام الله، والبيرة أنموذجاً، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات؛ حيث مثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلديات محافظة رام الله والبيرة وأعضائها، والبالغ عددهم حوالي (1238) موظفاً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة لتكون ممثلة للمجتمع الدراسي بلغت (294) من أعضاء البلديات وموظفيها، وتم استخدام التحليل الإحصائي (spss) لاستخراج نتائج الدراسة. وكانت أهم نتائج البحث درجة تطبيق قواعد الحكم الرشيد ككل فقد كانت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بمؤشرات التنمية المستدامة ككل فقد كانت بدرجة متوسطة، وهناك علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس الحكم الرشيد، والدرجة الكلية لمقياس التنمية المستدامة اتضح بأنها موجبة، وقوية. ومن النتائج، وجود أثر لنموذج أبعاد الحكم الرشيد في بلديات محافظة رام الله والبيرة في مستوى التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وخرجت الدراسة بأهم التوصيات كضرورة تطبيق قواعد الحكم الرشيد في بلديات الضفة الغربية لتحقيق التنمية المستدامة بكافة أشكالها، والعمل على تعزيز قواعد الحكم الرشيد، وبخاصة المشاركة المجتمعية من خلال عمل ندوات، ومؤتمرات تعنى بالممارسات، والمضامين ذات العلاقة بالحكم الرشيد.

## أما دراسة (Medvedev and others (2023) بعنوان "sustainable development"

هدفت الدراسة الى تحليل جوهر مصطلح "التممية المستدامة"، وكذلك تطور رؤية مؤلفه في الواقع الحديث؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي لإنجاز هدف الدراسة. وتم التوصل إلى نتائج مفادها فإن التتممية المستدامة لا تقتصر فقط على تنفيذ مختلف البرامج، والمشاريع من قبل الوكالات الحكومية، بقدر ما هي رغبة المجتمع وحاجته، كل إنسان في بيئة نظيفة، وظروف معيشية مناسبة لبلده. نفسه، وأبنائه، والأجيال القادمة. ويوصي الباحث بضرورة، وجود جهود مشتركة للدولة مع المجتمع، ودعمها، وتعزيزها كونها، وحدها التي يمكن من خلالها أن تؤدي إلى تنفيذ مبادئ التتممية المستدامة، وليس بجهود مقتصرة فقط على الدولة.

## جاءت دراسة بلباي (2022). بعنوان: التحول الرقمي، وأبعاد التتممية المستدامة: هدفت الدراسة

التعرف الى دور التحول الرقمي في تحقيق أبعاد التتممية المستدامة ضمن وجود الفجوة الرقمية. وأعتمد التحول الرقمي ككل، والتتممية المستدامة بأبعادها: (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية). ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة، ويهتم بوصفها، وصفا دقيقا، ويعبر عنها، ويبين خصائصها. ومن خلال جمع البيانات، والمعلومات عن مشكلة الدراسة لتفسيرها ثم الوصول إلى نتائج معينة، كان أبرزها: يسهم التحول الرقمي في تحقيق التتممية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وإن التحول الرقمي لم يعد خيارا، بل أصبح ضرورة. كذلك، رغم ما يحققه التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام، إلا أن هناك ما يطلق عليه بالفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة المصدرة للتكنولوجيا، والنامية المتلقية لها. وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: إن استراتيجية التحول الرقمي تتطلب ضرورة، وجود إطار تنظيمي يتكون من مجموعة القوانين، والتنظيمات، ومن ثمة إن القانون يلعب دوراً كبيراً في عصر الرقمنة، أي من دون إنشاء بيئة تشريعية ملائمة لن يكون هناك مستقبل رقمي، لذا يجب معرفة التحديات القانونية، وسبل مواجهتها من أجل تطوير المنظومة القانونية التي تواكب الثورة التكنولوجية، والتطور التقني في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، ودعم هذه الصناعة وتطويرها ونموها؛ لتسهيل إنتاج منتجات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والسلع، والخدمات وتوفيرها وتوزيعها. تشجيع الاستثمار وجذبه لتحفيز الصناعة الرقمية، تهيئة بيئة مواتية لتشجيع نمو الصناعة الرقمية، وكذا تطوير، واستيعاب الخدمات المالية الرقمية.

## وجاءت دراسة سلام (2021). بعنوان: قياس أثر الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين

الشمول المالي، والتتممية المستدامة دراسة تطبيقية على منظمات خدمية خاصة في مصر: هدفت الدراسة التعرف الى اختبار العلاقة بين الشمول المالي، والتتممية المستدامة، والتعرف إلى الدور الوسيط للتحول الرقمي في هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي؛ حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 320 استبياناً، تم استرجاع 295 منها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشمول المالي، والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي، والشمول المالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي، والتنمية المستدامة"، وأن الإجراءات تتوسط العلاقة بين الشمول المالي، والتنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة إجراء التحويلات المالية الحكومية من خلال الحسابات الرسمية فقط، والاستمرار في تطوير المنتجات المصرفية، والمالية، وابتكار أدوات مالية حديثة.

أما دراسة عبد ربه، وعساف (2021). بعنوان: أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر: هدفت الدراسة التعرف الى الدور الحيوي الذي يقوم به التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع البنوك التجارية المصرية، أعتمد التحول الرقمي ككل، والتنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية). ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج المختلط الاستقرائي، والاستنباطي بعمل دراسة تطبيقية على عينة من فروع البنوك التجارية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، وتوصيات أبرزها: لا ينظر للتحول الرقمي على أنه تقنية واحدة، ولكنه تحول في تطبيقات العمل وإجراءاته من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة باستخدام العديد من التقنيات الحديثة. يتمثل التحول الرقمي في البنوك من خلال تطبيق إجراءات مستحدثة، وتعديل الهياكل الوظيفية، والمستندات المستخدمة، وطريقة حفظها، وإدخال تطبيقات بنكية جديدة، ويمثل التحول الرقمي مرحلة فارقة في الاقتصاد العالمي، وسيكون له العديد من التأثيرات على النمو الاقتصادي، ودمج المزيد من الشرائح الجديدة من العملاء، ومن ثم إتاحة خدمات مالية لم تكن متاحة لهم من قبل، كما أنه مفتاح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق وتعميم الرقمنة كآلية لتفعيل قطاع البنوك التجارية وتنشيطه لتحقيق نمو في السنوات المقبلة، العمل المصري، وتدريب العاملين في إدارات البنوك التجارية المصرية على استيعاب التقنيات الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات المتطورة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة التي تؤهلهم للعمل في بيئة التحول الرقمي، ويجب أن يقوم البنك بالمواءمة بين جهود ممارسات الاستدامة، والمسئولية الاجتماعية داخل البنك مع الممارسات العالمية للاستدامة. ويوفر التحول الرقمي الوقت للحكومة في تسوية المعاملات المالية، وتوفير تكاليف التأمين على النقدية من البنوك وإليها.

وجاءت دراسة (Bai et al. (2021). بعنوان: "COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises": هدفت الدراسة التعرف الى دور التحول الرقمي خلال جائحة كوفيد-19 من أجل التنمية المستدامة للمؤسسات الصغيرة، ومتناهية الصغر اتبعت الدراسة مراجعة الأدبيات لتطوير إطار عمل لدعم

التحول الرقمي بعد COVID 19 - من أجل التنمية المستدامة للمشروعات الصغيرة، ومتناهية الصغر من منظور التكنولوجيا من أجل الصالح الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: يسهم التحول الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وإن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة، رغم ما يحققه التطور في مجال تكنولوجيا الإعلام، إلا أن هناك ما يطلق عليه بالفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة المصدرة للتكنولوجيا، والنامية المتلقية لها. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: يجب أن تكون رقمنة المشروعات الصغيرة، ومتناهية الصغر ذات أهمية للعديد من المنظمات عبر سلسلة التوريد، وصانعي السياسات. ويتمثل أحد الجوانب الحاسمة لهذا التحول الرقمي في تعزيز الإنتاج، والاستهلاك المستدامين؛ حيث تتطلب المشروعات الصغيرة، ومتناهية الصغر أنظمة مناسبة، وموظفي دعم يمكن تعزيزهم من خلال تحسين البنية التحتية العامة، ودعم سلسلة التوريد، هذه البنية التحتية ضرورية لضمان العمليات التجارية الفعالة، والتكامل داخل المنظمات وبينها.

أما دراسة شعبان (2021). بعنوان: أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على بعض الدول العربية: هدفت الدراسة التعرف الى تسليط الضوء على عملية التحول الرقمي في بعض الدول العربية؛ حيث يركز نجاح التحول الرقمي على خمسة أبعاد استراتيجية (الأسس الرقمية - الابتكار - الأعمال الرقمية - الحكومة الرقمية - المواطن الرقمي)، وتحديد مدى نجاح هذه الدول، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، وبخاصة في ظل جائحة كورونا كوفيد (19)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على دول عربية مختارة هي: 1 - دول رائدة، وهي دول الخليج، وتفوقت على باقي الدول، وحققت الخمسة المراكز الأولى في الترتيب في كل المؤشرات محل الدراسة، 2 - دول، واعدة رقمياً، وحققت المراكز من (6-12)، وهي: ( الكويت - الأردن - المغرب - تونس - مصر - لبنان - الجزائر)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: ترفض الفرض الرئيسي، وتؤكد على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في الدول العربية المختارة )، والتنمية المستدامة ، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في الدول العربية (المختارة )، وتحقيق جودة الحياة، بينما أثبتت انه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في الدول العربية المختارة)، والمساهمة في تحقيق باقي أهداف التنمية المستدامة. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة الارتقاء بمستوى أداء الأجهزة الحكومية، والإدارية للدولة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيد من خلال استخدام التطبيقات المستحدثة المواكبة عصر الرقمنة.

### 3- الدراسات التي تناولت التحول الرقمي:

جاءت دراسة إسماعيل (2023). بعنوان: أثر القدرات الديناميكية على تعزيز الإبداع الإداري الدور الوسيط للتحول الرقمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية قطاع غزة: هدفت الدراسة التعرف الى أثر القدرات الديناميكية على تعزيز الإبداع الإداري في ظل التحول الرقمي كمتغير وسيط بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (246) مفردة، وقد تم استرجاع (199) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (80.89%) ، وقد تم استخدام برنامج (SPSS26)، وبرنامج (Amos-v21) لاختبار الفرضيات، والحصول على نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن القدرات الديناميكية حققت درجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة؛ حيث حصل محور القدرات الديناميكية على وزن نسبي (75.71%) ، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى هذه الجامعات مرتفع؛ حيث حصل محور الإبداع الإداري على وزن نسبي (73.57%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي حقق درجة كبيرة في هذه الجامعات؛ حيث حصل محور التحول الرقمي على وزن نسبي (76.09%)، ويعدُّ وسيطاً جزئياً بين القدرات الديناميكية، والإبداع الإداري، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على تعزيز الإبداع الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي كمتغير وسيط. وفي ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: يجب على الجامعات الخاصة العمل على الاهتمام باحتياجات مجتمع الجامعة الداخلي، والخارجي، وذلك من خلال قيامها بجمع معلومات بشكل دوري عن تلك الاحتياجات، كما أوصت بأنه يجب على الجامعات الخاصة الاستمرار باستثمار كل الإمكانيات لإيجاد الحلول الفعالة لمختلف المشكلات التي تواجهها، وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى أنه على إدارة الجامعة منح موظفيها حرية التعبير عن آرائهم، ومقترحاتهم حتى وإن كانت مخالفة للإدارة، وزيادة الاهتمام باستقطاب القيادات الإدارية التي تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات، وتعزيز الرغبة لدى الموظفين، وتشجيعهم لتطوير معارف إضافية تتعلق بالتقنيات الحديثة، والتكنولوجيا.

وجاءت دراسة محمد، وإبراهيم (2021) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية: هدفت الدراسة التعرف الى الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب المسح الميداني. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: قبول الفرض القائل بوجود دور للتحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري

للمنظمات الحكومية، على الرغم من ضعف دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية في ظل وجود البيئة الرقمية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومن أهمها: ضرورة تبني متغيرات متجددة في بيئات التخصص الصناعي للمنظمات الحكومية يمكن أن يجلي دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري الحكومي، وأوصت أيضاً بالتحوط من ثقافة التغيير، ونتائجها السلبية على الأداء الجيد نتيجة عدم الفهم الكامل، والإلمام بعمليات التحول الرقمي. أما دراسة **Wang & others (2020)**. بعنوان: "The effect of digital transformation on performance: The moderating role of cognitive conflict.:

strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict.:

هدفت الدراسة التعرف الى أثر استراتيجية التحول الرقمي في الأداء: الدور الوسيط للصراع المعرفي، التحقق مما إذا كانت استراتيجية التحول الرقمي يمكنها تحسين الأداء التنظيمي، وتقديم تحليل شامل للمؤسسات حول ضرورة تطبيق التحول الرقمي في الصين تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط للصراع المعرفي بين استراتيجية التحول الرقمي، والأداء. اتبعت الدراسة المنهج التجريبي لجمع عينة كبيرة من البيانات عن التحول الرقمي للشركات الصينية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS لاختبار الفرضيات المقترحة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية التحول الرقمي، والأداء المالي قصير، وطويل الأجل.

أما دراسة **صلاح الدين، (2024)** بعنوان: أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات التعليمية العالي دراسة حالة جامعة المسيلة: هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية، التشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية في أداء مؤسسات التعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم استخدام أداة الاستبيان، التي تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة، والبالغ عددهم حوالي 1400، تم استرجاع 306 استبيانات صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V27. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء جامعة المسيلة، إذ تسهم أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، المتطلبات الأمنية، والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية المتطلبات البشرية معاً بنسبة 70.6% في التغييرات التي تطرأ على الأداء، وهي نسبة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. يعد بعد المتطلبات الأمنية، والتشريعية أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في الأداء، إذ يسهم بـ 56.2% من التغييرات، يليه بعد المتطلبات التكنولوجية، الذي يسهم بـ 55.1%. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي بأبعاده، وأداء جامعة المسيلة تعزى الى متغير الجنس. ووجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحول الرقمي، وأداء جامعة المسيلة تعزى لمتغير العمر، و متغير الرتبة، و متغير الخبرة المهنية. وفي الأخير قدمت الدراسة جملة من التوصيات منها: إجراء تجربة مصغرة للمنصات، او الخدمات الرقمية

على مستوى جامعة، أو كلية، أو قسم قبل تعميمها على الجامعة ان تقوم بتقييم دوري، ومستمر الاستراتيجية التحول الرقمي. وكذا إشراك منتسبي الجامعة في عملية تطبيق التحول الرقمي أمر من شأنه أن يسهم بشكل كبير في نجاح مشروع التحول الرقمي، وكذا في تحسين أداء الجامعة، بالإضافة الى مراجعة الأطر التشريعية الحالية، وصياغة أخرى جديدة تتناسب مع خصوصيات التحول الرقمي، وتوفير برامج التدريب، والتكوين بشكل روتيني لكل من الطلبة، والأساتذة، والإداريين مع توفير الميزانية الكافية لذلك.

### ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة متعددة؛ حيث ساعدت الباحث في التعرف الى آخر المستجدات العلمية، والبحثية في مجال الدراسة الحالية، وعدم تكرار أي من الدراسات السابقة، بالإضافة الى دعم مشكلة الدراسة، والمساهمة في صياغة الإطار النظري، وفي صياغة المنهج البحثي بشكل دقيق، وأستفاد الباحث من أدوات الدراسة المستخدمة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومعرفة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية شائعة الاستخدام، وما هي أبرز أبعاد التنمية المستدامة، وتحديداً في الهيئات المحلية (البلديات)، ومعرفة أبعاد التحول الرقمي شائعة الاستخدام، كما ستساعد الباحث على صياغة دقيقة للنتائج، والتوصيات المقترحة، والاستفادة من المراجع التي لجأ إليها الباحثون الآخرون.

#### 2- أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية:

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة إسماعيل (2023)، صبحه (2023)، الجعبري (2022)، الصبح (2022)، الحاج (2022)، الضابط (2022)، المرشدي (2022)، زيادة، والزين (2021)، إسماعيل (2018)، شعبان (2021)، سلام (2021)، محمد، وإبراهيم (2021) في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واتفقت بتناول المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية مع الدراسة الحالية دراسة (2023)Deshati، صبحه (2023)، الجعبري (2022)، الصبح (2022)، الحاج (2022)، الضابط (2022)، العنزي (2022) ناصر (2022) حيث ركزت على أهمية موضوع الرشاقة الاستراتيجية، واتفقت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل "الرشاقة الاستراتيجية"، والمتغير التابع "التنمية المستدامة"، والمجتمع المبحوث مع دراسة الجعبري (2022) في دور الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز مؤشرات التنمية المستدامة في

بلديات قطاع غزة، وتتشابه الدراسة الحالية من حيث المتغير الوسيط "التحول الرقمي" مع دراسة إسماعيل (2023)، سلام (2021) التي تناولت التحول الرقمي كمتغير وسيط بين (القدرات الديناميكية، والإبداع)، (الشمول المالي، والتنمية المستدامة)، وأخذت متغيرات الدراسة كلا من الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي بالالتقاء مع المتغير التابع، وهو التنمية المستدامة في أكثر من دراسة سابقة.

### 3- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، و من حيث الهدف، فقد هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً، بينما تعددت، وتنوعت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة مثل دراسة صبحة (2023)، التي هدفت إلى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، ودراسة (Deshati 2023)، التي هدفت الى تحديد العوامل الرئيسة المرتبطة بخفة الحركة الاستراتيجية، وتحليل كيفية تأثيرها على أداء الشركة في سوق تنافسية، وسريعة التغير، كما اختلفت عن دراسة عبد ربه، وعساف (2021)، (Wang & others 2020)؛ حيث أعتمد المنهج المختلط الاستقرائي، والاستنباطي، والمنهج التجريبي، ودراسة الروبي (2023) التي استخدمت أسلوب دلفي، كما اختلفت عن باقي الدراسات من حيث الأداة المستخدمة، فجمعت الدراسة الحالية بين الاستبانة، والمقابلات، واختلفت بتناولها ثلاث متغيرات في الدراسة، واختلفت مع باقي الدراسات في المجتمع المستهدف الهيئات المحلية - بلدية جنين، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث الأبعاد للمتغيرات المستخدمة لموائمتها مع المجتمع المبحوث فوجد الباحث مثلاً أكثر من 19 بعد تناولته الدراسات السابقة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، وقد تبين للباحث بعد التعمق في الاطلاع على المفاهيم، والتعريفات الإجرائية، أن بعضها يعود لنفس الدلالة أو خطأ في الترجمة أو توظيف أبعاد لا تمثل المتغير، أو إضافات نظراً لموائمة المجتمع المبحوث.

### 4- الفجوة العلمية:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي، علماً بأن للتحول الرقمي دوراً محورياً في التنمية المستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، وخاصة في سياق النزاعات، والتحديات السياسية، وحالات عدم الاستقرار كما هو الحال في الواقع الفلسطيني، وهو مجال يستحق الدراسة، والبحث.

- تركز العديد من الدراسات على التنمية المستدامة في بيئة مستقرة، دون أن يكون هناك تحد في تحقيق التنمية المستدامة في ظل النزاعات، وعدم الاستقرار، وهو مجال يستحق الدراسة، والبحث.
  - لا توجد أي من الدراسات السابقة ربطت التحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة في الهيئات المحلية (البلديات).
- ونظراً لوجود الفجوة العلمية على ضوء ما سبق عرضه، تظهر الحاجة الماسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول موضوع الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً، ما يجعل من الدراسة الحالية إضافة نوعية في هذا المضمار.

### 5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي تمكن الباحثة من الاطلاع عليها، على النحو الآتي:

- تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد الأولى محلياً، وعربياً، وإقليمياً، التي تناولت موضوع في غاية الأهمية حول الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً؛ حيث إنَّ الباحث لم يستدل على بحثاً أو دراسة تناولت الموضوع ذاته.
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس مفاده التعرف إلى الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً، وتحقيق نتائج لم تتوصل إليها الدراسات السابقة.
- ما يميز الدراسة الحالية إنها حديثة في مجالاتها، وهذه المجالات منحت الدراسة الحالية أهمية، وقيمة كبيرة تتوافق مع تحقيق التنمية المستدامة في الوقت الحاضر، وهذا يتقاطع مع الاهتمام المحلي، والإقليمي، والدولي بالأهداف العالمية 2030 للتنمية المستدامة.
- من حيث المتغيرات تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث من أولى الدراسات التي تناولت دور التحول الرقمي (كمتغير وسيط) في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، والتنمية المستدامة (كمتغير تابع)، إضافة إلى عدم، وجود دراسة بحثت في مدى تطبيق المتغيرات المبحوثة في أي مجتمع، وبخاصة الهيئات المحلية - البلديات.

## الفصل الثالث

### الطريقة، والإجراءات

#### تمهيد:

بعد الانتهاء من استعراض الأدبيات ذات العلاقة في الفصل السابق يأتي هذا الفصل مكملاً لما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه، والوصول إليه، فسيتم تسليط الضوء على الطريقة، والإجراءات، والمنهجية المتبعة في دراسة الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية "بلدية جنين أنموذجاً"؛ حيث تتضمن منهجية الدراسة، وإجراءاتها الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، التي من خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها في ضوء المقابلات البعدية، وفي ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها.

سيتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المتبع، والإجراءات التي قام الباحث بإتباعها في هذه الدراسة، وطرق جمع البيانات، وكذلك يتضمن تحديد مجتمع الدراسة، وعينها بالإضافة للأداة المستخدمة في الدراسة، والمتمثلة في استبانة، وزعت على مجتمع الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها، وثباتها من أجل التأكد من سلامة فقراتها ووضوحها بما يعزز الثقة، والدقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها، ويتضمن أيضاً، وصفاً لمتغيرات الدراسة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### 3.1 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها، وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط، والتفسير، واشتقاق المضامين، وصولاً إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، كما سيقوم الباحث بتصنيف البيانات التي تم جمعها من مفردات الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام النماذج الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج مفصلة إحصائية، وإجراء مقابلات بعديه، لتفسيرها، والتعقيب عليها، ومن ثم مناقشتها، وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة.

## 3.2 أساليب جمع البيانات

لقد ارتكز الباحث في دراسته على مصدرين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية، والبيانات الثانوية:

1. البيانات الأولية: وذلك بالاستناد إلى البحث، والتقصي في الجانب الميداني، من خلال المقابلات القبلية لتشخيص مشكلة الدراسة، والتعرف إلى المجتمع المبحوث، ومن ثم توزيع استبانة تعكس المتغيرات الرئيسية، والفرعية للدراسة، إضافة إلى المقابلات البعدية المستمدة من النتائج التي تم التوصل إليها، وجمع المعلومات اللازمة ذات الصلة بالدراسة، والعمل على تفرغها، ومعالجتها إحصائياً، وفق البرنامج الإحصائية، إلى جانب توظيف الاختبارات الإحصائية الملائمة لغاية الحصول على مؤشرات، وقيم تدعم موضوع الدراسة.
2. البيانات الثانوية: حيث اعتمد الباحث فيها على الكتب، والمراجع، والمجلات، والمقالات، والأطروحات، والدراسات السابقة، والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ذات الصلة بموضوع الدراسة كمصادر ثانوية.

## 3.4 مجتمع الدراسة، والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء بلدية جنين وموظفيها كافة، والبالغ عددهم (205) مفردات، وذلك حسب الهيكلية المعتمدة من قبل، وزارة الحكم المحلي لعام (2024)م؛ حيث تستهدف الدراسة فهم وجهات نظر هؤلاء الأفراد حول الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية "بلدية جنين أنموذجاً"، كما استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، نظراً لطبيعة المجتمع المبحوث، ومشاركته الفاعلة في التنمية المستدامة من خلال اندماجه كمكون أساس في سياق اللجان المنبثقة في الخطة التنموية القائمة، ومن أجل الوصول لأكبر فئة مستهدفة لزيادة تمثيل النتائج مما ينعكس على دقة، وموثوقية النتائج، من خلال إجراء الدراسة على أعضاء بلدية جنين وموظفيها كافة باستثناء موظفين الخدمات، والبالغ عددهم (38) موظفاً، وعليه أجريت الدراسة على (167) مفردة، وبلغت نسبة الاسترداد 100%؛ حيث كلف ذلك الباحث وقتاً أطول تجاوز ثلاثة شهور لتحقيق ما سعت إليه الدراسة؛ حيث يوضح الجدول رقم (3-1) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (1-3): توزيع العينة حسب العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للأعضاء، والموظفين في بلدية جنين:

الفئة	Frequency	Percent
<b>النوع الاجتماعي</b>		
ذكر	151	90.4
أنثى	16	9.6
المجموع	167	100.0
<b>الفئة العمرية</b>		
أقل من 30 سنة	40	24.0
30 إلى أقل من 40 سنة	38	22.8
40 إلى أقل من 50 سنة	69	41.3
50 سنة فأكثر	20	12.0
المجموع	167	100.0
<b>الدرجة العلمية</b>		
ثانوية عامة فأقل	36	21.6
دبلوم	78	46.7
بكالوريوس	36	21.6
دراسات عليا	17	10.2
المجموع	167	100.0
<b>سنوات الخدمة</b>		
أقل من 5 سنوات	77	46.1
5 إلى أقل من 10 سنوات	28	16.8
10 إلى أقل من 15 سنة	36	21.6
15 سنة فأكثر	26	15.6
المجموع	167	100.0

المسمى الوظيفي		
0.6	1	مدير عام
9.0	15	مجلس البلدية
3.6	6	مدير الدائرة
15.0	25	رئيس القسم
3.6	6	رئيس، وحدة
14.4	24	رئيس شعبة
53.9	90	موظف
100.0	167	المجموع

جدول (1-3): من إعداد الباحث.

