جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

"تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية "

إبراهيم مجدي إبراهيم عمرو

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1445 هـ / 2024 م

تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة

في الهيئات المحلية الفلسطينية

إعداد:

إبراهيم مجدي إبراهيم عمرو

هندسة زراعية – بستنة وارشاد زراعي – جامعة خضوري – طولكرم– فلسطين

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية وإدارة المؤسسات–من معهد التنمية المستدامة– جامعة القدس– فلسطين

القدس– فلسطين

1445 هـ/ 2024 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية

اسم الطالب: إبراهيم مجدي ابراهيم عمرو

الرقم الجامعي: 22112861

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/06/09 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة د. أحمد حرز الله التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً د. سلوى البرغوثي التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً د. محمد عوض التوقيع:

القدس – فلسطين

1445هـ - 2024 م

الإهداء

إلى من وهبني العزم والإرادة، إلى من يسر لي دربي ووفقني إلى ما كنت أحلم به وزيادة، إلى الله تعالى أقدم عملي خالصا راجياً من ورائه العبادة لا الريادة..

إلى والديّ الأعزاء

إلى أهلي وإخوتي وأخواتي الأعزاء الغاليين على قلبي .

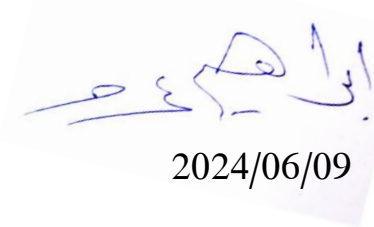
إلى زملائي وزميلاتي الاعزاء.

الى كل من تمنى لي الخير ودعا لي بالتوفيق أهدي ثمرة تعبي وجهدي المتواضع .

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، استكمالا لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

الاسم: إبراهيم مجدي إبراهيم عمرو

التوقيع: 

التاريخ: 2024/06/09

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد الطاهر الأمين وبعد ...

بعد أن أعانني الله على إنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور أحمد حرز الله بتفضله الاشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من عون ومساعدة وتوجيه.

كما اتوجه الى اعضاء لجنة المناقشة الدكتورة سلوى البرغوثي والدكتور محمد عوض على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والى جامعة الاستقلال ممثلة بأعضاء هيئة التدريس، والى كل من ساهم في تحكيم اداة الدراسة

تعريفات

البراعة التنظيمية:		مرونة وكفاءة المنظمات في التكيف مع التغيير، وقدرة المنظمات على التنفيذ المتزامن للابتكار والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل (Uru, et al, 2024)
الاستغلال		التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة، ويعرف على أنه استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي، ويشير أيضاً إلى الاستمرارية في الاستفادة مما تملكه المنظمة بشكل فعلي (أبو زيد، 2019)
الاستكشاف		تلك الأنشطة والإجراءات التي يتم تعلمها من خلال المخاطرة من أجل التعرف على طرق ومداخل جديدة للأشياء، ويشير إلى التعلم من خلال التجريب والإبداع (ناصف وآخرون، 2023)
التنمية المستدامة:		عملية تحسين مستمرة لكل ما يحيط بالإنسان، تستهدف سلامة الكون حاضراً ومستقبلاً عبر إدارة رشيدة وشفافة، تضمن العدالة والسلام والتسامح، واستخدام أمثل للموارد البشرية، المادية والمعنوية (الماوي، 2022)
التنمية البيئية		التنمية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل في استخدامها وحمايتها للموارد الطبيعية وخاصة الزراعية والحيوانية والمحافظة على تكامل الإطار البيئي في تنظيم الموارد البيئية، والعمل على تنميتها في العالم بما يؤدي إلى مضاعفة المساحات الخضراء على الأرض (أبو النصر ومحمد، 2017)

التنمية الاقتصادية		هي عملية تستخدم فيها الدولة الموارد المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي، يؤدي بالضرورة إلى زيادة مطردة في دخلها القومي، لكن لن يحدث هذا إلا إذا تم التغلب على المعوقات الاقتصادية وتوفر رأس المال والخبرة الفنية والتكنولوجية (كافي، 2016).
التنمية الاجتماعية		الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع، وذلك بزيادة قدرة أفراده على استغلال الطاقات المتاحة إلى أقصى حد لتحقيق قدر من الحرية والرفاهية للأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي (كافي، 2016).
الهيئات المحلية:		وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين (القانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (437) من الإداريين (رئيس شعبة، رئيس قسم، رئيس دائرة، مدير) في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة الخليل، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة في بلديات محافظة الخليل، تم اختيارهم بطريقة القصدية.

وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في الهيئات المحلية الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة، وأن واقع التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في الهيئات المحلية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) مجتمعة تؤثر على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير (تصنيف البلدية، موازنة البلدية، المسمى الوظيفي) كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين في تقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية لصالح تصنيفات (C++–C+–C)، في حين بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين في تقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، المسمى الوظيفي.

وبناء على ذلك، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: حث البلديات على إيجاد قنوات تواصل جديدة ومستمرة مع المواطنين، واستغلالها في التعرف على الاحتياجات الفعلية لهم، ورغبات التي يتطلعون لتلبيتها، وذلك من خلال تفعيل آليات التواصل الالكتروني، ومراكز خدمات الجمهور، نظراً لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة من متابعة البلدية لاحتياجاتهم، وتعزيز آليات الشراكة بين البلديات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، التي تسعى للحد من الفقر والبطالة لما لذلك من دور في التنمية الاقتصادية.

“The Impact of Organizational Agility on Sustainable Development in Palestinian Local Authorities”

Prepared by: Ibrahem Amro

Supervisor: Dr. Ahmad Herz Allah

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational agility on sustainable development in Palestinian local authorities. The study followed a descriptive-analytical approach and included a population of 437 administrators (section heads, department heads, division heads, and managers) in Palestinian local authorities in the Hebron Governorate. To achieve the study's objective, the researcher designed a questionnaire to collect data from a sample of 110 employees in the municipalities of the Hebron Governorate, which was selected purposefully. The results showed that the reality of implementing organizational agility in its dimensions (exploitation and exploration) in Palestinian local authorities was at a high level. The reality of sustainable development in its dimensions (economic, social, and environmental) in Palestinian local authorities was at a moderate level. The results also indicated that organizational agility in its dimensions (exploitation and exploration) collectively affects sustainable development in Palestinian local authorities. The study also found no statistically significant differences in respondents' evaluations of the reality of implementing organizational agility in Palestinian local authorities attributed to the variables (municipality classification, municipality budget, job title). However, the results showed statistically significant differences in respondents' evaluations of the reality of sustainable development in Palestinian local authorities attributed to the municipality classification variable, favouring classifications (C, C+, C++). In contrast, there were no statistically significant differences in respondents' evaluations of the reality of sustainable development in Palestinian local authorities attributed to the municipality budget and job title variables.

Based on this, the study concluded with several recommendations, the most important of which are encouraging municipalities to establish new and continuous communication channels with citizens and utilizing them to identify their actual needs and desires through activating electronic communication mechanisms and customer service centers, given the results indicated a moderate degree of municipality follow-up on their needs. Additionally, enhancing partnership mechanisms between municipalities and other community institutions that aim to reduce poverty and unemployment due to their role in economic development.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشكل البلديات عصب الدولة الحديثة، الأكثر قرباً للمواطنين، وملامسة لهمومهم ومشاكلهم، نظراً لتقسيمها الإداري الذي يشمل مناطق محددة بعينها، فيقع على عاتقها مهمة تحسين الظروف الحياتية المباشرة للأفراد والمؤسسات داخل تقسيمها الإداري.

وتسعى الهيئات المحلية، والبلديات إلى تنفيذ الخطط التنموية، تماشياً مع التطورات العالمية، ولتلبية احتياجات الأفراد داخل الهيئة؛ إذ أن صياغة هذه الخطط يتم بالاعتماد على احتياجات المجتمع المحلي، لتحقيق أعلى مستويات من التقدم والتطور.

ومما لا شك فيه، أن كلّ هيئة محلية لها مواردها المالية، والبيئية، التي توفر وتلبي لها احتياجاتها لتتمكن من تقديم خدماتها على أكمل وجه، إضافة إلى مواردها الخارجية، الناتجة عن طبيعة العلاقات بين الهيئة والأطراف الأخرى ذات العلاقة سواء أكانت محلية، أو دولية.

وتتشكل الهيئات المحلية، كمنظمات شبه حكومية من عناصر تنظيمية، تسعى إلى تطوير مواردها، ومهاراتها، وتنفيذ مشاريع ريادية تُسهم في تلبية احتياجاتها، وهو ما يطلق عليه البراعة التنظيمية، والتي تتضمن بعدين أساسين، وهما بعد الاستغلال، ويقصد به بناء الخبرات وتطوير وتحقيق الكفاءة في الأنشطة التي تتصل بالاختيار والتنفيذ والإنتاج في مجالات الخدمات الحالية والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق والمستفيدين ويتضمن تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة أي الاهتمام بجودة وكفاءة الخدمات وتدريب العاملين والاستخدام الفعال للموارد المادية المتاحة وتطوير المعارف داخل المنظمة وتحقيق أقصى استفادة من الإمكانات التكنولوجية والاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين، وبعد الاستكشاف وهو الأنشطة الريادية التي تقوم بها المنظمات والتي تتكون من التغيير والتجريب والابتكار والبحث في مجالات الخدمات الجديدة والأسواق والمستفيدين، ويعكس الاستكشاف المرونة وخوض المخاطر والقدرة على الاختلاف ويفترض أن السلوكيات والعمليات التنظيمية تعزز اكتشاف الحلول الجديدة للمشكلات التي يتم تشخيصها (ناصف، 2023).

وهو ما يتوافق مع السعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، الذي يتطلب تطوير مهارات وخبرات العاملين في الهيئات المحلية لاستغلال الموارد المتاحة لإحداث التنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي.

1. 2. مشكلة الدراسة:

أشارت دراسة أبو دقة (2022) إلى وجود تدني في مؤشرات استدامة الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية لأسباب إدارية ترتبط بالتخطيط، وغياب وجود خطط واضحة للطوارئ والموازنات مما يدل على جمود هذه الخطط وتعثر التنمية بها، كما أشارت دراسة صبري (2019) إلى أن الاستعانة بمتخصصين ذوي خبرة في مجال التخطيط التنموية للبلديات يسهم في التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ الخطط التنموية.

وهو ما يعكس ويمثل مفهوم الاستغلال في البراعة التنظيمية الذي يقوم على بناء الخبرات وتطوير وتحقيق الكفاءة للبلديات.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة البطران (2022) أن البراعة التنظيمية هي إحدى السبل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال السعي لاستغلال الموارد المتاحة، واستكشاف القدرات الجديدة.

وبذلك، يمكن تحديد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

مبررات الدراسة:

أن البراعة التنظيمية تمثل التوازن بين أبعاد وجوانب متعددة في وقت واحد تشتمل الكفاءة والاستغلال للموارد المتاحة على المدى القريب، والاستكشاف والإبداع والتطوير على المدى البعيد.

إضافة إلى ذلك، تطبيق الدراسة على الهيئات المحلية، وهي مؤسسات شبه حكومية، تعكس البناء الاستراتيجي للسياسات العامة للحكومة والدولة، فهي تمثل العلاقة بين الحكومة والحكم المحلي، بما يعكس احتياجات السكان، وأولوياتها، وبالتالي يرتبط بها مسؤولية تنفيذ وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

1. 3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية النظرية وتتمثل في حداثة موضوع البراعة التنظيمية، والذي يعكس قدرة المؤسسات على الاستكشاف والاستغلال، وهو ما يعتبر جوهر عمل الهيئات المحلية التي تسعى لإحداث التنمية في المجتمعات المحلية. إضافة إلى تسليط الضوء على موضوع التنمية المستدامة، خصوصاً في ظل وجود خطط تنموية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية (البلديات).

الأهمية التطبيقية وتتمثل في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها للهيئات المحلية في تعزيز وتنمية الجوانب الإدارية اللازمة لتوفير متطلبات واحتياجات تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

1. 4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على البراعة التنظيمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى واقع البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في الهيئات المحلية الفلسطينية.
2. التعرف إلى واقع التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية) في الهيئات المحلية الفلسطينية.
3. تحديد مدى تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية.
4. التعرف إلى الفروق في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (ممتلكات البلدية، أصول البلدية، تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية).
5. التعرف إلى الفروق في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (ممتلكات البلدية، أصول البلدية، تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية).

1. 5. أسئلة الدراسة:

استناداً إلى ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل ما تأثير البراعة التنظيمية والتوجه على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية؟ والذي ينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

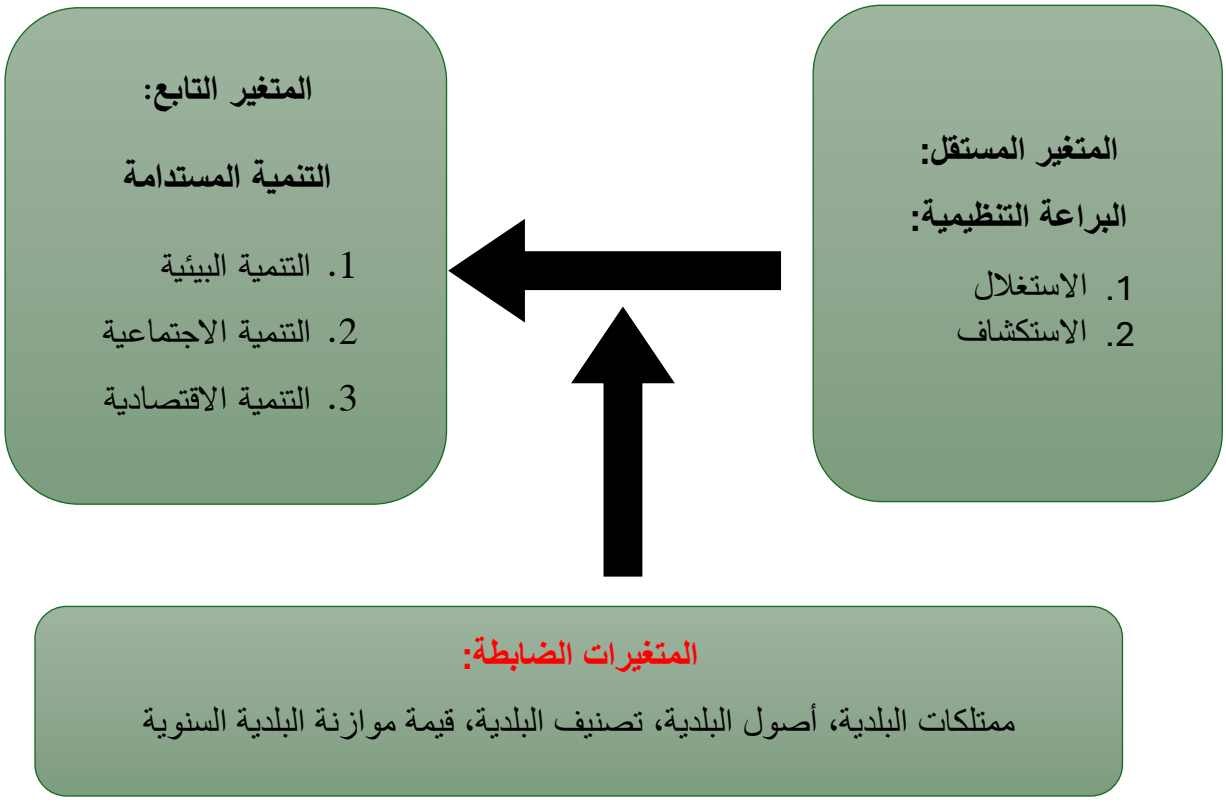
2. ما واقع التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية) في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

3. ما مدى وجود تأثير للبراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

4. ما مدى وجود فروق في البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، موازنة البلدية، المسمى الوظيفي)؟

5. ما مدى وجود فروق في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، موازنة البلدية، المسمى الوظيفي)؟

1. 6. نموذج الدراسة:



1. 7. حدود الدراسة:

يقتصر تطبيق الدراسة الحالية، وبالتالي تعميم نتائجها على الحدود الآتية:

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2023-2024.

الحدود المكانية: البلديات في محافظة الخليل.

الحدود البشرية: الإداريين في بلديات محافظة الخليل.

الحدود الموضوعية: البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف)، التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

1. 8. هيكل الدراسة:

الفصل الأول، ويتكون من: (المقدمة، مشكلة الدراسة، مبرراتها، أهميتها، أهدافها، أسئلتها، فرضياتها، هيكليتها)

الفصل الثاني، ويتكون من (الإطار النظري والدراسات السابقة التي أجريت في مجتمعات محلية، وعربية، ودولية، والتعقيب عليها ومقارنتها مع الدراسة الحالية)

الفصل الثالث: ويتكون من (منهج الدراسة وأدواتها، وبيان مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها وطريقة اختيارها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والحدود التي اقتصر عليها تطبيق الدراسة)

الفصل الرابع، ويتكون من (نتائج الدراسة ومناقشتها، وبيان مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها)

الفصل الخامس، ويتكون من (الاستنتاجات والتوصيات)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل توضيحاً لمفهوم البراعة التنظيمية، وأبعادها، والنماذج المفسرة لها، وأنماطها، والتنمية المستدامة، وأهدافها، وخصائصها، وأبعادها، كما يتطرق هذا الفصل إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتعليق عليها.

2. 1. الإطار النظري

2. 1. 1. البراعة التنظيمية:

يرجع مفهوم البراعة التنظيمية إلى دراسة أجراها (Duncan) عام 1976، تناول فيها ما يميز المنظمات الناجحة، مع عرض نماذج سلوكية قابلة للتكيف مع المتغيرات التي قد تواجه هذه المنظمات في المستقبل (Kumkale, 2022).

وقد تناول (Erarslan & Altindag, 2021) المنظمات البارعة بأنها المنظمات التي تقوم بتنفيذ استراتيجيات مبتكرة من أجلا كتساب مهارات جديدة، وأسواق جديدة، مع قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة في ظل ظروف تنافسية عالمية

ويرى عيشوش (2021) أن نشأة البراعة التنظيمية ترجع إلى الحاجة إلى اقتراح هيكل تنظيمي مزدوج للمنظمات التي ترغب في اتباع نهجين مختلفين من الإبداع، الأول هو بدء أو تطوير أنشطة إبداعية أي الاستكشاف، والآخر هو تنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية أي الاستغلال، وفسر البراعة كمفهوم متتابع تركز المنظمات من خلاله على أي من أنشطة الاستكشاف أو الاستغلال.

وقد وضح دونكان (Duncan) في دراسته مفهوم البراعة التنظيمية على اعتبار أنه السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية، واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة، وأن الاستغلال والاستكشاف توجهان مختلفان، وهو ما يتطلب من المنظمات ضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هذين التوجهين بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرار (المنسي، 2015)

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن مصطلح البراعة التنظيمية قد تم تحديده منذ عدة عقود، إلا أن الباحثين والمهتمين في الإدارة ما زالوا غير متفقين على تعريف محدد وواضح للبراعة التنظيمية.

