



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية)

وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية الخليل أنموذجاً.

Information systems and technology as a mediating variable in the relationship
between strategic agility and crisis management in Palestinian local authorities:

Hebron Municipality as a model

إعداد الباحث

علي محمد عوني صبري الزغير

بإشراف

الدكتور زكي عبد المعطي أبو زيادة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

القيادة والإدارة الاستراتيجية

التاريخ: 2024-2025 م

قرار لجنة المناقشة

نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية)

وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية الخليل أنموذجاً.

Information systems and technology as a mediating variable in the relationship between strategic agility and crisis management in Palestinian local authorities: Hebron Municipality as a model

إعداد الباحث

علي محمد عوني صبري الزغير

مشرف الرسالة

الدكتور زكي عبد المعطي أبو زيادة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2025/12/03

الدكتور:	جامعة:	مشرفاً ورئيساً:
الدكتور: محمود إبراهيم ملحم	جامعة: القدس المفتوحة	عضوا وممتحناً خارجياً
الدكتور: محمد عبد اشتيوي	جامعة: القدس المفتوحة	عضوا وممتحناً داخلياً

التفويض

أنا الموقع أدناه علي محمد عوني صبري الزغير أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأفراد عند طلبهم، وفق التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: علي محمد عوني صبري الزغير
الرقم الجامعي: 0330012210156
التوقيع:
التاريخ:

الإقرار (التعهد بالمسؤولية القانونية والأكاديمية)

أنا الموقع أدناه علي محمد عوني صبري الزغير أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص. وما دون ذلك أُشير إليه حيثما ورد، وأقرّ بأنّ هذه الدراسة - كلّها أو جزءٌ منها - لم تُقدّم سابقاً في أيّ جامعة أو مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى لنيل درجة أو لقب علمي، وأتحمّل المسؤولية القانونية، والأكاديمية في حال ثبوت ما يخالف ذلك.

الاسم: علي محمد عوني صبري الزغير
الرقم الجامعي: 0330012210156
التوقيع:
التاريخ:

اهداء

بكل صدق القلب ونبض الامتنان، أهدي هذا الجهد لمن كانوا جذوري وسقفي.

إلى والدي، طيب الله ثراه، الذي علّمني كيف يكون الصمت حكمة، والعمل رسالة،
وإلى أمي، نبع الحنان، وصوت الدعاء الذي لا ينقطع، إلى زوجتي ورفيقة دربي،
وإلى أبنائي الذين كانوا قوتي حين ضعفت، ونوري حين أظلم الطريق، وإلى
إخوتي وأخواتي، سندي في ظهر الأيام، وضلعي الثابت في كل محنة.

إلى أرواح شهداء غزة، وشهداء فلسطين عامة، الذين كتبوا المجد بالدم، وزرعوا
فينا معنى الوطن بصبرهم وتضحياتهم، إلى بلدية الخليل، بيتي الأول الذي
احتضن مسيرتي، وفتح لي أبواب التحدي، والعمل، وإلى كل من كان لي سنداً في
الخفاء، ومنحني ثقته دون تردد، إلى من أزرني بكلمة، ووقف بجانبني بالفعل أو
بالدعاء.

لكم أهدي ثمرة هذا الجهد، وفاءً يليق بصدقكم، وامتناناً لا تفي به الكلمات، بل
تنطوي عليه الروح بكل إخلاص.

الباحث

الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة القدس المفتوحة، ممثلة بإدارتها وهيئتها الأكاديمية، لما قدّمته من دعم، وتشجيع ساهم في تهيئة بيئة علمية محفّزة على البحث والمعرفة. كما يُعرب عن عميق امتنانه للدكتور زكي عبد المعطي أبو زيادة، المشرف على هذه الرسالة، لما بذله من جهد علمي، وتوجيهات بنّاءة، ومتابعة دقيقة كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالشكل المنشود. ويمتد الشكر إلى بلدية الخليل، المؤسسة التي احتضنت هذا البحث، ووفرت له الظروف الملائمة، وإلى كافة الزملاء والزميلات فيها على تعاونهم، ومساندتهم في جمع البيانات، وتيسير الإجراءات الميدانية. كما لا يفوت الباحث أن يُثمن كل من قدّم له الدعم من الأهل، والأصدقاء، والزملاء، وكل من كان له أثر إيجابي، بكلمة أو فعل أو دعاء، في إنجاز هذه الدراسة.

راجياً من الله أن يوفّق الجميع لما فيه الخير والعلم النافع.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لنظم (تكنولوجيا) المعلومات في العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية، وتحديدًا في بلدية الخليل. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد المنهج الوصفي والتحليلي، باستعمال استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية بالبلدية، والبالغ عددهم (119) موظفًا. جُمعت (103) استبانات صالحة للتحليل، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامجي (SPSS و Smart PLS).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظم (تكنولوجيا) المعلومات في بلدية الخليل كان مرتفعًا (73%). أما الرشاقة (الاستراتيجية) فقد جاءت ضمن المستوى المتوسط (62.8%). كما تبين أن إدارة الأزمات تطبق أيضًا بمستوى متوسط (61.4%). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للرشاقة (الاستراتيجية) على إدارة الأزمات، لا سيما في بعدي المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة، كما تبين وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم (تكنولوجيا) المعلومات. وأكدت الدراسة أن نظم (تكنولوجيا) المعلومات تؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي في إدارة الأزمات، وتؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات، بينما أظهرت وساطة كلية بين بُعد المقدرات الجوهرية وإدارة الأزمات، دون وجود وساطة معنوية لبقية الأبعاد.

توصي الدراسة بربط الأنظمة الرقمية بين دوائر البلدية بمنصة موحدة تتيح التحديث الفوري، وتبادل البيانات في أثناء الأزمات، مما يسرع التنسيق واتخاذ القرار. وتدعو إلى تشكيل فرق طوارئ مشتركة من مختلف الإدارات بتقويضات محددة، وتدريبهم مسبقًا على (سيناريوهات) فعلية لضمان الجاهزية الميدانية. كما توصي ببناء قاعدة معرفة إلكترونية توثق تجارب البلدية السابقة، وتمكّن الموظفين من الوصول إلى حلول عملية عند الحاجة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، نظم (تكنولوجيا) المعلومات، بلدية الخليل.

Abstract

This study aimed to explore the role of information systems and technology as a mediating variable in the relationship between strategic agility and crisis management in Palestinian local authorities, with a focus on Hebron Municipality. The research adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire to collect data from a comprehensive sample of 119 employees in leadership and supervisory positions. A total of 103 valid questionnaires were retrieved and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SPSS and Smart PLS software.

The findings revealed that the level of implementation of information systems and technology in Hebron Municipality was high (73%), whereas strategic agility was assessed at a moderate level (62.8%), as was crisis management (61.4%). The results further indicated a statistically significant positive effect of strategic agility on crisis management, particularly through the dimensions of shared responsibility and response speed. A significant positive relationship was also observed between strategic agility and information systems and technology. Moreover, information systems and technology demonstrated a significant positive effect on crisis management and served as a partial mediator in the relationship between strategic agility and crisis management, and a full mediator between the core capabilities dimension and crisis management. However, no significant mediation effects were found for the remaining dimensions.

The study recommends integrating digital systems across municipal departments through a unified platform that enables real-time updates and data sharing during crises to enhance coordination and decision-making. It further calls for the formation of cross-functional emergency teams with clearly defined mandates, trained in advance through realistic crisis simulations to ensure operational readiness. Additionally, the study suggests developing an institutional knowledge base that documents previous crisis experiences, enabling staff to access practical solutions when needed.

Keywords: Strategic agility, crisis management, information systems and technology, Hebron Municipality.

المحتويات

2	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
3	أولاً: مقدمة:
5	ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
7	ثانياً: أهداف الدراسة
8	ثالثاً: أهمية الدراسة.
9	رابعاً: فرضيات الدراسة:
11	خامساً: نموذج الدراسة.
12	سادساً: حدود الدراسة.
13	سابعاً: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
18	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
19	المقدمة:
20	المبحث الأول - الرقابة الاستراتيجية
20	تمهيد.
21	أولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية.
22	ثانياً: أهمية الرقابة (الاستراتيجية) في المنظمات الحديثة.
23	ثالثاً: أسباب الحاجة إلى تطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية.
25	رابعاً: أبعاد الرقابة الاستراتيجية
34	المبحث الثاني - نظم (تكنولوجيا) المعلومات
34	تمهيد
34	أولاً: مفهوم نظم (تكنولوجيا) المعلومات.
38	ثانياً: دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في المؤسسات.
40	ثالثاً: أنواع نظم (تكنولوجيا) المعلومات ودورها في المؤسسات.
43	رابعاً: دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في إدارة الأزمات.
45	المبحث الثالث - إدارة الأزمات
45	تمهيد
46	أولاً: مفهوم الازمة.
46	ثانياً: أسباب نشوء الأزمات في منظمات القطاع العام.
48	ثالثاً: مفهوم إدارة الازمات.
49	رابعاً: أهداف إدارة الأزمات.
51	خامساً: نماذج إدارة الازمات

53	سادساً: مراحل إدارة الأزمات.
59	سابعاً: إدارة الأزمات في ظل الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم تكنولوجيا المعلومات.
	ثامناً: دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في مراحل إدارة الأزمات ببلدية الخليل: تطبيق على نموذج MITROFF & PEARSON (1994)
62	
66	المبحث الرابع نبذة عن واقع قطاع الهيئات المحلية الفلسطينية، بلدية الخليل.
66	تمهيد:
66	أولاً: قطاع الحكم المحلي الفلسطيني.
68	ثانياً: واقع بلدية الخليل.
70	المبحث الخامس الدراسات السابقة والتعقيب عليها
70	تمهيد:
70	أولاً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة الرشاقة الإستراتيجية.
73	ثانياً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الأزمات
76	ثالثاً: محور الدراسات التي اهتمت بنظم (تكنولوجيا) المعلومات
78	رابعاً: محور الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين متغيرات الدراسة
83	خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة
86	الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
87	المقدمة:
87	أولاً: منهجية الدراسة
88	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
88	ثالثاً: أساليب جمع البيانات
90	رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها
92	خامساً: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:
96	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها
97	المقدمة:
98	أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:
100	ثانياً: النتائج المتعلقة بتحليل عبارات متغيرات الدراسة:
119	ثالثاً: تقييم أنموذج الدراسة:
141	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.
156	الفصل الخامس مناقشة النتائج، والتوصيات
157	مقدمة
157	أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها.
165	ثانياً: التوصيات المقترحة
170	قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية. ----- 170
ثانياً: المراجع الاجنبية: ----- 175

قائمة الجداول

21	جدول رقم (1) تعريفات الرشاقة الاستراتيجية.....
26	جدول رقم (2) الدراسات السابقة والأبعاد التي تمت دراستها.....
36	جدول رقم (3) الفروقات ما بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.....
48	جدول رقم (4) تعريفات إدارة الأزمات الواردة في الدراسات السابقة.....
83	جدول رقم (5) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
89	جدول رقم (6) أجزاء الاستبانة ومصادرها.....
90	جدول رقم (7) قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة (كرونباخ ألفا) موزعة حسب المتغير والأبعاد الفرعية له.....
93	جدول رقم (8) نتائج تحليل الالتواء والتفرطح موزعة حسب المتغيرات، وأبعاد الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي.....
98	جدول رقم (9) تصحيح عبارات أداة الدراسة حسب المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية، ودرجة الموافقة.....
98	جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة من الموظفين في المناصب الإشرافية في بلدية الخليل حسب متغيراتها (N=103).....
100	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة للدرجة الكلية للرشاقة (الاستراتيجية) وأبعادها.....
102	جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد الحساسية الاستراتيجية.....
103	جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد وضوح الرؤية.....
104	جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد المقدرات الجوهرية.....
106	جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد المسؤولية المشتركة مرتبة حسب المتوسطات الحسابية.....
107	جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد سرعة الاستجابة.....

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لإدارة الأزمات وأبعادها	108
جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد إشارات الانذار المبكر	110
جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد الاستعداد والوقاية	111
جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد احتواء الأضرار والحد منها	112
جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد استعادة النشاط	113
جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة ل عبارات بُعد التعلم الاستراتيجي	115
جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة للدرجة الكلية، و عبارات نظم (تكنولوجيا) المعلومات	116
جدول رقم (24) معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	120
جدول رقم (25) نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة	120
جدول رقم (26) نتائج الموثوقية المركبة CR	126
جدول رقم (27) نتائج متوسط التباين المفسر AVE	127
جدول رقم (28) نتائج الصدق التمايزي حسب معيار Fornell-Larcker	128
جدول رقم (29) نتائج اختبار التحميل المتقاطع (Cross Loading)	130
جدول رقم (30) اختبار HTMT	132
جدول رقم (31) يوضح نتائج تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية مبينا معامل تضخم التباين لفحص العلاقة الخطية المتعددة والوزن الخارجي	132
جدول رقم (32) يبين اختبار معامل تضخم التباين الداخلي (VIF) لمكونات كل من الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات	136
جدول رقم (33) يوضح معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	136
جدول رقم (34) نتائج معامل التفسير R2	137
جدول رقم (35) حجم التأثير f2 للمتغيرات الخارجية	138
جدول رقم (36) جودة التنبؤ Q2	140
جدول رقم (37) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1) حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها في مراحل إدارة الأزمات	142

- جدول رقم (38) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسة الأولى 143
- جدول رقم (39) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها مجتمعة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات. 147
- جدول رقم (40) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسة الثالثة 149
- جدول رقم (41) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات 152
- جدول رقم (42) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسة الرابعة 154

قائمة الاشكال

- شكل رقم (1) النموذج العام للدراسة..... 11
- شكل رقم (2) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية 27
- شكل رقم (3) نماذج إدارة الازمات 53
- شكل رقم (4) مراحل إدارة الازمات. 54
- شكل رقم (5) يوضح نتائج واقع ممارسة الرشاقة (الاستراتيجية) بجميع أبعادها. 101
- شكل رقم (6) يوضح نتائج واقع ممارسة إدارة الأزمات بأبعادها جميعا. 109
- شكل رقم (7) يوضح نتائج واقع ممارسة نظم (تكنولوجيا) المعلومات..... 118
- شكل رقم (8) النموذج القياسي 126
- شكل رقم (9) يمثل النموذج الهيكلي فحص الفرضية الرئيسة الأولى..... 141
- شكل رقم (10) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فحص الفرضية الرئيسة الثانية 145
- شكل رقم (11) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فحص الفرضية الرئيسة الثالثة 147
- شكل رقم (12) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسة الثالثة..... 148
- شكل رقم (13) يمثل النموذج الهيكلي لتحليل فحص الفرضية الرئيسة الرابعة 151
- شكل رقم (14) يمثل النموذج الهيكلي لتحليل فحص الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرابعة 153

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) - الاستبانة 182
- ملحق رقم (2) - قائمة محكمي الاستبانة 189
- ملحق رقم (3) - كتاب بلدية الخليل للتأكيد على عينة الدراسة..... 190

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: متغيرات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

رابعاً: مصطلحات الدراسة.

الفصل الاول الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة:

يمتاز المجتمع الفلسطيني بقدرة استثنائية على الصمود والتكيف في ظل بيئة سياسية واقتصادية معقدة، حيث يشكل التغير وعدم الاستقرار سمة دائمة للحياة اليومية. هذا الواقع يفرض على المؤسسات الحكومية، وشبه الحكومية تحديات مستمرة للحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتبرز الهيئات المحلية في مقدمة هذه المؤسسات كونها الواجهة المباشرة لتلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع. في مثل هذه البيئات المضطربة، تصبح الرشاقة (الاستراتيجية) وتعزيز المرونة المؤسسية أمراً حتمياً لضمان بقاء المؤسسات قادرة على الاستجابة الفعالة للتحديات الطارئة.

في السنوات الأخيرة، اكتسب مفهوم الرشاقة (الاستراتيجية) أهمية متزايدة في حقل الإدارة العامة بوصفه إطاراً حديثاً يمكن المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات، استشعار التهديدات والفرص، إعادة توجيه الموارد بما يضمن الكفاءة والاستدامة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات العامة التي تبني قدرات (ديناميكية) قائمة على الرشاقة (الاستراتيجية) تُظهر قدرة أكبر على الصمود أمام الأزمات وتعزيز استمرارية خدماتها (Guenduez, 2025؛ عبد الوهاب وآخرون، 2024) هذه القدرة تصبح أكثر إلحاحاً في السياق الفلسطيني الذي يتسم بتعقيدات سياسية واقتصادية واجتماعية متشابكة.

بالتوازي مع ذلك، برزت نظم (تكنولوجيا) المعلومات كركيزة أساسية للإدارة الحديثة، إذ توفر إمكانات واسعة لجمع البيانات، وتحليلها، وأتمتة العمليات، وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي والخارجي. وقد بينت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي أصبح عنصراً جوهرياً في رفع كفاءة المؤسسات العامة خلال الأزمات، كونه يدعم عمليات صنع القرار، ويعزز القدرة المؤسسية على الاستجابة الفورية

(OECD, 2024؛ الطيب، 2024؛ Cardoso et al., 2025). كما أن (استراتيجيات) الابتكار الرقمي القائمة على (التكنولوجيا) أثبتت فعاليتها في دعم الرشاقة المؤسسية والقدرة على مواجهة الظروف غير المتوقعة. (Engin et al., 2025).

وتشير نتائج الأبحاث المعاصرة إلى وجود علاقة تكاملية بين الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم المعلومات من جهة، وإدارة الأزمات من جهة أخرى، حيث تسهم (تكنولوجيا) المعلومات في تفعيل مبادئ الرشاقة داخل المؤسسات العامة عبر مواءمة القدرات الرقمية مع الأهداف (الاستراتيجية) (Guenduez, 2025). هذا التفاعل يتيح للهيئات الحكومية العمل بأسلوب أكثر مرونة واستباقية، مما يعزز فرصها في التعامل مع الأزمات بفعالية أكبر، ويقلل من المخاطر المترتبة عليها.

ويمثل السياق المحلي الفلسطيني نموذجًا واقعيًا لتداخل هذه المفاهيم، حيث تواجه الهيئات المحلية تحديات متزايدة في ظل محدودية الموارد وضغوط الأزمات المستمرة. وتشير الأدلة إلى أن البلديات الفلسطينية التي استثمرت في التحول الرقمي، وفعلت مبادئ الرشاقة (الاستراتيجية) أظهرت قدرة ملموسة على الاستجابة للأزمات، وتعزيز جاهزيتها للتعامل مع الطوارئ (عبد الوهاب وآخرون، 2024). ومن ثم، فإن تحليل الدور الوسيط الذي تؤديه نظم (تكنولوجيا) المعلومات في العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات يعد مدخلًا علميًا مهمًا لسد فجوة بحثية قائمة، وتقديم حلول قابلة للتطبيق لتحسين أداء قطاع الحكم المحلي الفلسطيني.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

تتأثر كافة المؤسسات الفلسطينية بما يدور حولها من تغير دراماتيكي متسارع في كافة المجالات، ويعد قطاع الحكم المحلي الوجه الآخر للحكومة في إدارة البلاد لما يحمله من أهمية عالية في فلسطين وغيرها من الدول. إلا أنه في فلسطين كان وما زال يحمل الصفة الأكثر أهمية في إدارة أحوال المواطنين نظراً لما تواجهه فلسطين من أزمات متتالية نتيجة الاحتلال القائم. هذا الواقع التاريخي، الذي شهد حقبة طويلة كانت فيها البلاد بلا حكومة فلسطينية تدير شؤون المواطنين، يؤكد الدور المحوري للهيئات المحلية في استمرارية الحياة. وتعد بلدية الخليل، كأحدى أكبر المؤسسات في المدينة ذات التاريخ الطويل في مواجهة التحديات وخدمة كافة فئات المجتمع، نموذجاً بارزاً لهذا الدور الفعال في إدارة البلاد ومواجهة التهديدات والتحديات المستمرة التي تعيق تحقيق أهدافها. إن ما تتعرض له البلدية من أزمات كثيرة يستوجب التعامل معها، والتصدي لها بفعالية لضمان عدم تأثيرها في أداء المؤسسة والمجتمع ككل. في ظل هذه التحديات والتغيرات المتسارعة، أصبحت (الاستراتيجيات) التقليدية غير مجدية، وغير كافية لمواجهة التعقيدات المتزايدة للأزمات، مما يؤثر بشكل كبير في تحقيق أهداف البلديات بعامّة وعلى بلدية الخليل بخاصّة. هذا يستوجب على بلدية الخليل تبني (استراتيجيات) حديثة تمكنها التصدي للأزمات المتوقعة، وتحديدًا الرشاقة (الاستراتيجية) التي أصبحت من المفاهيم المهمة في إدارة الأزمات، لكي تتواءم خطط المؤسسة مع هذا التغيير المتصاعد، باستغلال التطور الكبير في المنظومات والمعدات (التكنولوجية) للوصول إلى (استراتيجية) رشيقة تمكنها من التعايش مع الأزمات بشكل أفضل. بمراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة في البيئة العربية، وذلك في حدود علم الباحث، وفي ضوء خبرة الباحث العملية في بلدية الخليل، تبرز فجوة بحثية واضحة في تناول العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط ضمن نموذج تحليلي واحد.

وبالنظر إلى واقع العمل البلدي، تُلاحظ تحديات عملية في توظيف نظم المعلومات بشكل (استراتيجي)، يضاف إلى ذلك الحاجة إلى تعزيز التكامل بين الخبرات التنظيمية، وتوجيهها بشكل جماعي في التعامل مع الأزمات، وهو ما قد يحد من قدرة البلدية على الانتقال من الاستجابة التفاعلية إلى المعالجة الاستباقية. كما يُعد غياب آليات مرنة لاستشراف المتغيرات، والتخطيط السريع أحد العوامل التي تستدعي دراسة أعمق حول مدى تطبيق أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) في سياق الهيئات المحلية.

ومن رؤية بلدية الخليل، وسعيها للبقاء في صدارة تقديم الخدمات، ورفع رضا المواطنين في ظل الظروف الطبيعية والأزمات المتكررة يؤكد أهمية هذه الدراسة، والتي تكمن في مدى إسهام نظم (تكنولوجيا) المعلومات، والتطور الحاصل في البلدية في إيجاد خطط (استراتيجية) رشيقة، قادرة على مجابهة الأزمات الحاصلة في البلاد، والإبقاء على مستوى الخدمة، وتجاوز سياسة الفعل، ورد الفعل السائدة في معظم المؤسسات. ومن هنا، وجد الباحث تقديم هذه الدراسة لأهميتها العالية لبلدية الخليل، ولعدم وجود دراسات سابقة في قطاع الحكم المحلي - في حدود علم الباحث - لهذا النوع من الدراسات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: كيف تؤثر نظم (تكنولوجيا) المعلومات في

العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في بلدية الخليل؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في بلدية الخليل؟
2. ما واقع إدارة الأزمات بأبعادها (إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم الاستراتيجي) في بلدية الخليل؟
3. ما مستوى توافر نظم (تكنولوجيا) المعلومات في بلدية الخليل؟

4. هل يوجد تأثير معنوي للرشاقة (الاستراتيجية) (الحساسية (الاستراتيجية)، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في إدارة الأزمات في بلدية الخليل؟
5. هل يوجد تأثير معنوي لنظم (تكنولوجيا) المعلومات في إدارة الأزمات في ظل الرشاقة (الاستراتيجية) في بلدية الخليل؟
6. هل يوجد تأثير معنوي للرشاقة (الاستراتيجية) (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في نظم (تكنولوجيا) المعلومات؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ال أهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، ونظم (تكنولوجيا) المعلومات، وإدارة الأزمات) في بلدية الخليل.
2. تشخيص طبيعة العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم (تكنولوجيا) المعلومات.
4. تحديد طبيعة العلاقة بين نظم (تكنولوجيا) المعلومات وإدارة الأزمات.
5. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط.
6. تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة العليا في بلدية الخليل، وقطاع الحكم المحلي في تطوير التفكير (الاستراتيجي) لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في تناولها مفاهيم ذات أهمية عالية إن كان فيما يخص (نظم (تكنولوجيا المعلومات أو الرشاقة الاستراتيجية) لقطاع الحكم المحلي في فلسطين للوصول إلى القدرة على إدارة الأزمات لما تواجهه من تحديات كبيرة في تقديم الخدمة.

❖ 5.1 الأهمية العلمية.

- أ. تُبرز الدراسة فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية، في ظل نظم (تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.
- ب. تسهم في تطوير الفهم النظري لمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، ونظم (تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستمرار والنجاح في بيئات تتسم بعدم الاستقرار.
- ت. تمثل إضافة نوعية للمكتبة الفلسطينية والعربية، ما يفتح المجال للباحثين بدراسات مستقبلية تعمق النقاش النظري والتطبيقي في هذا المجال.

❖ الأهمية العملية.

- أ. تُقدّم نتائج الدراسة إطاراً استرشادياً عملياً يستند إلى دراسة تحليلية لواقع بلدية الخليل كإحدى أكبر البلديات وأكثرها تأثراً بالتغيرات البيئية، مما يمكّن صنّاع القرار من اتخاذ إجراءات مستهدفة لتحسين الاستجابة للأزمات. كما يمكن توظيف هذا الإطار في بلديات أخرى بالمقارنة والتكييف المناسب.
- ب. تُساهم النتائج في تحديد الممارسات الإدارية المرنة التي تُعزّز كفاءة الاستجابة للأزمات، مثل: تحسين آليات التنسيق بين الأقسام، وتطوير خطط الطوارئ، وتعزيز قدرات الموارد البشرية، مما ينعكس مباشرة على استمرارية وجودة الخدمات العامة.

ت. تُتيح الدراسة توصيات عملية محددة يمكن لبلدية الخليل، والهيئات المحلية الأخرى تطبيقها مباشرة في تطوير خطط (استراتيجية)، بما يحسّن جاهزية المؤسسة للمواجهة الفعّالة للأزمات والتحديات البيئية والإدارية.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة التحقق من الفرضيات الآتية:

❖ الفرضية الرئيسة الأولى: (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

• (H1:1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبعد الحساسية (الاستراتيجية) في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

• (H1:2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبعد وضوح الرؤية في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

• (H1:3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبعد المقدرات الجوهرية في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

• (H1:4) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبعد المسؤولية المشتركة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

• (H1:5) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبعد سرعة الاستجابة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

❖ الفرضية الرئيسة الثانية: (H2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنظم (تكنولوجيا) المعلومات في إدارة الأزمات.

❖ الفرضية الرئيسة الثالثة: (H3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) مجتمعة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H3:1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد الحساسية (الاستراتيجية) في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.
- (H3:2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد وضوح الرؤية في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.
- (H3:3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد المقدرات الجوهرية في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.
- (H3:4) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد المسؤولية المشتركة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.
- (H3:5) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد سرعة الاستجابة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: (H4) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) مجتمعة في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H4:1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد الحساسية (الاستراتيجية) في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط.
- (H4:2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد وضوح الرؤية في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط.
- (H4:3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد المقدرات الجوهرية في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط.

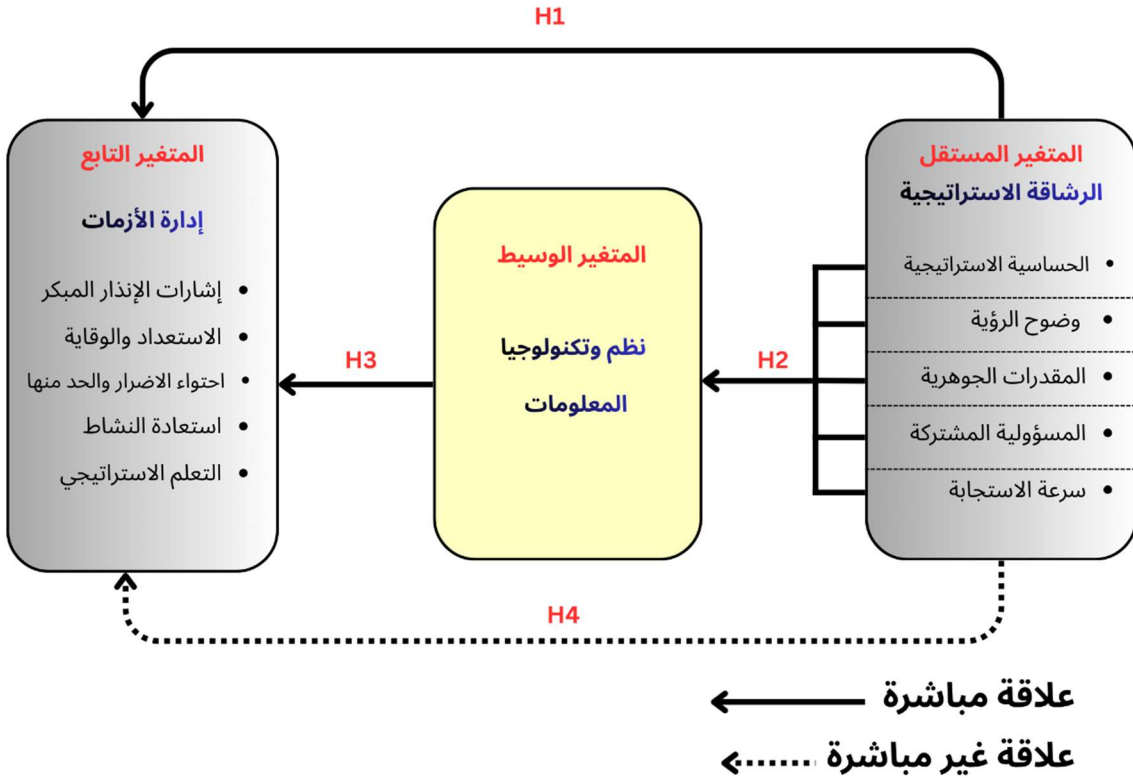
• (H4:4) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية المشتركة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط.

• (H4:5) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سرعة الاستجابة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في ظل وجود نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط.

خامساً: نموذج الدراسة.

يوضح الشكل رقم (1) أدناه العلاقات لإظهار هذه المتغيرات، ويُظهر دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط بين الرشاقة (الاستراتيجية) (كمتغير مستقل) وإدارة الأزمات (كمتغير تابع)، وهو ما سيتم اختباره إحصائياً عبر تحليل المسار باستعمال أسلوب (PLS-SEM).

شكل رقم (1) النموذج العام للدراسة



المصدر: تصميم الباحث استناداً على الدراسة السابقة.

سادساً: حدود الدراسة.

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي تحدد إطارها الموضوعي والزمني والبشري، وهي كما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بالإطار المفاهيمي والمنهجي لمتغيراتها الثلاثة، إذ تركز على اختبار العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها الخمسة وإدارة الأزمات بأبعادها، مع دراسة دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

2. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على بلدية الخليل، بوصفها أكبر بلدية في الضفة الغربية، وتمتلك خبرة طويلة في تقديم الخدمات العامة، ومواجهة الأزمات، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار نموذج الدراسة.

3. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال عام (2025)، حيث تم جمع البيانات الميدانية، وتحليلها في ضوء المعطيات، والظروف البيئية، والتنظيمية السائدة في تلك الفترة.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت مجتمع الدراسة على الموظفين في المستويات الإشرافية، والقيادية في بلدية الخليل، وهم: رئيس البلدية، أعضاء المجلس البلدي، مديرو الإدارات والدوائر، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب، نظرًا لصلتهم الفعلية بممارسات الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم المعلومات وإدارة الأزمات.

سابعاً: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

• **الرشاقة (الاستراتيجية): (Strategic Agility)** هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع وإعادة تكوين (الاستراتيجية) والموارد استجابة للتغيرات البيئية، بما يعزز ابتكار نماذج أعمال جديدة في بيئات ديناميكية (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قدرة بلدية الخليل على التكيف مع التغيرات التي تحيط بها، وتبلور رؤية لكي تستجيب بشكل سريع لهذه التغيرات.

• **الحساسية (الاستراتيجية) (Strategic Sensitivity)**: هي درجة وعي المنظمة بالتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وقدرتها على التقاط الإشارات المبكرة للفرص، والتهديدات، وتحليلها لدعم القرار (الاستراتيجي) (Lebedeva, 2021).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قدرة بلدية الخليل على المتابعة المنهجية للتغيرات المحيطة بها، وجمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بعملها، واستشعار الفرص والتهديدات مبكراً، بما ينعكس على صياغة خطط واستجابات تتلاءم مع هذه التغيرات.

• **وضوح الرؤية (Clarity of Vision)**: هو امتلاك المنظمة لرؤية استراتيجية واضحة ومشاركة توجه قراراتها، وخططها نحو تحقيق غايات بعيدة المدى في بيئة ديناميكية (Teece, 2020).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مدى وضوح الرؤية (الاستراتيجية) في بلدية الخليل لدى القيادات والعاملين، واشتراكهم في فهمها، وقدرتها على توجيه السياسات، والبرامج، والخطط التشغيلية بما يدعم التكيف مع التحديات والفرص المستقبلية.

• **المقدرات الجوهرية (Core Capabilities)**: هي مجموعة المهارات، والموارد التنظيمية، والمعرفية، والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكّنها من تحقيق قيمة مضافة واستدامة تنافسية بتعزيز المرونة، والابتكار، وتعلم المنظمة (Wamba et al., 2023).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجمل الموارد والخبرات البشرية، والتنظيمية، والتقنية المتوفرة في بلدية الخليل، والعمليات التي تدعم توظيفها، وتطويرها، ونقل المعرفة المرتبطة بها، بما يعزز قدرتها على التكيف، وتحسين أدائها في تقديم الخدمات.

• **المسؤولية المشتركة (Shared Responsibility)** : تعبر عن تعزيز التعاون والتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية وأصحاب المصلحة، وتفعيل قنوات الاتصال، وتقاسم المسؤولية في التخطيط والتنفيذ، استعمال التغذية الراجعة لتحسين الخدمات (Lebedeva, 2021).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مدى التزام دوائر بلدية الخليل والعاملين فيها بتحمل المسؤولية المشتركة عن القرارات والبرامج والخدمات، بالعمل الجماعي، وتبادل المعلومات، وإشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في التخطيط، والتنفيذ، وتحسين الخدمات البلدية.

• **سرعة الاستجابة (Response Speed)** : هي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات، وتنفيذ إجراءات مناسبة بسرعة عند وقوع أحداث، أو تغيرات تؤثر في مسار عملها. (Turban et al., 2018)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قدرة بلدية الخليل على اتخاذ الإجراءات السريعة، والفعّالة عند وقوع أحداث، أو تغيرات مفاجئة تؤثر في خدماتها، بتسريع اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود بين الدوائر، وتسخير الموارد المتاحة في الوقت المناسب.

• **إدارة الأزمات (Crisis Management)** هي عملية شاملة واستراتيجية تتبعها المنظمات للتعامل بفعالية مع الأحداث المفاجئة والمربكة التي قد تهدد عملياتها، سمعتها، وأصحاب المصلحة فيها (Mizrak, 2024)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها السياسات، والإجراءات والقدرات التنظيمية في بلدية الخليل التي تمكنها على التنبؤ بالأزمات، والتخطيط الفعال للتعامل مع الأزمات، لضمان استمرارية تقديم الخدمات وحماية مقدرات المؤسسة، بالاستعداد والوقاية لما قد يحدث والتعامل مع ما وقع.

• **إشارات الإنذار المبكر (Early Warning Signals)** : هي قدرة المنظمة على التقاط المؤشرات الأولية والضعيفة التي تسبق الأزمات بالرصد المستمر للبيئة، وتحليل المعطيات، بهدف اكتشاف التهديدات المحتملة قبل تفاقمها (Mitroff & Pearson, 1994).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مدى قدرة بلدية الخليل على استعمال قنوات المتابعة الميدانية ونظم (تكنولوجيا) المعلومات لرصد الإشارات المبكرة للأزمات المحتملة في مجالات خدماتها المختلفة، واتخاذ إجراءات استباقية للحد من تحولها إلى أزمات حادة.

• **الاستعداد والوقاية (Preparedness and Prevention)** : هي المؤشرات الأولية الضعيفة التي تسبق الأزمات والتي يمكن رصدها، وتحليلها لاكتشاف التهديدات قبل تفاقمها (Mitroff & Pearson, 1994).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها إجراءات بلدية الخليل المسبقة في وضع خطط طوارئ، وتحديد فرق عمل، وتوفير الموارد والتجهيزات، وتنفيذ التدريبات والتمارين الوقائية، بهدف رفع جاهزيتها للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها.

• **احتواء الأضرار والحد منها (Damage Containment and Mitigation)** : هي الجهود التي تُبذل في أثناء الأزمة لحصر آثارها في أضيق نطاق ممكن، ومنع انتشارها إلى أجزاء أخرى من المنظمة أو المجتمع، وتقليل الخسائر المادية، والبشرية، والمعنوية (Mitroff & Pearson, 1994).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قدرة بلدية الخليل على التدخل السريع والمنظم في أثناء الأزمات لحصر موقع الأزمة، وحماية الأرواح، والممتلكات، والبنية التحتية، وتقليل تأثير الأزمة على الخدمات الأساسية للمواطنين.

• **استعادة النشاط والتوازن (Recovery of Activity and Balance)** : هي المرحلة التي يتم فيها إعادة بناء الأنظمة، والعمليات، واستئناف الأنشطة الأساسية للمؤسسة بعد الأزمة، والعمل على استعادة مستوى مقبول من الأداء والاستقرار (Mitroff & Pearson, 1994).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مدى قدرة بلدية الخليل بعد انتهاء الأزمة على إعادة تشغيل خدماتها الأساسية، وترميم أو إصلاح الأضرار في البنية التحتية، واستعادة مستوى الاستقرار التشغيلي، والإداري في أقصر فترة ممكنة.

• **التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning)** : هو العملية التي تقوم فيها المنظمة بـ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات، وتحليل أسبابها ونتائجها، وتعديل السياسات، والخطط، والإجراءات بناءً على ما تم التعلّم منه، بهدف منع تكرار الأخطاء، وتعزيز المرونة المستقبلية (Mitroff & Pearson, 1994).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مدى قيام بلدية الخليل بتوثيق الأزمات التي تتعرض لها، وتحليل ما جرى خلالها، واستخلاص الدروس، وتحويلها إلى سياسات وخطط وإجراءات عمل معيارية تُحدّث وتُعمّم على الدوائر المختلفة لتطوير جاهزيتها في الأزمات اللاحقة.

• **نظم (تكنولوجيا) المعلومات: (Information and Technology systems)**

◦ **نظم المعلومات: (Information System)** هي مجال متعدد الأوجه يتقاطع مع (التكنولوجيا)، والمنظمات، والسلوك البشري، وتهدف إلى جمع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وتوزيعها؛ لدعم اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات داخل المؤسسة. (MDPI, 2024)

ويعرف الباحث نظم المعلومات إجرائياً على أنها مجموعة الأجهزة، والمعدات التشغيلية، والبرامج التي تتوفر في بلدية الخليل لأموار جمع البيانات المفيدة وإنشائها وتخزينها ونشرها في إدارة أعمال البلدية وتحقيق أهدافها (الاستراتيجية).

◦ **تكنولوجيا المعلومات: (Information technology)** تشير إلى كل ما تستخدمه الشركات من أنظمة حاسوب، بما في ذلك بناء شبكات الاتصالات، حماية البيانات والمعلومات، إنشاء وإدارة قواعد البيانات، ومساعدة الموظفين في حل المشكلات المتعلقة بأجهزتهم لضمان كفاءة معلومات الأعمال (Girolimon, 2024).

ويعرف الباحث تكنولوجيا المعلومات إجرائياً بأنها: كافة المكونات التقنية، والبرمجية المتوفرة في بلدية الخليل، وكيفية إدارتها بوساطة طاقم متخصص؛ لتسهيل العمليات الإدارية، ودعم اتخاذ القرار في مختلف الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

• الهيئات المحلية الفلسطينية:

○ **الهيئة المحلية: (Local authority)** وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي، وإداري معين (قانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية).

○ **وزارة الحكم المحلي: (Ministry of Local Government)** مؤسسة حكومية تشكل مرجعية للهيئات المحلية في دولة فلسطين، تم تأسيسها على ضوء تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها في مجال الحكم المحلي بتاريخ (25-5-1994)، وأسندت إليها صلاحيات الإشراف على قطاع الحكم المحلي، ورسم سياساته للنهوض بالهيئات المحلية، وتطوير قدراتها، وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد. وبذلك دخلت الهيئات المحلية عهداً جديداً في مسيرتها من حيث الكم والنوع واستحداث، وتطوير البنى التحتية، والتي كانت مدمرة في المدن الرئيسية، أو منعدمة تماماً في القرى والأرياف بفعل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي (وزارة الحكم المحلي، 2023).

ويعرفها الباحث إجرائياً أن **الهيئات المحلية الفلسطينية هي:** مجموع الهيئات المحلية التي تعمل داخل نطاق دولة فلسطين، وتلتزم بقوانين وأنظمة الهيئات المحلية الصادرة عن وزارة الحكم المحلي لخدمة المدن والقرى الفلسطينية وإحداها هي بلدية الخليل موضوع الدراسة.

○ **بلدية الخليل: (Hebron Municipality)** تعدّ بلدية الخليل أكبر مؤسسات المدينة، تقدم خدمات حيوية ومتنوعة في قطاعات، مثل: الكهرباء، المياه، الطرق، الصرف الصحي، الحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى خدمات ثقافية ورياضية، وتعد القوة الرئيسية المحركة لنمو المدينة وتطورها (الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، 2023).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: المؤسسة الحكومية الرئيسية في مدينة الخليل، المسؤولة عن توفير الخدمات الأساسية وإدارة شؤون المواطنين، وتعمل على تحقيق التنمية المستدامة في المدينة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الرشاقة الاستراتيجية..

المبحث الثاني: نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

المبحث الثالث: إدارة الازمات.

المبحث الرابع: بلدية الخليل.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بثلاثة متغيرات محورية هي: الرشاقة الاستراتيجية، ونظم (تكنولوجيا) المعلومات، وإدارة الأزمات.

ويهدف الفصل الحالي إلى تقديم إطار نظري حول المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأهميتها للمنظمات العامة، وأبعادهما، والعديد من الجوانب المتعلقة بهما التي تساهم في توفير خلفية نظرية مناسبة للموضوع. وتم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث وهي:

المبحث الأول: الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات.

المبحث الرابع: بلدية الخليل.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

تمهيد.

ظهرت الرشاقة (الاستراتيجية) كمفهوم حديث في مجال الإدارة خلال العقد الأخير من القرن العشرين، مع تطور بيئات الأعمال، وزيادة تعقيدها، وعدم استقرارها. وقد جاءت الفكرة استجابة للتحديات التي تواجهها المنظمات نتيجة التغيرات التكنولوجية السريعة، والعولمة المتزايدة، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبنى نهجاً مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات المستمرة؛ لتحقيق الاستدامة والبقاء في بيئة تنافسية. ارتبطت الرشاقة (الاستراتيجية) في بداياتها بمفاهيم مثل: المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة، لكن التطور التكنولوجي عزز أهميتها، مما جعلها اليوم إحدى الركائز الأساسية في تصميم (استراتيجيات) المنظمات الحديثة (الحنزاب وأبو قاعد، 2020).

وتعد الرشاقة (الاستراتيجية) مدخلاً جديداً يساعد على تحقيق الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات، والتفاعل مع التغيرات البيئية و(التكنولوجية) والأزمات الطبيعية. وتعد ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات في مواجهة الأزمات، إذ تعدّ من أهم المداخل القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات، ومتابعة الممارسات والأنشطة. ويمكن تطبيقها كمدخل لتحقيق الإبداع في ظل الأزمات الطبيعية (اللمسي، 2021).