### 3.5 أداة الدراسة:

يهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم استخدام أداتين رئيسيتين: الاستبانة كأداة رئيسه لجمع المعلومات وفقاً للخطوات المحددة التي سيتم توضيحها لاحقاً في إجراءات الدراسة، والمقابلات كأداة عبر إجراء مقابلات موجهة - قبلية، وبعديّة - ضمن مضامين محددة؛ حيث ستعطي للدراسة أثراً عميقاً، ودقيقاً في مناقشة النتائج وتفسيرها وتبريرها، واشتقاق مضامين منها، وقد تم تصميم الاستبانة لتغطي قسمين أساسيين هما:

**القسم الأول: المعلومات الشخصية، والوظيفية، والمتمثلة (بالمغيرات الديمغرافية):**

إذ شملت النوع الاجتماعي، والمكون من (ذكر، أنثى)، والفئة العمرية بمستوياتها (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر)، والدرجة العلمية بتصنيفاتها (ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)، والمسمى الوظيفي برتبها المتعددة (مدير عام، مجلس البلدية، مدير الدائرة، رئيس القسم، رئيس، وحدة، رئيس شعبة، موظف).

القسم الثاني: ويشتمل على المتغيرات الرئيسية (المستقلة، والتابعة، والوسيط)، والفرعية لأداة الدراسة:

جدول (2-3): متغيرات الدراسة، ومحاورها، وعدد فقراتها.

عدد الفقرات	المحاور	المتغير
7	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
7	القدرات الجوهرية	
6	سيولة الموارد	
7	الاستجابة الاستراتيجية	
27	المجموع	
6	التنمية الاقتصادية	التنمية المستدامة
8	التنمية الاجتماعية	
7	التنمية البيئية	
21	المجموع	
10	التحول الرقمي	
58	المجموع	

جدول (2-3): من إعداد الباحث.

### 3.6 الصدق، والثبات:

أ- الصدق: وقد تم قياس صدق الأداة على النحو الآتي:

أولاً. الصدق الظاهري:

تتميز أداة الدراسة بصدقيتها العالية؛ حيث تم تصميمها لتكون شاملة، وتعكس المفاهيم الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والتنمية المستدامة. وتم تقسيم الاستبانة إلى مجالات رئيسية، ومحاور فرعية؛ حيث تم تخصيص فقرات لكل محور تعبر عن جوانب محددة من الظاهرة المدروسة. هذا الهيكل يضمن أن جميع الأبعاد المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، والتحول الرقمي قد تم تناولها بشكل متوازن، مما يعزز من دقة النتائج المستخلصة، ويقلل من احتمالية التحيز في الردود.

بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد عملية مراجعة شاملة لمحتوى الأداة، وعرضت الأداة على لجنة من المحكمين، وعددهم (14) محكمين ذوي الاختصاص في موضوع الإدارة العامة، والإدارة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، والتحول الرقمي من مختلف الجامعات الفلسطينية كما هو موضح

في (ملحق رقم 1)، قام المحكمون بمراجعة فقرات الاستبانة، ومدى توافقها مع الأهداف البحثية؛ إذ تعكس آراء المحكمين مدى ارتباط الأداة بالمفاهيم الرئيسية للدراسة، مما يسهم في تعزيز صدقها الظاهري لضمان جودة التصميم، والمحتوى، مع الأخذ بآرائهم، وتعديلاتهم حول صياغة الفقرات، وتعديلها أو حذفها، ومدى اتصالها بأهداف الدراسة، والمشكلة قيد البحث، وعليه، فقد تشكلت أداة الدراسة في شكلها النهائي من (58 فقرة)، وذلك كما هو موضح في (ملحق رقم 2).

### ثانياً. صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس قام الباحث بإيجاد التجانس الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك:

### 1- الرشاقة الاستراتيجية:

جدول ( 3-3): معامل الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس الرشاقة الاستراتيجية:

معامل ارتباط بيرسون	البند						
0.924	SASSItem4	0.923	SASSItem3	0.921	SASSItem2	0.925	SASSItem1
0.922	SACCIItem8	0.923	SASSItem7	0.921	SASSItem6	0.921	SASSItem5
0.922	SACCIItem12	0.925	SACCIItem11	0.927	SACCIItem10	0.927	SACCIItem9
0.922	SARFIItem16	0.922	SARFIItem15	0.927	SACCIItem14	0.927	SACCIItem13
0.923	SARFIItem20	0.926	SARFIItem19	0.922	SARFIItem18	0.926	SARFIItem17
0.922	SASRIItem24	0.925	SASRIItem23	0.922	SASRIItem22	0.923	SASRIItem21
		0.925	SASRIItem27	0.924	SASRIItem26	0.924	SASRIItem25

يظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون لمقياس الرشاقة الاستراتيجية اتساقاً داخلياً عالياً؛ حيث تتراوح قيم معامل ارتباط بيرسون للفقرات بين (0.921) و(0.927)، مما يشير إلى درجة كبيرة من الثبات الداخلي للمقياس. هذه النتائج تعكس أن الفقرات المتعلقة بمحاور الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية) مترابطة بشكل جيد، وتسهم بشكل إيجابي في قياس المفهوم العام للرشاقة الاستراتيجية. علاوة على ذلك، عدم انخفاض قيمة معامل ارتباط بيرسون بشكل ملحوظ عند حذف أي فقرة يدل على أن جميع الفقرات لها دور متساو تقريباً في تعزيز الثبات الكلي للمقياس، مما يعزز من مصداقية المقياس، ويؤكد اتساقه في تقييم الرشاقة الاستراتيجية.

## 2- التنمية المستدامة:

جدول (3-4): معامل الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس للتنمية المستدامة:

معامل ارتباط بيرسون	البند						
0.891	SDEDItem31	0.875	SDEDItem30	0.874	SDEDItem29	0.875	SDEDItem28
0.871	SDSDItem35	0.902	SDSDItem34	0.875	SDEDItem33	0.896	SDEDItem32
0.876	SDSDItem39	0.873	SDSDItem38	0.876	SDSDItem37	0.870	SDSDItem36
0.875	SDEnvDItem43	0.873	SDEnvDItem42	0.889	SDSDItem41	0.874	SDSDItem40
0.875	SDEnvDItem47	0.877	SDEnvDItem46	0.871	SDEnvDItem45	0.872	SDEnvDItem44
						0.879	SDEnvDItem48

يشير معامل ارتباط بيرسون لجميع البنود في الجدول (3-4) إلى أن أداة القياس تمتاز بثبات داخلي عالٍ؛ حيث تتراوح القيم بين (0.870)، و(0.902)، وهو ما يعكس اتساقاً جيداً بين جميع الفقرات. هذه النتائج تؤكد أن جميع البنود مناسبة للاستخدام في قياس التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، وتسهم بشكل فعال في تعزيز دقة النتائج المتوقعة من الاستبيان.

## 3- التحول الرقمي:

جدول (3-5): معامل الارتباط بين كل عبارة، والدرجة الكلية للمقياس التحول الرقمي:

معامل ارتباط بيرسون	البند						
0.925	DTDTItem52	0.871	DTDTItem51	0.876	DTDTItem50	0.875	DTDTItem49
0.867	DTDTItem56	0.865	DTDTItem55	0.870	DTDTItem54	0.868	DTDTItem53
				0.867	DTDTItem58	0.874	DTDTItem57

يشير الجدول (3-5) إلى نتائج معامل ارتباط بيرسون لعناصر التحول الرقمي؛ حيث تتراوح القيم بين (0.867) و(0.925)، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً للعناصر. جميع القيم تشير إلى ثبات داخلي مرتفع للمقياس، وهو ما يعني أن البنود مترابطة بشكل جيد، وتقيس بشكل متسق المتغيرات المتعلقة بالتحول الرقمي. القيمة الأعلى لمعامل ارتباط بيرسون كانت للبند DTDTItem52 بقيمة (0.925)، مما يشير إلى أن هذا البند يسهم بشكل قوي في تعزيز الثبات الداخلي للمقياس. بشكل عام، تُظهر هذه القيم أن أداة القياس الخاصة بالتحول الرقمي تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، والاتساق الداخلي، مما يعزز من دقة النتائج المستخلصة، ويؤكد أن جميع البنود مناسبة للاستخدام في تقييم التحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية.

## ب- ثبات الأداة:

لحساب ثبات أداة الدراسة حول الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية "بلدية جنين أنموذجاً"، قام الباحث باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، ومعادلة (سييرمان براون)، وفيما يأتي النتائج المتحققة:

### أولاً: نموذج (كرونباخ ألفا):

تعتمد معادلة (كرونباخ ألفا) على تباين فقرات الاستبانة، وتشتت أن تقيس جميع البنود بعداً، واحداً فقط. لذلك، قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور على حدة، ولجميع المحاور مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3-6) نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لمجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاورها الفرعية:

المجال/المحور	عدد الفقرات	معامل (كرونباخ ألفا)
الرشاقة الاستراتيجية (SA) - Strategic Agility	27	0.859
الحساسية الاستراتيجية (SS) - Strategic Sensitivity	7	0.859
القدرات الجوهرية (CC) - Core Capabilities	7	0.646
سيولة الموارد (RF) - Resource Fluidity	6	0.742
الاستجابة الاستراتيجية (SR) - Strategic Response	7	0.791

يشير جدول (3-6) إلى نتائج الثبات للمجال الأول الرشاقة الاستراتيجية، ومحاوره الفرعية باستخدام معامل (كرونباخ ألفا). حيث حققت الرشاقة الاستراتيجية ككل قيمة 0.859، مما يدل على ثبات داخلي عالٍ للمجال. وقد حقق محور الحساسية الاستراتيجية نفس القيمة 0.859 لعدد 7 فقرات، مما يشير إلى ترابط جيد بين الفقرات. بينما سجل محور القدرات الجوهرية قيمة أقل عند 0.646 (7 فقرات)، مما يشير إلى إمكانية تحسين بعض الفقرات لزيادة الثبات. وسجل محور سيولة الموارد قيمة 0.742 (6 فقرات)، وهو مستوى جيد من الثبات، في حين أظهر محور الاستجابة الاستراتيجية ثباتاً مقبولاً بقيمة 0.791 (7 فقرات). بشكل عام، القيم تدل على ثبات مناسب للمقياس في قياس الرشاقة الاستراتيجية.

جدول (7-3) نتائج الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) لمجال التنمية المستدامة، ومحاورة الفرعية:

المجال/المحور	معامل (كرونباخ ألفا)
التنمية الاقتصادية (ED) - Economic Development	0.624
التنمية الاجتماعية (SD) - Social Development	0.697
التنمية البيئية - التنمية البيئية	0.884
المجال الكلي - التنمية المستدامة (SD) - Sustainable Development	0.884

يشير جدول (7-3) إلى نتائج الثبات لمجال التنمية المستدامة، ومحاورة الفرعية بناءً على معامل (كرونباخ ألفا). حيث حقق كل من التنمية البيئية، والمجال الكلي للتنمية المستدامة قيمة 0.884، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات الداخلي الموثوقية في قياس هذه المحاور. أما التنمية الاجتماعية فقد حققت قيمة 0.697، وهي مقبولة لكنها أقل مقارنة بالمحاور الأخرى. في حين أن التنمية الاقتصادية سجلت قيمة 0.624، ما يشير إلى إمكانية تحسين بعض الفقرات لزيادة الترابط. بشكل عام. يظهر المقياس مستوى جيدًا من الثبات، مما يعزز من فعاليته في قياس التنمية المستدامة.

جدول (8-3) نتائج الثبات لمجال التحول الرقمي بناءً على معامل (كرونباخ ألفا):

المجال/المحور	معامل (كرونباخ ألفا)
التحول الرقمي (DT) - Digital Transformation	0.887

يشير جدول (8-3) إلى نتائج الثبات لمجال التحول الرقمي بناءً على معامل (كرونباخ ألفا)؛ حيث بلغت قيمة المعامل (0.887)، وهي قيمة عالية تدل على أن الفقرات المكونة للمقياس تتمتع بترابط جيد، وثبات داخلي قوي. هذا يشير إلى أن المقياس موثوق، ويقدم نتائج دقيقة فيما يتعلق بقياس التحول الرقمي، مما يعزز من صلاحية الأداة في تقييم هذا المجال.

ثانياً. طريقة التجزئة النصفية:

جدول (9-3) نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة Guttman Split-Half لمجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاورها الفرعية:

المجال/المحور	Guttman Split-Half Coefficient
الرشاقة الاستراتيجية (SA) - Strategic Agility	0.724
الحساسية الاستراتيجية (SS) - Strategic Sensitivity	0.868
القدرة الجوهرية (CC) - Core Capabilities	0.398
سيولة الموارد (RF) - Resource Fluidity	0.510
الاستجابة الاستراتيجية (SR) - Strategic Response	0.724

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة Guttman Split-Half Coefficient لمحاور الرشاقة الاستراتيجية إلى أن المحورين الرئيسيين، الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، يتمتعان بثبات داخلي عالٍ؛ حيث بلغت قيمتهما (0.868)، و(0.724) على التوالي، مما يعكس موثوقية قوية في قياس هذه المفاهيم. بالمقابل، أظهرت القدرات الجوهرية، وسيولة الموارد قيماً أقل، 0.398، و0.510، مما يشير إلى إمكانية تحسين الترابط بين الفقرات في هذه المحاور. عموماً، القيم المرتفعة للمجال الكلي (0.724) تعزز من صلاحية المقياس للاستخدام في تقييم الرشاقة الاستراتيجية.

**جدول (10-3) نتائج اختبار الثبات باستخدام Guttman Split-Half لمجال التنمية المستدامة، ومحاوره الفرعية:**

Guttman Split-Half Coefficient	المجال/المحور
0.056	التنمية الاقتصادية (ED) - Economic Development
0.841	التنمية الاجتماعية (SD) - Social Development
0.725	التنمية البيئية - التنمية البيئية
0.774	المجال الكلي - التنمية المستدامة - Sustainable Development (SD)

تشير نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient إلى أن محاور التنمية المستدامة تتمتع بمستويات مناسبة من الثبات الداخلي؛ حيث أظهرت كل من التنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية قيماً مرتفعة 0.841، و0.725، مما يدل على ترابط جيد بين الفقرات، وموثوقية قوية في قياس هذه المفاهيم. أما المجال الكلي للتنمية المستدامة فقد حقق قيمة 0.774، مما يعزز من ثبات المقياس بشكل عام. وعلى الرغم من أن محور التنمية الاقتصادية أظهر قيمة منخفضة (0.056)، فإن القيم الإجمالية للمجال تشير إلى أن الأداة مناسبة للاستخدام، وتقدم نتائج موثوقة بشكل عام.

**جدول (11-3) نتائج اختبار الثبات باستخدام (Guttman Split-Half) لمجال التحول الرقمي:**

القيمة	الإحصائية
0.910	Guttman Split-Half Coefficient

يشير (Guttman Split-Half Coefficient) بقيمة (0.910) إلى أن مقياس التحول الرقمي يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات الداخلي. هذه النتيجة تعني أن الفقرات المكونة للمقياس مترابطة بشكل جيد، وتسهم بشكل متنسق في قياس المفهوم الأساسي للتحول الرقمي. قيمة معامل الثبات المرتفعة تشير إلى أن المقياس موثوق، ويمكن الاعتماد عليه في الحصول على نتائج دقيقة تعكس آراء المشاركين فيما يتعلق بالتحول الرقمي.

### 3.7 خطوات الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي تم تنفيذها لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن عرضها، وفق الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، والعينة: تم تحديد مجتمع الدراسة بأسلوب المسح الشامل، والمتمثل بكافة الأعضاء، والموظفين في بلدية جنين.
3. أخذ موافقة رسمية معتمدة من عمادة الدراسات العليا، ومجتمع الدراسة.
4. تحديد عينة الدراسة، والبالغ عددها (167) مفردة بعد استثناء موظفي الخدمات، وعددهم (38) مفردة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددها (205) مفردات.
5. تصميم أداة الدراسة، وتوزيعها على الفئة المستهدفة، واستردادها، فقد كانت بلغت نسبة الاسترداد 100%.
6. تطبيق الاستبانة، وجمع البيانات: تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الكلي من أعضاء في بلدية جنين وموظفيها لضمان التمثيل المستهدف.
7. وبعد تجميع الإجابات من مفردات الدراسة تم ترميزها، ومن ثم تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS-4)، وكذلك استخدام (spss-26).
8. إجراء مقابلات بعدية لأبرز النتائج المتحصل عليها إحصائياً، لتفسيرها، والتعقيب عليها لضمان الاشتقاق الأكفأ للمضامين الإدارية، والسلوكية، والاستراتيجية من النتائج المتحصل عليها.
9. عرض النتائج، ومناقشتها، وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة، واستخلاص التوصيات، واقتراح الدراسات المستقبلية.

### 3.8 متغيرات الدراسة:

- لقد تم إعداد هذه الدراسة بحيث قد احتوت على المتغيرات الآتية:
- المتغيرات الديموغرافية (متغيرات مستقلة إضافية):
  - النوع الاجتماعي: ذكر، أنثى.
  - الفئة العمرية: أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر.
  - الدرجة العلمية: ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
  - سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر.

● **المسمى الوظيفي:** مدير عام، مجلس البلدية، مدير الدائرة، رئيس القسم، رئيس، وحدة، رئيس شعبة، موظف.

1. **المتغير المستقل:** والمكون من المجالات (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، وسيولة الموارد، والاستجابة الاستراتيجية)

2. **المتغير التابع:** المتمثل بالأبعاد (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية).

3. **المتغير الوسيط:** ألا، وهو التحول الرقمي.

### 3.9 الأساليب الإحصائية:

بعد جمع البيانات، وجدولتها، تم معالجتها إحصائياً باستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS-26)، و (AMOS)، و (Smart PLS-4) لإجراء التحليلات المطلوبة، وتطوير النموذج الإحصائي للدراسة. فقد تم الاستعانة ب (SPSS-26) لتحليل البيانات الوصفية، وإجراء بعض التحليلات الأساسية المتعلقة بالثبات، والصدق، بينما استخدم برنامج (AMOS) لبناء النماذج الهيكلية، والتحقق من ملاءمة النموذج.

وتم تطبيق برنامج (Smart PLS4) لتحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، الذي أتاح تقدير العلاقات بين المتغيرات بطريقة شاملة، ودقيقة، وتحديداً عند القياس لأثر المتغيرات المستقلة في التابعة في ظل وجود متغير وسيط.

وفيما يأتي ملخص لأهم التحليلات الإحصائية في المستند باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، بترتيب المعالجات الإحصائية حسب التسلسل المنطقي في التحليل، وهي على النحو الآتي:

#### 1. تحليل النموذج القياسي (Model Measurement)

يُجرى هذا التحليل لضمان ملاءمة قياسات الإنشاءات (المتغيرات) المستخدمة في النموذج، ويشمل:

- أ- **الصدق التقاربي (Convergent Validity)** قياس دقة تمثيل العناصر للإنشاءات، ويشمل:
  - الاتساق الداخلي - التشعبات (Loading Factor) يحدد مدى ارتباط العناصر بالإنشاءات التي تنتمي إليها.
  - ثبات المقياس - الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR) يقيس الثبات الداخلي للإنشاءات؛ حيث يُفضل أن تكون القيم أعلى من 0.7.
  - متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted - AVE) يقيس نسبة التباين التي تفسرها العناصر داخل كل إنشاء.

ب- الصدق التمايزي (Discriminant Validity) أيُستخدم للتأكد من تميُّز الإنشاءات عن بعضها، باستخدام معايير مثل HTMT، ومعياري (فورنل-لاركر).

## 2. تحليل النموذج الهيكلي (Model Structural)

يُعنى هذا التحليل بفحص العلاقات بين المتغيرات في النموذج لتحديد مدى ملاءمته، واختبار صحة الفرضيات. ويشمل:

أ- معامل التفسير ( $R^2$  - Coefficient of Determination) يقيس مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتباين في المتغيرات التابعة، ما يدل على قوة النموذج التفسيرية.

ب- حجم التأثير (Effect Size - F-square) يحدد حجم التأثير لكل علاقة مساريه في النموذج، ويعكس مدى التأثير الإحصائي للمتغيرات المستقلة.

ج- اختبار الفرضيات: يُجرى لاختبار صحة الفرضيات الأساسية، والفرعية.

3. معاملات المسار (Path Coefficients) تشير إلى العلاقات المباشرة بين المتغيرات

(الإنشاءات) في النموذج، وتوضح قوة تأثير متغير على آخر واتجاهه، مثل العلاقة "التحول

الرقمي -> التنمية المستدامة" بمعامل مسار قدره 0.736.

## 4. التأثيرات غير المباشرة، والتأثيرات الكلية (Indirect and Total Effects)

يتم قياس التأثيرات غير المباشرة لتحديد أثر المتغيرات من خلال متغيرات، وسيطة، بينما تعبر التأثيرات الكلية عن مجموع التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة.

## 5. الأوزان الخارجية، والتحميلات الخارجية (Outer Loadings and Weights)

تتعلق هذه القيم بالعناصر المحددة لكل متغير، وتشير إلى مدى تمثيل العناصر للإنشاءات الخاصة بها. عادة ما يشير إلى ارتفاع التحميلات إلى تمثيل أفضل للعنصر.

## 6. التعددية الخطية (Collinearity - VIF)

يُستخدم مؤشر تضخم التباين (VIF) للكشف عن التعددية الخطية بين الإنشاءات؛ حيث يُفضل أن تكون القيم أقل من 5 لتجنب مشكلات الخطية الزائدة.

## 7. اختبار جودة نموذج الدراسة:

يتم اختبار جودة نموذج الدراسة للتأكد من صلاحيته للتنبؤ بجودة العلاقات المدروسة، ويشمل:

أ- جودة التنبؤ.

ب- جودة المطابقة (Goodness of Fit - GoF) تقيس مدى ملاءمة النموذج بشكل عام؛ حيث تشير القيم المنخفضة لـ SRMR إلى ملاءمة أفضل.

## 8. استخدام برنامج (SPSS V25)

يُستخدم البرنامج لتنفيذ بعض التحليلات الإحصائية الأساسية، والمقارنة بين المجموعات، ويتضمن:

- أ- استخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.
- ب- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) يستخدم لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين.
- ت- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) يُستخدم لفحص الفروق بين مجموعات متعددة.
- ث- اختبار تباين الانحدار (Regression ANOVA) للتحقق من صلاحية نموذج الانحدار.
- ج- استخدام برنامج Smart PLS: لفحص الفرضيات الرئيسية، والفرعية.
- ح- معامل (ألفا كرونباخ): لحساب الثبات الداخلي لعناصر أداة الاستبانة.
9. تم استخدام تحليل الدور الوسيط (Mediation Analysis)
- من خلال برنامج Smart PLS4 لتحديد ما إذا كان هناك تأثير وسيط لمتغيرات معينة بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة في النموذج. ويعمل هذا التحليل على اختبار تأثير المتغير الوسيط لمعرفة ما إذا كان يعزز، أو يضعف العلاقة المباشرة بين المتغيرات المستقلة، والتابعة، يُستخدم تحليل الدور الوسيط بشكل أساسي لفحص التأثيرات غير المباشرة بين الإنشاءات، ولتقييم مدى قوة، أو ضعف هذه التأثيرات ضمن النموذج. يتم تقدير التأثيرات غير المباشرة، وحساب الأهمية الإحصائية لهذه التأثيرات باستخدام اختبارات (البوتستراب (Bootstrapping) المتوفرة في (Smart PLS4)، مما يتيح فحصًا دقيقًا، وموثوقًا للدور الوسيط.

### 3.10 مفتاح تصحيح الأداة:

لقد استخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) مقياس ( ليكرت ) الخماسي الذي يتضمن خمس درجات للتقييم متدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، موافق بشدة). يهدف المقياس إلى قياس درجة موافقة المشاركين على الفقرات المتعلقة بكل محور، والجدول رقم (3-12) يبين التوزيع المعتمد لمفتاح التصحيح لأداة الدراسة:

جدول (3-12) مقياس ( ليكرت ) الخماسي:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5	المتوسط

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لمقاييس الدراسة المستخدمة؛ حيث سيتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الرئيس:

من أجل الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس، الذي مفادهما "الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية جنين أنموذجاً"، سيتم تناول هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

#### أولاً. نتائج التساؤل الأول، وهو: ما مستوى توافر الرقابة الاستراتيجية في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟

للإجابة على التساؤل الأول المتعلق بمستوى توافر الرقابة الاستراتيجية في بلدية جنين، تم استخدام المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على أعضاء بلدية جنين وموظفيها، وتم تصميم الاستبيان لقياس مختلف أبعاد توافر الرقابة الاستراتيجية، مثل الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، والاستجابة الاستراتيجية، ولغرض تحقيق ذلك، تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، مما أتاح تقييم مستوى توافر الرقابة الاستراتيجية بناءً على إجابات أعضاء بلدية جنين وموظفيها.

تم حساب تقدير الدرجة بناءً على طول الخلية، وفقاً لمقياس (ليكرت) المكون من 5 نقاط (من 1 إلى 5)؛ حيثاً اعتمد الحد الأدنى للمقياس 1، والحد الأقصى 5، وعدد الخلايا هو 5، مما يعطي طول خلية يساوي 0.8 الفئات جاءت كالتالي:

درجة الموافقة	طول الخلية (المتوسط المرجح)
منخفضة جداً	من 1.0 إلى 1.80
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
مرتفعة	من 3.41 إلى 4.20
مرتفعة جداً	من 4.21 إلى 5.0

هذا التحليل في الواقع، أتاح فهماً أكثر دقة لمستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية في البلدية، من خلال تقييم مختلف المحاور التي تسهم في تعزيز مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة.