ومن خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاهتمام بتنفيذ الأنشطة اليومية والعمل على تحسينها وتطويرها (الاستغلال) مع مراعاة البحث والسعي لتنفيذ ابتكارات جديدة تسهم في تلبية احتياجات العمل وتطويره على المدى البعيد (الاستكشاف).

وقد أشار إليها (Hwang & Lai, 2021; علي، 2020) إلى أنها قدرة تنظيمية تسمح للشركة بمتابعة الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد.

وقد أشار Uru, et a (2024) إلى أن البراعة التنظيمية تعني مرونة وكفاءة المنظمات في التكيف مع التغيير، وقدرة المنظمات على التنفيذ المتزامن للابتكار والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

أما Reunanen (2024) فقد عرف البراعة التنظيمية انطلاقاً من كونها تمثل التوافق والكفاءة في إدارة المنظمة لمتطلبات الأعمال اليوم، والتكيف في الوقت نفسه مع المتغيرات في البيئة، وقد حدد البراعة في القدرة على تخصيص الموارد من خلال:

- القدرة على استخدام وتحسين المهارات والمعرفة الحالية في استغلال الفرص المتاحة في السوق.
- القدرة على إعادة تخصيص أصول المنظمة، وكفاءتها لمعالجة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها.
- القدرة على توليد وتطوير معارف وكفاءات جديدة لمعالجة الفجوات وأوجه القصور.

ويعرفها رزوق وآخرون (2024) بأنها: القدرة التنظيمية على الانخراط المزدوج في نمو المؤسسة مثل الاستكشاف والتوسع، كما ترتبط بظاهرة التناقض؛ لأن المؤسسات التي تتمتع بالبراعة التنظيمية تمتلك القدرة على خلق فرص استغلالية ذات قيمة في المستقبل.

وذكر Friedrich (2023) أن البراعة التنظيمية يتم تحقيقها من خلال التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، إلا أنه ليس من الضروري أن يكون التوازن متساوياً لتحقيق البراعة، ولكن لا تعتبر المنظمة بارعة إذا تم القيام بنوع واحد فقط من النشاط الاستغلال أو الاستكشاف.

ويرى Kassotaki (2022) أن مفهوم البراعة التنظيمية يتحدد وفقاً لمجالها، ومكان تطبيقها، وذلك كما هو محدد في الجدول رقم (1.2) الذي يجمع مفهوم البراعة التنظيمية في الدراسات السابقة.

جدول (1.2) مفهوم البراعة التنظيمية وفق مجالها

المجال	مفهوم البراعة	التحديات التي تواجه تطبيق البراعة
التعلم التنظيمي	يُنظر إلى البراعة على أنها نوعان من التعلم (الاستكشاف – الاستغلال) سواء أكان تطبيقها بشكل متزامن، أو بشكل مزدوج، بغرض تحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل.	كلما حصل المدير على تدفقات معرفية من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، كلما ارتفع مستوى البراعة التي ينخرط فيها.
الابتكار التكنولوجي	تعكس البراعة تحديات السعي المتزامن للابتكارات المتزايدة (الاستغلالية) والجذرية (الاستكشافية) في الهيكل التنظيمي.	تعكس ابتكارات الاستكشاف والاستغلال المشتركة القدرات المعقدة التي توفر ميزة إضافية للشركة تتجاوز تلك التي يوفرها كل ابتكار على حدة
الإدارة الاستراتيجية	تتضمن البراعة في العمليات الإستراتيجية التي تقلل التباين، والفجوة بين الاستغلال والاستكشاف، حيث يكون الجمع بينها هو الأكثر فائدة للمنظمات.	يجب على القادة إجراء مقارنات ناجحة بين عمليتين استراتيجيتين تتنافسان على الموارد النادرة، في حين أن الجمع بين هاتين العمليتين يمكن أن يكون الأكثر فائدة للمؤسسات.
التصميم التنظيمي	يُنظر إلى البراعة على أنها التحدي المتمثل في المفاضلة بين الكفاءة والمرونة في التصميم التنظيمي المعقد للكفاءة قصيرة المدى والابتكار على المدى الطويل.	من الصعب تحقيق الهياكل التنظيمية التي تتسم بالكفاءة والمرونة في نفس الوقت، إلا أن الهيكلية المرنة تؤدي إلى توليد الابتكارات وتوظيفها بشكل أفضل.
التكيف التنظيمي	تتألف البراعة من فترات طويلة من التقارب (التغيير التطوري) تتخللها فترات قصيرة من التغيير (المفاجئ) لتحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل	قد تؤدي الكثير من إجراءات التغيير إلى الفوضى التنظيمية، في حين أن العكس قد يسبب الجمود

المصدر (Kassotaki 2022)

النماذج المفسرة للبراعة التنظيمية:

أولاً: نموذج وضعه الباحثان (Raisch&Birkinshaw) بعد دراسات أجرياها في عام 2008، وقد طوّر الباحثان أنموذجا حددا من خلاله أربعة أنواع من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى تحسين أو عرقلة تطبيق البراعة التنظيمية والمتمثلة، وهي كما وضحها عطا (2021):

1. الأسبقيات التنظيمية الهيكلية، السياقية، القيادية.
2. مخرجات الأداء وتتمثل بـ: المحاسبة، السوق، النمو.

3. القوى البيئية والتي تتضمن: البيئة الديناميكية الديناميكية التنافسية.

4. الوسطاء الآخرون وتتضمن: التوجه نحو السوق الموارد المتاحة، نطاق المنظمة.

ركز الأنموذج على علاقات التفاعل بين هذه العوامل والعوامل اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية والمتمثلة بـ (الإبداع التقني، التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية، التصميم التنظيمي)

ثانياً: نموذج وضعه (Jansen et al) في العام (2008) يشير الأنموذج إلى أن البراعة التنظيمية يمكن تحقيقها من خلال الخصائص التي تتمتع بها فرق العمل والقيادة التحويلية، إذ تتمثل هذه الخصائص بالآتي كما تناولها علي (2020):

1. بالرؤية المشتركة والتي تجسد الأهداف الجماعية بعيداً عن تأثيرات الأهداف المتعارضة
2. التكامل الاجتماعي وتظهر مدى انجذاب الفرد للمجموعة ورضاه وتفاعله مع الآخرين، حيث أن الرؤية المشتركة تشير إلى القيم والفهم المشترك إلا أن التكامل الاجتماعي يشير إلى العوامل العاطفية والاجتماعية بين أعضاء الفريق.
3. مكافئات الطوارئ التي تشجع على تبادل الأفكار والقيم التكاملية واستعمال الموارد المشتركة وتسهيل العمل بين الوحدات المتخصصة في كيفية الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة. أما القيادة التحويلية تتضح أهميتها من خلال الإثارة الإلهامية والثقافية لفرق العمل والتشجيع على حل الصراعات والأهداف المتعارضة وذلك بزيادة عدد الأهداف التي يعملون على تحقيقها، من خلال زيادة ثقتهم بالقدرة.

ثالثاً: نموذج وضعه الباحث (Shoo) في العام 2010 وهو يوضح أن البراعة التنظيمية تتحقق نتيجة تفاعل ثلاث عوامل، تتمثل في الآتيK كما تناولها (عطا، 2021):

1. العوامل البيئية: وتشمل البيئة المستمرة، التسخير البيئي والتي تشير إلى الفرص والقدرة البيئية التي تزود المنظمة بالموارد الكافية لاحتياجات نشاطات الإبداع الاستغلالي والاستكشافي، والتعقيد

البيئي، ويشير إلى تشكيلة وعدد المنظمات التي تتعامل معها المنظمة، حيث كلما زاد العدد زادت درجة التعقيد البيئية لأن المنافسة تكون حادة، وديناميكية البيئة، والتي توضح التغيرات في التقنيات وتفصيلات الزبون أو تجهيز السلع والخدمات.

2. التوجه للبراعة التنظيمية: ويشير إلى توجه المنظمات نحو البقاء وذلك بإحداث توازن ملائم بين الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن الفرص الجديدة، لأن المنظمات البارعة تتمكن من التنافس من حيث الكلفة والكفاءة.
3. القابليات المشتركة: تعتمد البراعة التنظيمية على الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتعد القابليات المشتركة من الموارد التنظيمية المهمة للبراعة التنظيمية، إذ تساعد على خلق معرفة جديدة، وتتضمن القابليات المشتركة: قابلية الأنظمة، وقابلية تنسيق الأنظمة لتنسيق المهام، والقابليات الاجتماعية.

أبعاد البراعة التنظيمية:

تقوم البراعة التنظيمية على بعدين، هما الاستغلال والاستكشاف:

أولاً الاستغلال:

يشير الاستغلال إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة، ويعرف على أنه استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي، ويشير أيضاً إلى الاستمرارية في الاستفادة مما تملكه المنظمة بشكل فعلي (أبو زيد، 2019).

كما يعرف الاستغلال بأنه: قدرة المنظمة على الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة أي يكون التركيز على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة في الوقت الحاضر. ويتضمن الاستغلال مجموعة واسعة من الأنشطة التي تشكل جزءا

من الأعمال اليومية وتحقق نتائج فورية وتعزز العمليات قصيرة المدى في المنظمة (ناصف وآخرون، 2023) .

ويرتبط الاستغلال بمفاهيم مثل الروتين والتقاليد أو العادات وينطوي على عمليات تحافظ على الكفاءة والتوازن من خلال وضع المعايير المرتبطة بالإنتاج والتطوير والتنفيذ وعدد من الممارسات التي قد تسمح للمنظمة أن تصبح فعالة وبالتالي فإن الاستغلال يسمح للمنظمة أن تستفيد إلى أقصي حد من الموارد والممارسات القائمة من أجل الحفاظ على الوضع الراهن (Alizadeh, 2018).

ويرتكز الاستغلال كأحد بعدي البراعة التنظيمية على الاستثمار الفعال للموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق ابتكار تدريجي في العمليات اليومية وتحسين في نوعية الخدمات المقدمة بما ينتج عنه رضا المستفيدين وتحقيق تميز تنافسي مؤقت أي نقل المنظمة إلى واقع أفضل يمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية في الوقت الحاضر (Yigit, 2013).

ثانياً الاستكشاف:

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل: البحث والتباين، والمخاطرة والتجريب، والتشغيل، والمرونة، والاكتشافات الابتكارية، ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة، والتجارب المخطط لها، كما أن الاستكشاف يرتبط بالابتكارات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناتجة، وهذه الابتكارات تقدم نماذج جديدة وخلق أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة (أبو زيد، 2019).

يشير الاستكشاف إلى تلك الأنشطة والإجراءات التي يتم تعلمها من خلال المخاطرة من أجل التعرف على طرق ومداخل جديدة للأشياء، ويشير إلى التعلم من خلال التجريب والإبداع (ناصف وآخرون، 2023) .

كما يعرف الاستكشاف بأنه قدرة المنظمة على الخروج خارج نطاق ممارساتها وعملياتها اليومية لتصور ومتابعة مشروع جديد أو هو السعي وراء معرفة جديدة من الأشياء التي قد تصبح معروفة، ومن ثم يرتبط الاستكشاف بالأنشطة الجديدة والمبتكرة والتقليل من الممارسات التقليدية (Alizadeh, 2018).

ومن السمات المميزة للاستكشاف أنه يتجاوز الهياكل الحالية ويسعى إلى تطوير الحلول المبتكرة بالاستفادة من المعارف المتاحة داخل المنظمة وبتطوير المعارف الجديدة، وإقامة شراكات جديدة، وبالتالي يساعد الاستكشاف على توظيف المعارف المتاحة والبحث عن معارف أخرى جديدة لتوظيفها في إحداث التجديد في العمليات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (Yigit, 2013).

أهمية البراعة التنظيمية:

نالت البراعة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، والمنظمات باختلافها، سواء أكانت صناعية، أو خدمية، أو إنتاجية، ويعود ذلك للظروف البيئية والتنافسية دائمة التغير، التي تواجه تلك المنظمات من وقت لآخر (علي وآخرون، 2017).

إن أهمية البراعة التنظيمية بالنسبة للمنظمات تتمثل في كونها تمنح المنظمات عدة خيارات لتحقيق أهدافها، وذلك نظراً لتعاملها مع قدرة المنظمات على إدارة التناقضات، والاختلافات في التعامل مع بيئتها المحيطة، وذلك من خلال الكفاءة والتأثير والموائمة والتكيف سواء حالياً أم مستقبلاً (البغدادي والجبوري، 2015)

ويرى الفقيه (2022) أن أهمية البراعة التنظيمية تكمن أيضاً في كونها تعمل على تمكين المنظمات من تنويع مهارات من خلال جمعها ما بين الفرص الحالية، والرؤى المستقبلي، في بيئة تتصف بحالة من عدم التأكد بهدف تطوير قدراتها بشكل سريع للتحول تجاه خلق الفرص الجديدة في المدى القصير، وكيفية تنسيق الأنشطة بغرض تحقيق قيمة مضافة تشكل الشرط الرئيس للنجاح.

فقد اكتسبت البراعة التنظيمية اهتماماً متزايداً بسبب سعيها المستمر للتكيف مع الظروف والتغيرات المحيطة الناتجة عن الانكماش، والاضطرابات السياسية، والأزمات الاقتصادية في الآونة الأخيرة، وأن أهمية البراعة تكمن بحسب الغنيماوي وأصفهاني (2023) في:

1. أهمية البراعة التنظيمية لمختلف المجالات والقطاعات التنظيمية، بسبب المنافسة القوية، فالبراعة التنظيمية توازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتضاربة، فضلاً عن أنها توافق بين المطالب المتضاربة، وتزامن استكشاف الفرص الجديدة وتوازنها واستغلال الموجود.
2. أن البراعة التنظيمية تُمكن المنظمات من تنويع مهارات في الجمع بين الفرص الحالية المتاحة، والرؤى المستقبلية.
3. أن البراعة التنظيمية تتضمن النجاح على المدى البعيد عن طريق الموازنة بين الحاجة إلى الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تحسين وتوسيع نطاق العمليات، والتقنيات القائمة.

الهيكل التنظيمي لتطبيق البراعة التنظيمية:

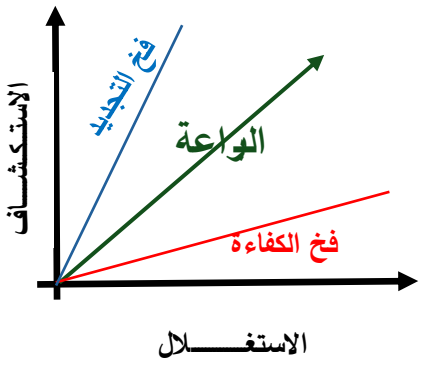
يرى Meijer (2017) أن الفكرة الرئيسة في البراعة التنظيمية تقوم على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، الذي يعتبر أمراً صعباً؛ لأن كلا النشاطين متناقضان مع بعضهما البعض، ويتطلب كل منهما بنية تنظيمية، وعمليات وكفاءات ومنطقاً مختلفاً، إضافة إلى أن تنفيذ هذه الأنشطة يقوم على التنافس على الموارد النادرة.

ولذلك، تناول العديد من الباحثين مثل (Clement, 2018) فكرة الفصل بين الأنشطة الاستكشافية عن بقية الأنشطة لتجنب التداعيات السلبية داخل الوحدات الاستغلالية، وأنه يجب التقسيم المادي والثقافي بين الاستكشاف والاستغلال ضمن وحدات الهيكل التنظيمي.

في حين يعارض ذلك آخرون مثل (O'Reilly & Tushman, 2008) والذي يؤكد على أهمية الدمج بين النشاطين بطريقة ذات قيمة مضافة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الواحدة.

ويرى Nosella et al (2012) أن عملية الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف ينتج عنها توترات داخل المنظمة، مثل تأثير هذا التوافق والموازنة على قدرة المنظمة على التكيف، أو زيادة حالات عدم اليقين حول المستقبل.

على الرغم من أن المنظمات التي تمارس الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في نفس الوقت يمكن أن تحقق أداءً متفوقاً عند مقارنتها بالمنظمات التي تركز على أحدهما على حساب الآخر، فالمنظمات التي تسعى بشكل أساسي إلى الاستغلال تحقق عوائد يمكن التنبؤ بها ولكنها ليست مستدامة بالضرورة، وقد تعمل على تعزيز أدائها على المدى القصير، ولكن ذلك قد يؤدي إلى الوقوع في فخ الكفاءة، حيث أنها قد لا تكون قادرة على الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات البيئية، وعلى العكس من ذلك، فإن قدرة المنظمات على المنافسة بنجاح على المدى الطويل قد تكون متجذرة في قدرتها على متابعة الاستكشاف والاستغلال بشكل مشترك مع كون البراعة الماهرة محركاً رئيسياً في أدائها على المدى الطويل. لذلك، يجب على المنظمات اتباع الموازنة بشكل مثالي بين الاستكشاف والاستغلال من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى القصير والطويل (Luo et al., 2018).

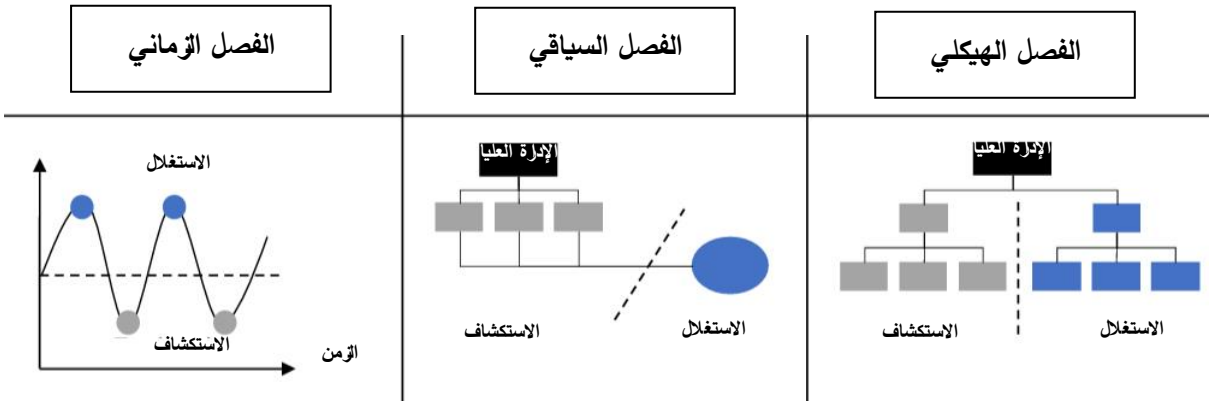


الشكل (1.2) تحديات الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف

إعداد الباحث بالاعتماد على (Friedrich, 2023; Lackner et al. 2011)

أنماط البراعة التنظيمية في المنظمات:

تناول Olivan (2019) أنماط تطبيق البراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة للموازنة بين الاستغلال والاستكشاف، وذلك كما هو موضح في الشكل (2.2)



الشكل (2.2) أنماط تطبيق البراعة التنظيمية في المنظمات

المصدر (Olivan, 2019)

وقد تناول كل نمط من هذه الأنماط على النحو الآتي:

- **الفصل الهيكلي:** تنقسم المنظمات إلى وحدتين (أو أكثر) منفصلتين بأطر تنظيمية مختلفة، ويتم الاستغلال والاستكشاف في المنظمة في وقت واحد، ويتم توزيع موظفين مختلفين لكل مهمة لأن الموظفين والوحدات التنظيمية متخصصة في مهمة وإطار تنظيمي واحد فقط.
- **الفصل السياقي:** تقوم المنظمة بإنشاء هياكل شبكية لتوسيع المنظمة الأساسية، على سبيل المثال، مع مجموعات المشاريع. ويقوم الموظفون بالتبديل بين الإطارين التنظيميين حسب مهامهم. ويعمل نفس الموظفين على كلتا المهمتين، اللتين لهما أطر تنظيمية مختلفة. يتم تنفيذ الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد.
- **الفصل الزمني:** التناوب الزمني بين الأطر التنظيمية، بحيث يتم النظر إلى الاستغلال والاستكشاف بشكل تسلسلي وليس في وقت واحد.