يستعرض هذا المبحث الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية، متناولاً تعريفها وأهميتها للمنظمات الحديثة، أسباب الحاجة إلى تطبيقها، مميزات المنظمات التي تتبناها، أبعادها الرئيسية وتعريفها.

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

تشير الرشاقة (الاستراتيجية) إلى مجموعة القدرات (الديناميكية) التي تمكن المؤسسات من استشعار التغيرات البيئية بسرعة واتخاذ قرارات تكيفية مرنة، بما يضمن استدامة التنافسية والفعالية التنظيمية. ويرى الباحثون أن الرشاقة (الاستراتيجية) تمثل قدرة المؤسسة على التصرف بسرعة وابتكار في مواجهة الفرص، أو التهديدات المفاجئة داخل بيئة العمل المتقلبة. ويُعد هذا المفهوم تجسيداً عملياً لنظرية القدرات (الديناميكية)، التي تؤكد على أهمية الحساسية (الاستراتيجية)، القيادة المتجانسة، والمرونة في تخصيص الموارد كأساس للرشاقة الحقيقية (Claus et al., 2022; Asghar et al., 2025).

وقد تعددت التعريفات للرشاقة (الاستراتيجية) من توجهات كل باحث ونوضح في الجدول رقم (1) ادناه أهم التعريفات التي وردت بالخصوص:

جدول رقم (1) تعريفات الرشاقة الاستراتيجية

الباحث والسنة	التعريف
(الحنزاب، وأبو قاعد، 2020: ص 5)	"منهج إداري يقوم على قدرة المنظمة على التحرك الاستراتيجي بخطوات مقننة وسريعة، وأساسها إعادة توزيع مواردها، أو توجيهها بكفاءة وفعالية، والاستجابة بدرجة عالية من الدقة مع التغيرات البيئية المفاجئة".
(Doz,2020: P1)	" القدرة على استغلال أو إنشاء أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة، ولكنها أيضاً سريعة وذكية بدلاً من البقاء رهينة لخطط محددة مسبقاً ونماذج الأعمال الحالية".
(Pichel & Müller, 2021: P.141)	" صنع (استراتيجية) لتقييم المعلومات، وتحديد التفاصيل الاستراتيجية، مما يسمح للمنظمات بتطوير وصقل (استراتيجيتها) تدريجياً وفقاً للحقائق التي تولدها".

" التكيف والاستجابة للتغيرات ودمج الموارد في ظل ظروف غير مستقرة، وبطريقة سريعة بالتعاون مع المستفيدين وأصحاب المصالح".	(Boonlua, et al., 2022: P.4751)
" القراءة المتوقعة وغير المتوقعة للأحداث البيئية، وتحقيق استجابة بشكل أكثر فعالية من حيث السرعة والتكلفة، والعمل على اغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة ".	(العامري وحسين، 2019: ص148)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً الى الدراسات السابقة.

ويعرف الباحث الرشاقة (الاستراتيجية) بأنها: قدرة بلدية الخليل على التكيف مع التغيرات التي تحيط بها، وتبلور رؤية لكي تستجيب بشكل سريع لهذه التغيرات.

ثانياً: أهمية الرشاقة (الاستراتيجية) في المنظمات الحديثة.

تُعد الرشاقة (الاستراتيجية) من أهم القدرات التنظيمية التي تُمكن المؤسسات الحديثة من الاستمرار في بيئات تتسم بالتعقيد، والتغير السريع. فمع تصاعد التحديات العالمية، وتزايد الاضطرابات الاقتصادية والاجتماعية، بات لزاماً على المنظمات أن تتحلى بمرونة عالية تسمح لها بإعادة صياغة (استراتيجياتها) ومواءمة مواردها بسرعة، بما يضمن استمرارية التنافسية، وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

تتبع أهمية الرشاقة (الاستراتيجية) من كونها توفر للمؤسسات القدرة على الاستشعار المبكر للفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية، وتُسهّم في تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات بإعادة توزيع الموارد ممارسات تنظيمية مبتكرة وتبنيها (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025). كما أن المؤسسات التي تطبق الرشاقة (الاستراتيجية) بشكل فعال تكون أكثر قدرة على ابتكار نماذج أعمال جديدة، وتحقيق التوازن بين الاستقرار التشغيلي من جهة، والتغيير الاستراتيجي من جهة أخرى (Guenduez et al., 2025).

إلى جانب ذلك، تكتسب الرشاقة (الاستراتيجية) أهمية خاصة في القطاع العام والهيئات الخدمية، حيث تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل استباقي وفعال. فقد بيّنت دراسات ميدانية أن تبني الرشاقة في المؤسسات العامة يُحسّن من مستوى التميز التنظيمي، وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين (عبد الوهاب وآخرون، 2024). كما أظهرت أبحاث أخرى أن الرشاقة تُعزّز تماسك القوى العاملة وتزيد من استعداد الموظفين للاستمرار في ظل حالات عدم اليقين، ما يُحافظ على رأس المال البشري، ويضمن استدامة تقديم الخدمة (Ludviga et al., 2025).

وهنا يرى الباحث أن الرشاقة (الاستراتيجية) ليست مجرد مفهوم إداري حديث، بل هي نهج شامل ومتكامل يساعد المؤسسات على تحويل التحديات إلى فرص، وتقليل أخطار الأزمات، وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة والتميز، والتي تؤدي دورًا حيويًا في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات الأعمال الحديثة، حيث أصبحت قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، والمخاطر المتوقعة، والفرص الناشئة أمرًا ضروريًا لاستمرارية عملها وتحقيق أهدافها. وأن اعتماد الرشاقة (الاستراتيجية) كركيزة أساسية في إدارة الأزمات يمنح المؤسسات ميزة تنافسية قوية، ويضمن قدرتها على البقاء في بيئات أعمال متقلبة ودائمة التغيير.

ثالثًا: أسباب الحاجة إلى تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

تُظهر الأدبيات الحديثة أن الحاجة إلى تطبيق مفهوم الرشاقة (الاستراتيجية) في المؤسسات المعاصرة قد نشأت استجابةً لعوامل جوهرية عدة تعكس طبيعة البيئة التنافسية المعقدة والمتسارعة التي تواجهها المنظمات اليوم. هذه العوامل تُشكل في مجموعها دوافع قوية تجعل من الرشاقة (الاستراتيجية) ضرورة حتمية، وليس مجرد خيار (استراتيجي).

1. **التغيرات السريعة في البيئة الخارجية:** تواجه المؤسسات تسارعًا هائلًا في التغيرات (التكنولوجية) والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يفرض عليها قدرة عالية على التكيف السريع والاستجابة الفعّالة للتحوّلات المفاجئة. وتؤكد الأدبيات أن الرشاقة (الاستراتيجية) تمثل الإطار القادر على تمكين المؤسسات من الاستشعار المبكر للتغيرات، وإعادة تشكيل مواردها وفقًا لذلك (Mueller- Saegebrecht & Walter, 2025).

2. **اشتداد المنافسة العالمية:** أدى الانفتاح الاقتصادي، والتطور في الاتصال والنقل إلى تصاعد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. وقد أظهرت دراسات حديثة أن المؤسسات الرشيقة تحقق أداءً تنافسيًا أفضل برفع كفاءة عملياتها، وتعزيز قدرتها على استغلال الفرص الناشئة (Guenduez et al., 2025).

3. **تعقيد إدارة الأزمات والمخاطر:** تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بتشابك الأزمات وعدم اليقين المستمر، وهو ما يطلق عليه في الأدبيات "الأزمات المتعددة والمتزامنة". وقد أظهرت أبحاث أن الرشاقة (الاستراتيجية) تساعد المؤسسات على مواجهة هذه التحديات عبر التخطيط التكيفي، والاستجابة السريعة، مما يرفع من مرونتها في التعامل مع المخاطر (عبد الوهاب وآخرون، 2024).

4. **الحاجة إلى تعزيز الابتكار والإبداع:** لم يعد الابتكار خيارًا تكميليًا، بل ضرورة (استراتيجية) للبقاء والنمو. وتشير الأدبيات إلى أن الرشاقة (الاستراتيجية) توفر بيئة تنظيمية داعمة للابتكار بتعزيز سرعة اتخاذ القرار، ودعم التجريب، وتمكين الموارد اللازمة لتطوير منتجات وخدمات جديدة (Cardoso et al., 2025؛ محمد، 2025).

5. **تحسين الأداء التنظيمي:** ترتبط الرشاقة (الاستراتيجية) بشكل وثيق بتحسين الأداء المؤسسي برفع كفاءة العمليات الداخلية، وتعزيز المرونة في تحقيق الأهداف. وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات

التي تطبق الرشاقة (الاستراتيجية) تحقق مستويات أعلى من الفعالية والقدرة التنافسية (Ludviga et al., 2025).

6. **متطلبات التحول الرقمي:** يمثل التحول الرقمي تحديًا محوريًا للمؤسسات المعاصرة، حيث يتطلب إعادة تصميم النماذج التشغيلية بما يتماشى مع التقنيات الحديثة. وقد بينت الأدبيات أن الرشاقة (الاستراتيجية) تُعد عنصرًا حاسمًا في نجاح (استراتيجيات) التحول الرقمي، إذ تمكن المؤسسات من التكيف مع الأدوات الرقمية المتغيرة بسرعة وتطوير قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر (OECD, 2024).

ومن استعراض الأدبيات، يتضح أن تبني مفهوم الرشاقة (الاستراتيجية) بات استجابة شمولية للتحديات المتداخلة التي تواجه المؤسسات المعاصرة. ويرى الباحث أن هذه الحاجة تزداد أهمية في السياق الفلسطيني، حيث تتسم البيئة بدرجات عالية من التعقيد وعدم اليقين، مما يجعل من الرشاقة (الاستراتيجية) أداة لا غنى عنها لضمان استمرارية عمل الهيئات المحلية، ورفع كفاءة خدماتها

رابعاً: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

عند استعراض الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، يلاحظ الباحث وجود اختلاف في تناول هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى، هذا الاختلاف في تناول الأبعاد يعكس تبايناً في أولويات الباحثين، واختلافاً في البيئات التي أجريت فيها الدراسات.

ولتحديد الأبعاد الأكثر شيوعاً والأكثر أهمية في الأدبيات السابقة، تم إعداد **جدول (2)** الذي يستعرض الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، مع توضيح تكرار كل بعد في هذه الدراسات. سيتم استعمال هذا الجدول كأداة تحليلية لتحديد الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، بناءً على مدى تكرارها، وأهميتها في الأدبيات السابقة، وانسجامها مع بيئة بلدية الخليل.

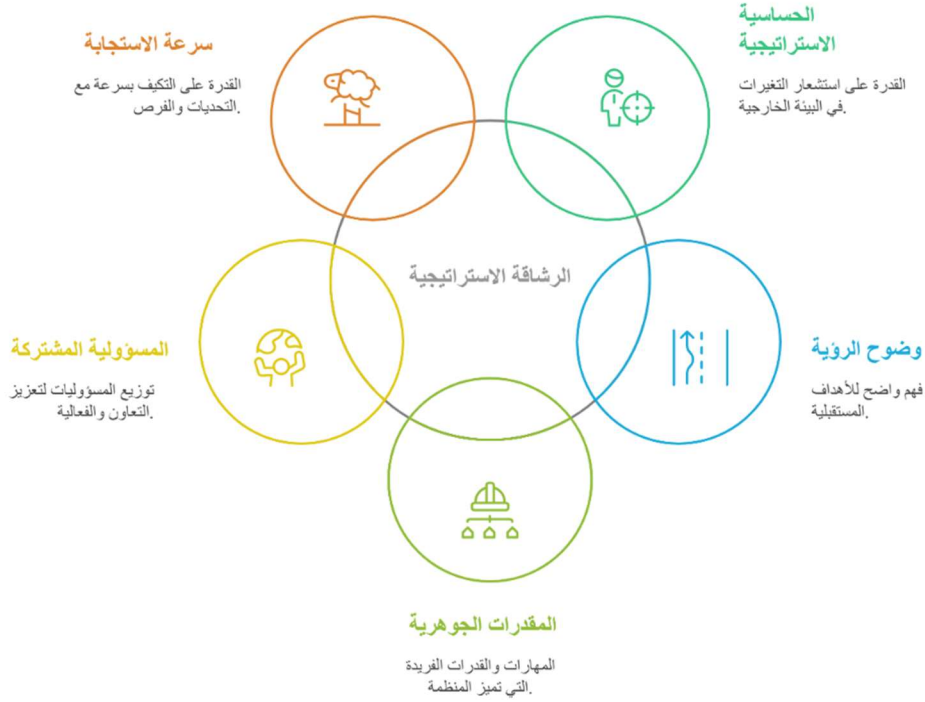
جدول رقم (2) الدراسات السابقة والأبعاد التي تمت دراستها.

الدراسة (المؤلف والسنة)	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	اختيار الأهداف الاستراتيجية	سرعة الاستجابة	المقدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سيولة الموارد	وحدة القيادة	الالتزام الجماعي
Doz & Kosonen (2010)	✓						✓	✓	
الحنزاب وأبو قاعد (2020)	✓						✓	✓	
سليم والحويجي (2020)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
الربيعي (2021)	✓						✓	✓	
أبو زيادة والزين (2021)	✓				✓	✓	✓		
اللمسي (2021)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
الضابط (2022)	✓	✓	✓		✓	✓			✓
مجدد والسعدي (2022)	✓						✓		
الفقيه (2020)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
أبو سراري (2023)	✓				✓	✓	✓	✓	
أبو عمر (2023)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
شعبان (2024)	✓			✓			✓		
عبد الوهاب وآخرون (2024)	✓	✓			✓	✓			
صقر وآخرون (2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
(Al-Halalmeh, 2021)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
حسين (2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
التكرار	16	9	7	8	11	11	7	4	1

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى الدراسات السابقة.

يُظهر التحليل المقارن للدراسات العربية والأجنبية الموضح في جدول (2) أن أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) الأكثر بروزاً تتمثل في (الحساسية الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، ووضوح الرؤية، وسرعة الاستجابة)، حيث شكّلت هذه الأبعاد مجتمعة الإطار الأكثر حضوراً في الأدبيات. فقد تبيّن أن الحساسية (الاستراتيجية) كانت البعد الأكثر تكراراً، إذ وردت في معظم الدراسات بوصفها الأساس في تمكين المؤسسات من استشعار التحولات البيئية والتعامل معها بفعالية

(سليم والحويجي، 2020؛ اللامي، 2021؛ أبو عمر، 2023؛ صقر وآخرون، 2024؛ Doz & Kosonen, 2010) تلاها بعد المقدرات الجوهرية الذي أبرز كشرط لبناء قدرات داخلية متميزة تعزز من مرونة الأداء (أبو زيادة والزين، 2021؛ الضابط، 2022؛ الفقيه، 2020؛ عبد الوهاب وآخرون، 2024) كما برز بعد المسؤولية المشتركة بوصفه عاملاً مهماً في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التكامل التنظيمي (أبو سراري، 2023؛ حسين، 2024). أما وضوح الرؤية، فقد أكدت عليه بعض الدراسات بصفته عنصراً محورياً في توجيه القرارات (الاستراتيجية) وربطها بالأهداف المؤسسية (الضابط، 2022؛ الفقيه، 2020؛ عبد الوهاب وآخرون، 2024) وأخيراً، فقد برزت سرعة الاستجابة كعامل حاسم في التعامل مع الأزمات والتغيرات المفاجئة (أبو عمر، 2023؛ شعبان، 2024). ويبين الشكل الآتي أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية):



شكل رقم (2) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث.

وسيتم توضيح أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) كالاتي:

البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

تتمثل الحساسية (الاستراتيجية) بقدرة المنظمة على استشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بشكل مبكر، وتحليلها بعمق لفهم تأثيراتها المحتملة. يشمل ذلك جمع البيانات، وتحليل المعلومات، واستقراء الاتجاهات المستقبلية التي تساعد في توقع الفرص والتهديدات (Lebedeva, 2021)؛ (Ofoegbu & Akanbi, 2013).

وكذلك تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات بالحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (Doz & Kosonen, 2010, P 102)، وتم تفسير الحساسية (الاستراتيجية) بأنها تحديد الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين واغتنامها. إن الحساسية (الاستراتيجية) تتكون من ثلاثة مرتكزات أساسية ومن هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية (الاستراتيجية) وبالتالي بناء رشاقته (الاستراتيجية) والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي (Kettunen, 2010 ,P 23):

1. **الرصد البيئي:** يُقصد به المتابعة المنهجية والمستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، بما يتيح للمؤسسة التعرف على المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية ذات التأثير المحتمل.
2. **تحليل المعلومات:** يتمثل في توظيف أدوات وأساليب تحليل البيانات من أجل تحديد الاتجاهات الرئيسية، واستنباط الدلالات (الاستراتيجية) التي تُسهم في دعم اتخاذ القرار.
3. **التخطيط الاستراتيجي الديناميكي:** يُشير إلى صياغة (استراتيجيات) مرنة قائمة على الاستشراف وبناء (سيناريوهات) بديلة، بما يمكن المؤسسة من التكيف الفعّال مع التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وهنا يرى الباحث أن الحساسية (الاستراتيجية) تُعد أساسًا للرشاقة (الاستراتيجية)، حيث تعتمد على قدرة المنظمة على استشعار التغيرات الداخلية والخارجية مبكرًا، وتحليلها بعمق لفهم تأثيراتها المحتملة بوساطة الرصد البيئي المستمر، وتحليل المعلومات الدقيق، ويمكن للمؤسسة تحديد الاتجاهات المستقبلية والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات. كما أن التخطيط (الاستراتيجي الديناميكي) القائم على هذه الرؤى يُمكن المنظمة من تطوير (استراتيجيات) مرنة تتيح لها التكيف مع التغيرات المتسارعة، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

البعد الثاني: وضوح الرؤية

يمكن تفسير وضوح الرؤية بوجود رؤية (استراتيجية) واضحة، ومشاركة بين جميع مستويات المنظمة، هذه الرؤية تتيح التوجيه الدقيق للموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد مع الحفاظ على التناسق بين القرارات اليومية والغايات (الاستراتيجية) (الحنزاب وأبو قاعد، 2020).

تعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط (الإستراتيجي)، وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المؤسسة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسات إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها القيادة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة (الاستراتيجيات) الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية (الفقيه، 2020، ص 181 - 182).

وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن وضوح الرؤية (الاستراتيجية) يقوم على جملة من المرتكزات المتكامل، أبرزها أولاً تتوجه نحو المستقبل عبر استشراف الاتجاهات، والمتغيرات المحتملة، وثانيًا: تتسم بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع الظروف غير المتوقعة. كما أنها ثالثًا: شاملة بحيث تغطي مختلف جوانب المنظمة، ورابعًا تحقق التناسق بين القرارات اليومية والأهداف طويلة الأمد بما يضمن الانسجام (الاستراتيجي). وتحتاج خامسًا: إلى قيادة قوية قادرة على ترجمتها إلى أهداف عملية، وسادسًا: أن تكون

ملهمة ومحفزة للعاملين. يضاف إلى ذلك، يجب أن تتميز سابعاً بـ الوضوح والشفافية بما يجعلها سهلة الفهم وقابلة للتطبيق، وثامناً: أن تركز على تحقيق التميز التنافسي بالابتكار، وتحسين الجودة واستثمار الفرص المستقبلية (Teece, 2020؛2024، سليم، Asghar et al., 2025).

وهنا يؤكد الباحث أن وضوح الرؤية (الاستراتيجية) يعد عنصراً أساسياً لتحقيق الرشاقة (الاستراتيجية)، حيث تعمل كبوصلة توجه الجهود والموارد نحو الأهداف طويلة الأمد مع الحفاظ على التناسق بين القرارات اليومية، والغايات (الاستراتيجية). يجب أن تكون الرؤية مرنة وشاملة وقابلة للتكيف مع التغيرات، مع تعزيزها بالقيادة القوية، والإلهام لتحفيز الابتكار والالتزام الجماعي. وضوح الرؤية وشفافيتها يعززان الثقة، ويضمنان التركيز على التميز التنافسي، مما يمكن المؤسسة من التكيف بفعالية مع التحديات والفرص المستقبلية.

البعد الثالث: المقدرات الجوهرية

تمثل المقدرات الجوهرية مجموعة من المهارات والموارد التنظيمية التي تمنح المؤسسة تميزاً تنافسياً، وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. فهي تعكس الخبرات، والتعلم التنظيمي المتراكم الذي ينتج عن المعارف والمهارات المتخصصة اللازمة لإنجاز الأنشطة بكفاءة عالية (Kohtamäki & Partanen, 2017). وتشمل هذه المقدرات رأس المال البشري المؤهل، والأنظمة التكنولوجية الفعالة، والعلاقات

الداخلية والخارجية التي تسهل تدفق المعرفة والابتكار. (Wamba et al., 2023).

تُعد هذه المقدرات عنصراً حاسماً في دعم الرشاقة (الاستراتيجية)، إذ تمكّن المؤسسات من إعادة تكوين مواردها، وعملياتها بسرعة استجابةً للفرص أو المخاطر، وتعزز قدرتها على الابتكار، والاستدامة التنافسية (Teece, 2020) كما تؤكد هذه الدراسات أن الاستثمار المستمر في بناء القدرات عبر التدريب، والتطوير، ونقل المعرفة، يرفع من كفاءة الأداء، ويعزز المرونة التنظيمية.

وبذلك، يمكن النظر إلى المقدرات الجوهرية بوصفها الركيزة التي تدعم جميع أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية)، حيث تُمكن المؤسسات من دمج مواردها البشرية و(التكنولوجية) والمادية بطريقة (ديناميكية)، ما يمنحها قدرة أعلى على مواجهة التحديات، واغتنام الفرص في بيئة أعمال سريعة التغير.

البعد الرابع: المسؤولية المشتركة

وتعبر المسؤولية المشتركة عن تعزيز التعاون بين أفراد المنظمة ببناء ثقافة عمل تشجع على المشاركة الفعّالة، وتحمل المسؤولية الجماعية في تحقيق الأهداف. تسهم هذه المسؤولية في تحسين التواصل الداخلي، وتسهيل اتخاذ القرارات التعاونية (Lebedeva, 2021).

تقيس المسؤولية المشتركة علاقات المؤسسة مع الفئة المستهدفة في الخدمة بهدف خلق قيمة مضافة لهم (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017) وتعني المسؤولية المشتركة، بالمعنى الواسع، وجود تعاون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة للمساهمة في تحقيق نتائج ومخرجات محددة بدقة، بدلاً من الاعتماد على نتائج تراكمية أو تجميعية. هذا التعاون ناتج عن العمل المشترك بين الأطراف، مما يعكس مفهوم المسؤولية التعاونية (الفقيه، 2020). كما تشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف متعددة وفاعلة في تحقيق نتائج ومخرجات تعكس القيمة المتراكمة للمؤسسة، وذلك ببناء علاقات تعاونية مع الشركاء (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). وتتضمن المسؤولية المشتركة عناصر رئيسة عدّة كما جاء في دراسة (Esazadeh et al., 2020)، مثل:

- استعمال الأخطاء كفرصة للتعلم وتحسين الخدمات.
- توفير المعلومات المهمة للعملاء بشكل سهل ومباشر.
- تشجيع أعضاء الفريق على تحسين سلوك العملاء.

• إشراك العملاء في تخطيط المشاريع وتنفيذها.

ومن وجهة نظر الباحث فان المسؤولية المشتركة تعد شيء مساعد جدا في تحقيق الرشاقة (الاستراتيجية) بجعل الأهداف (الاستراتيجية) للمؤسسة هدف لجميع الشركاء إن كان من أفراد المؤسسة او العملاء الخارجيين بتعزيز كافة الأطراف في العملية الإدارية وإشراكهم.

البعد الخامس: سرعة الاستجابة.

وتفسر سرعة الاستجابة بأنها تمكين المنظمة من التفاعل السريع مع الأزمات والفرص بنماذج تشغيلية مرنة تتيح اتخاذ قرارات فورية ومدروسة، مما يقلل من الوقت اللازم لتطبيق الحلول وتنفيذ (الاستراتيجيات) (الضابط، 2022).

وهو يعكس الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل: فرصة متاحة لتقديم منتج جديد (Abu Radi, 2013)، ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة الحركة دائمة، وهذا يقع على عاتق المدير بتوجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم؛ لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها (الشماع، 1991)، كما أن سرعة الاستجابة تُعدّ مصدراً مهماً للميزة التنافسية، إذ تتنافس كثير من المنظمات على أساس السرعة؛ وهو ما يستلزم تحركاً تنظيمياً سريعاً، وتفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، وإنجاز العمل عبر فرقٍ متنوّعة المهارات (Laudon & Laudon, 2022؛ Turban et al., 2018).

يؤكد الباحث أن سرعة الاستجابة تُعدّ عنصراً حاسماً في تحقيق الرشاقة (الاستراتيجية)، حيث تمكن المنظمة من التفاعل السريع مع الأزمات والفرص بنماذج تشغيلية مرنة، واتخاذ قرارات فورية ومدروسة. يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على التحرك بفعالية في البيئات (الديناميكية)، مع تفويض الصلاحيات

للمستويات الأدنى، وتمكين فرق العمل المتنوعة لتحقيق الكفاءة والفعالية. سرعة الاستجابة لا تقل فقط من الوقت اللازم لتنفيذ الحلول، بل تعزز أيضًا الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات والتفوق على المنافسين.

المبحث الثاني - نظم (تكنولوجيا) المعلومات

تمهيد

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لنظم المعلومات (تكنولوجيا) المعلومات من حيث المفاهيم والأهمية والأنواع، بالإضافة إلى إبراز دورها المحوري في دعم الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات، مع التركيز على واقع الهيئات المحلية الفلسطينية مثل: بلدية الخليل كنموذج تطبيقي.

أولاً: مفهوم نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

تُعدّ (نظم المعلومات) و(تكنولوجيا المعلومات) مفهومين متكاملين؛ فنظم المعلومات تُشكّل الإطار الاجتماعي التقني الذي يُعنى بجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرار، في حين تمثل تكنولوجيا المعلومات البنية التحتية التقنية التي تمكّن هذا الإطار من العمل بفاعلية وكفاءة. ويُعدّ التمييز بين المفهومين أساساً لبناء قدرات رقمية (استراتيجية) يمكن توظيفها في تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية (Girolimon,2024)

1.1. تعريف نظم المعلومات

- مفهوم نظم المعلومات: (Information Systems) نظم المعلومات منظومة متكاملة من العناصر البشرية والتقنية، والتنظيمية تُجمَع منها البيانات، وتُعالج وتُخزّن وتُسترجَع وتُوزَع لتزويد الإدارة بالمعلومات الملائمة في الوقت المناسب دعماً للعمليات وصنع القرار. وتشمل هذه المنظومة الأجهزة والبرمجيات، وقواعد البيانات والشبكات، إلى جانب العاملين، وإجراءات العمل والحوكمة التي تنظّم تفاعلهم (العازمي، 2022؛ P.47 , Laudon & Laudon,2022).

ويُفهم من ذلك أن فعالية نظم المعلومات لا تُختزل في (التكنولوجيا) ، بل تتوقف كذلك على مواءمة العمليات، والثقافة التنظيمية، وبناء المهارات الحاسمة لدى العاملين.

ويرى الباحث أن "نظم المعلومات" في هذه الدراسة تتشمل في مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والتقنية والتنظيمية داخل بلدية الخليل، والتي تُعنى بجمع البيانات، ومعالجتها، وتخزينها، واسترجاعها، وتوزيعها، بما يوفّر معلومات دقيقة، وموثوقة لدعم العمليات الإدارية، وصنع القرار. والتي تقاس بمجموعة من الأبعاد هي: جودة المعلومات، وسرعة تدفقها، ومستوى تكامل الأنظمة، ودرجة توافر البنية التحتية التقنية (Laudon & Laudon, 2022)

• **مفهوم تكنولوجيا المعلومات (Information Technology):** تشير إلى البنية التقنية والموارد الرقمية (أجهزة ومعدات، ونظم تشغيل وتطبيقات، وشبكات واتصالات، وقواعد بيانات) التي تُمكن إنشاء البيانات الرقمية، ومعالجتها، وتخزينها، ونقلها بأمان وكفاءة. ويركّز هذا المفهوم على الطبقة التقنية ذاتها وإدارتها التشغيلية (التهيئة، الصيانة، الحماية، الاستمرارية) بما يضمن جودة الخدمة وموثوقيتها (Stair & Reynolds, 2021; Whitman & Mattord, 2021). وبهذا فان تكنولوجيا المعلومات هي الأساس المادي-البرمجي الذي تقوم عليه نظم المعلومات داخل المؤسسة.

وهنا يرى الباحث أن (تكنولوجيا) المعلومات تشير إلى البنية التقنية المكوّنة من الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال التي تعتمد عليها بلدية الخليل في إنجاز عملياتها المختلفة. وتُقاس (تكنولوجيا) المعلومات من مجموعة من الأبعاد هي: توفر الأجهزة والبرمجيات المناسبة، كفاءة شبكات الاتصال، مستوى أمن المعلومات، سهولة الوصول إلى البيانات عند الحاجة (Stair & Reynolds, 2021; Whitman & Mattord, 2021).

1.2. الفرق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

يمكن الفرق الجوهرية بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات في نطاق كل منهما ووظيفتهما. فبينما تركز تكنولوجيا المعلومات على الجوانب التقنية البحتة، مثل: الأجهزة والبرمجيات والشبكات، فإن نظم المعلومات تشمل بالإضافة إلى ذلك الأبعاد البشرية والتنظيمية، يمكن اعتبار تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نظم المعلومات، حيث تسهم في تنفيذ العمليات، وتحسين الكفاءة، في حين أن نظم المعلومات تتعامل مع كيفية استعمال هذه (التكنولوجيا) لتحقيق الأهداف المؤسسية (O'Brien & Marakas, 2019).

إن هذا التمييز يوضح أن نظم المعلومات تتجاوز كونها مجرد أدوات تقنية، لتشكل إطار عمل متكامل يربط بين (التكنولوجيا)، والعنصر البشري، والعمليات التنظيمية، والبيانات، بهدف تحقيق قيمة (استراتيجية) للمؤسسة. فالتسلسل يبدأ من البيانات الخام التي تعالجها تكنولوجيا المعلومات لتتحول إلى معلومات ذات قيمة عبر نظم المعلومات، والتي تُستعمل بدورها لدعم اتخاذ القرارات، هذا التتابع يمثل سلسلة قيمة حيوية داخل المؤسسة، حيث تعتمد دقة القرارات النهائية بشكل مباشر على جودة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات، والتي بدورها تستند إلى كفاءة معالجة البيانات بواسطة (تكنولوجيا) المعلومات. وعليه، فإن أي قصور في جودة البيانات على مستوى (تكنولوجيا) المعلومات سيؤدي حتماً إلى معلومات غير دقيقة، وقرارات خاطئة على مستوى نظم المعلومات، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها (السيحان، 2022).

ويمكن إظهار الفروق ما بينهم من الجدول الآتي:

جدول رقم (3) الفروقات ما بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

الجانب	تكنولوجيا المعلومات (IT)	نظم المعلومات (IS)
--------	--------------------------	--------------------

التركيز	التركيز على التقنيات والأجهزة والبرمجيات المستعملة.	التركيز على كيفية استعمال التقنيات لإدارة المعلومات ودعم العمليات.
المكونات	تشمل الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، وقواعد البيانات.	تشمل الأفراد، والعمليات، والبيانات، والتقنيات.
الهدف	توفير البنية التحتية التقنية لمعالجة البيانات.	دعم صنع القرار وتحسين العمليات التنظيمية.
التطبيق	تقني بحث (مثل: إصلاح الأجهزة، إدارة الشبكات والاتصالات).	إداري واستراتيجي (مثل: تحليل البيانات، دعم القرارات).

المصدر : (Laudon & Laudon, 2022, pp. 14–16; O'Brien & Marakas, 2019, pp. 33–35;

Stair & Reynolds, 2021, pp. 9–11).

1.3. نظم المعلومات وارتباطها في تكنولوجيا المعلومات

تعتمد نظم المعلومات على البنية التحتية التي توفرها (تكنولوجيا) المعلومات، حيث تمثل الأخيرة الأدوات التقنية المتمثلة في الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات، بينما تُعد نظم المعلومات الإطار الشامل الذي يدمج هذه الأدوات مع العنصر البشري، والعمليات التنظيمية، والسياسات المؤسسية. هذا التكامل يجعل الاستثمار في (تكنولوجيا) المعلومات استثماراً (استراتيجياً) يرفع من قيمة نظم المعلومات ويدعم دورها في تحقيق الأهداف المؤسسية، لأن إهمال تحديث المكونات التقنية قد يؤدي إلى إعاقة فعالية نظم المعلومات، وتقويض جهود التحول الرقمي (Laudon & Laudon, 2022, pp. 14–16).

(16)

ويبين هذا الارتباط أن المجالين غير منفصلين: تكنولوجيا المعلومات توفر البنية التحتية لمعالجة البيانات وتدققها، فيما تضيف نظم المعلومات البعد الإداري و(الاستراتيجي) الذي يُحوّل البيانات إلى معلومات ذات قيمة تدعم اتخاذ القرار، وتحسن الأداء المؤسسي. وعليه، فإن جودة نظم المعلومات ترتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة مكونات تكنولوجيا المعلومات (التوافر، الأداء، الأمن)، كما أن حوكمة نظم المعلومات وسياساتها تُوجّه أولويات إدارة تكنولوجيا المعلومات. وأي ضعفٍ في أحد الجانبين ينعكس

سلبًا على قدرة المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة الحديثة وتحقيق أهدافها (Girolimon,2024,P148).

وهنا يرى الباحث ان العلاقة بين نظم المعلومات (تكنولوجيا) المعلومات هي علاقة تمكين متبادل، بحيث تقوم تكنولوجيا المعلومات بتوفّر البنية التقنية اللازمة لتشغيل النظم بكفاءة، ونظم المعلومات تحدّد كميّة توظيف تلك البنية لإنتاج معلومات ذات قيمة للقرار، وأي ضعف في المستوى التقني يحد من فعالية النظم، وأي قصور في تصميم النظم، وحوكمتها يبدّد عائد الاستثمار التقني؛ وفي بلدية الخليل يعني ذلك أنّ تحديث البنية التقنية، وضبط إجراءات النظم شرطان متلازمان؛ لتحقيق تأثير مؤسسي ملموس.

ثانياً: دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في المؤسسات.

تؤدي نظم (تكنولوجيا) المعلومات دورًا جوهريًا في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها (الاستراتيجية) باعتماد رؤية تكاملية لإدارة هذه النظم كوحدة واحدة متناسقة، لا كمبادرات منفصلة. فالأنظمة المتقدمة مثل: تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) تسهم بشكل فعال في تنسيق العمليات، وتحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق دمج الأنشطة الأساسية، وتخفيض التكاليف (Whitman & Mattord, 2021,P.55). كما تسهم أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) في رفع جودة الخدمة، وتعزيز تجربة المستفيدين، بينما تدعم منصات التعاون الرقمي وأدوات الاتصال الداخلي الشفافية وسرعة الاستجابة المؤسسية (Turban et al., 2018, pp. 102–105).

من ناحية أخرى، توفر نظم دعم القرار (DSS) وأنظمة المعلومات التنفيذية (EIS) بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تُمكن صناع القرار من اعتماد قرارات (استراتيجية) مستنيرة تقلل من حالة اللاتيقين، وتعزز التنافسية (LaTurban et al., 2018, p. 64). إضافة إلى ذلك، تسهم الأتمتة في تقليل

الأخطاء البشرية، وتحسين دقة العمليات التشغيلية، حيث يُعد نظام (ERP) مثالاً بارزاً في دمج العمليات المحاسبية، والإنتاجية، وإدارة المخزون ضمن منظومة موحدة تزيد من الكفاءة، وتخفض التكاليف

(Stai & Reynolds, 2021, pp. 210–223).

ويظهر دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في المؤسسات من الآتي:

1. **دعم اتخاذ القرار:** توفر نظم (تكنولوجيا) المعلومات بيانات دقيقة، ومحدثة تسهم في دعم صانعي القرار على مختلف المستويات. فمن نظم دعم القرار (DSS) والنظم التنفيذية (EIS) يمكن للإدارة الوصول إلى تحليلات متقدمة، ولوحات قيادة تفاعلية تساعدها على اتخاذ قرارات (استراتيجية) مستنيرة تقلل من حالة اللابيقين (Turban et al., 2018, p. 64)

2. **تحسين العمليات التشغيلية:** تؤدي نظم (تكنولوجيا) المعلومات دوراً محورياً في أتمتة العمليات مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية (Laudon & Laudon, 2022). وهذا يعني ان استعمال التقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية يساعد المؤسسات على تنفيذ المهام الروتينية، والعمليات الداخلية بشكل آلي، بدلاً من الاعتماد على العمل اليدوي الذي قد ينتج عنه أخطاء بشرية. هذا الأتمتة تقلل فرص الخطأ، تحسن دقة الإجراءات، وتسرع تنفيذ العمليات، مما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام. (Baltzan, 2019, p. 112)

3. **تعزيز التواصل الداخلي والخارجي:** تُسهم المنصات التعاونية مثل: البريد الإلكتروني، (Microsoft Teams، و Slack) في تحسين التواصل بين الموظفين، فيما تُستعمل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء والشركاء. ويؤدي هذا إلى تعزيز الشفافية، والتماسك الداخلي، وبناء علاقات أقوى مع المستفيدين. (Turban et al., 2018, pp. 102–105)

4. تمكين الابتكار: أصبحت تقنيات، مثل: الذكاء الاصطناعي (AI)، إنترنت الأشياء (IoT)، والبيانات الضخمة (Big Data) رافعة أساسية لتطوير منتجات، وخدمات جديدة، واستكشاف نماذج أعمال مبتكرة. كما أسهمت تقنيات الواقع المعزز (AR) والواقع الافتراضي (VR) في فتح مجالات جديدة في التعليم والتدريب، وتطوير التجارب المؤسسية (Turban et al., 2018, p. 142)
5. تعزيز الأمن السيبراني: أصبحت الحماية من الهجمات السيبرانية شرطاً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال. تلجأ المؤسسات لاستعمال تقنيات مثل: التشفير، جدران الحماية، وأنظمة كشف التسلل (IDS) لتأمين بياناتها. ويبرز ذلك أن الاستثمار في الأمن ليس خياراً تقنياً، بل (استراتيجية) ضرورية لحماية الأصول الرقمية والحفاظ على ثقة العملاء—(Whitman & Mattord, 2021, pp. 97-99).

ثالثاً: أنواع نظم (تكنولوجيا) المعلومات ودورها في المؤسسات.

تُعدّ نظم (تكنولوجيا) المعلومات ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، إذ تتكامل فيما بينها لتشكّل منظومة معرفية، وتقنية شاملة تدعم الإدارة، والتشغيل وصناعة القرار. فبينما تركز نظم المعلومات على معالجة البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستعمال، توفر تكنولوجيا المعلومات البنية التحتية والأدوات الرقمية (الشبكات، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات) التي تجعل هذه النظم ممكنة وفعّالة. إن التكامل بين الجانبين يُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التشغيلية و(الاستراتيجية)، ويعزز قدرتها على الابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات، والأزمات (Pearlson et al., 2022).

1. أنواع تكنولوجيا المعلومات.

تتنوع تكنولوجيا المعلومات وفقاً للبنية التحتية والأدوات التقنية التي تدعم العمليات المؤسسية. ومن أبرز

هذه الأنواع (Stair & Reynolds, 2021):

- **تكنولوجيا قواعد البيانات:** تُعنى بتخزين البيانات وتنظيمها واسترجاعها، وتشكل العمود الفقري لتشغيل معظم نظم المعلومات.
 - **تكنولوجيا الشبكات والاتصالات:** تشمل شبكات الإنترنت، والحوسبة السحابية، وخدمات الاتصالات الرقمية التي تمكّن من ربط الأنظمة والأفراد.
 - **تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:** توفر قدرات متقدمة للتنبؤ، التعلم الآلي، والتحليل العميق للبيانات بما يدعم النظم التنبؤية وصنع القرار.
 - **تكنولوجيا إنترنت الأشياء:** تتيح ربط الأجهزة والمستشعرات لتوليد بيانات آنية تُسهم في تحسين إدارة سلاسل الإمداد والخدمات الذكية.
 - **تكنولوجيا الأمن السيبراني:** تهدف إلى حماية البيانات، والأنظمة من المخاطر، والهجمات الرقمية، خصوصًا في ظل تعقّد البيئة الرقمية.
- وبذلك، تمثل هذه الأنواع منظومة متكاملة من الأدوات التقنية التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية و(الاستراتيجية) (Stair & Reynolds, 2021).

2. أنواع نظم المعلومات.

- **نظام معالجة المعاملات:** يُعد نظام معالجة المعاملات (TPS) حجر الأساس لأي مؤسسة، حيث يركز على جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بالمعاملات اليومية مثل: المبيعات وإدارة المخزون، ويوفر بيانات دقيقة، وحديثة تُستعمل كأساس لأنظمة أخرى. (Laudon & Laudon, 2022).

- **نظام دعم القرار:** نظام دعم القرار (DSS) مصمم لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات من تحليلات متقدمة تعتمد على النماذج الرياضية، وتحليل البيانات، ويُستعمل في تحليل الأسواق وتوقع الاتجاهات. (Turban et al., 2018).
- **نظام المعلومات الإدارية:** يعدّ نظام المعلومات الإدارية (MIS) أداة أساسية لإعداد التقارير الدورية التي تساعد المديرين في مراقبة الأداء واتخاذ القرارات، ويعتمد على بيانات نظام معالجة المعاملات لتحويلها إلى تقارير مفيدة. (O'Brien & Marakas, 2019).
- **نظام المعلومات التنفيذية:** نظام المعلومات التنفيذية (EIS) مخصص لكبار المديرين التنفيذيين لدعم القرارات (الاستراتيجية) طويلة الأمد، ويركز على تقديم معلومات عالية المستوى عن الأداء العام للمؤسسة، ومؤشرات الأداء الرئيسية. (Baltzan, 2019).
- **نظام إدارة العلاقات مع العملاء:** يهدف نظام إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وعملائها بجمع بيانات العملاء وتحليلها، مما يساعد في تحسين الحملات التسويقية وتجربة العملاء. (Turban et al., 2018).
- **نظام تخطيط موارد المؤسسة:** نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) هو نظام متكامل يربط جميع أقسام المؤسسة (المالية، المخزون، الموارد البشرية، الإنتاج) في نظام واحد، مما يحسن التنسيق ويقلل التكاليف التشغيلية. (Laudon & Laudon, 2022).
- **نظام إدارة سلاسل الإمداد:** يركز نظام إدارة سلاسل الإمداد (SCM) على تحسين تدفق المواد والمنتجات من الموردين إلى العملاء النهائيين، مما يحسن الكفاءة (اللوجستية)، ويقلل التكاليف. (Baltzan, 2019).

من منظور الباحث، فإن **تكنولوجيا المعلومات** تمثل الجانب التقني (البنية التحتية، والأدوات، والبرمجيات) بينما تمثل **نظم المعلومات** الجانب التطبيقي (الأنظمة الوظيفية التي تحول البيانات إلى معرفة). إن الترابط بينهما يُشكل منظومة متكاملة: فالنظم تحتاج إلى (التكنولوجيا) كوسيط تشغيلي، بينما (التكنولوجيا) تجد قيمتها الحقيقية في خدمة نظم مؤسسية قادرة على تعزيز الكفاءة والرشاقة (الاستراتيجية). هذا التكامل يعزز قدرة المؤسسات - مثل بلدية الخليل - على إدارة الأزمات من توافر بيانات دقيقة، مرنة، وآمنة، ومدعومة بتكنولوجيا حديثة، ونظم معلومات متخصصة.