#### أ- محور الحساسية الاستراتيجية:

جدول رقم (1-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الحساسية الاستراتيجية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة	
4	1	تمتلك البلدية السرعة في التنبؤ بتفضيلات الجمهور مقارنة بالبلديات الأخرى.	4.0479	0.94937	80.96%	مرتفعة جداً	
3	2	تحرص البلدية على القيام بعملية المسح البيئي بشكل مستمر.	3.7964	0.81801	75.93%	مرتفعة	
2	3	تتمتع البلدية باستشراف استراتيجي (تصور مستقبلي) يمكن من تحقيق رؤيا مستقبلية.	3.6168	0.86245	72.34%	مرتفعة	
6	4	تسعى البلدية إلى بناء مخزون معرفي من المعلومات عن سلوك الاحتلال عند الاقتحامات المتكررة.	3.6168	0.88995	72.34%	مرتفعة	
5	5	تمتلك البلدية قواعد بيانات خاصة بتجاربها السابقة.	3.3952	0.89145	67.90%	متوسطة	
1	6	تتمتع البلدية بالقدرة على الاستشعار (الإحساس) العالي بالتغيرات في البيئة المحيطة.	3.3353	1.03906	66.71%	متوسطة	
7	7	تمتلك البلدية القدرة على تحليل المخاطر، والتنبؤ بها.	3.1796	0.89379	63.59%	متوسطة	
		الدرجة الكلية لمحور الحساسية الاستراتيجية (SS)					مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (1-4) ان أعلى مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور الحساسية الاستراتيجية كانت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تمتلك البلدية السرعة في التنبؤ بتفضيلات الجمهور مقارنة بالبلديات الأخرى"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0479)، وبوزن نسبي (80.96%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يعكس قدرة البلدية في استشعار توجهات الجمهور بسرعة الأمر الذي يؤكد قرب البلدية من مواطنيها، واستشعارها لهمومهم،

ومشكلاتهم، تليها الفقرة رقم (3)، التي تنص على "تحرص البلدية على القيام بعملية المسح البيئي بشكل مستمر"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.7964)، وبوزن نسبي (75.93%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة، كما، ويتضح أن أقل مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور الحساسية الاستراتيجية كانت الفقرة رقم (7) التي تنص على "تمتلك البلدية القدرة على تحليل المخاطر، والتنبؤ بها"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.1796)، وبوزن نسبي (63.59%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة مما يشير إلى حاجة لتحسين القدرات في تحليل المخاطر، والتنبؤ بها بشكل أفضل مما يمكّن البلدية من التحوط من المخاطر، والعمل على مواجهتها عند حدوثها من خلال توظيف الوسائل، والأدوات الأكثر كفاءة، سبقتها الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتمتع البلدية بالقدرة على الاستشعار (الإحساس) العالي بالتغيرات في البيئة المحيطة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3353)، وبوزن نسبي (66.71%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور الحساسية الاستراتيجية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.5697)، وانحراف معياري (0.66896)، وبوزن نسبي (71.39%)، مما يشير إلى أن مستوى الحساسية الاستراتيجية لدى البلدية مرتفع بشكل عام.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو زيادة، والزين (2021) على أن بعد الحساسية الاستراتيجية كان بمستوى مرتفع، بيد أن الدراسة الحالية اختلفت عن دراسة العنزي (2021) في أن بعد الحساسية الاستراتيجية كان بمستوى متوسط بلغ (60.5%) في حين أن الوزن النسبي للدراسة الحالية بلغ (71.39%)، وأيضاً اختلفت معدراسة الضابط (2022) إذ بلغ الوزن النسبي لها (87.5%)، وذلك بدرجة مرتفعة جداً مقابل الوزن النسبي (71.39%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محور الحساسية الاستراتيجية، إلى أن بلدية جنين تعمل بشكل مستمر على تحسين تفاعلها مع الجمهور، وتستخدم أدوات، وتقنيات حديثة مثل الاستطلاعات الرقمية، وتحليل البيانات الكبيرة لمتابعة اهتمامات الجمهور، وتوجهاته بشكل أسرع، وأكثر دقة، وأن الحالة المعقدة التي تشهدها المدينة من تحديات عنيفة تختلف عن باقي البلديات إلى حد ما نتج عنها خبرات متراكمة اكتسبت من خلالها البلدية القدرة على التنبؤ، بحيث تسهم بشكل كبير في تحسين استجابة البلدية لاحتياجات المجتمع ضمن المتغيرات في البيئة المحيطة، ويرى الباحث أنه بالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن هناك حاجة ملحة للتحسين؛ حيث إن التحليل الدقيق للمخاطر أمراً بالغ الأهمية، لكن يواجه بعض التحديات في هذا الجانب، بسبب النقص في التدريب، وتوفير الأدوات المناسبة التي تساعد على إجراء تحليلات متقدمة، ففي بعض الأحيان، يكون من الصعب التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بشكل كامل، ما يتطلب المزيد من التحسين في تقنيات التحليل لديها، وعدم الاكتفاء بأدوات دليل التخطيط

التموي للبلديات بشكله التقليدي، وهذا ما أكدته المهندسة (ش.ك) منسقة التخطيط الاستراتيجي (التموي) في بلدية جنين، ويؤكد الباحث على الحاجة الملحة لتحسين هذه القدرة. أن مستوى الأداء مرتفع نسبياً في مجال الحساسية الاستراتيجية، مما يدل على أهمية الحساسية الاستراتيجية للبلدية؛ حيث تُعد الحساسية الاستراتيجية من العناصر الأساسية التي ينبغي التركيز عليها، فهي تساعد على عدم تبني سياسة رد الفعل بشكل تقليدي، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، والاحتياجات المستمرة للمجتمع، وتعد كدليل على نقاط القوة، والضعف في عمل البلدية من جانب، ومستشعراً للتحديات، والفرص من جانب آخر، وعلى ضرورة تحسين القدرات في تحليل المخاطر لتوفير استجابة أكثر فعالية في المستقبل، وهذا ما أشار إليه الأستاذ (م.ج) رئيس بلدية جنين.

#### ب- محور القدرات الجوهرية:

جدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور القدرات الجوهرية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
14	1	تمتلك البلدية القدرة على جلب مخصصات طوارئ مستمدة من الجهات الشريكة الداعمة.	4.4551	0.62774	89.10%	مرتفعة جداً
13	2	تقوم البلدية ببناء شراكات مع القطاع الخاص لمواجهة التهديدات الطارئة.	4.2754	0.71696	85.51%	مرتفعة جداً
11	3	تتمتع البلدية بالسمعة الجيدة في أوساط المجتمع كافة.	4.1557	0.93767	83.11%	مرتفعة جداً
12	4	تمتلك البلدية الأساليب الحديثة في إدارة عملياتها الداخلية.	3.2335	0.91800	64.67%	متوسطة
8	5	تمتلك البلدية الخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها.	3.0838	0.94048	61.68%	متوسطة
9	6	تحرص البلدية على إبقاء جدارات العاملين فيها على أعلى مستوياتها.	2.9281	1.04460	58.56%	متوسطة
10	7	تمتلك البلدية المهارات الضرورية لتلبية حاجات المستفيدين.	2.4072	1.15203	48.14%	منخفضة
		الدرجة الكلية لمحور القدرات الجوهرية (CC)	3.5056	0.52095	70.11%	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (2-4) ان أعلى مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور القدرات الجوهرية كانت الفقرة رقم (14) التي تنص على "تمتلك البلدية القدرة على جلب مخصصات طوارئ مستمدة

من الجهات الشريكة الداعمة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.4551)، وبوزن نسبي (89.10%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يشير إلى قوة البلدية في استقطاب الموارد، وعمل الشراكات الاستراتيجية مع اطراف عديدة، تليها الفقرة رقم (13) التي تنص على "تقوم البلدية ببناء شراكات مع القطاع الخاص لمواجهة التهديدات الطارئة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2754)، وبوزن نسبي (85.51%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً، وتلت ما سبقها بتقدير الدرجة المرتفعة جداً الفقرة (13) التي تنص على "تتمتع البلدية بالسمعة الجيدة في أوساط المجتمع كافة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1557)، وبوزن نسبي (83.11%)، كما يتضح أن أدنى مستوى لتوافر الرقابة الاستراتيجية لمحور القدرات الجوهرية كانت الفقرة رقم (10) التي تنص على "تمتلك البلدية المهارات الضرورية لتلبية حاجات المستفيدين"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.4072)، وبوزن نسبي (48.14%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير منخفضة مما يشير إلى أن هذه المهارات تحتاج إلى تحسين لتعزيز القدرات الجوهرية بشكل كامل، سبقتها الفقرة رقم (9) التي تنص على "تحرص البلدية على إبقاء جدارات العاملين فيها على أعلى مستوياتها"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.9281)، وبوزن نسبي (58.56%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى توافر الرقابة الاستراتيجية لمحور القدرات الجوهرية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.5056)، وبانحراف معياري (0.52095)، وبوزن نسبي (70.11%)، مما يدل على أن القدرات الجوهرية لبلدية جنين مرتفعة بشكل عام، لقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زيادة، والزين 2021) على أن بعد القدرات الجوهرية كان بمستوى مرتفع، بينما تعارضت مع دراسة الضابط (2022) إذ بلغ الوزن النسبي لها (79.5%) بمستوى مرتفع جداً مقارنة بالوزن النسبي للدراسة الحالية، الذي بلغ (70.11%) بمستوى مرتفع، وأيضاً اختلفت الدراسة الحالية، ودراسة العنزي (2021)، وذلك بوزن نسبي (64.67%) أي بمستوى متوسط مقابل الوزن النسبي (70.11%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محور القدرات الجوهرية، إلى أن الأداء المرتفع نسبياً لبلدية جنين في هذا المحور يعود إلى نقاط الجدارة، والخصائص الفريدة التي تمتلكها البلدية، والمتجسدة في بناء شركات استراتيجية؛ حيث نجحت البلدية في استقطاب مخصصات من قدرات بشرية، وموارد ذات قيمة مضافة من جهات عديدة، وقامت ببناء علاقات تعاونية متينة مع عدة قطاعات، وأبرزها القطاع الخاص كمنفذ تعويضي عن بنائها الداخلي، مما انعكس كعامل رئيس في رفع قدراتها الجوهرية، بالإضافة إلى قيام البلدية بتأسيس مجلس بلدي موازي للمجلس البلدي خارج عن هيكلية البلدية، وله صفة اعتبارية مما خلق قيمة مضافة للقدرات الجوهرية لديها؛ حيث يتكون المجلس من عضوين كمندوبين عن كل حي، ومنطقة على امتدادها الجغرافي الذي يقع ضمن نطاق عملها، كما أن إشراك البلدية للمجتمع المحلي عبر البيت المفتوح،

وعدة مسميات خلق بدورة ميزة مضافة للبلدية تتمتع بها بسمعة جيدة بين أفراد المجتمع؛ حيث أسهمت بدورها تلك السمعة في تعزيز قدرتها على كسب الشركاء المحليين، والدوليين، وهذا ما أكدته الأستاذة (أ.س)، وحدة العلاقات العامة في بلدية جنين.

ويرى الباحث أنالتفاوت في مستويات تقييم بعض فقرات بعد القدرات الجوهرية، يشير إلى وجود فجوات تستدعي التدخل من قبل البلدية، وشركائها، فلا يمكن التغاضي عن الانخفاض الذي أشارت إليه النتائج الخاصة ببعض الفقرات، التي تشير إلى قلة امتلاك المهارات، والخبرات، والجدارات لتلبية احتياجات المستفيدين إضافة الى ضعف الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة العمليات الداخلية للبلدية بكفاءة، وفاعليه، ويعزو الباحث ذلك الى عدم وجود خطط شاملة لتطوير رأس المال البشري، وإجراء عمليات هندرة للموارد البشرية لان لديها ضعفا في تلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين مما قد يؤثر في قدرة البلدية على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها، فقد كان الأجر على البلدية ان تدرك بيئتها، ورصد مواطن القوة، والضعف لديها، وعدم الاكتفاء بالتركيز على الإمكانيات المتوفرة من الشركاء الاستراتيجيين لتغطية الفجوات، وهذا ما أكده الأستاذ (ي.ل) مدير شؤون الموظفين في بلدية جنين.

#### ج- محور سيولة الموارد:

جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور سيولة الموارد، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
20	1	تتمتع البلدية بتكامل تام بين وحدات العمل، والأقسام لديها.	3.9042	1.00141	78.08%	مرتفعة
15	2	تعتمد البلدية التخطيط القائم على الموارد الاستراتيجية في البلدية.	3.8802	0.80512	77.60%	مرتفعة
19	3	تمتلك البلدية قواعد بيانات تصنف الموارد حسب النوع، والأهمية الاستراتيجية.	3.7305	1.23911	74.61%	مرتفعة
12	4	تلتزم البلدية بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب.	3.7126	0.76915	74.25%	مرتفعة
18	5	تتمتع البلدية بقدرة عالية على حشد الموارد لتقديم أقصى منفعة للجمهور المستفيد.	3.3413	1.01656	66.83%	متوسطة
17	6	تتمتع البلدية بقدرة على إعادة التخصيص الاستراتيجي للموارد بما يتناسب والتغيرات الطارئة.	2.5569	1.23017	51.14%	متوسطة
		الدرجة الكلية لمحور سيولة الموارد (RF)	3.5210	0.67841	70.42%	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (3-4) ان أعلى مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور سيولة الموارد كانت الفقرة رقم (20) التي تنص على "تتمتع البلدية بتكامل تام بين وحدات العمل، والأقسام لديها" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9042)، وبوزن نسبي (78.08%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة مما يشير إلى تكامل فعال بين مكونات البلدية كافة، تليها الفقرة رقم (15)، التي تنص على "تعتمد البلدية التخطيط القائم على الموارد الاستراتيجية في البلدية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8802)، وبوزن نسبي (77.60%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة، ومسوغ ذلك هو أن التخطيط المتمركز حول الموارد الاستراتيجية سيفضى الى مستوى عال من الأداء الاستراتيجي للبلدية، كما يتضح أن أقل مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور سيولة الموارد كانت الفقرة رقم (17) التي تنص على "تتمتع البلدية بقدرة على إعادة التخصيص الاستراتيجي للموارد بما يتناسب، والتغيرات الطارئة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.5569)، وبوزن نسبي (51.14%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذه القدرة بشكل أكبر لضمان تخصيص الموارد الاستراتيجية استناداً الى الاهداف الاستراتيجية المرغوب تحقيقها، سبقتها الفقرة رقم (18) التي تنص على "تتمتع البلدية بقدرة عالية على حشد الموارد لتقديم أقصى منفعة للجمهور المستفيد"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3413)، وبوزن نسبي (70.42%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور سيولة الموارد ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.5210)، وانحراف معياري (0.67841)، وبوزن نسبي (70.42%)، مما يعكس أن مستوى سيولة الموارد لدى البلدية مرتفع بشكل عام، وقد انفتحت الدراسة الحالية مع دراسة أبو زيادة، والزين (2021) على أن بعد سيولة الموارد كان بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي (73%) لدراسة (أبو زيادة، والزين (2021)، وقد تساوت تقريباً، والوزن النسبي للدراسة الحالية البالغ (70.42%)، بينما اختلفت الدراسة مع دراسة الصبح (2022) إذ بلغ الوزن النسبي (79%)، وذلك بمستوى مرتفع جداً مقارنة بمستوى مرتفع للدراسة الحالية بوزن نسبي بلغ (70.42%).

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محور سيولة الموارد، إلى أن الأداء المرتفع نسبياً في هذا المحور يعود الى تكامل العمل، والدرجة العالية من التنسيق الداخلي بين مختلف وحدات البلدية، والأقسام المختلفة، مما يسمح بتوزيع الموارد بشكل مرن، ويسهم في رفع مستوى كفاءة العمليات، ويعود ذلك الى اعتماد البلدية على التخطيط الاستراتيجي القائم على الموارد، والألية المتبعة كأحد أهم المنافذ المالية الاستراتيجية كصندوق إقراض البلديات، مما يعكس قدرتها على الاستفادة الأمثل من مواردها المتاحة، وتوجيهها حسب الحاجة، ويكون مرتبطاً بتحقيق أهدافها

طويلة المدى، مما يشير إلى، وجود ضعف نسبي في قدرة البلدية على إعادة تخصيص الموارد استراتيجياً لمواكبة التغيرات الطارئة، ويرى الباحث أنّ هذه الفجوة تُعزى الى غياب أدوات تحليل متقدمة توفر رؤية شاملة للأنشطة، والموارد اللازمة، وتمكن من اكتشاف النقاط الحرجة كي تسهم في زيادة سرعة وصولها الى الموارد القيمة على المدى القصير تبعاً للمتغيرات البيئية، وحالات الطوارئ، ويؤكد الباحث على أنّ البيئة بمتغيراتها العنيفة، وغير المستقرة نسبياً بما يصعب توقعه، قد تستنزف الموارد، وتحول كعائق في سيولة الموارد، وتغير اتجاهاتها من حين لآخر ضمن الحالات الطارئة، وهذا ما أكدّه الأستاذ(س.ع) المدير المالي في بلدية جنين.

#### د- محور الاستجابة الاستراتيجية:

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الاستجابة الاستراتيجية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة	
26	1	تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص.	3.7305	0.86733	74.61%	مرتفعة	
27	2	تستجيب البلدية للمتغيرات البيئية في حالات الطوارئ دون التخلي عن الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.	3.8862	1.14292	77.72%	مرتفعة	
23	3	تدعم البلدية الموظفين لتقديم مبادرات ذات فكر إبداعي.	3.5868	0.95214	71.74%	مرتفعة	
24	4	تتمتع البلدية بالقدرة على التوجه للموردين الأنسب لتلبية المتطلبات الحالية.	3.4910	0.85636	69.82%	مرتفعة	
22	5	تتمتع البلدية بالسرعة في صنع القرارات الاستراتيجية.	3.4431	0.79611	68.86%	مرتفعة	
21	6	تستجيب البلدية بفعالية للمعطيات البيئية لتوجيه قراراتها بسرعة.	3.1737	0.71962	63.47%	متوسطة	
25	7	تتمتع البلدية بسرعة عالية في تطوير جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد، وفق الأصول.	2.7126	1.10367	54.25%	متوسطة	
		الدرجة الكلية لمحور الاستجابة الاستراتيجية (SR)					مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-4) ان أعلى مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور الاستجابة الاستراتيجية كانت الفقرة رقم (26) التي تنص على " تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.7305)، وبوزن نسبي (77.72%)؛ حيث حصلت

على درجة تقدير مرتفعة مما يدل على قدرة عالية في التعامل مع الأزمات، وتبنى البدائل الاستراتيجية الأمثل لضمان اقتناص الفرص المتاحة، تليها الفقرة رقم (27) التي تنص على "تستجيب البلدية للمتغيرات البيئية في حالات الطوارئ دون التخلي عن الأهداف الاستراتيجية الموضوعة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8862)، وبوزن نسبي (77.72%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة، كما يتضح أن أقل مستوى لتوافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور الاستجابة الاستراتيجية كانت الفقرة رقم (25) التي تنص على " تتمتع البلدية بسرعة عالية في تطوير جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد وفق الأصول"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.7126)، وبوزن نسبي (54.25%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة مما يشير إلى الحاجة لتحسين سرعة الاستجابة في هذا المجال، سبقتها الفقرة رقم (21) التي تنص على "تستجيب البلدية بفعالية للمعطيات البيئية لتوجيه قراراتها بسرعة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3413)، وبوزن نسبي (54.25%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية لمحور الاستجابة الاستراتيجية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.4320)، وبانحراف معياري (0.62051)، وبوزن نسبي (68.64%)، مما يعكس أن مستوى استجابة بلدية جنين للتحديات البيئية، والاستراتيجية مرتفعة بشكل عام، وقد اتفقت الدراسة الحالية، ودراسة الصبح (2022) إذ بلغ الوزن النسبي لها (75%)، وذلك بمستوى مرتفع، وهذا النسبة مساوية بشكل تقريبي للوزن النسبي للدراسة الحالية، والبالغ (68.6%) بمستوى مرتفع.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محوري سهولة الموارد، وما أكده السيد (م.ر.ع) مدير عام بلدية جنين أن حجم التحركات التي تتخذها بلدية جنين من الانعكاس، والانعطاف من خلال مستويات عدة من اتخاذ القرارات الحرجة، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتشغيلية، وإعادة تخصيص الموارد وتوزيعها بهدف مواجهة المتغيرات البيئية بما يتناسب مع متطلباتها الحالية، هو ما رفع من منسوب كفاءة محور الاستجابة الاستراتيجية، وانعكس على انجاز الأعمال المطلوبة، وحقق الأهداف المرجوة، وخلق حالة من الرضا لدى الجمهور، وأشار بأنه في بعض الأحيان تعمل البلدية في الشارع من أعلى مستوياتها الى اقلها درجة، ويعمل متواصل في الحالات الطارئة لمدة أسبوع، وأكثر ليلاً نهار لمواجهة التحديات البيئية، واستغلال الفرص المتاحة.

هـ - كل محور من مجال الرقابة الاستراتيجية، وللدرجة الكلية للمجال:  
جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل محور من مجال الرقابة الاستراتيجية، وللدرجة الكلية للمجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الدرجة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	المحور
مرتفعة	71.39%	0.66896	3.5697	الحساسية الاستراتيجية (SS)	1	1
مرتفعة	70.42%	0.67841	3.5210	سيولة الموارد (RF)	2	3
مرتفعة	70.11%	0.52095	3.5056	القدرات الجوهرية (CC)	3	2
مرتفعة	68.64%	0.62051	3.4320	الاستجابة الاستراتيجية (SR)	4	4
مرتفعة	70.14%	0.55591	3.5071	الدرجة الكلية لمجال الرقابة الاستراتيجية (SA)		

يتضح من الجدول رقم (4-5) ان أعلى مستوى لتوافر الرقابة الاستراتيجية في بلدية جنين من وجهة نظر أعضائها، وموظفيها كان في محور الحساسية الاستراتيجية (SS) بمتوسط حسابي قدره (3.5697)، وبوزن نسبي (71.39%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه محور سيولة الموارد (RF) بمتوسط حسابي قدره (3.5210)، وبوزن نسبي (70.42%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه محور القدرات الجوهرية (CC) بمتوسط حسابي قدره (3.5056)، وبوزن نسبي (70.11%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه محور الاستجابة الاستراتيجية (SR) بمتوسط حسابي قدره (3.4320)، وبوزن نسبي (68.64%)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

أما فيما يتعلق بمستوى توافر الرقابة الاستراتيجية (SA) ككل (الدرجة الكلية للمجال) فقد كانت درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.5071)، وانحراف معياري (0.55591)، وبوزن نسبي (70.14%)، مما يشير إلى أن أعضاء بلدية جنين وموظفيها يعدون مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية مرتفعاً بشكل عام، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو زيادة، والزين (2021)، ودراسة العنزي (2021)، ودراسة الصبح (2022) في المتوسط العام للرقابة الاستراتيجية كان بمستوى مرتفع، ولكن بأوزان نسبية متفاوتة على التوالي (74.2%) (77.5%) (76.2%)، بينما اختلفت مع دراسة الضابط (2022) إذ بلغ الوزن النسبي لها (83.11%)، وذلك بدرجة مرتفعة جداً مقابل الوزن النسبي (70.14%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج مجال الرقابة الاستراتيجية، بان بلدية جنين تمارس التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية بمنهجها، إلا أنه، وبسبب المتغيرات البيئية العنيفة المتتالية في الفضاء الأوسع للبلدية لم يعد التخطيط الاستراتيجي التقليدي هو الخيار الأوحده فأصبح لدى البلدية درجة مرتفعة نسبياً من الوعي كخيار استراتيجي لعدم الحياد عن الاهداف الموضوعة مسبقاً الى تغير العقلية التي تدير بها أعمالها بممارسة الرقابة

الاستراتيجية، وبمرونة كافيته، لتلعب البلدية من خلاله دوراً مهماً في التوافق مع الحاجة الملحة التي فرضت عليها من المتغيرات البيئية من خلال تعديلات خلاقة في بعض أدوات التنفيذ الاستراتيجي وآلياته لضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية المعتمدة، وهذا ما يتوافق مع ما أشار إليه السيد (م.ر.ع) مدير عام بلدية جنين.

**ثانياً. نتائج التساؤل الثاني، وهو: ما مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لدى**

**الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟**

**أ- محور التنمية الاقتصادية:**

**جدول رقم (6-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التنمية الاقتصادية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.**

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
28	1	تسهم البلدية في، وضع خطط للتنمية الاقتصادية المحلية.	4.2635	0.83018	85.27%	مرتفعة جداً
29	2	تعكس البلدية خطط التنمية الاقتصادية في موازنتها السنوية.	4.1856	0.87552	83.71%	مرتفعة جداً
30	3	تعمل البلدية على خلق بيئة مواتية لتطوير السياحة بشكل مستدام.	4.0180	1.00883	80.36%	مرتفعة
33	4	تحرص البلدية على الشراكة (عدم المنافسة) مع القطاع الخاص للتنمية الاقتصادية المحلية.	3.7725	0.79665	75.45%	مرتفعة
31	5	تهيئ البلدية مناخاً جيداً لجذب الاستثمار للتنمية المستدامة.	3.0120	1.14591	60.24%	متوسطة
32	6	تتخذ البلدية المبادرات لمحاربة الفقر.	2.5509	1.16505	51.02%	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور التنمية الاقتصادية (ED)						
			3.6337	0.57829	72.67%	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (6-4) ان أعلى مستوى لتحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية الاقتصادية كانت الفقرة رقم (28) التي تنص على "تسهم البلدية في وضع خطط للتنمية الاقتصادية المحلية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2635)، وبوزن نسبي (85.27%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يدل على تركيز بلدية جنين على التخطيط الاقتصادي المحلي كون ان التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية، وتنفيذ الخطط يعدان أساس تحقيق التنمية الاقتصادية في المحليات،

تليها الفقرة رقم (29)، التي تنص على "تعكس البلدية خطط التنمية الاقتصادية في موازنتها السنوية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1856)، وبوزن نسبي (83.71%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً الأمر الذي يؤكد أن التخطيط للتنمية الاقتصادية في البلدية ليس ترفاً، وليس شكلياً بل واقعياً، ومطلباً للنهوض الاقتصادي للبلدية، وما يدعم ذلك هو رصد الموازنات، والعمل على تأمينها لضمان التنفيذ الناجح لمشاريع التنمية المقترحة، كما، ويتضح أن أقل مستوى لتحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية الاقتصادية كانت الفقرة رقم (32)، التي تنص على "تتخذ البلدية المبادرات لمحاربة الفقر"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.5509)، وبوزن نسبي (51.02%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة، سبقتها الفقرة رقم (31) التي تنص على "تهيئ البلدية مناخاً جيداً لجذب الاستثمار للتنمية المستدامة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.0120)، وبوزن نسبي (60.24%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة الأمر الذي يؤكد أن مسؤولية محاربة الفقر، وخلق مناخ استثماري محفز للعمل ليس مسؤولية البلدية لوحدها بل الحكومة، وسياساتها المحفزة، والقطاع الخاص كذلك، الذي يعد المحفز الأكبر للاستثمار، والتنمية في المحافظة كما تجدر الإشارة الى ان البلدية، والشركاء يواجهون صعوبة جمه في معالجة الفقر، والعمل على خلق مناخ استثماري إيجابي في المحافظة كون ان جنين كمدينة، وكمحافظة تعد وجهة رئيسة للاحتلال، وعملياته التدميرية للبنية التحتية، والمؤسسات في المحافظة عامةً، والمدينة بخاصة.