أشكال البراعة التنظيمية:

توازن البراعة:

يعتمد هذا الأسلوب على فكرة التوازن، على اعتبار أن نشاطي الاستغلال والاستكشاف في صراع دائم مع بعضهما البعض، ويكون قدر هذا الصراع بقدر تنافسهم على موارد المنظمة من الوقت واهتمام الإدارة والموارد البشرية والمادية والمالية، وتكمن القضية في تحقيق عدم التوازن، بأن التركيز الزائد على أحد النشاطين دون الآخر، قد يوقع المنظمات في مشكلات قد تؤدي إلى فشلها في المستقبل، بحيث إذا ركزت على أداء نشاط الاستغلال أكثر من نشاط الاستكشاف فإن ذلك سوف يجعلها تقع في فخ الكفاءة، وتنشغل بالنجاح والأرباح قصيرة الأجل والناتجة عن استغلالها لقدرتها الحالية وسد احتياجات عملائها الحاليون، ولكن تلك الميزة قصيرة الأجل، سرعان ما تتقادم، لأن بمرور الوقت تصبح المهارات والمعارف متقادمة، وبالتالي يتناقص الأداء على المدى الطويل وقد لا تمكنها من الاستمرارية في نجاحها، لأن كل ذلك جاء على حساب قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية (يعقوب وآخرون، 2022).

وعلى العكس من ذلك، فإذا ركزت المنظمة على أداء نشاط الاستكشاف أكثر من نشاط الاستغلال فإن ذلك سوف يجعلها تقع في فخ المرونة، بحيث تقع المنظمة في دورة لا نهاية لها من البحث والتغيير غير المجزي، ويحدث ذلك لأنها قد تصبح شديدة الحساسية للتغيرات قصيرة الأجل وتنفق مواردها الشحيحة لديها دون جدوى. بمعنى آخر، فإنها قد تعاني من تكاليف التجربة دون الحصول على الكثير من فوائدها لذا على المنظمات الحفاظ على توازن مناسب من النشاطين طوال فترة عملها، ويكون أنسب تصميم تنظيمي لتحقيق هذا التوازن من خلال إنشاء وحدات تنظيمية منفصلة داخل الهيكل التنظيمي لفصل وحدات أنشطة الاستغلال عن وحدات أنشطة الاستكشاف بهدف علاج التعارض بينهما ويعرف ذلك بمدخل البراعة الهيكلية

الأسلوب الجمعي للبراعة:

على عكس البعد السابق، يقوم هذا البعد على فكرة أن أنشطة الاستغلال والاستكشاف ليست بالضرورة أنشطة متنافسة، مع بعضها البعض بل إن جهد واحد من الأنشطة الاستغلالية قد يساهم في تعزيز نشاط آخر استكشافي والعكس صحيح، وأن القيمة التي يضيفها النشاطين معا أكبر من التي يمكن أن يضيفها كل نشاط على حدة للمنظمة، ومن ثم يجب على المنظمة السعي الحجم المشترك الإجمالي الكبير من النشاطين معاً، ولضمان التفاعل والتكامل بينهما ، يعتبر أنسب تصميم تنظيمي لأدائهما هو أداء النشاطان معاً داخل نفس الوحدة التنظيمية، حيث يسهل القرب المكاني بين العاملين من تبادل المعارف والتعلم والتكامل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ويعرف ذلك باسم مدخل البراعة السياقية (يعقوب وآخرو، 2022).

2. 1. 2.التنمية المستدامة:

نتيجة لفشل نظام الاقتصادي الذي كان سائداً قديماً، وتزايد وتيرة الصراعات على الموارد الطبيعية، وتزايد معدلات الفقر والجوع وانعدام الأمن المائي والغذائي، بدأت الجمعية العمومية للأمم المتحدة التفكير خارج الصندوق لإيجاد مسمى جديد يتناسب مع الوضع الراهن، يجذب العالم لتفعيله حيث لفظ العالم مفهوم الاقتصاد الشامل الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني كعلاقة، بين الغايات والموارد (عبد الباري، 2017) ووفقا لتقرير برونتلاند (Brundtland) لعام 1987 الصادر عن الأمم المتحدة بعنوان مستقبلنا المشترك، نصّ على التنمية المستدامة "إن الإنسانية لديها القدرة على جعل التنمية مستدامة لضمان تلبيتها لاحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (United Nations, 1987). لقد كان تقرير برونتلاند الشرارة الأولى لنجاح مفهوم التنمية المستدامة، حيث هدف هذا التقرير إلى وضع القضايا البيئية بشكل أكثر ثباتاً على جدول الأعمال السياسي، حيث سعى إلى مناقشة البيئة والتنمية كموضوع واحد، كما أثار التقرير قضايا العدالة الاجتماعية، مثل مكافحة الفقر، وإدراجها على جدول

الأعمال لاجتماعات الأمم المتحدة، وقد أبرز التقرير التحدي المتمثل في تحقيق التوازن بين حماية البيئة والتنمية الاجتماعية (Baerenbrinker, 2011).

مفهوم التنمية المستدامة:

تعرف التنمية المستدامة في مجملها بأنها ترشيد استخدام الموارد لضمان كفايتها للأجيال القادمة، إلا أن تعريفاتهم اختلفت في طبيعة وأبعاد وآليات تنفيذ الاستدامة، وذلك على النحو الآتي:

عرفها (Ozili, 2022) بأنها فلسفة أو نهج أو ممارسة توجه استخدام موارد اليوم بطريقة فعالة لضمان توفر الموارد وكفايتها لتلبية احتياجات اليوم واحتياجات الأجيال القادمة.

أما الماوي (2022) فقد عرفها على أنها عملية تحسين مستمرة لكل ما يحيط بالإنسان، تستهدف سلامة الكون حاضراً ومستقبلاً عبر إدارة رشيدة وشفافة، تضمن العدالة والسلام والتسامح، واستخدام أمثل للموارد البشرية، المادية والمعنوية.

وعرفها (Bansal & DesJardine 2014) بأنها القدرة على اتخاذ قرارات مسؤولة في استخدام وتخصيص الموارد للأنشطة الاقتصادية وغير الاقتصادية في محاولة لتحقيق بعض النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المرغوبة.

ويرى غنيم وأبو زنط (2014) أن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة، وهي في معناها العام لا تخرج عن كونها عملية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية، بحيث لا يتجاوز هذا الاستخدام للموارد معدلات تجددها الطبيعية وبالذات في حالة الموارد غير المتجددة، أما بالنسبة للموارد المتجددة فإنه يجب الترشيد في استخدامها.

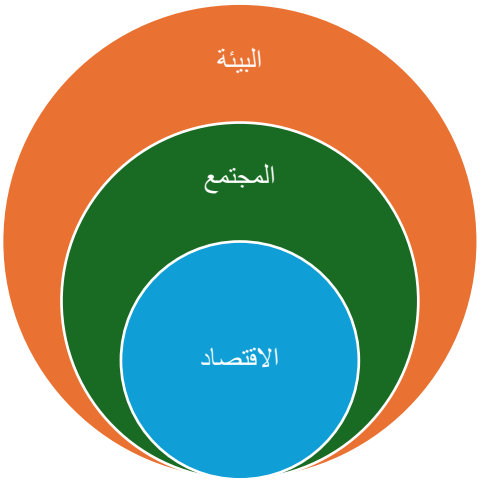
كما تعرف التنمية المستدامة من منظور (تقليص الهدر) بأنها الإدارة والاستعمال المميز دور الهدر أو التلكؤ في استثمار الموارد الطبيعية الأساسية كالتربة والمياه، مع الصيانة المستمرة، وإعادة تأهيل عملية الاستثمار والاستخدام لتلك الموارد مقرونة بالتنمية البشرية، بمختلف أنماطها إن كانت معاشية، صحية،

تعليمية، ترفيهية، أم ثقافية، وكل ذلك سعياً وراء طمأنة المتطلبات الإنسانية الحالية والمستقبلية للسكان عبر شبكة المؤسسات المسؤولة وفق التقنيات المتعددة والإمكانات الاقتصادية والتكنولوجيا الحديثة المقبولة اجتماعياً (السامرائي، 2017).

تعرف التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والعام على أنها عبارة عن نشاط شامل لكافة القطاعات، سواء في الدولة أم في المنظمات، أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص، أو حتى لدى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع من خلال دراسة الماضي، والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية بما في ذلك المعلومات والبيانات والمعارف التي يمتلكها المقيمون على عملية التنمية، مع الحرص على الإيمان المطلق بأهمية التعلم المستمر، واكتساب الخبرات والمعارف وتطبيقها (دسوقي، 2021).

أبعاد التنمية المستدامة:

تعتمد التنمية المستدامة على أبعاد كثيرة ومتعددة تستخدم نظم الإدارة الحديثة للموارد في الحفاظ على البيئة، وذلك لالتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والعمل على إرضاء الاحتياجات البشرية، وتحقيق المنفعة العامة، و تتضح طبيعة العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة في الشكل (3.2) :



الشكل (3.2) العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة

المصدر (Roser, 2021)

يمثل الشكل (3.2) الاستدامة، ويبين الركائز الثلاث للتنمية المستدامة وهي البيئة والمجتمع، والاقتصاد، وكما يظهر من الشكل فإن الاقتصاد والمجتمع مقيدان بالقيود البيئية، وفي الوقت نفسه، يفرض المجتمع قيوداً على الاقتصاد لأنه يعتمد على المجتمع في أداء وظائفه، إضافة إلى ذلك يعتمد المجتمع على البيئة ليعمل، ولهذا تم وضعها كمجال وسط يدمج المجال الاقتصادي بينما يتم دمجه في المجال البيئي (Roser, 2021).

إن العلاقة بين الاقتصاد، والمجتمع والبيئة، وطريقة ارتباطهم بالأنظمة والعلاقات الفرعية، فعلى مستوى الدول والأنظمة السياسية فيها، تعتبر البيئة والمجتمع موارد يجب استغلالها، ومع ذلك فإن الاقتصاد هو الذي يعتمد بشكل كامل على المجتمع والبيئة، ومن جانب آخر فإن الاقتصاد هو نظام فرعي للمجتمع حيث أن الناس هم العناصر الفاعلة في النظام الاقتصادي، وضرورية في الاقتصاد، وفي الوقت نفسه، يعد المجتمع نظاماً فرعياً للبيئة، فبدون موارده لن تكون هناك حياة بشرية على هذا الكوكب (Tegas, 2022).

فالتحدي الذي يواجه التنمية المستدامة الآن، هو كيفية تحقيق التوازن بين الإنتاج، والاستهلاك، وبين القدرة البيئية على العطاء، وكيفية تحقيق تنمية اقتصادية، ورفاهية اجتماعية بأقل قدر من استهلاك الموارد الطبيعية، وبالحد الأدنى من التلوث والإضرار بالبيئة (العزاوي، 2016).

وفيما يلي توضيحاً لكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة:

الأبعاد البيئية:

ويرى Wiebe (2012) الاهتمام بالأبعاد البيئية في التنمية يرجع إلى الأخذ بعين الاعتبار الطرق التي يتفاعل بها الإنسان مع البيئة عند البحث في التنمية البيئية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

- استخراج المواد الخام (المياه، الموارد المعدنية، الأخشاب، المحاصيل الزراعية ...).
- تلويث البيئة من خلال (انبعاث الغازات، ورمي القمامة، والنفايات الكيمايئية....).

وبذلك، تعرف التنمية البيئية بأنها التنمية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل في استخدامها وحمايتها للموارد الطبيعية وخاصة الزراعية والحيوانية والمحافظة على تكامل الإطار البيئي في تنظيم الموارد البيئية، والعمل على تنميتها في العالم بما يؤدي إلى مضاعفة المساحات الخضراء على الأرض (أبو النصر ومحمد، 2017).

إن التنمية المستدامة تتطلب كذلك حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان المتزايدة، حيث أن الفشل في حماية الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة كفيل بوقوع مشكلة في الغذاء يعاني منها سكان العالم كله، وخاصة الأجيال القادمة وبالتالي فإن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يقللان من غلتها، كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة والمبيدات يلوث المياه السطحية والجوفية، فضلا عن الضغوط البشرية والحيوانية التي تضر بالغطاء الحضري والغابات، وبالتالي فلا بد من استخدام الأراضي القابلة للزراعة ومياه الري استخداماً أكثر كفاءة، وأيضاً استحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة، والمحافظة على المياه بوضع حدود للاستخدامات المبددة، وتحسين كفاءة شبكات المياه (حسين، 2012).

ويحدد غنيم وأبو زند (2014) الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة بـ:

- النظم الأيكولوجية.
- الطاقة.
- التنوع البيولوجي.
- الإنتاجية البيولوجية.
- القدرة على التكيف.

الأبعاد الاقتصادية:

هي عملية تستخدم فيها الدولة الموارد المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي، يؤدي بالضرورة إلى زيادة مطردة في دخلها القومي، لكن لن يحدث هذا إلا إذا تم التغلب على المعوقات الاقتصادية وتوفر رأس المال والخبرة الفنية والتكنولوجية (كافي، 2016).

إن سكان الدول الصناعية يستنزفون من الموارد الطبيعية أضعاف ما يستخدمه سكان الدول النامية، وبالتالي فالتنمية المستدامة بالنسبة للدول الصناعية تعني إجراء تخفيضات مطردة في مستويات الاستهلاك وأنماطه المبددة للطاقة والموارد الطبيعية، وقد يكون ذلك بإجراء تحسينات على كفاءة الاستخدام، أو حتى من خلال تغيير أنماط المعيشة، ولا بد من التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى الدول النامية، وتقع على الدول الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة وذلك لأن استهلاكها المتراكم في الماضي من الموارد الطبيعية وبالتالي إسهامها في مشكلات التلوث العالمي كان كبيرا بدرجة ملحوظة، هذا فضلا عن أن الدول الصناعية المتقدمة لديها الموارد المالية والبشرية والفنية الكفيلة بأن تضطلع بالصدارة في استخدام تكنولوجيات أنظف، وأن تستخدم الموارد المتاحة بكثافة أقل، وفي إجراء تحول في اقتصادياتها لحماية النظم الطبيعية، كما أن قيادة مفاتيح التنمية المستدامة تعني أيضا توفير الموارد التقنية والمالي تعزيزا لتواصل التنمية واستمرارها في الدول الأخرى باعتبار ذلك استثمارا في مستقبل الكرة الأرضية. وبالنسبة للدول النامية فإن التنمية المستدامة تعني: تكريس الموارد الأغراض التحسين المستمر في مستويات المعيشة، إذ أن للتخفيف من معدلات الفقر ومظاهره نتائج عملية هامة بالنسبة للتنمية المستدامة، لأن هناك روابط وثيقة بين الفقر، وتحسين مستويات المعيشة تنطبق على كافة الدول، سواء الغنية والفقيرة، وهي جعل فرص الحصول على الموارد فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة (حسين، 2012).

ويأخذ مفهوم التنمية الاقتصادية نمطين بحسب أبو النصر ومحمد (2017):

- في دول الشمال الصناعية تعني: خفض عميق ومتواصل في استهلاك هذه الدول من الطاقة والموارد الطبيعية وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة وامتناعها عن تصدير نموذجها التنموي الصناعي عالمياً.
- في الدول الفقيرة والنامية يعني: توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقرا في الجنوب.

ويحدد غنيم وأبو زند (2014) الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة بـ:

- النمو الاقتصادي المستديم.
- كفاءة رأس المال.
- إشباع الحاجات الأساسية.
- العدالة الاقتصادية.

الأبعاد الاجتماعية:

يعتبر السعي من أجل استقرار النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد على المدن وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وتحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة الشعبية في التخطيط والتنمية (أبو النصر ومحمد، 2017).

وتعرف التنمية الاجتماعية هي الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع، وذلك بزيادة قدرة أفراده على استغلال الطاقات المتاحة إلى أقصى حد لتحقيق قدر من الحرية والرفاهية للأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي (كافي، 2016).

ويحدد غنيم وأبو زند (2014) الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة بـ:

- المساواة في التوزيع.
- الحراك الاجتماعي.

- المشاركة الشعبية.
- التنوع الثقافي.
- استدامة المؤسسات.

أهداف التنمية المستدامة:

تحاول التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة منا لأهداف، ويمكن تلخيصها فيما يلي بحسب عمر وآخرون (2020):

- **تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان:** تحاول التنمية المستدامة عن طريق عمليات التخطيط، وتنفيذ السياسات التنموية تحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اجتماعياً واقتصادياً ونفسياً.
- **احترام البيئة الطبيعية:** تركز التنمية المستدامة على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة، وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس الحياة الإنسانية، إنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية.
- **تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية:** ويتم ذلك من خلال تنمية إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية، وحثهم على المشاركة الفعالة في خلق الحلول المناسبة لها عن طريق مشاركتهم في إعداد برامج ومشروعات التنمية المستدامة.
- **تحقيق الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية:** تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها، أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها بصورة عقلانية.

خصائص التنمية المستدامة:

تتصف التنمية المستدامة بعدة خصائص تعطيها صفة الديمومة، وهي كما ذكرها العزاوي (2016):

- شمولية أهداف التنمية، كون المفهوم الحديث للتنمية لا يقتصر على رفع مستوى الدخل القومي للبلدان وإنما يضاف له التقدم في كافة مجالات الحياة من تعليم وخدمات الصحة وتحقيق توازن نسبي للدخل وتحسين مستوى الخدمات العامة والمجتمعية وإنما أيضا بالحفاظ على التوازن البيئي
- اعتماد التنمية بشكل أساسي على مقوماتها المختلفة من داخل الحيز الجغرافي وخاصة المفاصل الرئيسية لتلك المقومات المتمثلة بالإنسان والبيئة، وهذه الخاصة تعطي صفة الذاتية والاستمرارية لاحتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال اللاحقة على تلبية احتياجاتها الخاصة
- القدرة على تجاوز المعوقات وتضيق الفجوة بين الدولة النامية والدول المتقدمة من خلال كون التنمية المستدامة تحقق للنمو وتراكم المعرفة واستمرار التطور في المجال المادي والمعنوي للبلد بما يضمن عدم استنزاف الموارد الطبيعية لهذه الأقطار إن صفة الديناميكية والشمولية تجعل من عمليات التنمية المستدامة ذات استمرارية بإبعادهما المكانية والزمنية.