رابعاً: دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في إدارة الأزمات.

في إطار إدارة الأزمات، تمثل نظم (تكنولوجيا) المعلومات عنصراً حيوياً لنجاح (الاستراتيجيات) المعتمدة، إذ تعتمد كفاءة هذه النظم على قدرتها في جمع البيانات وتحليلها واسترجاعها بسرعة استجابةً للحالات الطارئة، مما يستوجب وجود بنية تحتية تقنية متكاملة وآليات اتصال فعالة. ونظم المعلومات ليست فقط تجميعاً للأجهزة والبرمجيات، بل منظومة متكاملة تضم الأفراد، والإجراءات، والموارد التي تضمن جودة ودقة المعلومات لدعم اتخاذ القرار في الظروف الحرجة. (Rdiouat et al., 2021, pp. 3-7).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أهمية التجديد المستمر، وصيانة مكونات تكنولوجيا المعلومات؛ لأن الإهمال في ذلك يمكن أن يشكل عنق زجاجة يعرقل أداء النظم المعلوماتية، ويحد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات. كما يرتبط مفهوم الرشاقة في نظم المعلومات (IS-agility) ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على التكيف والابتكار في ظل الأزمات، عبر أربعة أبعاد رئيسية: مساهمة العمل، وتوجه المستخدم، والتميز في العمليات، والابتكار التنافسي. (Rdiouat et al., 2021).

وفقًا لنموذج (Mitroff & Pearson 1994) ، تؤدي نظم (تكنولوجيا) المعلومات دورًا جوهريًا في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، حيث توفر المعلومات والبيانات التي تمكّن من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، وتعزز التواصل بين فرق العمل، وتدعم عمليات التعافي والتعلم من الأزمات، مما يجعلها ركيزة أساسية لضمان فعالية الاستجابة وتحسين الأداء المستقبلي.

من منظور الباحث ووفقًا لما جاء في الدراسات، تؤدي نظم (تكنولوجيا) المعلومات دورًا حيويًا لا يمكن الاستغناء عنه في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، استنادًا إلى نموذج Mitroff & Pearson (1994). توفر هذه النظم البيانات والمعلومات اللازمة التي تمكّن من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، وتسهّل التواصل بين فرق العمل، فضلاً عن دعم عمليات التعافي، والتعلم المستمر من الأزمات، مما يجعلها ركيزة أساسية لضمان فعالية إدارة الأزمات وتحسين الاستجابة المستقبلية. وفي سياق بلدية الخليل، تؤدي نظم (تكنولوجيا) المعلومات دورًا مركزيًا في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات التي تتسم بها المنطقة، مثل: أزمات خدمات المياه والكهرباء، والتحديات المرتبطة بالاحتلال. إذ يجب ان تعتمد البلدية على بنية تحتية معلوماتية متطورة تُمكنها من رصد المؤشرات المبكرة للأزمات، وجمع البيانات الحية، وتحليلها، لدعم اتخاذ قرارات مستنيرة.

تمهيد

تشهد المنظمات المعاصرة أزمات متزايدة في وتيرتها وتعقيدها، بدءًا من الكوارث الطبيعية والأوبئة وصولًا إلى التهديدات الرقمية والاضطرابات الاقتصادية. لم تعد الأزمات مجرد أحداث طارئة، بل أصبحت جزءًا من البيئة التشغيلية التي تتطلب من المؤسسات دمج إدارة الأزمات في صميم (استراتيجياتها) ، مع تبني نهج يقوم على التنبؤ والوقاية، والاستجابة السريعة والتعلم التنظيمي (العازمي، 2022، ص. 865) هذا التحول يعكس أهمية بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الصمود المؤسسي وتُمكن من استثمار الأزمات كفرص للتحسين والتطوير.

من ناحية أخرى، تؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة الأزمات لم تعد فنًا يعتمد على الحدس، بل أصبحت علمًا يستند إلى أطر منهجية واضحة. فالدراسات الحديثة أوضحت أن دمج الابتكار الرقمي والقدرات التكنولوجية مع خطط إدارة الأزمات يعزز فعالية المؤسسات في مواجهة المخاطر وتقليل تأثيراتها السلبية (أبو فارة، 2020، ص. 156) وعليه، فإن تبني مقاربة شمولية تجمع بين الجانب التقني والجانب البشري التنظيمي يُعد شرطًا أساسيًا لضمان استمرارية المؤسسات في بيئات مضطربة وسريعة التغير. في هذا السياق، يسعى هذا المبحث إلى تحليل مفهوم الأزمة، وأسباب نشوئها وسماتها في منظمات القطاع العام، مع استعراض آليات إدارة الأزمات من حيث الأبعاد والأهداف والمراحل التطورية، والمقومات الرئيسية. كما يبحث في دور الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم المعلومات كمدخل حديثة لتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

أولاً: مفهوم الأزمة.

في الأدب الأكاديمي تُعرّف الأزمة بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع، يتجاوز القدرة الطبيعية للمنظمة أو المجتمع على الاستجابة، ويُحدث تهديداً جوهرياً للأهداف أو القيم أو الأصول، مع آثار سلبية محتملة على الأداء أو الاستمرارية (Björck et al., 2024, pp. 3-4). الأزمات تتسم بخصائص رئيسة عدة: عنصر المفاجأة، درجة عالية من الغموض، ضرورة اتخاذ قرارات عاجلة تحت ضغطٍ زمني، وتأثيرات ملموسة تُبرز الحاجة لنهج استباقي يشمل الوقاية، والتخطيط المسبق، والتعلم بعد التصدي للأزمة (Björck et al., 2024, pp. 4-6).

ويرى الباحث أن الأزمة هي حالة خلل تنشأ من تراكم عوامل داخلية، أو من صدمات خارجية مفاجئة، تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار داخل بلدية الخليل، وفي حال تأخر الإدارة في الاستجابة أو غياب التخطيط المسبق، فإنها قد تؤدي إلى خسائر كبيرة سواء أكانت بشرية أو مادية أو معنوية. وعليه تستوجب الأزمات استجابات سريعة، خطط طوارئ، تحديث مستمر للمعلومات، وتكاملاً بين الجوانب التقنية، والبشرية لضمان الخروج من الأزمات بأقل الأضرار الممكنة.

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات في منظمات القطاع العام.

تنشأ الأزمات في منظمات القطاع العام نتيجة تفاعل معقد بين عوامل داخلية ترتبط بضعف البنية الإدارية والتنظيمية، وأخرى خارجية ترتبط بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وغالباً ما تتفاقم هذه الأزمات عند إهمال معالجتها أو عند تراكم الضغوط لفترات طويلة (Tokakis et al., 2019, pp. 240–242).

1. العوامل الداخلية

تشمل الأخطاء البشرية مثل سوء التقدير أو ضعف الخبرة أو غياب المعلومات الدقيقة، وهي عوامل يمكن أن تؤدي إلى قرارات متسارعة أو خاطئة تزيد من احتمالية نشوء الأزمات. كما يُعد ضعف النظام الإداري - مثل: (البيروقراطية)، بطء اتخاذ القرار، غياب التخطيط (الإستراتيجي)، وضعف الإشراف والرقابة - من أبرز أسباب ضعف القدرة المؤسسية على مواجهة الأزمات (Schomaker & Bauer, 2020, pp. 1157-1159). كذلك فإن الاعتماد على أنظمة تكنولوجية قديمة أو غير محدثة يعرض المؤسسات العامة لأزمات تشغيلية مفاجئة عند حدوث أعطال تقنية أو هجمات (إلكترونية) (Horák, 2024). بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الموارد المالية والبشرية و(اللوجستية) يضعف قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتحديات الطارئة.

2. العوامل الخارجية

تواجه منظمات القطاع العام ضغوطاً بيئية متعددة، مثل: التقلبات الاقتصادية والأزمات المالية وارتفاع معدلات التضخم، إضافة إلى حالات عدم الاستقرار السياسي، والتغيرات الاجتماعية، والثقافية السريعة. كما أن الكوارث الطبيعية - كالزلازل والفيضانات والأوبئة - تُعد من العوامل المؤثرة التي تتطلب جاهزية واستجابة مؤسسية فعالة (Casalegno et al., 2023, pp. 5-7). كذلك فإن الرأي العام والإعلام يؤديان دوراً أساسياً في تضخيم الأزمات أو خلقها، خاصة مع الانتشار السريع لوسائل التواصل الاجتماعي، حيث يمكن للشائعات أو المعلومات المضللة أن تؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسات الحكومية، وتزيد من الضغوط المجتمعية عليها (Horák, 2024).

ويرى الباحث أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تتشابك بشكل يجعل من الأزمات في القطاع العام ظاهرة معقدة تتطلب مقاربة استباقية، تركز على إصلاح الأنظمة الإدارية، تحديث البنية (التكنولوجية)،

الاستثمار في الموارد البشرية، وتعزيز الشفافية والتعاون مع المجتمع المدني للحد من آثار الأزمات ومنع تفاقمها.

ثالثاً: مفهوم إدارة الأزمات.

يعبر مفهوم إدارة الأزمات عن مجموعة من السياسات والإجراءات، والأنشطة المنهجية التي تهدف إلى الاستعداد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، والتعامل معها بما يضمن تقليل أثارها السلبية، وحماية الموارد، والمصالح الحيوية للمؤسسة والمجتمع (أبو فارة، 2020، ص. 19). ويشير الباحثون إلى أن إدارة الأزمات لم تعد مجرد استجابة وقتية للأحداث، بل أصبحت عملية متكاملة تشمل الوقاية، الاستعداد، الاستجابة، ثم التعلم والتطوير بعد الأزمة. (Tokakis et al., 2019, pp. 237)

كما توضح الأدبيات الحديثة أن إدارة الأزمات تمثل عنصرًا (استراتيجيًا) في حوكمة القطاع العام، حيث تركز على بناء المرونة المؤسسية، وتعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات المتكررة والمعقدة، وربطها بالتخطيط طويل المدى. (Schomaker & Bauer, 2020, pp. 1157) ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن إدارة الأزمات في المؤسسات العامة تعكس قدرة هذه المؤسسات على حماية استقرارها، وضمان استمرار تقديم خدماتها الأساسية، وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير، وسيتم حالياً توضيح مفاهيم إدارة الأزمات كما وردت من الدراسات السابقة من جدول رقم (4).

جدول رقم (4) تعريفات إدارة الأزمات الواردة في الدراسات السابقة

المرجع	التعريف
أبو فارة (2020)، ص.119	تُعرّف إدارة الأزمات بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والأنشطة المنهجية التي تهدف إلى الاستعداد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة والتعامل معها بما يضمن تقليل أثارها السلبية وحماية الموارد والمصالح الحيوية للمؤسسة والمجتمع.

تُعرّف إدارة الأزمات في القطاع العام بأنها عملية متكاملة تشمل الوقاية، الاستعداد، الاستجابة، ثم التعلم والتطوير بعد الأزمة، بما يوفّر إطارًا ثلاثي المراحل لإدارة الحوادث.	Tokakis et al. (2019, P.237)
يوضحان أن إدارة الأزمات تمثل جزءًا استراتيجيًا من حوكمة القطاع العام، حيث تُعنى ببناء المرونة المؤسسية وتعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات المتكررة والمعقدة.	Schomaker & Bauer (2020, P.845)
ترى أن إدارة الأزمات هي قدرة تنظيمية على مواجهة الأحداث غير المتوقعة مع الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات العامة وتعزيز المرونة المؤسسية والقدرة على الصمود.	Yağmur (2023, P.12)

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على الدراسات السابقة.

ويعرفها الباحث: قدرة بلدية الخليل على التنبؤ بالأزمات والتخطيط الفعال للتعامل معها، لضمان استمرارية تقديم الخدمات، وحماية مقدرات المؤسسة، بالاستعداد والوقاية لما قد يحدث والتعامل مع ما وقع، بما يضمن استمرارية الخدمات الأساسية للسكان (المياه، الكهرباء، النظافة، البنية التحتية)، وتقليل الآثار السلبية على المجتمع المحلي. وهي عملية (ديناميكية) تقوم على التكامل بين الموارد البشرية و(التكنولوجية)، والتنسيق مع المجتمع المدني لضمان المرونة، والصمود في مواجهة الأزمات.

رابعاً: أهداف إدارة الأزمات.

تُعدّ ال أهداف إحدى المرتكزات الأساسية لنجاح إدارة الأزمات، إذ تحدد المسارات العملية والإجراءات الوقائية والاستجابات المؤسسية التي يتعيّن على منظمات القطاع العام تبنيها عند مواجهة الأزمات. فال أهداف ليست مجرد قائمة نظرية، بل تمثل أدوات عملية لضمان جاهزية المنظمة، واستمرارها في تقديم الخدمات الحيوية، وبناء الثقة مع المجتمع، إضافة إلى تحويل التجارب السابقة إلى فرص للتعلم، والتحسين المستمر (Boin et al., 2016) وأبرز هذه الأهداف هي:

1. **الوقاية والحد من المخاطر:** تقوم إدارة الأزمات على بناء أنظمة إنذار مبكر تتيح التعرف إلى الإشارات الأولية للأزمات، وتحليل التهديدات قبل أن تتفاقم. ويسهم ذلك في تجنب حدوث الأزمات أو التخفيف من حدتها بخطط استباقية مدروسة.

2. **ضمان الاستمرارية المؤسسية:** تهدف إدارة الأزمات إلى تأمين استمرار الخدمات الحيوية للمؤسسة حتى في ظل الكوارث أو الظروف السياسية والاجتماعية المضطربة. ويعني ذلك تعزيز مرونة المؤسسة، وقدرتها على الصمود أمام مختلف التحديات.

3. **الاستجابة الفعالة:** تُعد سرعة الاستجابة، وجودتها من العناصر الجوهرية لإدارة الأزمات، إذ يجري تنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية المختلفة، مع تعبئة الموارد البشرية، والتقنية والمالية بشكل متكامل لمواجهة تداعيات الأزمة والحد من آثارها السلبية.

4. **تعزيز الثقة والشفافية:** تعمل إدارة الأزمات على بناء علاقة متينة مع المواطنين وأصحاب المصلحة عبر تبني سياسات تواصل واضحة وصادقة في أثناء الأزمات. ويسهم ذلك في رفع مستوى المصداقية، ويقلل من انتشار الشائعات، أو فقدان الثقة بالمؤسسة.

5. **التعلم والتحسين المستمر:** من أبرز أهداف إدارة الأزمات تحويل الدروس المستفادة من التجارب السابقة إلى خطط تطويرية، تمنع تكرار الأخطاء، وتعمل على تعزيز مرونة المؤسسة، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

وهنا يرى الباحث أنّ تحقيق هذه الأهداف في بلدية الخليل سيشكل نقلة نوعية في قدرتها على إدارة التحديات، خصوصاً في ظل ما تواجهه من أزمات متكررة تتعلق بالخدمات، والبنية التحتية، والضغط السياسية. فإذا نجحت البلدية في بناء منظومة وقائية، واستمرارية خدمات واستجابة فعّالة، مدعومة

بالشفافية والتعلم المستمر، فإنها لن تقتصر على مواجهة الأزمات فحسب، بل ستتحوّل إلى نموذج محلي في تعزيز ثقة المواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة رغم الأوضاع المعقّدة.

خامساً: نماذج إدارة الأزمات

تطورت نماذج إدارة الأزمات بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة، حيث انتقلت من التركيز على الاستجابة للأزمة والتغلب عليها بعد وقوعها، إلى تبني نهج استباقي يعتمد على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها والتعلم التنظيمي بعد انتهائها. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن الإدارة الفعالة للأزمات تمر بمراحل متكاملة تشمل استشعار الأزمة، وتوقعها، والاستعداد الكامل لها (مرحلة ما قبل الأزمة)، إضافة إلى التغلب عليها، وتقليل أضرارها، ثم الاستعادة من الدروس المستخلصة لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات المستقبلية (عقدي والنوح، 2023، ص. 160). هذا التحول يعكس نضوج الفكر الإداري في التعامل مع الأزمات، حيث لم يعد ينظر إليها كأحداث طارئة فحسب، بل كفرص للتعلم والتطوير المستمر.

- نماذج دورة حياة الأزمات: تصوّر الأزمة كسلسلة مراحل زمنية متتابعة، مما يساعد في إدارتها من بدايتها إلى نهايتها والتركيز على خصوصية كل مرحلة. تشمل المراحل عادة: مرحلة ما قبل الأزمة (رصد الإشارات المبكرة للأزمة وتحليل المخاطر واتخاذ تدابير وقائية للحد من احتمالية وقوعها أو تخفيف آثارها)، ثم مرحلة الأزمة ذاتها (حيث يتصاعد التهديد وتتطلب استجابات ميدانية فعالة تشمل حصر الأضرار واحتوائها وتوجيه الموارد بشكل دقيق للمناطق المتضررة)، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة (التي تركز على إعادة الاستقرار وتأهيل المتضررين والتعلم من التجربة لتحسين الخطط المستقبلية ورصد الفجوات). الأبعاد المعتمدة في هذه النماذج تشمل البعد الزمني، وبؤر الخطر،

واستمرارية العمليات، والتعلم التنظيمي. من الأمثلة (الكلاسيكية) على هذا النوع: نموذج (فينك) (Fink, 1986).

• نماذج الإدارة (الاستراتيجية) للأزمات: تدمج هذه النماذج إدارة الأزمات في (استراتيجية) المؤسسة الشاملة، مع التركيز على التخطيط الاستباقي لرصد التغيرات في البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية) لتحديد الأزمات أو تقليل أضرارها، وبناء رؤية طويلة الأمد تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية عبر الاستعداد والتكيف المستمر. كما تعتمد على التحليل المستمر لتحديث الخطط والسياسات بما يتلاءم مع المتغيرات. الأبعاد الأساسية هنا تشمل البعد (الاستراتيجي)، والتكيف المؤسسي، والمراقبة البيئية، والمرونة التنظيمية. ومن الأمثلة: نموذج بريبل (Preble, 1993) الذي يؤكد دمج إدارة الأزمات في عملية التخطيط (الاستراتيجي) للمنظمة.

• النماذج الموجهة بالعمل: تولي هذه النماذج اهتمامًا كبيرًا للإجراءات العملية في أثناء الأزمة ذاتها. فهي تركز على تفعيل خطط الطوارئ بشكل فوري عند وقوع الأزمة مع توزيع واضح للمهام والمسؤوليات، والإدارة الميدانية للأزمة عبر فرق عمل متخصصة تعالج مختلف جوانب الأزمة، وكذلك اتخاذ قرارات مستعجلة مبنية على المعلومات المتوفرة والتحليل السريع للوضع. الأبعاد المرتكزة عليها تتعلق بسرعة الاستجابة، واتخاذ القرار الحاسم، والفعالية التشغيلية. ومن الأمثلة البارزة: نموذج (بيرسون وميتروف (Mitroff & Pearson, 1994) الذي يشدد على أهمية الجاهزية العملية خلال الأزمة.

• النماذج المتكاملة: تجمع هذه النماذج بين عناصر من النماذج السابقة، وتؤكد الطبيعة (الديناميكية) لإدارة الأزمات. فهي توفّق بين التخطيط الاستباقي، والاستجابة الطارئة، وتضمّن حلقات تغذية راجعة للتعلّم، والتطوير المستمر، كما تتكيف مع تغيرات شدة الأزمة وخصوصياتها في كل مرحلة. تشمل الأبعاد المعتمدة هنا: (الديناميكية) المؤسسة، والتعلم المستمر، والقدرة على التكيف، والتداخل

المرن بين المراحل الزمنية. من الأمثلة على هذه النماذج ما عرضه بتأثير اناراكول ومو وشيمك في أطهرهم التطبيقية، وكذلك النموذج الحديث الذي طرحه (باوبيون)، إضافة إلى النموذج المفاهيمي الذي قدّمته (2019) *Vašičková* والذي يتبنى الدمج بين النهج الاستباقي والتفاعلي، وكذلك دراسة (2024) *Mizrak* التي أبرزت التفاعل بين المرونة التنظيمية و(ديناميكيات) إدارة الأزمات.

شكل رقم (3) نماذج إدارة الازمات

	Fink	Gonzalez-Herrero and Pratt	Mitroff	Burnett	Relational Model Jacques
3-stage	4-stage	4-stage	5-stage	6-steps	4-cluster
قبل الأزمة	بؤادر الأزمة	إدارة القضايا	اكتشاف الإشارات	تحديد الأهداف	الاستعداد للأزمة
الأزمة	الأزمة الحادة	التخطيط ومنع الأزمات	التحقق ومنع الأزمات	التحليل البيئي	منع الأزمة
بعد الأزمة	الأزمة المزمنة	الأزمة	احتواء الأضرار	صياغة استراتيجية المواجهة	إدارة حوادث الأزمة
	الحل	بعد الأزمة	التعافي	تقييم استراتيجية المواجهة	إدارة ما بعد الأزمة
			التعلم	تطبيق استراتيجية إعادة التشكيل	
				ضبط استراتيجية إعادة التشكيل	

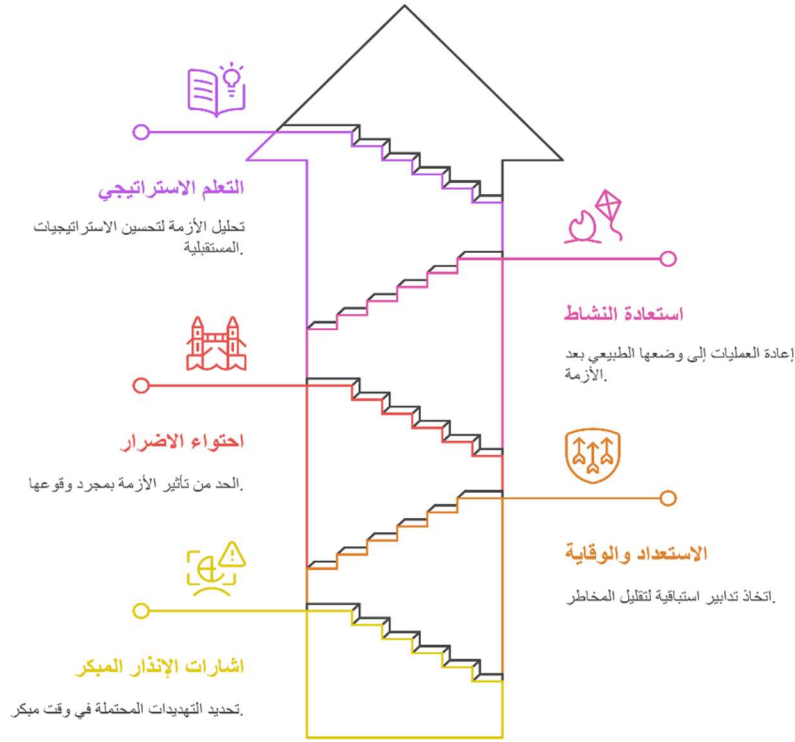
المصدر: (بورزان، 2021، ص. 35)

سادساً: مراحل إدارة الأزمات.

تُعد إدارة الأزمات من المجالات الحيوية التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين، حيث اختلفت وجهات النظر حول تحديد مراحلها. فبينما حددها بعض الباحثين في ثلاث مراحل، توسع آخرون إلى أربع أو خمس مراحل، بل ووصل البعض إلى ست مراحل. ومن بين النماذج الأكثر شهرة ووضوحاً في هذا المجال، يبرز نموذج "ميتروف وبيرسون" (Mitroff & Pearson, 1994)، الذي اعتمده العديد من

الدراسات اللاحقة كإطار مفاهيمي شامل لإدارة الأزمات (ازوتار، 2020). يُعرّف هذا النموذج إدارة الأزمات على أنها عملية متكاملة تشمل جميع جوانب الاستعداد للأزمة، ومنع حدوثها، والتعامل الفعال معها عند وقوعها، بالإضافة إلى التعافي منها واستخلاص الدروس لتعزيز القدرات المستقبلية (Marker, 2020).

ولغرض هذه الدراسة، تبني الباحث نموذج إدارة الأزمات الذي قدمه "ميتروف وبيرسون (Mitroff & Pearson, 1994) نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الأزمات الإدارية، وما يتعلق بالمؤسسات الحكومية، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل رئيسة تمر بها إدارة الأزمات، والتي تم استعمال كأبعاد لإدارة الأزمات، ويبين الشكل رقم (4) هذه المراحل كآلاتي:



شكل رقم (4) مراحل إدارة الأزمات.

المصدر: من اعداد الباحث.

وسيتم حالياً توضيح المراحل التي تمر فيها الأزمات حسب نموذج ميتروف وبيرسون:

المرحلة الأولى: إشارات الإنذار المبكر.

تُعدّ مرحلة إشارات الإنذار المبكر أولى مراحل نموذج ميتروف وبيرسون لإدارة الأزمات، وتتركز على القدرة على التقاط المؤشرات الأولية أو ما يُعرف بـ "الإشارات الضعيفة" التي قد تنذر بقدوم أزمة وشيكة (Mitroff & Pearson, 1994, P 35). إذ يرى النموذج أن كل أزمة تقريباً تُرسل علامات تحذيرية قبل وقوعها، غير أن تجاهل هذه العلامات، أو الفشل في تفسيرها يؤدي غالباً إلى تفاقم الموقف، وتحوله إلى أزمة حقيقية يصعب السيطرة عليها. من هنا تبرز أهمية بناء أنظمة إنذار مبكر تمكّن المنظمة من المتابعة الدقيقة للمتغيرات البيئية والداخلية، ورصد أي تغيير غير اعتيادي قد يحمل في طياته تهديداً مستقبلياً.

وتؤكد الأدبيات الحديثة على أن هذه المرحلة تمثل الركيزة الأساسية للإدارة الاستباقية للأزمات؛ إذ تتيح للمنظمة التدخل في الوقت المناسب وتفاذي الآثار المدمرة. يشير Bundy et al (2017) إلى أن المنظمات القادرة على تطوير آليات فعّالة لرصد الإشارات المبكرة تكون أكثر قدرة على السيطرة على الأزمات مقارنة بالمنظمات التي تعتمد فقط على الاستجابة بعد وقوع الحدث. كما أوضح الربيعي (2021) أن الإشارات المبكرة قد تكون في شكل شكاوى متكررة من الجمهور، أو أعطال متزايدة في الأنظمة الحيوية، أو حتى تحولات مفاجئة في البيئة الخارجية، وأن تدريب العاملين على ملاحظة هذه المؤشرات، والإبلاغ عنها يرفع من قدرة المؤسسة على تجنب الدخول في أزمات كبرى.

يرى الباحث أن هذه المرحلة تمثل أولوية قصوى في سياق بلدية الخليل، نظراً لتعدد الأزمات التي قد تواجهها البلدية نتيجة الظروف السياسية، والاقتصادية، والخدمية. فمثلاً، تكرار شكاوى المواطنين حول انقطاع المياه، أو تراكم النفايات يجب أن يُعامل كإشارة إنذار مبكر تستدعي التدخل الفوري قبل تحوّلها

إلى أزمة مجتمعية أوسع. كذلك، يمكن أن تمثل تحذيرات الأرصاد الجوية بشأن الأمطار الغزيرة مؤشراً يستدعي استنفاراً مبكراً؛ لتجهيز البنية التحتية لتصريف المياه. لذا، فإن تطوير نظام بلدي لرصد الإشارات يشمل قنوات استقبال ملاحظات المواطنين، وتكامل نظم المعلومات الجغرافية، وتعاون وثيق مع الجهات الحكومية - يضمن لبلدية الخليل الانتقال من نمط الاستجابة التفاعلية إلى نمط الإدارة الاستباقية القادرة على حماية المجتمع والموارد البلدية من الأزمات المحتملة.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية.

تأتي مرحلة الاستعداد والوقاية في نموذج (ميتروف وبيرسون (1994) لتؤكد على أهمية الإجراءات الاستباقية التي تتخذها المؤسسة لتفادي الأزمات أو الحد من آثارها المحتملة. في هذه المرحلة، يتم تطوير خطط طوارئ شاملة، ووضع (سيناريوهات) افتراضية، وتشكيل فرق عمل متخصصة، وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق (الاستراتيجيات) الوقائية (Mitroff & Pearson, 1994,P 58). تمثل هذه المرحلة الأساس الذي يحدد مدى قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية عند وقوع الأزمة.

تدعم الأدبيات العربية والأجنبية هذا التصور؛ إذ يشير الربيعي (2021) إلى أن الاستعداد المسبق ووضع (سيناريوهات) لأسوأ الاحتمالات يسهم في تخفيض آثار الأزمات، بينما يرى (Coombs (2021) أن التدريب المستمر والاختبارات الميدانية لخطط الطوارئ يضمن أن فعالية هذه المرحلة. فالمؤسسات التي تستثمر في البنية التحتية الوقائية وتدريب موظفيها تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة بمرونة وسرعة.

يرى الباحث أن بلدية الخليل تحتاج إلى ترسيخ هذه المرحلة عبر تطوير خطط وقائية خاصة بكل مرفق خدمي: (المياه، الكهرباء، الطرق، النفايات)، وإجراء محاكاة دورية لأزمات محتملة مثل: السيول أو الأزمات الصحية. كما ينبغي تعزيز ثقافة الاستعداد بين الموظفين بتدريبات عملية، وتخصيص موارد

مالية مرنة تُستعمل في حالات الطوارئ. هذا النهج يعزز مناعة البلدية ضد الأزمات ويجعلها أكثر قدرة على حماية السكان والخدمات العامة.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها.

تعني مرحلة احتواء الأضرار والحد منها في نموذج (ميتروف وبيرسون (1994) الانتقال إلى الإجراءات الفورية للسيطرة على الأزمة بعد وقوعها، مع التركيز على تقليل الأضرار ومنع انتشارها. في هذه المرحلة تُقلّ الخطط المعدّة سلفاً، ويتم حشد الموارد البشرية، والمادية لمواجهة التهديدات الطارئة (Mitroff & Pearson, 1994, P 91). الهدف الأساس هو السيطرة على بؤرة الأزمة، وضمان عدم انتقالها إلى باقي أجزاء المنظمة أو المجتمع.

تؤكد الأدبيات أن نجاح هذه المرحلة يعتمد على السرعة، والحزم في اتخاذ القرار. يشير أبو فارة (2020) إلى أن الاستجابة المتأخرة تضاعف من حجم الخسائر، فيما يوضح (Coombs (2021 أن الاتصال الشفاف مع أصحاب المصلحة في أثناء الأزمة يعد جزءاً لا يتجزأ من عملية الاحتواء. كما تشمل هذه المرحلة معالجة الجوانب الإنسانية، مثل: تقديم المساعدة للمتضررين، وتعويضهم عند الضرورة، ما يعزز الثقة بالمؤسسة، ويحد من الآثار الاجتماعية للأزمة.

يرى الباحث أن بلدية الخليل مطالبة ببناء غرفة عمليات طوارئ فعالة تعمل على مدار الساعة لتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام (الخدمات، الصيانة، الإعلام)، فعند حدوث أزمة مثل: انقطاع واسع لشبكات المياه، أو أزمة نفايات، يجب التحرك الفوري لنشر الفرق الميدانية، وعزل المشكلة عن باقي الأحياء. كما أن تفعيل قنوات تواصل مفتوحة مع المواطنين لشرح الإجراءات يسهم في تقليل القلق، وتعزيز التماسك المجتمعي في أثناء الأزمات.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط والتوازن.

تُعرّف مرحلة استعادة النشاط في نموذج (ميتروف وبيرسون 1994) بأنها المرحلة التي تركز على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بعد السيطرة على الأزمة. يشمل ذلك إصلاح الأضرار المادية والمعنوية، واستعادة الأنشطة التشغيلية، وطمأنة المجتمع بأن المؤسسة عادت إلى مسارها الطبيعي (Mitroff & Pearson, 1994, P 124)

تشدد الأدبيات على أن التعافي الناجح لا يقتصر على إصلاح البنية التحتية فقط، بل يتضمن أيضًا إعادة بناء الثقة مع الأطراف المتضررة. يوضح Bundy et al. (2017) أن إدارة مرحلة التعافي بنجاح تحدد إذا ما كانت الأزمة ستترك أثرًا طويل الأمد، أم ستتحول إلى فرصة لإعادة البناء. كما يشير الربيعي (2021) إلى أن برامج التعافي يجب أن تشمل خططًا قصيرة المدى لإعادة الأنشطة الحيوية بسرعة، وخططًا طويلة المدى لمعالجة الآثار العميقة، وإعادة الاستقرار الكامل.

يرى الباحث أن بلدية الخليل يجب أن تُعطي الأولوية بعد الأزمات لإصلاح البنية التحتية: مثل الطرق والمياه والكهرباء، وإعادة الخدمات الأساسية. كما ينبغي أن ترافق هذه الجهود خطة للتواصل مع المواطنين لتعزيز ثقتهم، وإطلاق مبادرات لدعم الفئات الأكثر تضررًا. بهذا تتحول مرحلة التعافي إلى فرصة لإظهار قدرة البلدية على الصمود، وتطوير أدائها بعد كل أزمة.

المرحلة الخامسة: التعلم الاستراتيجي.

تأتي مرحلة التعلم في نموذج (ميتروف وبيرسون 1994) كخطوة نهائية تغلق دورة إدارة الأزمة عبر مراجعة الأداء واستخلاص الدروس. وترتكز هذه المرحلة على تحليل ما تم إنجازه في أثناء الأزمة، وتحديد مواطن القوة والضعف، ثم تعديل الخطط والسياسات وفقًا لذلك (Mitroff & Pearson, 1994, P 153).

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تُهمل هذه المرحلة غالبًا ما تعيد ارتكاب الأخطاء نفسها. يؤكد Drennan et al. (2015، ص. 61) التعلّم المؤسسي من الأزمات شرط لبناء مرونة تنظيمية طويلة الأمد، ويوضح الربيعي (2021، ص. 68) أن التوثيق الرسمي لخبرات الأزمات يسهم في نقل المعرفة بين الأجيال الوظيفية.

يرى الباحث أن بلدية الخليل بحاجة إلى مأسسة عملية التعلّم عبر عقد جلسات تقييم بعد كل أزمة، وتوثيق النتائج في تقارير رسمية يتم اعتمادها في الخطط المستقبلية. كما يجب أن يشمل التعلّم تعزيز ثقافة تنظيمية تقدّر الاستباقية والمراجعة المستمرة، بما يضمن تجنّب تكرار الأخطاء السابقة، وتحويل الأزمات إلى فرص لتحسين الأداء المؤسسي.

سابعاً: إدارة الأزمات في ظل الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم تكنولوجيا المعلومات.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أنّ فعالية إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة تعتمد بشكل جوهري على دمج عاملين أساسيين: الرشاقة (الاستراتيجية) والدعم التقني بنظم معلومات متطورة. فالمنظمات الرشيقة تتميز بقدرتها على استشعار التغيرات البيئية، والتكيف السريع معها، بما يضمن إعادة توجيه الموارد بكفاءة عند ظهور بؤر أزمة. (Ludviga et al., 2025, p. 4). وأكدت دراسة (Yağmur (2023) على وجود علاقة إيجابية قوية بين الرشاقة التنظيمية، والمرونة المؤسسية، حيث أظهرت النتائج أنّ المؤسسات القادرة على التحرك بسرعة هي الأقدر على احتواء الأزمات والتعافي منها. كما يشير Mueller Saegbrecht & Walter (2025) إلى أنّ الرشاقة (الاستراتيجية) تتطلب قيادة داعمة للابتكار، وهياكل تنظيمية غير (بيروقراطية) تعزز اللامركزية وسرعة اتخاذ القرار، وعليه، يمكن القول: إن بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير السريع والإبداع لم يعد خياراً، بل ضرورة (استراتيجية) لتمكين المؤسسات من الاستجابة للأزمات بمرونة وفعالية (العنزي، 2022).

وتشكل نظم المعلومات العمود الفقري للبنية المؤسسية في أثناء الأزمات، حيث تتيح تدفق البيانات اللحظية، دعم اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود بين وحدات العمل المختلفة. فقد أشار Cardoso et al. (2025) إلى أنّ التحول الرقمي يسهم مباشرة في رفع مستوى المرونة المؤسسية بتعزيز قدرات التنبؤ والاستجابة، كما أكد Pearlson et al. (2022) أنّ نظم المعلومات الإدارية المتكاملة توفر بيئة تقنية تساعد في جمع البيانات، وتحليلها بسرعة عالية، وهو ما يدعم استجابة فعّالة للأزمات، وأوضح (Rdiouat et al. (2021) أنّ اعتماد أطر تقييم رشاقة نظم المعلومات، مثل: بطاقة الأداء المتوازن، يسهم في تحسين أداء الأنظمة، وضمان مواءمتها مع متطلبات الاستجابة السريعة، وبالإضافة إلى ذلك، تبرز التقنيات الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي، ونظم المحاكاة الحاسوبية كأدوات عملية لتدريب الفرق على التعامل مع (سيناريوهات) الأزمات المتعددة (Guenduez et al., 2025, p. 10)،

وكما تشير الدراسات إلى أن التكامل بين الرشاقة (الاستراتيجية) والبنية المعلوماتية يخلق قدرة مؤسسية شاملة على التنبؤ والتكيف مع الأزمات. فقد بينت دراسة (Azevedo (2024) أنّ توافق ال(استراتيجيات (مع قدرات تكنولوجيا المعلومات يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية، وهو ما ينعكس على مرونة استجابة المنظمات غير الربحية للأزمات، كما أوضح (Clauss et al. (2022) أنّ الرشاقة تصبح ذات تأثير ملموس فقط عند توفر بنية تقنية قوية تسمح بتحويل القرارات السريعة إلى إجراءات عملية، في حين شددت (عبد الوهاب وآخرون، 2024؛ الجعيد، 2025) على أن الرشاقة في القطاع الحكومي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية استعمال نظم المعلومات الحديثة، مما يعزز التميز المؤسسي في أثناء الظروف الطارئة.

وهنا يرى الباحث أن مجمل الدراسات الحديثة توضح أنّ التكامل بين الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات كما أكد (الطنطاوي، 2023) يشكّل منظومة مترابطة تعزز قدرة المؤسسات على الصمود، والاستمرارية في بيئات غير مستقرة. فقد بيّنت الدراسات أنّ توافق (الاستراتيجيات) مع نظم المعلومات يرفع من مستوى الرشاقة التنظيمية، في حين أنّ التحول الرقمي يسهم في تحسين المرونة المؤسسية، ويعزز الاستجابة السريعة. إلى أنّ الرشاقة (الاستراتيجية) تمثل أحد المحددات الأساسية لاستباق الأزمات في المؤسسات العامة، بينما أكدت عبد الوهاب وآخرون (2024، ص.49) أن تطبيق الرشاقة في القطاع الحكومي يقترن بالتميز المؤسسي في الظروف الطارئة. هذه النتائج تتكامل مع ما طرحه (Pearlson et al.) (2022, pp. 45–47) حول دور نظم المعلومات كأداة لدعم القرارات في الأزمات.

من وجهة نظر الباحث، واستناداً لجميع ما جاء من دراسات في ترابط المتغيرات الثلاثة، فإنه يمكن القول: إن بلدية الخليل - وباقي مؤسسات الحكم المحلي الفلسطيني - لن تتمكن من بناء جاهزية حقيقية للأزمات إلا بتفعيل هذا التكامل. فالمنظمة الرشيقة دون قاعدة معلوماتية ستفتقد للأداة التنفيذية، والمنظمة التقنية دون عقلية (استراتيجية) مرنة ستواجه خطر الجمود. لذلك، إن الدمج بين الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم المعلومات يوفر إطاراً متكاملًا للتنبؤ، والاستجابة، والتعافي من الأزمات، وهو ما يجعل من هذا العنوان مدخلاً عملياً لتطوير قدرات الحكم المحلي الفلسطيني وتعزيز صموده أمام التحديات المستقبلية.

ثامناً: دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في مراحل إدارة الأزمات ببلدية الخليل: تطبيق على

نموذج (Mitroff & Pearson 1994)

من الإطار النظري لإدارة الأزمات يظهر أن الأزمة لها دورة حياة تشتمل على مجموعة من المراحل، تبدأ بظهور إشارات الأزمة، وتنتهي باختفائها، والتعلم منها. وتمتاز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائصها الفريدة التي تميزها عن غيرها، مما يعني أن الإدارة بحاجة إلى معلومات دقيقة ومحددة عن كل مرحلة على حدة لضمان التعامل الفعال مع الأزمة (الرابعي، 2021). يوفر نموذج (Mitroff & Pearson 1994) إطاراً معترفاً به على نطاق واسع لفهم مراحل الأزمة. تؤدي نظم المعلومات دوراً حاسماً في دعم كل مرحلة من هذه المراحل، وفيما يلي تطبيق لدور نظم (تكنولوجيا) المعلومات في إدارة أزمة مالية حادة (تراكم الديون وتوقف المشاريع) في بلدية الخليل من واقع خبرة الباحث:

• مرحلة إشارات الإنذار المبكر

في هذه المرحلة الأولية، تُعد نظم (تكنولوجيا) المعلومات أدوات أساسية لجمع البيانات المتنوعة من مصادر داخلية وخارجية، بهدف الكشف عن إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة. تُسهم هذه النظم في تحليل البيانات؛ لتحديد المؤشرات الدقيقة التي قد تُنبئ باحتمالية وقوع أزمة والأهم من ذلك، أنها توفر تقارير استباقية تُمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات وقائية حاسمة قبل تفاقم الوضع، وتحوله إلى أزمة كاملة. إن القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات، وتحديد الأنماط الدالة على المخاطر تُعزز من اليقظة التنظيمية، وتُقلل من عنصر المفاجأة (Rdiouat et al.2021).

تطبيق في بلدية الخليل: في بلدية الخليل، يمكن لنظم المعلومات المالية المتكاملة مثل: أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أن تراقب تدفقات الإيرادات، والمصروفات بشكل آني، وتصدر تنبيهات تلقائية

عند تجاوز حدود المديونية المحددة أو عند تأخر تحصيل الإيرادات، مما يساعد على اكتشاف بوادر الأزمة المالية مبكراً .

• مرحلة الاستعداد والوقاية

خلال هذه المرحلة، تُقدم نظم (تكنولوجيا) المعلومات، المعلومات الضرورية لوضع خطط استعدادية شاملة، تشمل تحديد الموارد المطلوبة، وتدريب فرق الاستجابة. تُمكن هذه النظم من إنشاء قواعد بيانات قوية تحتوي على (سيناريوهات) الأزمات المحتملة والإجراءات المقترحة للتعامل مع كل منها، بالإضافة إلى ذلك، تُسهل نظم (تكنولوجيا) المعلومات التواصل الفعال بين الفرق المختلفة، مما يضمن التنسيق السلس، والتعاون المثمر خلال الأنشطة التحضيرية. هذا الدعم يضمن أن تكون المؤسسة مُجهزة بشكل استباقي للتعامل مع التحديات، مما يُقلل من زمن الاستجابة، ويُحسن من فعاليتها (Whitman & Mattord,2021).

تطبيق في بلدية الخليل: للاستعداد لأزمة مالية حادة، يمكن لبلدية الخليل استعمال برمجيات النمذجة المالية لإنشاء (سيناريوهات) مختلفة لتأثير تراجع الإيرادات، أو زيادة الديون على المشاريع القائمة، وتطوير خطط طوارئ مالية رقمية. كما تُمكن نظم الاتصالات الآمنة من تبادل هذه الخطط مع الأقسام المعنية، وضمان جاهزية (البروتوكولات) المالية البديلة .

• مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

في أثناء عملية احتواء الأزمة النشطة، تُوفر نظم (تكنولوجيا) المعلومات معلومات آنية وفورية حول تطورات الأزمة، مما يُمكن من اتخاذ قرارات سريعة، وفعالة. تُبسّط هذه النظم عمليات التواصل بين الفرق العاملة على احتواء الأزمة ومنع تفاقمها. كما تُتيح تتبع الموارد المستعملة وتقييم فعاليتها في الحد من الأضرار. إن توافر المعلومات في الوقت الحقيقي يُعد حاسماً في هذه المرحلة، حيث إن كل دقيقة

تُحدث فرقًا في السيطرة على الأزمة، وتقليل خسائرها (Rdiouat ؛ Whitman & Mattord,2021 et al.,2021

تطبيق في بلدية الخليل: أثناء الأزمة المالية، تُصبح نظم المعلومات المالية حاسمة لتوفير تقارير آنية عن الوضع النقدي للبلدية، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات سريعة بشأن أولويات الدفع وتجميد المشاريع غير الأساسية. كما تُسهل المنصات الرقمية التواصل الفوري مع الدائنين والجهات الحكومية لطلب الدعم، أو إعادة جدولة الديون، مما يحد من تفاقم الأزمة .

• مرحلة استعادة النشاط والتوازن

في أعقاب الأزمة، تُقدم نظم (تكنولوجيا) المعلومات بيانات حيوية حول الأضرار التي لحقت بالمنظمة، مما يُعد أساسًا لتحديد أولويات جهود التعافي، تُسهل هذه النظم عملية إعادة بناء العمليات والأنظمة المتضررة، وتُمكن من تتبع التقدم المحرز في عملية التعافي، وإعداد تقارير دورية لمراقبة فعاليتها. إن الدعم المعلوماتي في هذه المرحلة يضمن أن تكون جهود التعافي موجهة ومُخطط لها جيدًا، مما يُسرّع من عودة المؤسسة إلى حالتها الطبيعية أو أفضل (Whitman & Mattord,2021) .

تطبيق في بلدية الخليل: بعد احتواء الأزمة المالية، تُستخدم نظم إدارة المشاريع لمتابعة استئناف المشاريع المتوقفة وتخصيص الموارد المالية المتاحة بكفاءة. كما تُساعد أنظمة المحاسبة والتدقيق الرقمية في إعادة تسوية الحسابات وتقييم الأثر المالي الكامل للأزمة، بينما تُسهل المنصات الإعلامية الرقمية في إعادة بناء ثقة المواطنين، والشركاء بالشفافية في عرض خطط التعافي .

• مرحلة التعلم الاستراتيجي

تُعد هذه المرحلة حاسمة للتحسين المستمر، حيث تُستخدم نظم (تكنولوجيا) المعلومات لجمع وتحليل جميع البيانات المتعلقة بالأزمة لتحديد الدروس المستفادة. تُوثق هذه النظم الإجراءات التي تم اتخاذها

ونتائجها، مما يُعد أمرًا محوريًا لتحسين الخطط المستقبلية. في النهاية، تُمكن نظم (تكنولوجيا) المعلومات من إنشاء قاعدة معرفية شاملة تحتوي على أفضل الممارسات والخبرات المكتسبة، مما يضمن التعلم التنظيمي المستمر، ويعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات المستقبلية بفعالية أكبر (Bundy et al.,2017؛ Pearlson et al.,2024)

تطبيق في بلدية الخليل: في مرحلة التعلم، تُمكن أدوات تحليل البيانات المتقدمة في بلدية الخليل من تحليل أسباب الأزمة المالية بعمق، وتحديد نقاط الضعف في الإدارة المالية. تُسجل الدروس المستفادة في قواعد بيانات معرفية، وتُدمج في سياسات مالية جديدة وأنظمة إنذار مبكر محسّنة، لضمان عدم تكرار الأزمة، وتعزيز المرونة المالية للبلدية على المدى الطويل.

المبحث الرابع

نبذة عن واقع قطاع الهيئات المحلية الفلسطينية، بلدية الخليل.

تمهيد:

يقدم هذا المبحث عرضاً مركزاً لقطاع الحكم المحلي في فلسطين من حيث نطاق عمله في الخدمات الأساسية، ورسالة وزارة الحكم المحلي في تمكين الهيئات المحلية، ثم يستعرض التحديات الرئيسية التي تواجه القطاع، ودور الجهات الداعمة مثل: صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية (MDLF)، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز قدراته. وبعد ذلك ينتقل إلى واقع بلدية الخليل بوصفها من أقدم وأكبر الهيئات المحلية، مبرزاً خدماتها المتعددة، ورؤيتها، ورسالتها، وقيمتها الجوهرية. ويُهد هذا العرض لربط خصائص القطاع، والبلدية بمتغيرات الدراسة لاحقاً.

أولاً: قطاع الحكم المحلي الفلسطيني.

أ. قطاع الحكم المحلي في فلسطين

يُعد قطاع الحكم المحلي أحد الركائز الأساسية في بناء الدولة الفلسطينية، وتطوير البنية التحتية والخدمات العامة، حيث يتولى مسؤولية تقديم خدمات حيوية مباشرة للمواطنين، مثل: المياه، الكهرباء، والصحة العامة، والنظافة، والتخطيط العمراني. وقد أكدت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية أن رسالتها تتمثل في تطوير قدرات الهيئات المحلية؛ لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية المواطنين في إطار حكم محلي رشيد قائم على مبادئ اللامركزية والمشاركة المجتمعية (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي، 2023).

ويغطي هذا القطاع البلديات، والمجالس القروية، وهيئات الخدمات، وتتنوع أدواره ما بين التخطيط العمراني، إدارة المشاريع، وتقديم الخدمات الأساسية، إضافة إلى تعزيز التنمية المستدامة على المستوى المحلي. وتعدّ المجالس المحلية المنتخبة (ديمقراطيًا) كل أربع سنوات جزءًا أساسيًا من الإدارة، حيث يتولى أعضاؤها مسؤولية تسيير شؤون البلديات، وتقديم الخدمات للسكان. وتعمل الوزارة أيضًا على تعزيز قدرات هذه المجالس بالشراكة مع منظمات دولية كالبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لضمان تحسين كفاءة الخدمات، وتطوير البنية التحتية (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي، 2023).

ت. التحديات التي تواجه قطاع الحكم المحلي

رغم الأدوار الحيوية التي يضطلع بها قطاع الحكم المحلي، إلا أنه يواجه العديد من التحديات الجوهرية، أبرزها (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي، 2023):

1. **نقص الموارد المالية:** إذ تعتمد الهيئات المحلية بدرجة كبيرة على المنح الخارجية، والدعم

الحكومي، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية والسياسية.

2. **ضعف البنية التحتية:** نتيجة القيود المفروضة من الاحتلال الإسرائيلي على مشاريع التطوير

والتنمية، خاصة في المناطق المصنفة (ج).

3. **التداخل في الصلاحيات:** إذ يؤدي تداخل الأدوار بين الحكومة المركزية، والهيئات المحلية

أحيانًا إلى إرباك في عملية اتخاذ القرار وتعقيدها.

4. **الاحتلال الإسرائيلي:** يُعد من أبرز العوائق، حيث يفرض قيودًا صارمة على استغلال الموارد

الطبيعية كالمياه والأراضي، ويحدّ من قدرة البلديات على التوسع العمراني.

ث. دور المؤسسات والمنظمات في دعم قطاع الحكم المحلي

إلى جانب وزارة الحكم المحلي، تؤدي مؤسسات محلية عدة ودولية أدوارًا داعمة للقطاع، من أبرزها (الموقع الإلكتروني لصندوق تطوير وإقراض البلديات، 2023):

1. **صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية (MDLF):** وهو مؤسسة فلسطينية تأسست عام

(2005) بهدف تقديم قروض، ومنح للهيئات المحلية لتمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية، ويعدّ الذراع التنفيذي الرئيس لدعم البلديات وتمويلها.

2. **البنك الدولي:** يسهم في تمويل مشاريع تنمية لتحسين الإدارة المالية، والإدارية للبلديات.

3. **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):** يقدم برامج لتعزيز التنمية المستدامة، والحوكمة المحلية الرشيدة.

ثانياً: واقع بلدية الخليل.

تعد بلدية الخليل من أقدم وأكبر الهيئات المحلية في فلسطين، إذ يعود تأسيسها إلى عام (1880)، وهي اليوم من أكبر مؤسسات المدينة من حيث عدد الموظفين، والخدمات المقدمة (الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، 2023)، وتشغل البلدية حوالي (1400) موظف يعملون على تقديم خدمات متعددة، تشمل الكهرباء، المياه، الطرق، الصرف الصحي، الحفاظ على البيئة، إضافة إلى دعم القطاعات الصناعية والزراعية، والخدمات الثقافية، والرياضية من المراكز المجتمعية المتخصصة، وعلى الرغم من الظروف السياسية الصعبة التي مرت بها المدينة، واصلت بلدية الخليل نموها وتطورها، الأمر الذي انعكس في تحسين مستوى الخدمات، والبنية التحتية، وتعزيز التنمية الحضرية، مما جعلها القوة المحركة الأساسية لنمو المدينة (الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، 2023).

رؤية البلدية

تتمثل رؤية بلدية الخليل في: " العمل مع المواطنين على بناء مدينة مزدهرة اقتصادياً وتطويرها تتوافر فيها رفاهية العيش، قائمة على بنية تحتية حديثة وإدارة عصرية، مع المحافظة على الإرث الحضاري، والثقافي للمدينة " (الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، 2023).

رسالة البلدية

تركز رسالة بلدية الخليل على: " بناء وإدارة البنية الأساسية، والمرافق العامة، وتقديم الخدمات للمواطنين بيسر وشفافية، مع المحافظة على الثروة الحضارية، والتراثية للمدينة، بما يضمن التنمية المستدامة من الاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي " (الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، 2023).

القيم الجوهرية للبلدية

تستند أعمال بلدية الخليل إلى مجموعة من القيم الجوهرية، منها (الموقع الإلكتروني لبلدية الخليل، 2023):

- القيادة الملهمّة: القائمة على المواطنة بين النتائج والأهداف الوطنية.
- تطوير الموارد البشرية: بوصفها الثروة الحقيقية للبلدية.
- رضا المستفيدين: بوصفه المحرك الرئيس لتصميم الخدمات.
- الشفافية والمساءلة: لبناء الثقة مع المواطنين.
- التكامل والعمل الجماعي.
- الإبداع والتطوير المستمر.

المبحث الخامس

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تمهيد:

تعد الدراسات السابقة ركناً معرفياً لبناء البحث، إذ تكشف ما أنجز والفجوات القائمة، وتمنح أساساً نظرياً يساعد على بلورة المشكلة وصياغة الأهداف وتجنب التكرار واختيار المنهجية والأدوات المناسبة، كما يوفر استعراضها النقدي مقارنةً منهجيةً تُبرز أوجه التشابه والاختلاف، وتربط النتائج بسؤال الدراسة، وبناءً عليه سيقصر هذا المبحث على أكثر الأعمال اتصالاً بمتغيرات البحث مع تلخيص نتائجها ونقاط قوتها، وقصورها، وبيان مساهمتها المباشرة في سدّ الفجوة المستهدفة في هذه الدراسة.

ولاً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة الرشاقة الإستراتيجية.

1. دراسة (عبد الوهاب وآخرون، 2024): بعنوان "الرشاقة (الاستراتيجية) في القطاع العام وعلاقتها

بالتميز التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) على تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني من عينة مكونة من موظفي المستويات الإشرافية في عدد من الوزارات. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي، واستعملوا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أكثر من (400) موظف. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الرشاقة (الاستراتيجية) كان مرتفعاً، وأن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لجميع أبعاد الرشاقة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة) على التميز التنظيمي، مع بروز تأثير أكبر لبعدي المسؤولية المشتركة ووضوح الرؤية.

وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة ونشر ثقافة الجودة، والتميز داخل المؤسسات الحكومية لمواجهة التحديات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

2. دراسة (شعبان، 2024): بعنوان "دور الرقابة (الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية".

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير الرقابة (الاستراتيجية) في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، وذلك باستعمال المنهج الوصفي والتحليلي واستبانة وُجّهت إلى أعضاء الهيئات الأكاديمية والإدارية. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد الرقابة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة السريعة، سيولة الموارد، القدرات التقنية) ومستوى التميز التنظيمي، حيث كان للقدرات التقنية، وسيولة الموارد التأثير الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في الموارد الرقمية، وتعزيز القدرات التقنية للجامعات بما يدعم قدرتها على تحقيق التميز في بيئة تعليمية متغيرة.

3. دراسة (كمال، 2024): بعنوان "الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للرقابة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية من عينة مكونة من (342) موظفًا في الشركة المصرية للاتصالات. استعملت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت نسبة الاستجابة (90%). أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية، ومعنوية بين القيادة التحويلية، والرقابة التنظيمية، وبين الرقابة التنظيمية، والريادة المؤسسية، كما أثبتت النتائج وجود دور وساطة إيجابي للرقابة التنظيمية في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنماط القيادة التحويلية وترسيخ ثقافة الرقابة التنظيمية كوسيط أساسي لتحقيق الريادة المؤسسية.

4. دراسة (الضابط، 2022): بعنوان "دور الرشاقة (الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في

المنظمات غير الربحية بالسعودية"

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) على الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واستعمل الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (100) موظف. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الرشاقة (الاستراتيجية) كان مرتفعاً، وأن جميع أبعادها كان لها تأثير إيجابي، ومعنوي على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع). وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق (استراتيجيات) الرشاقة بشكل موسع في المنظمات غير الربحية لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها.

5. دراسة (Hameed et al., 2022) بعنوان: " تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الرشاقة

(الاستراتيجية) من الدور الوسيط للتشارك المعرفي "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والرشاقة (الاستراتيجية)، مع التركيز على الدور الوسيط للتشارك المعرفي. استعمل الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة وُزعت على عينة من (76) موظفًا في الشركة العامة للصناعات الغذائية. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على مستوى الرشاقة (الاستراتيجية) عبر التشارك المعرفي النشط، حيث يعمل تبادل المعرفة كوسيط يُعزز من تأثير الرضا الوظيفي على مرونة وإبداع المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التشارك المعرفي داخل المؤسسات لتحويل الرضا الوظيفي إلى قوة دافعة نحو تحقيق الرشاقة (الاستراتيجية).

6. دراسة (أبو زيادة والزين، 2021): بعنوان "تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) في تعزيز التوجه الريادي

لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية. استعمل الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (194) موظفًا إشرافيًا في ثلاث جامعات حكومية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) كان مرتفعًا، حيث برزت أبعاد (التكنولوجيا) والحساسية (الاستراتيجية) وسيولة الموارد، بينما كان بعد الشراكة في المسؤولية أقل حضورًا. كما تبين أن التوجه الريادي كان بمستوى مرتفع خاصة في بعد الإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البعد الأضعف (الشراكة في المسؤولية)، وتشجيع ثقافة العمل الجماعي لزيادة قدرة الجامعات على تطوير توجهها الريادي.

ثانياً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الأزمات

1. دراسة (عقدي والنوح، 2023): بعنوان "متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم

بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بالاستفادة من أبعاد الذاكرة التنظيمية، والتي تشمل مستوى الذاكرة التنظيمية، وانتشارها، وتشكيلها، ومحتواها، وشكلها، وتوجهها. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، استعملا و الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في إدارات التعليم السعودية. أظهرت النتائج أن متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات ترتبط بقوة بأبعاد الذاكرة التنظيمية المختلفة، حيث تُسهم الذاكرة التنظيمية في تسهيل استرجاع التجارب السابقة، والاستفادة منها في تحديد (استراتيجيات) التعامل مع الأزمات الجديدة، وتعزيز تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة، وتحسين عملية صنع القرار في المواقف الحرجة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية، وتفعيل نظم

المعلومات (الاستراتيجية) في إدارات التعليم، وتعزيز التعلم من التجارب السابقة لتطوير قدرات إدارة الأزمات.

2. دراسة (النعيمي، 2023): بعنوان "استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة إدارة بنك

قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا"

تناولت هذه الدراسة فعالية إدارة الأزمات والمخاطر في بنك قطر الدولي الإسلامي خلال أزمة جائحة (كورونا)، بالاعتماد على المنهج النوعي المكتبي بتحليل تقارير البنك ومحاضر مجلس الإدارة وتقارير مصرف قطر المركزي. أظهرت النتائج نجاح البنك في تجاوز الأزمة من خلال إجراءات عدة شملت زيادة المخصصات المالية، تأجيل الأقساط، تعزيز التحول الرقمي، وتفعيل خطط استمرارية الأعمال. وقد ساعدت هذه الإجراءات في الحفاظ على المركز المالي للبنك رغم تداعيات الجائحة. وأوصت الدراسة بتبني خطة شاملة لإدارة الأزمات، وتشكيل فرق متخصصة ذات صلاحيات تنفيذية، وتعزيز العمل الرقمي، والتنسيق مع الجهات الرقابية لضمان استجابات فعالة في الأزمات المستقبلية.

3. دراسة (وكاع والقعيد، 2022): بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات (التكنولوجية)

في شركة زين للاتصالات في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات (التكنولوجية) داخل شركة زين للاتصالات بالأردن، في ظل التحديات الناتجة عن التطور السريع في (التكنولوجيا) وظهور أزمات مفاجئة قد تؤثر على جودة الخدمة واستمراريتها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، واستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين ذوي المناصب الإدارية والفنية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات (التكنولوجية) بتعزيز الاستعداد والاستجابة السريعة ورفع فعالية الحلول، وهو ما انعكس في تحسين استمرارية العمليات. وأوصت الدراسة

بضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية، وتدريب القادة على الإلهام، والتحفيز، والابتكار للتعامل بفعالية مع الأزمات التقنية.

4. دراسة (سالم، 2021): بعنوان "واقع إدارة الأزمات في القطاع الصحي الفلسطيني في ظل أزمة

(كورونا) (2020-2021) في محافظة بيت لحم - دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في القطاع الصحي الفلسطيني خلال جائحة (كورونا)، وذلك بتطبيقها على مجتمع مكون من ستة مستشفيات ومراكز صحية في محافظة بيت لحم، وبلغت العينة (288) موظفًا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واستعمل الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات في القطاع الصحي جاء متوسطاً، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين تبعاً لمتغيرات مثل: العمر والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق تبعاً للجنس أو سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بإنشاء إدارات متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفيات، وتخصيص ميزانية مستقلة لتطوير قدرات هذه الإدارات، وتدريب كوادرها بما يضمن الجاهزية والاستجابة الفعالة للأزمات الصحية المستقبلية.

5. دراسة (Schomaker & Bauer, 2020): بعنوان "ما الذي يقود الأداء الإداري الناجح في

أثناء الأزمات؟ دروس من الهجرة القسرية وجائحة كوفيد-19"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المحددات التي تفسر تفوق بعض الإدارات العامة في الاستجابة للأزمات، من مقارنة خبرتي أزمة اللجوء في ألمانيا وجائحة (كوفيد-19) لاستخلاص عوامل مشتركة للأداء الإداري الفعال. اعتمد الباحثان منهجاً وصفيًا تحليلياً مدعوماً ببيانات مسحية على مستوى الإدارات المحلية، وركّزا على الجاهزية الهيكلية، وجودة التعاون الشبكي مع الفاعلين الحكوميين والمجتمع المدني، وممارسات إدارة المعرفة، وتوثيق الدروس المستفادة. أظهرت النتائج أن الأداء الأفضل يرتبط بثلاث

روافع أساسية: جاهزية مسبقة واضحة، وجودة تعاون شبكي تكاملي أكثر من مجرد اتساع الشبكات، وتعلم مؤسسي نشط داخل الأزمة وبين الأزمات عبر ذاكرة تنظيمية فعّالة؛ وقد انعكس ذلك في سرعة الاستجابة، وابتكار حلول تشغيلية، وتنسيقية أكثر كفاءة. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات إدارة المعرفة المؤسسية، وإحياء الشبكات الناجحة من أزمات سابقة بسرعة، وبناء قدرات الجاهزية والتنسيق البيئي بما يرفع مرونة الأجهزة العامة في موجات الأزمات اللاحقة.

ثالثاً: محور الدراسات التي اهتمت بنظم (تكنولوجيا) المعلومات

1. دراسة (الطهيفي والشوك، 2025): بعنوان "تقييم العوامل المؤثرة على تبني نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة تطبيقية"

استهدفت هذه الدراسة تحديد العوامل المؤثرة في تبني نظم المعلومات الإدارية في مؤسسات الاتصالات. اتبعت منهجاً وصفيًا وتحليليًا مدعماً بنمذجة المعادلات البنائية، واستعملت الاستبانة أداة رئيسة مع تحليل إحصائي عبر برامج متخصصة. تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسات الاتصالات باليمن، وتكوّنت العينة من (369) موظفًا مختارين بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة بين جودة المعلومات وتبني نظم المعلومات الإدارية، مقابل علاقات إيجابية دالة لكلٍ من الموقف تجاه الاستعمال وتدريب المستعمل وجودة النظام مع التبني؛ كما أشارت إلى تداخل عوامل تنظيمية وفردية و(تكنولوجية) في تفسير الاعتماد. وأوصت الدراسة بتعزيز جودة النظام وبرامج تدريب العاملين، وبناء رؤية تنظيمية واضحة لفوائد النظام لترسيخ المواقف الإيجابية وتسريع التبني.

2. دراسة (العتيبي، 2024) بعنوان " دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة حالة جامعة تبوك".

استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك. اعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة إلكترونية. تمثّل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة تبوك، وتكوّنت العينة من (115) مفردة صالحة للتحليل باستعمال برنامج (SPSS) أظهرت النتائج وجود دور فعّال لنظم المعلومات الإدارية بالجامعة في دعم التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بالمحافظة على برامج النظم الحالية وتطويرها وتحديثها، واعتماد نظم معلومات إدارية متطورة تُسهم إيجابًا في التزام العاملين وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

3. دراسة (Cardoso et al., 2025): بعنوان " قدرات الحكومة الرقمية وصناعة القيمة العامة:

مراجعة منهجية".

استهدفت هذه الدراسة بيان كيف تسهم قدرات الحكومة الرقمية في صناعة قيمة عامة ملموسة للمواطنين. اعتمدت منهج المراجعة المنهجية وفق (بروتوكول) محدد لاختيار الدراسات وتحليلها ترميزًا ومقارنًا. استعملت كأداة للمراجعة نماذج ترميز ومصفوفات مقارنة ومخططات لفرز الدراسات، وتجميع الأدلة. تمثّل مجتمع الدراسة في الأبحاث المحكمة المنشورة حول الحكومة الرقمية والقيمة العامة، وتكوّنت العينة من مجموعة مقالات تجريبية ومفاهيمية حديثة ضمن إطار زمني معاصر. أظهرت النتائج أن القدرات الأكثر تأثيرًا تشمل حوكمة البيانات وتكامل الأنظمة، وإدارة المنصات الحكومية المشتركة والخدمات المتمحورة حول المستعمل، والقدرات التحليلية الداعمة لصنع القرار، وأن مستوى النضج المؤسسي والثقافة التعاونية والتصميم المشترك مع المعنيين يعزز تحويل الجهود الرقمية إلى قيمة عامة قابلة للقياس. وأوصت الدراسة بتبني خارطة قدرات رقمية على مستوى الحكومة تتضمن أولويات واضحة

لحوكمة البيانات، وتعزيز المنصات المشتركة، وبناء القدرات التحليلية والمهارات الرقمية، مقرونة بمؤشرات قياس تربط الاستثمار الرقمي بمخرجات وقيم عامة قابلة للرصد.

4. دراسة (OECD, 2024) : بعنوان " تمكين الابتكار الرقمي في الحكومة: أدلة من بلدان منظمة

التعاون والتنمية".

استهدفت هذه الدراسة بيان كيف تُسهم منظومة الحكومة الرقمية والسياسات المصاحبة لها في تسريع الابتكار الرقمي والتحول الحكومي. اعتمدت منهجًا تحليليًا مقارنًا بين الدول، مستعملة بيانات مؤشر الحكومة الرقمية (2023) ومراجعات الحكومة الرقمية القطرية ودراسات حالة كأدوات رئيسة. تمثل مجتمع الدراسة في حكومات دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والجهات الوطنية المعنية بالتحول الرقمي، والمشتريات الحكومية. أظهرت النتائج انتشار (استراتيجيات) الحكومة الرقمية واستعمالها لتسريع التجريب والتصميم المتمحور حول المستعمل، وتحقيق تأثير أكبر عندما تتوافر بنية حكومة رقمية ناضجة (حوكمة بيانات، منصات مشتركة، هوية رقمية ومعايير تكامل)، إلى جانب دور الشراء الحكومي المبتكر وبيئات الاختبار في تقصير دورة تبني التقنيات الجديدة (ومنها الذكاء الاصطناعي). وأوصت الدراسة بتبني (استراتيجية) وطنية لـ الحكومة الرقمية بتمويل محدد وأهداف قياس واضحة، تتضمن تيسير الشراء المبتكر، إنشاء بيئات اختبار، وبناء القدرات الرقمية وتعزيز حوكمة البيانات لضمان توافق الاستثمار التقني مع الأهداف المؤسسية وتعظيم القيمة العامة.

رابعاً: محور الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين متغيرات الدراسة

1. دراسة (Soomro & Khan, 2024): بعنوان " القيادة في أوقات الأزمات: تنمية إدارة الأزمات

بالتحول الرقمي والرشاقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين إدارة الأزمات في قطاع البناء بالتحول الرقمي والرشاقة التنظيمية. اعتمد الباحثان المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة طبقت على عينة من المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في قطاع البناء بباكستان. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يدفعون نحو التحول الرقمي الذي يسهم بدوره في تحسين إدارة الأزمات، وأن الرشاقة التنظيمية تعزز هذا التأثير بشكل ملحوظ. أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج مزدوج يدمج القيادة التحويلية مع التحول الرقمي لبناء قدرات فعالة في مواجهة الأزمات، خاصة في القطاعات المعرضة للتقلبات الاقتصادية والسياسية.

2. دراسة (Wanjala & Gikuni, 2024) : بعنوان " المحاذاة (الاستراتيجية) لتكنولوجيا

المعلومات والرشاقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في أثناء الأزمات"

استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير المحاذاة (الاستراتيجية) لتكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية خلال أزمة جائحة (كورونا). اعتمد الباحثان المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة وُجّهت إلى القيادات التنفيذية ومديري (تكنولوجيا) المعلومات في عدد من المنظمات. أظهرت النتائج أن المواءمة بين نظم (تكنولوجيا) المعلومات والأهداف (الاستراتيجية) للمنظمة تسهم في تعزيز القدرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة (تكنولوجيا) المعلومات بما يضمن توافق الاستثمار التقني مع الأهداف المؤسسية، وبناء مراكز قيادة رقمية لدعم استمرارية الأعمال.

3. دراسة (Wamba et al., 2023) : بعنوان "تحليلات البيانات الضخمة والرشاقة التنظيمية: دور

القدرات الرقمية والموارد التقنية"

سعت هذه الدراسة إلى فحص تأثير استعمال تحليلات البيانات الضخمة في تعزيز الرقابة التنظيمية. اعتمد الباحثون على منهج كمي باستعمال تحليل نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) وجمع البيانات من (161) مؤسسة متنوعة. أظهرت النتائج أن امتلاك قدرات متقدمة في مجال البيانات الضخمة، ومواءمتها مع العمليات الإدارية يعزز الرقابة التنظيمية بشكل كبير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في القدرات الرقمية، وتطوير الموارد التقنية كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية، وزيادة مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات.

4. دراسة (أبو سراري، 2023): بعنوان "دور الرقابة (الاستراتيجية) في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية

على الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الرقابة (الاستراتيجية) في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل. استعملت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (377) مفردة من أصل مجتمع بلغ أكثر من (6000) موظف في (212) منشأة صناعية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الرقابة (الاستراتيجية) جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى الأداء التنظيمي مرتفعاً أيضاً، مع وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (0.721) بين الرقابة والأداء التنظيمي. وأثبتت النتائج أن أبعاد الرقابة فسرت نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي وصلت إلى (63.1%). وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية لرفع مستوى تطبيق أبعاد الرقابة (الاستراتيجية) بما يعزز الأداء المؤسسي.

5. دراسة (العازمي، 2022): بعنوان "دور نظم المعلومات (الاستراتيجية) في تحسين جودة إدارة

الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور نظم المعلومات (الاستراتيجية) في تعزيز جودة إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية الكويتية، وقد اعتمد الباحث على منهجين استنباطي واستقرائي، وجمع البيانات عبر المقابلات، والاستبانة الموجهة إلى العاملين في (16) قطاعًا داخل الوزارة. أظهرت النتائج أن كفاءة النظم والإبداع التقني كان لهما تأثير إيجابي في مرحلة ما قبل الأزمة عبر تعزيز الوقاية والاستعداد، وأن جميع أبعاد النظم تأثر إيجابيًا في مرحلة في أثناء الأزمة من تسريع التنسيق، واتخاذ القرار، كما استمرت آثارها في مرحلة ما بعد الأزمة عبر دعم التحليل والتقييم. أوصت الدراسة بضرورة تحديث النظم المعلوماتية بشكل دوري، وتخصيص موارد مالية مستقرة لدعمها، وتطوير أدوات تقنية تعزز دقة الاستجابة للأزمات.

6. دراسة (مجلد والسعدي، 2022): بعنوان "تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في

المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) في تحسين إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. استعمل الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُجّهت إلى عينة من (120) موظفًا. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) وممارسات إدارة الأزمات، مما يعزز قدرة المستشفى على احتواء الأزمات عند وقوعها. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات الأزمات السابقة، وتدريب الكوادر الطبية والإدارية على إجراءات الطوارئ، وتعزيز نظم الاتصال الداخلي بما يرفع كفاءة الاستجابة للأزمات.

7. دراسة (Alqhaiwi et al., 2022): بعنوان " دور المرونة (الاستراتيجية) في تعزيز إدارة

الأزمات في قطاع الخدمات المصرفية التجارية خلال جائحة (كوفيد-19)"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير المرونة (الاستراتيجية) في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في قطاع البنوك التجارية بالأردن في أثناء جائحة (كورونا). اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستبانة وُزعت على عينة من مديري الفروع والموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية. أظهرت النتائج أن مستوى المرونة (الاستراتيجية) كان مرتفعاً في البنوك المدروسة، وأن لها تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تعزيز قدرة هذه البنوك على الاستجابة الفعالة للأزمات. كما بيّنت النتائج أن أبعاد المرونة (الاستراتيجية) (كالمرونة في الموارد، المرونة في العمليات، والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات) ساهمت بشكل جوهري في تطوير (استراتيجيات) الاستجابة للأزمات، وتقليل آثارها السلبية. أوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك في تعزيز المرونة (الاستراتيجية) بالاستثمار في (التكنولوجيا) وتطوير مهارات العاملين وبناء أنظمة إنذار مبكر، بما يساهم في تحسين قدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية.

8. دراسة (الربيعي، 2021): بعنوان " الرشاقة (الاستراتيجية) وتأثيرها في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى علاقة التأثير والارتباط بين الرشاقة (الاستراتيجية) كمتغير مستقل في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير معتمد لقيادات من وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في مقر وزارة الداخلية العراقية. وبغية تحقيق ذلك اعتمد الباحث أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) بينما تم اعتماد أبعاد فعالية إدارة الأزمات التنظيمية وقد تم اختيار عينة الدراسة من قيادات الوكالة انفا، إذ بذلك بلغ حجم العينة (165) مديراً، مقسمة على النحو التالي (6مدير عام و37 مدير مديرية، و247 مدير قسم). تمثلت مشكلة الدراسة بشكل أساس في ضعف الرؤية الإدراكية لعينة الدراسة للعلاقة ما بين المتغيرين المستقل والمعتمد. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة. وعدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية فضلاً عن البرامج الإحصائية

والتحليلية المناسبة في عملية تحليل ومعالجة البيانات، وتمخض عن هذه الدراسة عدد من الاستنتاجات وأهمها (وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن علاقة التأثير الايجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير المعتمد)، وبناءً على ذلك تمخض عن الدراسة عدد من التوصيات المهمة بذات العلاقة.

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من المبحث إلى تقديم مقارنة تحليلية دقيقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم استعراضها. سيركز التحليل بشكل منهجي على تحديد أوجه التشابه والاختلاف عبر أبعاد بحثية رئيسة تشمل مواضيع الدراسات، وأهدافها، ومنهجياتها، وبيئات الدراسة، ومجتمعات وعينات الدراسة، وأدوات جمع البيانات. سيُفصي هذا التقييم الشامل إلى تحديد الفجوة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، وبالتالي تأكيد أصالتها وأهميتها العلمية.

• أوجه التشابه والاختلافات بين الدراسات.

سيتم من الجدول رقم (5) توضيح كافة أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسة الحالية وما ورد من الدراسات السابقة.

جدول رقم (5) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البعد/المحور المقارن	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
موضوعات المحاور العلمية	أغلب الدراسات تتناول: الرشاقة الإستراتيجية، إدارة الأزمات، ودور نظم/تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء والاستجابة. أمثلة: في الرشاقة: Clauss et al., 2022؛ Barczak et al., 2019؛ كمال، 2024؛ الضابط، 2022.	الدراسة الحالية دمجت المحاور الثلاثة في إطار واحد واختبرت الدور الوسيط لنظم/تكنولوجيا المعلومات بين الرشاقة وإدارة الأزمات؛ بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقات ثنائية أو آثار مباشرة. داعم: الأعمال التي درست علاقة (رشاقة→أداء) أو

<p>تقنية (أداء/أزمات) دون وساطة، مثل Wamba et al., Bundy et al., 2017، 2023؛ سالم، 2021.</p>	<p>في الأزمات: Bundy et al., 2017؛ النعيمي، 2023؛ سالم، 2021. في نظم/تكنولوجيا المعلومات: Wamba et al., 2023؛ Soomro & Khan, 2024؛ العازمي، 2022.</p>	
<p>هذه الدراسة تركز على بلدية الخليل كنموذج لهيئات الحكم المحلي الفلسطينية—تأثير أدبيات قطاع البلديات العربي تحديداً، وهو سياق أقل تناولاً مقارنة بالصحي/المصرفي.</p>	<p>دراسات عدة جاءت في قطاعات خدمية/حكومية/صحية/مصرفية وتركز على الأداء والاستجابة للأزمات. أمثلة: Wanjala & Gikuni, 2024 (قطاع عام)؛ Hameed et al., 2022؛ (صحي/خدمي)؛ أبو زيادة والزين، 2021 (حكومي).</p>	<p>السياق/القطاع</p>
<p>صياغة أهداف دقيقة لاختبار العلاقات الثنائية والثلاثية وتحديد وساطة نظم/تكنولوجيا المعلومات داخل سياق بلدي محدد (بلدية الخليل)؛ وهو تعميق يتجاوز أهدافاً عامة شائعة في الأعمال السابقة.</p>	<p>اتفاق عام على فحص تأثير الرشاقة/التقنية في الأداء وإدارة الأزمات وتحسين الاستجابة. أمثلة: Wamba et al., 2022؛ Clauss et al., 2023؛ et al., 2023؛ النعيمي، 2023.</p>	<p>الأهداف البحثية</p>
<p>اعتماد نمذجة المعادلات البنائية - PLS (SmartPLS) لاختبار مسارات الوساطة بدقة—أقل حضوراً في كثير من الدراسات العربية التي اكتفت بتحليلات وصفية/ارتباطية. أمثلة مغايرة: الأعمال التي اكتفت بـ SPSS واختبارات الثبات مثل سالم، 2021؛ مقابل توظيف PLS-SEM في رسالتك.</p>	<p>شروع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات. أمثلة: سالم، 2021؛ العازمي، 2022؛ Wanjala & Gikuni, 2024.</p>	<p>المنهجية العامة</p>
<p>المجتمع في هذه الدراسة: جميع القياديين والمشرفين في بلدية الخليل، مع عينة ميدانية صالحة للتحليل تمثل هيكل البلدية—تركيز بلدي محلي مقابل عينات قطاعية أوسع لدى دراسات أخرى.</p>	<p>غالباً ما تستهدف الدراسات قيادات وإداريين/تنفيذيين في مؤسسات تقديم الخدمة. أمثلة: أبو زيادة والزين، 2021؛ النعيمي، 2023؛ Wanjala & Gikuni, 2024.</p>	<p>مجتمع الدراسة والعينة</p>
<p>استبانة مُصمَّمة لمحاوَر الرشاقة/الأزمات/نظم المعلومات مع توثيق مصادر البنود والتحقق من الصلاحية والثبات وفق دليل الجامعة—</p>	<p>انتشار استعمال الاستبانة كأداة رئيسية. أمثلة: العازمي، 2022؛ سالم، 2021؛ Soomro & Khan, 2024.</p>	<p>أداة جمع البيانات</p>

مستوى توثيق وتخصيص أعلى من بعض الدراسات الوصفية العامة.		
دور إيجابي جزئي لوساطة نظم (تكنولوجيا) المعلومات ما بين المتغير التابع والمتغير المستقل	تتفق دراسات عدة على تأثير إيجابي للرشاقة وللتقنية في الأداء وإدارة الأزمات. أمثلة : Wamba et ؛Clauss et al., 2022 al., 2023، النعيمي، 2023.	النتائج الرئيسية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على الدراسات السابقة.

• الفجوة العلمية.

رغم ثراء الأدبيات وتنوع القطاعات والعينات التي شملتها الدراسات السابقة، فإنها لم تتناول التكامل بين الرشاقة (الاستراتيجية) ونظم (تكنولوجيا) المعلومات وإدارة الأزمات في الحكم المحلي الفلسطيني . هذه الفجوة تملؤها الدراسة الحالية عبر دراسة بلدية الخليل، مقدماً إطاراً تطبيقياً فريداً يعالج تحديات الاستمرارية والجاهزية في بيئة سياسية واقتصادية معقدة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

-
- منهجية الدراسة
 - مجتمع وعينة الدراسة
 - أساليب جمع البيانات
 - صدق أداة الدراسة وثباتها
 - الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
-

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المقدمة:

يتناول هذا الفصل توضيح الخطوات المنهجية التي بُنيت عليها الدراسة، حيث يشمل تحديد نوع المنهج المستعمل، ووصف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، إلى جانب استعراض أدوات جمع البيانات وآليات التحقق من صدق الأداة وثباتها. كما يتضمن الفصل تعريفاً بمتغيرات الدراسة وتوضيحاً للإجراءات التحليلية والإحصائية التي استعملت لمعالجة البيانات، بهدف تفسير النتائج واستخلاص التوصيات المناسبة.

أولاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة بدقة، وفهم أبعادها، ومن ثم تحليل العلاقات التي تربط بين المتغيرات قيد البحث. فالمنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات، بل يتجاوز ذلك إلى تفسيرها واستخلاص الدلالات التي تساعد على الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستناد إليها في صياغة التوصيات العملية. وتؤكد الأدبيات العربية الحديثة أن المنهج الوصفي والتحليلي يُعد من أكثر المناهج استعمالاً في بحوث الإدارة لما يوفره من مرونة في ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي (اللمسي وآخرون، 2021).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة الحقيقي من جميع الموظفين الإداريين في بلدية الخليل والمجلس البلدي، والبالغ عددهم (309) موظفًا. وبما أن طبيعة الدراسة تتطلب تقييماً دقيقاً للمتغيرات قيد البحث، فقد تم اختيار عينة قصدية مكوّنة من المجلس البلدي والموظفين في المناصب الإشرافية من المستويين الإداريين الأعلى والأوسط، حيث شملت: أعضاء المجلس البلدي، ورئيس البلدية (9 أفراد)، ومديري الإدارات والدوائر (21 موظفًا)، ورؤساء الأقسام (44 موظفًا)، ورؤساء الشعب (45 موظفًا)، ليصل إجمالي العينة المستهدفة إلى (119) موظفًا، وذلك وفقاً لبيانات الموارد البشرية لبلدية الخليل (2025) (انظر الملحق 2). ونظرًا لصغر حجم العينة، فقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل، بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفرادها. وقد تم استرداد (103) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو (87%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وتدعم إمكانية تعميمها على المجتمع المستهدف.

ثالثاً: أساليب جمع البيانات

استعمل لجمع البيانات نوعين من المصادر:

1- المصادر الثانوية: والتي تم الاعتماد على مجموعة من الكتب، والدراسات السابقة، والمقالات المنشورة في الدراسات والمجلات المحكمة وبالإضافة إلى مواقع الإنترنت وبهدف بناء الإطار النظري وبناء عبارات الاستبانة.

2- المصادر الأولية: واستعملت الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت من أربعة أجزاء رئيسية، هي:

جدول رقم (6) أجزاء الاستبانة ومصادرها.

المتغير	الأبعاد	الترميز	عدد العبارات	المصادر المعتمدة للمقياس
المستقل: الرشاقة الاستراتيجية.	الحساسية الاستراتيجية	SS	6	أبو عمر (2023)، أبو سراري (2023)
	وضوح الرؤية	VC	5	
	المقدرات الجوهرية	CC	5	
	المسؤولية المشتركة	SR	5	
	سرعة الاستجابة	RS	5	
التابع: إدارة الأزمات.	إشارات الإنذار المبكر	EM	4	أبو زيادة (2022)، أبو سراري (2023)
	الاستعداد والوقاية	PR	5	
	احتواء الأضرار والحد منها	DM	5	
	استعادة النشاط	RC	5	
	التعلم الاستراتيجي	LS	5	
الوسيط: نظم (تكنولوجيا) المعلومات.	متغير واحد	IT	10	استشارة خبراء نظم (تكنولوجيا) المعلومات في جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين.

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم الاعتماد على محور (ليكرت) الخماسي (Likert scale) لكافة أبعاد الدراسة، وأعطيت الأوزان للعبارات كالتالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1)، درجة واحدة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

1. صدق المحتوى:

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)، عرضت بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة، والاختصاص في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (8) محكماً، وقد طلب منهم تحكيم عبارات الاستبانة من حيث مناسبتها للمجال الذي وضعت من أجل قياسه، وذلك بتعديل صياغتها أو بحذفها أو بالموافقة عليها، وطلب منهم إضافة عبارات جديدة إذا لزم، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة كما هو موضح في ملحق (1).

2. ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يُقصد به مدى قدرتها على إعطاء نتائج متسقة في حال تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة، بما يعكس استقرار النتائج عبر الزمن (Fraenkel & Wallen, 2003)، تم استعمال معامل الاتساق الداخلي المعروف بـ "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha). وقد جاءت هذه الخطوة للتحقق من مدى ملاءمة العبارات لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة، وهي: الرشاقة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، ونظم تكنولوجيا المعلومات، والتأكد من اتساق الإجابات ضمن كل متغير من متغيرات الاستبانة، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول رقم (7) قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة (كرونباخ ألفا) موزعة حسب المتغير والأبعاد الفرعية له

متغيرات الدراسة	البُعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	6	0.877
	وضوح الرؤية	5	0.874
	المقدرات الجوهرية	5	0.784
	المسؤولية المشتركة	5	0.898

0.879	5	سرعة الاستجابة	
0.956	26	أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) مجتمعة (الدرجة الكلية)	
0.887	4	إشارات الإنذار المبكر	إدارة الأزمات
0.868	5	الاستعداد والوقاية	
0.850	5	احتواء الأضرار والحد منها	
0.913	5	استعادة النشاط	
0.907	5	التعلم الاستراتيجي	
0.955	24	أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة (الدرجة الكلية)	
0.918	10	نظم (تكنولوجيا) المعلومات	
0.978	60	كافة الأبعاد مجتمعة (الدرجة الكلية لأداة الدراسة)	

المصدر: من إعداد الباحث، من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (7) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد متغير الرشاقة (الاستراتيجية) تراوحت ما بين (0.784-0.898)، كما يلاحظ أن معامل ثبات (كرونباخ ألفا) للدرجة الكلية بلغ (0.956). وجميع هذه القيم أكبر من (70%)، كما يتضح أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمتغير إدارة الأزمات تراوحت ما بين (0.850-0.913)، ويلاحظ أن معامل ثبات (كرونباخ ألفا) للدرجة الكلية بلغ (0.955). وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية لنظم (تكنولوجيا) المعلومات (0.918)، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة الدراسة (0.978)، وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%) لمثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Fraenkel & Wallen, 2003)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، مما يشير إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار استعمالها، وهو ما يؤكد صلاحيتها واعتمادها لأغراض هذه الدراسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

لأغراض التحليل الإحصائي، اعتمد الباحث على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28) وبرنامج (SmartPlus4)، وقد جرى ترميز الاستبانات وترقيمها من (1-103)، ثم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستعمال البرامج الإحصائية المذكورة. بعد ذلك تم تدقيق جميع الاستبانات، واعتمد الباحث (103) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة (87%) من مجتمع الدراسة. وبناءً على ذلك، تم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة باستعمال برنامجي SPSS و SmartPlus4، تمهيداً لاختبار نموذج الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من فرضياتها والتي تمت كالتالي:

1- تحليل القيم المتطرفة:

تُعد القيم المتطرفة من العوامل التي قد تؤثر سلباً على دقة وجودة النتائج الإحصائية، إذ تمثل نقاطاً تبعد بدرجة ملحوظة عن النمط العام للبيانات. ومن أجل الكشف عن هذه القيم ومعالجتها، تم استعمال تحليل مسافة (ماهانوبيس) (Mahalanobis Distance) وفقاً لما أشار إليه Cousineau (2011)، حيث تُفسر القيم بناءً على مستوى الدلالة الإحصائية ($p\text{-value} < 0.01$)، ومقارنتها بالقيمة الحرجة المستخرجة من جدول كاي تربيع (Chi-Square) تبعاً لعدد درجات الحرية، والتي تساوي عدد المتغيرات المعتمدة في الدراسة وأبعادها الفرعية.

وقد بلغ عدد المتغيرات في هذه الدراسة (13) متغيراً، وهي تشمل: الدرجة الكلية للرشاقة (الاستراتيجية) وأبعادها الخمسة، والدرجة الكلية لإدارة الأزمات وأبعادها الخمسة، والدرجة الكلية لنظم (تكنولوجيا) المعلومات. وبالرجوع إلى جدول (كاي تربيع)، فإن القيمة الحرجة عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (13) هي (27.688). وبعد فحص القيم الفعلية لمسافة (ماهانوبيس)، تبين أن أعلى قيمة

سجلت كانت (26.862)، وهي أقل من القيمة الحرجة. وعليه، لم يُسجل وجود أي قيم متطرفة تتطلب الحذف قبل المباشرة بالتحليل الإحصائي.

2- تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

عقب الانتهاء من تحليل القيم المتطرفة، تم التحقق من طبيعة توزيع البيانات باستعمال اختبار التوزيع الطبيعي، وذلك لضمان ملاءمة البيانات للطرق الإحصائية المستعملة في الدراسة. وقد استعمل في هذا السياق كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) كمؤشرين رئيسيين لتقييم مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي.

وبحسب ما أشار إليه (Hair et al. (2010)، فإن البيانات تُعد طبيعية التوزيع إذا تراوحت قيم كل من معامل الالتواء والتفرطح بين (-3) و(+3). وبناءً على نتائج التحليل، تم التأكد من أن جميع المتغيرات المدروسة تندرج ضمن هذا النطاق، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يدعم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي المتقدم.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الالتواء والتفرطح موزعة حسب المتغيرات، وأبعاد الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي

البيعد	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
الحساسية الاستراتيجية	-0.391	-0.061
وضوح الرؤية	-0.309	-0.207
المقدرات الجوهرية	-0.028	0.052
المسؤولية المشتركة	0.016	-0.346
سرعة الاستجابة	0.061	-0.147
الرشاقة الاستراتيجية	-0.049	-0.082
إشارات الانذار المبكر	0.014	0.037
الاستعداد والوقاية	0.033	0.087
احتواء الاضرار والحد منها	-0.145	0.436
استعادة النشاط	-0.207	-0.388
التعلم الاستراتيجي	-0.358	-0.508

إدارة الأزمات	-0.082	-0.069
نظم (تكنولوجيا) المعلومات	-0.38	0.381

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (8) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لأن قيم معامل الالتواء والتفرطح جاءت من ضمن المجال المسموح به، والذي يتراوح ما بين (3, -3) حسب ما جاء في (Hair et al., 2010).

3. مقاييس الإحصاء الوصفي:

في إطار الدراسة الحالية، تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية الوصفية، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، وذلك بهدف وصف خصائص المتغيرات المدروسة وتحليلها. وقد ساهمت هذه الإجراءات في تحديد الأهمية النسبية لكل متغير وترتيبها، مما وفر تصوراً أولياً واضحاً للبنية العامة للبيانات قبل التطرق إلى التحليلات الإحصائية المتقدمة.

4. تقييم أنموذج القياس

لتحليل أنموذج الدراسة والتحقق من صحته، تم استعمال نموذج المعادلة الهيكلية (PLS-SEM: Partial least square structural equation model smart) وذلك باستعمال برنامج (SMART PLS-4) وذلك على مرحلتين: المرحلة الأولى تحليل نموذج القياس (Measurement Model)، أما المرحلة الثانية فتتضمن تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model) (Hair et al., 2010).

المرحلة الأولى: تحليل نموذج القياس (Measurement Model)

1- معايير تقييم أنموذج القياس - الدرجة الأولى ويتم ذلك من:

-الصدق التقاربي (Convergent validity): ويشير إلى درجة اتساق المؤشرات المستعملة لقياس المتغير مع بعضها.

-الصدق التمايزي (Discriminant validity): ويشير إلى الدرجة التي تنفرد فيها العناصر بين المتغيرات الكامنة أو الارتباطات بين مقاييس المتغيرات المحتملة المتداخلة.

2- معايير تقييم أنموذج القياس - الدرجة الثانية ويتم بها تقييم النموذج التكويني والتي تختلف عن

تلك التي استعملت في المرحلة الأولى ويتم من فحص كل من (Hair et al., 2010) :

-العلاقة الخطية (Multicollinearity) والتي تظهر الأبعاد المتداخلة ذات الصلة بالمكون التكويني، والتي لا تتجاوز العدد خمسة.

-تقييم الوزن الخارجي للأبعاد والذي يكون ذات دلالة إحصائية.

المرحلة الثانية: معايير تقييم النموذج الهيكلي (Structural equation Model)

ويتم التحقق من المعايير الآتية:

1. اختبار جودة انموذج الدراسة والذي يتم من خلال المعايير الآتية:

- معامل التفسير coefficient of determination (R^2) للمتغيرات الداخلية.
- حجم التأثير (f^2 Effect size) للمتغيرات الخارجية.
- جودة التنبؤ. (Q2)

2. تحليل المسار (Path coefficient): وذلك لفحص معامل المسار (β) والذي منه يتم

فحص فرضيات الدراسة، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (ت) أكبر أو

تساوي (1.96) ومستوى الدلالة (P-values) أقل من أو تساوي (0.05).

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بتحليل عبارات متغيرات الدراسة

ثالثاً: تقييم نموذج الدراسة

رابعاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها استناداً إلى أسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد تم تنظيم هذا العرض وفق منهجية علمية واضحة. ولغايات تحليل البيانات، تم استعمال كل من برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، الإصدار (28) وبرنامج (SmartPLS4)، حيث تم منهما إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

وقد شمل التحليل الإحصائي عرض الخصائص (الديموغرافية) لعينة الدراسة، إضافة إلى التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة وللمتغيرات الرئيسة للدراسة، وذلك وفقاً لإجابات أفراد العينة. وساعد هذا التحليل الوصفي في تمهيد الطريق لاختبار فرضيات الدراسة لاحقاً.

تم تصنيف إجابات أفراد العينة بحسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكل فقرة باستعمال مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث تم تحديد مستويات الاستجابة وفقاً للتقديرات التالية: "مرتفع جداً"، "مرتفع"، "متوسط"، "منخفض"، و"منخفض جداً"، بناءً على معادلة تقدير الدرجات التي سيتم توضيحها لاحقاً:

$$\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)} = \text{طول الفئة} \\ 0.8 = 5/1 - 5 \text{ عدد المستويات المفترضة}$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على تكون على النحو الآتي:

جدول رقم (9) تصحيح عبارات أداة الدراسة حسب المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية، ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
مستوى منخفض جداً	من 20% إلى أقل من 36%	من 1- أقل من 1.8
مستوى منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.8- أقل من 2.6
مستوى متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.6- أقل من 3.4
مستوى مرتفع	من 68% إلى أقل من 84%	3.40 - أقل من 4.20
مستوى مرتفع جداً	من 84% إلى 100%	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحث.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

فيما يتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجاباتها والموضحة على النحو التالي:

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة من الموظفين في المناصب الإشرافية في بلدية الخليل حسب متغيراتها

(N=103)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	89	86.4
	أنثى	14	13.6
العمر	أقل من 30 سنة	3	2.9
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	25	24.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	51	49.5
	50 سنة فأكثر	24	23.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	22	21.4
	بكالوريوس	39	37.9
المسمى الوظيفي	دراسات عليا	42	40.8
	عضو مجلس	8	7.8
	مدير إدارة	5	4.9
	مدير دائرة	16	15.5
	رئيس قسم	43	41.7
	رئيس شعبة	31	30.1

7.8	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
13.6	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
13.6	14	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
65.0	67	15 سنة فأكثر	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يوضح الجدول (10) التوزيع (الديموغرافي) والوظيفي لعينة الدراسة من الموظفين في المناصب الإشرافية في بلدية الخليل، والبالغ عددهم (103) مشاركًا، حيث تظهر النتائج أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور بنسبة (86.4%)، مقابل (13.6%) من الإناث، مما يشير إلى ضعف تمثيل المرأة في المواقع الإشرافية في بلدية الخليل. أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة بين (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة (49.5%)، تليها فئة (50) سنة فأكثر بنسبة (23.3%)، مما يدل على أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة عملية طويلة، تعزز من مصداقية آرائهم حول موضوع الدراسة. وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن ما نسبته (40.8%) من المشاركين يحملون مؤهلات دراسات عليا، تليها فئة حملة البكالوريوس بنسبة (37.9%)، ما يعكس توجه البلدية نحو إسناد المناصب الإشرافية إلى كفاءات مؤهلة علميًا. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد شكّل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر من العينة بنسبة (41.7%)، يليهم رؤساء الشعب بنسبة (30.1%)، ما يعكس طبيعة العينة التي تركز على المستوى الإشرافي التنفيذي المباشر، وهو ما يُعد مناسبًا لطبيعة الدراسة. وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، فإن (65%) من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز (15 سنة)، مما يعكس أن آراءهم نابعة من تجارب مهنية طويلة تتيح لهم تقييمًا موضوعيًا ومععمًا للممارسات الإدارية ذات الصلة بالرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات ونظم (تكنولوجيا) المعلومات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتحليل عبارات متغيرات الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

1. ما مستوى ممارسة الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) في بلدية الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) لدى الموظفين في المناصب الإشرافية في بلدية الخليل، وتم ترتيبها حسب الأهمية النسبية، والجدول (11) يوضح ذلك:

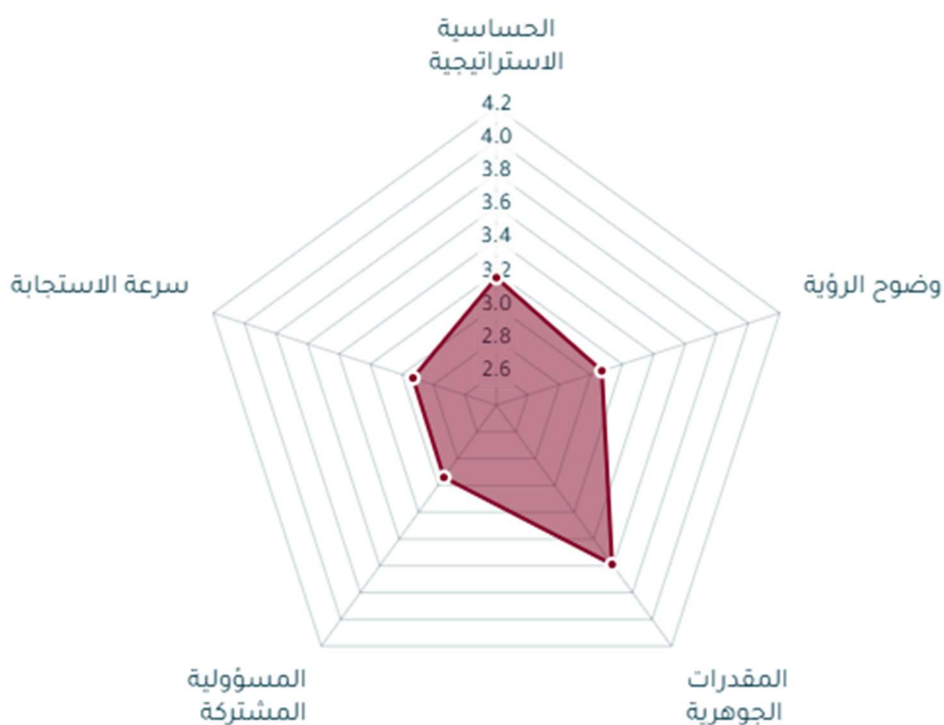
جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة للدرجة الكلية للرشاقة (الاستراتيجية) وأبعادها

رقم البُعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	الحساسية الاستراتيجية	3.17	0.72	63.5	2	متوسطة
2	وضوح الرؤية	3.07	0.74	61.4	3	متوسطة
3	المقدرات الجوهرية	3.59	0.60	71.9	1	مرتفعة
4	المسؤولية المشتركة	2.94	0.80	58.7	4	متوسطة
5	سرعة الاستجابة	2.93	0.77	58.8	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية	3.14	0.62	62.9		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) تراوحت ما بين (2.93-3.59) وبدرجة موافقة متوسطة ومرتفعة، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) فقد جاء بُعد "المقدرات الجوهرية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.59) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلاها بُعد الحساسية (الاستراتيجية)

(وجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وأهمية نسبية متوسطة، وحصل بُعد وضوح الرؤية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وأهمية نسبية متوسطة، وجاء بُعد المسؤولية المشتركة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء بُعد "سرعة الاستجابة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وأهمية نسبية متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للرشاقة (الاستراتيجية) (3.14) وأهمية نسبية متوسطة، والموضحة في الشكل ادناه.



شكل رقم (5) يوضح نتائج واقع ممارسة الرشاقة (الاستراتيجية) بجميع أبعادها.

المصدر: من إعداد الباحث.

ولتفصيل النتائج السابقة حسب الأبعاد، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

تم قياس هذا البعد من خلال (6) عبارات، ويتضمن الجدول (12) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد الحساسية (الاستراتيجية) والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد الحساسية الاستراتيجية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	لدى إدارة البلدية الرؤية الواضحة لأنشطتها المستقبلية في ضوء أهدافها المنشودة.	3.15	0.90	63.0	4	متوسطة
2	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات تسهم في اتخاذ القرارات السليمة.	3.57	0.85	71.4	1	مرتفعة
3	تعديل البلدية اتجاهاتها (الاستراتيجية) بما يتوافق مع التطورات والتغيرات البيئية	3.21	0.91	64.2	2	متوسطة
4	تقوم إدارة البلدية بإدراج آليات مختلفة في الخطة (الاستراتيجية) لاستشعار التطورات والتغيرات المستجدة.	3.06	0.98	61.2	5	متوسطة
5	تعزز البلدية قدرة الموظفين على توقع التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية	2.86	0.91	57.2	6	متوسطة
6	تسهم الخطة (الاستراتيجية) الحالية للبلدية في اغتنام الفرص المتاحة في بيئة عملها.	3.18	0.91	63.6	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لبُعد الحساسية الاستراتيجية	3.17	0.72	63.5		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الحساسية (الاستراتيجية) تراوحت ما بين (2.86 - 3.57)، وبدرجة موافقة متوسطة ومرتفعة، وجاءت فقرة رقم (2) "يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات تسهم في اتخاذ القرارات السليمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.57) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاءت فقرة (5) "تعزز البلدية قدرة الموظفين على توقع التغيرات البيئية، والاستجابة لها بفعالية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وبأهمية نسبية متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الحساسية (الاستراتيجية) (3.17) وأهمية نسبية متوسطة.

البُعد الثاني: وضوح الرؤية

تم قياس هذا البعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (13) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد وضوح الرؤية والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد وضوح الرؤية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تحدد البلدية أهدافا استراتيجية واضحة تُستخدم كمرجع أساسي في جميع قراراتها الإدارية	3.18	0.88	63.6	1	متوسطة
2	تُوضح إدارة البلدية رؤيتها وأهدافها لجميع الموظفين عبر قنوات اتصال فعالة وشفافة	2.99	0.96	59.8	5	متوسطة
3	تُحول البلدية رؤيتها إلى خطط عمل استراتيجية ذات إجراءات محددة وجداول زمنية واضحة	3.02	0.89	60.4	3	متوسطة
4	تعديل البلدية أهدافها (الاستراتيجية) لتتوافق مع التغيرات والفرص الناشئة في البيئة الخارجية	3.15	0.86	63.0	2	متوسطة
5	تعتمد البلدية على تقييمات دورية بمشاركة أصحاب العلاقة داخليا، وخارجيا لمراجعة، وتطوير أهدافها.	3.01	0.93	60.2	4	متوسطة

متوسطة		61.4	0.74	3.07	الدرجة الكلية لُبُعد وضوح الرؤية
--------	--	------	------	------	----------------------------------

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد وضوح الرؤية تراوحت ما بين (2.99 - 3.18)، وبدرجة موافقة متوسطة. وقد جاءت الفقرة رقم (1) تحدد البلدية أهدافا (استراتيجية) واضحة تُستعمل كمرجع أساسي في جميع قراراتها الإدارية "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.18) وبأهمية نسبية بلغت (63.6%)، وهي الأعلى بين عبارات هذا البُعد. في المقابل، جاءت الفقرة رقم (2) تُوضح إدارة البلدية رؤيتها وأهدافها لجميع الموظفين عبر قنوات اتصال فعالة وشفافة "في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبأهمية نسبية (59.8%) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد وضوح الرؤية (3.07) بانحراف معياري (0.74)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لدى أفراد العينة بشأن وضوح رؤية البلدية وممارساتها المرتبطة بهذا البُعد.

البُعد الثالث: المقدرات الجوهرية

تم قياس هذا البعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (14) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد المقدرات الجوهرية والجدول الآتي يوضح ذلك: جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد المقدرات الجوهرية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	يملك موظفو البلدية المهارات والخبرات المتنوعة اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.	3.99	0.68	79.8	1	مرتفعة
2	يستفيد الموظفون في البلدية من قدراتهم المعرفية لتقديم خدمات مميزة للمستفيدين.	3.76	0.73	75.2	2	مرتفعة

مرتفعة	3	74.4	0.83	3.72	تستخدم البلدية أساليب إدارية حديثة وتقنيات إلكترونية متطورة لإدارة وتنفيذ عملياتها الداخلية بفعالية.
مرتفعة	4	70.8	0.88	3.54	تتمتع البلدية ببنية تحتية قوية ومستدامة تمكنها من التعامل مع التغيرات المستقبلية بكفاءة.
متوسطة	5	59.2	0.97	2.96	تعزز البلدية، من خلال البيئة الداخلية، ثقافة التعلم وتبادل الخبرات الناجحة بين الموظفين.
مرتفعة		71.9	0.60	3.59	الدرجة الكلية لُبُعد المقدرات الجوهرية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المقدرات الجوهرية تراوحت ما بين (2.96 - 3.99)، وبدرجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة. وقد جاءت الفقرة رقم " (1) يمتلك موظفو البلدية المهارات، والخبرات المتنوعة اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (79.8%)، ما يشير إلى تقدير عالٍ لكفاءة الموظفين. بينما جاءت الفقرة رقم " (5) تعزز البلدية، من البيئة الداخلية، ثقافة التعلم، وتبادل الخبرات الناجحة بين الموظفين " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وأهمية نسبية (59.2%)، وهي الوحيدة التي سجلت درجة موافقة متوسطة ضمن هذا البُعد. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد المقدرات الجوهرية (3.59) بانحراف معياري (0.60)، مما يعكس وجود درجة موافقة مرتفعة على هذا البُعد لدى أفراد العينة.

البُعد الرابع: المسؤولية المشتركة

تم قياس هذا البعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (15) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد المسؤولية المشتركة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد المسؤولية

المشتركة مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	ال عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تشجع إدارة البلدية موظفيها على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الخدمات العامة.	3.10	0.91	62.0	1	متوسطة
2	تتبع البلدية آليات مرنة لتحديد المسؤوليات بما يعزز التعاون والعمل المشترك.	3.03	0.89	60.6	3	متوسطة
3	تعقد البلدية اجتماعات دورية مع الموظفين بهدف تعزيز المشاركة في تطوير الخدمات المقدمة.	2.82	0.97	56.4	4	متوسطة
4	تحث البلدية الموظفين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر.	2.70	0.94	54.0	5	متوسطة
5	تشجع إدارة البلدية التنسيق الفعال بين الإدارات والوحدات المختلفة على جميع المستويات الإدارية في أثناء تنفيذ الأنشطة والمشاريع.	3.04	1.01	60.8	2	متوسطة
	الدرجة الكلية لبُعد المسؤولية المشتركة	2.94	0.80	58.7		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المسؤولية المشتركة تراوحت ما بين (2.70 - 3.10)، وبدرجة موافقة متوسطة على جميع العبارات. وقد احتلت الفقرة رقم (1) "تشجع إدارة البلدية موظفيها على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الخدمات العامة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، بأهمية نسبية (62.0%)، في المقابل، جاءت الفقرة رقم (4) "تحث البلدية الموظفين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وأهمية نسبية بلغت (54.0%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد

المسؤولية المشتركة (2.94) بانحراف معياري (0.80)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة داخل البلدية من وجهة نظر أفراد العينة.

البُعد الخامس: سرعة الاستجابة

تم قياس هذا البعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (16) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتبة لعبارات بُعد سرعة الاستجابة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتبة لعبارات بُعد سرعة الاستجابة

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة البلدية بتنسيق الجهود بين الوحدات المختلفة لضمان استجابات سريعة وفعالة للتغيرات.	3.26	0.91	65.2	1	متوسطة
2	تمتلك البلدية هيكل تنظيمي يتميز بالقدرة على استيعاب التغيرات المفاجئة وتعديل الخطط بسرعة ومرونة.	3.15	0.97	63.0	2	متوسطة
3	تخضع كوادر البلدية لتدريب متخصص على إجراءات الطوارئ والاستجابة الفورية.	2.76	0.96	55.2	4	متوسطة
4	تعتمد البلدية جداول زمنية دقيقة لتنفيذ (الاستراتيجيات) والتدخلات السريعة بشكل فعال.	2.71	0.94	54.2	5	متوسطة
5	تقوم البلدية بمراجعة وتحديث (استراتيجيات) الاستجابة بشكل دوري بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة.	2.83	0.93	56.6	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لبُعد سرعة الاستجابة	3.16	0.95	63.3		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد سرعة الاستجابة تراوحت ما بين (2.71 - 3.26)، وبدرجة موافقة متوسطة على جميع العبارات. وقد حصلت الفقرة

رقم" (1) تقوم إدارة البلدية بتنسيق الجهود بين الوحدات المختلفة لضمان استجابات سريعة وفعالة للتغيرات "على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وأهمية نسبية (65.2%). في المقابل، جاءت الفقرة رقم" (4) تعتمد البلدية جداول زمنية دقيقة لتنفيذ (الاستراتيجيات) والتدخلات السريعة بشكل فعال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.71) وأهمية نسبية بلغت (54.2%). أما المتوسط الحسابي الكلي لُبعد سرعة الاستجابة فقد بلغ (3.16) بانحراف معياري (0.95)، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع إدارة الأزمات بأبعدها (إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد

والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم الاستراتيجي) في بلدية الخليل؟

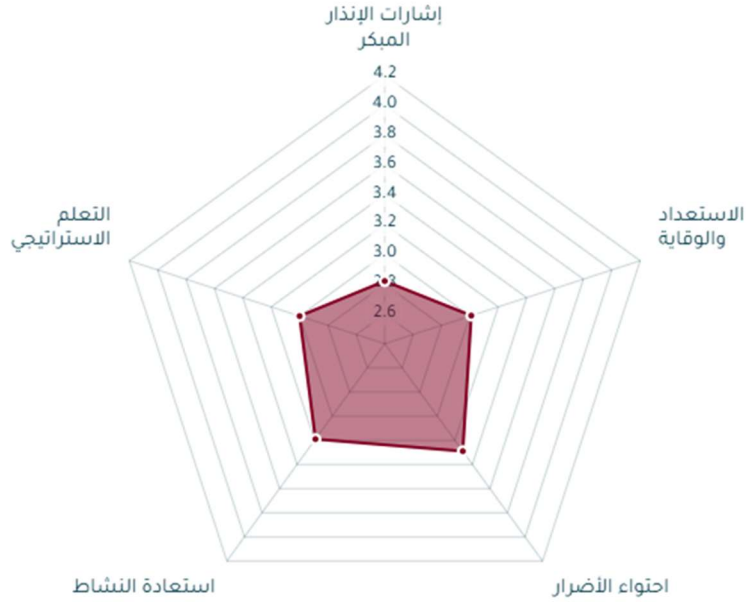
للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وأبعاد إدارة الأزمات لدى الموظفين في المناصب الإشرافية في بلدية الخليل، وتم ترتيبها حسب الأهمية النسبية، والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لإدارة الأزمات وأبعدها

رقم النُعد	المراحل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	إشارات الإنذار المبكر	2.82	0.78	56.3	5	متوسطة
2	الاستعداد والوقاية	3.01	0.73	60.2	3	متوسطة
3	احتواء الأضرار والحد منها	3.29	0.71	65.9	1	متوسطة
4	استعادة النشاط	3.19	0.75	63.8	2	متوسطة
5	التعلم الاستراتيجي	3.00	0.79	59.9	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	3.07	0.65	61.4		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على ال عبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الأزمات تراوحت ما بين (2.82-3.29)، وبدرجة موافقة متوسطة على جميع الأبعاد، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد إدارة الأزمات فقد جاء بُعد "احتواء الأضرار والحد منها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.29) وأهمية نسبية متوسطة، تلاها بُعد "استعادة النشاط" وجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وأهمية نسبية متوسطة، وحصل بُعد "الاستعداد والوقاية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وأهمية نسبية متوسطة، وحصل بُعد "التعلم الاستراتيجي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وأهمية نسبية متوسطة، بينما جاء بُعد "إشارات الإنذار المبكر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وأهمية نسبية متوسطة، والموضحة في الشكل ادناه، ولتفصيل النتائج السابقة حسب الأبعاد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات كل على حدة، وعلى النحو الآتي:



شكل رقم (6) يوضح نتائج واقع ممارسة إدارة الأزمات بأبعادها جميعا.

المصدر: من إعداد الباحث.

أولاً: بُعد إشارات الإنذار المبكر

تم قياس هذا البُعد من (4) عبارات، ويتضمن الجدول (18) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتبة لعبارات بُعد إشارات الإنذار المبكر، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتبة لعبارات بُعد إشارات الإنذار

المبكر

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تولي إدارة البلدية اهتماماً ودعماً لاكتشاف ورصد إشارات حدوث الأزمات المحتملة.	2.90	0.90	58.0	1	متوسطة
2	تقوم إدارة البلدية بمسح منظم وبصورة دورية لبيئة العمل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.	2.71	0.85	54.2	4	متوسطة
3	تشكل إدارة البلدية فريق عمل مدرب قادر على تحديد مؤشرات حدوث الأزمات المحتملة وتحليلها.	2.83	0.91	56.6	2	متوسطة
4	تستعين إدارة البلدية بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة لاستشعار الأزمات قبل حدوثها.	2.82	0.95	56.4	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لبُعد إشارات الإنذار المبكر	2.82	0.78	56.3		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد إشارات الإنذار المبكر تراوحت ما بين (2.71 - 2.90)، وبدرجة موافقة متوسطة على جميع العبارات. وقد احتلت الفقرة رقم (1) "تولي إدارة البلدية اهتماماً، ودعماً لاكتشاف ورصد إشارات حدوث الأزمات المحتملة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وأهمية نسبية (58.0%) وبدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (2) "تقوم إدارة البلدية بمسح منظم وبصورة دورية لبيئة العمل للتعرف إلى مؤشرات احتمال

حدوث الأزمات "في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.71) وأهمية نسبية (54.2%) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبعد إشارات الإنذار المبكر (2.82) بانحراف معياري (0.78)، ما يعكس درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

ثانياً: بُعد الاستعداد والوقاية

تم قياس هذا البُعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (19) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد الاستعداد والوقاية والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد الاستعداد والوقاية

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	يتوافر لدى إدارة البلدية دليل عمليات واضح يحدد كيفية إجراءات الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.	2.78	0.90	55.6	5	متوسطة
2	تشكل إدارة البلدية لجانا مختصة قادرة على التعامل مع الأزمات حال حدوثها.	3.37	0.89	67.4	1	متوسطة
3	تضع إدارة البلدية برامج وخطط كافية معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.	2.84	0.86	56.8	4	متوسطة
4	تفوض إدارة البلدية الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها.	3.14	0.92	62.8	2	متوسطة
5	تعقد إدارة البلدية اجتماعات دورية للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة حال وقوعها.	2.93	0.95	58.6	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لُبعد الاستعداد والوقاية	3.01	0.73	60.2		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الاستعداد والوقاية تراوحت ما بين (2.78 - 3.37)، وبدرجة موافقة متوسطة على جميع ال عبارات. وقد جاءت الفقرة رقم (2) تشكل إدارة البلدية لجاناً مختصة قادرة على التعامل مع الأزمات حال حدوثها" في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وأهمية نسبية (67.4%)، وبدرجة متوسطة. أما الفقرة رقم (1) t يتوافر لدى إدارة البلدية دليل عمليات واضح يحدد كيفية إجراءات الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة "فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وأهمية نسبية (55.6%)، وبدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبعد الاستعداد والوقاية (3.01) بانحراف معياري (0.73)، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة.

ثالثاً: بُعد احتواء الأضرار والحد منها

تم قياس هذا البُعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (20) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتبة لعبارات مرحلة احتواء الأضرار والحد منها والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتبة لعبارات بُعد احتواء الأضرار والحد منها

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تستخدم إدارة البلدية إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل والحد من الأضرار التي تسببها الأزمة.	3.04	0.89	60.8	5	متوسطة
2	يتوافر لدى البلدية كوادر وقيادات مدربة قادرة على احتواء أضرار الأزمات المختلفة.	3.46	0.91	69.2	2	مرتفعة
3	تقدم إدارة البلدية كل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن المتأثرين وضحايا الأزمة.	3.28	0.88	65.6	3	متوسطة
4	تنفذ إدارة البلدية أثناء الأزمات البرامج والخطط لاحتواء أضرارها والحد منها.	3.18	0.94	63.6	4	متوسطة
5	تقوم البلدية بحملات إعلامية تستهدف المواطنين حول كيفية التعامل أثناء الأزمة.	3.50	0.91	70.0	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية لُبعد احتواء الأضرار والحد منها	3.29	0.71	65.9		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد احتواء الأضرار والحد منها تراوحت ما بين (3.04 - 3.50)، وبدرجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة. وقد جاءت الفقرة رقم (5) تقوم البلدية بحملات إعلامية تستهدف المواطنين حول كيفية التعامل في أثناء الأزمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وأهمية نسبية (70.0%)، وبدرجة مرتفعة. أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فهي الفقرة رقم (1) تستخدم إدارة البلدية إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل والحد من الأضرار التي تسببها الأزمة"، بمتوسط (3.04) وأهمية نسبية (60.8%)، وهي لا تزال تقع ضمن درجة الموافقة المتوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد احتواء الأضرار، والحد منها (3.29) بانحراف معياري (0.71)، وبأهمية نسبية (65.9%)، ما يعكس درجة موافقة متوسطة بشكل عام.

رابعاً: بُعد استعادة النشاط

تم قياس هذا البُعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (21) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد استعادة النشاط والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة لعبارات بُعد استعادة النشاط

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تحرص البلدية على جمع المعلومات الدقيقة عن المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.	3.19	0.85	63.8	2	متوسطة
2	تعتمد البلدية سياسات للتخفيف من آثار الأزمات والحد من أسباب حدوثها.	3.08	0.83	61.6	5	متوسطة

متوسطة	4	61.8	0.88	3.09	تحدد البلدية الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة المتعلقة بالأزمة وتوفيرها لها لاستعادة نشاطها الاعتيادي بعد نهاية الأزمات دون أي تأخير.	3
مرتفعة	1	68.0	0.90	3.40	تسارع البلدية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد نهاية الأزمات.	4
متوسطة	3	63.6	0.87	3.18	تنفذ إدارة البلدية الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة.	5
متوسطة		63.8	0.75	3.19	الدرجة الكلية لُبعد استعادة النشاط	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد استعادة النشاط تراوحت ما بين (3.08 – 3.40)، وبدرجة موافقة متوسطة ومرتفعة. وقد جاءت الفقرة رقم (4) "تسارع البلدية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد نهاية الأزمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (68.0%). في المقابل، جاءت الفقرة رقم (2) "تعتمد البلدية سياسات للتخفيف من آثار الأزمات والحد من أسباب حدوثها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.08) وأهمية نسبية (61.6%)، وهي ضمن درجة الموافقة المتوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبعد استعادة النشاط (3.19) وبانحراف معياري (0.75)، وبأهمية نسبية متوسطة بلغت (63.8%).

خامساً: بُعد التعلم الاستراتيجي

تم قياس هذا البُعد من (5) عبارات، ويتضمن الجدول (22) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتبة لعبارات بُعد التعلم الاستراتيجي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة ل عبارات بُعد التعلم

الاستراتيجي

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تقيم إدارة البلدية مدى كفاءة و فعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للعمل على تطويرها.	2.90	0.81	58.0	5	متوسطة
2	تستخلص إدارة البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.	3.03	0.94	60.8	2	متوسطة
3	تستفيد البلدية من تجارب البلديات الأخرى محليا وعالميا لتحسين (استراتيجيات) إدارة الازمات.	3.04	0.98	60.8	1	متوسطة
4	تستطلع إدارة البلدية آراء العاملين حول إمكانية تطوير أساليب جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.00	0.96	60.0	4	متوسطة
5	تدمج إدارة البلدية الدروس المستفادة من ثغرات الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.	3.02	0.93	60.0	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لُبعد التعلم الاستراتيجي	3.00	0.79	59.9		متوسطة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يوضح الجدول (22) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بُعد التعلم

(الاستراتيجي) تراوحت بين (2.90 – 3.04)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على جميع العبارات.

وقد جاءت الفقرة رقم (3) "تستفيد البلدية من تجارب البلديات الأخرى محلياً وعالمياً لتحسين

(استراتيجيات) إدارة الأزمات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.04) وأهمية نسبية (60.8%)،

وبدرجة متوسطة، أما الفقرة الأقل من حيث التقدير، فكانت الفقرة رقم (1) "تقيم إدارة البلدية مدى كفاءة

و فعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للعمل على تطويرها"، بمتوسط حسابي بلغ (2.90)، وأهمية نسبية (58.0%)، وبدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الكلي لُبُعد التعلم (الاستراتيجي) (3.00)، والانحراف المعياري (0.79)، وبأهمية نسبية (59.9%)، وبدرجة متوسطة.

3. نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى نظم (تكنولوجيا) المعلومات في بلدية الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وعبارات نظم (تكنولوجيا) المعلومات لدى الموظفين في المناصب الإشرافية في بلدية الخليل، وتم ترتيبها حسب الأهمية النسبية، والجدول (23) يوضح ذلك:

جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة للدرجة الكلية، و عبارات نظم (تكنولوجيا) المعلومات

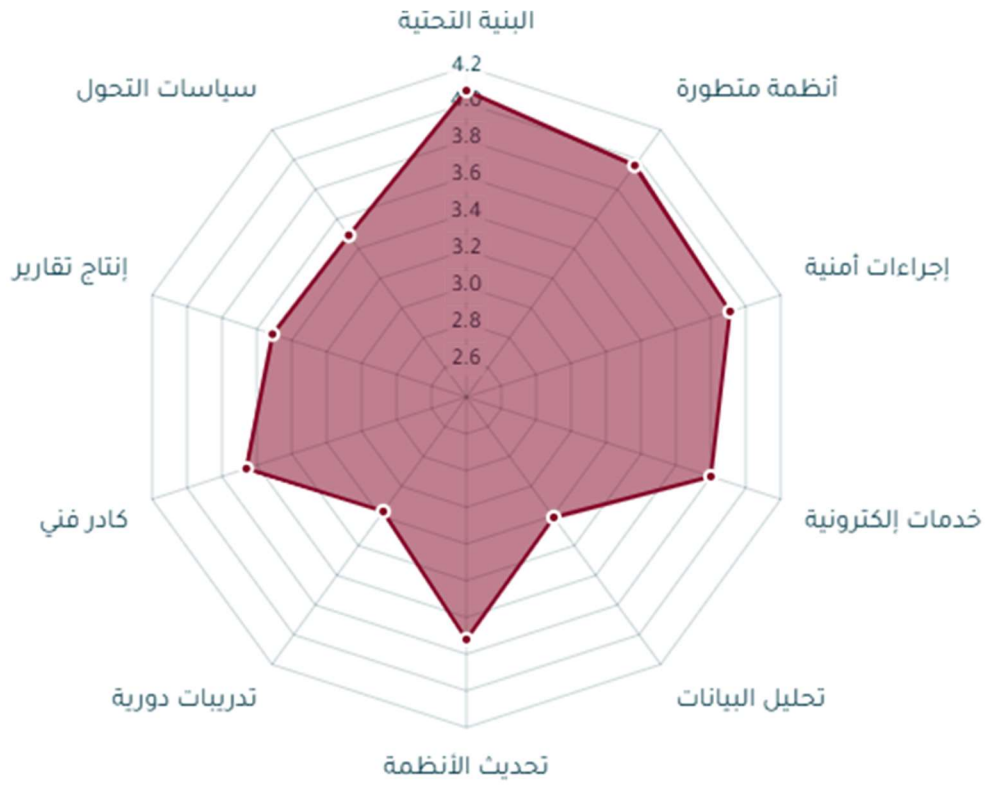
رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	تتوفر في البلدية بنية تحتية تقنية متكاملة (أجهزة، شبكات، معدات) تدعم تنفيذ المهام بكفاءة.	4.07	0.73	81.4	1	مرتفعة
2	تستخدم البلدية أنظمة معلومات متطورة تُسهّل على الموظفين أداء مهامهم بدقة وسرعة.	3.96	0.80	79.2	2	مرتفعة
3	تُطبق البلدية إجراءات أمنية صارمة (مثل التشفير، جدران الحماية) لحماية البيانات من الاختراقات.	3.91	0.85	78.2	3	مرتفعة
4	تُقدم البلدية خدمات إلكترونية فعالة للمواطنين (دفع فواتير، تقديم طلبات) عبر منصات آمنة.	3.80	0.88	76.0	4	مرتفعة
5	تعتمد البلدية على تقنيات تحليل البيانات (مثل نظام دعم القرارات) لدعم قراراتها الإدارية.	3.21	1.00	64.2	9	متوسطة

مرتفعة	5	74.4	0.91	3.72	تلتزم البلدية بتحديث أنظمتها البرمجية باستمرار لتتوافق مع التطورات التكنولوجية.	6
متوسط	10	63.4	0.96	3.17	يتلقى الموظفون تدريبات دورية على استعمال الأنظمة والتقنيات الحديثة.	7
مرتفعة	6	73.2	0.86	3.66	تحرص البلدية على توفير كادر فني مؤهل لإدارة وصيانة البنية التحتية التقنية.	8
مرتفعة	7	70.2	0.96	3.51	تنتج الأنظمة التقنية في البلدية تقارير تفصيلية تساعد في تحسين الأداء وقياس النتائج.	9
مرتفعة	8	69.8	0.92	3.49	تتبنى البلدية سياسات واضحة للتحويل الرقمي ومواكبة الابتكارات التكنولوجية العالمية.	10
مرتفعة		73.0	0.67	3.65	الدرجة الكلية لنظم (تكنولوجيا) المعلومات	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من جدول (23) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد نظم (تكنولوجيا) المعلومات تراوحت بين (3.17-4.07)، وبدرجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة، حيث احتلت الفقرة رقم (1) "تتوفر في البلدية بنية تحتية تقنية متكاملة (أجهزة، شبكات، معدات) تدعم تنفيذ المهام بكفاءة". المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وأهمية نسبية مرتفعة بلغت (81.4%)، تلاه الفقرة رقم (2) المتعلقة: "تستعمل البلدية أنظمة معلومات متطورة تُسهّل على الموظفين أداء مهامهم بدقة وسرعة". بمتوسط حسابي (3.96) وأهمية نسبية مرتفعة (79.2%)، وجاءت الفقرة رقم (3): "تُطبق البلدية إجراءات أمنية صارمة (مثل التشفير، جدران الحماية) لحماية البيانات من الاختراقات". بمتوسط (3.91) وأهمية نسبية مرتفعة (78.2%)، أما العبارات التي جاءت في أدنى التقديرات فكانت الفقرة رقم (7) المتعلقة: "يتلقى الموظفون تدريبات دورية على استعمال الأنظمة والتقنيات الحديثة". بمتوسط (3.17)، وأهمية نسبية متوسطة (63.4%)، والفقرة رقم (5) المتعلقة: "تعتمد البلدية على

تقنيات تحليل البيانات (مثل نظام دعم القرارات) لدعم قراراتها الإدارية". بمتوسط (3.21) وأهمية نسبية متوسطة (64.2%)، إضافة إلى الفقرة رقم (10): "تتبنى البلدية سياسات واضحة للتحويل الرقمي ومواكبة الابتكارات التكنولوجية العالمية". بمتوسط (3.49) وأهمية نسبية مرتفعة نسبياً (69.8%). وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد نظم (تكنولوجيا) المعلومات (3.65) مع أهمية نسبية مرتفعة (73.0%)، مما يشير إلى تقدير مرتفع نسبياً لهذا المتغير لدى أفراد العينة، والموضحة في الشكل أدناه.



شكل رقم (7) يوضح نتائج واقع ممارسة نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

المصدر: من اعداد الباحث.

ثالثاً: تقييم أنموذج الدراسة:

بعد التأكد من إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة الحالية من خلال صدق المحتوى، والثبات بشكل أولى باستعمال معامل الثبات " (كرونباخ ألفا) " ، يمكن الآن القيام بتحليل نموذج الدراسة الحالية لاختبار فرضياتها باستعمال نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الجزئية:

(Partial least square structural equation model smart) وذلك باستعمال برنامج (SMART PLS) (4) حيث تعتمد عملية تحليل البيانات بهذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما تقييم كل من النموذج القياسي (Measurement model) وتقييم النموذج الداخلي (Structural model) لاحقاً.

المرحلة الأولى: تقييم النموذج القياسي (Model Measurement)

ويتم تقييم نموذج الدراسة القياسي (الخارجي)، من التعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات والاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، ويصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة، وذلك أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) باستعمال البرنامج الإحصائي (Smart. PLS 4.0) ؛ بهدف فحص نموذج، والتحقق من صحته، ويتضمن نموذج الدراسة مكون الدرجة الأولى (First order construct) ومكون من الدرجة الثانية (Second order construct) ، ويتم التحقق من الصدق البنائي للمتغير من اختبار توافر كل من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المتغير، وفيما يلي نتائج اختبار كل منهما.

معايير تقييم أنموذج القياس من الدرجة الأولى (First order construct)

1-تحليل الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة (Convergent validity)

يُشير الصدق التقاربي (Convergent Validity) إلى درجة اتساق العناصر المستعملة لقياس المفهوم مع بعضها ، ووفقاً لما أشار إليه Hair et al. (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال

ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المتغير Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability، (C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE). يبين الجدول (24) توضيح للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي كما أوردها مجموعة من الباحثين في هذا الشأن.

جدول رقم (24) معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الاسئلة أكبر من 0.50 حسب (Awang , 2015).
الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك حسب (Hair Jr et al., 2016).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

Source: Hair et al. (2016) Awang et al. (2015)

1.1 الاتساق الداخلي-التشبعات

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من اختبار تشبعات الأسئلة (العبارات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، تم تقييم صدق النموذج من قياس تشبعات عبارات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول (25) إلى قيم تشبعات العبارات Factor Loadings (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

جدول رقم (25) نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة

المتغير	العامل	العبارة	قيم التشبعات

0.845	لدى إدارة البلدية الرؤية الواضحة لأنشطتها المستقبلية في ضوء أهدافها المنشودة.	الحساسية الاستراتيجية	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
0.604	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات تسهم في اتخاذ القرارات السليمة.		
0.793	تعديل البلدية اتجاهاتها (الاستراتيجية) بما يتوافق مع التطورات والتغيرات البيئية		
0.822	تقوم إدارة البلدية بإدراج آليات مختلفة في الخطة (الاستراتيجية) لاستشعار التطورات والتغيرات المستجدة.		
0.797	تعزز البلدية قدرة الموظفين على توقع التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية		
0.848	تسهم الخطة (الاستراتيجية) الحالية للبلدية في اغتنام الفرص المتاحة في بيئة عملها.		
0.837	تحدد البلدية أهدافا استراتيجية واضحة تُستعمل كمرجع أساسي في جميع قراراتها الإدارية	وضوح الرؤية	
0.811	تُوضح إدارة البلدية رؤيتها وأهدافها لجميع الموظفين عبر قنوات اتصال فعالة وشفافة		
0.779	تُحول البلدية رؤيتها إلى خطط عمل استراتيجية ذات إجراءات محددة وجداول زمنية واضحة		
0.82	تعديل البلدية أهدافها (الاستراتيجية) لتتوافق مع التغيرات والفرص الناشئة في البيئة الخارجية		
0.828	تعتمد البلدية على تقييمات دورية بمشاركة أصحاب العلاقة داخليا، وخارجيا لمراجعة، وتطوير أهدافها.		
0.662	يملك موظفو البلدية المهارات والخبرات المتنوعة اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.		
0.789	يستفيد الموظفون في البلدية من قدراتهم المعرفية لتقديم خدمات مميزة للمستفيدين.		
0.771	تستخدم البلدية أساليب إدارية حديثة وتقنيات إلكترونية متطورة لإدارة وتنفيذ عملياتها الداخلية بفعالية.		

0.666	تتمتع البلدية ببنية تحتية قوية ومستدامة تمكنها من التعامل مع التغيرات المستقبلية بكفاءة.		
0.783	تعزز البلدية، من البيئة الداخلية، ثقافة التعلم وتبادل الخبرات الناجحة بين الموظفين.		
0.88	تشجع إدارة البلدية موظفيها على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الخدمات العامة.	المسؤولية المشتركة	
0.855	تتبع البلدية آليات مرنة لتحديد المسؤوليات بما يعزز التعاون والعمل المشترك.		
0.757	تعقد البلدية اجتماعات دورية مع الموظفين بهدف تعزيز المشاركة في تطوير الخدمات المقدمة.		
0.881	تحث البلدية الموظفين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر.		
0.847	تشجع إدارة البلدية التنسيق الفعال بين الإدارات والوحدات المختلفة على جميع المستويات الإدارية في أثناء تنفيذ الأنشطة والمشاريع.		
0.787	تقوم إدارة البلدية بتنسيق الجهود بين الوحدات المختلفة لضمان استجابات سريعة وفعالة للتغيرات.		سرعة الاستجابة
0.832	تمتلك البلدية هيكل تنظيمي يتميز بالقدرة على استيعاب التغيرات المفاجئة وتعديل الخطط بسرعة ومرونة.		
0.776	تخضع كواادر البلدية لتدريب متخصص على إجراءات الطوارئ والاستجابة الفورية.		
0.881	تعتمد البلدية جداول زمنية دقيقة لتنفيذ ال (استراتيجيات) والتدخلات السريعة بشكل فعال.		
0.832	تقوم البلدية بمراجعة وتحديث (استراتيجيات) الاستجابة بشكل دوري بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة.		
0.788	تولي إدارة البلدية اهتماماً ودعماً لاكتشاف ورصد إشارات حدوث الأزمات المحتملة.	إشارات الانذار المبكر	

0.715	تقوم إدارة البلدية بمسح منظم وبصورة دورية لبيئة العمل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.		
0.738	تشكل إدارة البلدية فريق عمل مدرب قادر على تحديد مؤشرات حدوث الأزمات المحتملة وتحليلها.		
0.681	تستعين إدارة البلدية بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة لاستشعار الأزمات قبل حدوثها.		
0.707	يتوافر لدى إدارة البلدية دليل عمليات واضح يحدد كيفية إجراءات الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.	الاستعداد والوقاية	
0.665	تشكل إدارة البلدية لجانا مختصة قادرة على التعامل مع الأزمات حال حدوثها.		
0.774	تضع إدارة البلدية برامج وخطط كافية معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.		
0.779	تفوض إدارة البلدية الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها.		
0.776	تعقد إدارة البلدية اجتماعات دورية للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة حال وقوعها.		
0.65	تستخدم إدارة البلدية إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل والحد من الأضرار التي تسببها الأزمة.		احتواء الأضرار والحد منها
0.405	يتوافر لدى البلدية كوادر وقيادات مدربة قادرة على احتواء أضرار الأزمات المختلفة.		
0.663	تقدم إدارة البلدية كل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن المتأثرين ضحايا الأزمة.		
0.757	تنفذ إدارة البلدية أثناء الأزمات البرامج والخطط لاحتواء أضرارها والحد منها.		
0.596	تقوم البلدية بحملات إعلامية تستهدف المواطنين حول كيفية التعامل في أثناء الأزمة.		
0.792	تحرص البلدية على جمع المعلومات الدقيقة عن المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.	استعادة النشاط	

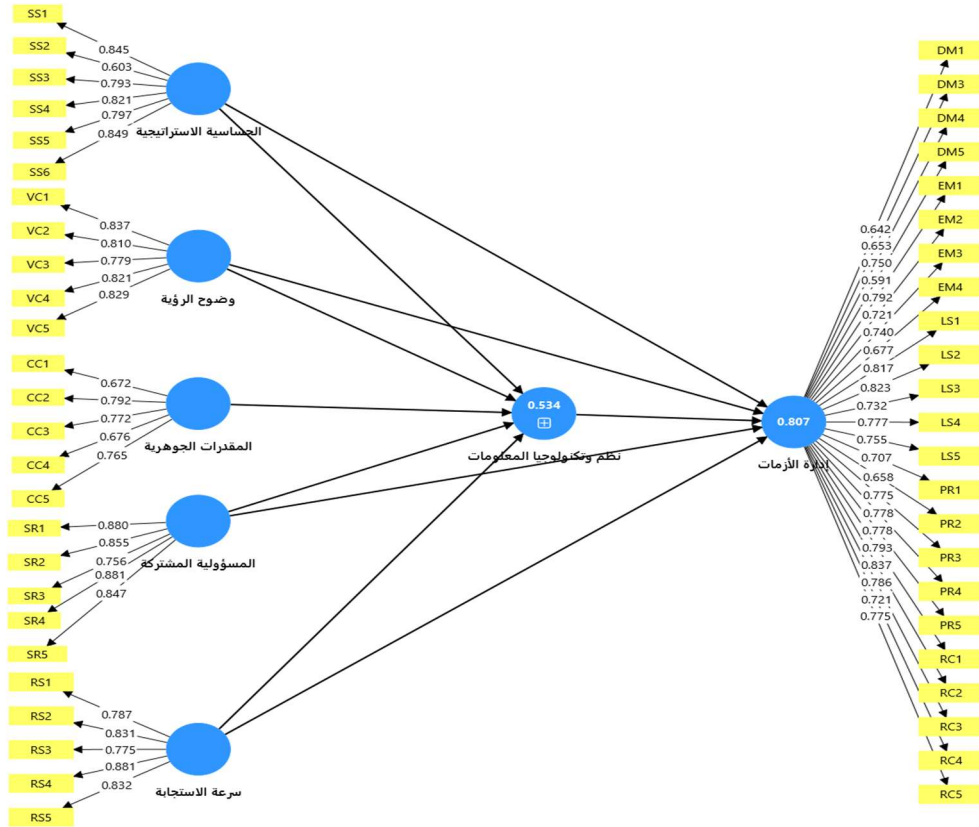
0.836	تعتمد البلدية سياسات للتخفيف من آثار الأزمات والحد من أسباب حدوثها.		
0.786	تحدد البلدية الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة المتأثرة بالأزمة وتوفرها لها لاستعادة نشاطها الاعتيادي بعد نهاية الأزمات دون أي تأخير.		
0.718	تسارع البلدية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد نهاية الأزمات.		
0.77	تنفذ إدارة البلدية الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة.		
0.813	تقيم إدارة البلدية مدى كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للعمل على تطويرها.	التعلم الاستراتيجي	
0.817	تستخلص إدارة البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.		
0.73	تستفيد البلدية من تجارب البلديات الأخرى محليا وعالميا لتحسين (استراتيجيات) إدارة الازمات.		
0.775	تستطلع إدارة البلدية آراء العاملين حول إمكانية تطوير أساليب جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.		
0.751	تدمج إدارة البلدية الدروس المستفادة من ثغرات الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.		
0.751	تتوفر في البلدية بنية تحتية تقنية متكاملة (أجهزة، شبكات، معدات) تدعم تنفيذ المهام بكفاءة.		
0.762	تستخدم البلدية أنظمة معلومات متطورة تُسهّل على الموظفين أداء مهامهم بدقة وسرعة.		نظم المعلومات (تكنولوجيا)
0.836	تُطبق البلدية إجراءات أمنية صارمة (مثل التشفير، جدران الحماية) لحماية البيانات من الاختراقات.		

0.741	تُقدم البلدية خدمات إلكترونية فعالة للمواطنين (دفع فواتير، تقديم طلبات) عبر منصات آمنة.		
0.719	تعتمد البلدية على تقنيات تحليل البيانات (مثل نظام دعم القرارات) لدعم قراراتها الإدارية.		
0.735	تلتزم البلدية بتحديث أنظمتها البرمجية باستمرار لتتوافق مع التطورات التكنولوجية.		
0.71	يتلقى الموظفون تدريبات دورية على استعمال الأنظمة والتقنيات الحديثة.		
0.787	تحرص البلدية على توفير كادر فني مؤهل لإدارة وصيانة البنية التحتية التقنية.		
0.747	تنتج الأنظمة التقنية في البلدية تقارير تفصيلية تساعد في تحسين الأداء وقياس النتائج.		
0.845	تتبنى البلدية سياسات واضحة للتحويل الرقمي ومواكبة الابتكارات التكنولوجية العالمية.		

المصدر: من إعداد الباحث، من مخرجات برنامج Smart-pls3

من خلال الجدول أعلاه، تجدر الإشارة إلى أن أداة الدراسة اشتملت على 42 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات، تبين أن تحميل العبارات التشبعات أكبر من (0.50) وهو ما والذي اتفق مع ما ذكره (Awang, 2015) وجاءت الفقرة (2) في بُعد احتواء الأضرار والحد منها أقل من 0.50، لذلك تم حذف الفقرة وأصبح عدد عبارات الأداة (59) فقرة.

شكل رقم (8) النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart PLS4)

1.2 ثبات المتغير الموثوقية المركبة

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها (0.7) فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016).

ويمكن توضيح نتائج ثبات المتغير الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول (26)

جدول رقم (26) نتائج الموثوقية المركبة CR

المكون	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)
الحساسية الاستراتيجية	0.89
وضوح الرؤية	0.88
المقدرات الجوهرية	0.81
المسؤولية المشتركة	0.90

0.88	سرعة الاستجابة
0.96	إدارة الأزمات
0.91	نظم (تكنولوجيا) المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج SMARTPLS3

تشير نتائج متغير الموثوقة المركبة (CR) أن جميع القيم أكبر من (0.70) كما في الجدول (26)، ويمكن القول إن متغير الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعدّ عالياً، وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

1.3 متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted

يعدّ متغير متوسط التباين المفسر (AVE) من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي، ويُعرف هذا المتغير بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة)، وباستعمال المنطق نفسه المستعمل في المؤشرات الفردية تشير قيمة (AVE) البالغة (0.50) أو أكثر إلى البناء (العامل) يُفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتهِ. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة (AVE) التي تقل عن (0.50) إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء، وفيما يتعلق نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول (27) الآتي:

جدول رقم (27) نتائج متوسط التباين المفسر AVE

متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	المكون
0.623	الحساسية الاستراتيجية
0.665	وضوح الرؤية
0.542	المقدرات الجوهرية
0.714	المسؤولية المشتركة

0.676	سرعة الاستجابة
0.538	إدارة الأزمات
0.570	نظم (تكنولوجيا) المعلومات

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SMARTPLS3

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول (27) أن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به (0.50)، وبالتالي فإن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق، وهذا يؤكد صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي، بمعنى وجود توافق بين عبارات البعد مع بعضها.

2- الصدق التمايزي Discriminant Validity

2.1 معيار Fornell & Larcker

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه، ولا يمثل غيره من المتغيرات، وذلك من أجل التأكد أن المتغيرات المستعملة غير مكررة. استعمل معيار (Fornell and Larcker) وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار (Fornell-Larcker) لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، ويوضح أنه لا يوجد تداخل بالتالي فإن معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة قد تحقق (Fornell & Larcker, 1981).

جدول رقم (28) نتائج الصدق التمايزي حسب معيار Fornell-Larcker

المكون	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	إدارة الأزمات	نظم (تكنولوجيا) المعلومات
الحساسية الاستراتيجية	0.789						
وضوح الرؤية	0.751	0.815					

				0.737	0.568	0.622	المقدرات الجوهرية
			0.845	0.592	0.718	0.724	المسؤولية المشتركة
		0.822	0.752	0.515	0.707	0.716	سرعة الاستجابة
	0.734	0.721	0.701	0.586	0.682	0.714	إدارة الأزمات
0.755	0.69	0.533	0.549	0.688	0.482	0.58	نظم (تكنولوجيا) المعلومات

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SMARTPLS3

يبين الجدول (28) إلى أن معيار الصدق التمايزي قد تحقق بحيث يتبين كل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة.

2.2 فحص التحميل المتقاطع (Cross Loading)

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن كل مؤشر يتمتع بارتباط أقوى مع المتغير الكامن الذي

يقيسه مقارنة بمستوى ارتباطه مع المتغيرات الكامنة الأخرى (Henseler et al., 2015).

جدول رقم (29) نتائج اختبار التحميل المتقاطع (Cross Loading)

الفقرة	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	إدارة الأزمات	نظم (تكنولوجيا) المعلومات
SS1	0.845	0.662	0.526	0.604	0.623	0.646	0.546
SS2	0.604	0.44	0.469	0.375	0.359	0.39	0.439
SS3	0.793	0.625	0.487	0.493	0.47	0.504	0.377
SS4	0.822	0.662	0.549	0.551	0.64	0.627	0.486
SS5	0.797	0.733	0.431	0.679	0.63	0.682	0.434
SS6	0.848	0.745	0.494	0.672	0.608	0.641	0.451
VC1	0.726	0.837	0.409	0.616	0.662	0.565	0.344
VC2	0.685	0.811	0.527	0.542	0.532	0.494	0.486
VC3	0.601	0.779	0.407	0.522	0.463	0.474	0.286
VC4	0.736	0.82	0.463	0.636	0.606	0.668	0.403
VC5	0.602	0.828	0.501	0.598	0.601	0.554	0.425
CC1	0.366	0.38	0.662	0.343	0.307	0.326	0.471
CC2	0.409	0.35	0.789	0.42	0.343	0.371	0.455
CC3	0.471	0.42	0.771	0.402	0.333	0.476	0.571
CC4	0.311	0.197	0.666	0.234	0.222	0.305	0.437
CC5	0.653	0.647	0.783	0.686	0.608	0.599	0.568
SR1	0.623	0.652	0.515	0.88	0.628	0.646	0.45
SR2	0.692	0.708	0.48	0.855	0.678	0.715	0.528
SR3	0.54	0.454	0.435	0.757	0.537	0.579	0.398
SR4	0.645	0.625	0.579	0.881	0.654	0.678	0.458
SR5	0.545	0.57	0.491	0.847	0.668	0.637	0.475
RS1	0.641	0.643	0.456	0.714	0.787	0.709	0.446
RS2	0.609	0.56	0.482	0.571	0.832	0.672	0.484
RS3	0.458	0.48	0.361	0.595	0.776	0.653	0.421
RS4	0.61	0.616	0.376	0.587	0.881	0.683	0.365
RS5	0.614	0.599	0.43	0.614	0.832	0.715	0.464
EM1	0.644	0.602	0.512	0.69	0.788	0.791	0.472
EM2	0.6	0.51	0.29	0.643	0.695	0.715	0.388
EM3	0.533	0.449	0.344	0.561	0.678	0.738	0.45
EM4	0.524	0.443	0.445	0.531	0.575	0.681	0.502
PR1	0.544	0.502	0.379	0.551	0.631	0.707	0.488
PR2	0.496	0.455	0.417	0.475	0.504	0.665	0.561
PR3	0.552	0.499	0.336	0.516	0.695	0.774	0.533
PR4	0.603	0.57	0.518	0.688	0.664	0.779	0.588
PR5	0.529	0.5	0.311	0.59	0.634	0.776	0.491
DM1	0.545	0.509	0.457	0.531	0.565	0.65	0.493

0.595	0.663	0.448	0.457	0.442	0.361	0.486	DM3
0.586	0.757	0.551	0.503	0.419	0.508	0.56	DM4
0.588	0.596	0.306	0.378	0.374	0.405	0.461	DM5
0.574	0.792	0.664	0.594	0.522	0.573	0.641	RC1
0.537	0.836	0.686	0.628	0.519	0.515	0.521	RC2
0.507	0.786	0.691	0.637	0.468	0.535	0.554	RC3
0.408	0.718	0.554	0.524	0.338	0.414	0.486	RC4
0.508	0.77	0.636	0.634	0.444	0.594	0.577	RC5
0.484	0.813	0.7	0.623	0.466	0.601	0.577	LS1
0.461	0.817	0.677	0.659	0.402	0.557	0.614	LS2
0.509	0.73	0.606	0.566	0.437	0.517	0.546	LS3
0.516	0.775	0.624	0.588	0.482	0.485	0.561	LS4
0.438	0.751	0.627	0.6	0.468	0.53	0.599	LS5
0.751	0.378	0.246	0.231	0.533	0.182	0.317	IT1
0.762	0.397	0.316	0.317	0.588	0.3	0.418	IT2
0.836	0.584	0.428	0.393	0.55	0.357	0.469	IT3
0.741	0.404	0.33	0.36	0.493	0.328	0.409	IT4
0.719	0.598	0.451	0.39	0.496	0.437	0.444	IT5
0.735	0.694	0.552	0.64	0.484	0.492	0.55	IT7
0.71	0.502	0.363	0.422	0.482	0.305	0.356	IT8
0.787	0.516	0.449	0.458	0.509	0.431	0.427	IT9
0.747	0.519	0.404	0.431	0.546	0.371	0.489	IT10

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SMARTPLS3

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الجدول رقم (29) أن قيمة معامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستعملة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة باستعمال فحص التحميل المتقاطع.

2.3 اختبار HTMT

يُستعمل اختبار (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) كأداة إحصائية فعالة لتقييم الصدق التمييزي بين المتغيرات الكامنة، مما يضمن أنها تقيس مفاهيم نظرية متميزة وغير متداخلة. ويعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب شيوعاً في نماذج (PLS-SEM نظراً) لدقته في تحديد مدى استقلالية المتغيرات الكامنة. وحتى يتحقق الصدق التمييزي، وفقاً لهذا الاختبار، يجب أن تكون قيمة (HTMT) أقل من

0.90،) مما يدل على عدم وجود تداخل كبير بين المتغيرات، وبالتالي ضمان وضوح التمييز بينها (Henseler et al., 2015) ويوضح الجدول رقم (30) ذلك.

جدول رقم (30) اختبار HTMT

المكون	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	المقدرات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	إدارة الأزمات
وضوح الرؤية	0.891					
المقدرات الجوهرية	0.728	0.648				
المسؤولية المشتركة	0.804	0.8	0.672			
سرعة الاستجابة	0.802	0.799	0.589	0.842		
إدارة الأزمات	0.807	0.733	0.659	0.823	0.882	
نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.641	0.527	0.806	0.592	0.582	0.738

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart PLS4)

تشير نتائج الاختبار إلى أنّ جميع القيم جاءت أقل من (0.90) مما يدل على تحقيق الصلاحية التمييزية بين المتغيرات الكامنة، هذه النتيجة تؤكد تميز المتغيرات الكامنة عن بعضها.

2.4 معايير تقييم النموذج القياسي-الدرجة الثانية (Second order construct)

بعد التحقق من صدق وثبات مكون الدرجة الأولى، وفي السياق نفسه تحتاج متغيرات الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات إلى تقييم العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity)، وكذلك حيث يتم تقييم العلاقة المتعددة من معامل تضخم التباين (VIF) بحيث يشير هذا المعامل إلى وجود علاقة خطية متداخلة إذا تجاوزت قيمته (5) (Becker et al., 2012).

جدول رقم (31) يوضح نتائج تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية مبينا معامل تضخم التباين لفحص العلاقة الخطية المتعددة والوزن الخارجي

VIF	P-value	T-statistics	Outer weights	المكون من الدرجة الأولى	المكون من الدرجة الثانية
2.335	0.000	10.639	0.24	الحساسية الاستراتيجية - < SS1	الرشاقة
1.421	0.000	5.957	0.164	الحساسية الاستراتيجية - < SS2	الاستراتيجية
2.234	0.000	6.243	0.179	الحساسية الاستراتيجية - < SS3	
2.536	0.000	9.627	0.225	الحساسية الاستراتيجية - < SS4	

2.26	0.000	10.399	0.229	SS5 <- الحساسية الاستراتيجية		
2.867	0.000	11.946	0.223	SS6 <- الحساسية الاستراتيجية		
2.228	0.000	12.396	0.24	VC1 <- وضوح الرؤية		
2.099	0.000	12.546	0.248	VC2 <- وضوح الرؤية		
1.967	0.000	8.095	0.201	VC3 <- وضوح الرؤية		
1.969	0.000	8.646	0.282	VC4 <- وضوح الرؤية		
2.176	0.000	12.023	0.253	VC5 <- وضوح الرؤية		
1.387	0.000	5.344	0.237	CC1 <- المقدرات الجوهرية		
1.805	0.000	8.574	0.244	CC2 <- المقدرات الجوهرية		
1.588	0.000	9.978	0.308	CC3 <- المقدرات الجوهرية		
1.412	0.000	5.095	0.22	CC4 <- المقدرات الجوهرية		
1.522	0.000	9.83	0.34	CC5 <- المقدرات الجوهرية		
2.982	0.000	14.972	0.233	SR1 <- المسؤولية المشتركة		
2.571	0.000	14.887	0.263	SR2 <- المسؤولية المشتركة		
1.81	0.000	13.727	0.208	SR3 <- المسؤولية المشتركة		
2.847	0.000	16.4	0.242	SR4 <- المسؤولية المشتركة		
2.348	0.000	10.954	0.235	SR5 <- المسؤولية المشتركة		
1.782	0.000	10.605	0.251	RS1 <- سرعة الاستجابة		
2.153	0.000	11.941	0.248	RS2 <- سرعة الاستجابة		
2.014	0.000	12.152	0.233	RS3 <- سرعة الاستجابة		
3.111	0.000	18.968	0.231	RS4 <- سرعة الاستجابة		
2.501	0.000	16.497	0.255	RS5 <- سرعة الاستجابة		
4.305	0.000	13.780	0.068	EM1 <- إدارة الأزمات		إدارة الازمات
4.74	0.000	12.564	0.062	EM2 <- إدارة الأزمات		
4.087	0.000	13.065	0.059	EM3 <- إدارة الأزمات		
3.476	0.000	8.673	0.055	EM4 <- إدارة الأزمات		
2.972	0.000	13.430	0.058	PR1 <- إدارة الأزمات		
3.036	0.000	9.573	0.052	PR2 <- إدارة الأزمات		
4.72	0.000	14.936	0.062	PR3 <- إدارة الأزمات		
3.518	0.000	15.007	0.065	PR4 <- إدارة الأزمات		
3.374	0.000	12.828	0.059	PR5 <- إدارة الأزمات		
2.695	0.000	7.927	0.054	DM1 <- إدارة الأزمات		
2.63	0.000	10.006	0.050	DM3 <- إدارة الأزمات		
3.347	0.000	14.140	0.056	DM4 <- إدارة الأزمات		
2.46	0.000	6.852	0.041	DM5 <- إدارة الأزمات		
2.944	0.000	15.290	0.063	RC1 <- إدارة الأزمات		

4.62	0.000	15.491	0.062	إدارة الأزمات <- RC2	
3.572	0.000	14.165	0.062	إدارة الأزمات <- RC3	
3.046	0.000	12.738	0.051	إدارة الأزمات <- RC4	
4.364	0.000	14.919	0.060	إدارة الأزمات <- RC5	
4.141	0.000	10.616	0.062	إدارة الأزمات <- LS1	
4.607	0.000	14.270	0.062	إدارة الأزمات <- LS2	
2.933	0.000	11.815	0.057	إدارة الأزمات <- LS3	
3.932	0.000	12.285	0.059	إدارة الأزمات <- LS4	
3.692	0.000	11.401	0.058	إدارة الأزمات <- LS5	
3.054	0.000	7.855	0.123	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT1	نظم (تكنولوجيا) المعلومات
3.019	0.000	8.551	0.136	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT2	
2.732	0.000	11.431	0.162	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT3	
2.146	0.000	9.629	0.127	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT4	
1.877	0.000	9.904	0.157	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT5	
2.026	0.000	9.474	0.179	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT7	
1.879	0.000	9.897	0.140	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT8	
2.23	0.000	11.128	0.147	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT9	
2.026	0.000	11.213	0.154	نظم (تكنولوجيا) المعلومات <- IT10	

من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتضح من الجدول (31) أن نتائج أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) جاء أقل من (5) للأبعاد ذات الصلة بالرشاقة الاستراتيجية، وكذلك الحال بالنسبة لكل من إدارة الأزمات ونظم (تكنولوجيا) المعلومات وهي ضمن القيمة الموصى بها، مما يؤكد عدم وجود علاقة خطية متعددة في النموذج (Becker et al., 2012)، كما يتضح أن الارتباطات (الأوزان الخارجية Outer Weights) بين مكونات الدرجة الأولى ومكون الدرجة الثانية، إيجابية وذات دلالة إحصائية، حيث يتضح أن مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

بناءً على ما سبق، تُظهر النتائج صحة الأسئلة المستعملة في قياس المتغيرات من تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) بشقيه الصدق التقاربي (Convergent validity) والصدق التمايزي

(Discriminant validity)، وبعد الفحوصات السابقة يمكننا الآن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والوارد في القسم الآتي.

3. المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد التأكد من صلاحية نموذج المقاييس بشقيه الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، فإن المرحلة التالية تتناول تقييم نتائج تقييم النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة. بحيث يتم اختبار مجموعة من المعايير تستعمل لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي الآتي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) قوة التنبؤ (Q^2) (Predictive relevance)

لكن، وقبل القيام بعملية التحليل، يجب فحص العلاقة الخطية المتداخلة بالنموذج، إذ إن قيم المعاملات للمتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عالٍ من العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات الكامنة. وتبرز مشكلة التداخل الخطي (Collinearity) عندما تكون قيم (VIF) معامل تضخم التباين بين المتغيرات المستقلة أكبر (10) (O'Brien, 2007). وإذا تجاوز معامل التضخم العدد (10) مما يعني أن المتغيرات المتداخلة خطياً وبشكل كبير تفسر الظاهرة نفسها، مما يستوجب إقصاء بعضها من النموذج حسب ما جاء في (O'Brien, 2007).

1- اختبار العلاقة الخطية المتعددة Multicollinearity test

يشير التداخل الخطي إلى إعادة دراسة العلاقة المتداخلة بين المتغيرات بالنموذج الخطي، ومن الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي هي عدم وجود علاقة تامة بين المتغيرات

المستقلة، ولا بد أن يكون هناك تداخلات خطية بين المتغيرات المستقلة، ولكن ما يهمنا هو حجم هذه التداخلات (Hair et al., 2010). الجدول (32) ، يبين اختبار معامل تضخم التباين لمكونات الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات.

جدول رقم (32) يبين اختبار معامل تضخم التباين الداخلي (VIF) لمكونات كل من الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات

VIF	مكونات الرشاقة الاستراتيجية
3.756	الحساسية الاستراتيجية
3.412	وضوح الرؤية
1.721	المقدرات الجوهرية
2.906	المسؤولية المشتركة
2.712	سرعة الاستجابة

من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتبين من خلال الجدول (32) أن قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) أقل من 10 وهي الحد الموصى عليه حسب ما جاء في (O'Brien, 2007) . وبالتالي فإن تلك النتائج تشير إلى عدم وجود علاقة خطية متداخلة كاملة في اختبار معامل تضخم التباين للمتغيرات.

2- الأهمية التنبؤية لنموذج الدراسة

ويتم فحص ذلك من معامل التحديد R^2 (Coefficient of determination)، وإيجاد حجم التأثير f^2 ،

وإيجاد قوة التنبؤ (Predictive relevance) (Q^2)

يبين الجدول (33) معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

جدول رقم (33) يوضح معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب كوهن (2013) Cohen، فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $R^2 > 0.02$ ضعيف في حال كانت $0.02 < R^2 \leq 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 < R^2 \leq 0.25$

<ul style="list-style-type: none"> • كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$ 	
<ul style="list-style-type: none"> • بحسب هير وآخرون (Hair et al., 2013) فإن قيمة حجم التأثير f^2 تكون كما يلي: • لا يوجد حجم تأثير في حال كانت $0.02 > f^2$ • صغيرة في حال كانت $0.02 < f^2 \leq 0.15$ • متوسطة في حال كانت $0.15 < f^2 \leq 0.35$ • كبيرة في حال كانت $0.35 < f^2$ 	حجم التأثير f^2
<ul style="list-style-type: none"> • $Q^2 > 0.35$ تعني قدرة تنبؤية عالية • $0.15 \leq Q^2 \leq 0.35$ تعني قدرة تنبؤية مرتفعة • $0 \leq Q^2 < 0.15$ تعني قدرة تنبؤية ضعيفة • $Q^2 \leq 0$ تعني أن النموذج لا يمتلك قدرة تنبؤية <p>(Esposito Vinzi et al., 2010)</p>	جودة التنبؤ Q^2 مقياس يستخدم لتحديد مدى كفاءة نموذج التنبؤ في تقديم تقديرات دقيقة وموثوقة
<p>يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستعملة عادة كما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 • عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 • عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al., 2013) 	فحص معامل المسار باستعمال Boot Strapping

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

2.1 معامل التحديد (R^2 Coefficient of determination)

معامل التفسير (معامل التحديد) يعدّ المتغير الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل محوراً للقوة التنبؤية للنموذج ويُحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي.

جدول رقم (34) نتائج معامل التفسير R^2

النتيجة	R^2	المتغير	نوع المتغير
كبيرة	0.809	الرشاقة الاستراتيجية	المستقل
		إدارة الأزمات	التابع
كبيرة	0.533	الرشاقة الاستراتيجية	المستقل
		نظم (تكنولوجيا) المعلومات	الوسيط
كبيرة	0.760	نظم (تكنولوجيا) المعلومات	الوسيط
		إدارة الأزمات	التابع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

أن المتغير التابع (إدارة الأزمات) تم تفسيره بنسبة R^2 (يتبين من (34) أظهرت نتائج معامل التفسير (80.9%) من قبل المتغيرات المستقلة أبعاد (الرشاقة الاستراتيجية)، وهذا يعني أن (19.1%) ما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى، لم تدرس في نموذج الدراسة الحالي، كما أظهرت النتيجة أن المتغير الوسيط (نظم (تكنولوجيا) المعلومات) تم تفسيره بنسبة (53.3%) من قبل المتغيرات المستقلة أبعاد (الرشاقة الاستراتيجية)، وهذا يعني أن (46.7%) ما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى، لم ، كما أظهرت النتيجة R^2 تدرس في نموذج الدراسة الحالي، وبحسب القيم المعمول بها لمعامل التفسير أن المتغير التابع (إدارة الأزمات) تم تفسيره بنسبة (76.0%) من قبل المتغير الوسيط (نظم (تكنولوجيا) المعلومات)، وهذا يعني أن (24.0%) مما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى لم تدرس في نموذج Hair et al., الدراسة الحالي، تم تعدد المعاملات (80.9%)، (53.3%)، (76%) نسبة تفسير عالية (2013).

2.2 حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية

. يوضح الجدول رقم (35) نتائج تحليل حجم التأثير (f^2) للمتغير الخارجي، والذي يُستعمل لقياس مدى إسهام المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع داخل النموذج الإحصائي والمتغير الوسيط، ويحدد هذا التحليل مقدار التأثير الفردي للمتغير المستقل من مقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند إدراج المتغير المستقل في النموذج أو استبعاده منه (Cohen, 2013) وفقاً للنتائج:

جدول رقم (35) حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	إدارة الأزمات	نظم (تكنولوجيا) المعلومات
الحساسية الاستراتيجية	0.036	0.027
وضوح الرؤية	0.02	0.028
المسؤولية المشتركة	0.080	0.024

0.318	0.032	المقدرات الجوهرية
0.023	0.410	سرعة الاستجابة
0.751	1.107	الدرجة الكلية
-	0.156	نظم (تكنولوجيا) المعلومات

المصدر: إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتضح من الجدول رقم (35) أن حجم التأثير (f^2) لأبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) على متغيري "إدارة الأزمات" و"نظم (تكنولوجيا) المعلومات" تفاوتت بين منخفضة ومتوسطة ومرتفعة. فقد سجل بُعد "سرعة الاستجابة" أعلى حجم تأثير على "إدارة الأزمات" بقيمة (0.410)، وهو ما يُشير إلى تأثير قوي، تلاه بُعد "المسؤولية المشتركة" بقيمة (0.080) بتأثير متوسط، بينما جاءت باقي الأبعاد مثل "الحساسية الاستراتيجية"، "وضوح الرؤية"، و"المقدرات الجوهرية" بتأثيرات ضعيفة. أما فيما يتعلق بتأثير الأبعاد على "نظم (تكنولوجيا) المعلومات"، فقد ظهر أن "المقدرات الجوهرية" كانت الأعلى تأثيراً بقيمة (0.318)، وهو تأثير قوي، في حين أن بقية الأبعاد سجلت تأثيرات ضعيفة، تراوحت بين (0.023) و(0.028)، ما يدل على أن "المقدرات الجوهرية" تُمثل المساهمة الأبرز في تفسير التباين في هذا المتغير.

وتشير نتائج تحليل حجم التأثير (f^2) إلى أن الدرجة الكلية للرشاقة (الاستراتيجية) تُحدث تأثيراً كبيراً جداً على كل من إدارة الأزمات ونظم (تكنولوجيا) المعلومات، حيث بلغت قيمة f^2 ما مقداره (1.107) و(0.751) على التوالي. ووفقاً لمعايير (Cohen 2013)، فإن أي قيمة تفوق (0.35) تُعد ذات تأثير كبير، مما يدل على أن الرشاقة (الاستراتيجية) بمختلف أبعادها تُعد محدداً قوياً ومؤثراً في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات وتبني نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

كما أظهرت النتائج أن نظم (تكنولوجيا) المعلومات لها تأثير متوسط على إدارة الأزمات، حيث بلغت

قيمة f^2 (0.156) ، وهو ما يعكس دورًا فعالاً، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالرشاقة (الاستراتيجية). يشير ذلك إلى أن تحسين البنية (التكنولوجية)، وأساليب المعالجة الرقمية يسهم في رفع كفاءة المؤسسة في التعامل مع الأزمات، لكن بدرجة أقل من تأثير الجوانب (الاستراتيجية) المرتبطة بالرشاقة التنظيمية

2.3 جودة التنبؤ (Q^2 Coefficient of determination)

يُمثل محور جودة التنبؤ (Q^2) القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. عندما يُظهر نموذج المسار في برنامج (PLS) علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات غير المستعملة في تقدير النموذج الهيكلي، وتشير قيم (Q^2) أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع (Hair Jr et al., 2016) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

جدول رقم (36) جودة التنبؤ Q^2

Q2	المتغير التابع
0.741	إدارة الأزمات
0.463	نظم (تكنولوجيا) المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج (Smart PLS4)

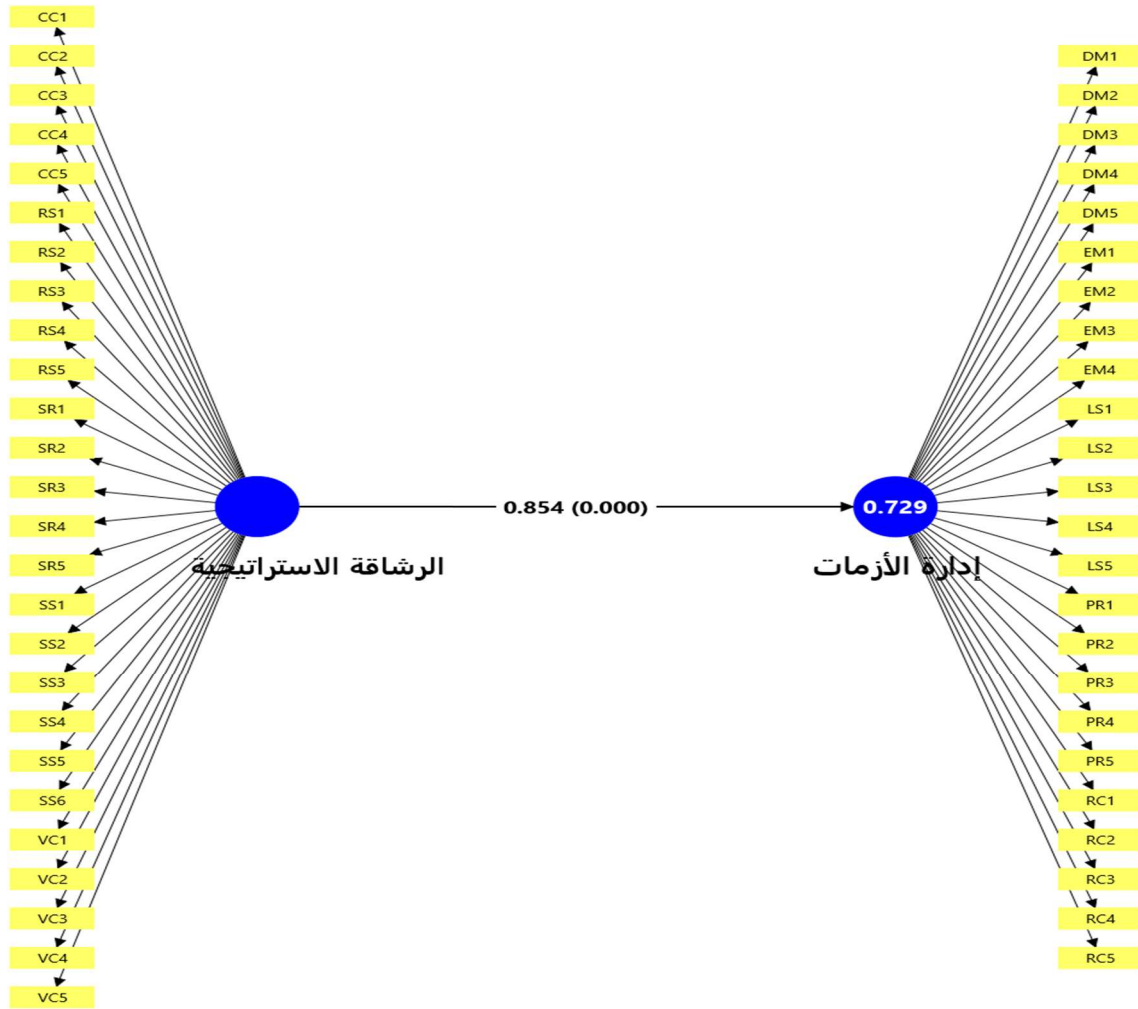
يتضح من رقم (36) السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستعملة، بمعنى أن أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) (مجتمعة لديها جودة تنبأ بإدارة الأزمات بلغت نسبتها (74.1%) وهذه نسبة مرتفعة ومقبولة من الناحية الإحصائية، كما أن أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) (مجتمعة لديها جودة تنبأ بنظم (تكنولوجيا) المعلومات بلغت نسبتها (46.3%) وهذه نسبة مرتفعة ومقبولة من الناحية الإحصائية.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا القسم، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل معاملات المسار، بهدف قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

4.1 الفرضية الرئيسية الأولى: (H1) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) مجتمعة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.



شكل رقم (9) يمثل النموذج الهيكلي فحص الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج (Smart PLS4)

جدول رقم (37) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1) حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها في مراحل إدارة الأزمات

الفرضية	الفرضيات الصفرية	قيمة معامل التأثير	الانحراف المعياري	T-Value	P Value	النتيجة
H1	الرشاقة (الاستراتيجية) < إدارة الأزمات	0.854	0.064	10.624	0.000**	قبول
*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96، **دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

تشير النتائج الواردة في الشكل (9) والجدول رقم (37) إلى نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى

(H1) حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها في مراحل إدارة الأزمات وجاءت كالاتي:

- قيمة معامل التأثير (β) بلغت 0.854، وهي قيمة موجبة مرتفعة، مما يشير إلى أن للرشاقة

(الاستراتيجية) تأثيراً إيجابياً وقوياً على إدارة الأزمات.