أما فيما يتعلق بمستوى تحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية الاقتصادية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.6337)، وانحراف معياري (0.57829)، وبوزن نسبي (72.67%)، مما يعكس أن مستوى تحقيق التنمية الاقتصادية في بلدية جنين مرتفعة بشكل عام، وقد أظهرت النتائج اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2022) على أن بعد التنمية الاقتصادية قد كان بدرجة مرتفعة، في حين أن الدراسة الحالية اختلفت عن دراسة دقة (2022) في أن بعد التنمية الاقتصادية كان بدرجة متوسطة بلغ (68.30%) في حين أن الوزن النسبي للدراسة الحالية بلغ (72.67%)، وأيضاً اختلفت مع دراسة زيتون (2021) إذ بلغ الوزن النسبي لها (63.4%)، وذلك بدرجة متوسطة مقابل الوزن النسبي (72.67%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محور التنمية الاقتصادية، بان بلدية جنين بذلت جهوداً كبيرة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بوضع خطط تنموية اقتصادية؛ حيث يعد ذلك أبرز جوانب العمل الاقتصادي المستدام، كما ان التخطيط التنموي يعد ركيزة أساسية في تطوير المجتمع المحلي، ورفع اقتصاده، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين حياة المواطنين ورفاهيتهم، ويؤكد الباحث بان هناك فجوة في محاربة الفقر برغم من، وجود المبادرات الداعمة، وذلك يعدُّ من التحديات الكبيرة التي تواجه بلدية جنين، مما ينعكس

على معاناة بعض المواطنين، ويعود السبب للحالة الراهنة، وإغلاق معبر الجملة، الذي يعد احد أهم المنافذ الاقتصادية، ويعدُّ كشريان رئيس مغذي اقتصادياً لمدينة جنين، والاقترحات المتكررة، والكساد الاقتصادي، بالإضافة الى غياب المستثمر المغترب بسبب الحالة السياسية، وان الإمكانيات من القدرات، والموارد المتاحة حالياً محدودة في هذا المجال، وهذا ما يتوافق مع ما أشار إليه الأستاذ(ع.ع) مسؤول وحدة المشاريع الاستثمارية في بلدية جنين.

#### ب- محور التنمية الاجتماعية:

جدول رقم (7-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التنمية الاجتماعية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الدرجة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة جداً	88.50%	0.73145	4.4251	تحرص البلدية على توفير أماكن مناسبة لوسائل النقل العامة لصالح المجتمع المحلي.	1	40
مرتفعة جداً	86.11%	0.78933	4.3054	تعزز البلدية الإرشادات الصحية، والدورات التدريبية في حالات الطوارئ، والكوارث.	2	37
مرتفعة جداً	83.95%	0.87288	4.1976	تلتزم البلدية بتطبيق قانون حقوق المعوقين الفلسطيني رقم 4 لسنة 1999، الذي يلزم بتوظيف 5% من الأشخاص ذوي الإعاقة.	3	39
مرتفعة	81.80%	0.89729	4.0898	تهيئ البلدية الفرص من خلال مراكزها بتقديم برامج للمجتمع المحلي للمشاركة بفاعلية في الأنشطة الثقافية، والفنية.	4	36
مرتفعة	76.89%	0.88478	3.8443	تسعى البلدية إلى الحفاظ على التراث الثقافي.	5	35
مرتفعة	75.93%	0.81801	3.7964	تسعى البلدية بالشراكة مع المجتمع المدني إلى تمكين فئات المرأة، والشباب، والفئات الأقل حظاً في المجتمع.	6	38
مرتفعة	67.90%	1.35752	3.3952	تحرص البلدية على توفير الحيز المناسب لبناء مدارس حديثة.	7	41
متوسطة	52.10%	1.43097	2.6048	تهتم البلدية بمؤشرات النمو السكاني في المنطقة المحلية عند إعداد خططها الاستراتيجية.	8	34
مرتفعة	76.65%	0.56850	3.8323	الدرجة الكلية لمحور التنمية الاجتماعية (SD)		

يتضح من الجدول رقم (7-4) ان أعلى مستوى لتحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية الاجتماعية كانت الفقرة رقم (40) التي تنص على "تحرص البلدية على توفير أماكن مناسبة لوسائل النقل العامة لصالح المجتمع المحلي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.4251)، وبوزن نسبي (88.50%)؛ حيث

حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يعكس التزام بلدية جنين بتحسين البنية التحتية المتعلقة بالنقل لما لها من أهمية كبرى في سهولة التفاعل الاجتماعي، والمجتمعي بالإضافة الى دورها الأكبر في التنمية الاقتصادية على مستوى المدينة، والمحافظة بوجه عام، تليها الفقرة رقم (37)، التي تنص على "تعزز البلدية الإرشادات الصحية، والدورات التدريبية في حالات الطوارئ، والكوارث"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.3054)، وبوزن نسبي (86.11%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً، وهذا بلا شك ناتج عن الاجتياحات المتكررة لقوات الاحتلال للمدينة، والمحافظة، وما ينتج عنه من تدمير، وكوارث الأمر الذي يستدعي تدخلات من البلدية للتخفيف من أثارها المحتملة على الناس، والبيئة، وتلت ما سبقها بتقدير الدرجة المرتفعة جداً الفقرة (39) التي تنص على "تلتزم البلدية بتطبيق قانون حقوق المعوقين الفلسطيني رقم 4 لسنة 1999، الذي يلزم بتوظيف 5% من الأشخاص ذوي الإعاقة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1976)، وبوزن نسبي (83.95%)، كما، ويتضح أن أقل مستوى لتحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية الاجتماعية كانت الفقرة رقم (34) التي تنص على "تهتم البلدية بمؤشرات النمو السكاني في المنطقة المحلية عند إعداد خططها الاستراتيجية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.6048)، وبوزن نسبي (52.10%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة مما يشير إلى أن هناك مجالاً كبيراً للتحسين في هذا الجانب كي تكون البلدية أكثر قدرة على توفير الاحتياجات الإضافية بأشكالها المختلفة للسكان، سبقها الفقرة رقم (41) التي تنص على "تحرص البلدية على توفير الحيز المناسب لبناء مدارس حديثة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3952)، وبوزن نسبي (67.90%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة الأمر الذي يؤكد اهتمام البلدية، والشركاء بالتعليم، وبنيتها التحتية.

أما فيما يتعلق بمستوى تحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية الاجتماعية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.8323)، وبانحراف معياري (0.56850)، وبوزن نسبي (76.65%)، مما يعكس أن مستوى تحقيق التنمية الاجتماعية في بلدية جنين مرتفعة بشكل عام، وقد أظهرت النتائج اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2022) على أن بعد التنمية الاجتماعية قد كان بدرجة مرتفعة، في حين أن الدراسة الحالية اختلفت عن دراسة دقة (2022) في أن بعد التنمية الاجتماعية كان بدرجة متوسط بلغ (67.90%) في حين أن الوزن النسبي للدراسة الحالية بلغ (76.65%)، وكذلك اختلفت مع دراسة زيتون (2021) إذ بلغ الوزن النسبي لها (66.2%)، وذلك بدرجة متوسطة مقابل الوزن النسبي (76.65%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة. يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محور التنمية الاجتماعية، الى أن عمل بلدية جنين بمستوى كفاءٍ من خلال خططها التنموية، وبرامجها الاجتماعية، حقق مستوى مرتفع من التنمية الاجتماعية، كما أن توفير أماكن كافية، ومناسبة لوسائل النقل يعني أن التنقل داخل المدينة أصبح أكثر سهولة نتيجة لتكامل أنظمة النقل، مما يشير الى تحسن في حياة

السكان، بالإضافة إلى الجهود المبذولة في المركز الكوري مما يقدم من خدمات للشباب، والدورات المعقودة التي تلبي احتياجات الفئات المختلفة، ومركز الطفل مما يعكس التزام البلدية بتحقيق التنمية الاجتماعية، ومع ذلك، هناك حاجة للتحسين في مجال الاهتمام بمؤشرات النمو السكاني في التخطيط الاستراتيجي لأن هذا الجانب لا يحظى بما فيه الكفاية من التركيز رغم أهمية التخطيط لمواكبة الزيادة السكانية، مما يتطلب مزيداً من التحليل الدقيق، والبيانات السكانية عند وضع الخطط المستقبلية، رغم التحديات التي تواجه البلدية بسبب الاحتلال، مثل القيود على الموارد، والأراضي، التي تؤثر في قدرة البلدية في تنفيذ خططها بشكل كامل، وهذا ما يتوافق مع ما أشارت إليه الدكتورة (م.د) منسق لجنة التنمية الاجتماعية في بلدية جنين.

### ج - محور التنمية البيئية:

جدول رقم (8-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور التنمية البيئية، وللدرجة الكلية للمحور مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
43	1	تقوم البلدية بإدارة المخلفات (تدوير النفايات، ومعالجتها) وفق الأصول.	4.4072	0.74572	88.14%	مرتفعة جداً
44	2	تقوم البلدية بتنفيذ برامج لتعزيز ثقافة الاستهلاك المسؤول.	4.2335	0.92454	84.67%	مرتفعة جداً
42	3	تضع البلدية خطاً، واضحة للنظم الإيكولوجية (البيئية).	4.2216	0.99032	84.43%	مرتفعة جداً
48	4	يتزايد عدد الأشخاص المستفيدين من الخدمات الأساسية (المياه النظيفة، الصرف الصحي، الكهرباء، النفايات، الطرق المعبدة).	4.3114	0.77541	86.23%	مرتفعة جداً
47	5	تدير البلدية الأراضي، والممتلكات بشكل مستدام.	4.0898	0.89729	81.80%	مرتفعة
45	6	تزود البلدية المواطنين بمياه شرب نظيفة في كافة الظروف.	3.9341	1.06498	78.68%	مرتفعة
46	7	تعالج البلدية مياه الصرف الصحي بفاعلية.	3.8443	0.88478	76.89%	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمحور التنمية البيئية (EnvD)	4.1488	0.69321	82.98%	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (8-4) ان أعلى مستوى لتحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية البيئية كانت الفقرة رقم (43) التي تنص على "تقوم البلدية بإدارة المخلفات (تدوير النفايات، ومعالجتها)، وفق الأصول"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.4072)، وبوزن نسبي (84.67%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يشير إلى أن هذه العملية تُعدُّ من أكثر جوانب التنمية البيئية التي تحظى بالتطبيق، والرضا نظراً لأهميتها القصوى بصحة المواطن وسلامته بوجه خاص، والبيئة بوجه عام، تليها الفقرة رقم (44)، التي تنص على "تقوم البلدية بتنفيذ برامج لتعزيز ثقافة الاستهلاك

المسؤول"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2335)، وبوزن نسبي (84.67%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يؤكد اهتمام البلدية، وعبر سياستها، وبرامجها الخاصة بتنقيف، وتوعية المواطن حول ثقافة الاستهلاك الرشيد نظراً لشح الموارد، وضرورة توزيعها العادل على مكونات المجتمع كافة، وتلت ما سبقها بتقدير الدرجة المرتفعة جداً الفقرة (42)، التي تنص على "تضع البلدية خطأً واضحة للنظم الإيكولوجية (البيئية)"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2216)، وبوزن نسبي (84.43%) الأمر الذي يؤكد اهتمام البلدية بصحة البيئة كونها الفضاء الأوسع الذي تعمل فيه مكونات المجتمع كافة، كما، ويتضح أن أقل مستوى لتحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية البيئية كانت الفقرة رقم(46) التي تنص على "تعالج البلدية مياه الصرف الصحي بفاعلية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8443)، وبوزن نسبي (76.89%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة مما يعكس مستوى أقل من التطبيق مقارنةً بالفقرات الأخرى، ولكنه لا يزال يعد ضمن المستوى المرتفع، سبقتها الفقرة رقم(45) التي تنص على "تزود البلدية المواطنين بمياه شرب نظيفة في كافة الظروف"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9341)، وبوزن نسبي (78.68%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة، وعلى الرغم من ذلك، يستدعي الأمر من البلدية بذل المزيد من الجهود للإدارة الناجحة لمياه الصرف الصحي، ومياه الشرب كونها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان على الرغم من المحددات، والمعوقات التي تضعها سلطات الاحتلال أمام هذين الملفين الهامين، والحيويين. أما فيما يتعلق بمستوى تحقيق التنمية المستدامة لمحور التنمية البيئية ككل فقد كانت بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي قدره (4.1488)، وانحراف معياري (0.69321)، وبوزن نسبي (82.98%)، مما يشير إلى أن مستوى تحقيق التنمية البيئية في بلدية جنين مرتفع بشكل عام، وقد أظهرت النتائج اختلاف الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2022) على أن بعد التنمية البيئية قد كان بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي بلغ (70.80%) مقارنة بالوزن النسبي للدراسة الحالية، والبالغ (82.98%)، وقد كان بدرجة مرتفعة جداً، وكذلك اختلافها معدراسة دقة (2022) في بعد التنمية البيئية، الذي كان بدرجة متوسط بلغ (69.70%) مقابل الوزن النسبي للدراسة الحالية البالغ (82.98%)، وأيضاً اختلفت معدراسة زيتون (2021) إذ بلغ الوزن النسبي لها (64.4%)، وذلك بدرجة متوسطة مقابل الوزن النسبي (72.67%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة جداً.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج محور التنمية البيئية، بأن بلدية جنين تولي اهتماماً بالغاً للجوانب البيئية المرتبطة مباشرة بحياة السكان مثل إدارة المخلفات؛ حيث تحقق نتائج واضحة، وسريعة في تحسين النظافة، والصحة العامة، ومع ذلك، تبقى بعض التحديات في إدارة البنية التحتية المعقدة مثل مياه الصرف الصحي، التي تتطلب استثمارات أكبر، وتخطيطاً طويل الأمد، مما يجعل مستوى تطبيقها أقل بقليل من الجوانب الأخرى، ويرجع ذلك بسبب تدمير الاحتلال، وتجريف أكثر مما يزيد عن 70% من البنية التحتية لمدينة جنين خلال الاقتحامات

المتكررة من جانب، ومن جانب آخر يرجع إلى تزايد احتياجات المنطقة نتيجة للنمو السكاني، والزيادة في الأنشطة الاقتصادية، وقد كثفت البلدية الجهود لتطوير البنية البيئية، وتطوير استعمال الطاقة المتجددة، وحفر آبار مياه ارتوازية لتغطية النقص، وتزويد المواطنين بمياه صالحة للشرب، بما يتناسب مع تلك التحديات البيئية المتزايدة، وتحقيق حلول على المدى القصير، وطويل الأمد بشكل مستدام، مما انعكس على ارتفاع مستوى التنمية البيئية، وهذا يتفق مع ما أشار إليه المهندس (م.ع) منسق لجنة البيئة، والبنية التحتية في بلدية جنين.

د- كل محور من مجال التنمية المستدامة، وللدرجة الكلية للمجال:

جدول رقم (9-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل محور من مجال التنمية المستدامة، وللدرجة الكلية للمجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

المحور	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
3	1	التنمية البيئية (EnvD)	4.1488	0.69321	82.98%	مرتفعة جداً
2	2	التنمية الاجتماعية (SD)	3.8323	0.56850	76.65%	مرتفعة
1	3	التنمية الاقتصادية (ED)	3.6337	0.57829	72.67%	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال التنمية المستدامة (SD)						
			3.8716	0.52581	77.43%	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (5-4) ان أعلى مستوى لتحقيق التنمية المستدامة في بلدية جنين من وجهة نظر أعضائها، وموظفيها كان في محور التنمية البيئية (EnvD) بمتوسط حسابي قدره (4.1488)، وبوزن نسبي (82.98%)، وبدرجة تقدير مرتفعة جداً، تلاه محور التنمية الاجتماعية (RF) بمتوسط حسابي قدره (3.8323)، وبوزن نسبي (76.65%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه محور التنمية الاقتصادية (ED) بمتوسط حسابي قدره (3.8716)، وبوزن نسبي (77.43%)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

أما فيما يتعلق بمستوى تحقيق التنمية المستدامة (SD) ككل (الدرجة الكلية للمجال) فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.8716)، وانحراف معياري (0.52581)، وبوزن نسبي (77.43%)، مما يشير إلى أن أعضاء بلدية جنين وموظفيها يعدون مستوى تحقيق التنمية المستدامة مرتفعاً بشكل عام، وقد أظهرت النتائج اتفاق الدراسة الحالية، ودراسة حسن (2022) في المتوسط العام للتنمية المستدامة، الذي قد كان بدرجة مرتفعة إذ بلغ الوزن النسبي (71.82%) مقابل الوزن النسبي للدراسة الحالية (77.43%)، بينما اختلفت مع دراسة زيتون (2021) إذ بلغ الوزن النسبي

لها (64.6%)، وذلك بدرجة متوسطة مقابل الوزن النسبي (77.43%) للدراسة الحالية، الذي كان بدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج مجال التنمية المستدامة، على التزام البلدية الكبير بالجانب البيئي من التنمية المستدامة؛ حيث تركز بلدية جنين بشكل أساس على تحسين جودة البيئة من خلال مشاريع إدارة المخلفات، ومعالجة المياه، وعلى الرغم من ما دمره الاحتلال من البنية التحتية إلا أن البلدية واصلت الليل بالنهار لإصلاح ذلك في أقصى سرعة ممكنة، وبذلت جهوداً مثمرة في هذا المجال رغم شح الإمكانيات، ولهذا السبب جاءت النتيجة العالية في محور التنمية البيئية، كما أن الجهود التي قامت، وتقوم بها البلدية ليست مجرد اهتمام بيئي، بل هي جزء من استراتيجية البلدية للمساهمة في تحسين مستوى الحياة، وجودتها في المنطقة، مما يعكس توجهاً مستداماً يعزز الصحة العامة، ويحسن من الظروف البيئية للمواطنين، ويخلق حالة توازن للتنمية الاجتماعية من خلال جهود البلدية من خلال مراكزها، ولجانها، وما تقدمه من برامج، ودورات، وإمكانيات تظهر بمستوى التنمية الاجتماعية، كما أن الأداء في محور للتنمية الاقتصادية يمكن أن يكون أفضل مقارنة بغيره من محاور التنمية المستدامة رغم الجهود الجيدة المبذولة في تعزيز التنمية الاقتصادية، إلا أن هناك دائماً مجالاً للتحسين، خاصة في دعم المشاريع الصغيرة، والمتوسطة، أو في محاربة الفقر، كما أن تحديات التنمية الاقتصادية تتطلب استراتيجيات أكثر تكاملاً، وتعاوناً مع القطاع الخاص لتعزيز نمو الاقتصاد المحلي، وهو ما يعكس الحاجة لتعزيز الأنشطة الاقتصادية لدعم التنمية الاقتصادية بشكل أفضل.

ويؤكد الباحث على ان التنمية المستدامة في بلدية جنين تأتي ضمن التوجهات على المستوى المحلي، والدولي، وضمن توجهات الحكومة الفلسطينية، وأجندة السياسات الوطنية الفلسطينية، وبمعنى أدق في ظل الأزمات المالية لم يعد يتوافر مصادر أخرى يمكن من خلالها جلب التمويل بالشكل المطلوب، إلا ما يتعلق بالمشاريع، والأنشطة الخاصة بالتنمية المستدامة في مجالاتها كافة، فهناك إمكانيه الحصول على تمويل من جهات عديدة، وأبرزها صندوق إقراض الهيئات المحلية، مما أنعكس على الأداء المرتفع لمجال التنمية المستدامة في بلدية جنين، وهذا يتفق مع أشار إليه الأستاذ (م.ج) رئيس بلدية جنين.

**ثالثاً. نتائج التساؤل الثالث، وهو: ما مستوى توافر التحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟**

استخدمت أساليب التحليل الإحصائي مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات. هذا التحليل أتاح فهماً أعمق لمستوى توافر التحول الرقمي في بلدية

جنين، وساعد في تحديد نقاط القوة، والتحديات التي تواجه البلدية في تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الكفاءة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### أ- مجال التحول الرقمي:

جدول رقم (10-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل فقرة من مجال التحول الرقمي، وللدرجة الكلية للمجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة	
51	1	تتوافق استراتيجية التحول الرقمي للبلدية مع استراتيجية، وزارة الحكم المحلي لتعزيز التحول إلى بلديات إلكترونية.	4.4132	0.73833	88.26%	مرتفعة جدًا	
54	2	تسعى البلدية لتخفيف الأعباء على المواطن باستخدام الرقمنة.	4.3952	0.75217	87.90%	مرتفعة جدًا	
55	3	تؤمن البلدية أن اعتماد التحول الرقمي يزيد من الشفافية في تقديم الخدمات العامة.	4.2275	0.92929	84.55%	مرتفعة جدًا	
53	4	تدرك البلدية تأثير التكنولوجيا، والرقمنة على جودة الخدمات الحضرية العامة.	4.2216	0.97808	84.43%	مرتفعة جدًا	
50	5	هناك انسجام تام بين استراتيجية التحول الرقمي، والرؤية المستقبلية للبلدية.	4.1976	0.86595	83.95%	مرتفعة جدًا	
58	6	تقوم البلدية باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية باستخدام التقنيات الرقمية.	4.0898	0.89729	81.80%	مرتفعة	
56	7	تعتمد البلدية على الأدوات الرقمية في كافة إجراءات عملها، وسير عملياتها النشطة.	3.9222	1.08102	78.44%	مرتفعة	
57	8	تمكن التقنيات الرقمية الموظفين من اتخاذ القرارات بناءً على البيانات الفورية.	3.8443	0.88478	76.89%	مرتفعة	
49	9	لدى البلدية رؤية، واضحة لعملية التحول الرقمي.	3.8024	0.80090	76.05%	مرتفعة	
52	10	تسعى البلدية لإتاحة الخدمات عبر الإنترنت، والهواتف الذكية، والمحفظة الإلكترونية.	3.3952	1.35308	67.90%	متوسطة	
		الدرجة الكلية لمجال التحول الرقمي (DT)					مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (8-4) ان أعلى مستوى لتوافر التحول الرقمي كانت الفقرة رقم (51) التي تنص على "تتوافق استراتيجية التحول الرقمي للبلدية مع استراتيجية، وزارة الحكم المحلي لتعزيز التحول إلى بلديات إلكترونية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.4132)، وبوزن نسبي (88.26%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً مما يشير إلى مستوى توافر مرتفع جداً الأمر الذي يؤكد ان المرجعية الاستراتيجية للبلديات هي التوجه الاستراتيجي الكلي لوزارة الحكم المحلي كونها المظلة

الأوسع للهيئات المحلية في فلسطين، كما تؤكد النتيجة أن بلدية جنين لديها توجه استراتيجي للتحول الرقمي نحو بلدية الكترونية، وهذا ينسجم مع التوجه الكلي لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية في التحول لبلديات الكترونية، تليها الفقرة رقم (54)، التي تنص على "تسعى البلدية لتخفيف الأعباء على المواطن باستخدام الرقمنة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.3952)، وبوزن نسبي (87.90%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً، ويدل ذلك على أن الرقمنة تسهم في اختزال الاجراءات، وتسهم في تجويد الخدمات، والسرعة في انجازها، وتلت ما سبقها بتقدير الدرجة المرتفعة جداً الفقرة (55)، التي تنص على "تؤمن البلدية أن اعتماد التحول الرقمي يزيد من الشفافية في تقديم الخدمات العامة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2275)، وبوزن نسبي (84.55%)، كما، ويتضح أن أقل مستوى لتوافر التحول الرقمي كانت الفقرة رقم (52)، التي تنص على "تسعى البلدية لإتاحة الخدمات عبر الإنترنت، والهواتف الذكية، والمحفظة الإلكترونية"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3952)، وبوزن نسبي (67.90%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير متوسطة مما يعكس مستوى أقل من التطبيق مقارنةً بالفقرات الأخرى، الأمر الذي يؤكد أن بلدية جنين ما زال أمامها الكثير من الجهود للقيام بها لتقديم خدماتها الكترونياً، وتحديداً عبر الانترنت، والهواتف الذكية، والمحافظ الإلكترونية، سبقتها الفقرة رقم (49) التي تنص على "لدى البلدية رؤية، واضحة لعملية التحول الرقمي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8024)، وبوزن نسبي (76.05%)؛ حيث حصلت على درجة تقدير مرتفعة الأمر يؤكد أن، وجود رؤية، واضحة للتحول الرقمي يعد أساس التوجه الاستراتيجي للبلدية نحو رقمنة عملياتها، وخدماتها الى الجمهور المستفيد.