2. 1. 3.الهيئات المحلية الفلسطينية:

شكل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 بداية تحول أساسي في المجتمع الفلسطيني في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة شملت كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية. وقد كان قطاع الحكم المحلي من القطاعات الأساسية التي شهدت تغيرات وتطورات ذات طابع إستراتيجي لما لهذا القطاع من دور أساس ومحوري في حياة التجمعات الفلسطينية، حيث أنه ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، وهو أكثر القطاعات حساسية لدى المجتمع ويعكس تطوره ومفاهيمه الثقافية والتاريخية ونسيجه المجتمعي والحضري. وفي ظل التركيز على بناء مؤسسات الدولة ومن ضمنها مؤسسة وزارة الحكم المحلي في حينه، وزيادة الاهتمام بالتنمية وتلبية مطالب المجتمع بتقديم الخدمات، تم تأسيس العديد من الهيئات المحلية

الجديدة ولجان المشاريع في كافة التجمعات الفلسطينية. وقد استطاع هذا التطور تحقيق الكثير من القضايا التنموية في هذه التجمعات الفلسطينية، ومكن المواطنين من المشاركة الفاعلة في ورشة العمل التنموية الكبرى. ويمكن القول أن هذه المرحلة التأسيسية قد شكلت بداية الانطلاق لإعادة بناء مؤسسات الحكم المحلي وترسيخ المضمون الوطني لعملها في كافة التجمعات. وقد تم تحقيق الكثير من الإنجازات وخاصة في مجال توفير الخدمات الأساسية للتجمعات المحرومة. حيث ارتفعت وبشكل ملحوظ نسبة التجمعات المرتبطة بخدمات المياه والكهرباء، وتحسن في شبكات الطرق الداخلية والرابطة وفي خدمات النفايات، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الصفوف المدرسية، وكذلك عدد المباني العامة ذات الخدمة المجتمعية (الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي، 2021).

فهي تعتبر الهيئات المحلية والبلديات من أبرز المؤسسات الخدماتية التي تؤثر بشكل مباشر على جميع الأفراد في المجتمع، وذلك لارتباطها الوثيق بالحاجات الأساسية للأفراد والمجتمع ومنظمات الأعمال والخدمات الأخرى (الجعبري، 2022).

ومما لا شك فيه، أن الهيئات المحلية الفلسطينية تسعى إلى تنفيذ العديد من الخطط التنموية، وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز الخدماتي والإداري من خلال القيام بوضع الخطط التنموية محددة المدى، والتي يتم صياغتها بالاعتماد على احتياجات المجتمع المحلي (دريدي، 2020).

وتعرف الهيئة المحلية بأنها: وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، ويعرف مجلس الهيئة المحلية بأنه: المجلس يشمل مجلس البلدية، أو المجلس المحلي، أو المجلس القروي، أو اللجنة الإدارية، أو لجنة التطوير، أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام هذا القانون ويتألف من الرئيس والأعضاء المنتخبين (القانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية).

مهام وصلاحيات الهيئات المحلية:

نظم القانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية مهام الهيئات المحلية على النحو الآتي:

- إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية وتأمين مصالحها وحاجياتها.
- تخطيط البلدة والشوارع، وإدارة المباني ورخص البناء.
- تزويد السكان بالمياه الصالحة، وتزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك، وإنشاء المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها.
- تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها، وتنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.
- جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك، واتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس.
- إنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل ضمن حدود الهيئة المحلية ومراقبتها.
- إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات.

2. 1. 4. تصنيف الهيئات المحلية:

لم تضمن قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 م (وهو القانون الذي يتم على أساسه الإشراف على الهيئات المحلية الفلسطينية والصادر في 12/10/1997م أو القرارات الوزارية الصادرة بعد

هذا القانون أي معايير أو أسس لتصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية، وما وجد هو عبارة عن مجموعة تعاريف وقرارات تعلقت بالتصنيف وأهمها تعريف قانون الهيئات المحلية الفلسطينية للمجلس والقرار الصادر في 20/4/1998م عن وزير الحكم المحلى والذي يصنف البلديات إلى (4) فئات: (وزارة الحكم المحلي، 2005)

1- البلديات (أ). 3- البلديات (ج)

2- البلديات (ب). 4- البلديات (د)

وقد تم تحديد معايير التصنيف لتقسيم البلديات الفلسطينية تبعاً لـ:

1- موقع الهيئة المحلية في المحافظة.
2- تاريخ نشأتها أو استخدامها.
3- عدد السكان.

2. 2. الدراسات السابقة:

2. 2. 1. الدراسات العربية:

دراسة بني حسن (2023) بعنوان: " أثر التغيير التنظيمي على التنمية المستدامة في البلديات: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على التنمية المستدامة في بلدية جرش الكبرى من وجهة نظر الموظفين فيها، وتم اختيار عينة الدراسة من (122) موظفاً بالطريقة العينة القصدية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (42) فقرة موزعة على المتغير المستقل؛ التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير في الموارد البشرية، التحول الإلكتروني، التغيير في الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع؛ مستوى التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية الاقتصادية التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية). حيث أظهرت نتائج الدراسة: إن واقع

التغيير التنظيمي في بلدية جرش الكبرى من وجهة نظر موظفين وموظفات بلدية جرش الكبرى جاء بدرجة متوسطة وكذلك إن مستوى التنمية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في التنمية المستدامة بجميع مجالاتها في بلدية جرش الكبرى.

دراسة عماوي (2023) بعنوان: أثر البراعة التنظيمية في الأداء البيئي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في الشركات السياحية الأردنية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر البراعة التنظيمية في الأداء البيئي، بالإضافة الى التعرف على الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في توسط أثر البراعة التنظيمية في الأداء البيئي في الشركات السياحية الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات السياحية الأردنية، أما العينة فتكونت من 260 فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: أن مستوى البراعة التنظيمية في الشركات السياحية الأردنية كان بدرجة متوسطة، بينما كان مستوى الأداء البيئي، ومستوى الرشاقة التنظيمية بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج الى أن براعة الاستكشاف، وبراعة الاستغلال تؤثرا في الاداء البيئي والرشاقة التنظيمية. كما يوجد أثر للرشاقة التنظيمية في الأداء البيئي، وتتوسع الرشاقة التنظيمية أثر براعة الاستكشاف في الأداء البيئي، كما تتوسط الرشاقة التنظيمية أثر براعة الاستغلال في الأداء البيئي.

دراسة يعقوب وآخرون (2022) بعنوان: " تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية، جامعتين مستدامتين طبقاً للتصنيفات العالمية للجامعات المستدامة عن عام 2021م، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثون بتصميم استبانة، وتوزيعها على (279) عينة

عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات، حيث بلغت قوة تأثيرها نسبة (90%) وهى نسبة مرتفعة.

دراسة يعقوب والكرداوي (2022) بعنوان: "دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى قياس دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية باعتبارهما جامعتين مبتكرتين ومستدامتين وفقا لبعض من التصنيفات العالمية للجامعات عن عام 2021م، وباستخدام بيانات أولية تم جمعها عن طريق الاستقصاء الإلكتروني من عدد (279) عضو هيئة تدريس وقيادات إدارية، توصل البحث إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للبراعة التنظيمية (مشتملة بعدى التوازن والجمعي للبراعة) على الابتكار المستدام في الجامعات محل البحث (مشتملا أبعاد: الابتكار الاجتماعي، الابتكار الاقتصادي، والابتكار البيئي) حيث بلغت قوة التأثير هذه نسبة (97%) وهى نسبة عالية، وعلى مستوى علاقة الأبعاد الفرعية حقق البعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بعد الابتكار الاجتماعي حيث بلغت قوة التأثير هذه نسبة (74%)، بينما شغل بعد توازن البراعة المرتبة الأخيرة في التأثير ممثلة في تأثيره على بعد الابتكار البيئي وبلغت قوة تأثيره (10%) فقط.

دراسة إبراهيم (2022) بعنوان: " أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر"

هدفت الدراسة إلى اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات العامة، وتم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع (381) استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن

آراء عينة الدراسة حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة الذبحاوي والمسعودي (2022) بعنوان: "الوعي البيئي ودوره في التنمية المستدامة" دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات كربلاء"

هدفت الدراسة إلى قياس دور الوعي البيئي في التنمية المستدامة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدارسة، حيث تم توزيعها على عينه من العاملين في مديرية بلديات كربلاء وبالبالغ عددهم (132) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للوعي البيئي وأبعاده على التنمية المستدامة، وأن البلديات لها القدرة على تعزيز الوعي البيئي من اجل دعم التنمية المستدامة.

دراسة شبات (2021) بعنوان: "دور البلديات في التنمية المستدامة في قطاع غزة: دراسة حالة "بلدية بيت حانون"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البلديات في التنمية المستدامة في قطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في بلدية بيت حانون والبالغ عددهم (65) موظفا ، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية كبيرة لبرامج التمويل ودعم البلديات في التنمية في بلدية بيت حانون، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور البلديات في التنمية المستدامة لدى بلدية بيت حانون تعزى إلى المسمى الوظيفي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور البلديات في التنمية المستدامة لدى بلدية بيت حانون تعزى إلى مدة الخدمة في العمل، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: على الرغم من انسجام برامج البلدية على المستوى المحلي مع متطلبات التنمية المستدامة،

إلا أنه توجد كثير من المعيقات لتنفيذ هذه البرامج :أهمها ضعف الواقع التنظيمي والإداري للبلدية الذي يشكل عائقاً رئيسياً في التنمية المستدامة، طبيعة العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلدية التي تعيق التنمية المستدامة ومحدودية الموارد المتاحة للبلدية المادية والبشرية) التي تعرقل التنمية المستدامة.

دراسة الفقيه (2020) بعنوان: "فاعلية البراعة التنظيمية في جودة حياة العمل: الدور المعدل لتنمية الموارد البشرية: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية بأبعادها البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية، البراعة الهيكلية في تعزيز جودة حياة العمل، والتعرف أيضاً على الدور المعدل لتنمية الموارد البشرية في العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة حياة العمل، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الملائم لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية والقيادية في أمانة عمان الكبرى وعددهم (345) فرداً، وتم استخدام العينة القصدية، حيث قامت الباحثة بتوزيع (250) إستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تعزيز جودة حياة العمل في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تعزيز جودة حياة العمل بوجود تنمية الموارد البشرية كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى.

2. 2. 2.الدراسات الأجنبية:

دراسة (Nkhabu, 2021) بعنوان: The role of local government in the implementation of Sustainable Development Goals: A case of Tshwane Municipality

دور الحكومة المحلية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة: حالة بلدية تشواني

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهيئات المحلية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، بالتطبيق على بلدية تشواني في جنوب أفريقيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث في هذه الدراسة بإجراء مقابلات منظمة مع (11) من العاملين في البلديات، وإجراء مراجعة شاملة وتحليل للوثائق الصادرة عن البلدية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأولوية الوطنية والإقليمية، والمحلية في السياسات والبرامج في جنوب إفريقيا تتوافق بشكل كبير مع أهداف التنمية المستدامة، وأن التنمية المستدامة لا يمكن أن يتم الا من خلال التعاون بين المواطنين والهيئات المحلية، إضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن بعض أهداف التنمية المستدامة يتطلب من البلديات إجراءات وتنفيذ شراكات استراتيجية مع مؤسسات شريكة لتنفيذها، وضمان وجود تكامل بين الأهداف.

دراسة (Kafetzopoulos, 2020) بعنوان: Organizational ambidexterity: antecedents, performance

البراعة التنظيمية والأداء

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق البراعة التنظيمية في الشركات اليونانية، تم تطبيق أسلوب المسح الشامل على (449) شركة، وأظهرت النتائج أن البراعة تؤدي إلى الأعمال بشكل أفضل، وأن هناك تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

دراسة (Sofiyabadi, et al, 2020) بعنوان: **Ambidexterity and sustainable balanced performance in knowledge-based organizations**

البراعة والأداء المتوازن المستدام في المنظمات القائمة على المعرفة

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير البراعة التنظيمية على الأداء المتوازن المستدام في الشركات القائمة على المعرفة، والتي تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية ونظام الطب المتقدم في محافظة طهران، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على (114) موظفاً لجمع البيانات منهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وهادف على الأداء المتوازن المستدام فيها، وأن التوسع في إدارة المعرفة في هذه المنظمات يزيد من قدرتها على استكشاف الفرص، والتغلب على عدم التوافق البيئي.

دراسة (Palm & Lilja, 2017) بعنوان: **Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector**

العوامل التمكينية الرئيسية للبراعة التنظيمية في القطاع العام

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التمكينية لتحقيق البراعة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في السويد، اعتمدت الدراسة الأسلوب النوعي من خلال المقابلات مع مديري المؤسسات العامة، وقد تم التوصل إلى وجود (9) عوامل تؤثر على البراعة التنظيمية في هذه المؤسسات، كما بينت النتائج أن خلق مجال للاستكشاف في مؤسسات القطاع العام يعتبر ضرورياً لتحقيق البراعة التنظيمية.

دراسة (Yildirm, et al, 2017) بعنوان: Environmental sustainability in local governments: a case of Turkish municipalities

الاستدامة البيئية في الحكومات المحلية: حالة البلديات التركية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك ووعي موظفي الحكومة المحلية في مدينة اسطنبول التركية لأدوات وتطبيقات الاستدامة البيئية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدام الباحث المقابلات المنظمة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات التنفيذ القائمة على الاستراتيجية مثل الاستدامة كانت أكثراً نجاحاً من التنفيذ القائم على المشروع، كما بينت النتائج معرفة ووعي موظفي الحكومة المحلية بمفهوم الاستدامة، إلا أن هناك نقصاً في تطبيقها.

2. 2. 3.التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية، وسلطت الضوء على التنمية المستدامة من خلال التطبيق على عدد من المؤسسات المختلفة، وقد كانت الدراسات السابقة متنوعة على النحو الآتي:

- فيما يتعلق بأهداف الدراسة، تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (بني حسن، 2023) التي بحثت في تأثير التغير التنظيمي على التنمية المستدامة في البلديات، كما تختلف مع دراسة (يعقوب وآخرون، 2022) ودراسة (إبراهيم، 2022) التي بحثت في تأثير البراعة التنظيمية على الاستدامة، كما تختلف مع دراسة (الذبحاوي والمسعودي، 2022) التي بحثت في الوعي البيئي وانعكاسه على التنمية المستدامة، ودراسة (شبات، 2021) دراسة (Nkhabu, 2021) دراسة (Yildirm, et al, 2017) التي اقتصرت على البحث في التنمية المستدامة في البلديات كما تختلف أيضاً مع دراسة (Kafetzopoulos, 2020) دراسة (Sofiyabadi, et al, 2020) التي بحثت في البراعة التنظيمية والأداء.
- أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (بني حسن، 2023)، ودراسة (يعقوب وآخرون، 2022)، دراسة (إبراهيم، 2022)، دراسة (الذبحاوي والمسعودي، 2022)، دراسة (شبات، 2021) ودراسة (عماوي، 2023) ودراسة (يعقوب والكرداوي، 2022)، ودراسة (الفقيه، 2020) في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات.
- تختلف الدراسة الحالية مع دراسة(Nkhabu, 2021) ، ودراسة(Palm & Lilja, 2017) ، ودراسة(Yildirm, et al, 2017) التي استخدمت الاستبانات كأدوات للدراسة وجمع البيانات.

- وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة ومجال تطبيقها، تتفق مع دراسة (بني حسن، 2023) ودراسة (الذبحاوي والمسعودي، 2022) ودراسة (شبات، 2021) دراسة (Nkhabu, 2021) دراسة (Yildirm, et al, 2017) ودراسة (الفقيه، 2020) التي اقتصر تطبيقها على قطاع البلديات.
- وتختلف مع دراسة (يعقوب وآخرون، 2022) ودراسة (عماوي، 2023) التي تم تطبيقها على الجامعات، ودراسة (إبراهيم، 2022) التي تم تطبيقها على البنوك، كما تختلف أيضاً مع دراسة (Kafetzopoulos, 2020) دراسة (Sofiyabadi, et al, 2020) التي تم تطبيقها على الشركات التجارية، و دراسة (Palm & Lilja, 2017) التي تم تطبيقها على مؤسسات القطاع العام.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وأبعادها ومجالاتها، كما استفاد الباحث منها في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، والتعرف على طريقة وإجراءات ومنهجية الدراسة.

الفجوة البحثية:

ارتباط مصطلح البراعة التنظيمية بالمنظمات التجارية، والربحية، وأن الدراسات السابقة سلطت الضوء في أبحاثها التي تناولت البراعة التنظيمية على مؤسسات ومنظمات مختلفة، لم تتطرق في مجملها إلى البحث في قطاع البلديات –في حدود ما توصل إليه الباحث–، ونظراً لما يرتبط بالبلديات من دور في التنمية المستدامة، والتي تعتبر أحد مهامها الرئيسية التي أنشئت من أجلها، فإن البحث في العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحقيقها يعتبر أمراً هاماً، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة، تحديداً في ظل حالة من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في فلسطين، وهو ما يمكن أن ينعكس سلباً على قيامها بدورها، وتقديم الخدمات التي تدعم التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل توضيحاً للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة ووصف وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، ثم توضيح ووصف لأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، والتحقق من مدى صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تطبيقها، وانتهى الفصل بالأساليب الرياضية والإحصائية التي تم تطبيقها في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

3. 1. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ إن هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، التي تبحث في البراعة التنظيمية ودورها في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث يقوم المنهج الوصفي على وصف الظاهرة التي تدرسها، وتحليل بياناتها والبحث في العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1.المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث في المصادر الثانوية للبيانات على المصادر والمراجع العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البراعة التنظيمية، والتنمية المستدامة، وذلك لتوضيح مفهوم هذه المتغيرات وشرح وتوضيح الإطار النظري في الدارسة.

2. المصادر الأولية:

اعتمد الباحث أداة الاستبانة؛ وذلك للجانب الميداني في الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع قيد الدراسة.

3. 2. مجتمع الدراسة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تكون مجتمع الدراسة مِنْ جميع الإداريين (رئيس شعبة، رئيس قسم، رئيس دائرة، مدير) في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (437) بحسب السجلات الرسمية في وزارة الحكم المحلي، وذلك في (19) هيئة محلية.

3. 3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، بحيث شمل التوزيع جميع البلديات في محافظة الخليل، حيث تم توزيع الاستبانات على (150) مِنْ الإداريين في الهيئات المحلية سابقة الذكر بنسبة (43.5%) من مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً للأسس العلمية التي طورها كريس ومورجان حول حجم العينة المناسب تبعاً لحجم المجتمع (kerjcie& morgan, 1970)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (110) بنسبة استرداد (73.3%)، والجدول (1.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1	تصنيف البلدية	تصنيفات (A-A+-A++)	31	%28.2
		تصنيفات (B-B+-B++)	38	%34.5
		تصنيفات (C-C+-C++)	41	%37.3
		المجموع	**110**	**%100**

2	**الموازنة**	من 3-6 مليون شيكل	27	%24.5
		أكثر من 6 مليون شيكل	77	%70.5
		المجموع	**110**	**%100**
3	**المسمى الوظيفي**	رئيس شعبة	47	%42.7
		رئيس قسم	40	%36.4
		رئيس دائرة	15	%13.6
		مدير	8	%7.3
		المجموع	**110**	**%100**

3. 4. أداة الدراسة:

بناء الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على البراعة التنظيمية ودورها في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث قام الباحث بتطوير الاستبانة وفق الإجراءات الآتية:

1. إعداد الصورة الأولية للاستبانة، حيث تم صياغة الفقرات والأسئلة على شكل عبارات واضحة وقصيرة وشملت الاستبانة بالصورة الأولية على (44) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الأول (البراعة التنظيمية 20) والثاني (التنمية المستدامة 24 فقرة)، وقد أعطيت لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزنا مدرجاً.
2. قام الباحث بعرض الاستبانة على المشرف، وذلك لأخذ رأيه، وتم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظته وتوجيهاته.
3. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، وأخذ الباحث بآرائهم وملحوظاتهم، كما هو موضح في (ملحق رقم 1)

تكونت الاستبانة في الصورة النهائية تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية: (ملحق رقم 2)

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (تصنيف البلدية، موازنة البلدية، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: البراعة التنظيمية، والجدول (2.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (2.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال البراعة التنظيمية:

م	المجال	عدد الفقرات
1	أولاً: الاستغلال	10
2	ثانياً: الاستكشاف	10

القسم الثالث: مجالات التنمية المستدامة، والجدول (2.3) يوضح عدد الأسئلة تبعاً لمجالات النموذج النهائي بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال التنمية المستدامة

م	المجال	عدد الفقرات
1	**أولاً: التنمية الاقتصادية**	8
2	**ثانياً: التنمية الاجتماعية**	7
3	**ثالثاً: التنمية البيئية**	9

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والجدول (5.3) يوضح ذلك

جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	**موافق بدرجة**				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3. 5. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولا: صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في الجامعات الفلسطينية وعددهم (8) محكماً ومحكمة (الملحق رقم3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من

تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، والتي توافق عليه محكمين أو أكثر، واتضح للباحث أن التعديلات المقدمة من المحكمين لم تغيّر على مجالات الاستبانة، في حين تم شطب بعض الأسئلة وتعديل وإضافة أسئلة، بحيث أصبح عدد الفقرات (55) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر.

ثانيا: الاتساق الداخلي: Internal Validity

ويقصد بالصدق الداخلي هنا مدى اتساق وتوافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الصدق الداخلي للاستبانة على النحو الآتي:

- **صدق مقياس البراعة التنظيمية:**

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الاستغلال			
1	توظف البلدية التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات.	**0.530**	**0.000**
2	تستثمر البلدية الفرص المتاحة لتقليص تكاليف العمليات الداخلية.	**0.739**	**0.000**
3	تستثمر البلدية الموارد المتاحة لتقديم خدمات مميزة.	**0.805**	**0.000**
4	تقوم البلدية بإجراء تحسينات مستمرة على خدماتها لتواكب كل ما هو جديد.	**0.753**	**0.000**
5	تعمل البلدية على تحسين كفاءة خدماتها باستمرار لتلبية احتياجات المواطنين.	**0.805**	**0.000**
6	تهتم البلدية بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.	**.740**	**0.000**
7	تعتمد البلدية أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على رغبات المواطنين.	**0.749**	**0.000**
8	توجد وسائل اتصال فعالة في البلدية للتواصل مع المراجعين.	**0.699**	**0.000**
9	تستجيب الأقسام للتحسينات في مجال العمل.	**0.754**	**0.000**

10	توجد إجراءات محددة لسير وإنجاز العمل.	**0.673****	**0.000**
الاستكشاف			
11	تسعى البلدية لابتكار خدمات جديدة.	**0.866****	**0.000**
12	تنتهج البلدية أساليب محددة تساعد على استقطاب عاملين ذوي مهارات عالية.	**0.827****	**0.000**
13	تبحث البلدية عن أفكار جديدة لتلبية احتياجات متلقي الخدمة.	**0.861****	**0.000**
14	تقوم البلدية بفتح نوافذ جديدة لتقديم خدماتها بشكل مستمر.	**0.862****	**0.000**
15	تتأكد البلدية من فعالية الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع.	**0.857****	**0.000**
16	تعمل البلدية على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.	**0.804****	**0.000**
17	تشجع البلدية العاملين على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل.	**0.842****	**0.000**
18	تدعم البلدية الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين وتدعم تطويرها.	**0.829****	**0.000**
19	تحرص البلدية على تقديم خدماتها بشكل الكتروني.	**0.569****	**0.000**
20	تحافظ البلدية على تقديم خدماتها بنفس الطريقة المعتادة	**0.500****	**0.000**

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (5.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (6.3) يوضح ذلك.

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الاستغلال * الدرجة الكلية	**0.948****	**0.000**
الاستكشاف *الدرجة الكلية	**0.966****	**0.000**

تبيَّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل

مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس البراعة التنظيمية.

■ **صدق مقياس التنمية المستدامة:**

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (7.3).

جدول (7.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
أولاً: التنمية الاقتصادية			
1	توفر البلدية الدعم للمشاريع الصغيرة لضمان رفع مستوى المعيشة لأصحابها.	**0.811****	**0.000**
2	تشترك البلدية مع المجتمع المحلي في الحفاظ على الاستثمارات التي تتم داخل حدود البلدية.	**0.881****	**0.000**
3	تستفيد البلدية من التجارب المحلية والدولية في تطوير مناطق صناعية داخل حدود البلدية.	**0.806****	**0.000**
4	يتم التعاون مع الجهات الرسمية في الحد من مشكلة الفقر والبطالة داخل حدود البلدية.	**0.879****	**0.000**
5	يتم تدريب الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات للسكان من خلال دورات متخصصة في هذا المجال.	**0.827****	**0.000**
6	لدى البلدية المقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه المشاريع التطويرية التي تنفذها.	**0.814****	**0.000**
7	تهتم البلدية بتسهيل إقامة المشاريع لاستقطاب المستثمرين.	**0.868****	**0.000**
8	تقوم البلدية بتوفير خطة لاستدامة البنية التحتية لوسائل النقل الحديثة.	**0.822****	**0.000**

ثانياً: التنمية الاجتماعية			
9	يتم تنفيذ خطط التطوير العمراني بالبلدية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.	**0.754****	**0.000**
10	تهتم البلدية بالمشاركة مع الجمعيات الخيرية لدعم العمل الخيري والتطوعي.	**0.774****	**0.000**
11	تهتم البلدية بمكافحة كافة أشكال التمييز ضد المرأة والعمل على الحد من انتهاكات حقوق المرأة.	**0.817****	**0.000**
12	تعمل المبادرات المقدمة من الإدارة المحلية على زيادة الترابط والتكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع.	**0.864****	**0.000**
13	تتبنى البلدية المعايير الأخلاقية للسلوك في كافة أنشطتها ومعاملاتها تجاه المجتمع.	**0.809****	**0.000**
14	تشارك البلدية في تنفيذ مجموعة من البرامج الاجتماعية تشمل كافة أفراد وفئات المجتمع.	**0.779****	**0.000**
15	تهتم البلدية بتقديم خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.	**0.815****	**0.000**
ثالثاً: التنمية البيئية			
16	تشارك البلدية في مبادرات الحماية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث.	**0.743****	**0.000**
17	تساهم البلدية في برامج لترشيد من استهلاك المياه.	**0.865****	**0.000**
18	تشارك البلدية مع مؤسسات المجتمع في التوعية بأهمية تقليل النفايات والمخلفات.	**0.838****	**0.000**
19	تنفذ البلدية مشاريع للحد من استهلاك الطاقة.	**0.812****	**0.000**
20	تساهم البلدية في برامج الحد من تلوث الهواء والتلوث الناتج عن المخلفات غير المعالجة.	**0.867****	**0.000**
21	تهتم البلدية بنشر ثقافة السلامة والأمن البيئي في المجتمع.	**0.833****	**0.000**
22	تتوافر خطط للاستعداد والاستجابة للطوارئ تتضمن المحافظة على سلامة البيئة المحيطة.	**0.829****	**0.000**
23	تهتم البلدية باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية لمواجهة الأزمات انتشار الوبائيات (مثل: انتشار البعوض)	**0.770****	**0.000**
24	تدعم البلدية التحول للطاقة الشمسية من خلال تقديم التسهيلات.	**0.679****	**0.000**

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (7.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (8.3) يوضح ذلك.

جدول (8.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التنمية الاقتصادية*الدرجة الكلية	**0.892**	**0.000**
التنمية الاجتماعية*الدرجة الكلية	**0.902**	**0.000**
التنمية البئية*الدرجة الكلية	**0.922**	**0.000**

تبيَّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس التنمية المستدامة.

3. 6. ثبات الأداة:

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (9.3 – 10.3):

- **مقياس البراعة التنظيمية**

جدول رقم (9.3): معاملات ثبات مقياس البراعة التنظيمية وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاستغلال * الدرجة الكلية	**110**	**10**	**0.898**
الاستكشاف *الدرجة الكلية	**110**	**10**	**0.927**
الدرجة الكلية	**110**	**20**	**0.950**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس البراعة التنظيمية بلغت (95%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

- **مقياس التنمية المستدامة:**

جدول رقم (10.3): معاملات ثبات مقياس التنمية المستدامة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التنمية الاقتصادية	**110**	**7**	**0.933**
التنمية الاجتماعية	**110**	**8**	**0.909**
التنمية البيئية	**110**	**9**	**0.930**
الدرجة الكلية	**110**	**24**	**0.961**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس التنمية المستدامة بلغ (96%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج

3. 7. متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغيرات المستقلة (البراعة التنظيمية) بأبعادها:**
   أ. الاستغلال
   ب. الاستكشاف
2. **المتغير التابع: (التنمية المستدامة) بأبعادها:**
   أ. التنمية الاقتصادية
   ب. التنمية الاجتماعية
   ت. التنمية البيئية

1. 1. إجراءات جمع البيانات:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في الجامعات الفلسطينية، تم توزيع الاستبانة على عينة من الإداريين في الهيئات المحلية في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (25) يوماً، حيث تم توزيع (150) استبانة، وتم استلام (110) استبانة صالحة للتحليل.

1. 2. المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، والفرضيات التي تم تحديدها، قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخدم الباحث الاختبارات التالية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (person) لمعرفة صدق فقرات الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس قيمة معامل الثبات للأداة، واستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لفحص الفروق للمتغيرات التي لها أكثر من مستويين.

وقد أعطيت الاستجابات التدريج الآتي:

جدول 11.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الوسط الحسابي	الوزن النسبي%	التقدير
أقل من 2.34	أقل من 46.8%	منخفضة
من 2.34-3.67	من 46.8%-73.4%	متوسطة
3.67 فأكثر	73.4% فأكثر	مرتفعة

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة= (الحد الأقصى للاستجابة -الحد الأدنى للاستجابة) /3

وبما أن المقياس كان وفق تدريج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة = (5-1) /3 ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسط الحسابي÷ عدد البدائل) ×100٪

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.**نتائج سؤال الدراسة الأول:**

ما واقع تطبيق البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (1.4) التالي:

جدول (1.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لواقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية

الرقم	البراعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التطبيق	الترتيب
1	الاستغلال	3.869	0.556	مرتفع	1
2	الاستكشاف	3.691	0.695	مرتفع	2
الدرجة الكلية		3.781	0.597	**مرتفع**	

يتبين من الجدول (1.4) أن واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.781) وانحراف معياري (0.597) وكان الاستغلال بأعلى درجة بمتوسط حسابي (3.869)، ثم الاستكشاف بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.691).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى توافق مفهوم البراعة التنظيمية مع أهداف البلديات ومهامها التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى ذلك فإن طبيعة الهيكل الإداري داخل البلديات تلعب دوراً في تحقيق البراعة التنظيمية، بحيث تُعطى مهمة تحقيق الاستغلال للموارد المتاحة للبلدية لإدارات معينة، ويعطي تحقيق الاستكشاف لإدارات أخرى، وهو ما يحقق في مجمله نوعاً من الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف التي تُمثل في مجملها البراعة التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إبراهيم، 2022) التي أظهرت أن تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الحكومية كان بدرجة مرتفعة.

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات البراعة التنظيمية فكانت كما يلي:

أولاً: الاستغلال

تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع تطبيق الاستغلال في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (2.4):

جدول (2.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق الاستغلال في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	توظف البلدية التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات.	4.218	0.612	84.4%	1	مرتفعة
4	تقوم البلدية بإجراء تحسينات مستمرة على خدماتها لتواكب كل ما هو جديد.	4.082	0.665	81.6%	2	مرتفعة
3	تستثمر البلدية الموارد المتاحة لتقديم خدمات مميزة.	4.055	0.661	81.1%	3	مرتفعة
5	تعمل البلدية على تحسين كفاءة خدماتها باستمرار لتلبية احتياجات المواطنين.	4.027	0.807	80.5%	4	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
10	توجد إجراءات محددة لسير وإنجاز العمل.	3.864	0.760	77.3%	5	مرتفعة
2	تستثمر البلدية الفرص المتاحة لتقليص تكاليف العمليات الداخلية.	3.855	0.752	77.1%	6	مرتفعة
8	توجد وسائل اتصال فعالة في البلدية للتواصل مع المراجعين.	3.836	0.807	76.7%	7	مرتفعة
9	تستجيب الأقسام للتحسينات في مجال العمل.	3.773	0.762	75.5%	8	مرتفعة
6	تهتم البلدية بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.	3.491	0.993	69.8%	9	متوسطة
7	تعتمد البلدية أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على رغبات المواطنين.	3.491	0.821	69.8%	9م	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الاستغلال في الهيئات المحلية الفلسطينية		3.869	0.556	77.4%		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (2.4) أن واقع تطبيق الاستغلال في الهيئات المحلية الفلسطينية جاء بِدرَجـة مُرتفعـة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.869) وانحراف معياري (0.380)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة في واقع تطبيق الاستغلال، والتي تنص على (توظف البلدية التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات) وجاءت بدرجـة مرتفعة، تليها الفقرة (4) التي تنص على (تقوم البلدية بإجراء تحسينات مستمرة على خدماتها لتواكب كل ما هو جديد) تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على (تستثمر البلدية الموارد المتاحة لتقديم خدمات مميزة) وجاءت بدرجـة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (7) والفقرة رقم (6) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على الترتيب (تعتمد البلدية أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على رغبات المواطنين) و(تهتم البلدية بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم) وجاءت بدرجـة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل وأهداف البلديات، والتي تسعى إلى تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتحسين ظروفهم المعيشية، وتنظيم الهيئة المحلية التي تعمل ضمن حدودها، وأن تطبيق كل ذلك يتطلب العمل على تحديد الموارد المتاحة للبلدية، والعمل على استغلالها بما يحقق تحسين الأنشطة

الحالية التي تنفذها، والعمل على تطوير الخدمات المستقبلية، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إبراهيم، 2022).

وقد حصلت (توظيف البلدية التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات) على أعلى درجة، ويرجع ذلك إلى درجة الوعي لدى البلدية بضرورة وأهمية تحسين جودة خدماتها، وأن الخدمات التي تقدمها البلدية بحاجة إلى التقنيات الحديثة في مختلف مراحلها، ولذلك أظهرت النتيجة درجة مرتفعة.

أما (اعتماد البلدية أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على رغبات المواطنين) فقد كانت بأقل درجة، ويرجع ذلك إلى وجود سياسة عامة تسعى البلدية إلى تحقيقها وفق الموارد والإمكانات المتاحة والتي في مجملها تلبي رغبات واحتياجات العاملين، إلا أن الضعف كان في متابعة ذلك، والتعرف على كل جديد.

ثانياً: الاستكشاف

تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع تطبيق الاستكشاف في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (3.4):

جدول (3.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق الاستكشاف في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
19	تحرص البلدية على تقديم خدماتها بشكل الكتروني.	3.898	0.748	78.0%	1	مرتفعة
11	تسعى البلدية لابتكار خدمات جديدة.	3.800	0.896	76.0%	2	مرتفعة
16	تعمل البلدية على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.	3.773	0.820	75.5%	3	مرتفعة
13	تبحث البلدية عن أفكار جديدة لتلبية احتياجات متلقي الخدمة.	3.755	0.900	75.1%	4	مرتفعة
14	تقوم البلدية بفتح نوافذ جديدة لتقديم خدماتها بشكل مستمر.	3.755	0.804	75.1%	5	مرتفعة
20	تحافظ البلدية على تقديم خدماتها بنفس الطريقة المعتادة	3.722	0.759	74.4%	6	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
15	تتأكد البلدية من فعالية الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع.	3.682	0.918	73.6%	7	مرتفعة
18	تدعم البلدية الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين وتدعم تطويرها.	3.564	0.904	71.3%	8	متوسطة
17	تشجع البلدية العاملين على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل.	3.555	0.925	71.1%	9	متوسطة
12	تنتهج البلدية أساليب محددة تساعد على استقطاب عاملين ذوي مهارات عالية.	3.473	0.993	69.5%	10	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع تطبيق الاستكشاف في الهيئات المحلية الفلسطينية		3.691	0.695	73.8%		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع تطبيق الاستكشاف في الهيئات المحلية الفلسطينية جاء بِدرَجة مُرتفعة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.691) وانحراف معياري (0.695)، وحصلت الفقرة (19) على أعلى درجة في واقع تطبيق الاستكشاف، والتي تنص على (تحرص البلدية على تقديم خدماتها بشكل الكتروني) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (11) التي تنص على (تسعى البلدية لابتكار خدمات جديدة) تليها الفقرة رقم (16) التي تنص على (تعمل البلدية على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (12) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص (تنتهج البلدية أساليب محددة تساعد على استقطاب عاملين ذوي مهارات عالية) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة رقم (17) والتي تنص على (تشجع البلدية العاملين على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل) وجاءت بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى التطورات والتغيرات التي تواجهها البلديات، تتطلب منها مواكبة كل ما هو جديد، والبحث عن الابتكارات الجديدة، واستكشاف الأنشطة والخدمات التي يمكن أن تحقق عائداً ومنفعة للمواطنين ضمن نطاق خدماتها، وهو ما يبرر تطبيق الاستكشاف بدرجة متقدمة في البلدية، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إبراهيم، 2022).

وقد حصلت (حرص البلدية على تقديم خدماتها بشكل الكتروني) على أعلى درجة، ويرجع ذلك إلى تأثيرات جائحة كورونا، والتي أدت إلى السعي نحو تطوير الخدمات لتقديمها بشكل الكتروني للمواطنين، ونظراً لما ساهمت به هذه الخطوة من تحسين لجودة الخدمة، فقد اهتمت بها البلديات، وعملت على تعزيزها وتطويرها. أما (انتهاج البلدية أساليب محددة تساعد على استقطاب عاملين ذوي مهارات عالية) فقد حصلت على أدنى درجة، ويرجع ذلك إلى طبيعة الرقابة على البلديات، فعملية استقطاب العاملين لابد أن تتم وفق نظام واضح ومحدد يبدأ من لحظة الإعلان، والمقابلات وصولاً إلى التوظيف، وهو ما يجعل هذه النتيجة بدرجة متوسطة.

4. 2. نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما واقع التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية) في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية) في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (4.4):

جدول (4.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية) في الهيئات المحلية الفلسطينية

الرقم	التنمية المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	التنمية الاقتصادية	3.350	0.844	متوسطة	3
2	التنمية الاجتماعية	3.648	0.718	متوسطة	1
3	التنمية البيئية	3.583	0.782	متوسطة	2
الدرجة الكلية		3.524	0.711	**متوسطة**	

يتبين من الجدول (4.4) أن واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.524) وانحراف معياري (0.711) وكان التنمية الاجتماعية بأعلى درجة بمتوسط

حسابي (3.648)، يليه التنمية البيئية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.583)، ثم التنمية الاقتصادية في المرتبة الأخيرة، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.350).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الإمكانيات المتاحة في البلديات، وتحديداً في ظل أحداث الحرب الإسرائيلية (أكتوبر 2023) والسيطرة على أموال المقاصة، وهو ما شكل تحدياً كبيراً للبلديات في تنفيذ المشاريع التنموية، والتنمية المستدامة، حيث أدى ذلك إلى التركيز على تلبية الحاجات الأساسية، والمحافظة على مقدرة البلديات على تقديم خدماتها في ظل هذه الظروف.

وهذا هو جوهر الاستدامة، وإشكاليتها التي قامت على أساسها، فمن جانب تبرز الحاجة إلى توفير وتلبية احتياجات الحاضر، ومن جانب آخر تبرز الحاجة إلى المحافظة على الموارد للأجيال القادمة، فالتحول نحو التركيز على تلبية الاحتياجات الحالية يجعل التنمية المستدامة بدرجة متوسطة في البلديات.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني حسن، 2023) التي أظهرت درجة متوسطة من التنمية المستدامة.

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات التنمية المستدامة فكانت كما يلي:

أولاً: التنمية الاقتصادية

تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
6	لدى البلدية المقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه المشاريع التطويرية التي تنفذها.	3.536	0.935	70.7%	1	متوسطة
7	تهتم البلدية بتسهيل إقامة المشاريع لاستقطاب المستثمرين.	3.482	1.064	69.6%	2	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
2	تشترك البلدية مع المجتمع المحلي في الحفاظ على الاستثمارات التي تتم داخل حدود البلدية.	3.436	1.018	68.7%	3	متوسطة
8	تقوم البلدية بتوفير خطة لاستدامة البنية التحتية لوسائل النقل الحديثة.	3.373	1.030	67.5%	4	متوسطة
4	يتم التعاون مع الجهات الرسمية في الحد من مشكلة الفقر والبطالة داخل حدود البلدية.	3.327	1.006	66.5%	5	متوسطة
3	تستفيد البلدية من التجارب المحلية والدولية في تطوير مناطق صناعية داخل حدود البلدية.	3.282	1.006	65.6%	6	متوسطة
1	توفر البلدية الدعم للمشاريع الصغيرة لضمان رفع مستوى المعيشة لأصحابها.	3.191	1.000	63.8%	7	متوسطة
5	يتم تدريب الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات للسكان من خلال دورات متخصصة في هذا المجال.	3.173	0.985	63.5%	8	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع التنمية الاقتصادية		3.350	0.844	67.0%		**متوسطة**

يتضح من الجدول (5.4) أن واقع التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاء بِدرَجـة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.350) وانحراف معياري (0.844) وحصلت الفقرة (6) على أعلى درجة في واقع التنمية الاقتصادية، والتي تنص على (لدى البلدية المقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه المشاريع التطويرية التي تنفذها) وجاءت بدرجـة متوسطة، تليها الفقرة (7) التي تنص على (تهتم البلدية بتسهيل إقامة المشاريع لاستقطاب المستثمرين) تليها الفقرة رقم (2) التي تنص على (تشترك البلدية مع المجتمع المحلي في الحفاظ على الاستثمارات التي تتم داخل حدود البلدية) وجاءت بدرجـة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (5) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص (يتم تدريب الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات للسكان من خلال دورات متخصصة في هذا المجال) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (توفر البلدية الدعم للمشاريع الصغيرة لضمان رفع مستوى المعيشة لأصحابها) وجاءت بدرجـة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التنمية المستدامة يتطلب تظافر جهود العديد من المؤسسات العامة والحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، فالعمل على دعم التنمية الاقتصادية، وتحقيق الرفاه للمواطنين هو مخطط تنموي تلعب البلديات دوراً مساهماً فيه، إلا أنه لا يمكنها تحقيق ذلك وحدها، وذلك أظهرت النتيجة درجة متوسطة من التنمية الاقتصادية، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني حسن، 2023).

وقد حصلت (مقدرة البلدية على مواجهة المشكلات التي تواجه المشاريع التطويرية التي تنفذها) على أعلى درجة، ويرجع ذلك إلى تعاون وتظافر جهود المجتمع المحلي مع البلديات في تنفيذ المشاريع التطويرية، وأن درجة الوعي هذه تساعد البلديات على مواجهة المشكلات، إذ أن غالبية هذه المشكلات تكون في عدم تقبل بعد أفراد المجتمع لها بالدرجة الأولى، ثم المشكلات الإدارية والتنظيمية، التي تتولى البلدية حلها نتيجة للمهارات والخبرات المتوافرة لدى طاقمها.

أما (تدريب الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات للسكان من خلال دورات متخصصة في هذا المجال) فقد حصلت على أدنى درجة، ويرجع ذلك إلى أن البلديات تعكس سياسة المجلس البلدي الذي تم انتخابه، وبالتالي فإن البلديات تعتمد على معرفتها السابقة لاحتياجات السكان خلال فترة الانتخابات، وتنفيذها.

ثانياً: التنمية الاجتماعية

تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (6.4):

جدول (6.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
10	تهتم البلدية بالمشاركة مع الجمعيات الخيرية لدعم العمل الخيري والتطوعي.	3.818	0.815	76.4%	1	مرتفعة
15	تهتم البلدية بتقديم خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.	3.755	0.869	75.1%	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
13	تتبنى البلدية المعايير الأخلاقية للسلوك في كافة أنشطتها ومعاملاتها تجاه المجتمع.	3.718	0.910	74.4%	3	مرتفعة
12	تعمل المبادرات المقدمة من الإدارة المحلية على زيادة الترابط والتكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع.	3.600	0.869	72.0%	4	متوسطة
11	تهتم البلدية بمكافحة كافة أشكال التمييز ضد المرأة والعمل على الحد من انتهاكات حقوق المرأة.	3.582	1.026	71.6%	5	متوسطة
9	يتم تنفيذ خطط التطوير العمراني بالبلدية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.	3.564	0.924	71.3%	6	متوسطة
14	تشارك البلدية في تنفيذ مجموعة من البرامج الاجتماعية تشمل كافة أفراد وفئات المجتمع.	3.500	0.854	70.0%	7	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية		**3.648**	**0.718**	**73.0%**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (6.4) أن واقع التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاء بِدرَجة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.648) وانحراف معياري (0.718) وحصلت الفقرة (10) على أعلى درجة في واقع التنمية الاجتماعية، والتي تنص على (تهتم البلدية بالمشاركة مع الجمعيات الخيرية لدعم العمل الخيري والتطوعي) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (15) التي تنص على (تهتم البلدية بتقديم خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع) تليها الفقرة رقم (13) التي تنص على (تتبنى البلدية المعايير الأخلاقية للسلوك في كافة أنشطتها ومعاملاتها تجاه المجتمع) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (14) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص (تشارك البلدية في تنفيذ مجموعة من البرامج الاجتماعية تشمل كافة أفراد وفئات المجتمع) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يتم تنفيذ خطط التطوير العمراني بالبلدية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني) وجاءت بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف المشاركة المجتمعية والمدنية في عمليات التخطيط والتنفيذ الذي يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية المشاريع التنموية وتحديداً في المجال الاجتماعي، إذ أن تعزيز مشاركة

المجتمع المحلي وقيام مؤسسات المجتمع المدني الشريكة بدورها في التنمية الاجتماعي يمكن أن يساعد في تحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني حسن، 2023). وقد حصلت اهتمام (البلدية بالمشاركة مع الجمعيات الخيرية لدعم العمل الخيري والتطوعي) على أعلى درجة، ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال طبيعة عمل البلديات، الداعم للمشاريع الخيرية، والتنموية في البلدة، ولذلك فإن جهود البلديات تتظافر مع الجمعيات المحلية لتحقيق الأهداف المشتركة.

أما (مشاركة البلدية في تنفيذ مجموعة من البرامج الاجتماعية تشمل كافة أفراد وفئات المجتمع) فقد حصلت على أدنى درجة، ويرجع ذلك إلى طبيعة وتنوع أفراد وفئات المجتمعات؛ بحيث تركز البلدية برامجها الاجتماعية تجاه الفئات الأكثر حاجة، مثل الأفراد ذوي الإعاقة، والنساء.

ثالثاً: التنمية البيئية

تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لواقع التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية، ويظهر ذلك في الجدول رقم (7.4):

جدول (7.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
23	تهتم البلدية باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية لمواجهة الأزمات انتشار الوبائيات (مثل: انتشار البعوض)	3.736	0.955	74.7%	1	مرتفعة
17	تساهم البلدية في برامج لترشيد من استهلاك المياه.	3.700	0.914	74.0%	2	مرتفعة
24	تدعم البلدية التحول للطاقة الشمسية من خلال تقديم التسهيلات.	3.700	0.973	74.0%	2	مرتفعة
16	تشارك البلدية في مبادرات الحماية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث.	3.682	0.976	73.6%	3	مرتفعة
18	تشارك البلدية مع مؤسسات المجتمع في التوعية بأهمية تقليل النفايات والمخلفات.	3.618	0.977	72.4%	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
21	تهتم البلدية بنشر ثقافة السلامة والأمن البيئي في المجتمع.	3.550	0.948	71.0%	5	متوسطة
22	تتوافر خطط للاستعداد والاستجابة للطوارئ تتضمن المحافظة على سلامة البيئة المحيطة.	3.500	1.002	70.0%	6	متوسطة
19	تنفذ البلدية مشاريع للحد من استهلاك الطاقة.	3.436	0.991	68.7%	7	متوسطة
20	تساهم البلدية في برامج الحد من تلوث الهواء والتلوث الناتج عن المخلفات غير المعالجة.	3.336	1.007	66.7%	8	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية		3.583	0.782	71.7%		**متوسطة**

يتضح من الجدول (7.4) أن واقع التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاء بِدرَجـة متوسطة، إذ بلغت قيم الوسط الحسابي (3.583) وانحراف معياري (0.782) وحصلت الفقرة (23) على أعلى درجة في واقع التنمية البيئية، والتي تنص على (تهتم البلدية باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية لمواجهة الأزمات انتشار الوبائيات (مثل: انتشار البعوض)) وجاءت بدرجـة مرتفعة، تليها الفقرة (17) التي تنص على (تساهم البلدية في برامج لترشيد من استهلاك المياه) تليها الفقرة رقم (24) التي تنص على (تدعم البلدية التحول للطاقة الشمسية من خلال تقديم التسهيلات) وجاءت بدرجـة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (20) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص (تساهم البلدية في برامج الحد من تلوث الهواء والتلوث الناتج عن المخلفات غير المعالجة) بدرجة متوسطة، يليها الفقرة رقم (19) والتي تنص على (تنفذ البلدية مشاريع للحد من استهلاك الطاقة) وجاءت بدرجـة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد الهيئات المحلية المتمثلة بالبلديات على التمويل الخارجي والمساعدات الدولية لتنفيذ مشاريعها التنموية داخل حدودها التنظيمية، وهذا التمويل قد يكون غير مستقر، ومتأثراً بالتغيرات السياسية والدولية التي تتعرض لها الدولة الفلسطينية كأداة للضغط، والتأثير على قراراتها، وهو ما يؤثر سلباً على التنمية الاجتماعية فيها، تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (بني حسن، 2023).

وقد كان (اهتمام البلدية باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية لمواجهة الأزمات انتشار الوبائيات (مثل: انتشار البعوض)) بأعلى درجة، ويرجع ذلك إلى كون البلديات هي المسؤولة عن تنظيم وتخطيط المناطق، وبالتالي فإن إمكانية حصرها، وتنفيذ التدابير الوقائية يكون سهلاً.

أما مساهمة (البلدية في برامج الحد من تلوث الهواء والتلوث الناتج عن المخلفات غير المعالجة) فقد كانت بأدنى درجة، ويعزو الباحث ذلك إلى التكلفة العالية، والمرتفعة اللازمة لتنفيذ مثل هذه البرامج، والتي تحتاج إلى تظافر جهود العديد من البلديات، أو الحكومة لتتمكن من تنفيذها.

4. 3. نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما مدى تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قام الباحث بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8.4) و(9.4) على النحو الآتي:

جدول (8.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	31.003	2	15.502	68.926	0.000
مجموع مربعات البواقي	24.065	107	0.225		
المجموع	55.068	109			

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (68.926) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يَدل على ثَبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (9.4) يوضح تأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية.

الجدول (9.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.281	0.322		2.874	0.034
الاستغلال	0.329	0.148	0.258	2.223	0.028
الاستكشاف	0.534	0.118	0.522	4.506	0.000

معامل الارتباط (R) =0.750 معامل التحديد (R^2)=0.563 معامل التحديد المعدل (Adj R^2) =0.555

يوضح الجدول (9.4) أن البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) مجتمعة تؤثر على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للاستغلال (2.223) والاستكشاف (4.506)، وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) على التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية.

كما يتبين من الجدول (9.4) أن (55.5%) من التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تتأثر بتطبيق البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{التنمية المستدامة}} = 0.281 + (0.329)\ X1_{\text{الاستغلال}} + (0.534)\ X2_{\text{الاستكشاف}}$$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البراعة التنظيمية تقوم على استغلال الموارد المتاحة لتحسين العمل الحالي، والبحث عن الابتكارات لتطوير الخدمات والأعمال المستقبلية، وهو ما يتوافق مع مفهوم التنمية

المستدامة ومتطلباتها، إذ أن التنمية يتطلب تظافر العديد من الجهود، والبحث عن موارد متجددة وابتكار أساليب وآليات جديدة تسهم في الحفاظ على البيئة ككل.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sofiyabadi, et al, 2020) التي أظهرت أن البراعة التنظيمية يمكن أن تؤثر على الأداء المستدام، وكذلك دراسة (يعقوب وآخرون، 2022) التي أظهرت تأثير البراعة التنظيمية على الاستدامة.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية على التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قام الباحث بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10.4) و(11.4) على النحو الآتي:

جدول (10.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	35.952	2	17.976	46.231	0.000
مجموع مربعات البواقي	41.605	107	0.389		
المجموع	77.556	109			

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (46.231) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يَدل على ثَبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (11.4) يوضح تأثير البراعة التنظيمية على التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

الجدول (11.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية الاقتصادية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.108	0.423		2.254	0.008

الاستغلال	0.323	0.195	0.213	1.660	0.100
الاستكشاف	0.598	0.156	0.493	3.840	0.000

معامل الارتباط (R) =0.681 معامل التحديد (R^2)=0.464 معامل التحديد المعدل (Adj R^2) =0.454

يوضح الجدول (11.4) أن تطبيق (الاستكشاف) في البراعة التنظيمية يؤثر على التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للاستكشاف (3.840)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في حين بينت النتائج عدم تأثير بعد (الاستغلال) في التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.660) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال) على التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية. كما يتبين من الجدول (11.4) أن (45.4%) من التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية تتأثر بتطبيق البراعة التنظيمية (الاستكشاف)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{التنمية الاقتصادية}} = 0.108 + (0.598)\ X1_{\text{الاستكشاف}}$$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهداف البلدية التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال إيجاد مشاريع ريادية، تسهم في تطوير المجتمع المحلي ككل، من خلال تطوير الحلول المبتكرة بالاستفادة من المعارف المتاحة داخل البلدية وبتطوير المعارف الجديدة، وإقامة شراكات جديدة، يساعد على تشجيع وإحداث التنمية الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية على التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قام الباحث بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (12.4) و(13.4) على النحو الآتي:

جدول (12.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	20.442	2	10.221	30.557	0.000
مجموع مربعات البواقي	35.790	107	0.334		
المجموع	56.232	109			

تشير نتائج الجدول (12.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (30.557) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يَدل على ثَبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (13.4) يوضح تأثير البراعة التنظيمية على التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

الجدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية الاجتماعية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.939	0.392		2.393	0.018
الاستغلال	0.340	0.181	0.263	1.882	0.063
الاستكشاف	0.378	0.144	0.366	2.616	0.010

معامل الارتباط (R) =0.603 معامل التحديد (R^2)=0.364 معامل التحديد المعدل (Adj R^2) =0.352

يوضح الجدول (13.4) أن تطبيق (الاستكشاف) في البراعة التنظيمية يؤثر على التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للاستكشاف (2.616)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في حين بينت النتائج عدم تأثير بعد (الاستغلال) في التنمية الاجتماعية في

الهيئات المحلية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.882) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال) على التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية. كما يتبين من الجدول (13.4) أن (34.2%) من التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية تتأثر بتطبيق البراعة التنظيمية (الاستكشاف)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{التنمية الاجتماعية}} = 0.939 + (0.378)\ X1_{\text{الاستكشاف}}$$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق الاستكشاف والتطوير والابتكار في البلديات يتطلب تظافر جهود المجتمع المحلي، وإشراكه في هذه العملية بما يحقق التنمية الاجتماعية فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية على التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

للتحقق من الفرضية الرئيسية، قام الباحث بتطبيق الاختبار التحليلي الانحدار المتعدد (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (14.4) و(15.4) على النحو الآتي:

جدول (14.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	36.029	2	18.015	63.112	0.000
مجموع مربعات البواقي	30.542	107	0.285		
المجموع	66.572	109			

تشير نتائج الجدول (15.4) إلى أن قيمة (F) بلغت (63.112) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يَدل على ثَبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (16.4) يوضح تأثير البراعة التنظيمية على التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

الجدول (16.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية البيئية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.121	0.362		.3332	0.039
الاستغلال	0.324	0.167	0.231	1.944	0.054
الاستكشاف	0.588	0.133	0.532	4.482	0.000

معامل الارتباط (R) =0.736 معامل التحديد (R^2)=0.541 معامل التحديد المعدل (Adj R^2) =0.533

يوضح الجدول (16.4) أن تطبيق (الاستكشاف) في البراعة التنظيمية يؤثر على التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للاستكشاف (4.482)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في حين بينت النتائج عدم تأثير بعد (الاستغلال) في التنمية البيئية في الهيئات المحلية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.944) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال) على التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

كما يتبين من الجدول (16.4) أن (53.3%) من التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية تتأثر بتطبيق البراعة التنظيمية (الاستكشاف)، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{التنمية البيئية}} = 0.121 + (0.588)\ X1_{\text{الاستكشاف}}$$

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى سياسة وتوجهات البلديات بشكل عام لتطوير التنمية البيئية، وأن السعي نحو إيجاد وتطوير مشاريع جديدة، ومتطورة يكون آخذاً بعين الاعتبار البعد والجانب البيئي فيها.

4. 4. نتائج سؤال الدراسة الرابع:

هل توجد فروق في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية، المسمى الوظيفي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية، المسمى الوظيفي) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (17.4 – 21.4):

أولاً: لا تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عِند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (17.4).

جدول (17.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية

	تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستغلال	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.729	0.521
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.858	0.610
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.985	0.516

	المجموع	**110**	**3.869**	**0.556**
الاستكشاف	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.497	0.628
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.689	0.762
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.839	0.657
	المجموع	**110**	**3.691**	**0.695**
البراعة التنظيمية	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.613	0.541
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.774	0.662
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.915	0.554
	المجموع	**110**	**3.781**	**0.597**

تشير نتائج الجدول (17.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تَحليل التّباين الأُحادي(One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (18.4).

جدول (18.4): نتيجة اختِبار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية

المجال	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف المحسوبة**	**الدلالة الإحصائية**
الاستغلال	**بين المجموعات**	1.167	2	0.584	1.917	0.152
	داخل المجموعات	32.568	107	0.304		
	المجموع	33.735	109			
الاستكشاف	**بين المجموعات**	2.068	2	1.034	2.186	0.117
	داخل المجموعات	50.603	107	0.473		
	المجموع	52.671	109			
البراعة التنظيمية	**بين المجموعات**	1.613	2	0.807	2.314	0.104
	داخل المجموعات	37.289	107	0.348		
	المجموع	38.903	109			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وذلك لأن قِيمة الدّلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.104) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الاستغلال، الاستكشاف).

ثانياً: لا تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عِند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية

	موازنة البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستغلال	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.800	0.693
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.944	0.585
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.848	0.541
	المجموع	**110**	**3.869**	**0.556**
الاستكشاف	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.717	0.906
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.826	0.654
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.642	0.695
	المجموع	**110**	**3.691**	**0.695**
البراعة التنظيمية	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.758	0.768
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.885	0.594
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.746	0.589
	المجموع	**110**	**3.781**	**0.597**

تشير نتائج الجدول (19.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تَحليل التّباين الأُحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (20.4).

جدول (20.4): نتيجة اختِبار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاستغلال	بين المجموعات	0.216	2	0.108	0.345	0.709
	داخل المجموعات	33.519	107	0.313		
	المجموع	33.735	109			
الاستكشاف	بين المجموعات	0.684	2	0.342	0.704	0.497
	داخل المجموعات	51.987	107	0.486		
	المجموع	52.671	109			
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	0.389	2	0.195	0.541	0.584
	داخل المجموعات	38.513	107	0.360		
	المجموع	38.903	109			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وذلك لأن قِيمة الدّلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.584) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الاستغلال، الاستكشاف).

ثالثاً: لا تُوجد فُروق ذات دلالـة إحصائيـة عِند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستغلال	رئيس شعبة	47	3.892	0.557
	رئيس قسم	40	3.878	0.565
	رئيس دائرة	15	3.813	0.622
	مدير	8	3.800	0.460
	المجموع	**110**	**3.869**	**0.556**
الاستكشاف	رئيس شعبة	47	3.753	0.706
	رئيس قسم	40	3.683	0.692
	رئيس دائرة	15	3.580	0.743
	مدير	8	3.575	0.639
	المجموع	**110**	**3.691**	**0.695**
البراعة التنظيمية	رئيس شعبة	47	3.825	0.597
	رئيس قسم	40	3.780	0.602
	رئيس دائرة	15	3.697	0.659
	مدير	8	3.688	0.544
	المجموع	**110**	**3.781**	**0.597**

تشير نتائج الجدول (21.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تَحليل التّباين الأُحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (22.4).

جدول (22.4): نتيجة اختِبار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاستغلال	بين المجموعات	0.111	3	0.037	0.117	0.950
	داخل المجموعات	33.624	106	0.317		
	المجموع	33.735	109			
الاستكشاف	بين المجموعات	0.477	3	0.159	0.323	0.809
	داخل المجموعات	52.194	106	0.492		
	المجموع	52.671	109			
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	0.266	3	0.089	0.244	0.866
	داخل المجموعات	38.636	106	0.364		
	المجموع	38.903	109			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قِيمة الدّلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.866) أي أن هذه القيمة أعلى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (الاستغلال، الاستكشاف).

4. 5. نتائج سؤال الدراسة الخامس:

هل توجد فروق في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية، المسمى الوظيفي)

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام اختبار (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لاختلاف (تصنيف البلدية، قيمة موازنة البلدية السنوية، المسمى الوظيفي) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول (23.4 – 28.4):

أولاً: لا تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عِند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (23.4).

جدول (23.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية

	تصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنمية الاقتصادية	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.113	0.912
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.401	0.766
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.482	0.842
	المجموع	**110**	**3.350**	**0.844**
التنمية الاجتماعية	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.364	0.872
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.673	0.704
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.840	0.525
	المجموع	**110**	**3.648**	**0.718**
التنمية البيئية	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.255	0.779
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.582	0.793
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.832	0.693
	المجموع	**110**	**3.583**	**0.782**
التنمية المستدامة	تصنيفات (A-A+-A++)	31	3.238	0.801
	تصنيفات (B-B+-B++)	38	3.548	0.681
	تصنيفات (C-C+-C++)	41	3.717	0.604
	المجموع	**110**	**3.524**	**0.711**

تشير نتائج الجدول (23.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تَحليل التّباين الأُحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (24.4).

جدول (24.4): نتيجة اختِبار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التنمية الاقتصادية	بين المجموعات	2.554	2	1.277	1.822	0.167
	داخل المجموعات	75.002	107	0.701		
	المجموع	77.556	109			
التنمية الاجتماعية	بين المجموعات	4.030	2	2.015	4.130	0.019
	داخل المجموعات	52.202	107	0.488		
	المجموع	56.232	109			
التنمية البيئية	بين المجموعات	5.869	2	2.935	5.173	0.007
	داخل المجموعات	60.703	107	0.567		
	المجموع	66.572	109			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.084	2	2.042	4.286	0.016
	داخل المجموعات	50.984	107	0.476		
	المجموع	55.068	109			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، وذلك لأن قِيمة الدّلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.016) أي أن هذه القيمة أدنى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة وكذلك بالنسبة لمجالات (التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية).

في حين بينت النتائج عدم وجود فروق في تقييم واقع التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية تعزى لمتغير تصنيف البلدية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية

المجال	تصنيف البلدية	تصنيفات (A++)	تصنيفات (B++-B)	تصنيفات (C++-C)
التنمية الاجتماعية	تصنيفات (A++-A)		0.3088	-0.4756*
	تصنيفات (B++-B)	0.3088		0.1667
	تصنيفات (C++-C)	0.4756	0.1667	
المجال	تصنيف البلدية	تصنيفات (A++)	تصنيفات (B++)	تصنيفات (C++)
التنمية البيئية	تصنيفات (A++-A)		0.3265	-0.5766*
	تصنيفات (B++-B)	0.3265		0.2501
	تصنيفات (C++-C)	0.5766	0.2501	
المجال	تصنيف البلدية	تصنيفات (A++)	تصنيفات (B++)	تصنيفات (C++)
التنمية المستدامة	تصنيفات (A++-A)		0.3097	-0.4789*
	تصنيفات (B++-B)	0.3097		0.1692
	تصنيفات (C++-C)	0.4789	0.1692	

تشير نتائج الجدول (25.4) إلى أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية، كانت الفروق بين تصنيفات (B++-B) من جهة وتصنيفات (C++-C) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح تصنيفات (C++-C) عند الدرجة الكلية، بفارق (0.478) نقطة، كذلك بالنسبة لمجال التنمية الاجتماعية بفارق (0.4756) نقطة، ومجال التنمية البيئية بفارق (0.5766) نقطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى معايير تصنيف البلديات، والتي من ضمنها عدد المواطنين، ومساحة الهيئة المحلية التي تخدمها البلدية، وعدد الموظفين، وبالتالي فإن البلديات ضمن تصنيفات (C) يكون لديها

المقدرة الأكبر على إنفاق مواردها بشكل أكثر دقة، لالتنمية المستدامة في البلديات، ومما يؤكد ذلك أن الفروق كانت بينت البلديات تصنيف (B) والبلديات تصنيف (C) مما يعني أن تصنيف البلدية يؤثر على التنمية المستدامة كنتيجة لمواردها، وإنفاقاتها وفق احتياجات المنطقة التنظيمية التي تخدمها.

ثانياً: لا تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عِند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (26.4).

جدول (26.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية

	موازنة البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنمية الاقتصادية	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.313	0.684
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.412	0.964
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.331	0.818
	المجموع	**110**	**3.350**	**0.844**
التنمية الاجتماعية	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.095	0.933
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.841	0.618
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.623	0.717
	المجموع	**110**	**3.648**	**0.718**
التنمية البيئية	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.185	0.729
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.868	0.737
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.514	0.780
	المجموع	**110**	**3.583**	**0.782**
التنمية المستدامة	أقل من 3 مليون شيكل	6	3.201	0.688
	من 3-6 مليون شيكل	27	3.708	0.698
	أكثر من 6 مليون شيكل	77	3.485	0.710
	المجموع	**110**	**3.524**	**0.711**

تشير نتائج الجدول (26.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تَحليل التّباين الأُحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (27.4).

جدول (27.4): نتيجة اختِبار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التنمية الاقتصادية	بين المجموعات	0.140	2	0.070	0.097	0.908
	داخل المجموعات	77.417	107	0.724		
	المجموع	77.556	109			
التنمية الاجتماعية	بين المجموعات	2.888	2	1.444	2.897	0.060
	داخل المجموعات	53.343	107	0.499		
	المجموع	56.232	109			
التنمية البيئية	بين المجموعات	3.513	2	1.757	2.981	0.055
	داخل المجموعات	63.058	107	0.589		
	المجموع	66.572	109			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.662	2	0.831	1.665	0.194
	داخل المجموعات	53.406	107	0.499		
	المجموع	55.068	109			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية، وذلك لأن قِيمة الدّلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.194) أي أن هذه القيمة

أدنى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية).

ثالثاً: لا تُوجد فُروق ذات دلالة إحصائية عِند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (28.4).

جدول (28.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنمية الاقتصادية	رئيس شعبة	47	3.444	0.850
	رئيس قسم	40	3.359	0.861
	رئيس دائرة	15	3.142	0.842
	مدير	8	3.141	0.766
	المجموع	**110**	**3.350**	**0.844**
التنمية الاجتماعية	رئيس شعبة	47	3.723	0.693
	رئيس قسم	40	3.654	0.818
	رئيس دائرة	15	3.381	0.649
	مدير	8	3.679	0.339
	المجموع	**110**	**3.648**	**0.718**
التنمية البيئية	رئيس شعبة	47	3.676	0.760
	رئيس قسم	40	3.526	0.877
	رئيس دائرة	15	3.526	0.706
	مدير	8	3.431	0.568
	المجموع	**110**	**3.583**	**0.782**
التنمية المستدامة	رئيس شعبة	47	3.613	0.685
	رئيس قسم	40	3.507	0.789
	رئيس دائرة	15	3.356	0.671
	مدير	8	3.406	0.534
	المجموع	**110**	**3.524**	**0.711**

تشير نتائج الجدول (28.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من هذه النتيجة، قام الباحث باستخدام اختبار تَحليل التّباين الأُحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (29.4).

جدول (29.4): نتيجة اختِبار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التنمية الاقتصادية	بين المجموعات	1.422	3	0.474	0.660	0.579
	داخل المجموعات	76.134	106	0.718		
	المجموع	77.556	109			
التنمية الاجتماعية	بين المجموعات	1.346	3	0.449	0.866	0.461
	داخل المجموعات	54.886	106	0.518		
	المجموع	56.232	109			
التنمية البيئية	بين المجموعات	0.774	3	0.258	0.415	0.742
	داخل المجموعات	65.798	106	0.621		
	المجموع	66.572	109			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.917	3	0.306	0.599	0.617
	داخل المجموعات	54.151	106	0.511		
	المجموع	55.068	109			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين في تقييم واقع التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قِيمة الدّلالة الإحصائية للدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.617) أي أن هذه القيمة أدنى من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال إجراء الدراسة، والتوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة.

4. 6. الاستنتاجات:

- أن البلديات في محافظة الخليل محل الدراسة الحالية توازن بين تطبيق الاستغلال والاستكشاف فيها.
- أن البلديات في محافظة الخليل تستخدم التكنولوجيا الحديثة بدرجة كبيرة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، واستغلال الفرص المتاحة.
- تُعطي البلديات أهمية كبيرة لإجراء تحسينات وتطويرات في طبيعة الخدمات التي تقدمها.
- تسعى البلديات في محافظة الخليل لالتنمية المستدامة، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع ما زال محدوداً وفق توفر الإمكانيات.
- أن دعم تطبيق البراعة التنظيمية في بلديات محافظة الخليل يُسهم في تعزيز وزيادة توجهات البلدية نحو التنمية المستدامة فيها.

- أن البلديات من تصنيفات (C–C+–C++) تهتم بدرجة أكبر في تطبيق البراعة التنظيمية فيها.
- أن موازنة البلديات السنوية لا تؤثر على قرار تطبيق البراعة التنظيمية فيها.
- أن تطبيق البراعة التنظيمية في البلديات يكون على جميع المستويات الإدارية فيها، ولذلك فإن المسمى الوظيفي لا يؤثر على قرار تطبيق البراعة التنظيمية في البلديات.
- أن البلديات من تصنيفات (C–C+–C++) تهتم بدرجة أكبر بالتنمية المستدامة في الهيئات المحلية التي تعمل بها.
- أن الموازنة السنوية للبلديات تلعب دوراً في تطبيق والتنمية المستدامة فيها.

4. 7. التوصيات:

التوصيات المتعلقة بتحقيق البراعة التنظيمية:

- حث البلديات على إيجاد قنوات تواصل جديدة ومستمرة مع المواطنين، واستغلالها في التعرف على الاحتياجات الفعلية لهم، ورغبات التي يتطلعون لتلبيتها، وذلك من خلال تفعيل آليات التواصل الالكتروني، ومراكز خدمات الجمهور، نظراً لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة من متابعة البلدية لاحتياجاتهم.
- العمل على تطوير مهارات ومعارف الموظفين في البلديات، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية، وتطوير مهارات الاستغلال لديهم، والعمل على تنميتها، لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة من اهتمام البلدية بتدريب وتطوير العاملين فيها.
- حث البلديات على تعزيز ودعم الأفكار والابتكارات التي يُمكن أن تسهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، أو تلبي احتياجات العمل داخل البلدية، لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة في دعم وتطوير الأفكار الجديدة.

التوصيات المتعلقة بالتنمية المستدامة:

- تعزيز آليات الشراكة بين البلديات والمؤسسات المجتمعية الأخرى، التي تسعى للحد من الفقر والبطالة لما لذلك من دور في التنمية الاقتصادية.
- العمل على توجيه البلديات لتعزيز جذب واستقطاب الاستثمارات الجديدة، وذلك من خلال إيجاد آليات تعزز الشراكات مع المستثمرين، وتلبي احتياجاتهم، نظراً لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة من التنمية الاقتصادية.
- تعزيز وزيادة اهتمام البلديات تجاه تنفيذ البرامج الاجتماعية، والتي تسهم في تحقيق الاندماج المجتمعي لكافة فئات المجتمع، وتحد من مشاعر أو مظاهر التمييز داخل المجتمع الواحد، لما له من دور في التنمية الاجتماعية.
- حث البلديات على زيادة دورها في متابعة قضايا التلوث، ومعالجة النفايات وتنفيذ المشاريع للحد من استهلاك الطاقة، لما أظهرته النتائج من دور متوسط للبلديات في هذا المجال، بحيث يسهم تطبيقها في التنمية الاقتصادية.

التوصيات المتعلقة بالعلاقة بين البراعة التنظيمية والتنمية المستدامة:

- العمل على توفير الموارد اللازمة لضمان زيادة تطبيق البراعة التنظيمية بشقيها (الاستغلال والاستكشاف) نظراً لما أظهرته النتائج لما لذلك من دور في التنمية الاقتصادية.
- عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على المعيقات التي تواجه البلديات وتحول دون التنمية المستدامة بشكل كامل.
- عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على مدى تطبيق البراعة التنظيمية ودورها في التنمية من خلال البحث في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

مقترحات دراسات مستقبلية:

- عمل دراسات أخرى تبحث في تطبيق البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية، وانعكاسها على الأداء المستدام، لزيادة تعميم نتائج الدراسة على القطاع الخاص.
- عمل دراسات تبحث تفسير تأثير خصائص البلديات على الأداء المستدام فيها.

المراجع:

المراجع العربية

إبراهيم، محمد (2022) " أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد (2)، المجلد (23)، 61-93.

عماوي، رنا (2023) أثر البراعة التنظيمية في الأداء البيئي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في الشركات السياحية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

أبو النصر، مدحت؛ محمد، ياسمين (2017) التنمية المستدامة (مفهومها- أبعادها- مؤشراتها)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

أبو دقة، أحمد (2022) أثر التخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية في بلديات قطاع غزة (دراسة تطبيقية على بلديات شرق محافظة خانيونس) (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

أبو زيد، أحمد (2019) دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (15)، العدد (3)، 311-329.

الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي (2021) وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

البطران، شيماء (2022) العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد (3)، 1-68.

البغدادي، عادل؛ الجبوري، حيدر .(2015) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية– دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زيني وآسيا سل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1)، 17–32.

بني حسن، عبير (2023) أثر التغيير التنظيمي على التنمية المستدامة في البلديات: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش.

الجعبري، غسان (2022) دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز مؤشرات التنمية المستدامة في الهيئات المحلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية على بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حسين، ابن الطاهر (2012) التنمية المحلية والتنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (24)، 453–469.

دريدي، محمد (2020) مساهمة المنح والمساعدات الدولية في التنمية المحلية المتعلقة بخطط هيئات الحكم المحلي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوطنية، نابلس.

دسوقي، رانيا (2021) مفهوم التنمية المستدامة، المجلة العربية للقياس والتقويم، المجلد (2)، العدد (4)، 250–273.

الذبحاوي، فرحان؛ المسعودي، مؤيد .(2022) الوعي البيئي ودوره في التنمية المستدامة" دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات كربلاء، مجلة الكلية الإسلامية لجامعة النجف، العدد (66)، المجلد (1)، 862–898.

رزوق، فراس .(2024) أثر البراعة التنظيمية في السعادة الوظيفية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (1)، 1031–1050.

السامرائي، أفراح (2017) تحليل محتوى كتاب العلوم للصف الرابع الابتدائي وفقاً لأبعاد التنمية المستدامة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثالث: مستقبل إعداد المعلم، وتنميته بالوطن العربي، 3-5/أبريل، الجزيرة، مصر.

السامرئائي، مجيد (2015) الجغرافية وآفقا التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، اليازوري للطباعة والنشر، الأردن.

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

صبري، صلاح (2019) الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية وسبل التغلب عليها بالتطبيق على بلديات محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد (12)، المجلد (4)، ص42-61.

عبد الباري، وليد .(2017) التنمية المستدامة، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

العزاوي، فلاح .(2016) التنمية المستدامة والتخطيط المكاني، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عطا، خالدية .(2021) البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن / القطاع المختلفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(4)، المجلد (13)، 228-257.

علي، آري؛ شرفاني، دلمان؛ خوشفي، رمضان (2017) تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد الخدمة الفندقية-دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد (1)، العدد (4)، 11-29.

علي، عالية .(2020) انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (122)، 205-223.

عمر، الأخضر؛ تي، أحمد؛ موهوب، سارة (2020) التنمية المستدامة، أبعادها ومؤشرات قياسها: قراءة اقتصادية، أعمال الملتقى الوطني: جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر.

عيشوش، عواطف .(2021) القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد (2)، المجلد (11)، 145-164.

غنيم، عثمان ؛ أبو زنط، ماجدة (2014) التنمية المستديمة (فلسفتها، وأساليب تخطيطها، وأدوات قياسها)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغنيماوي، حازم؛ أصفهاني، علي .(2023) دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط) مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد (47)، المجلد (15)، 446-486

الفقيه، نوال .(2020) فاعلية البراعة التنظيمية في جودة حياة العمل: الدور المعدل لتنمية الموارد البشرية: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

قانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية

كافي، مصطفى (2016) التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الماوي، فاطمة .(2022) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في التنمية المستدامة لبيئة مؤسسات التعليم العالي: مراجعة نظرية، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، العدد (1)، المجلد (21)، 200-207.

المنسي، محمود .(2015) رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد (2)، المجلد (25)، 161-210.

ناصف، مرفت (2023) تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (39)، المجلد (10)، ص ص 13-54.

ناصف، مرفت؛ عبد السلام، أسامة؛ محروس، رانيا .(2023) تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية، العدد (39)، المجلد (10)، 13-54.

وزارة الحكم المحلي (200) دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية، الإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات، وزارة الحكم المحلي، رام الله.

يعقوب، بسمة؛ الكرداوي، مصطفى (2022) دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (3)، المجلد (23)، 325-358.

يعقوب، بسمة؛ الكرداوي، مصطفى؛ هريدي، فتحية (2022). تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (3)، 289-324.

المراجع الأجنبية:

Alizadeh, Y .(2018) Achieving Organizational Ambidexterity: An Exploratory Model, Using Fuzzy Cognitive Maps, Doctorate thesis, Portland State University, Portland.

Baerenbrinker, Verena (2011) Sustainable development using urban governance instruments. Unpublished master thesis, University of Glasgow, Berlin, Germany.

Bansal, P; DesJardine,R (2014) Business sustainability: It is about time, Strategic Organization 12 (1): 70-78

Clement, J .(2018) Organizational Design of Ambidextrous Organizations, Unpublished doctorate thesis, EBS Business School, Germany.

Erarslan, I; Altindag, E .(2021) The effects of organizational ambidexterity and justice on organizational learning, International Journal Of Research In Business And Social Science 10(1), 01-14.

Friedrich, B .(2023) Leveraging Organizational Structure to Achieve Ambidexterity as a Dynamic Capability in Service Organizations, Unpublished master thesis, University of Turku, Finland

Hwang, B; Lai, Y .(2021) Open innovation and organizational ambidexterity, European Journal of Innovation Management ahead-of-print(ahead-of-print), DOI 10.1108/EJIM-06-2021-0303

Kafetzopoulos, Dimitrios (2020) Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty, Business Process Management Journal ISSN: 1463-7154.

Kassotaki, O .(2022) Review of Organizational Ambidexterity Research, SAGE Open, , vol. 12, No(1), 1-22.

Kumkale, I .(2022) Organizational Mastery The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility, Springer, Edirne, Turkey.

Lackner, H. – Güttel, W.H. Garaus, C. – Konlechner, S. – Müller, B. (2011) Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems. DRUID Working Paper, No. 11-10.

Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. The International Journal of Human Resource Management, 29(2), 338–359.

Roser, M (2021) - "Global economic inequality: what matters most for your living conditions is not who you are, but where you are" Published online at OurWorldInData.org. Retrieved from: 'https://ourworldindata.org/global-economic-inequality-introduction.

Meijer, L .(2017) A case study linking individual and team ambidexterity, Unpublished Master thesis, University of Twente, Netherlands.

Nkhabu, M .(2021) The role of local government in the implementation of Sustainable Development Goals: A case of Tshwane Municipality, Unpublished Master thesis, University of Pretoria.

Nosella, A; Cantarello, S; Filippini, R .(2012) The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Investigation into the State of the Art, strategic Organization 10(4):450-465 November 201210(4):450-465.

O'Reilly, C.A., III, & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior, 28, 185206

Olivan, P. (2019) Methode zur organisatorischen Gestaltung radikaler Technologieentwicklungen unter Berücksichtigung der Ambidextrie. Unpublished doctorate thesis,, Stuttgart University, Germany.

Ozili, P .(2022) Sustainability and Sustainable Development Research around the World, Managing Global Transitions 20(3), 1-29.

Palm, K; Lilja, J (2017) Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9 No. 1, pp. 2-20.

Reunanen, I .(2024) The Role of Management Practices in Fostering Organizational Ambidexterity, Unpublished Master thesis, University Of Vaasa, Finland.

Sofiyabadi, J ; Feiz, D; Kolahi, B .(2020) Ambidexterity and sustainable balanced performance in knowledge-based organisations: investigating the role of open innovation, 2020International Journal of Business and Systems Research, 14(4):489.

Tegas, G., 2022: The distribution of value-added in the fashion industry across countries: The case of the Swedish and Bangladesh ready-made garments sector, Unpublished Master thesis in Sustainable Development, Uppsala University, Sweden.

United Nations (1987) Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development,

Uru, F.; Gozukara, E; Unsal, A. (2024). Organizational ambidexterity, digital transformation, and strategic agility for gaining competitive advantage in SMEs. Sosyal Mucit Academic Review, 5(1), 01-23.

Wiebe, K .(2012) Quantitative Assessment of Sustainable Development and Growth in Sub-Saharan Africa, United Nations University Maastricht Economic and Social Research and Training Center on Innovation and Technology (UNU-MERIT).

Yigit, M .(2013) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, Unpublished master thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.

Yildirim, S; Bostanci, S; Erdogan, S (2017) Environmental sustainability in local governments: a case of Turkish municipalities, Journal of Geography and Regional Planning 10(12):330-339

الملاحق

ملحق (1) أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
د. حسين عبد القادر	إدارة عامة	جامعة الخليل
د. مروان علاونة	إدارة عامة	جامعة الاستقلال
د. شاهر العالول	تنمية	جامعة القدس
د. ناصر جرادات	إدارة الأعمال	جامعة فلسطين الأهلية
د. يحيى أحمد	إدارة الأعمال	جامعة النجاح
د. شريف أبو كرش	علوم مالية	جامعة فلسطين الأهلية
د. سمير الجمل	إدارة عامة	مركز واصل لتنمية الشباب

ملحق (2) الاستبانة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة،،

يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان" **البراعة التنظيمية ودورها في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة؛ قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة معتمداً على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: **إشراف:**

إبراهيم عمرو **د. أحمد حرز الله**

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك.

1- **البلدية:** .....

2- **تصنيف البلدية:** ☐ A++ ☐ A+ ☐ A

☐ B++ ☐ B+ ☐ B

☐ C++ ☐ C+ ☐ C

3- **موازنة البلدية (شيكل):** ☐ أقل من 3 مليون ☐ 3-6 مليون ☐ أكثر من 6 مليون

4- **المسمى الوظيفي:** ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس دائرة ☐ مدير

القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: البراعة التنظيمية						
المجال الأول: الاستغلال						
.1	توظف البلدية التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات.					
.2	تستثمر البلدية الفرص المتاحة لتقليص تكاليف العمليات الداخلية.					
.3	تستثمر البلدية الموارد المتاحة لتقديم خدمات مميزة.					
.4	تقوم البلدية بإجراء تحسينات مستمرة على خدماتها لتواكب كل ما هو جديد.					
.5	تعمل البلدية على تحسين كفاءة خدماتها باستمرار لتلبية احتياجات المواطنين.					
.6	تهتم البلدية بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.					
.7	تعتمد البلدية أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على رغبات المواطنين.					
.8	توجد وسائل اتصال فعالة في البلدية للتواصل مع المراجعين.					
.9	تستجيب الأقسام للتحسينات في مجال العمل.					
.10	توجد إجراءات محددة لسير وإنجاز العمل.					

المجال الثاني: الاستكشاف						
.11	تسعى البلدية لابتكار خدمات جديدة.					
.12	تنتهج البلدية أساليب محددة تساعد على استقطاب عاملين ذوي مهارات عالية.					
.13	تبحث البلدية عن أفكار جديدة لتلبية احتياجات متلقي الخدمة.					
.14	تقوم البلدية بفتح نوافذ جديدة لتقديم خدماتها بشكل مستمر.					
.15	تتأكد البلدية من فعالية الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع.					
.16	تعمل البلدية على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.					
.17	تشجع البلدية العاملين على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل.					
.18	تدعم البلدية الأفكار الجديدة المقدمة من العاملين وتدعم تطويرها.					
.19	تحرص البلدية على تقديم خدماتها بشكل الكتروني.					
.20	تحافظ البلدية على تقديم خدماتها بنفس الطريقة المعتادة					

المتغير التابع: التنمية المستدامة						
المجال الأول: التنمية الاقتصادية						
.1	توفر البلدية الدعم للمشاريع الصغيرة لضمان رفع مستوى المعيشة لأصحابها.					
.2	تشترك البلدية مع المجتمع المحلي في الحفاظ على الاستثمارات التي تتم داخل حدود البلدية.					
.3	تستفيد البلدية من التجارب المحلية والدولية في تطوير مناطق صناعية داخل حدود البلدية.					
.4	يتم التعاون مع الجهات الرسمية في الحد من مشكلة الفقر والبطالة داخل حدود البلدية.					
.5	يتم تدريب الكوادر البشرية على تحديد الاحتياجات للسكان من خلال دورات متخصصة في هذا المجال.					
.6	لدى البلدية المقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه المشاريع التطويرية التي تنفذها.					
.7	تهتم البلدية بتسهيل إقامة المشاريع لاستقطاب المستثمرين.					

.8	تقوم البلدية بتوفير خطة لاستدامة البنية التحتية لوسائل النقل الحديثة.					
المجال الثاني: التنمية الاجتماعية						
.9	يتم تنفيذ خطط التطوير العمراني بالبلدية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.					
.10	تهتم البلدية بالمشاركة مع الجمعيات الخيرية لدعم العمل الخيري والتطوعي.					
.11	تهتم البلدية بمكافحة كافة أشكال التمييز ضد المرأة والعمل على الحد من انتهاكات حقوق المرأة.					
.12	تعمل المبادرات المقدمة من الإدارة المحلية على زيادة الترابط والتكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع.					
.13	تتبنى البلدية المعايير الأخلاقية للسلوك في كافة أنشطتها ومعاملاتها تجاه المجتمع.					
.14	تشارك البلدية في تنفيذ مجموعة من البرامج الاجتماعية تشمل كافة أفراد وفئات المجتمع.					
.15	تهتم البلدية بتقديم خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.					
المجال الثالث: التنمية البيئية						
.16	تشارك البلدية في مبادرات الحماية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث.					
.17	تساهم البلدية في برامج لترشيد من استهلاك المياه.					
.18	تشارك البلدية مع مؤسسات المجتمع في التوعية بأهمية تقليل النفايات والمخلفات.					
.19	تنفذ البلدية مشاريع للحد من استهلاك الطاقة.					
.20	تساهم البلدية في برامج الحد من تلوث الهواء والتلوث الناتج عن المخلفات غير المعالجة.					
.21	تهتم البلدية بنشر ثقافة السلامة والأمن البيئي في المجتمع.					
.22	تتوافر خطط للاستعداد والاستجابة للطوارئ تتضمن المحافظة على سلامة البيئة المحيطة.					
.23	تهتم البلدية باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الصحية والوقائية لمواجهة الأزمات انتشار الوبائيات (مثل: انتشار البعوض)					

.24	تدعم البلدية التحول للطاقة الشمسية من خلال تقديم التسهيلات.					

شكراً على حسن تعاونكم

ملحق (3) كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

2024/4/15

الى من يهمه الامر،،،

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية – جامعة القدس/فرع دورا بأن الطالب ابراهيم مجدي ابراهيم عمرو ورقمه الجامعي "2211861" هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس حيث يقوم بعمل بحث علمي بعنوان "البراعة التنظيمية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب من خلالكم تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

مدير فرع دورا

د.محمد سمير نمورة

الدراسات العليا / حرم دورا
Higher Studies/ Dura campus

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: srd@alquds.edu

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الالكتروني: srd@alquds.edu

Scanned with CamScanner

فهرس الملاحق

ملحق (1) أسماء المحكمين 106

ملحق (2) الاستبانة 107

ملحق (3) كتاب تسهيل المهمة 112

فهرس الأشكال

الشكل (1.2) تحديات الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف 23

الشكل (2.2) أنماط تطبيق البراعة التنظيمية في المنظمات 24

الشكل (3.2) العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة..... 28

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
جدول (1.2)	الأدب التربوي لتصنيف البراعة التنظيمية	17
جدول رقم (1.3):	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:	48
جدول رقم (2.3)	عدد الفقرات تبعاً لمجال البراعة التنظيمية:	50
جدول رقم (3.3)	عدد الفقرات تبعاً لمجال التنمية المستدامة	50
جدول (4.3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	50
جدول (5.3):	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال.	51
جدول (6.3):	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات البراعة التنظيمية مع الدرجة الكلية.	52
جدول (7.3):	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية للمجال.	53
جدول (8.3):	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية.	55
جدول رقم (9.3):	معاملات ثبات مقياس البراعة التنظيمية وفق معادلة كرونباخ ألفا.	55
جدول رقم (10.3):	معاملات ثبات مقياس التنمية المستدامة وفق معادلة كرونباخ ألفا.	56
جدول 11.3:	المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.	57
جدول (1.4):	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية	59
جدول (2.4):	المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الاستغلال في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً	60

جدول (3.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لواقع تطبيق الاستكشاف في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً 62

جدول (4.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لواقع التنمية المستدامة بأبعادها (التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية) في الهيئات المحلية الفلسطينية..... 64

جدول (5.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لواقع التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً 65

جدول (6.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لواقع التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً 67

جدول (7.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لواقع التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تنازلياً 69

جدول (8.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية... 71

الجدول (9.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية المستدامة 72

جدول (10.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 73

الجدول (11.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية الاقتصادية 73

جدول (12.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 75

الجدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية الاجتماعية..... 75

جدول (14.4) نَتائـج تَحليـل البيان للانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية. 76

الجدول (16.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على التنمية البيئية 77

جدول (17.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية..... 78

جدول (18.4): نتيجة اختِبـار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية... 79

جدول (19.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية 80

جدول (20.4): نتيجة اختِبـار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية..... 81

جدول (21.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في تقييم البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 82

جدول (22.4): نتيجة اختِبـار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم تطبيق البراعة التنظيمية في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. 83

جدول (23.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية 85

جدول (24.4): نتيجة اختِبـار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير تصنيف البلدية 86

جدول (26.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية 88

جدول (27.4): نتيجة اختِبـار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير موازنة البلدية 89

جدول (28.4) الأعداد والمُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 90

جدول (29.4): نتيجة اختِبـار تحليل التباين (One Way Anova) للفُروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم التنمية المستدامة في الهيئات المحلية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 91

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة

إقرار:.....أ

الشكر والتقدير .....ب

تعريفات.....ج

ملخص الدراسة:.....هـ

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....8

1.1. المقدمة:.....8

1. 2. مشكلة الدراسة:.....9

1. 3. أهمية الدراسة:.....10

1. 4. أهداف الدراسة:.....11

1. 5. أسئلة الدراسة:.....11

1. 6. نموذج الدراسة:.....12

1. 7. حدود الدراسة:.....13

1. 8. هيكل الدراسة:.....13

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....14

2. 1. الإطار النظري.....14

2. 1. 1. البراعة التنظيمية:.....14

2. 1. 2. التنمية المستدامة:.....26

2. 1. 3. الهيئات المحلية الفلسطينية:.....34

2. 1. 4. تصنيف الهيئات المحلية:.....36

2. 2. الدراسات السابقة:.....37
2. 2. 1. الدراسات العربية:.....37
2. 2. 2. الدراسات الأجنبية:.....42
2. 2. 3. التعقيب على الدراسات السابقة:.....45
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....47
3. 1. منهج الدراسة:.....47
3. 2. مجتمع الدراسة:.....48
3. 3. عينة الدراسة:.....48
3. 4. أداة الدراسة:.....49
3. 5. صدق الأداة:.....50
3. 6. ثبات الأداة:.....55
3. 7. متغيرات الدراسة:.....56
الفصل الرابع نتائج الدراسة.....59
4. 1. نتائج سؤال الدراسة الأول:.....59
4. 2. نتائج سؤال الدراسة الثاني:.....64
4. 3. نتائج سؤال الدراسة الثالث:.....71
4. 4. نتائج سؤال الدراسة الرابع:.....78
4. 5. نتائج سؤال الدراسة الخامس:.....84
الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات.....92
4. 6. الاستنتاجات:.....92
4. 7. التوصيات:.....93

المراجع: 96
الملاحق 105
فهرس الملاحق..... 113
فهرس الأشكال..... 114
فهرس الجداول 115
فهرس المحتويات..... 118