- وفيما يتعلق بفحص صحة الفرضية السابقة بلغت قيمة (T 10.624)، وهي أكبر من القيمة

الحرجة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وأيضاً أكبر من (2.33) عند مستوى دلالة (0.01)،

(بلغت قيمة (P 0.000)، وهي أقل من (0.01)، مما يؤكد دلالة التأثير إحصائياً. بناءً على ما

سبق، يتم قبول الفرضية (H1)، مما يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى

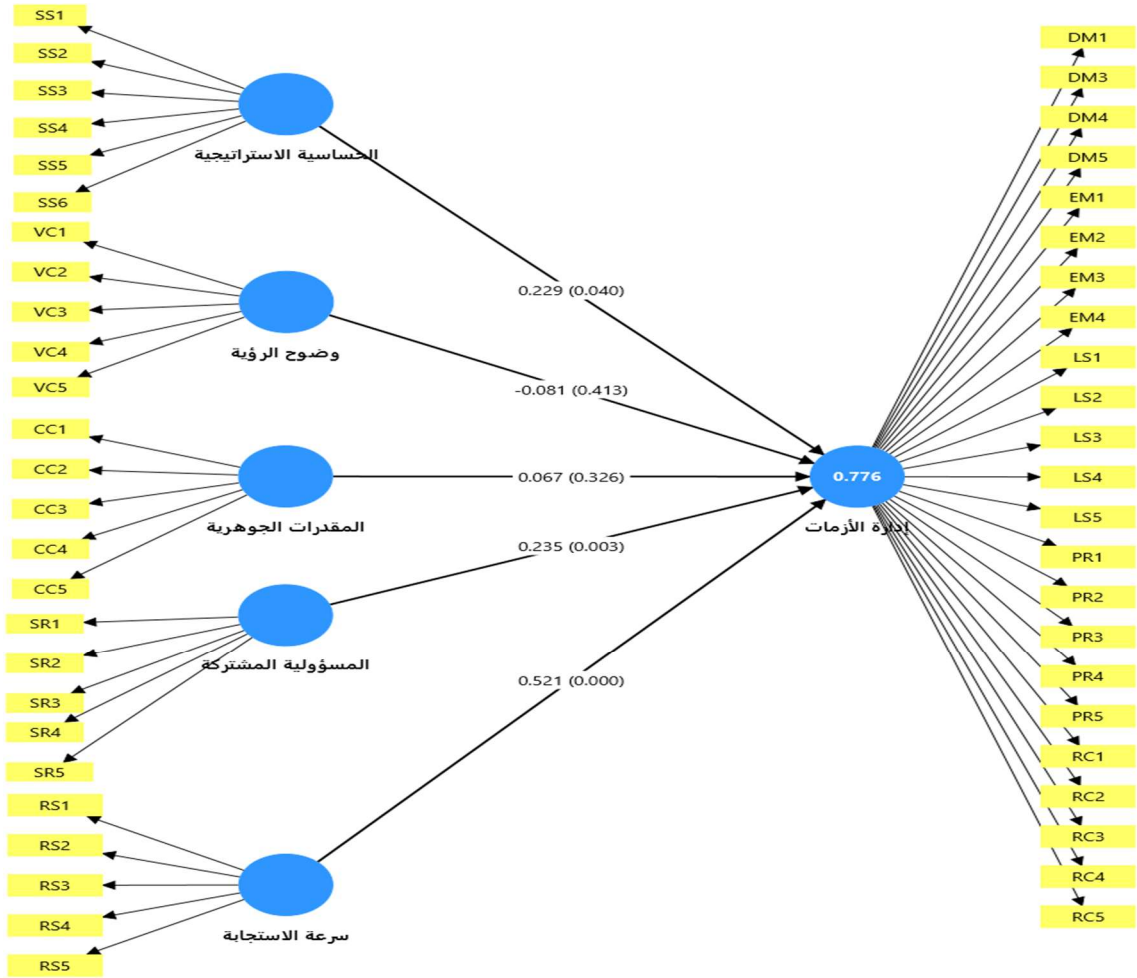
($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، ووضوح الرؤية،

والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) مجتمعة في مراحل إدارة الأزمات

مجتمعة.

وفيما يلي نتائج فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى حيث يبينها كل من

الشكل (10) والجدول رقم (38)



شكل رقم (10) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية

الرئيسية الأولى

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

جدول رقم (38) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	- P Values	T-Value	الانحراف المعياري	قيمة معامل التأثير	الفرضيات	رقم الفرضية
قبول	0.040	2.056	0.112	0.229	الحساسية (الاستراتيجية) -> إدارة الأزمات	1
رفض	0.413	0.818	0.099	-0.081	وضوح الرؤية -> إدارة الأزمات	2
رفض	0.326	0.982	0.069	0.067	المقدرات الجوهرية -> إدارة الأزمات	3
قبول	0.003	2.985	0.079	0.235	المسؤولية المشتركة -> إدارة الأزمات	4
قبول	0.000	6.078	0.086	0.521	سرعة الاستجابة -> إدارة الأزمات	5

*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96،
**دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج (Smart PLS4)

تشير النتائج الواردة في الشكل (10) والجدول رقم (38) إلى نتائج تحليل الفرضيات البديلة لأبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وتمثل تباين في درجة التأثير على إدارة الأزمات. حيث تبين الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

الحساسية (الاستراتيجية) في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

بلغت قيمة معامل تأثير (0.229) وقيمة T (2.056) مع P (0.040)، وهي دالة إحصائياً، لذا تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

وضوح الرؤية في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

بلغت قيمة معامل التأثير سالبة (-0.081)، وبلغت T (0.818) مع P (0.413)، وبالتالي وهي غير دالة إحصائياً، لذلك. تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

المقدرات الجوهرية في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

بلغ معامل التأثير (0.067)، وقيمة T (0.982) مع P (0.326)، وهي غير دالة إحصائياً، لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

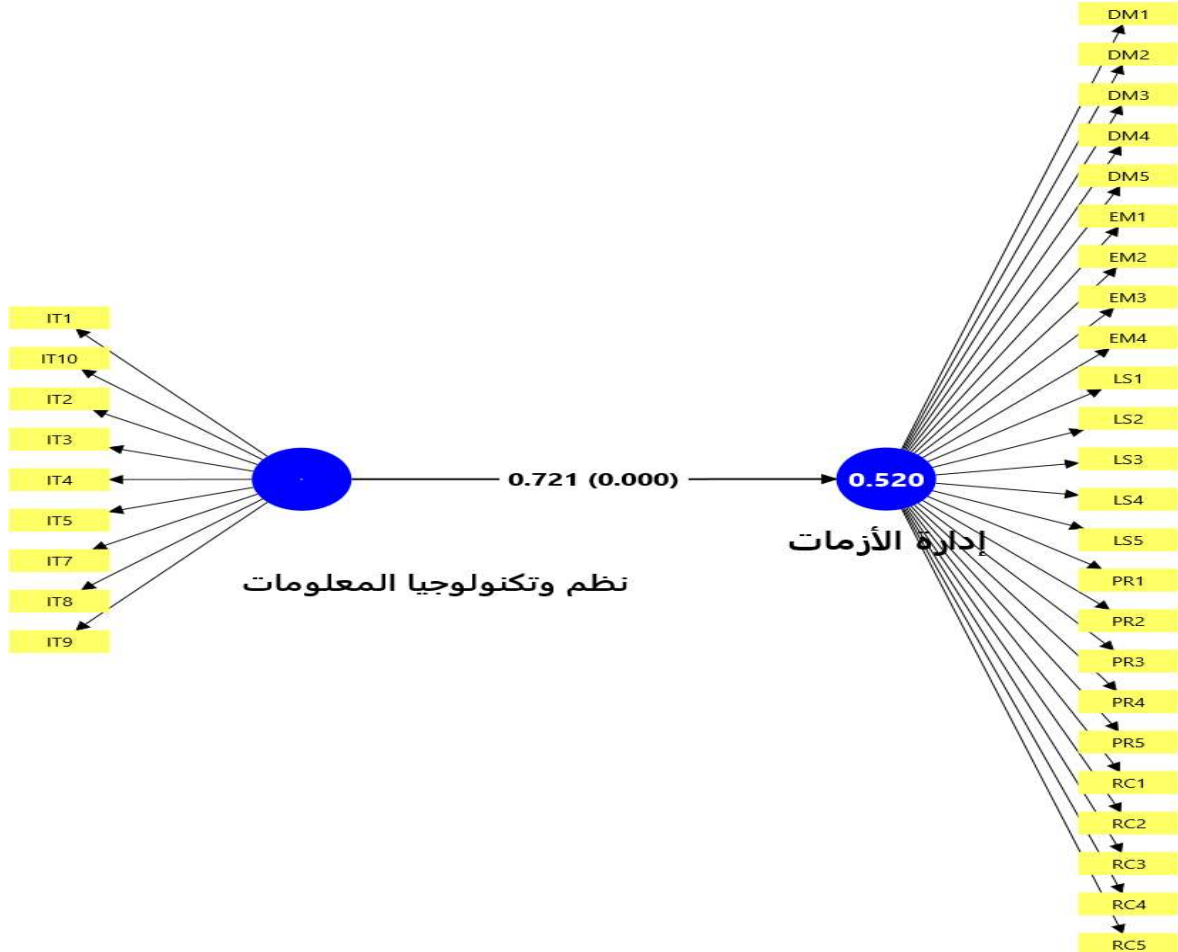
المسؤولية المشتركة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

بلغت قيمة معامل التأثير (0.235)، و(2.985) T، و(0.003) P، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سرعة الاستجابة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

سجلت أعلى قيمة تأثير بين الفرضيات، إذ بلغ معامل التأثير (0.521)، و(6.078) T، و(0.000) P، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، لذا تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

3.2 الفرضية الرئيسية الثانية: (H2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظم (تكنولوجيا المعلومات) في إدارة الأزمات.



شكل رقم (10) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فحص الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج (Smart PLS4)

. جدول رقم (39) نتائج تحليل فحص الفرضية الرئيسية الثانية

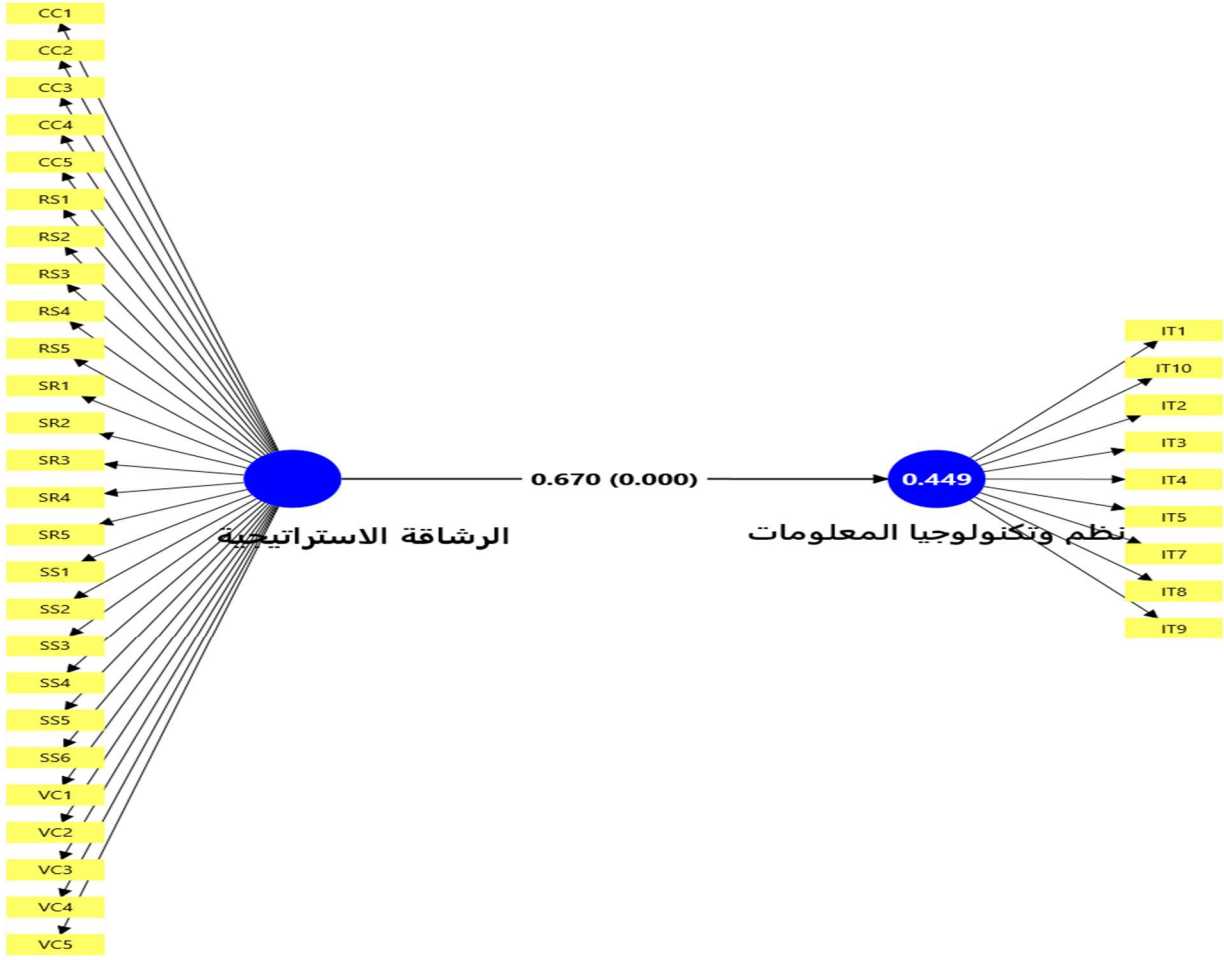
رقم الفرضية	الفرضيات	قيمة معامل التأثير	الانحراف المعياري	T- Value	- P Values	النتيجة
H2	نظم (تكنولوجيا) المعلومات -> إدارة الأزمات	0.721	0.051	12.743	0.000**	قبول
<p>*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96، **دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،</p>						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتبين من الشكل رقم (11) والجدول رقم (39) نتائج تحليل فحص الفرضية الرئيسية الثانية وجاءت كالاتي:

- قيمة معامل التأثير (β) بلغت 0.721، وهي قيمة موجبة مرتفعة، مما يشير إلى أن نظم (تكنولوجيا) المعلومات لها تأثيراً إيجابياً وقوياً على إدارة الأزمات.
- قيمة T بلغت 12.743، وهي أكبر بكثير من القيمة الحرجة (1.96) عند مستوى دلالة 0.05 وأيضاً أكبر من (2.33) عند مستوى دلالة 0.01، وقيمة P بلغت 0.000، وهي أقل من (0.01)، مما يؤكد دلالة التأثير إحصائياً. بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية (H2)، مما يدل على وجود تأثير معنوي دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنظم (تكنولوجيا) المعلومات على إدارة الأزمات.

4.3 الفرضية الرئيسية الثالثة: (H3) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) مجتمعة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.



شكل رقم (11) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فرضية الرشيقة الرئيسية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

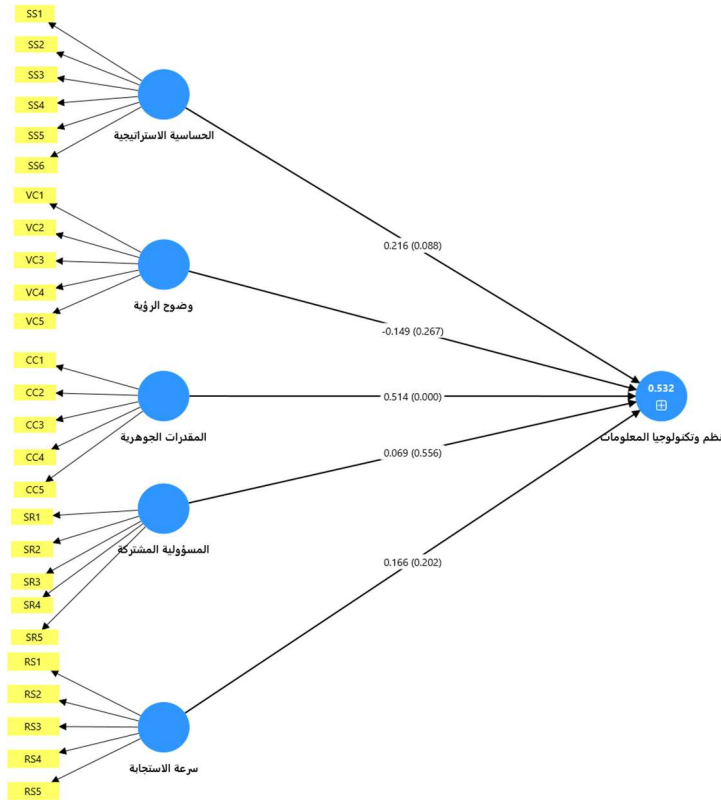
جدول رقم (39) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها مجتمعة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

الفرضية	الفرضيات الصفرية	قيمة معامل التأثير	الانحراف المعياري	T-Value	P Value	النتيجة
H1	الرشاقة (الاستراتيجية) - < نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.670	0.051	12.743	0.000**	قبول
*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96، **دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتبين من الشكل رقم (12) والجدول رقم (39) نتائج تحليل فحص الفرضية الرئيسية الثالثة وجاءت كالاتي: قيمة معامل ال تأثير (β) بلغت 0.670، وهي قيمة موجبة مرتفعة، مما يشير إلى أن للرشاقة (الاستراتيجية) تأثيرًا إيجابيًا وقويًا على نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

- قيمة T بلغت 12.743، وهي أكبر بكثير من القيمة الحرجة (1.96) عند مستوى دلالة 0.05 وأيضًا أكبر من (2.33) عند مستوى دلالة 0.01، وقيمة P بلغت 0.000، وهي أقل من (0.01)، مما يؤكد دلالة ال تأثير إحصائيًا. بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية (H3)، مما يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) مجتمعة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.



شكل رقم (12) يمثل النموذج الهيكلي فحص نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج (Smart PLS4)

جدول رقم (40) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الثالثة

رقم الفرضية	الفرضيات	قيمة معامل التأثير	الانحراف المعياري	T-Value	- P Values	النتيجة
1	الحساسية (الاستراتيجية) -> نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.216	0.127	1.706	0.088	رفض
2	وضوح الرؤية -> نظم (تكنولوجيا) المعلومات	-0.149	0.135	1.109	0.267	رفض
3	المقدرات الجوهرية -> نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.514	0.090	5.743	0.000**	قبول
4	المسؤولية المشتركة -> نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.069	0.118	0.589	0.556	رفض
5	سرعة الاستجابة -> نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.166	0.130	1.276	0.202	رفض
<p>*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96، **دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،</p>						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتبين من الشكل رقم (12) والجدول رقم (41) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تمثل الفرضيات البديلة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، إلى تباين في درجة التأثير على نظم (تكنولوجيا) المعلومات. حيث تبين الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد

الحساسية (الاستراتيجية) في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

بلغت قيمة معامل التأثير (0.216) وقيمة T (1.706) مع P (0.088)، وهي غير دالة إحصائياً، لذا تم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد

وضوح الرؤية في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

بلغت قيمة معامل التأثير سالبة (-0.149)، وبلغت T (1.109) مع P (0.267)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المقدرات الجوهرية في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

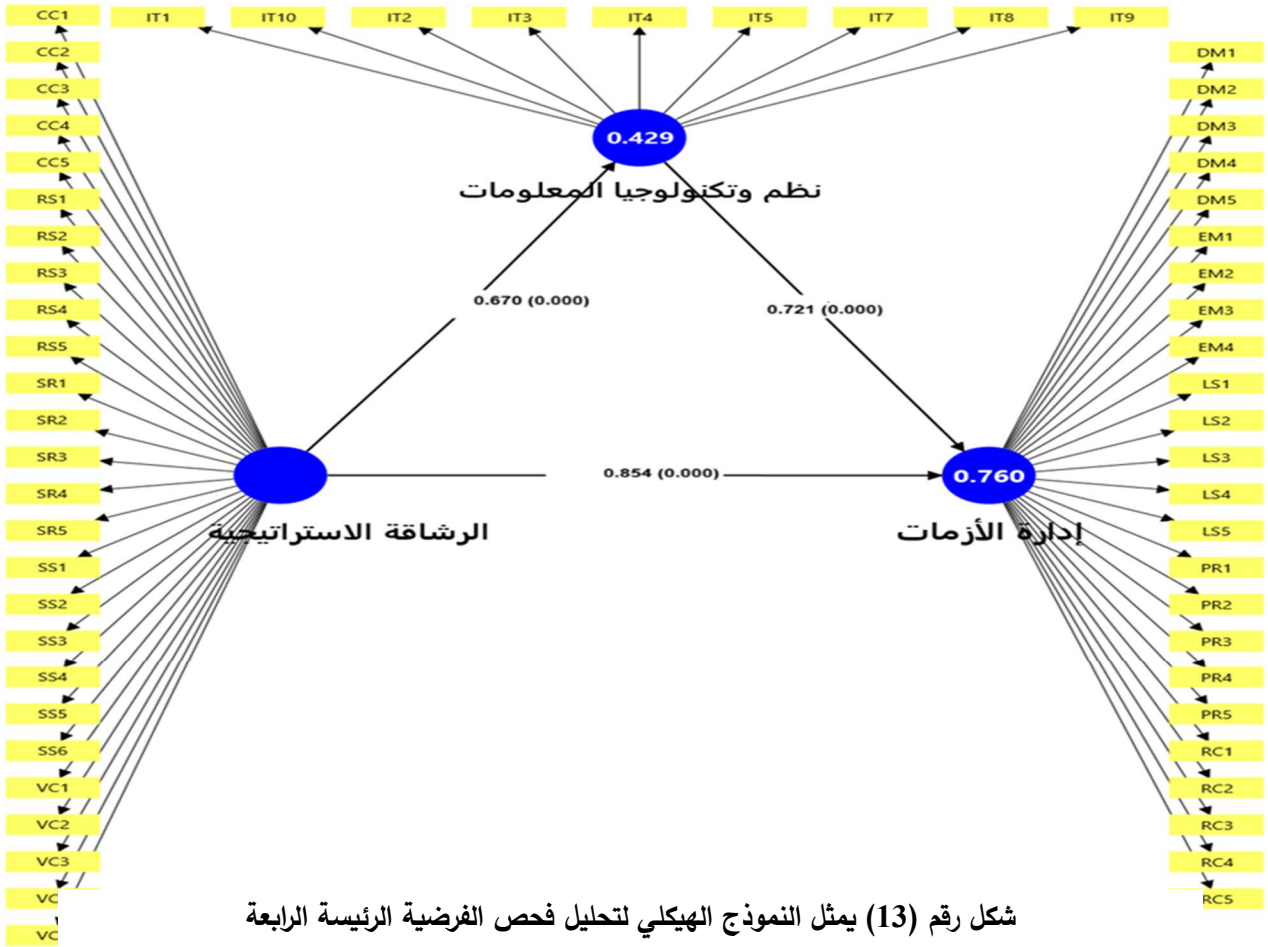
بلغ معامل التأثير (0.514) وقيمة T (5.743) مع P (0.000)، وهي دالة إحصائية، لذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية المشتركة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

بلغت قيمة معامل التأثير (0.069)، وT (0.589)، وP (0.556)، وهي غير دالة إحصائية، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سرعة الاستجابة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

بلغ قيمة معامل التأثير (0.166)، وT (1.276)، وP (0.202)، وهي غير دالة إحصائية، لذا تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart PLS4)

4.4 الفرضية الرئيسية الرابعة: (H4) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) مجتمعاً في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

جدول رقم (41) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة حول تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات

الفرضية	الفرضيات الصفرية	قيمة معامل التأثير	الانحراف المعياري	T-Value	P Value	النتيجة
H4	الرشاقة (الاستراتيجية) -> إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات	0.483	0.052	3.248	0.000**	قبول
*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96، **دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،						

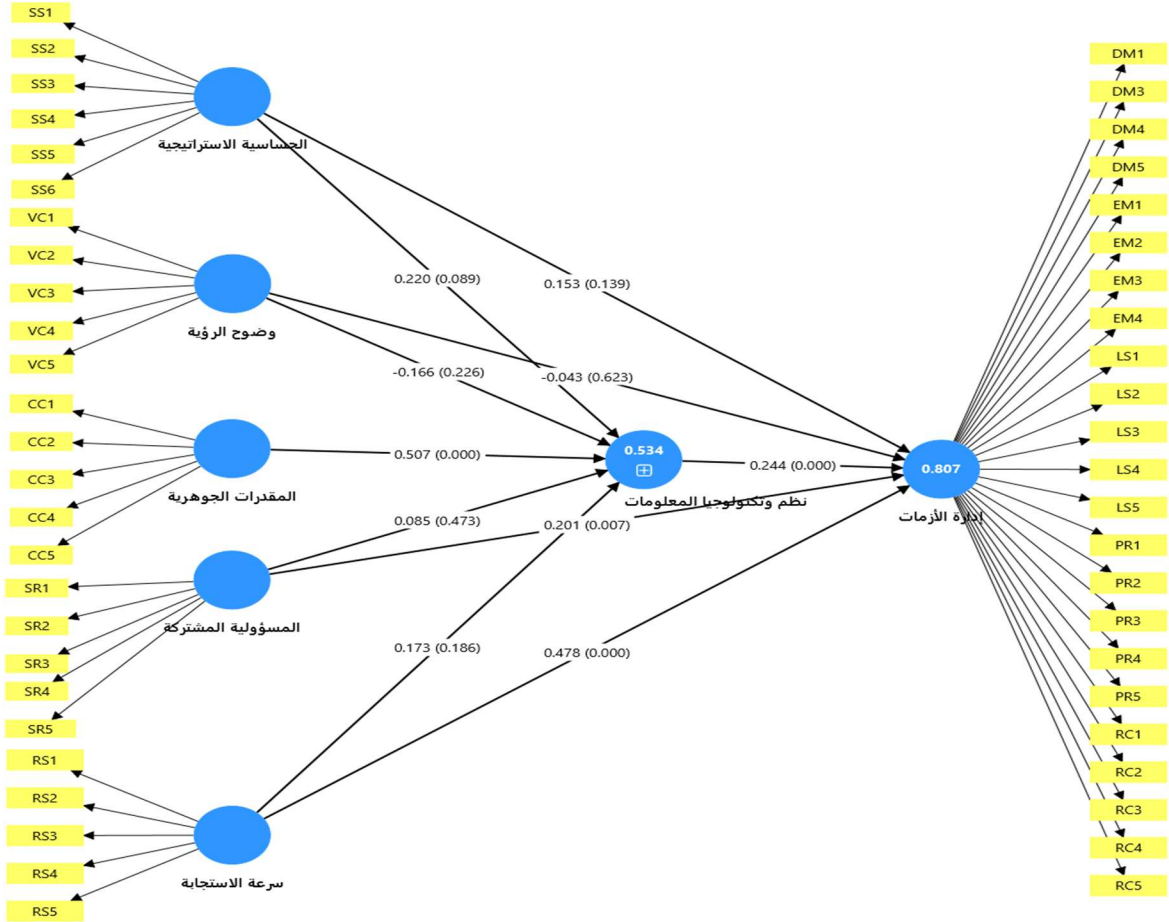
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج (Smart PLS4)

يتبين من الشكل رقم (14) والجدول رقم (41) نتائج تحليل فحص الفرضية الرابعة، حيث تبين الآتي:

- قيمة معامل التأثير (β) بلغت 0.483، وهي قيمة موجبة، مما يشير إلى أن للرشاقة (الاستراتيجية) تأثيراً إيجابياً على إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

- قيمة (T) بلغت (3.248)، وهي أكبر من القيمة الحرجة (2.33) عند مستوى دلالة (0.01) وبلغت قيمة (P= 0.000)، وهي أقل من (0.01)، مما يؤكد دلالة التأثير إحصائياً. بناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية (H4)، مما يدل على وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات، وتعدّ هذه الوساطة جزئية. ويُفسّر ذلك بأن الرشاقة (الاستراتيجية) بحد ذاتها تمثل أحد أهم العوامل الجوهرية التي تُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المفاجئة وإيجاد حلول مبتكرة وفعالة لإدارة الأزمات. وفي الوقت نفسه، تُسهم نظم (تكنولوجيا) المعلومات في تعزيز هذا التأثير بتوفير البيانات الدقيقة، والتقارير السريعة، والدعم التكنولوجي لصناعة القرار، لكنها لا تستطيع أن تحل محل الرشاقة (الاستراتيجية) بشكل كامل. وبالتالي، بقي للتأثير

المباشر للرشاقة (الاستراتيجية) وزنه الواضح في النموذج، وهو ما يفسر الطابع الجزئي للوساطة. بمعنى أن المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات يفسر جزءًا من العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات، دون أن يلغي تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) بشكل كامل. أي أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين تبقى موجودة ومؤثرة حتى بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج. وبذلك يشير وجود وساطة جزئية إلى أن المتغير الوسيط يسهم في تعزيز التأثير وتوضيح آليته، لكنه لا يفسره بالكامل، إذ يبقى للمتغير المستقل الرشاقة (الاستراتيجية) تأثير مباشر وواضح على المتغير التابع إدارة الأزمات إلى جانب التأثير غير المباشر عبر الوسيط.



شكل رقم (14) يمثل النموذج الهيكلي لتحليل فحص الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرابعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart) PLS4.

جدول رقم (42) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الرابعة

رقم الفرضية	الفرضيات	قيمة معامل التأثير	الانحراف المعياري	T-Value	- P Values	النتيجة
1	الحساسية (الاستراتيجية) - نظم (تكنولوجيا) المعلومات - إدارة الأزمات	0.054	0.043	1.426	0.154	رفض
2	وضوح الرؤية - نظم (تكنولوجيا) المعلومات - إدارة الأزمات	-0.041	0.042	1.124	0.261	رفض
3	المقدرات الجوهرية - نظم (تكنولوجيا) المعلومات - إدارة الأزمات	0.124	0.057	2.5	0.012*	قبول
4	المسؤولية المشتركة - نظم (تكنولوجيا) المعلومات - إدارة الأزمات	0.021	0.034	0.662	0.508	رفض
5	سرعة الاستجابة - نظم (تكنولوجيا) المعلومات - إدارة الأزمات	0.042	0.041	1.162	0.245	رفض

*دال إحصائياً عندما تكون 0.05 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 1.96،
**دال إحصائياً عندما تكون 0.01 أقل أو يساوي Values P أو قيمة ت أكبر من 2.33،

من إعداد الباحث بناءً على تحليل البيانات باستعمال برنامج Smart PLS4

يتبين من الشكل رقم (15) والجدول رقم (42) نتائج تحليل فحص الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تمثل الفرضيات البديلة لأبعاد الرشاقة (الاستراتيجية)، إلى تباين في درجة التأثير على إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات. حيث تبين الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد

الحساسية (الاستراتيجية) في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

بلغت قيمة معامل التأثير (0.220) وقيمة T (1.711) مع P (0.087) ، وهي غير دالة إحصائيًا، لذا تم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد وضوح الرؤية في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات. وقد كانت قيمة معامل التأثير سالبة (-0.047)، و T (1.124)، و P (0.261)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات. بلغ معامل التأثير (0.143)، و T (2.500)، و P (0.012)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، لذا تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وبالتالي فإن نظم (تكنولوجيا) المعلومات تعدّ وسيط كلي لبعد المقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية المشتركة في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

بلغت قيمة معامل التأثير (0.022)، و T (0.662)، و P (0.508)، وهي بعيدة عن مستوى الدلالة المطلوبة، لذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات. بلغت قيمة معامل التأثير (0.048)، و T (1.162)، و P (0.245)، وهي غير دالة إحصائيًا، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

مقدمة

يستعرض هذا الفصل النتائج الرئيسية للدراسة التي تناولت دور نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في بلدية الخليل. ويشمل تحليل واقع المتغيرات الإدارية، واختبار العلاقات السببية بينها، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى توصيات عملية ومقترحات بحثية تسهم في تطوير إدارة الأزمات وتعزيز الرقابة (الاستراتيجية) عبر (التكنولوجيا).

أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها.

1. تفسير ومناقشة مستوى الرقابة الاستراتيجية.

أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لممارسة الرقابة (الاستراتيجية) في بلدية الخليل جاء بدرجة متوسطة، إلا أن هذا التقييم الإجمالي يُخفي تبايناً واضحاً بين أبعادها. ويتفق هذا التقييم مع ما توصلت إليه دراسة (Guenduez et al. (2025) حول المؤسسات الحكومية تحت الضغط إذ تؤدي القيود القانونية، والمالية، وتعدّد مستويات الموافقات إلى تراكم المقدرات الجوهرية مقابل بطء التنسيق والاستجابة، فتظهر الرقابة الإجمالية عند حدودٍ متوسطة، بينما يختلف مع دراسة الضابط (2022) التي وجدت مستوى مرتفعاً للرقابة في منظمات غير ربحية سعودية، وهو اختلاف يُعزى لفروق السياق التنظيمي وطبيعة القيود والموارد المتاحة.

وقد كان أكثر الأبعاد ممارسةً بُعد المقدرات الجوهرية، تلتها المسؤولية المشتركة، ثم الحساسية (الاستراتيجية)، فوضوح الرؤية، فيما جاء بُعد سرعة الاستجابة كأقل الأبعاد ممارسةً. وتتفق هذه النتيجة

مع طرح (Bundy) وآخرين (2017) الذي يمنح وزناً للأسس، والقدرات الجوهرية في البيئات العامة، وتختلف مع (Doz & Kosonen (2010) التي أبرزت أولوية سرعة الاستجابة في البيئات المتقلّبة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفر قاعدة قوية من المقدرات الجوهرية (بشرية/معرفية/تقنية) يمكن البناء عليها، غير أنّ هذه الإمكانيات لا تُترجم بصورة كافية إلى سلوك تنظيمي رشيق على مستوى الحساسية والاستشعار، والمواءمة اليومية مع الرؤية، والعمل المشترك السلس بين الدوائر والموظفين. فالقيم المتوسطة لكلّ من الحساسية (الاستراتيجية) ووضوح الرؤية توحى بالحاجة إلى تعزيز آليات الاستشعار المبكر، وتغذية المعلومات من الميدان، وتحويل الرؤية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس. كما تُظهر المستويات الأدنى في المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة وجود فجوات في التنسيق بين الإدارات والموظفين، وتحديد الأدوار، والتفويض، والجاهزية، وهو ما يعطل حلقة القرار السريع والسليم ويحدّ من الاستجابة المبكرة عبر الإدارات والموظفين.

2. تفسير ومناقشة واقع إدارة الأزمات

أظهرت الدراسة أن المستوى العام لممارسة إدارة الأزمات في بلدية الخليل جاء بدرجة "متوسطة". يتفق هذا التقييم مع دراسة (Mizrak (2024 حول المؤسسات في بيئات عالية المخاطر. حيث تصدّر بُعد احتواء الأضرار والحد منه مستوى الممارسة، تلتها استعادة النشاط، ثم الاستعداد والوقاية، ثم التعلّم الاستراتيجي، بينما جاء إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة بوصفه الأقلّ ممارسة.

وهذا يتوافق مع (Mizrak (2024) التي رصدت مستويات متوسطة لإدارة الأزمات في البيئات عالية المخاطر، ومع (Bundy et al. (2017 و (Cardoso et al. (2025 اللتين تُظهران تركّز الموارد على الاستجابة الفورية، واستمرارية الأعمال في أثناء الحدث وما بعده المباشر. في المقابل، تختلف

النتائج عن دراسة (Wamba et al. (2023) التي قَدّمت التعلّم والتقييم بوصفهما محرّكين رئيسيين لإدارة الأزمات.

ويعزو الباحث هذا التحليل إلى واقعٍ تشغيلي داخل بلدية الخليل يركّز عملياً على العمل في أثناء الأزمة وبعدها المباشر لضمان استمرار الخدمات (مثل تشغيل المرافق وعودة الخدمة للمواطنين)، لذلك تظهر نتائج أفضل في احتواء الأضرار والحد منها ثم استعادة النشاط في المقابل، وتأتي درجات إشارات الإنذار المبكر، والتعلّم الاستراتيجي أقلّ لأنهما يتطلبان تنسيقاً منتظماً بين الدوائر، وتبادلاً سريعاً وواضحاً للمعلومات، وتوثيقاً موحّداً للدروس بعد كل حدث، والذي يظهر أنه غير موجود في بلدية الخليل حسب نتائج بعد التعلّم (الاستراتيجي). كما أن الاستعداد والوقاية يظهر بمستوى متوسط نتيجة اختلاف جاهزية الخطط، والأدوار من دائرة لأخرى، وهو ما تعكسه فروق الآراء بين الموظفين في الاجابات. وبذلك تتكوّن المحصلة العامة المتوسطة كنتاج قوّة نسبية في التنفيذ في أثناء الطوارئ يقابلها ضعف نسبي في جانب الاستباق، والتعلّم المنتظم بين الدوائر.

3. تفسير ومناقشة مستوى نظم المعلومات و(التكنولوجيا)

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني نظم المعلومات و(التكنولوجيا) في بلدية الخليل جاء بدرجة "عالية". يتفق هذا التقييم مع تقرير OECD (2024) حول تنامي الاستثمار الحكومي في التقنيات الرقمية، وتكاملها لدعم الإدارة والخدمات، ويختلف مع دراسة (Girolimon (2024 التي وجدت فجوات أكبر في البنية التحتية لدى المؤسسات المحلية. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة Laudon & (2022) ودراسة (Stair & Reynolds (2021) التي تبين أن تكامل النظم مع البنية التقنية يعزّز الانسيابية التشغيلية، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمة، واختلفت مع دراسة (Turban et al. (2018 التي وجدت قصور في بنية نظم المعلومات، والتقنية وذلك بسبب الإهمال

في تحديث المكونات التقنية، وفجوات التكامل بين المنصات وقواعد البيانات، وإلى ضعف الأمن (السببراني) الذي قد يعيق مكاسب التحول الرقمي؛ كما تؤكد أن فعالية نظم (DSS/EIS) مشروطة بتوافر بيانات دقيقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجّه تشغيلي داخل بلدية الخليل أولى استمرارية الخدمة أولوية قصوى؛ فتمّ الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتعزيز أنظمة المعلومات التشغيلية، وأمن المعلومات وتوسيع الخدمات الإلكترونية للمواطنين، ما انعكس بوضوح في ارتفاع تقديرات هذه المحاور. في المقابل، ظهرت أنظمة دعم القرار وإدارة البيانات، والتدريب الدوري للمستخدمين بمستويات متوسطة، بما يدلّ على أنّ الاستعمال المتقدم للمنصات (تحليلات، تقارير مُعمّقة، استثمار البيانات عبر الدوائر) لم يُرسّخ بعد بصورة متجانسة، وأنّ نضج الممارسة ما يزال متفاوتاً بين الوحدات الإدارية.

4. تفسير ومناقشة تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) في إدارة الأزمات.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1) وجود تأثير إيجابي دالّ إحصائياً للرشاقة (الاستراتيجية) على إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2010) (Doz & Kosonen) ودراسة (2025) Mueller-Saegbrecht & Walter والتي أظهرت وجود تأثير للرشاقة (الاستراتيجية) على إدارة الأزمات.

أظهرت الدراسة أن بُعد سرعة الاستجابة كان الأكثر تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات، تلتها المسؤولية المشتركة، ثم الحساسية (الاستراتيجية)، وفي المقابل، لم يظهر تأثير دالّ إحصائياً لكلٍ من وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية ضمن وجود الأبعاد الأخرى في النموذج.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة الأزمات في السياق الفلسطيني تتطلب استجابة فورية وحاسمة، مما يجعل سرعة الاستجابة العامل الأهم في نجاح إدارة الأزمات في بلدية الخليل، فيما تأتي المسؤولية

المشتركة في المرتبة الثانية كونها تعكس ضرورة تضافر الجهود الجماعية والتنسيق بين مختلف الإدارات لمواجهة التحديات المعقدة. أما بالنسبة للحساسية (الاستراتيجية) فقد حققت تأثيراً معنوياً، ولكن أقل نسبياً، وذلك يعود إلى التحديات في توظيف أدوات الاستشعار المبكر بفعالية في بيئة متقلبة وغير مستقرة مثل بلدية الخليل. وفيما يتعلق بعدم وجود تأثير دال إحصائياً لوضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، فإن ذلك يشير إلى أن وجود الأبعاد الأخرى الأكثر تأثيراً في النموذج قد يكون حجب تأثيرهما المستقل، أو أن هذين البعدين يتطلبان استثمارات طويلة المدى وبيئة مستقرة للوصول إلى تأثيرهما الكامل، وهو ما قد لا يتوافر في السياق التشغيلي لبلدية الخليل في ظل الضغوط المستمرة وقيود الموارد.

5. تفسير ومناقشة تأثير نظم المعلومات و(التكنولوجيا) في إدارة الأزمات

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً لنظم (تكنولوجيا) المعلومات على إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Laudon & Laudon (2022) ودراسة (O'Brien & Marakas (2019) ودراسة (Cardoso et al. (2025). والتي أظهرت دور نظم المعلومات في دعم صنع القرار، وتحسين العمليات بما يعزز الاستجابة في أثناء الأزمات وأن التحول الرقمي يرفع المرونة المؤسسية وقدرات التنبؤ والاستجابة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظم (تكنولوجيا) المعلومات توفر للبلدية بنية تحتية رقمية متقدمة تمكّنها من جمع، وتحليل البيانات بشكل فوري وفعال، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات خلال الأزمات. كما أن استعمال التقنيات الحديثة مثل: نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وأنظمة المراقبة والتحكم (SCADA) يعزز قدرة بلدية الخليل على رصد الأزمات في مراحلها المبكرة، والاستجابة السريعة للتحديات الطارئة، وتنسيق الجهود بين مختلف الإدارات بكفاءة عالية. وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن الاستثمار الذي قامت به البلدية في البنية التحتية التكنولوجية قد انعكس إيجابياً على قدرتها

الفعلية في إدارة الأزمات، حيث ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تسريع تدفق المعلومات، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وتوثيق الإجراءات والدروس المستفادة، وهو ما يتماشى مع توجهات الإدارة الحديثة التي تعدّ التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا لتعزيز المرونة والاستجابة المؤسسية في مواجهة الأزمات المتكررة.

6. تفسير ومناقشة تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) على نظم (تكنولوجيا) المعلومات.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H3) وجود تأثير إيجابي دالّ إحصائيًا للرشاقة (الاستراتيجية) على نظم (تكنولوجيا) المعلومات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Doz & Kosonen (2010) ودراسة Mueller-Saegebrecht & Walter (2025)، ولتي تُظهر ترابطًا تعزيريًا بين الرشاقة، والقدرات الرقمية، حيث تدفع الرشاقة إلى الاستثمار في التقنيات واستغلالها.

كما أظهرت النتائج للفرضيات الفرعية أن بُعد المقدرات الجوهرية كان الوحيد الذي حقق تأثيرًا معنويًا ودالًا إحصائيًا على نظم (تكنولوجيا) المعلومات، بينما لم يظهر تأثير دالّ إحصائيًا لكل من الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة ضمن وجود الأبعاد الأخرى في النموذج.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تفعيل نظم (تكنولوجيا) المعلومات يتطلب بنية معرفية، وفنية قوية تُمثلها المقدرات الجوهرية، حيث تُمكن المنظمة من دمج المعرفة، والخبرة التقنية، لبناء أنظمة معلومات متطورة وفعّالة. أما بالنسبة لبقية الأبعاد، فقد لا تبرز آثارها بوضوح إلا في بيئة عمل أكثر استقرارًا، أو عندما تقترن باستثمارات طويلة الأمد وتمكين تنظيمي داعم، وهو ما يفسّر اقتصار التأثير الإحصائي على بعد المقدرات الجوهرية فقط في السياق الحالي لبلدية الخليل.