أما فيما يتعلق بمستوى توافر التحول الرقمي (DT) ككل (الدرجة الكلية للمجال) فقد كانت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.0509)، وبانحراف معياري (0.665221)، وبوزن نسبي (81.02%)، مما يشير إلى أن أعضاء بلدية جنين وموظفيها يعدون مستوى توافر التحول الرقمي يُظهر درجة عالية من التطبيق مرتفعاً بشكل عام، ولقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة صلاح الدين (2024) في المتوسط العام للتحول الرقمي، فقد كان توافر التحول الرقمي لدى صلاح الدين (2024) بمستوى متوسط، وذلك بوزن نسبي بلغ (68.25%)، مقارنة بالوزن النسبي للدراسة الحالية البالغ (80.02%)، وبمستوى مرتفع.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها حول نتائج مجال التنمية المستدامة، أن النتائج التي أظهرتها الدراسة في مجال التحول الرقمي، تعكس بالفعل التزاماً كبيراً لدى بلدية جنين في تبني التقنيات الرقمية، وتحقيق التحول الرقمي؛ حيث تعمل البلدية جاهدة لتطوير الخدمات الإلكترونية وتحسينها في البلدية، وقد تم تحقيق تقدم ملحوظ في توافق استراتيجية البلدية في التحول

الرقمي مع استراتيجية، وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، ويؤكد الباحث أن أعلى درجة تم تحقيقها في هذا المجال تشير إلى التوجه الواضح نحو الرقمنة، ودمج التكنولوجيا في العمل البلدي، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الإدارة العامة، والعمليات، والأنشطة. ورغم ذلك، يرى الباحث أن هناك جوانب تحتاج إلى تحسين، خصوصاً في ما يتعلق بإتاحة الخدمات عبر الإنترنت، والهواتف الذكية على الرغم من تقديم بعض الخدمات الرقمية، إلا أن هناك حاجة لتوسيع نطاق هذه الخدمات، كتوفير المحفظة الإلكترونية، وغيرها من الخدمات المتطورة التي تسهم في تسهيل وصول المواطنين للخدمات الحكومية إلكترونياً، أن هذه المجالات تحتاج إلى تطوير أكبر لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر كفاءة، وفاعلية، مما يفتح المجال للبلدية للسعي لسد فجوة البنية التحتية الرقمية، وتوسيع شبكة الخدمات المتاحة على الإنترنت. وهذا يتفق مع ما أدلت به المهندسة (م.ن) رئيس قسم التكنولوجيا بلدية جنين.

رابعاً. نتائج التساؤل الرابع، وهو: هل هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟

وقد تم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال اختبار فرضية الدراسة الأولى:

$H_01$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً.

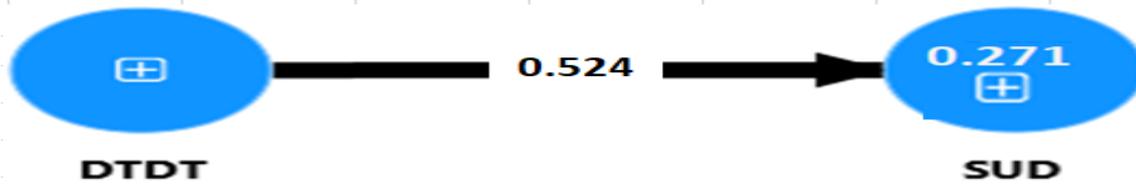
جدول رقم (11-4): نتائج اختبار العلاقة بين محاور مجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاور مجال التنمية المستدامة باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

التنمية المستدامة	التنمية البيئية	التنمية الاجتماعية	التنمية الاقتصادية	الرشاقة الاستراتيجية التنمية المستدامة
0.295	0.206	0.265	0.405	الحساسية الاستراتيجية
0.463	0.379	0.454	0.471	القدرات الجوهرية
0.561	0.474	0.509	0.639	سيولة الموارد
0.510	0.407	0.491	0.561	الاستجابة الاستراتيجية
0.524	0.423	0.492	0.597	الرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (11-4) من نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وأبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية، وبخاصة في بلدية جنين؛ حيث ينعكس هذا التأثير عبر درجات مختلفة من القوة بين الأبعاد؛ إذ وجدت أقوى علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين الرشاقة الاستراتيجية، ومحور التنمية الاقتصادية بمقدار (0.597)، مما يعكس أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما أظهر الجدول رقم (11-4) أن هناك علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين الرشاقة الاستراتيجية، ومحور التنمية الاجتماعية بقيمة ارتباط (0.492)، مما يشير إلى أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية يسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية، أما بين الرشاقة الاستراتيجية، ومحور التنمية البيئية، فكان الارتباط أقل مقارنة بالمحاور الأخرى حيث كان الارتباط ارتباطاً طردياً ضعيفاً بقيمة ارتباط (0.423)، لكنه لا يزال دالاً على، وجود تأثير إيجابي، مما يعني أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التنمية البيئية.

في المجمل، تبرز الرشاقة الاستراتيجية كعامل رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة بشكل عام؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.524)، مما يدل على دورها الفعال في تحسين أداء الهيئات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية، ولقد أظهرت النتائج اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة الجعبري (2022) على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وأبعاد التنمية المستدامة، إذ تبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.812) لدى الجعبري (2022) مقابل معامل الارتباط بيرسون للدراسة الحالية، والبالغ (0.524)، وهذا يدل على الدور الحيوي الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية المستدامة بمجالاتها في بلدية جنين.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، ان حجم التحديات التي تواجه بلدية جنين من البيئة المحيطة فاق ما تم التنبؤ به مسبقاً في مراحل إعداد خططها التنموية، ضمن احد ركائز أدواتها، والياتها لتحقيق التنمية المستدامة، فحجم الضغط من التحديات البيئية، وضع البلدية في حالة تستدعي عدم الاعتماد على الفكر التقليدي في الإدارة، والإدارة الاستراتيجية، ومن اجل عدم الحياد عن ما هو مخطط له مسبقاً، تبنت البلدية نتاج عصرية في فكر علم الإدارة الاستراتيجية وفلسفتها، فكانت الرشاقة الاستراتيجية كخيار مضاد مكن بلدية جنين من مواجهة التحديات، واقتناص الفرص في مجال التنمية المستدامة في محاورها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية كافة، وهذا يتفق مع ما أدلت به المهندسة (ش.ك) منسقة التخطيط الاستراتيجي في بلدية جنين.



جدول (4-12) تحليل العلاقة التآثرية بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة باستخدام معاملي بيتا، التأثير الكلي،  $R^2$ ، و  $R^2$  المعدلة:

مستوى الدلالة (p-value)	$f^2$	$R^2$ المعدلة	$R^2$	التأثير الكلي (Total Effect)	التأثير غير المباشر	معامل بيتا: $\beta$	العلاقة
0.050	0.379	0.271	0.275	0.524	None	0.524	الرشاقة الاستراتيجية ← التنمية المستدامة

توضح نتائج الجدول رقم (4-12) العلاقة التآثرية الإيجابية، والقوية بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة في بلدية جنين؛ حيث أظهر معاملي بيتا بقيم ( $\beta = 0.524$ ) وأن الرشاقة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال، ومؤثر في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا يعكس أن الهيئات المحلية التي تتبنى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ضمن أدائها لتصبح أكثر رشاقة، ومرونة يمكنها تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكبر من خلال رصد المتغيرات البيئية، وحشد الإمكانيات، والتكيف السريع، والاستجابة الفعالة للتغيرات، في الواقع، النتيجة أعلاه تؤكد أن اهتمام البلدية بالرشاقة الاستراتيجية بدرجة معيارية، واحدة سيسهم في تحقيق التنمية المستدامة بنسبة (52.4%) من الدرجة الأمر الذي يؤكد مدى أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

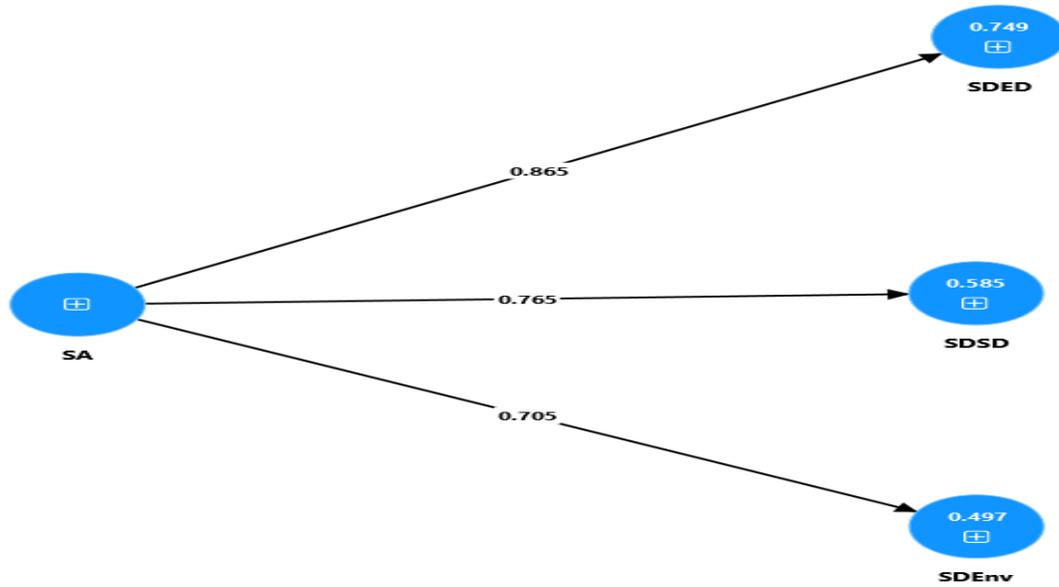
ويظهر أيضاً بأن التأثير الكلي ( $Total Effect = 0.524$ )، وهذا يشير إلى أن تأثير الرشاقة الاستراتيجية على التنمية المستدامة يظل قوياً ضمن النموذج المستخدم؛ حيث يُظهر قدرة الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق تقدم في التنمية بمختلف أبعادها دون الحاجة إلى مؤثرات إضافية. من جهة أخرى، تسلط قيمة  $R^2$  الضوء على أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي (0.275) من التباين في التنمية المستدامة، مما يدل على أن هناك عوامل، ومتغيرات أخرى قد تسهم في تحقيق التنمية المستدامة بجانب الرشاقة الاستراتيجية خارج إطار الدراسة الحالية، وأن النموذج يسهم بتفسير جزء مهم من الظاهرة المدروسة، ويُعزّز هذا الفهم عبر قيمة  $R^2$  المعدلة (0.271)، التي تؤكد

ملاءمة النموذج، وتماسكه حتى بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة بعين الاعتبار، مما يضمن تفسيراً دقيقاً، وأكثر ثباتاً.

أما مؤشر تأثير حجم الأثر ( $f^2 = 0.379$ ) فيعكس تأثيراً متوسطاً إلى كبير، ويشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي عنصراً جوهرياً في تحسين التنمية المستدامة، وهذا يسلط الضوء على أهمية تعزيز الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بالرشاقة لرفع كفاءة التنمية في الهيئات المحلية، وتحقيق تقدم ملموس في التنمية المستدامة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، أن العلاقة القوية، والإيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، نتاج قدرة بلدية جنين في التكيف، ومواجهة المتغيرات البيئية، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأن تطبيق استراتيجيات مرنة ساعد البلدية في الاستجابة السريعة للتحديات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ومما يشير على قدرة البلدية على إدارة الموارد المالية؛ حيث يمكن تخصيص الأموال، وفقاً للاحتياجات الطارئة أو المستجدة، مما يسهم في تحسين الخدمات العامة، وتعزيز أداء البلدية في جميع المجالات، وأن الرشاقة الاستراتيجية ساعدت في تعزيز الكفاءة في إدارة المخاطر، والأزمات، مما يمكّن البلدية التعامل بسرعة مع أي تحديات تطرأ.

ويشير الباحث إلى أن هناك تحديات مستمرة بالرغم من الفوائد التي تحققها الرشاقة الاستراتيجية، ومن أبرز هذه التحديات صعوبة تحسين بعض الكفاءات، مثل المهارات التحليلية المتقدمة، وإدارة الأزمات بفعالية أكبر، وأن التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد بحاجة إلى تحسين، خصوصاً في مجالات معالجة المخاطر المستقبلية، التي تتطلب مزيداً من الاستعداد، والموارد، كما أنه رغم التحسين في تخصيص الموارد المالية، إلا أن هناك صعوبة في تغطية جميع جوانب التنمية المستدامة بشكل متكامل، خاصة في المجالات الاجتماعية مثل محاربة الفقر، مما يشير إلى أن المواد المالية تؤثر بشكل كبير في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث يتيح تخصيص الموارد المالية بمرونة للبلدية أن تستجيب بشكل سريع، وفعال للمتغيرات، لكن بالرغم من هذه المرونة، هناك تحديات في تخصيص الموارد بشكل كامل لتغطية جميع الأبعاد التنموية، مما يتطلب مزيداً من التنسيق، والتخطيط بين مختلف الجهات، وهذا ما أشار إليه المهندس (م.ع) منسق لجنة التخطيط التنموي في بلدية جنين..



جدول رقم (13-4): نتائج تقدير معاملات الانحدار بين الرقابة الاستراتيجية، ومحاور التنمية المستدامة:

مستوى الدلالة (p- value)	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	التأثير الكلي (Total Effect)	التأثير غير المباشر	معامل بيتا: $\beta$	العلاقة
0.001	2.983	0.747	0.749	0.865	None	0.865	الرقابة الاستراتيجية ← التنمية الاقتصادية
0.01	1.410	0.583	0.585	0.765	None	0.765	الرقابة الاستراتيجية ← التنمية الاجتماعية
0.05	0.987	0.494	0.497	0.705	None	0.705	الرقابة الاستراتيجية ← التنمية البيئية

تُظهر نتائج الجدول رقم (13-4) قوة العلاقة التأثيرية بين الرقابة الاستراتيجية، وأبعاد التنمية المستدامة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية)، وذلك عبر معاملات بيتا ( $\beta$ ) العالية، موضحة كما يلي:

التنمية الاقتصادية: يُظهر معامل بيتا ( $\beta = 0.865$ ) أن الرقابة الاستراتيجية تسهم بشكل بارز في تحقيق التنمية الاقتصادية، وإن اهتمام البلدية بالرقابة الاستراتيجية بدرجة معيارية واحدة سيؤدي

الى تعزيز التنمية الاقتصادية ب(86.5%) من الدرجة، كما تفسر الرشاقة الاستراتيجية (0.747) من التباين في التنمية الاقتصادية، مما يشير إلى تأثير قوي للغاية. قيمة  $f^2$  (2.983) تؤكد حجم تأثير كبير جدًا.

**التنمية الاجتماعية:** يعكس معامل بيتا المرتفع ( $\beta = 0.765$ ) دلالة قوية على التأثير الإيجابي للرشاقة الاستراتيجية في التنمية الاجتماعية، مما يعني أنبلدية جنين تطبق الرشاقة الاستراتيجية لتحقق تحسينات واضحة في الأداء الاجتماعي، كما توضح قيمة  $R^2$  المعدلة أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر 0.583 من التباين في التنمية الاجتماعية، بينما تشير ( $f^2 1.410$ ) إلى حجم تأثير كبير.

**التنمية البيئية:** رغم أن التأثير أقل نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أن معامل بيتا ( $\beta = 0.705$ ) يُظهر تأثيرًا إيجابيًا، وكبيرًا للرشاقة الاستراتيجية على التنمية البيئية، كما تفسر الرشاقة الاستراتيجية (0.494) من التباين في التنمية البيئية، مع قيمة  $f^2$  (0.987) التي تشير إلى حجم تأثير معتدل إلى كبير.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، أن الرشاقة الاستراتيجية تعد عاملاً جوهرياً، ومؤثراً لدفع جميع محاور التنمية المستدامة، وهذا واضح من خلال العلاقة الواضحة بين مجال الرشاقة الاستراتيجية، ومحاور مجال التنمية المستدامة؛ حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة على مختلف الأصعدة مع تركيز أعلى على محاورها الاقتصادية، والاجتماعية، ويعود حجم التأثير الإيجابي الذي كان واضحاً للرشاقة الاستراتيجية على التنمية الاجتماعية، أن البلدية استطاعت من خلال ممارسة الرشاقة الاستراتيجية أن تحقق تحسناً ملحوظاً في الأداء الاجتماعي، بما في ذلك تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم التنمية الاجتماعية، وبمحاولة تذليل التهديدات، وتحويل بعضها لفرص فقد قامت البلدية على سبيل التوضيح في تحدي كورونا باستغلال المركز الكوري تارة كنقطة لتقديم الرعاية الصحية للمرضي، وتارة أخرى في تحدي الاجتياحات المستمرة في مدينة جنين باستغلال جميع مرافقها لإيواء النازحين، وتقديم الخدمات على مختلف أشكالها من ملابس، ومأكل، ومشرب، ومنام، ويشار ايضاً الى الدور البارز الذي قامت به بإنشاء دورات إسعاف بالاشتراك مع جهات عديدة لأكثر من (500) مسعف، ومسعفه من الجنسين، وتوزيعهم على مختلف مناطق المحافظة لتقديم العناية، وإسهامهم في خدمات الإسعاف، وتزويدهم بالمعدات اللازمة، بالإضافة الى دورات، وعقود تشغيلية تخدم مجالات أخرى، ثقافية، وتعليمية، وترفيهية، ومنها مهنية، ورعاية المرأة، ومركز رعاية الطفل، وإعادة ترميم الملاعب، والحدائق، وهذا ما أكدته الدكتورة (م.د) منسق لجنة التنمية الاجتماعية في بلدية جنين .

ويرى الباحث فيما يخص التأثير على التنمية الاقتصادية، أن الرشاقة الاستراتيجية لها دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ حيث إنَّ التخطيط المرن، والقدرة على تعديل الاستراتيجيات بشكل سريع، وفقاً للمتغيرات البيئية يعزز قدرة البلدية على تخصيص الموارد بشكل فاعل لتحقيق التنمية الاقتصادية، مثل تحسين الخدمات العامة، وتعزيز الموارد المالية بحيث إنَّ هذه القدرات تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء في مجال التنمية الاقتصادية، فقد قامت بلدية جنين في أكبر تحدي بعد طوفان الأقصى، وما قبلها من سياسة الاحتلال، وإغلاق المعابر، وعدم دخول عرب الـ48، وشلل الحالة الاقتصادية، بوقف الرسوم وتقسيمها، والضرائب لتخفيف الضرر على المواطنين كمبادرات، واتجاه البطالة حيث نسبة الأيدي العاملة في الداخل المحتل من عمالة من مدينة جنين مرتفعة، وبوقف دخول العمال لعمالهم قامت بلدية جنين، بالسماح للباعة المتجولين باستخدام بعض المرافق التي كانت تُعدُّ كتعدٍ، وتقوم بإزالتها، وذلك للتخفيف من حدة البطالة، ومعاونة الفقر، وهذا ما أكده الأستاذ (ع.ع) مسؤول وحدة المشاريع الاستثمارية في بلدية جنين .

أما بالنسبة للتنمية البيئية، فإنَّ التأثير الإيجابي للرشاقة الاستراتيجية كان واضحاً، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالمحاور الأخرى؛ حيث إنَّه، وبالرغم من تطبيق بلدية جنين لبعض المبادرات البيئية المبتكرة مثل إدارة المخلفات، والمشاريع المستدامة، لا تزال تواجه بعض التحديات في تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة. وأنَّ هذا يعود إلى التحديات في تخصيص الموارد الكافية لهذا المجال مقارنة بالتنمية الاجتماعية، والاقتصادية، ويرى الباحث بعد التحري، والاطلاع على بعض التقارير أن ما كان معداً، ومنفذاً مسبقاً، قد تم البدء به من جديد، فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بالبنية التحتية ما منجز في 10 سنوات من شبكات المياه، والصرف الصحي، والشوارع، والبنية التحتية بكل عام تم تدمير ما يقارب أكثر من 70% منه خلال فقط اجتياح 10 أيام، فبالرغم من ممارسة الرشاقة الاستراتيجية إلا أنها تعاني من بعض الممارسات التي ينبغي أن يتم تطويرها في هذا المجال، وذلك يعود لحجم الضغط الواقع على مجال البيئة، وما يندرج خلفه من بنية تحتية، وعليه، تعد الرشاقة الاستراتيجية عاملاً محورياً في دفع جميع أبعاد التنمية المستدامة إلى الأمام، مما يسهم في تحسين أداء البلدية، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، وهذا ما أكده المهندس (م.ع) منسق لجنة البيئة، والبنية التحتية في بلدية جنين .

خامساً. نتائج التساؤل الخامس، وهو: هل هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، والتحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً؟

وقد تم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال اختبار فرضية الدراسة الثانية:

$H_02$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، والتحول الرقمي في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً.

جدول رقم (14-4): نتائج اختبار العلاقة بين محاور مجال الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

التحول الرقمي	الرشاقة الاستراتيجية التحول الرقمي
0.574	الحساسية الاستراتيجية
0.639	القدرات الجوهرية
0.635	سيولة الموارد
0.646	الاستجابة الاستراتيجية
0.727	الرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الجدول رقم (14-4)، وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، والتحول الرقمي في بلدية جنين؛ حيث يعكس هذا التأثير عبر درجات مختلفة من القوة بين الأبعاد؛ حيث وجدت أقوى علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين محور الاستجابة الاستراتيجية، ومجال التحول الرقمي بمقدار (0.646)، مما يعكس أهمية الاستجابة الاستراتيجية في تفعيل التحول الرقمي بفاعلية، كما أظهر الجدول رقم (14-4) أن هناك علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين محور القدرات الجوهرية، ومجال التحول الرقمي بقيمة ارتباط مقدارها (0.639)، مما يشير إلى أن القدرات الجوهرية تزيد من بناء التحول الرقمي من خلال تعزيز الكفاءة، أما العلاقة الارتباطية بين محور سيولة الموارد، ومجال التحول الرقمي، فقد كانت إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بقيمة ارتباط مقدارها (0.635)، مما يشير إلى أن سيولة الموارد تزيد من الأدوات، والتقنيات، واستدامة الموارد ضمن عملية التحول الرقمي، أما بخصوص العلاقة بين محور الحساسية

الاستراتيجية، ومجال التحول الرقمي، فكان الارتباط أقل مقارنة بالمحاور الأخرى؛ حيث كان معامل الارتباط (ارتباط طردي متوسط) بقيمة (0.574)، لكنه لا يزال دالاً على وجود تأثير إيجابي، مما يعني أن للحساسية الاستراتيجية أهمية في القدرة على استشعار التغيرات للاستجابة السريعة من خلال التحول الرقمي.

وبالمجمل تبين أن الرشاقة الاستراتيجية تعد عاملاً رئيسياً في التحول الرقمي بمعامل ارتباط إيجابي (ارتباط طردي قوي)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.727)، مما يدل على دورها الفعال في التحول الرقمي في بلدية جنين، النتائج أعلاه تؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي الأمر الذي يؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب من المنظمات المعاصرة التحول، وبشكل مضطرد نحو الرقمنة، وأن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في أن تكون المنظمة أكثر رشاقةً، ومرونةً، وأكثر استجابةً للتغيرات في البيئة المحيطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، أن العلاقة القوية، والإيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، تعكس البيئة الديناميكية التي تعمل بها الهيئات المحلية، وبخاصة بلدية جنين، أن الحاجة الماسة إلى الاستجابة السريعة، والتكيف المرن يقع بعين بالغة على التغيرات، والتحول الرقمي، والتقنيات التكنولوجية، والإدارية، مما يشير إلى التركيز على استشعار التغيرات البيئية، وتوظيف القدرات الجوهرية بكفاءة لدعم عمليات التحول الرقمي، ولا تقتصر لهذا الحد فقط بل تلعب سيولة الموارد دوراً مهماً في تمكين البلدية من تبني تقنيات رقمية جديدة دون مواجهة تحديات مالية، مما ينعكس على كفاءة الاستخدام الأمثل، كما أن أهمية الاستجابة الاستراتيجية كعامل رئيس في تحسين العمليات الرقمية، وتوفير الخدمات بشكل أكثر، ومؤثر، يعود إلى وعي القيادات الإدارية بأهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء العام، وتعزيز رضا المواطنين، بالإضافة لتوجهات الحكومية، ورؤية وزارة الحكم المحلي، كما يؤكد الباحث أن الحساسية الاستراتيجية أظهرت ارتباطاً أقل بالمقارنة مع المحاور الأخرى، إلا أنها تعد الأساس لاستشعار الفرص، والتهديدات الناشئة، ويؤكد الباحث بأن التحول الرقمي هو عملية تكاملية تتطلب رشاقة استراتيجية شاملة لضمان نجاح الأداء، واستدامته في الهيئات المحلية، وبلدية جنين، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه المهندسة (ح.ه) نائب رئيس قسم التكنولوجيا في بلدية جنين .



جدول (15-4) نتائج تقدير معامل الانحدار بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي باستخدام معامل بيتا، التأثير الكلي،  $R^2$  و  $R^2$  المعدلة:

العلاقة	معامل بيتا: $\beta$	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي (Total Effect)	$R^2$	$R^2$ المعدلة	$f^2$	مستوى الدلالة (p-value)
الرشاقة الاستراتيجية ← التحول الرقمي	0.727	None	0.727	0.528	0.525	1.119	0.005

توضح نتائج الجدول رقم (15-4) العلاقة التأثيرية الإيجابية، والقوية بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي؛ حيث أظهر معامل بيتا ( $\beta = 0.727$ ) أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال، ومؤثر في التحول الرقمي الأمر الذي يؤكد بأن اهتمام البلدية بالرشاقة الاستراتيجية بدرجة معيارية واحدة يدفع باتجاه تحسين مكونات التحول الرقمي، وأدواته (72.7%)، ويظهر أيضاً بان التأثير الكلي ( $Total Effect = 0.727$ )، وهذا يشير إلى أن تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التحول الرقمي يظل قوياً ضمن النموذج المستخدم؛ حيث يُظهر قدرة الرشاقة الاستراتيجية على دفع عملية التحول الرقمي دون الحاجة إلى مؤثرات إضافية.

من جهة أخرى، تسلط قيمة  $R^2$  المعدلة الضوء على أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي (0.525) من التباين في التحول الرقمي، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى خارج إطار سيطرة الباحث أو أخطاء عشوائية غير مسيطر عليها قد تسهم في التحول الرقمي بجانب الرشاقة الاستراتيجية، وأن النموذج يسهم بتفسير جزء مهم من الظاهرة المدروسة، هذه النتائج تؤكد مدى ملاءمة النموذج، وتماسكه حتى بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة بعين الاعتبار، مما يضمن تفسيراً دقيقاً، وأكثر ثباتاً. أما مؤشر تأثير حجم الأثر ( $f^2 = 1.119$ ) فيعكس تأثيراً متوسطاً إلى كبير، ويشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي عنصراً جوهرياً في الارتقاء بالتحول الرقمي، وهذا يسלט الضوء على أهمية محاور مجال الرشاقة الاستراتيجية لرفع كفاءة التحول الرقمي في الهيئات المحلية، وتحقيق تقدم ملموس في ضمائر التحول الرقمي من جانب، وفي التنمية المستدامة من جانب آخر.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، إلى أن التحول الرقمي في البلدية شهد تقدماً ملحوظاً بفضل تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، وكان محور الاستجابة الاستراتيجية من أهم المحاور التي أسهمت في التحول الرقمي؛ حيث إنَّ استجابة البلدية السريعة للتغيرات ساعدت بشكل كبير في تفعيل التحول الرقمي وتنفيذه، مما انعكس على قدرة البلدية على التكيف السريع مع

المستجدات التكنولوجية، والتغيرات في بيئة العمل، الذي كان سبباً رئيسياً في نجاح هذه عملية التحول الرقمي، كما ان محور القدرات الجوهرية المتجسد في المهارات، والمعرفة الأساسية للموظفين كانت ذات دور كبير في دعم التحول الرقمي؛ حيث إنَّ الكفاءات التقنية، والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية ساعدت في تسريع هذه العمليات، مما أثمر عن نتائج إيجابية في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

أما فيما يخص محور الحساسية الاستراتيجية، فإن تأثيره كان محدوداً، وذلك يعود بسبب ان بلدية جنين تركز في الوقت الحالي على الاستجابة للتغيرات أكثر من التركيز على الرصد، والاستشعار البيئي، الأمر الذي يجعل الحاجة لتطوير هذا البُعد أمراً ضرورياً في المستقبل ليوكب المتغيرات السريعة، كما ان محور سيولة الموارد، فإن تأثيره كان جزئياً؛ حيث إنَّ توافر الموارد المرنة كان له تأثير جزئي في دعم التحول الرقمي، وينبغي ان يكون هناك اهتمام في هذا الجانب، ويؤكد الباحث على ان توفير الموارد، والإمكانات بشكل مرن يسهم في تطوير قدرة البلدية على دعم مبادرات التحول الرقمي بشكل أكبر، وهذا ما أكده المهندس (م.ن) رئيس قسم التكنولوجيا في بلدية جنين .

سادساً. نتائج التساؤل السادس، وهو: هل هناك علاقة بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟

وقد تم الإجابة عن هذه التساؤل من خلال اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

$H_02$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي، والتنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً.

جدول رقم (16-4): نتائج اختبار العلاقة بين مجال التحول الرقمي، ومحاور مجال التنمية المستدامة باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

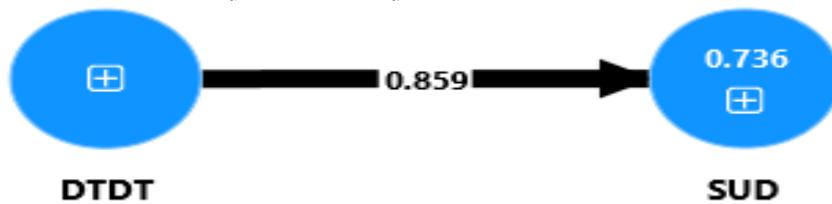
التحول الرقمي التنمية المستدامة	التنمية الاقتصادية	التنمية الاجتماعية	التنمية البيئية	التنمية المستدامة
التحول الرقمي	0.307	0.600	0.866	0.709

يتضح من الجدول رقم (16-4)، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي، والتنمية المستدامة بأبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية) في

بلدية جنين؛ حيث ينعكس هذا التأثير عبر درجات مختلفة من القوة بين الأبعاد؛ حيث وجدت أقوى علاقة إيجابية (ارتباط طردي قوي) بين مجال التحول الرقمي، ومحور التنمية البيئية بمقدار (0.866)، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية البيئية، كما أظهر الجدول أن هناك علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين التحول الرقمي، والتنمية الاجتماعية بقيمة معامل ارتباط (0.600)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يدعم التنمية الاجتماعية. أما العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي، والتنمية الاقتصادية، فكانت بأقل قيمة مقارنة بالمحاور الأخرى حيث كان الارتباط (ارتباط طردي ضعيف) بقيمة معامل ارتباط (0.307)، لكنه لا يزال دالاً على وجود علاقة ارتباطية طردية..

والنتائج أعلاه تؤكد أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية؛ حيث يرتبط ارتباط إيجابي (ارتباط طردي قوي)، بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.709)، مما يشير بالدور الفعال للتحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية بوجه عام، وبلدية جنين بوجه خاص.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، على أن التحول الرقمي له دور محوري في تحقيق التنمية المستدامة، وينبع هذا الدور منذ الإعداد، والتخطيط الجيد مما يسهم في وضع خطط تنموية، ويخلق حالة من القدرة على الاستخدام الكفء لموارد البلدية، والإنتاج الكفء للخدمة، وتوزيعها، بموجب أسلوب دقيق حضاري يحافظ على الطاقات، لما يضمن التحول الرقمي تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات الاستراتيجيات طويلة، ومتوسطة المدى، مما ينعكس بشكل حقيقي في تحقيق التنمية المستدامة في كافة مجالاتها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، وهذا ما أكدته المهندسة (ش.ك) منسقة التخطيط الاستراتيجي (التموي) في بلدية جنين.



جدول رقم (17-4): نتائج تقدير معاملات الانحدار بين مجال التحول الرقمي، ومجال التنمية المستدامة:

مستوى الدلالة (p-value)	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	التأثير الكلي (Total Effect)	التأثير غير المباشر	معامل بيتا: β	العلاقة
0.01	2.809	0.736	0.737	0.859	None	0.859	التحول الرقمي ← التنمية المستدامة

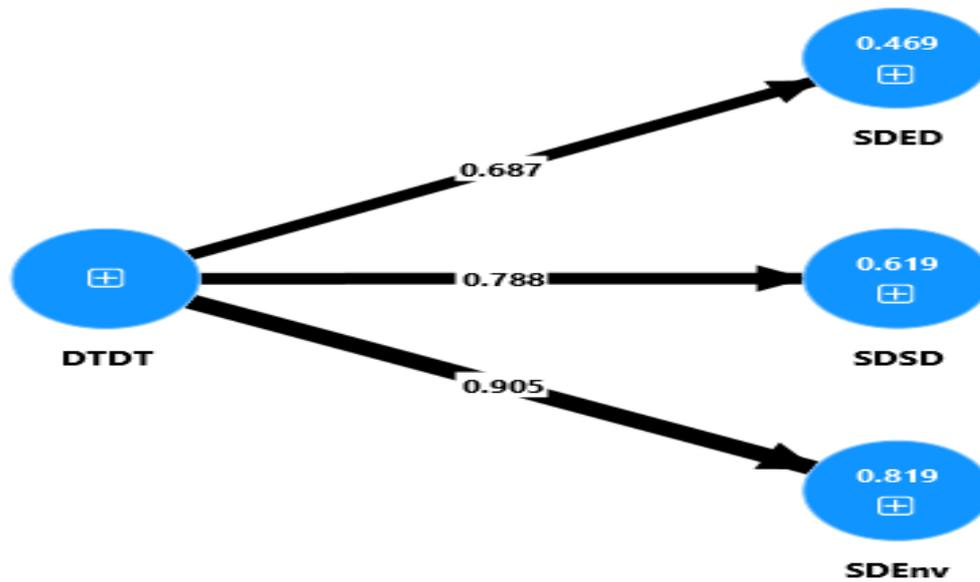
تُظهر نتائج الجدول رقم (17-4) العلاقة التآثرية الإيجابية، والقوية بين التحوّل الرقمي، والتنمية المستدامة؛ حيث ظهر معامل بيتا بقيمة ( $\beta = 0.859$ ) مما يشير إلى أن التحوّل الرقمي يُسهم بشكل كبير في تعزيز جهود التنمية المستدامة في بلدية جنين الأمر الذي يؤكد أن اهتمام بلدية جنين بالتحوّل الرقمي بدرجة معيارية، واحده سيسهم في تحسين التنمية المستدامة بنسبة (85.9%)، مما يؤكد مدى أهمية التحوّل الرقمي كمستجد دولي معاصر في إحداث التنمية بمكوناتها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، ويظهر أيضاً بان التأثير الكلي ( $\text{Total Effect} = 0.859$ )، وهذا يؤكد أن تأثير التحوّل الرقمي على التنمية المستدامة يظل قوياً ضمن النموذج المستخدم، ويعكس الدور المحوري الذي يلعبه التحوّل الرقمي في تحسين الأداء للتنمية المستدامة (البيئة، والاجتماعية، والاقتصادية)، مما يعزز التزام الهيئات المحلية بتحقيق الأهداف المستدامة؛ حيث يُظهر قدرة التحوّل الرقمي على دفع عملية التنمية، وتحقيقها دون الحاجة إلى مؤثرات إضافية.

كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.737$ )، وقيمته المعدلة (0.736) تُشير إلى أن التحوّل الرقمي يُفسر حوالي (73.6%) من التباين في مستوى التنمية المستدامة، مما يُبرز أهمية التحوّل الرقمي كعامل أساسي يؤثر بشكل كبير في تحقيق الاستدامة.

أما مؤشر تأثير حجم الأثر ( $f^2 = 2.809$ ) فيعكس تأثيراً كبيراً، للتحوّل الرقمي في التنمية المستدامة، مما يُظهر أنه ليس مجرد عامل مساعد، بل عنصراً محورياً لتحقيق التنمية المستدامة بشكل مستدام، وشامل، وفعال. لقد أظهرت النتائج اتفاق الدراسة الحالية، ودراسة Bai and others (2021)، ودراسة بلباي (2022) على وجود علاقة ارتباطية تأثيرية إيجابية قوية بين التحوّل الرقمي، والتنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة، وهذا يدل على أن التحوّل الرقمي يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية المستدامة في بلدية جنين، وأن الرقمنة لم تعد خياراً، وإنما أصبحت ضرورة ملحة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، أن التحوّل الرقمي له تأثيراً كبيراً في تعزيز التنمية المستدامة في البلدية؛ حيث إنَّ تحسين العمليات الرقمية أسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكبر، مما انعكس على الأداء في مجالات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، الأمر الذي ساعد على الالتزام بأهداف التنمية المستدامة على نحو يحقق ما تصبوا إليه، كما يرى الباحثان التحوّل الرقمي قد أسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة العامة داخل البلدية، مما سمح بتطوير حلول مبتكرة تواكب احتياجات المجتمع المحلي بشكل مستدام، وإن التحوّل الرقمي لم يعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبح جزءاً أساسياً في العمليات اليومية التي تسهم في تحقيق الاستدامة الشاملة، وهو ما أكدته نتائج الدراسة من تأثير قوي للتحوّل الرقمي في التنمية المستدامة، علاوة على ذلك، فإن التحوّل الرقمي في البلدية يساعد في التكيف مع التغيرات المتزايدة؛ حيث يسمح بتوفير حلول أكثر توافقاً مع تلك التحديات، كما، ويتضح بأن بلدية جنين تسعى للاستفادة من التحوّل

الرقمي في جعل عملياتها أكثر توافقاً مع احتياجات المواطنين في مختلف مجالات التنمية المستدامة، وهو ما قد يخلق حالة من القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة في المستقبل، وهذا ما أكده المهندس (م.ن) رئيس قسم التكنولوجيا في بلدية جنين .



جدول رقم (18-4): نتائج تقدير معاملات الانحدار بين مجال التحول الرقمي، ومحاور مجال التنمية المستدامة:

مستوى الدلالة (p- value)	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	التأثير الكلي (Total Effect)	التأثير غير المباشر	معامل بيتا: β	العلاقة
0.05	0.896	0.469	0.473	0.687	None	0.687	التحول الرقمي ← التنمية الاقتصادية
0.01	1.639	0.619	0.621	0.788	None	0.788	التحول الرقمي ← التنمية الاجتماعية
0.001	4.550	0.819	0.820	0.905	None	0.905	التحول الرقمي ← التنمية البيئية

تُظهر نتائج الجدول رقم (18-4) قوة العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي، ومحاور مجال التنمية المستدامة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية)، وذلك عبر معاملات بيتا (β) العالية، موضحة كما يأتي:

**التنمية الاقتصادية:** يُظهر معامل بيتا ( $\beta = 0.687$ ) بمستوى دلالة ( $p = 0.05$ )، مما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بشكل بارز في تحقيق التنمية الاقتصادية؛ حيث يفسر التحول الرقمي (0.469) من التباين في التنمية الاقتصادية، مما يشير إلى تأثير قوي للغاية، وتؤكد قيمة  $f^2$  (0.896) حجم تأثير كبير، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في دعم أهداف التنمية الاقتصادية في البلدية.

**التنمية الاجتماعية:** يعكس معامل بيتا ( $\beta = 0.788$ ) بمستوى دلالة ( $p = 0.01$ ) على التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على التنمية الاجتماعية، مما يعني أن الهيئات المحلية التي تعمل بالتحول الرقمي تحقق نجاحات واضحة في التنمية الاجتماعية، توضح قيمة  $R^2$  المعدلة أن التحول الرقمي يفسر (0.619) من التباين في التنمية الاجتماعية، بينما تشير قيمة ( $f^2 = 1.639$ ) إلى حجم تأثير كبير، مما يشير إلى أن استخدام التحول الرقمي يساهم بشكل ملحوظ في دعم أهداف التنمية الاجتماعية في البلدية.

**وفيما يتعلق بالتنمية البيئية،** نجد أن معامل بيتا بلغ ( $\beta = 0.905$ ) بمستوى دلالة ( $p = 0.001$ )، ويعدُّ هذا التأثير هو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، كما توضح قيمة  $R^2$  المعدلة أن التحول الرقمي يفسر (0.819) من التباين في التنمية البيئية، ويعزز مؤشر حجم الأثر الكبير ( $f^2 = 4.550$ ) من هذه العلاقة، مما يشير إلى دور التحول الرقمي المحوري في تحقيق أهداف التنمية البيئية، وتقليل المخاطر البيئية من خلال استخدام تقنيات حديثة، وممارسات صديقة للبيئة.

يعزو الباحث هذه النتيجة في ضوء المقابلات البعدية التي أجراها، أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في دعم جوانب التنمية المستدامة الثلاثة، ويظهر تأثيرًا واضحًا، ومؤثرًا بشكل خاص في التنمية البيئية، متبوعة بالتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي كمتغير وسيط، وكأداة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيزها في مختلف محاورها، مما يشير إلى أن التحول الرقمي قد ساعد في تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية داخل البلدية، مما أسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية، مما انعكس على تسريع، وتيرة النمو الاقتصادي من خلال أتمتة العديد من العمليات الإدارية، وتوفير حلول مبتكرة تساهم في رفع مستوى الكفاءة، والفاعلية، كما أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة في المجتمع المحلي؛ حيث إنَّ تطبيق التقنيات قد أسهم في تحسين مستوى الاندماج الاجتماعي من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات، أما في ما يتعلق بالتنمية البيئية، فإن استخدام التقنيات الحديثة قد أسهم بشكل كبير في تقليل الأثر البيئي للبلدية، خاصة من خلال تعزيز استخدام تقنيات صديقة للبيئة، وتحسين إدارة الموارد، وساعد في تطبيق ممارسات بيئية أكثر كفاءة، مما يعزز التزام البلدية بالتنمية البيئية، ويؤكد الباحث أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا

في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ حيث يعزز بشكل، واضح محاور التنمية المستدامة المختلفة، مع تأثير خاص، ومؤثر على التنمية البيئية. وهذا ما أكده كل من المهندس (م.ن) رئيس قسم التكنولوجيا، والمهندس (م.ع) منسق لجنة التخطيط التنموي في بلدية جنين.

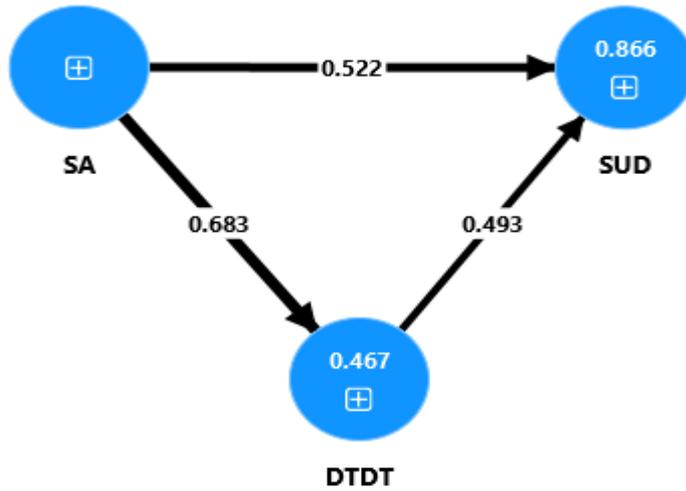
سابعاً. نتائج التساؤل السابع، وهو: هل يتوسط التحول الرقمي العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية- بلدية جنين أنموذجاً؟

وقد تم الإجابة عن هذه التساؤل من خلال اختبار فرضية الدراسة الرابعة، التي نصت على:

**H04:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي كمتغير وسيطي العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية - بلدية جنين أنموذجاً.

ومن اجل الإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام برنامج **Smart PLS 4** لتحليل الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، وتحديدأ بلدية جنين. يُعد برنامج **Smart PLS 4** من الأدوات المتقدمة التي تعتمد على تقنيات المعادلات الهيكلية الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - لتحليل البيانات المعقدة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات. يقوم البرنامج بتقييم النماذج التي تشمل متغيرات مستقلة، ووسيط، وتابعة باستخدام خوارزميات حسابية تهدف إلى تقدير تأثيرات المتغيرات المختلفة على بعضها البعض.

باستخدام **Smart PLS 4**، يتم تحليل الأثر المباشر، وغير المباشر بين المتغيرات، بحيث يمكن تحديد مدى تأثير المتغير الوسيط (في هذه الحالة: التحول الرقمي) على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة. يتم ذلك من خلال تحليل المعاملات (مثل معامل بيتا)، واختبار دلالتها الإحصائية (p-value)، كما يساعد البرنامج في حساب قيم  $R^2$  التي تشير إلى مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك، يتيح البرنامج قياس حجم الأثر ( $f^2$ ) الذي يعكس قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز من فهم دور التحول الرقمي كوسيط في النموذج التحليلي.



جدول رقم (19-4): نتائج تقدير معاملات الانحدار لمجال التحول الرقمي بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة:

مستوى الدلالة (p- value)	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	R <sup>2</sup>	التأثير الكلي (Total Effect)	التأثير غير المباشر	معامل بيتا: $\beta$	العلاقة
0.001	1.085	0.865	0.866	0.858	0.337	0.522	الرشاقة الاستراتيجية ← التنمية المستدامة
0.05	0.877	0.464	0.467	0.683	None	0.683	الرشاقة الاستراتيجية ← التحول الرقمي
0.01	0.967	0.865	0.866	0.493	None	0.493	التحول الرقمي ← التنمية المستدامة
0.05	—	—	—	—	0.337	—	الرشاقة الاستراتيجية ← التحول الرقمي ← التنمية المستدامة

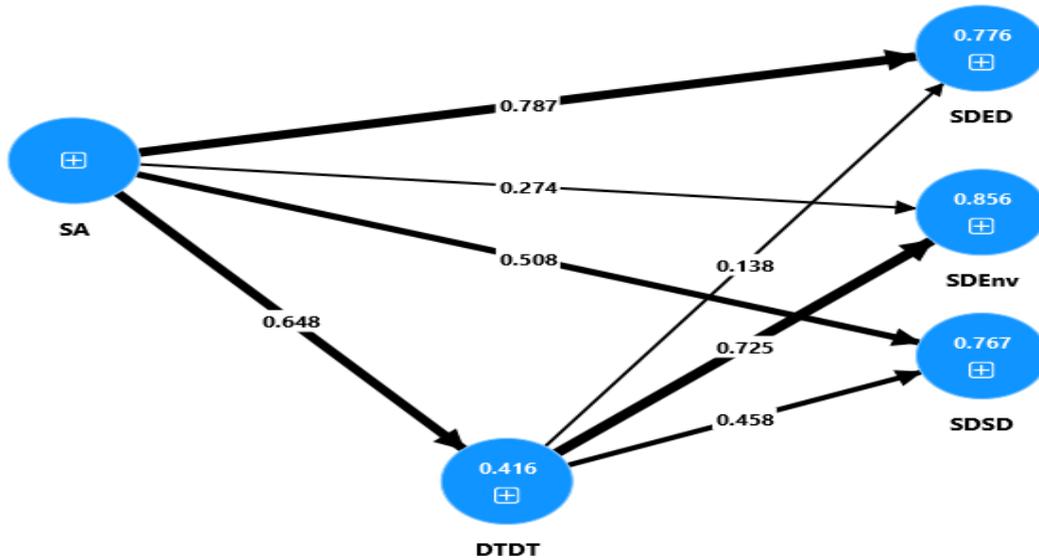
يتضح من الجدول رقم (19-4) أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً قوياً بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة، مما يعكس دور التحول الرقمي كوسيط بين الرشاقة الاستراتيجية في رفع أداء الهيئات المحلية، وبخاصة في بلدية جنين، على تحقيق التنمية المستدامة. حيث يظهر من النتائج العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة، فقد كان الأثر المباشر، أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي مباشر في تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث بلغ معامل بيتا ( $\beta = 0.522$ ) هذا يعني أن كل زيادة في الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تسهم في تحسين التنمية المستدامة بنسبة (52.2%)، أما التأثير الكلي بعد إضافة التأثير غير المباشر عبر التحول الرقمي، بلغ التأثير الكلي للعلاقة (0.858)، مما يشير هذا إلى أن الرشاقة الاستراتيجية

تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة، سواءً من خلال تأثيرها المباشر أو عبر التحول الرقمي، ولقياس قدرة التفسير ( $R^2$ ) كانت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.865)، مما يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي (86.5%) من التغيرات التي تحدث في التنمية المستدامة، وهذا يدل على قوة النموذج في تفسير العلاقة، في حين كانت دلالة العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة  $p\text{-value} = 0.001$ ، مما يعزز الثقة في النتائج.

ويظهر من النتائج العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي فقد كان الأثر المباشر وجود تأثير مباشر قوي بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي؛ حيث بلغ معامل بيتا ( $\beta=0.683$ )، وهذا يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تسهم في تحسين التحول الرقمي بنسبة (68.3%)، ولقياس قدرة التفسير ( $R^2$ ) كانت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.464)، مما يشر إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي (46.4%) من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي، وهذا يدل على قوة النموذج في تفسير العلاقة، في حين كانت دلالة العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $p\text{-value} = 0.05$ ، مما يعكس أهمية هذه العلاقة في سياق الدراسة.

ويظهر من النتائج العلاقة بين التحول الرقمي، والتنمية المستدامة فقد كان الأثر المباشر، وجود تأثير إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي؛ حيث بلغ معامل بيتا ( $\beta=0.493$ )، وهذا يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تسهم في تحسين التحول الرقمي بنسبة (49.3%)، كما ان قدرة التفسير ( $R^2$ ) كانت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.865) ، مما يشر إلى أن التحول الرقمي يفسر حوالي (86.5%) من التغيرات التي تحدث في التنمية المستدامة، وهذا يبرز أهمية التحول الرقمي كمتغير وسيط قوي، في حين كانت دلالة العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $p\text{-value} = 0.01$ ، مما يعني أن النتائج موثوقة، وقابلة للتعميم.

ويظهر من النتائج الدور الوسيط للتحول الرقمي، فقد كان التأثير غير المباشر بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة عبر التحول الرقمي كمتغير وسيط؛ حيث بلغ مقدار هذا التأثير (0.337)، وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي يعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة، أما دلالة التأثير (الوسيط)، كان التأثير غير المباشر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $p\text{-value} = 0.05$ ، مما يعزز من أهمية التحول الرقمي كعامل وسيط، كما يشير وجود الوساطة الجزئية إلى أن التحول الرقمي ليس فقط أداة لتحقيق التنمية المستدامة، ولكنه أيضاً يعزز من تأثير الرشاقة الاستراتيجية بشكل غير مباشر، مما يعكس دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة، الأمر الذي يؤكد بان العلاقة التأثيرية بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة بأبعادها الثلاث (التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية) تتعزز بشكل أكبر في ظل التحول الرقمي، الذي أصبح يتسارع بشكل مطرد في العالم، وعلى الأصعدة كافة، وفي مجالات الحياة كافة.