7. تفسير ومناقشة الدور الوسيط لنظم (تكنولوجيا) المعلومات بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة

الأزمات.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) وجود تأثير إيجابي دالّ إحصائيًا للرشاقة (الاستراتيجية) بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمات في ظل وجود المتغير الوسيط نظم (تكنولوجيا) المعلومات، مما يؤكد دلالة التأثير إحصائيًا،

أظهرت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية أن بعد المقدرات الجوهرية هو الوحيد الذي ينفذ تأثيرًا معنويًا عبر نظم (تكنولوجيا) المعلومات نحو إدارة الأزمات، مما يوضح أن نظم (تكنولوجيا) المعلومات تعمل كوسيط كلي لهذا البعد. في المقابل، لم يتحقق تأثير معنوي دالّ إحصائيًا لكلٍ من الحساسية (الاستراتيجية)، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة عبر المتغير الوسيط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المقدرات الجوهرية والخبرات المتراكمة في البلدية تحتاج إلى أدوات تقنية، لترجمتها إلى إجراءات عملية فعالة في إدارة الأزمات، ويُعد هذا التحول في التأثير من المقدرات الجوهرية النتيجة الأكثر أهمية في الدراسة. فالمقدرات الكامنة (الخبرات البشرية والأنظمة المعرفية المتراكمة) ليس لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات كما رُفض في (H1:3)، لكن تأثيرها يصبح كاملاً عند تفعيلها عبر النظم و(التكنولوجيا). هذا يعني أن الخبرة الواسعة للموظفين (المقدرات الجوهرية) تبقى معزولة داخل الأقسام، ولا يمكن الاستفادة منها بشكل جماعي ومنسق في أثناء الأزمة إلا إذا تم تجميعها وتفعيلها بواسطة أنظمة معلومات متكاملة، أما غياب الوساطة في الأبعاد الأخرى فيؤكد الانفصال (الاستراتيجي) للتكنولوجيا، حيث تعتمد سرعة الاستجابة على الارتجال والجهد البشري المباشر، وليس على رشاقة ممنهجة تدعمها (التكنولوجيا)، ويظهر أن البلدية لم تتعلم بعد كيف تستعمل أدواتها في

النظم و(التكنولوجية)؛ لتصبح أسرع، وأكثر رشاقة بشكل منهجي، ومستدام ليساعدها على مواجهة الأزمات.

ومن وجهة نظر الباحث لمجموع التفسيرات السابقة واستناداً لخبرته في بلدية الخليل والتي تُظهر أن بلدية الخليل تقف في منطقة المفارقة التنظيمية القابلة للتطوير، حيث تجمع بين امتلاك بنية تحتية تقنية مرتفعة في نظم (تكنولوجيا) المعلومات ومقدرات جوهرية بشرية وفنية قوية، وبين ممارسة إجمالية متوسطة في كل من الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات، مما يشير إلى وجود ضعف يمنع ترجمة الأصول الكامنة إلى أداء مستدام. يتجلى هذا الضعف في الأبعاد (الديناميكية) للرشاقة، تحديداً المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة التي جاءت في أدنى مستويات الممارسة، وهو ما يفسر أن واقع إدارة الأزمات يتجه نحو المراحل التفاعلية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) مقابل الضعف الملحوظ في الأداء الاستباقي (إشارات الإنذار المبكر). أما على صعيد العلاقات والتأثير، فإن نظم (تكنولوجيا) المعلومات لا تعمل كأداة مساندة فحسب، بل هي آلية التفعيل الوحيدة للمقدرات الجوهرية، إذ تُظهر وساطة كلية وحصرية لهذا البعد، مما يؤكد أن الخبرة التنظيمية الواسعة للموظفين في بلدية الخليل تظل معزولة، وغير مؤثرة بشكل مباشر، ولا تستغل طاقاتها (الاستراتيجية) نحو إدارة الأزمات إلا عبر الدمج والتوظيف المنهجي للنظم والتقنية؛ في المقابل، إن القوة الإحصائية الكبيرة التي يتمتع بها بُعد سرعة الاستجابة في التأثير المباشر على إدارة الأزمات تؤكد أن بلدية الخليل قادرة على اتخاذ إجراءات طوارئ فورية في أثناء الأزمات، إلا أن فشل هذا البعد في إثبات وساطة معنوية عبر نظم (تكنولوجيا) المعلومات يكشف أن هذه السرعة لا تتبع من كفاءة ممنهجة رقمياً، بل يتم تحقيقها في الأغلب بالاعتماد على خبرة الكوادر الميدانية، والاجتهاد الفردي الشخصي، وربما تجاوز المسارات (البيروقراطية) العادية لضمان التحرك السريع. هذا النمط من العمل يمثل تحدياً هيكلياً يجب الاهتمام فيه؛ لأنه يخلق سرعة، وقتية غير قابلة للاستدامة المؤسسية، ويمنع البلدية من مأسسة الرشاقة (جعلها جزءاً دائماً من النظام)، وهو ما يعيق بشكل مباشر قدرتها على تحقيق التعلّم (الاستراتيجي) الفعّال؛ وعليه، فإن نجاح الاستجابة في أزمة ما لا يضمن بالضرورة جاهزية محسنة للأزمات اللاحقة.

ثانياً: التوصيات المقترحة

بناءً على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. توصيات لتعزيز الرشاقة (الاستراتيجية) (أبعاد المرونة والاستجابة السريعة)

- **ترسيخ ثقافة المشاركة والمسؤولية المشتركة:** على الإدارة العليا تعزيز بيئة عمل تشاركية يتقاسم فيها جميع الموظفين مسؤولية تحقيق الأهداف. يشمل ذلك إنشاء آليات تواصل داخلي فعالة، ومنتظمة لتبادل الخبرات، وتوثيق القرارات السريعة بين الأقسام، مما يُمكن البلدية من الاستجابة المتناسقة للأزمات ومثال ذلك انشاء فرق العمل المتخصصة.
- **تنفيذ برامج تدريب ومحاكاة للأزمات:** يجب على إدارة الموارد البشرية تنظيم تدريبات دورية متقدمة تحاكي (سيناريوهات) أزمات متنوعة بهدف صقل مهارات التنسيق والاتصال بين الإدارات عبر قنوات رقمية موحدة، يُساهم ذلك في ضمان استجابة سريعة، ومنهجية وغير ارتجالية عند حدوث الأزمات.
- **تبني التخطيط الاستراتيجي المرن:** على قسم التخطيط (الاستراتيجي) اعتماد منهجية تخطيط ديناميكية تُراجع وتحدّث بشكل دوري. يتضمن ذلك تخصيص الموارد بمرونة، وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للتكيف السريع مع المتغيرات والمستجدات. مراجعة الخطط بشكل منتظم تضمن وضوح الرؤية للجميع، وقدرة البلدية على تعديل مسارها بسرعة عند الضرورة.
- **تفعيل آليات سريعة لاتخاذ القرار في أثناء الأزمات:** يجب إقرار إجراءات واضحة تُمكن من اتخاذ قرارات فورية وفعالة في أوقات الطوارئ. يتضمن ذلك تفويض الصلاحيات بشكل محدد لكل مستوى إداري، بحيث تستطيع المستويات الميدانية التحرك دون تأخير عند الضرورة. دعم هذه الآليات بأنظمة معلومات آنية يساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مستنيرة بسرعة.

- **تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي والخارجي:** على البلدية تبني سياسة تواصل مفتوح توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لكل من الموظفين والجمهور في أثناء الأزمات. تطوير قنوات اتصال رسمية (مثل منصات إلكترونية) يضمن إيصال التوجيهات والمستجدات لجميع الأطراف المعنية بشكل فوري. هذه الشفافية في تبادل المعلومات تدعم الثقة المتبادلة وتسهم في توحيد الجهود خلال الأزمة.

2. توصيات لتعزيز نظم (تكنولوجيا) المعلومات (تكامل الأنظمة والدعم التقني).

- **تطوير البنية التحتية الرقمية وتكامل الأنظمة:** على قسم تكنولوجيا المعلومات تحويل النظم الرقمية الحالية إلى منصة متكاملة تدعم الاستجابة السريعة للأزمات. ينبغي ربط الأنظمة المختلفة مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وأنظمة المراقبة والتحكم (SCADA) لتعمل بصورة تكاملية، بحيث يتم تدفق البيانات بين الإدارات دون عوائق. هذا التكامل يمكّن الإدارة العليا من الحصول على رؤية شاملة فور وقوع الأزمة ويسرّع من اكتشاف الإشارات المبكرة والتعامل معها.
- **ربط المعرفة البشرية بالأنظمة التقنية:** للاستفادة القصوى من خبرات كوادر البلدية، يجب إنشاء منصات معرفية، وقواعد بيانات مركزية تجمع المعرفة المتراكمة، والمعلومات الحيوية من مختلف الدوائر. ربط المقدرات الجوهرية (المعارف والمهارات الأساسية لدى الموظفين) بالأنظمة الرقمية يضمن عدم حصر الخبرة في الأفراد فقط. على سبيل المثال، يمكن بناء نظام إلكتروني لتوثيق الإجراءات المتبعة وحلول المشكلات خلال الأزمات، مما يتيح لأي إدارة الوصول إليها، والاستفادة منها عند الحاجة.
- **تعزيز أنظمة الإنذار المبكر واتخاذ القرار:** يجب الاستثمار في أدوات تقنية ترصد المؤشرات المبكرة للأزمات، وتوفر لوحات معلومات آنية لصناع القرار. تكامل الأنظمة الحالية ليشمل خاصية الإنذار

المبكر من شأنه تنبيه المسؤولين فور ظهور أي خلل أو تهديد. كذلك، دعم قرارات إدارة الأزمة بأنظمة دعم القرار (DSS) التي تعتمد على بيانات دقيقة سيجعل عملية الاستجابة أكثر علمية وفاعلية.

- **تحسين الأمن السيبراني واستمرارية الخدمات:** لضمان بقاء الخدمات الرقمية فعالة في أثناء الأزمات، يتعين تطوير (بروتوكولات) متقدمة للأمن (السيبراني) وخطط واضحة لاستمرارية الأعمال. على قسم تقنية المعلومات إجراء اختبارات دورية لنظم النسخ الاحتياطي والطوارئ، وتنفيذ محاكاة منتظمة لتعطيل الأنظمة بهدف كشف أي ثغرات، ومعالجتها مسبقاً. يضمن ذلك ألا تؤدي أي أزمة إلى شلل في الخدمات الأساسية أو فقدان للبيانات، ويحافظ على ثقة المواطنين في جاهزية البنية التقنية للبلدية.

3. توصيات لتعزيز إدارة الأزمات (الجاهزية والاستجابة والتعلم المستمر).

- **إنشاء نظام إنذار مبكر ورصد مستمر:** على البلدية تفعيل فريق أزمات مركزي يضم مختصين من كافة الإدارات لرصد الإشارات المبكرة لأي أزمة محتملة. يقوم هذا الفريق بمسح بيئة العمل بشكل منتظم، ويستعمل التقنيات الحديثة لاستشعار الأزمات قبل حدوثها. وجود نظام إنذار مبكر فعال سيمنح البلدية الوقت الكافي لاتخاذ تدابير استباقية تحدّ من تأثير الأزمة.
- **تعزيز الاستعداد والوقاية عبر خطط واضحة:** إعداد دليل إجراءات للطوارئ يُحدّد بالتفصيل خطوات الوقاية والاستجابة في حال الأزمات لجميع الإدارات. هذا الدليل، الذي يتم تحديثه دورياً، والتي من الواجب اتباعها قبل وفي أثناء وبعد الأزمة، ويشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات وطرق التواصل بين الفرق المختلفة. كما يجب إجراء تمارين محاكاة مشتركة بشكل منتظم للتأكد من جاهزية الجميع وتطوير خطة محكمة للتعامل مع (السيناريوهات) المحتملة.

- **تشكيل فرق احتواء متعددة التخصصات:** عند وقوع أزمة، ينبغي تفعيل فريق إدارة أزمة موحد يضم ممثلين من الإدارات ذات العلاقة (كالمياه، الكهرباء، الصحة، العلاقات العامة وغيرها) لتنسيق الجهود ميدانياً. هذا الفريق يتولى احتواء الأضرار، والحد منها عبر تطبيق إجراءات الطوارئ الفورية، وتوفير المعدات والموارد اللازمة للسيطرة على الحدث في أسرع وقت. التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق يضمن حصر تأثير الأزمة في أضيق نطاق ومنع امتدادها لبقية مرافق المدينة.
- **خطط فعالة لاستعادة النشاط بعد الأزمة:** تطوير خطط تفصيلية لاستئناف الخدمات الأساسية، وإعادة تشغيل المرافق بسرعة بعد انتهاء المرحلة الحرجة من الأزمة. تشمل هذه الخطط وجود ترتيبات بديلة مؤقتة لضمان استمرار تقديم الخدمات للجمهور (مثل مولدات احتياطية للكهرباء أو مواقع بديلة لتقديم الخدمة) وجدولة واضحة لإصلاح الأعطال وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها. الإسراع في تنفيذ إجراءات استعادة النشاط، واسترجاع التوازن التشغيلي سيقط فترة التعطل، ويعيد ثقة المواطنين بالخدمات البلدية بسرعة.
- **التعلم الاستراتيجي وتوثيق الدروس المستفادة:** بعد كل أزمة، يجب أن تعقد البلدية جلسات تقييم ومراجعة تشمل كافة الجهات المعنية لتحليل ما جرى واستخلاص الدروس المستفادة. توثيق موحد لهذه الدروس والإجراءات التي نجحت أو أخفقت، ثم تحديث خطط الطوارئ بناءً على ذلك، هو أمر ضروري لتحسين جاهزية البلدية مستقبلاً. خلق ذاكرة مؤسسية للأزمات يضمن أن الأخطاء لا تتكرر، وأن المعرفة المتحصلة من التجارب الصعبة تُساهم في تعزيز قدرات البلدية على التكيف والتعامل مع الأزمات بشكل أكثر رشاقة وفاعلية في المستقبل.

4. مقترحات للبحوث المستقبلية

- دراسات نوعية حول "دور الإرهاق (الاستراتيجي) كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات التخطيط (الاستراتيجي) وفاعليته في الهيئات المحلية الفلسطينية".

- دراسة كمية "قياس الفجوة بين التخطيط (الاستراتيجي) الرقمي والتنفيذ الفعلي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية باستعمال نموذج قياس الأداء الرقمي المتكامل"
- دراسة نوعية "تحليل مقارن لعوامل نجاح، وفشل مشاريع التحول الرقمي في عينة من البلديات الفلسطينية: دراسة طولية متعددة الحالات"
- دراسة مقارنة بين الهيئات المحلية الفلسطينية تكرر هذا النموذج التحليلي، وتطبيقه في بلديات فلسطينية كبرى أخرى؛ لتعميم النتائج، وتحديد الأنماط الشائعة.

تم بحمد الله

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. أبو زيادة، زكي عبد المعطي؛ الزين، إيناس موسى . (2021). تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (50)14، 1-30.
2. أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2022). القيادة الجديرة بالثقة وتأثيرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، (1)6، 168-204.
3. أبو سراري، روبي خميس . (2023). دور الرشاقة (الاستراتيجية) في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال.
4. أبو عمر، أسماء عبد المجيد رضوان . (2023). الرشاقة (الاستراتيجية) ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
5. أبو فارة، يوسف أحمد . (2020). الأزمات في المنظمات: تحليل واستراتيجيات . عمان: دار الفكر.
6. العتيبي، محمد سعيد . (2024) دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة تبوك *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (17)10، 906-929
<https://doi.org/10.21608/cs.2023.236574.1418>
7. الطهيفي، محمد صالح، والشوك، سعاد كمون . (2025). تقييم العوامل المؤثرة على تبني نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية للإدارة*، (5)45، 17-88.
<https://doi.org/10.21608/aja.2024.271358.1588>

8. بلدية الخليل (2025) نبذة عن بلدية الخليل. تم الاسترجاع من موقع بلدية الخليل.
9. بورزان، آية رياض عبد القادر. (2021). إدارة الأزمات. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
10. الجعيد، سامية عايض. (2025). واقع الرقابة (الاستراتيجية) وتأثيرها على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة الطائف. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 209-230. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.228004.1505230-209>
11. حسين، إيناس علاء الدين محمد. (2024). دور الرقابة (الاستراتيجية) في تحسين الصحة التنظيمية داخل المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة. *مجلة البحوث الإدارية*، 42(4). <https://doi.org/10.21608/jso.2024.285818.1297>
12. الحنزاب، محمد بن عبد الله؛ أبو قعود، غازي رشمي عايد. (2020). تأثير الرقابة (الاستراتيجية) على جاهزية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(2)، 259-274. <https://doi.org/10.34028/1069-020-002-006>
13. الربيعي، معزز جاسم محمد. (2021). تأثير الرقابة (الاستراتيجية) في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء.
14. سالم، نائل داود محمد. (2021). واقع إدارة الأزمات في القطاع الصحي الفلسطيني في ظل أزمة كورونا (2020-2021) في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
15. سليم، أمنية. (2024). تأثير الرقابة (الاستراتيجية) على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 34(1). <https://doi.org/10.21608/mosj.2024.348559>

16. سليم، حسن مختار حسين؛ الحويجي، محمد أحمد غريب. (2020). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بالعرش،* 8(21)، 133-197، <https://doi.org/10.21608/foej.2020.153203>
17. الشماع، حسين. (1991). *المرونة التنظيمية وإدارة التغيير*. بغداد: دار الحكمة.
18. شعبان، عمرو أحمد. (2024). دور الرشاقة (الاستراتيجية) في تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات الأردنية. *مجلة كوجنت لإدارة الأعمال والإدارة،* 11(1)، DOI: [10.1080/23311975.2024.2384614](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2384614).
19. صقر، شيماء أشرف؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح؛ قوطة، مروة ماهر. (2024). واقع تطبيق أبعاد الرشاقة (الاستراتيجية) بجامعة دمياط: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بجامعة دمياط،* 39(89.01)، 33-58، <https://doi.org/10.21608/jsdu.2024.351240>
20. صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية. (2023). *التقرير السنوي للصندوق*. رام الله: صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية.
21. الضابط، محمود محمد حسن. (2022). دور الرشاقة (الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة،* 42(2)، 27-42، <http://search.mandumah.com/Record/1287579>
22. الطنطاوي، هشام عبد الحكيم. (2023). تأثير نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع الطيران المدني بمصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،* 37(4)، 277-328، <https://doi.org/10.21608/sjrbs.2023.214237.1488>
23. الطهيفي، محمد صالح، والشوك، سعاد كمون. (2025). تقييم العوامل المؤثرة على تبني نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة تطبيقية. *المجلة العربية للإدارة،* 45(5)، 17-88، <https://doi.org/10.21608/aja.2024.271358.1588>
24. العازمي، خالد فهد جعدان. (2022). دور نظم المعلومات (الاستراتيجية) في تحسين جودة إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت. *المجلة العلمية*

25. العامري، فراس محمد إسماعيل؛ الحميداي، وجدان ناصر حسين. (2019). دور الخفة (الاستراتيجية) في التميز التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار. *المجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية*، 25(110)، 225-173،

26. عبد الوهاب، ياسمين؛ حرز الله، أحمد؛ قبح، إيهاب. (2024). الرشاقة (الاستراتيجية) في القطاع العام وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث - سلسلة العلوم الإنسانية*، 12(1)، 58-33،

27. العتيبي، محمد سعيد. (2024). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة تبوك. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 10(17)، 929-906،

28. أبو عمر، أسماء عبد المجيد رضوان. (2023). الرشاقة (الاستراتيجية) ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

29. العنزي، نايف بن عمّاش السويلم. (2022). دور الرشاقة (الاستراتيجية) في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 46(3)، 294-265،

30. عقدي، حاتم بن ظافر، والنوح، عبد الله بن صالح. (2023). متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7(34)، 155-

31. الفقيه، منال أحمد علي. (2020). دور الرشاقة (الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. *مجلة الجامعة الوطنية*، 13، 167-202.
32. كمال، محمود بدوي أحمد. (2024). دور الرشاقة (الاستراتيجية) كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(2)، 783-822.
<https://doi.org/10.21608/cfdj.2024.286829.1951>
33. اللمسي، عادل حلمي أمين. (2021). الرشاقة (الاستراتيجية) مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 45(4)، 303-384.
<https://doi.org/10.21608/jfees.2021.220408>
34. مجالد، أسامة عبد الرحمن؛ السعدي، وليد بن أحمد عايد. (2022). تأثير الرشاقة (الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 6(24)، 421-464.
<https://doi.org/10.21608/ajahs.2022.266197>
35. محمد، دعاء رمضان علي. (2025). تصور مقترح لتأثير القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 26(2)، 1967-361093.
<https://doi.org/10.21608/jsst.2025.361093.1967>
36. النعيمي، مبارك جبر مبارك. (2023). استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة إدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر.
37. وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. (2023). دليل الهيئات المحلية. تم الاسترجاع من <https://www.molg.pna.ps/>.
38. وكاع، رافع طالب أحمد؛ القعيد، بدر عايد. (2022). تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين للاتصالات في الأردن. *المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيا*، 17(1)، 42-54.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu-Radi, S. S. (2013). Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Faculty of Business, Amman, Jordan.
2. Akinwande, D. V., Boustras, G., Akhagba, O. M., & Benson, C. (2025). Socio-economic impacts of crisis management: A focus on lockdown and remote work effectiveness during the COVID-19 pandemic. *Merits*, 5(2), 11. <https://doi.org/10.3390/merits5020011>
3. Al-Halalmeh, M. I. A. (2021). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. *Management Science Letters*, 11(5), 1521–1526. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.021>.
4. Alqhaiwi, L., & Alzuod, M. A. (2022). The role of strategic flexibility in enhancing crisis management in the commercial banking sector during COVID-19. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 104–114. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p10>.
5. Asghar, J., Kanbach, D.K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>
6. Azevedo, L., Lee, R., & Shi, W. (2024). Strategic IT alignment and organizational agility in nonprofits during crisis. *Administrative Sciences*, 14(7), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci14070153>.
7. Baltzan, P. (2019). *Business driven information systems* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Becker, J.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2012). Partial least squares-based structural equation modeling: An alternative approach for measuring and testing technology acceptance. *MIS Quarterly*, 36(4), 771–805. <https://doi.org/10.2307/41703481>.
9. Björck, A., Bläse, R., & Bastida, P. (2024). Becoming crisis-ready: A systematic literature review on corporate crisis readiness and the process

to achieving it. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12614>

10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
11. Boonlua, S., Gan, C., Palasak, S., & Chuwiruch, N. (2022). Strategic agility determinants: Achieving organizational goals in the e-commerce business, Thailand. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(3), 4747–4761. <https://publishoa.com/index.php/journal/article/view/1317>.
12. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
13. Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From crisis to opportunity: Digital transformation, digital business models, and organizational resilience in the post-pandemic era. *Administrative Sciences*, 15(6), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>.
14. Casalegno, C., Civera, C., Cortese, D., & Zardini, A. (2023). In search of the enabling factors for public services resilience. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), Article 100337. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100337>
15. Clauss, T., et al. (2022). What drives strategic agility? Evidence from a fuzzy-set qualitative comparative analysis (FsQCA). *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00820-7>.
16. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
17. Cousineau, D. (2011). Nearly unbiased estimators for Cohen's d and Hedges' g. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 7(1), 90–95. <https://doi.org/10.20982/tqmp.07.1.p090>.
18. Doz, Y. L. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource*

Management Review, 30(1), 100693.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.

19. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
20. Drennan, L., McConnell, A., & Stark, A. (2015). *Risk and crisis management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.
21. Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., & Treleaven, P. (2025). The Algorithmic State Architecture (ASA): An integrated framework for AI-enabled government. *arXiv preprint arXiv:2503.08725*.
22. Esazadeh, A., Zanjani, S. K., & Asadi, M. (2020). The effect of customer co-creation on brand loyalty through shared responsibility and customer engagement. *International Journal of Customer Relationship Management*, 12(3), 45–60.
23. Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Springer.
24. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.
25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
26. Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2003). *How to design and evaluate research in education*. MacGraw-Hill.
27. Girolimon, M. (2024). Understanding information technology today. Southern New Hampshire University. <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/stem/what-is-information-technology>.
28. Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>.

29. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
30. Hair, J. R. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
31. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
32. Hameed, A. A. A., Taher, F. B. B., & Hussein, M. S. (2022). The impact of job satisfaction in achieving strategic agility through the mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Business and Management Review*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.14704/WEB/V19I1/WEB19057>.
33. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
34. Horák, P. (2024). Organizational resilience of public sector organizations responding to the COVID-19 pandemic in Czechia and key influencing factors. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2371421>.
35. Keremah, R., & Mills, C. (2020). Strategic agility and crisis management: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*, 112, 10–22.
36. Kettunen, J. (2010). Strategic agility in educational organizations: Structure, strategy, and management. *International Journal of Educational Management*, 24(6), 500–511.
37. Khoshnood, M., & Nematizadeh, M. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220–229. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p220>.

38. Kohtamäki, M., & Partanen, J. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752–770.
39. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
40. Lebedeva, N. (2021). Strategic agility as a tool for effective decision-making and strategic thinking. *Journal of Strategic Management*, 13, 1–15.
41. Ludviga, I., Kalviņa, A., & Zigmunde, A. (2025). Can strategic agility help retain public sector employees in times of uncertainty? A longitudinal study. *Administrative Sciences*, 15(5), 165. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/5/165> .
42. Marker, A. (2020). Crisis management models & theories. *Smartsheet*. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.
43. Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1994). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.
44. Mizrak, S. (2024). Crisis management dynamics and organizational resilience: A multi-level perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 98, 104125. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>.
45. Mueller Saegebrecht, S., & Walter, A.-T. (2025). Strategic agility—An urgent capability for successful business model innovation? A conceptual process model and theoretical framework. *Strategic Change*, 34(3). <https://doi.org/10.1002/jsc.2645>.
46. O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2019). *Management information systems* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
47. O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>.
48. OECD. (2024). Enabling digital innovation in government: Evidence from OECD countries. *Government Information Quarterly*, 41(2), 102–

118. https://www.oecd.org/en/publications/enabling-digital-innovation-in-government_a51eb9b2-en.html.

49. Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2022). *Managing and using information systems: A strategic approach* (8th ed.). Wiley.
50. Pichel, K., & Müller, A. (2021). Strategility – A challenging alliance. In S. Pfeiffer, M. Nicklich, & S. Sauer (Eds.), *The agile imperative: Teams, organizations and society under reconstruction?* (pp. 139–154). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2>.
51. Rdiouat, Y., Bouzguenda, L., Douimi, L., & Idri, A. (2021). Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach. *arXiv preprint arXiv:2109.07281*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2109.07281>.
52. Romiti, A., Del Vecchio, M., Cavicchi, C., Vagnoni, E., et al. (2025). Healthcare organizations in crisis context: Decision-making models and roles of CEOs. *BMC Health Services Research*, 25(273), 8-9.
53. Schomaker, R. M., & Bauer, M. W. (2020). What drives successful administrative performance during crises? Lessons from refugee migration and the COVID-19 pandemic. *Public Administration Review*, 80(5), 845–850. <https://doi.org/10.1111/puar.13280>
54. Soomro, M. A., & Khan, A. N. (2024). Leadership in times of crisis: Cultivating crisis management through digital transformation and organizational agility. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0620>.
55. Stair, R., & Reynolds, G. (2021). *Principles of information systems* (13th ed.). Cengage Learning.
56. Teece, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
57. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety Science*, 113, 237–243. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.031>.

58. Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth, and sustainability* (11th ed.). Wiley.
59. Vašíčková, V. (2019). Crisis management process: A literature review and conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61–77. <http://dx.doi.org/10.18267/j.aop.628>.
60. Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A., & Akter, S. (2023). Big data analytics and organizational agility: The role of digital capability and IT resources. *Information & Management*, 60(1), 103622.
61. Wanjala, R. W., & Gikuni, M. (2024). Strategic IT alignment and organizational agility in nonprofits during crisis. *Administrative Sciences*, 14(7), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci14070153>.
62. Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2021). *Principles of information security* (7th ed.). Cengage Learning.
63. Yağmur, Ö. B. (2023). The effect of organizational agility on crisis management and organizational resilience in healthcare. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96, 103955. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103955>

ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المسؤول / اختي المسؤولة.

حفظكم الله وتحية طيبة وبعد،

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع " نظم (تكنولوجيا) المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة (الاستراتيجية) وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية الخليل أنموذجاً"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية.

راجياً منكم الإجابة عن جميع عبارات الاستبانة بصدق وموضوعية لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بأن إجاباتكم على هذه الاستبانة ستحاط بسرية تامة ولن يتم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نقدّر لكم تعاونكم الثمين ووقتكم الكريم في الإجابة على هذه الاستبانة، حيث تشكّل مشاركتكم ركناً أساسياً في إثراء هذا العمل وإنجاحه.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: علي محمد عوني الزغير

0599222611

ali.sughayer@gmail.com

إشراف: الدكتور زكي أبو زيادة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى			
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فاقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا.		
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> عضو مجلس.	<input type="checkbox"/> مدير إدارة.	<input type="checkbox"/> مدير دائرة.	<input type="checkbox"/> رئيس قسم.	<input type="checkbox"/> رئيس شعبة.
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: الرشاقة الإستراتيجية

وهي قدرة البلدية على التكيف السريع والمرونة وإدراك التغيرات المفاجئة الداخلية والخارجية والاستجابة السريعة لها بكفاءة والاستفادة من الفرص المتاحة والتميز في تقديم الخدمات.

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي ستقيس المتغير المستقل وهو الرشاقة (الاستراتيجية) في بلديتكم بأبعادها الخمسة (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

وعليه يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب الذي يعد أكثر تمثيلاً لواقع البلدية.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية: قدرة البلدية على رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار، واستشعار التغيرات والفرص الناشئة، وتعديل (استراتيجيات)ها بمرونة.						
(1)	لدى إدارة البلدية الرؤية الواضحة لأنشطتها المستقبلية في ضوء أهدافها المنشودة.					
(2)	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات تسهم في اتخاذ القرارات السليمة.					
(3)	تعديل البلدية اتجاهاتها (الاستراتيجية) بما يتوافق مع التطورات والتغيرات البيئية					
(4)	تقوم إدارة البلدية بإدراج آليات مختلفة في الخطة (الاستراتيجية) لاستشعار التطورات والتغيرات المستجدة.					
(5)	تعزز البلدية قدرة الموظفين على توقع التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية					
(6)	تسهم الخطة (الاستراتيجية) الحالية للبلدية في اغتنام الفرص المتاحة في بيئة عملها.					
البعد الثاني: وضوح الرؤية: وضوح الرؤية يعني تحديد طموحات وأهداف مستقبلية واضحة تُترجم إلى (استراتيجيات) قابلة للتنفيذ، ويتم إيصالها لجميع العاملين بشكل متكامل.						
(7)	تحدد البلدية أهدافاً استراتيجية واضحة تُستخدم كمرجع أساسي في جميع قراراتها الإدارية					
(8)	توضح إدارة البلدية رؤيتها وأهدافها لجميع الموظفين عبر قنوات اتصال فعالة وشفافة					
(9)	تُحول البلدية رؤيتها إلى خطط عمل استراتيجية ذات إجراءات محددة وجدول زمنية واضحة					
(10)	تعديل البلدية أهدافها (الاستراتيجية) لتتوافق مع التغيرات والفرص الناشئة في البيئة الخارجية					

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(11)	تعتمد البلدية على تقييمات دورية بمشاركة أصحاب العلاقة داخليا، وخارجيا لمراجعة، وتطوير أهدافها.					
البعد الثالث: المقدرات الجوهرية: تشير المقدرات الجوهرية إلى الموارد والمهارات والأنظمة الإدارية والتقنية التي تمتلكها البلدية، والتي تمكنها من التميز واستدامة الأداء في تقديم الخدمات للجمهور.						
(12)	يمتلك موظفو البلدية المهارات والخبرات المتنوعة اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.					
(13)	يستفيد الموظفون في البلدية من قدراتهم المعرفية لتقديم خدمات مميزة للمستفيدين.					
(14)	تستخدم البلدية أساليب إدارية حديثة وتقنيات إلكترونية متطورة لإدارة وتنفيذ عملياتها الداخلية بفعالية.					
(15)	تتمتع البلدية ببنية تحتية قوية ومستدامة تمكنها من التعامل مع التغيرات المستقبلية بكفاءة.					
(16)	تعزز البلدية، من خلال البيئة الداخلية، ثقافة التعلم وتبادل الخبرات الناجحة بين الموظفين.					
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة: تعبر عن التزام جميع الموظفين والأطراف المعنية بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال التعاون وتبادل المعرفة وتحمل المسؤولية الجماعية.						
(17)	تشجع إدارة البلدية موظفيها على اقتراح أفكار جديدة لتحسين الخدمات العامة.					
(18)	تتبع البلدية آليات مرنة لتحديد المسؤوليات بما يعزز التعاون والعمل المشترك.					
(19)	تعقد البلدية اجتماعات دورية مع الموظفين بهدف تعزيز المشاركة في تطوير الخدمات المقدمة.					
(20)	تحدث البلدية الموظفين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر.					
(21)	تشجع إدارة البلدية التنسيق الفعال بين الإدارات والوحدات المختلفة على جميع المستويات الإدارية أثناء تنفيذ الأنشطة والمشاريع.					
البعد الخامس: سرعة الاستجابة: تعكس سرعة الاستجابة قدرة البلدية على اتخاذ إجراءات فورية ومتكاملة لمواجهة التغيرات والفرص، مع تنسيق فعال بين الوحدات وتحديد أدوار واضحة لكل جهة.						
(22)	تقوم إدارة البلدية بتنسيق الجهود بين الوحدات المختلفة لضمان استجابات سريعة وفعالة للتغيرات.					
(23)	تمتلك البلدية هيكل تنظيمي يتميز بالقدرة على استيعاب التغيرات المفاجئة وتعديل الخطط بسرعة ومرونة.					

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(24)	تخضع كوادر البلدية لتدريب متخصص على إجراءات الطوارئ والاستجابة الفورية.					
(25)	تعتمد البلدية جداول زمنية دقيقة لتنفيذ (الاستراتيجيات) والتدخلات السريعة بشكل فعال.					
(26)	تقوم البلدية بمراجعة وتحديث (استراتيجيات) الاستجابة بشكل دوري بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة.					

الجزء الثالث: إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي عملية إدارية متكاملة تعتمد على استعمال أساليب وتقنيات متقدمة لاستشعار الأزمات المحتملة والوقاية منها أو احتوائها عند حدوثها، بهدف إدارتها بفعالية وكفاءة. تُركز هذه الاستبانة على قياس الأداء في إدارة الأزمات من خلال خمسة أبعاد رئيسية، هي: إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، والتعلم الاستراتيجي.

يهدف هذا القسم إلى تقييم مدى جاهزية البلدية للتعامل مع الأزمات بكافة مراحلها وتحديد نقاط القوة والفرص لتحسين الأداء في ظل الظروف المتغيرة.

وعليه يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب الذي يعد أكثر تمثيلاً لواقع البلدية.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: إشارات الإنذار المبكر: تشير إلى الإجراءات والآليات التي تعتمدها البلدية لرصد المؤشرات والإشارات المبكرة التي قد تدل على احتمالية وقوع أزمة، مما يتيح اتخاذ التدابير الوقائية في الوقت المناسب.					
(27)	تولي إدارة البلدية اهتماماً ودعماً لاكتشاف ورصد إشارات حدوث الأزمات المحتملة.					
(28)	تقوم إدارة البلدية بمسح منظم وبصورة دورية لبيئة العمل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.					
(29)	تشكل إدارة البلدية فريق عمل مدرب قادر على تحديد مؤشرات حدوث الأزمات المحتملة وتحليلها.					

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	تستعين إدارة البلدية بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة لاستشعار الأزمات قبل حدوثها.					
البعد الثاني: الاستعداد والوقاية: تعبر عن جاهزية البلدية بالأدوات والخطط والإجراءات اللازمة لتقليل تأثير الأزمات المحتملة، من خلال التخطيط المسبق والتدريب وتمارين المحاكاة.						
31	يتوافر لدى إدارة البلدية دليل عمليات واضح يحدد كيفية إجراءات الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.					
32	تشكل إدارة البلدية لجانا مختصة قادرة على التعامل مع الأزمات حال حدوثها.					
33	تضع إدارة البلدية برامج وخطط كافية معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.					
34	تفوض إدارة البلدية الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها.					
35	تعقد إدارة البلدية اجتماعات دورية للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة حال وقوعها.					
البعد الثالث: احتواء الأضرار والحد منها: يركز هذا البعد على الإجراءات الفورية التي تُتخذ عند وقوع الأزمة بهدف تقليل الأضرار والخسائر وضمان استمرارية الخدمات.						
36	تستخدم إدارة البلدية إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل والحد من الأضرار التي تسببها الأزمة.					
37	يتوافر لدى البلدية كوادر وقيادات مدربة قادرة على احتواء أضرار الأزمات المختلفة.					
38	تقدم إدارة البلدية كل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن المتأثرين وضحايا الأزمة.					
39	تتخذ إدارة البلدية أثناء الأزمات لبرامج والخطط لاحتواء أضرارها والحد منها.					
40	تقوم البلدية بحملات إعلامية تستهدف المواطنين حول كيفية التعامل أثناء الأزمة.					
البعد الرابع: استعادة النشاط والتوازن: تشير إلى الإجراءات والخطط التي تعتمدها البلدية لإعادة الأنشطة الحيوية والتوازن التشغيلي والإداري بعد احتواء الأزمة، مع استعادة الثقة لدى المستفيدين.						

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(41)	تحرص البلدية على جمع المعلومات الدقيقة عن المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.					
(42)	تعتمد البلدية سياسات للتخفيف من آثار الأزمات والحد من أسباب حدوثها.					
(43)	تحدد البلدية الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة المتأثرة بالأزمة وتوفيرها لها لاستعادة نشاطها الاعتيادي بعد نهاية الأزمات دون أي تأخير.					
(44)	تسارع البلدية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد نهاية الأزمات.					
(45)	تنفذ إدارة البلدية الخطط اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة.					
<p>البعد الخامس: التعلم الاستراتيجي: يركز على استثمار الدروس والتجارب المكتسبة من إدارة الأزمات لتحسين (الاستراتيجيات) والإجراءات المستقبلية، مما يعزز القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر فعالية.</p>						
(46)	تقيم إدارة البلدية مدى كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للعمل على تطويرها.					
(47)	تستخلص إدارة البلدية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.					
(48)	تستفيد البلدية من تجارب البلديات الأخرى محليا وعالميا لتحسين (استراتيجيات) إدارة الأزمات.					
(49)	تستطلع إدارة البلدية آراء العاملين حول إمكانية تطوير أساليب جديدة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.					
(50)	تدمج إدارة البلدية الدروس المستفادة من ثغرات الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.					

الجزء الرابع: نظم (تكنولوجيا) المعلومات:

في هذا الجزء، سيتم دراسة واقع نظم المعلومات و(التكنولوجيا) في بلدية الخليل، مع التركيز على كفاءة الأنظمة والبرمجيات المستعملة في دعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء الإداري وكفاءة الموظفين في استعمال هذه التقنيات. كما سيتم تقييم مستوى تحديث وصيانة الأجهزة والاتصالات التكنولوجية لضمان استمرارية الخدمات.

وعليه يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب الذي يعد أكثر تمثيلا لواقع البلدية.

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>نظم (تكنولوجيا) المعلومات: تشمل نظم (تكنولوجيا) المعلومات البنية التحتية التقنية والبرمجيات والأنظمة والإمكانات البشرية التي تُستخدم لدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء الإداري، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإلكترونية بكفاءة وأمان.</p>						
(51)	تتوفر في البلدية بنية تحتية تقنية متكاملة (أجهزة، شبكات، معدات) تدعم تنفيذ المهام بكفاءة.					
(52)	تستخدم البلدية أنظمة معلومات متطورة تُسهّل على الموظفين أداء مهامهم بدقة وسرعة.					
(53)	تُطبق البلدية إجراءات أمنية صارمة (مثل التشفير، جدران الحماية) لحماية البيانات من الاختراقات.					
(54)	تُقدم البلدية خدمات إلكترونية فعّالة للمواطنين (دفع فواتير، تقديم طلبات) عبر منصات آمنة.					
(55)	تعتمد البلدية على تقنيات تحليل البيانات (مثل نظام دعم القرارات) لدعم قراراتها الإدارية.					
(56)	تلتزم البلدية بتحديث أنظمتها البرمجية باستمرار لتتوافق مع التطورات التكنولوجية.					
(57)	يتلقى الموظفون تدريبات دورية على استعمال الأنظمة والتقنيات الحديثة.					
(58)	تحرص البلدية على توفير كادر فني مؤهل لإدارة وصيانة البنية التحتية التقنية.					
(59)	تُنتج الأنظمة التقنية في البلدية تقارير تفصيلية تساعد في تحسين الأداء وقياس النتائج.					
(60)	تتبنى البلدية سياسات واضحة للتحويل الرقمي ومواكبة الابتكارات التكنولوجية العالمية.					

انتهت الأسئلة

شاكراً لكم تعاونكم

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين للاستبانة

الاسم	التخصص	الجامعة
د. ذياب علي جرار	أستاذ التخطيط الاستراتيجي وسياسات الأعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. غسان شاهين	دكتوراه في التعليم الاليكتروني	جامعة بوليتكنك فلسطين
د. محمد الجعبري	دكتوراه في إدارة الاعمال	جامعة الخليل
د. فادي الشروف	دكتوراه في إدارة الأعمال-الاقتصاد التطبيقي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. إبراهيم احمر	دكتوراه هندسة البرمجيات	جامعة الخليل
د. عرفات الجبريني	دكتوراه في إدارة الاعمال	جامعة الخليل
د. محمود الطردة	دكتوراه في التسويق وإدارة سلسلة التوريد	جامعة الخليل
د. عودة الله مشارقه	دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3)

كتاب بلدية الخليل للتأكيد على عينة الدراسة.

State of Palestine
Ministry of Local Government
"Al-Khalil" Hebron Municipality



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي
بلدية الخليل

www.hebron-city.ps

الرقم: ٢٨٦٦/١٤١٣
التاريخ: 6/8/2025
رقم الطلب: 166501

السادة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة القدس المفتوحة

الموضوع: تأكيد حجم العينة المستهدفة

تحية طيبة وبعد،

بناءً على الطلب المقدم من السيد علي محمد عوني صبري الزغير بشأن دراسته المقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسة بعنوان "نظم وتكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين الرضاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئات المحلية الفلسطينية: بلدية الخليل أنموذجاً"، يرجى التكرم بالاطلاع على البيانات المتعلقة بحجم العينة المستهدفة والمتعلقة بشريحة الموظفين الإشرافيين في بلدية الخليل. تفاصيل العينة المستهدفة، بلغ إجمالي عدد الموظفين الإشرافيين عند توزيع الاستبانة (110) موظفاً، موزعين على النحو التالي:

1. مديرو الإدارات والدوائر 21 موظفاً
2. رؤساء الأقسام 44 موظفاً
3. رؤساء الشعب 45 موظفاً

وبلغ عدد أعضاء المجلس البلدي شاملاً رئيس المجلس البلدي عند توزيع الاستبانة (9) أعضاء.

وتفضلوا بقبول ال احترام،



نسخة/ دائرة الموارد البشرية.

ENAS /2025



+970 2 2228121-2-3



+970 2 2215889



P.O.BOX: 6



Postal Code: P7100197



info@hebron-city.ps