جدول (20-4) نتائج الارتباط بين مجال الرقابة الاستراتيجية، ومحاور مجال التنمية المستدامة في ظل وجود التحول الرقمي كمتغير وسيط:

العلاقة	التحول الرقمي	التنمية الاقتصادية	التنمية الاجتماعية	التنمية البيئية
الرقابة الاستراتيجية	0.648	0.876	0.805	0.743

يتضح من الجدول رقم (20-4)، وجود معامل ارتباط إيجابي بين الرقابة الاستراتيجية، وأبعاد التنمية المستدامة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في ظل وجود التحول الرقمي كمتغير وسيط، مما يعكس دور التحول الرقمي في رفع أداء الهيئات المحلية، وبخاصة في بلدية جنين، وبالنسبة للعلاقة بين التحول الرقمي، والتنمية الاقتصادية، نجد أن الرقابة الاستراتيجية ترتبط (ارتباط طردي قوي) مع التنمية الاقتصادية بمقدار (0.876)، وهذا الارتباط الأقوى بين المحاور المختلفة مما يعكس تأثير التحول الرقمي الكبير في تعزيز التنمية الاقتصادية، مما يشير إلى أن اعتماد استراتيجيات مرنة، ومدعومة بالتكنولوجيا يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي، مما يمكن بلدية جنين من التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة، وتزيد من قدرتها بمواجهة التحديات، واقتناص الفرص المتاحة مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية طويلة المدى. أما في ما يتعلق بالعلاقة بين التحول الرقمي، والتنمية الاجتماعية، فإن الرقابة الاستراتيجية ترتبط (ارتباط طردي قوي) مع التنمية الاجتماعية بمقدار (0.805)، مما يعني أن التحول الرقمي يساهم في تحسين القدرات التنظيمية، والمرونة التي تحتاجها بلدية جنين لتحقيق التنمية الاجتماعية، أما بالنسبة للعلاقة بين التحول الرقمي، والتنمية البيئية، نجد أن الرقابة الاستراتيجية ترتبط (ارتباط طردي قوي) مع التنمية البيئية بمقدار (0.743)، مما يدل على أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في رفع الأداء، وتحقيق

التنمية البيئية، وعليه، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً كمتغير وسيط في تحقيق التنمية المستدامة، ويسهم في دفع عجلة محاور مجال التنمية المستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية، مما يساعد على التكيف بسرعة مع المتغيرات، والتحديات المختلفة التي تواجه بلدية جنين في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول رقم (21-4): نتائج تقدير معاملات الانحدار مع الوساطة لمجال التحول الرقمي بين الرقابة الاستراتيجية، ومحاور التنمية المستدامة: التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية:

العلاقة	معامل بيتا: $\beta$	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي (Total Effect)	$R^2$	$R^2$ المعدلة	$f^2$	مستوى الدلالة (p-value)
الرقابة الاستراتيجية ← التحول الرقمي ← التنمية الاقتصادية	0.787	0.089	0.876	0.778	0.776	1.621	0.05
الرقابة الاستراتيجية ← التحول الرقمي ← التنمية الاجتماعية	0.648	0.297	0.945	0.769	0.767	0.724	0.05
الرقابة الاستراتيجية ← التحول الرقمي ← التنمية البيئية	0.743	0.470	1.213	0.857	0.856	0.305	0.01

يتضح من الجدول رقم (21-4) إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً قوياً التأثيرين الرقابة الاستراتيجية، ومحاور التنمية المستدامة (التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية البيئية): حيث يظهر من النتائج العلاقة التأثيرية بين الرقابة الاستراتيجية، التحول الرقمي، والتنمية الاقتصادية

إنَّ هناك تأثيراً مباشراً، وإيجابياً قوياً بين الرقابة الاستراتيجية، والتنمية الاقتصادية عبر التحول الرقمي؛ حيث بلغ معامل بيتا ( $\beta=0.787$ )، وهذا يشير إلى أن الرقابة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين التنمية الاقتصادية من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط، أما التأثير غير المباشر، كان مقداره (0.089)، مما يعني أن التحول الرقمي يلعب دوراً متوسطاً، ولكنه مؤثر في تعزيز التنمية الاقتصادية، وعند دمج التأثير المباشر، وغير المباشر، بلغ التأثير الكلي (Total Effect) 0.876، مما يعكس أن الرقابة الاستراتيجية، والتحول الرقمي معاً يمثلان قوة دفع قوية لتحقيق التنمية الاقتصادية، ولقياس قدرة التفسير بلغت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.776)، ما يعني أن حوالي (77.6%) من التغيرات في التنمية الاقتصادية يمكن تفسيرها من خلال الرقابة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وأنَّ قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات كانت عالية، في حين كانت دلالة العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $p\text{-value} = 0.05$ ، مما يعزز موثوقية النتائج.

يظهر من نتائج العلاقة التآثرية بين الرشاقة الاستراتيجية، التحول الرقمي، والتنمية الاجتماعية أن هناك تأثيراً مباشراً، وإيجابياً متوسط القوة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية الاجتماعية عبر التحول الرقمي؛ حيث بلغ معامل بيتا ( $\beta=0.648$ )، وهذا يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين التنمية الاجتماعية من خلال التحول الرقمي بمتغير وسيط، أما التأثير غير المباشر، فكان مقداره (0.297)، مما يعني أن التحول الرقمي يلعب دوراً متوسطاً، ولكنه مؤثر في تعزيز التنمية الاجتماعية، وعند دمج التأثير المباشر، وغير المباشر، بلغ التأثير الكلي (Total Effect) 0.945، مما يشير إلى أن التحول الرقمي له دور كبير، ومؤثر بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية الاجتماعية، ولقياس قدرة التفسير، بلغت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.767)، مما يعني أن حوالي (76.7%) من التغيرات في التنمية الاجتماعية يمكن تفسيرها من خلال الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وإن قدرة النموذج على تفسير العلاقة كانت مرتفعة أيضاً، في حين كانت دلالة العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $p\text{-value} = 0.05$ ، مما يدل على وموثوقية النتائج.

كما يظهر من نتائج العلاقة التآثرية بين الرشاقة الاستراتيجية، التحول الرقمي، والتنمية البيئية أن هناك تأثيراً مباشراً، وإيجابياً قوياً بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية البيئية عبر التحول الرقمي؛ حيث بلغ معامل بيتا ( $\beta=0.743$ )، وهذا يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين التنمية البيئية من خلال التحول الرقمي بمتغير وسيط، أما التأثير غير المباشر، كان مقداره (0.470)، مما يعني أن التحول الرقمي يلعب دوراً كبيراً ومحورياً في تعزيز التنمية البيئية، وكان التأثير الأكبر بين جميع محاور التنمية المستدامة، وعند دمج التأثير المباشر، وغير المباشر، بلغ التأثير الكلي (Total Effect) 1.213، مما يعكس أن الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي يشكلان قوة محورية في تحقيق التنمية البيئية، ولقياس قدرة التفسير، بلغت قيمة  $R^2$  المعدلة (0.856)، مما يعني أن حوالي (85.6%) من التغيرات في التنمية البيئية يمكن تفسيرها من خلال الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وإن قدرة النموذج على تفسير العلاقة كانت قوية للغاية، في حين كانت دلالة العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $p\text{-value} = 0.01$ ، مما يدل على أهمية هذه العلاقة، ودقة النتائج.

أكدت النتائج أهمية التحول الرقمي بمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وأبعاد التنمية المستدامة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية)، وقد تبين أن التنمية البيئية كانت الأكثر استفادة من التحول الرقمي؛ حيث كان لها أعلى تأثير غير مباشر، وأكبر تأثير كلي، تلاه العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية الاجتماعية كانت أيضاً قوية، تلاها التنمية الاقتصادية، وكان التأثير الكلي قوياً، ولكن التأثير غير المباشر عبر التحول الرقمي كان الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، وعليه، إن التحول الرقمي بمتغير وسيط يسهم بشكل إيجابي قوي في تحقيق التنمية المستدامة

في محاورها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، خاصة عندما يتم تنشيط ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، التي تعمل كآلية لزيادة التأثيرات الإيجابية للتحول الرقمي على هذه المحاور.

## الفصل الخامس

### النتائج، والتوصيات

#### أولاً. النتائج الرئيسية:

واستناداً إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، سوف يستعرض الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية ككل (الدرجة الكلية) في بلدية جنين كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.5071)، وانحراف معياري (0.55591)، وفيما يتعلق بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية فقد جاء بعد الحساسية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، تلاه بعد القدرات الجوهرية بدرجة مرتفعة، تلاه بعد سيولة الموارد بدرجة مرتفعة، تلاه بعد الاستجابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة أيضاً.

2. إن مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة ككل (الدرجة الكلية) في بلدية جنين كان بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.8716)، وانحراف معياري (0.52581)، وفيما يتعلق بأبعاد التنمية المستدامة فقد جاء بعد التنمية البيئية بدرجة مرتفعة جداً، تلاه بعد التنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة، تلاه بعد التنمية الاقتصادية بدرجة مرتفعة.

3. إن مستوى توافر التحول الرقمي ككل (الدرجة الكلية) في بلدية جنين كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.0509)، وانحراف معياري (0.66522).

4. إن هناك علاقة ارتباط إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها في بلدية جنين؛ حيث وجدت أقوى علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) بين الرشاقة الاستراتيجية، وبعد التنمية الاقتصادية، تلاه بعد التنمية الاجتماعية بعلاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط) تلاه بعد التنمية البيئية بارتباط أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى (ارتباط طردي ضعيف).

5. إن هناك علاقة ارتباط إيجابية (ارتباط طردي قوي) بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، والتحول الرقمي في بلدية جنين.

6. إن هناك علاقة ارتباط إيجابية (ارتباط طردي قوي) بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها في بلدية جنين؛ حيث وجدت أقوى علاقة إيجابية (ارتباط طردي قوي) بين التحول

- الرقمي، وبعد التنمية البيئية، تلاه بعد التنمية الاجتماعية علاقة إيجابية (ارتباط طردي متوسط)، تلاه بعد التنمية الاقتصادية ارتباط أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى (ارتباط طردي ضعيف).
7. إن هناك علاقة ارتباط إيجابية (ارتباط طردي قوي) بين التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها في بلدية جنين؛ حيث وجدت أقوى علاقة إيجابية (ارتباط طردي قوي) في بعد التنمية الاقتصادية، تلاه بعد التنمية الاجتماعية علاقة إيجابية (ارتباط طردي قوي)، تلاه بعد التنمية البيئية علاقة إيجابية (ارتباط طردي قوي).
8. أن التحول الرقمي يعمل كوسيط جزئي، وليس كلي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك بسبب وجود تأثير دال إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية، والتنمية المستدامة في بلدية جنين.

### ثانياً: التوصيات:

- وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بالآتي:
1. ضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وترسيخها في عمل الهيئات المحلية، وخاصة بلدية جنين، لما لها من دور محوري في دفع عجلة التنمية المستدامة، مع التركيز على التحول الرقمي كمتغير وسيط باعتباره حلقة وصل رئيسة تعزز هذا الدور، وتجعله أكثر تأثيراً
  2. ضرورة تعزيز قدرة الهيئات المحلية، وخاصة بلدية جنين في مجال التحليل الدقيق للمخاطر، وذلك من خلال التدريب، والاستثمار في التقنيات، والأدوات التي تساعد على إجراء تحليلات متقدمة، وتنبؤات دقيقة، وتقييم أفضل للمخاطر مثل SWOT Analysis، Probability and Impact، Risk Data Quality Assessment، Matrix، وغيرها، مما يتيح لها استباق الأزمات، واتخاذ قرارات مدروسة.
  3. ضرورة إعداد خطط متكاملة لتطوير رأس المال البشري داخل الهيئات المحلية، وبخاصة بلدية جنين، مع إعادة هندسة شاملة (هندرة) لإدارة الموارد البشرية، بحيث يتم التركيز على رفع كفاءة الموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة، واعتماد التوظيف على أساس التخصص، والمؤهلات الحقيقية، والمهارات الفعلية التي يمتلكها العاملون، بما يضمن، وجود كوادر قادرة على فهم احتياجات المواطنين، مما ينعكس بدوره على تشخيص احتياجات المستفيدين، والاستجابة لهم.
  4. ضرورة تطوير آليات، وأدوات مرنة، وسريعة تُمكن الهيئات المحلية، وخاصة بلدية جنين، من إعادة توزيع الموارد بنكاه، وفعالية في أوقات الأزمات، وذلك عبر تبني أدوات تحليلية متقدمة

- مثل VRIO، Value Network Analysis، Value Chain Analysis، وغيرها، بما يساعد في الوصول السريع إلى الموارد القيمة ذات الأولوية عند الحاجة.
5. ضرورة العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال إعادة هندسة الإجراءات الداخلية وتبسيطها (إجراءات العمل) بين الأقسام المختلفة، بما يخلق بيئة عمل أكثر مرونة، وكفاءة في التعامل مع المتغيرات، والمستجدات الطارئة.
6. تعزيز الجهود الهادفة إلى مكافحة الفقر، ومعالجة الأزمات الاقتصادية التي تواجه المواطنين، عبر إطلاق مبادرات، وبرامج تستهدف الفئات الأكثر احتياجاً، وذلك بالشراكة مع المؤسسات المحلية، والدولية، مع البحث عن حلول مبتكرة تضمن توفير الدعم الكافي للأسر الفقيرة، وتقديم الدعم الفعلي للمشاريع الصغيرة بما يسهم في تحسين المستوى المعيشي.
7. ضرورة إعطاء النمو السكاني، وزيادة عدد السكان الأهمية التي يستحقها كعامل ديموغرافي مؤثر، من خلال تطوير استراتيجيات طويلة الأمد، وتعزيز التعاون مع المؤسسات الإحصائية، والديموغرافية لضمان أن الخطط التنموية المستقبلية تستجيب بشكل واقعي لاحتياجات السكان المتزايدة.
8. ضرورة العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية للهيئات المحلية، وخاصة بلدية جنين، عبر توسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتوفير قنوات إلكترونية متكاملة تتيح للمواطنين الاستفادة من الخدمات عبر الإنترنت، مع تعزيز منظومة الدفع الإلكتروني، والمحافظ الرقمية، بما يسهل وصول المواطنين للخدمات رقمياً دون تعقيد.
9. تعزيز التوجه نحو التحول الرقمي داخل الهيئات المحلية، وخاصة بلدية جنين، من خلال استخدام الهندسة المعاكسة للاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال مثل تجربة بلدية دبي في التحول الرقمي، وغيرها، وتوظيف ذلك بما يلائم البيئة الفلسطينية، لما للتحول الرقمي من دور أساسي في تحفيز الرشاقة الاستراتيجية للهيئات المحلية، ودعم تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي أصبحت اليوم جزءاً أساسياً من متطلبات العصر.

### ثالثاً: المقترحات المستقبلية:

1. يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات موسعة تتعمق في قياس مدى كفاءة استخدام الموارد الاستراتيجية وفعاليتها داخل الهيئات المحلية الفلسطينية، بهدف الوقوف على مكان القوة، والضعف، وتعزيز آليات إدارة هذه الموارد بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم مسيرة التنمية المستدامة.

2. يوصي الباحث بإجراء دراسات أوسع، وأعمق تتناول مدى تحقق التنمية المستدامة في الواقع الفلسطيني، بما يتوافق مع رؤية 2030 العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الفلسطينية التي تعيش حالة من عدم الاستقرار بسبب الممارسات العدائية لقوات الاحتلال الإسرائيلي، التي أصبحت نهجاً واضحاً يستهدف تقويض أي جهود تنموية في الأراضي الفلسطينية.

## المراجع

### المراجع العربية:

أبو جبارة، علي زهير. (2020). الرشاقة الاستراتيجية، وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

أبو صبحة، بلال مخيمر. (2023). دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

إسماعيل، سما جميل. (2018). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.

الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية. (2024). دمار شامل، وجهود بلدية جنين في إعادة

الإعمار على الرابط: <https://reports.apla.ps/platform/online-magazine/pages/30.html>

الأمم المتحدة. (2023). تأثير التكنولوجيات الرقمية، موقع الأمم المتحدة، تاريخ التصفح: 22-

2024-07، على الرابط: [https://www.un.org/ar/un75/impact-digital-](https://www.un.org/ar/un75/impact-digital-technologies)

technologies

الأمم المتحدة. (2022). تقرير أهداف التنمية

[https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-](https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-2022)

[Development-Goals-Report-2022\\_Arabic.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-2022)

البار، عدنان مصطفى. (٢٠١٨). تقنيات التحول الرقمي، مقالات. جامعة الملك عبد

العزیز. [https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966&fn=Article-of-this-](https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966&fn=Article-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018)

[week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018](https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=287966&fn=Article-of-this-week-DrAdnan-ALBAR-Feb-2018)

بروروك، توماس، تودوروفيتش، أنيكا، بيكلر دليلا، إيفانوفيتش، ملادن، روكر، لينا، بيتشيك. (2019)

خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في بلديتي، دليل للممارسين بشأن إضفاء الطابع

المحلي على أهداف التنمية

[https://arabsdg.unescwa.org/sites/default/files/2021-08/20-](https://arabsdg.unescwa.org/sites/default/files/2021-08/20-00087_Agenda%20in%20my%20Municipality_Ar_Web_Final.pdf)

[00087\\_Agenda%20in%20my%20Municipality\\_Ar\\_Web\\_Final.pdf](https://arabsdg.unescwa.org/sites/default/files/2021-08/20-00087_Agenda%20in%20my%20Municipality_Ar_Web_Final.pdf)

بلباي، إ. (2022). التحول الرقمي، وأبعاد التنمية المستدامة. مجلة البحوث في الحقوق، والعلوم

السياسية، مج8، ع(1)، 412-429.

بلدية جنين. (2024). الخطة التتموية المحلية لمدينة جنين 2023-2026، بلدية جنين، جنين.

بن عامر ع. ا. (2022). نمذجة شبكة القيمة في المؤسسة الصناعية باستعمال برمجة الأهداف المبهمة دراسة حالة مؤسسة (TRANS-CANAL OUEST بعين تموشنت). مجلة دفاتر اقتصادية، مج13، ع(1)، 216-230.

بني حسن، عبير تيسير ارشيد، الزعبي، محمد عمر. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التنمية المستدامة في البلديات : دراسة حالة بلدية جرش الكبرى [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، جرش.

التيبي، ماهر "محمد غازي". (2024). الواقع الحالي، وتحديات المستقبل (Digital

Transformation) مقالات، وتقارير، جمعية البنوك في فلسطين.

[https://www.abp.ps/ar/Article/311/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-\(Digital-Transformation](https://www.abp.ps/ar/Article/311/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-(Digital-Transformation)

الثامري، صلاح الدين. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة الجيلاني يونعامة، خميس مليانة.

الثمالي، إيلاف بنت طلال، أحمد، أميرة محمد. (2023). التحول الرقمي بإدارة منظمات

الأعمال، وأثره على الأداء: (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة

الرياض. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية، والاجتماعية. ع(47)، 102-119.

الجادر، سهير عادل الجادر، رشيد، حنين رائد. (2018). اثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا

في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي *Journal of Economics and*

*Administrative Sciences*، 24(105)، 195-195.

الجلب، آلاء محمد موسى، الداية، وائل حمدي. (2021) أثر الرشاقة الاستراتيجية على جودة

الخدمة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في ظل جائحة فايروس كوفيد-

19 [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

جرار، نيا ب علي نيا ب. (2023، أكتوبر 14). الإدارة الاستراتيجية-التحليل الداخلي: تحليل

المنظمة [فيديو]. تيمز. [https://mailxqoumy.sharepoint.com/:v:/g/personal/941965592\\_tutors\\_qou\\_edu/EXWXMf5zeQtCtQYtZxAUr-4BDXAYQO8kolHjPuf-QX0low](https://mailxqoumy.sharepoint.com/:v:/g/personal/941965592_tutors_qou_edu/EXWXMf5zeQtCtQYtZxAUr-4BDXAYQO8kolHjPuf-QX0low)

الجعبري، غسان نبيل محمد، أبو معمر، فارس محمود محمد. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية

في تعزيز مؤشرات التنمية المستدامة في الهيئات المحلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية

على بلديات قطاع غزة [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة. مسترجع من

جعفر، معتر، مهدي. (2020). تقييم المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية : دراسة حالة في شركة مصافي الوسط في، وزارة النفط. التخطيط الاستراتيجي. جامعة بغداد، كلية الإدارة، والاقتصاد، بغداد.

الحاج، نور عدلي. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على جودة الخدمات في البلديات الكبرى العاملة بقطاع غزة [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.  
حامد، نور الدين. (2019). البعد البيئي للتنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية، و الإدارية، و القانونية، مج3، ع(12)، 146-158.

حداد، تمارا محمد زهدي زيتون، و عبّيد، شاهر محمد. (2021). أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله، والبيرة أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية، والاقتصادية، مج6، ع(16)، 109-125.

حسن، يوسف حسن. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية، والاقتصادية، مج7، ع(17) 49-63.

حسين، عادل عباس. (2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي، والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات. جامعة كربلاء العلمية، مج14 ، ع(3) 107-126.

حماد، منال محمد شكري. (2020) مؤشرات التنمية الفلسطينية في ضوء أهداف التنمية العالمية (البعد الاجتماعي ضمن محاور التعليم، والصحة) [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس، أبو ديس.

حماد، رائد خميس محمود، والفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

حمدان، محمد التلا، الشوبكي، سليمان عبد الرحمن، أبو ناصر، سامي صالح. (2020). الحساسية الاستراتيجية، وأثرها في تعزيز السلوك الإبداعي للمنظمات الأهلية الفلسطينية. المجلة الدولية للمحاسبة الأكاديمية المالية، وبحوث الإدارة، مج4، ع (5)، 80-102.

خطاب، حنان محمد أبو المعاطي ابراهيم، جمعة، أحمد نجلاء حسن، الرب، جاد، محمد، مي سيد. (2023). دور التدريب الرقمي في بناء التنمية المستدامة للموارد البشرية : دراسة ميدانية

بالتطبيق على، وزارة المالية في جمهورية مصر العربية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.

دقة، محمد نظمي محمد. (2022). أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة فلسطين التقنية-خضوري، طولكرم.

الرشيد، بسام بن فهد زيدان. (2020). مستوى تضمين محتوى أهداف التنمية المستدامة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 في كتاب العلوم للصف الثالث الابتدائي (دراسة تحليلية). التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية، والنفسية، والاجتماعية، مج 39، ع(2)، 579-621.

روان الشوملي، 2022، توطين أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية في سياق الصراع: البلديات الفلسطينية "أ"، و "ب" كحالة دراسية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بيرزيت، فلسطين.

زقوت، عبد. (2024). آثار الحرب أدت إلى تراجع التنمية المستدامة في غزة بما يناهز 69 عاماً. الأمم المتحدة. <https://www.undp.org/ar/arab-states/press-releases/tqyr-amaan-jdyd-llamm-almthdt-athar-alhrb-adt-aly-traj-altnmyt-fy-ghzt-bma-ynahz-69-amaan>

الساعي، ميرفت جميل، صديق، توفيق محمد، الفراء، ماجد محمد عبد السلام. (2022). *The Impact of (Mintzberg's Strategic Model on the Sustainable Development of Higher Education in the Gaza Strip* [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

سلام، ا. (2021). قياس أثر الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الشمول المالي، والتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على منظمات خدمية خاصة. المجلة العلمية للدراسات، والبحوث المالية، والتجارية، مج3، ع(1)، 1039-1082.

السنيدي، خميس بن علي بن خميس، الزعبي، حسن علي. (2022). أثر الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التنمية المستدامة في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان.

الشامي، حسن. (2020). البعد البيئي في ظل استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر). مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، (44)، الجزء الرابع.

شبات، موسى محمد (2021). دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة : دراسة حالة بلدية بيت حانون [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

- شعبان، غ. (2021). أثر التحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة في ظل جائحة كورونا (بالتطبيق على بعض الدول العربية). المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئية، مج12، ع(4)، 1-30.
- شعيب، حنين محمد. (2022). التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، و الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية. المجلة الدولية لأخلاقيات الأعمال، والحوكمة. مج5، ع(1)، 70-104.
- الصباح، حنين أحمد فريد، الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الضابط، محمود محمد. (2022) دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية السعودية. المجلة العربية للإدارة. مج42، ع(2)، 27-42.
- ضيف، أ، ضيف، س، حمياني ص. (2021). نحو تعزيز أبعاد التنمية المستدامة من خلال تطبيق استراتيجية التسويق الأخضر بمنظمات الأعمال. مج 17، ع(4)، 383-399.
- العابدي، علي رزاق جواد الفلج. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستعراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في، وزارة الصناعة، والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، ع 147، 24-174.
- عبد الوهاب، ياسمين، وحرز الله أحمد، والقبع إيهاب. (2024). الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام، وتأثيرها في التميز التنظيمي. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج 12، ع(1)، 33-58.
- عثمان، رامي تيسير، عاشور، طارق. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة، وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 قطاع الحكم المحلي: أنموذجاً 2016-2019 [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية-جنين، جنين.
- عقران، أريج أحمد. (2023). أثر تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في بيئة العمل على جودة الحياة دراسة تطبيقية على عينة من العائلات بمراكز التسوق في مدينتي جدة-أبها. العلوم التربوية، مج31، ع(4)، 411-473.
- العقل، عبد العزيز. (2021). أبعاد التنمية المستدامة، ومصادرها، وتطبيقاتها في ضوء التربية الإسلامية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. 82(82)، 895-940.

- علام، وليد كامل محمددين كامل. (2022). التحول الرقمي، وتأثيره علي تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من، وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للاقتصاد، والتجارة، ع1، 159-220.
- العلوش، سامر. (2023، أغسطس 23). التنمية المستدامة: أفضل استراتيجيات لحماية المستقبل، مسارات.
- العلي، محمد. (2021). مدى مساهمة العلاقات العامة في دعم تمويل البلديات المصنفة (أ، ب) في محافظة جنين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عوايص، حازم. (2024). دور سياسات الحكومات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المصنفة "ج" في منطقة الأغوار [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الفاعوري، بيان حمدي فالح، الزعبي، حسن علي. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة : الدور المعدل لتمكين العاملين لدى شركات صناعة الأسمدة الأردنية [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة عمان العربية، عمان.
- فاقي، ندوة، وعيشاوي، يمينة. (2021). دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الاستراتيجية. دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع أدرار [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- القحطاني، عايض بن علي. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030. المجلة العربية للمعلوماتية، وأمن المعلومات، ع11، 115-152.
- مباركة، سالم حسن، غزالة، أحمد إشكال. (2024). مقومات التحول الرقمي، وتداعياته علي وظيفة المراجعة الداخلية دراسة استكشافية في المؤسسات الحكومية الليبية: عناصر التحول الرقمي، وتداعياتها علي وظيفة التدقيق الداخلي: دراسة استكشافية في المؤسسات الحكومية الليبية. "الحكمة: المجلة العالمية للدراسات الإسلامية، والعلوم الإنسانية، المجلد 7، ع(2)، 225 - 268.
- محمد بغريش، محمد، وبلجوز، وحسين. (2022). أهداف التنمية المستدامة - الواقع، والمأمول. المؤتمر: اليوم الدراسي الثاني حول أهداف التنمية الاجتماعية في: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر.
- محمد، صفاء تايه. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية، و الخدمية، و المكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة. آداب الكوفة، مج6، ع (15)، 423-458.

- محمد، صفاء. (2102). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة الآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية، والخدمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الكوفة، العراق.
- مسارات. (2024 يوليو 9). مفهوم التنمية المستدامة: الأهمية، والأبعاد، والتحديات، مدونة مسارات. مقاط، تامر حربي زكي، وأبو معمر، فارس محمود محمد. (2020). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- مينومن، تاريتا. (2019). الابتكار، والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات، والفرص. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.
- الهور، محمد، وليد. (2021). التمويل الأصغر، وأثره على التنمية الاقتصادية في فلسطين [رسالة دكتوراه منشورة] جامعة القدس، أبو ديس.
- وزارة الحكم المحلي. (2006). دليل رؤساء، وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، ط1، بلديات، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي. (2018). دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن، والبلدات الفلسطينية، ط1، بلديات، فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

- Lungu، M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence Vol. 12، No. (1)، pp. 557-567.
- Rotich، J.& Okello، B. (2019). The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog. The Strategic Journal of Business & Change Management، 6(2)، 2176-2190.
- Santala، M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting (Master's thesis.)
- Sorokina، O. Kostina، V.& Melnichenko، O. (2020). Strategic agility as a factor of organizational development. Journal of International Studies، 13(4)، 88-101.
- Abdelilah، B. El Korchi، A.&Balambo، M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. Journal of Manufacturing Technology Management، 29(7)، 1138-1162.
- Abdelkebir، Sahid. Yassine، Maleh. Mustapha،Belaiassaoui. (2020). Understanding Agility Concept. In Strategic Information System Agility: From Theory to Practices (pp. 9-27). Emerald Publishing Limited.
- Abu Radi، S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals (Unpublished Master Thesis). Middle East University، Jordan.

- Abuanzeh, A. Alnawayseh, A. Qtaishat, G. & Alshurideh, M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1523-1534.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines—case study: Egypt air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7-16.
- Arora, N. K. & Mishra, J. (2020). COVID-19 and importance of environmental sustainability. *Environmental Sustainability*, 3, 117-119.
- Astapciks, I. (2023). Why Do Companies Need Digital Transformation. Retrieved June 30, 2023.
- Bai, C. Quayson, M. & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises. *Sustainable production and consumption*, 27, 1989-2001.
- Bernardes, E. S. & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- by Ruth Young, I. (2008). Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. *Strategic Direction*, 24(7), 30-32.
- Community Participation as an Approach for Sustainable Burqan H. A. S. & Nazer S. (2022). Development in the Framework of Strategic Planning: The Case of Beitunia City - Palestine
- Coursera, 2024. What Is Digital Transformation? Definition, Strategy. <https://www.coursera.org/articles/digital-transformation>.
- Cunha, M. P. Gomes, E. Mellahi, K. Miner, A. S. & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Deshati, E. (2023). Staying Ahead of the Curve: An Analysis of Strategic Agility and its Role in Ensuring Firm Survival in a Dynamic Business Environment. *European Scientific Journal*, ESJ, 19.
- Dess, G.G. Lumpkin, G.T. and Eisner, A.B. (2008), *Strategic Management – Creating Competitive Advantage*, 4th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Dessler, G. Cole, N. D. & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.
- Dewa, P. K. Afiah, I. N. & Umam, R. (2024). Relationship between Organizational Learning and Supply Chain Agility on Organizational Performance: A Quantitative Study in Fashion SMEs. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 23(1), 46-60.
- Di Minin, A. Frattini, F. Bianchi, M. Bortoluzzi, G. & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.
- Doz, Y. L. and Kosonen, M. (2010), "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal", *Long range planning*, 43 (2-3), 370-382.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California management review*, 50(3), 95-118.

- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8.
- Esazadeh, H. Ragheb, G. B.Kordnaeij, A. Karimi, A.& Soltani, M. (2020). Designing a model of factors influencing strategic agility in small and medium-sized sport enterprises. *Archives of Pharmacy Practice*, 11(1-2020), 102-109.
- Fayezi, S. Zutshi, A.& O'Loughlin, A. (2017). Understanding and development of supply chain agility and flexibility: a structured literature review. *International journal of management reviews*, 19(4), 379-407.
- Fischer, M. Foord, D.Frecè, J. Hillebrand, K. Kissling-Näf, I. Meili, R. ... &Stucki, T. (2023). The concept of sustainable development. In *Sustainable Business: Managing the Challenges of the 21st Century* (pp. 17-27). Cham: Springer International Publishing .
- Francis, D. L. (2020). *Exploiting agility for advantage: A step-by-step process for acquiring requisite organisational agility*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Gao, H.& Zhu, M. (2021). The antecedents of supply chain agility and their effect on business performance: an organizational strategy perspective. *Operations Management Research*, 14(1), 166-176.
- Hameed, L. M. Taher, M. H.& Hussein, A. M. (2022). The impact of job satisfaction in achieving strategic agility through the mediating role of knowledge sharing. *Webology*, 19(1), 807-831.
- IMD).2024.)International Institute for Management DevelopmentWhat is digital transformation & why is it important?, <https://www.imd.org/blog/digital-transformation/what-is-digital-transformation/>
- Ishan Tiwari, Bhavna Gupta,2023, Environment and Sustainable Development.In book: Global Issues: Sustainable Development, Biodiversity and Human Interference (pp.213-222)Publisher: Sakshi Publishing House
- JOHNSON, G. WHITTINGTON, W. SCHOLE, K. ANGWIN, D. & REGNÉR, P. (2008). *Exploring Strategy "Text and Cases"*. Pearson Education Limited.
- Kabue, S. T.Oloko, M. A.& Muturi, W. (2019). Relationship between strategic response capability and export performance of manufacturing firms in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(4), 980-991.
- Keilbach, A.Karanasios, S.& Molla, A. (2020). Strategic Responses to digitised products: a case study of an automotive firm.
- Khoshlahn, M.&Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.
- Kitur, T.& Kinyua, G. M. (2020). An Empirical Analysis of the Relationship between Resource Fluidity and Firm Performance: A Perspective of Tours and Travel Companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(11), 13-21 .
- Lepeley, M. T. Nicholas J. Beutell. Majluf, N. & Abarca, N. (2021).*Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. Routledge.
- Li, Y.& Li, H. (2020). Strategic agility and organizational resilience: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 108, 159-170.
- Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3), 25.
- Ludviga, I.&Kalvina, A. (2024). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees'

- Work Engagement and Well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 557-567).
- Medvedev, S. Sokolova, E. & Dudin, P. (2023). Analysis of the “sustainable development” concept. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 420, p. 06005). EDP Sciences.
- Mikalef, P. & Parmiggiani, E. (2022). An introduction to digital transformation. *Digital transformation in Norwegian enterprises*, 1-10.
- Morgan, R. E. & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17(5-6), 155-168.
- Motwani, J. & Kataria, A. (2023). Organisation agility: a literature review and proposed conceptual framework. *International Journal of Agile Systems and Management*, 16(1), 82-123.
- Motwani, J. & Kataria, A. (2023). Organisation agility: a literature review and proposed conceptual framework. *International Journal of Agile Systems and Management*, 16(1), 82-123.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Njoroge, M. & Kaluyu, V. (2020). Business development services access as a strategic response to market disruption among small and medium enterprises.
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13.
- Nurjaman, R. Rahayu, A. Wibowo, L. & Widjajani, W. (2021). The role of strategic agility towards the firm performance of logistics service providers in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(3), 965-974.
- Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance (Doctoral dissertation, Clemson University).
- Orojloo, M. Feizi, K. & Najafabadi, M. H. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. *International Journal of Humanities*, 23(4).
- Otieno, E. A. & Gulali, D. I. (2022). Agile Flexibility for Firms Effectiveness in Alternative Energy Firms in Kenya. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(10), 1773-1779.
- Park, Y. K. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Pfaff, Y. M. (2023). Agility and digitalization: why strategic agility is a success factor for mastering digitalization—evidence from Industry 4.0 implementations across a supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(5/6), 660-684.
- Radwan, Tariq (2014). The effect of the determinants of strategic agility on organizational excellence: an applied study on the telecommunications sector in Egypt. *Trade and Finance Journal: Tanta University*.
- Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy* (archive only), 31(3), 33-46.

- Sampath, G. Bhattacharyya, S. S. & Krishnamoorthy, B. (2021). Microfoundations approach to strategic agility—Exploration to operationalization. *Journal of General Management*, 46(2), 103-128.
- Slamet, C. & Ramdhani, M. A. (2021). Determinant Factors in the Implementation of Information Technology Strategic Management to Academicians' Performance in Higher Education Institution. *Jurnal Online Informatika*, 6(2), 246-252.
- Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard business review*.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy*, 47(8), 1367-1387.
- Ulrich, D. & Yeung, A. (2019). Agility: The new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161-167.
- UN-DESA, Sustainable Development Knowledge Platform (2015).
- Widyani, D. & Inggriantara, A. (2020). Marketing Strategy For Wckd, A New Local Cosmetic Brand. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 23(1), 2289-1560.
- Xing, Y. Liu, Y. Boojihawon, D. K. & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Xing, Y. Liu, Y. Boojihawon, D. K. & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Zainal, A. Y. Yousuf, H. & Salloum, S. A. (2020, March). Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision* (pp. 762-772). Cham: Springer International Publishing.

## (الملاحق)

### ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة):

م	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1	أ. د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	الإدارة العامة
2	أ. د. يوسف أبو زر	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	علم الحاسوب
3	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال
4	د. شبليل السويطي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	فلسفة الإدارة العامة
5	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال/موارد بشرية
6	د. محمد أبو شربة	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مشارك	علوم مالية، ومصرفية
7	د. جهاد العيسه	جامعة بيرزيت	أستاذ مساعد	إدارة عامة، وسياسات
8	د. رائد عريقات	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
9	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	الإدارة العامة
10	د. عبد الرحمن السلواي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
11	د. عماد ولد علي	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مساعد	الإدارة العامة
12	د. ماجد حمائل	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	IT

ملحق رقم (2)  
الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي  
برنامج القيادة، والإدارة الاستراتيجية

حضرة العضوة، حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد

الموضوع: تعبئة استبيان

يقوم الباحث بدراسة بحثية معنونة بـ(الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية "بلدية جنين أنموذجاً")، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة، والإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة.

وتهدف الدراسة لمعرفة مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية، ومستوى توافر التحويل الرقمي، ومستوى تحقيق التنمية المستدامة في بلدية جنين، ثم التعرف فيما إذا كان التحويل الرقمي يتوسط العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الاستجابة الاستراتيجية)، والتنمية المستدامة في أبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) في بلدية جنين .

لذا، يُرجى التكرم - من حضراتكم - بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانة بالدقة المعهودة بكم؛ من أجل التعرف إلى آرائكم القيمة، ودارسة مقترحاتكم الثرية إزاء ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، لتحقيق التنمية المستدامة، ضمن عملية التحويل الرقمي في البلدية، لتطوير أدائها، ورفع شأنها، والإفادة منها في عمل بحث علمي ممنهج يخدم الهيئات المحلية الفلسطينية ككل، وبلدية جنين على وجه الخصوص لما سوف ينتج عنه من نتائج، وتوصيات سوف يزودكم الباحث بها.

علماً بأن بياناتكم، ومعلوماتكم التي سوف تضيفونها إلى الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيُحافظ على سريتها من النشر أو العبث.

شاكرين لحضرتكم حسن تعاونكم

الباحث: محمود أحمد عياديه

المشرف: أ.د. ذياب جرار

(0598010260)

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

- يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة الآتية، بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

1- الجنس :

ذكر  أنثي

2- الفئة العمرية:

أ- أقل من 30 سنة  ب- 30 إلى أقل من 40 سنة   
ج- 40 إلى أقل من 50 سنة  د- 50 سنة فأكثر

3- الدرجة العلمية:

أ- ثانوية عامة فأقل  ب- دبلوم   
ج- بكالوريوس  د- دراسات عليا

4- سنوات الخدمة:

أ- أقل من 5 سنوات  ب- 5 إلى أقل من 10 سنوات   
ج- 10 إلى أقل من 15 سنة  د- 15 سنة فأكثر

5- المُسمى الوظيفي:

أ- موظف  ب- رئيس، وحدة   
ج- رئيس شعبة  د- رئيس قسم   
ج- مدير دائرة  ذ- مدير عام   
س- عضو مجلس بلدي

## القسم الثاني:المحتوى.

- يرجى، وضع إشارة (x) في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل قناعتك، وإجابتك.

المجال الأول : الرشاقة الاستراتيجية					
أسلوب إداري حديث يعمل على تطوير أداء البلدية في مواجهة تحديات البيئة غير المتوقعة، من خلال مجموعة من القدرات التي تسهم في تعزيز سرعة رصد التغيرات البيئية، والاستعداد لها بشكل يناسب بالمتطلبات الحالية للبيئة، أي قدرة البلدية على التكيف مع المتغيرات البيئية المضطربة، وعدم تبني سياسة ردة الفعل، دون الحياد عن الأهداف المرسومة متمتعة بالمرونة، وخفة الحركة حتى تبقى، وتحقق أهدافها بعيدة المدى.					
المحور الأول : الحساسية الاستراتيجية					
قدرة البلدية على الاستشعار البيئي، ومستوى البصيرة لدى البلدية التي تعزز من خلالها عملية فهم العوامل البيئية المتوقعة، وتحليلها بشكل دقيق قبل وقوعها؛ حيث تشمل الحساسية الاستراتيجية (الانفتاح، الوعيا لاستراتيجي، التفاعل الداخلي، والخارجي للبلدية).					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تتمتع البلدية بالقدرة على الاستشعار (الإحساس) العالي بالتغيرات في البيئة المحيطة.				
2	تتمتع البلدية باستشراف استراتيجي (تصور مستقبلي) يمكن من تحقيق رؤيا مستقبلية.				
3	تحرص البلدية القيام بعملية المسح البيئي بشكل مستمر.				
4	تمتلك البلدية السرعة في التنبؤ بتفضيلات الجمهور مقارنة بالبلديات الأخرى.				
5	تمتلك البلدية قواعد بيانات خاصة بتجاربها السابقة.				
6	تسعى البلدية الى بناء مخزون معرفي من المعلومات عن سلوك الاحتلال عند الاقتحامات المتكررة.				
7	تمتلك البلدية القدرة على تحليل المخاطر، والتنبؤ بها.				
المحور الثاني : القدرات الجوهرية					
نقاط الجدارة التي تمتلكها البلدية، أي الخصائص، والقدرات الفريدة التي يمكن من خلالها أن تنشئ البلدية مصدراً للتفوق، ومواجهة العقبات عن طريق تطوير الموارد المتاحة وتنسيقها ودمجها للاستخدام الأمثل.					
8	تمتلك البلدية الخبرات اللازمة لتحقيق أهدافها.				
9	تحرص البلدية على إبقاء جدارات العاملين فيها على أعلى مستوياتها.				
10	تمتلك البلدية المهارات الضرورية لتلبية حاجات المستفيدين.				
11	تتمتع البلدية بالسمعة الجيدة في أوساط المجتمع كافة.				
12	تمتلك البلدية الأساليب الحديثة في إدارة عملياتها الداخلية.				
13	تقوم البلدية ببناء شراكات مع القطاع الخاص لمواجهة التهديدات الطارئة.				

					تمتلك البلدية القدرة على جلب مخصصات طوارئ مستمد من الجهات الشريكة الداعمة.	14
<b>المحور الثالث: سيولة الموارد</b>						
قدرة البلدية على تتبع الجهات المانحة، وحشد أمثل للموارد، والعمل على إعادة توزيعها، وتخصيصها بشكل يتناسب مع متطلبات البيئة الحالية، التيتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلدية على المدى البعيد.						
					تعتمد البلدية التخطيط القائم على الموارد الاستراتيجية في البلدية.	15
					تلتزم البلدية بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب.	16
					تتمتع البلدية بقدرة على إعادة التخصيص الاستراتيجي للموارد بما يتناسب، والتغيرات الطارئة.	17
					تتمتع البلدية بقدرة عالية على حشد الموارد لتقديم أقصى منفعة للجمهور المستفيد.	18
					تمتلك البلدية قواعد بيانات تصنف الموارد حسب النوع، والأهمية الاستراتيجية.	19
					تتمتع البلدية بتكامل تام بين، وحدات العمل، والأقسام لديها.	20
<b>المحور الرابع: الاستجابة الاستراتيجية</b>						
التحركات السريعة التي تتخذها البلدية على عدة مستويات أبرزها (اتخاذ القرارات الحرجة، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتشغيلية، وإعادة تخصيص الموارد وتوزيعها، بهدف تعزيز قدرة البلدية على مواجهة البيئة بما يتناسب مع متطلباتها الحالية، أي قدرة البلدية على الانعكاس، والانعطاف عن التهديدات المحتملة لتفاديها أو تقليل الضرر، وتحويل التهديد لفرصة.						
					تستجيب البلدية بفعالية للمعطيات البيئية لتوجيه قراراتها بسرعة.	21
					تتمتع البلدية بالسرعة في صنع القرارات الاستراتيجية.	22
					تدعم البلدية الموظفين لتقديم مبادرات ذات فكر أبداعي.	23
					تتمتع البلدية بالقدرة على التوجه للموردين الأنسب لتلبية المتطلبات الحالية.	24
					تتمتع البلدية بسرعة عالية في تطوير جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد، وفق الأصول.	25
					تتمتع إدارة البلدية بالقدرة على تحويل التهديدات الى فرص.	26
					تستجيب البلدية للمتغيرات البيئية في حالات الطوارئ دون التخلي عن الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.	27

المجال الثاني: التنمية المستدامة

العملية التي تقوم بها البلدية لتفي باحتياجات الأجيال الحاضرة من الموارد الطبيعية المتجددة، وغير المتجددة، دون الإضرار بحق الأجيال اللاحقة بالوصول إلى استخدام تلك الموارد، وذلك من خلال توليف، وتناغم بين الكفاءة، والفاعلية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، والأرض.

المحور الأول: التنمية الاقتصادية

العملية التي تقوم بها البلدية لجلب الاستثمار، وعمل المشاريع التنموية التي تسعى إلى توفير فرص العمل للمجتمع المحلي، والتخفيف من الفقر.

28	تسهم البلدية في وضع خططاً للتنمية الاقتصادية المحلية.				
29	تعكس البلدية خطط التنمية الاقتصادية في موازنتها السنوية.				
30	تعمل البلدية على خلق بيئة مواتية لتطوير السياحة بشكل مستدام.				
31	تهيئ البلدية مناخاً جيداً لجذب الاستثمار للتنمية المستدامة.				
32	تتخذ البلدية المبادرات لمحاربة الفقر.				
33	تحرص البلدية على الشراكة (عدم المنافسة) مع القطاع الخاص للتنمية الاقتصادية المحلية.				

المحور الثاني: التنمية الاجتماعية

سلسلة الاجراءات التي تقوم بها البلدية من خلال دعم المجتمع المحلي مثل؛ دعم النوادي الرياضية، ومراكز الرعاية الشبابية، وتمكين الشباب، والمرأة اقتصادياً، واجتماعياً، وثقافياً.

34	تهتم البلدية بمؤشرات النمو السكاني في المنطقة المحلية عند إعداد خططها الاستراتيجية.				
35	تسعي البلدية الى الحفاظ على التراث الثقافي.				
36	تهيئ البلدية الفرص من خلال مراكزها بتقديم برامج للمجتمع المحلي للمشاركة بفاعلية في الأنشطة الثقافية، والفنية.				
37	تعزز البلدية الإرشادات الصحية، والدورات التدريبية في حالات الطوارئ، والكوارث.				
38	تسعى البلدية بالشراكة مع المجتمع المدني إلى تمكين فئات المرأة، والشباب، والفئات الأقل حظاً في المجتمع .				
39	تلتزم البلدية بتطبيق قانون حقوق المعوقين الفلسطيني رقم 4 لسنة 1999، الذي يلزم بتوظيف ما نسبته 5% كحد ادني من مجموع العاملين لديها من الأشخاص ذوي الإعاقة.				
40	تحرص البلدية على توفير أماكن مناسبة لوسائل النقل العامة لصالح المجتمع المحلي.				
41	تحرص البلدية على توفيرالحيز المناسب لبناء مدارس حديثة				

### المحور الثالث: التنمية البيئية

مجموعة الأنشطة التي تقوم بها البلدية من خلال دوائرها المختلفة كالصحة، وقسم البيئة، وغيرها لغرض المحافظة على البيئة، والموارد، ومصادر الطاقة، وخاصة الطاقة غير المتجددة.

					42	تضع البلدية خططاً واضحة للنظم الايكولوجية (البيئية).
					43	تقوم البلدية بإدارة المخلفات (تدوير النفايات، ومعالجتها)، وفق الأصول.
					44	تقوم البلدية بتنفيذ برامج لتعزيز ثقافة الاستهلاك المسؤول.
					45	تزود البلدية المواطنين بمياه شرب نظيفة في كافة الظروف.
					46	تعالج البلدية مياه الصرف الصحي بفاعلية.
					47	تدير البلدية الأراضي، والممتلكات بشكل مستدام.
					48	يتزايد عدد الأشخاص المستفيدين من الخدمات الأساسية (المياه النظيفة، والصرف الصحي، والكهرباء، والنفايات، والطرق المعبدة).

### المجال الثالث: التحول الرقمي

تطويع التكنولوجيا الحديثة واستثمارها في البلدية لتقديم خدمات بشكل رقمي متقن، وبما يحقق احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وتوفير إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، ومستدامة عبر تحقيق تغير جذري في خدمات جميع الأطراف موظفين، ومستفيدين، عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل، والتنفيذ.

					49	لدى البلدية رؤية واضحة لعملية التحول الرقمي.
					50	هناك انسجام تام بين استراتيجية التحول الرقمي، وبين الرؤية المستقبلية للبلدية.
					51	تتوافق استراتيجية التحول الرقمي للبلدية مع استراتيجية، وزارة الحكم المحلي الموجهة لتعزيز التحول الى بلديات إلكترونية.
					52	تسعي البلدية لإتاحة الخدمات عبر الانترنت، والهواتف الذكية، والمحفظات الإلكترونية.
					53	تدرك البلدية تأثير التكنولوجيا، والرقمنة في جودة الخدمات الحضرية العامة.
					54	تسعي البلدية لتخفيف الأعباء على المواطن باستخدام الرقمنة.
					55	تؤمن البلدية أن اعتماد التحول الرقمي يزيد من الشفافية في تقديم الخدمات العامة.
					56	تعتمد البلدية على الأدوات الرقمية في كافة إجراءات عملها، وسير عملياتها النشطة.

					تمكّن التقنيات الرقمية الموظفين من اتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية.	57
					تقوم البلدية باتخاذ الاجراءات التصحيحية الازمة في حالة، وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية بالاعتماد على التقنيات الرقمية.	58

• عزيزي العضو/ة ، والموظف/ة :

إذا كان لديك مقترح إضافي، ووددت في طرحة في هذه الاستبانة، يرجى كتابته في الفراغ الآتي:

.....

.....

.....

.....

شاكرين لحسن تعاونكم

### ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء من تم إجراء مقابلات بعديه معهم، بحيث كانت المقابلات مفتوحة، والهدف منها التعرف إلى ما تم عمله، وما الذي لم يتم عمله من قبل البلدية لتأكيد النتائج الإحصائية المتحصل عليها، والاتفاق معهم أو تنفيذها، وتبريرها، والتعليق عليها، واشتقاق مضامين منها بشكل أكفأ لضمان الدقة، والموثوقية.

م	الاسم	الوصف	ملاحظات
1	م. حسنة هنداوي	نائب رئيس قسم التكنولوجيا في بلدية جنين	(ح.ه)
2	أ. سامر العمري	المدير المالي في بلدية جنين	(س.ع)
3	م. شذا كيلاني	منسقة التخطيط الاستراتيجي (التنموي) في بلدية جنين	(ش.ك)
4	أ. عماد عتوم	مسؤول، وحدة المشاريع الاستثمارية في بلدية جنين	(ع.ع)
5	أ. محمد جرار	رئيس بلدية جنين	(م.ج)
6	م. محمد عليات	منسق لجنة البيئة، والبنية التحتية في بلدية جنين	(م.ع.م)
7	م. محمد نصار	رئيس قسم التكنولوجيا في بلدية جنين	(م.ن)
8	أ. ممدوح عساف	مدير عام بلدية جنين	(م.ر.ع)
9	د. ميسون داود	منسق لجنة التنمية الاجتماعية في بلدية جنين	(م.د)
10	أ. يوسف لحوح	مدير شؤون الموظفين في بلدية جنين	(ي.ل)

#### ملحق رقم (4)

نموذج الأسئلة المفتوحة التي تم طرحها في ضوء النتائج المتحصل عليها إحصائياً في المقابلات البعدية.

م	السؤال
1	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور الحساسية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
2	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور القدرات الجوهرية بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
3	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور سيولة الموارد بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
4	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور الاستجابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
5	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج الدرجة الكلية لمجال الرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
6	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور التنمية الاقتصادية بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
8	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور التنمية الاجتماعية بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
9	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج مستوى محور التنمية البيئية بدرجة مرتفعة جداً في بلدية جنين؟
10	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج الدرجة الكلية لمجال التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
11	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها نتائج الدرجة الكلية لمجال التحول الرقمي بدرجة مرتفعة في بلدية جنين؟
12	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها وجود ارتباط طردي متوسط بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في بلدية جنين؟
13	ما العوامل، والأسباب، والدوافع التي تعزو إليها وجود علاقة ارتباط إيجابية ( طردي متوسط) بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة في بلدية جنين؟

14	مالعوامل، والأسباب، والدوافع التي تغزو إليها وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردى قوى) بين الرشاقة الاستراتيجية، والتحول الرقمي فى بلدية جنين؟
15	مالعوامل، والأسباب، والدوافع التي تغزو إليها وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردى قوى) بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة فى بلدية جنين؟
16	مالعوامل، والأسباب، والدوافع التي تغزو إليها وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردى قوى) بين التحول الرقمي، وتحقيق التنمية المستدامة فى بلدية جنين؟
17	مالعوامل، والأسباب، والدوافع التي تغزو إليها وجود علاقة ارتباط إيجابية (طردى قوى) بين التحول الرقمي كمتغير وسيط فى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة فى بلدية جنين؟

ملحق رقم (5)  
كتاب تسهيل مهمة الباحث

Al-Quds Open University  
Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research

رام الله - ص.ب 1804  
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073  
فاكس: 02/2963738  
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu  
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

جامعة القدس المفتوحة  
الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804  
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240  
فاكس: 02/2963738  
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu  
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. /1777/24

التاريخ: 2024/07/02

حضرة أ. نضال عبيدي المحترم  
رئيس بلدية جنين  
تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب (محمود أحمد زكي عيادية)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: (الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية "بلدية جنين أنموذجاً"). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على أعضاء وموظفي بلدية جنين في جميع الأماكن التي تشغل بلدية جنين، شاكرين لكم تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين  
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف.