

## Organizational DNA as an Approach for Organizational Agility in the Palestinian Local Government Units in Qalqilya Governorate

Dr.Salah Yahya Sabri<sup>1\*</sup>, Dr. Mohamad Abd Eshteiyw<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor of Public Administration Public Administration, QOU, Palesti

<sup>2</sup>Associate Professor of Business Administration Business Administration, QOU, Palesti

Oricd No: 0000-0002-1186-8812

Email: Ssabri@qou.edu

Oricd No: 0009-0002-9159-7529

Email: meshteyiw@qou.edu

**Received:**

31/6/2024

**Revised:**

08/09/2024

**Accepted:**

21/10/2024

**\*Corresponding**

**Author:**

[Ssabri@qou.edu](mailto:Ssabri@qou.edu)

**Citation:** Sabri, S. Y., & Eshteiyw, M. A. (2024). Organizational DNA as an Approach for Organizational Agility in the Palestinian Local Government Units in Qalqilya Governorate. *Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies*, 10(22). <https://doi.org/10.33977/1760-010-022-002>

2023@jrresstudy.  
Graduate Studies &  
Scientific Research/Al-  
Quds Open University,  
Palestine, all rights  
reserved.

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to find out the effect of Organizational Deoxyribonucleic Acid (ODNA) on organizational agility in the Palestinian local government units in Qalqilya Governorate.

**Methods:** The study used the correlational descriptive approach to achieve the purposes of the study. The authors designed a tool "questionnaire" based on previous studies in building the dimensions of the study variables. The tool underwent tests of validity and stability before being adopted in measuring variables. The questionnaire was distributed to the study population consisting of administrative workers in local municipal units in Qalqilya governorate, totalling 119 employees who were selected according to the comprehensive survey, and 116 questionnaires valid for analysis. The questionnaires were analyzed by the statistical packages program for social sciences SPSS.

**Results:** The total degree of the level of availability of DNA in the municipalities of Qalqilya governorate was high by 75.2%, and that the total degree of organizational agility level in the municipalities of Qalqilya governorate was high by 75.3%. There is a positive effect of regulatory DNA on organizational agility in Palestinian local government units in Qalqilya Governorate.

**Conclusions:** Municipalities should implement a review previous of incidents and crises accurately, and provide an encouraging atmosphere for decision-making processes by giving employees freedom to communicate with the municipal council.

**Keywords:** Organizational DNA, organizational agility, Qalqilya Governorate.

## الحمض النووي التنظيمي (DNA) مدخلاً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم

### المحلية الفلسطينية بمحافظة قلقيلية

د. محمد عبد اشتوي<sup>1\*</sup>، د. صلاح يحيى صبري<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أستاذ إدارة الاعمال المشارك، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

<sup>2</sup>أستاذ الإدارة العامة المشارك، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

### الملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الحمض النووي التنظيمي (ODNA) في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية

**المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاعنه لأغراض الدراسة، وصممت أداة للدراسة تمثلت في استبانة، طرحت بالاستناد للدراسات السابقة في بناء أبعاد متغيرات الدراسة، وخضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات قبل أن تعتمد في قياس المتغيرات، وزوّدت الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من العاملين الإداريين في الهيئات البلدية المحلية في محافظة قلقيلية والبالغ عددهم (119) موظفاً، أخذوا وفق المسح الشامل، واستردت (116) استبانة صالحة للتحليل، وحللت ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

**النتائج:** إن الدرجة الكلية لمستوى توافر الحمض النووي التنظيمي DNA في بلديات محافظة قلقيلية جاءت مرتفعة بنسبة (75.2%)، وأن الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية " كانت مرتفعة وبنسبة (75.3%). هناك أثر موجب للحمض النووي التنظيمي DNA في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.

**الخلاصة:** أن تقوم البلديات بمراجعة الحوادث السابقة والأزمات السابقة بشكل دقيق، وأن تقوم بتوفير مناخ مشجع لعمليات اتخاذ القرارات من خلال إعطاء الحرية للموظفين بالتواصل مع المجلس البلدي.

**الكلمات الدالة:** الحمض النووي التنظيمي، الرشاقة التنظيمية، محافظة قلقيلية.



This work is licensed  
under a Creative  
Commons Attribution  
4.0 International  
License.

## المقدمة

تحكم منظمات الأعمال كغيرها من الكائنات إلى قوانين الطبيعة، وأن دورة حياة المنظمات تبدأ بولادتها وظهورها التدريجي في السوق أو المجتمع، وتنتهي بظهورها فجأة، الأمر الذي يتزامن مع وجود العنصر البشري فيها عبر كل مراحل دورة حياتها، فالإنسان يمثل العمود الأساس في قوام تلك المنظمات؛ فهو الذي يدب فيها الحياة، فالمنظمات لا قيمة لها بدون وجوده، وقد تتعاقب الأجيال من قيادات وعاملين في تلك المنظمات؛ غالباً ما تتبع شخصية المنظمات إلى خصائص وسمات قياداتها المترابطة، والتي تشكل شخصيتها وهويتها التنظيمية اعتماداً على الموروث التنظيمي الممارس من تلك القيادات. وهو ما يطلق عليه إدارياً بالجينات التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي (Organizational Deoxyribose Nucleic Acid - DNA)، الأمر الذي يرتبط تلقائياً بطريقة إدارة المنظمة وتحديد إستراتيجيات عملها وطريقة اتخاذ القرارات فيها، وهو ما يتحقق جراء النجاح أو الفشل.

إن حدوث ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي، عالمياً؛ جعل قيادة المنظمات سيناً وحدات الحكم المحلي الفلسطيني تسعى إلى الانقال من حالة الإدارة التقليدية إلى ممارسة المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تجعلها قادرة على الصمود؛ خاصة وأنها تعمل في بيئه معقدة، علمًا بأن الواقع التنظيمي لتلك المحليات تعاقبت عليه مراحل متعددة من التبعية، تعززت في كل مرحلة منها العديد من الممارسات والخبرات التي امترت مع الحقبات المختلفة المرتبطة بتلك التبعيات، الأمر الذي شكل البنية المادية والبشرية وحدد خصائصها وسماتها التي شكلت في مضمونها هويتها الخاصة التي تميزها بين غيرها من المحليات. وأمام عمل المحليات في تلك البيئة المعقدة، سعت كل منها أن تجعل من نفسها منظمة رشيقه؛ قادرة على معرفة تعقيدات بيئه العمل بشكل متقدم؛ ميلًا منها نحو نسج تحالفات تكتيكية وإستراتيجية لحل مشكلاتها؛ وإنجاز عمليات التحسين المستمر والتجديد والابتكار، وكذلك اقتاصاً للفرص المتاحة وتجنب المخاطر؛ بما يساعدها في الاستجابة السريعة لطلبات العملاء.

## مشكلة الدراسة:

تجتهد قيادات وحدات الحكم المحلي لاستثمار كل المقدرات المتوفرة بأفضل الطرق؛ أملاً في تحقيق أفضل النتائج، نظراً لعملها في بيئه تتسم بالضبابية وعدم التأكيد؛ سريعة التغيرات والتحولات؛ بينما في توجهات العملاء الفكرية تجاه الخدمات المقدمة، والتي ترتبط بحالة التطور الحاصلة عالمياً، بينما في ظل وجود ثورة المعلومات والاتصالات التي تسهل عمليات المقارنة بين الخدمات المقدمة محلياً والخدمات المقدمة في دول العالم الأخرى، الأمر الذي يوجب على المحليات أن تتبنى المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتزامن مع تلك التغييرات؛ وأن تجعل من نفسها منظمات رشيقه قادرة على فهم بيئه العمل واقتاص الفرض، بما يمكنها من تقديم خدمات جديدة ومبكرة وسريعة. وبالنظر إلى بيئه العمل الفلسطينية؛ نجدها بيئه معقدة إلى حد كبير نظراً لوجود الاحتلال الإسرائيلي في فلسطين وتحكمه في أغلب مناحي الحياة، إذ يعرقل كل مقومات نجاح عمل وحدات الحكم المحلي الفلسطيني، فينقل على كاهلها و يجعلها تسير ببطء منشغلة في حل مشاكل العمل المتعددة، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الخدمة المقدمة.

إن التحديات البيئية في المجتمع الفلسطيني جعلت الهيئات المحلية أمام تحديات إدارية واجتماعية ومالية عديدة وعلى رأس هذه التحديات إرضاء المواطنين القاطنين في المنطقة الجغرافية التي تشرف عليها الهيئة، والذين قاموا باختيارها من أجل الحصول على الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية بمستوى جودة مرتفع، وهذا جعل الهيئات المحلية أمام حالة مأمولة من التوازن بين الإمكانيات المحدودة والاحتياجات المتزايدة للمواطنين ناتجة عن الزيادة الطبيعية في عدد السكان أو النظر إلى مستوى مرضٍ جديد من جودة الخدمة أو المحافظة على مستوى جودة الخدمات القائم، وهذا يدفع الهيئات المحلية إلى الدخول في حالة من التكيف المرن أو الرشاقة التي تمكنها من أداء مهامها بما يخلق حالة التوازن المطلوبة التي تكفل استدامتها واستمراريتها في تقديم خدماتها في نطاق صلاحيتها؛ الأمر الذي دفع الباحثين للبحث في مستوى رشاقة الوحدات المحلية من خلال إجراء دراسة استطلاعية طبقت على عينة عشوائية عددها "10" من العاملين في وحدة محلي قاقليلة، شملت ثلاثة أبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) (النشيلي، 2020)، (الصويعي، 2020)، حيث تم حصر وبلورة استجابات العينة في عدة نقاط تمثلت في تدني اهتمام وحدة الحكم المحلي باستشعار الأحداث المتوقعة، والاهتمام بتقديم الخدمة حسب المتطلبات اليومية. وأن قرارات الوحدة المحلية تخضع لعامل البيروقراطية مما يعيق تقديم العديد من الخدمات المطلوبة بحسب احتياج المواطنين. وأن ممارسات وحدة الحكم المحلي تحتكم إلى أنظمة وقوانين قيمية يصعب تطبيقها في الوقت الراهن.

في ضوء ذلك نجد بأن مضمون الرشاقة التنظيمية أصبح أمراً يستحق الدراسة والاهتمام، في ظل تمسك الهيئات المحلية بمنظومة قواعد وقوانين، والسلوكيات شكلت سماتها الأساسية صبغتها بصورة خاصة بها تسمى الحمض النووي التنظيمي (DNA) الذي يهتم

بعمليات التراكم المعرفي وجمع الخبرات بهدف صياغة هيكل تنظيمي قادر على اتخاذ القرارات ووضع التحفيزات الدافعة لتنفيذها، بما يحقق واقعاً تنظيمياً جديداً يلبي احتياجات العملاء.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: هل يؤثر الحمض النووي التنظيمي (DNA) في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطيني بمحافظة قلقيلية؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس كان لا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما واقع أبعاد الحمض النووي التنظيمي (DNA) (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات) في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية؟
- ما مستوى الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية؟
- هل يؤثر الحمض النووي التنظيمي (DNA) بأبعاده (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات) في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية؟
- هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من "الحمض النووي التنظيمي؛ والرشاقة التنظيمية" في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)؟

#### **فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية. وللحقيقة من الفرضية الرئيسية الأولى كان لا بد من التتحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) بعد "الهيكل التنظيمي" في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) بعد "المعلومات" في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) بعد "حقوق اتخاذ القرارات" في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) بعد "المحفزات" في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه كل من "الحمض النووي التنظيمي؛ والرشاقة التنظيمية" في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، الهيئة).

#### **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحمض النووي التنظيمي (DNA) بجميع أبعاده (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات)؛ وإلى مستوى الرشاقة التنظيمية، في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية. كما هدفت إلى بيان تأثير الحمض النووي التنظيمي (DNA) بوصفه مدخلاً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية. كما هدفت إلى استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من "الحمض النووي التنظيمي، والرشاقة التنظيمية" في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، الهيئة).

#### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في جانبيين رئيسيين هما:  
**الأهمية العلمية:** والتي تتمثل في النقاط الآتية:

- تساعد في زيادة الوعي والإدراك لدى القيادة والعاملين والباحثين بوحدات الحكم المحلي محل الدراسة لمفهومي الحمض النووي التنظيمي، والرشاقة التنظيمية، بما يساعدهم في تطوير توجهاتهم للعمل.

- ترفع من مستوى المعرفة لنقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة محل البحث؛ مما يساهم في صياغة مخطوطات مستقبلية أفضل للعمل.
- تضييف هذه الدراسة قيمة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية سيما وأنها جمعت بين متغيرين لم يسبق لأي من الدراسات فعل ذلك-على حد علم الباحثين.-
- تقيد الباحثين الجدد عند إجراء بحوث علمية تتعلق بمتغيرات الدراسة محل البحث.

#### الأهمية العلمية:

والتي تمثل في النقاط الآتية:

- تساعد وحدات الحكم المحلي في عمليات التطور نحو الأفضل وصياغة واقع تنظيمي جديد عبر التخلص من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة من خلال فهم واقع الرشاقة التنظيمية.
- دفع المسؤولين بضرورة الربط بين الجينات الوراثية التراكمية التي رفقت مسيرة عمل وحدات الحكم المحلي بكيفية الوصول إلى مؤسسة رشيقية قادرة على التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة وت تقديم أفضل خدمة للمواطنين، من خلال ما سترجع به الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يتمثل الحد الموضوعي للدراسة في التعرف على إمكانية أن يكون الحمض النووي التنظيمي (DNA) مدخلاً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.
- **الحد الزمني:** طبقت مفردات الدراسة في أغسطس من العام 2024م.
- **الحد المكاني:** طبقت مفردات الدراسة على الوحدات المحلية الموجودة في محافظة قلقيلية فقط، نظراً لحالة التقطيع الجغرافي الحال جراء وجود الاحتلال الإسرائيلي، ولصعوبة الحركة والتنقل بين المحافظات الأخرى.
- **الحد المؤسسي:** يقتصر تطبيق مفردات الدراسة على خمس بلديات تتبع محافظة قلقيلية فقط وهي بلديات (قلقيلية، عزون، جيوس، حبلة، كفر ثلث).
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على العاملين الإداريين في وحدات الحكم المحلي محل البحث.

#### مصطلحات الدراسة:

**الحمض النووي التنظيمي (DNA):** بحسب ما أورد العبيدي (2015: 299) فإن المنظمة كائن حي تشبه الإنسان في صفاته كالنمو، والتلوّح، والموت... لذا استخدم مصطلح البصمة الوراثية أو الحمض النووي التنظيمي استعارةً مجازيةً تستند إلى المصطلح البيولوجي (DNA) كونه الجزء الذي يرمز إلى التعليمات الوراثية في الكائنات الحية، والتي تطلق على عدة عوامل إذا امتحنت مع بعضها ستؤدي إلى تحديد شخصية وهوية مميزة للمنظمة. أما فقير وآخرون (2023: 128) فعرفوه على أنه عبارة عن جملة من المركبات والعوامل الأساسية التي تحدد هوية المنظمة، وطريقة عملها والسمات التي تميزها من غيرها من المنظمات المنافسة، وذلك من خلال تجسيد رباعي متكامل الأبعاد ويتمثل في: اتخاذ القرار، جودة المعلومات، المحفزات والهيكل التنظيمي. أما الباحثان فيعرفان الحمض النووي التنظيمي DNA إجرائياً على أنه مجموع الخصائص والسمات للمنظمة المشكّلة بنائياً وبشرياً ضمن المفهوم الوراثي التراكمي للمعارف والمهارات والخبرات المكتسبة بهدف نقلها للأجيال المتعاقبة، وتمكنهم من الإبداع في العمل، والتي تعتبر ضمنياً عن هويتها التي تميزها بين المنظمات الأخرى.

**الرشاقة التنظيمية:** عرفها المصري (2016: 269) بأنها سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد الالازمة لتمكين المنظمة من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من موقف متغير ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرنة والتوازن.

أما الباحثان فيعرفان الرشاقة التنظيمية إجرائياً على أنها مجموع الخصائص والصفات التي تمكن المنظمة بأن تكون خفيفة الحركة في بيئه الأعمال سريعة التغير والمضطربة، بهدف التعرف عليها، واستغلال الفرص المتاحة، وتجاوز المخاطر، سعيًا في إحداث عمليات التجديد والتطوير، واستجابة لمتطلبات العملاء، وتقديمها لهم بالسرعة والطريقة المناسبة.

#### الإطار المفاهيمي:

**أولاً: الحمض النووي التنظيمي (DNA):** اجتهد العديد من الكتاب والباحثين في تعريف الحمض النووي التنظيمي، كل حسب توجهاته الفكرية و المجال عمله، فلما كان مصطلح الحمض النووي مصطلحاً مجازياً يعبر عن التشكيل الجيني من الجانب البيولوجي للإنسان، فتمتد دلالاته الضمنية إلى المنظمات بوصفها كائناً حياً له دورة حياة، تبدأ بالنشأة والظهور وتنتهي بالتلاثي والخروج من السوق وبيئة العمل، وهو ما أشار إليه (Abdel-Raheem & Saad: 2019: 574) إذ خلص إلى أن "DNA" مصطلح مجازي يدل على العوامل الأساسية التي تحدد طبيعة المنظمة، وتساعد في شرح أدائها، إذ إنها وسيلة تستخد لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات وتبطأ أداءها، إلى جانب طرق التغلب على هذه الصعوبات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها. وبحسب ما أوردت أمينة وميمون (2017: 59) فإنه من خلال DNA التنظيمي يمكن التعرف على التعليمات الوراثية اللازمة لأداء الوظائف المتنوعة في المؤسسة على اعتبار أن الجينات الوراثية للمؤسسة منذ بدأت كينونة المؤسسة تتشكل وتمثل في طبيعة تنفيذ العمل من أصحابها الأوائل، لها الأثر الأكبر في توارث عادات وتقالييد وأنظمة العمل المطبقة التي تعمل في ضوئها تلك الوظائف. أما ماجد (2019: 73) فقد عرفه بأنه القاعدة التي توضح تركيبة معقدة ومتباينة من الموروث المنظمي المتراكم، متجسدًا في رياضة مهمة تتمثل في حقوق اتخاذ القرارات؛ والمعلومات؛ والتحفيز؛ والهيكل التنظيمي، التي تقسر تقدم المنظمة ونموها واستمرارها ومختلف فعالياتها. أما بدوان (2018: 19) فعرفه على أنه تعبير المنظمة عن هويتها المميزة والذي سينعكس في أدائها ومنتجاتها. بالإضافة إلى ذلك أشارت بعض الدراسات إلى أن DNA يساعد في تحديد تاريخ المؤسسة وشخصيتها، وكذلك مكانتها في المجتمع المحلي، وأيضاً يوجه الأفراد العاملين نحو طريقة التفكير اللازم لاستكمال الأعمال بما يضمن تلبية احتياجات ورغبات الأطراف المعنية (Nawahda and Al-Sarayrah, 2022: 9787). في ضوء ما ورد يمكن تعريف الحمض النووي التنظيمي على أنه مجموع الخصائص والسمات للمنظمة المشكلة بنائياً وبشرياً ضمن المفهوم الوراثي التراكمي للمعارف والمهارات والخبرات المكتسبة بهدف نقلها للأجيال المتعاقبة، والتي تعبّر ضمّنها عن هويتها التي تميزها بين المنظمات الأخرى. وهو ما أكدته دراسة (عبد الستار، 2024) التي اعتبرت أن الحمض النووي التنظيمي يقوم بدور مهم في تشكيل الهوية التنظيمية للجامعات وأنشطتها التيفيدية، وذلك من خلال قدرته على توفير المعلومات المطلوبة داخلياً وخارجياً والتي يمكن من خلالها صنع قرارات فعالة يمكن من خلالها استثمار جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة، وكذلك معالجة جوانب الضعف التي تعاني منها، وذلك بهدف تشجيع الإبداع والابتكار وتحفيزهما لدى العاملين، ويمكنها من تحقيق أداء جوهري يحقق تميز المنظمة، وتضمن استمرارية قدرتها التنافسية بين مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

مما سبق يمكن تعريف الحمض النووي التنظيمي على أنه مجموع الخصائص والسمات للمنظمة المشكلة بنائياً وبشرياً ضمن المفهوم الوراثي التراكمي للمعارف والمهارات والخبرات المكتسبة بهدف نقلها للأجيال المتعاقبة، وتمكنهم من الإبداع في العمل، والتي تعبّر ضمّنها عن هويتها التي تميزها بين المنظمات الأخرى.

**أبعاد الحمض النووي التنظيمي:** لم يجمع الكتاب والباحثون على تحديد أبعاد الحمض النووي التنظيمي، ولكن الأغلب منهم أجمع على أربعة أبعاد (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات) وذلك بحسب الجدول الآتي:

جدول (1) أبعاد الحمض النووي التنظيمي

المراجع	المحفزات	المعلومات	الهيكل التنظيمي	حقوق اتخاذ القرارات
عبد الستار، 2024			x	x
السلوادي وغنيم 2022			x	x
بورديمة، 2021			x	x
إسماعيل، 2020			x	x
ماجد، 2019			x	x
فقير وآخرون، 2023			x	x
Neilson, et al, 2003			x	x
Wideman, 2010			x	x
Hobbs, 2008			x	x
المجموع	9	9	9	9

المعلومات: بحسب ما أورد العابدي والأستاذ (2015: 423) فإن أهمية المعلومات المتكاملة تتجلى في دورها الحيوي الذي تمارسه في نجاح المؤسسات وبقائها في دنيا الأعمال. يرى الباحثان بأن المعلومات التنظيمية تمثل في مضمونها المعرفة الفردية عند الإنسان، والتي من خلالها يستطيع اختيار البديل الأفضل عند اتخاذ القرارات، فالمعلومات في حد ذاتها تمثل المادة الأساسية في صناعة القرارات الرشيدة.

**الهيكل التنظيمي:** في تشبيه مجاني شبه داغر وصالح (2000: 199) الهيكل التنظيمي بالجسم البشري للإنسان، حيث أشار إلى أن هيكل المنظمة يماثل في أهميته الجسم البشري بالنسبة للإنسان؛ فكما أنه بدون جسم بشري لا يمكن القول أن هناك وجوداً لإنسان ما، فإنه لا يمكن القول أن هناك منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها، لذلك فإن هيكل أي منظمة يمثل بطاقة الهوية التعريفية لها، وأن هذه البطاقة تستطيع إخبار كل أعضاء المنظمة والأفراد غير العاملين فيها عن كيفية تشكيل تلك المنظمة وخاصة ما يرتبط بالعلاقات التي يعقد مخططو ومؤسسو تلك المنظمة ضرورة وجودها. يرى الباحثان بأن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار العام لكل السمات والخصائص والصفات المنظمة التي تمكنها من تحديد ملامح شخصية المنظمة بما يحقق تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

**حقوق اتخاذ القرارات:** عرفها فليه وعبد المجيد (2005: 224) بأنها الاختيار الوعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدائل بين عدة بدائل في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها وبذل جهود لتحقيقها. يرى الباحثان بأن حقوق اتخاذ القرارات تتمثل في حالة من الحرية الممنوحة للعاملين في وحدة الحكم المحلي باختيار أحد البدائل المتاحة بهدف إنجاز مهمة محددة، بما يقلل من المال والجهد والوقت المبذول، وتحقيق الذات لدى العاملين بما يشجعهم على الإنجاز.

**التحفيز:** عرفه ربيع (2013: 114) بأنه حالة داخلية نفسية أو جسمية تثير السلوك في ظروف معينة وتحدد تواصله حتى تحقيق غاية معينة؛ أي أنه حالة من الاستثارة والتوتر الداخلي وقد التوازن بهدف إرضاء الدافع وإزالة التوتر، ويصاب الكائن الحي بالإحباط إذا لم يرض الدافع. يرى الباحثان بأن التحفيز يعبر عن عمليات الإثارة المادية وغير المادية الهادفة لتحريك دوافع العاملين نحو إنجاز مهمة معينة لتحقيق حالة من التوازن الداخلي والإشباع لاحتاجاتهم ورغباتهم.

**ثانية الرشاقة التنظيمية:** ربط أحمد (2016: 22) الرشاقة التنظيمية بمستوى فعالية تلك المنظمة، إذ أوضح بأن رشاقة منظمة ما ترتبط بعاليتها، إذ من الصعب وصف منظمة ما بالمنظمة الرشيقية وهي في ذات الوقت غير فعالة. أما McCarthy et al (2010: 119) فذكر بأن المنظمة الرشيقية يمكن أن تلبي بسرعة طلبات الزبائن، وتقدم منتجات جديدة، ويمكن أن تحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً، وهذا يعني أن المنظمات هي اليوم بأمس الحاجة إلى أن تركز على التحالفات الإستراتيجية من أجل وضع حلول لمشكلات زبائنها، بدلاً من تقديم منتجات أو خدمات واحدة. وهذا هو السبب الجوهرى الذى يمكن وراء طلب الرشاقة التنظيمية البحث فى داخل المنظمة عن المقدرات الجوهرية من جهة والتعرف على بيئه الأعمال واغتنام الفرص من جهة أخرى، وتقاس الرشاقة التنظيمية من خلال (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وهذا ما تم الاستناد إليه فى الدراسة من خلال دراسة (النشيلي، 2020)، (الصويعي، 2020). في ضوء ذلك يرى الباحثان بأن الرشاقة التنظيمية هي مجموعة من الخصائص والصفات التي تمكن المنظمة بأن تكون خفيفة الحركة في بيئه الأعمال سريعة التغير والمضطربة بهدف التعرف عليها، واستغلال الفرص المتاحة، وتجاوز المخاطر، سعياً في إحداث عمليات التجديد والتطوير، واستجابة لمتطلبات العملاء، وتقديمها لهم بالسرعة وبالطريقة المناسبتين.

#### أبعاد الرشاقة التنظيمية:

قامت الدراسة بتناول الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها دون الإشارة للأبعاد في فرضيات الدراسة، ولضمان سلامة قياس المتغير فإن العديد من الدراسات اتفقت على الأبعاد الضمنية الآتية لمتغير الرشاقة (النشيلي، 2020)، (العابدي، 2014)، (الصويعي، 2020):

**رشاقة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة وال نقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل العميل، وتغيير التكنولوجيا) في الوقت المناسب.

**رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة وتركمها وهيكليتها وتقديرها لتقسيمها لتقسيم الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تقسيم الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

**رشاقة الممارسة والتطبيق:** هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقييم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

#### الدراسات السابقة:

##### "أولاً الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "الحمض النووي التنظيمي DNA"

أجرى العديد من الباحثين دراسات حول مضمون الحمض النووي التنظيمي، وربطه بالعديد من المتغيرات، خصوصاً التي تتعلق بكينونة العنصر البشري ومستوى فاعليته في المنظمات، بوصفه الأساس في نجاح أيٍ من الأعمال فيما يتعلق بدور الحمض النووي التنظيمي في تحديد شخصية المنظمات وهويتها فقد أجرت (عبدالستار، 2024) دراسة في مجال التعليم العالي هدفت إلى بيان دور الحمض النووي التنظيمي الدا (DNA) لجامعة بنى سويف في تعزيز هويتها التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بنى سويف عددها 340، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الآليات المقترحة لاستخدام الحمض النووي التنظيمي لجامعة بنى سويف في تعزيز هويتها التنظيمية تمثلت في: تعديل حقوق صنع القرار بما يسهم في تحقيق التمايز التنظيمي داخل الجامعة ويحسن من الصورة التنظيمية لها، وتوفير مصادر المعلومات اللازمة داخلياً وخارجياً على نحو يسهم في خلق القيمة المضافة للخدمات المقدمة، وتبني هيكل تنظيمي يحقق التكيف مع البيئة الخارجية، وتطوير نظام المحفزات الذي تتبعه الجامعة بما يضمن استمرارية تميز الأداء بها. أما (فقير وأخرون، 2023) فقد أجروا دراسة في مجال الاتصالات هدفت إلى بيان أثر الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة القرار بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر-الوادي، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت مفرداتها على عينة عددها 37، موضفاً، وقد أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي بين المتغيرين وعلاقة طردية قوية بين الحمض النووي التنظيمي؛ خاصة فيما يتعلق بمورونة الهيكل التنظيمي ونظام الحواجز المطبق بها. أما دراسة (السلوادي وغنيم، 2022) فقد هدفت إلى بيان الجينات التنظيمية وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية متغراً وسيطاً دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، وقد اسخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء أداة للدراسة وزرعت على 268 مفردة من مجتمع الدراسة، وخرجت الدراسة إلى وجود أثر بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، أما دراسة (إسماعيل، 2020) فقد ربطت بين الحمض النووي التنظيمي بالعقد النفسي، إذ هدفت إلى بيان أثر الجينات التنظيمية على الإخلاص بالعقد النفسي، بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الجامعية بمصر، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية عددها 384، وقد أثبتت النتائج وجود ارتباط معنوي سلبي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد العقد النفسي، كما أثبتت تأثيراً لبعدين فقط للجينات التنظيمية هما المحفزات وحقوق اتخاذ القرار على بعد الإخلاص بالالتزام التعاوني، كما تبين وجود تأثير لبعد المحفزات وبعد المعلومات على بعد الإخلاص في توازن العلاقات، ووجود تأثير لحقوق اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي والمحفزات على الإخلاص في تطوير العقد. وبالتجهيز نفسه أجري (ماجد، 2019) دراسة هدفت إلى بيان أثر الحمض النووي التنظيمي DNA في رأس المال الفكري، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة قدرها 30 من مديري الشركة العامة لموانئ العراق، حيث أثبتت النتائج عدم إتاحة الفرصة أمام المدراء في اتخاذ القرارات، وأنثبت الأثر المتبادر للحمض النووي التنظيمي في رأس المال الفكري؛ مع اهتمام عالٍ ببعد التحفيز، وفي مجال الطيران أجرى (أبو زيد والرميدى، 2019) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمورونة الإستراتيجية والأداء المستدام في شركة مصر للطيران، كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها 463 من العاملين في الشركة، إذ أثبتت النتائج أن الدعم التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمورونة التنظيمية، في حين يؤدي الدعم التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والأداء المؤسسي المستدام. وفي الاتجاه نفسه أجرى (Nafei, 2015) دراسة هدفت إلى بيان دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، وكانت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وقد طبقت على عينة عدد مفرداتها 300 من العاملين في ست من الشركات الصناعية المصرية، حيث أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير جداً للحمض النووي التنظيمي بأبعاده (التحفيز، حقوق اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والمعلومات) في الأداء التنظيمي. أما في مجال الكهرباء فقد أجرت (بورديمة، 2012) دراسة عدت الحمض النووي التنظيمي أحد المتغيرات التابعة لإثبات مدى تأثيره بالمتغيرات الأخرى، فهدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

بالمقابلة، وكانت الاستبيانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة عشوائية عددها "148" موظفاً، إذ أثبتت النتائج وجود تأثير ينتروح بين العالي والمتوسط بين إدارة المعرفة والبصمة الوراثية التنظيمية، إذ تبين التأثير الأعلى عند مرحلة تشخيص وتوليد المعرفة مقارنة بتأثير أقل عند تطبيقها.

### ثانياً الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية"

ركز العديد من الكتاب والباحثين على تحقيق الرشاقة التنظيمية بعد مخرجاً من العديد من المشكلات التنظيمية، وأن المنظمة التي تحقق حالة الرشاقة التنظيمية تكون قادرة على تحليل بيئتها عملها، و تستطيع اقتناص الفرص ودرء المخاطر وتحقيق الإبداع وتحقيق الإبداع والابتكار في خدماتها المقدمة. ولكن قبل أن تكون الرشاقة التنظيمية ممارسة وتطبيقاً؛ فهي تعبر عن مجموعة من المفاهيم والقناعة والتفكير . ولتعزيز مفهوم الرشاقة التنظيمية بوصفه إطاراً فكرياً أجرى (الطراونة وأخرون، 2024) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية لدى كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة بالأردن، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة عددها "24" من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارها بطريقة عمدية، وقد أثبتت النتائج أن مستوى الرشاقة التنظيمية في الكلية جاء بمستوى مرتفع، حيث احتل مجال الأنظمة والتعليمات المرتبة الأولى ، في حين جاء مجال المسؤولية المشتركة في المرتبة الثانية، ومجال سرعة الاستجابة في المرتبة الثالثة، ومجال التخطيط في المرتبة الرابعة، ولم تظهر فروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري الدراسة "القسم، سنوات الخبرة". وأما في مجال العمل العام والحكومي فأجرى (القيسي والعزاوي، 2024) دراسة هدفت التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية وبناء مقياس لها عند دراء أقسام الموهبة الرياضية من وجهة نظر المشرفين الرياضيين في وزارة الشباب والرياضة العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيانة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة عددها "181" مشرفاً رياضياً باتباع أسلوب الحصر الشامل، وقد أثبتت النتائج وجود تأثير للرشاقة التنظيمية كون إدارات الأقسام تدعم الممارسات التي تقوى الموظفين وتعتمد على الهيكل التنظيمي المرن في التعامل مع المتغيرات والتصدي للتحديات. وفي المجال نفسه أجرى (Al borathy, et al, 2024) دراسة هدفت إلى بيان أثر الريادة الإستراتيجية في الرشاقة التنظيمية، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت على "93" من العاملين في وزارة الثقافة العراقية، وقد أثبتت النتائج وجود أثر للريادة الإستراتيجية في الرشاقة التنظيمية، وأكملت ضرورة تبني المنظمة لأبعاد الرشاقة التنظيمية في محاولة لاستكشاف معطيات البيئة المتغيرة واكتشاف الفرص واتخاذ القرارات المرنة لتحقيق النجاح في العمل. أما في مجال العمل المهني فقد أجرى (مخيف ومهدى، 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على إمكانية توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الإستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية-فرع النجف، وقد اعتمدت الدراسة على المقابلات وعلى الاستبيانة عند جمع البيانات، إذ طبقت مفرداتها على "74" من العاملين في الشركة، وأثبتت النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الجاهزية الإستراتيجية في الشركة. وقد أجرت (أسعد وأخرون، 2023) دراسة هدفت إلى بيان دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مديرية مرور محافظة دهوك، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت مفردات الدراسة على عينة عددها "166" من العاملين، وقد أثبتت النتائج وجود دور معنوي لجميع أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية. أما دراسة (الصويعي، 2020) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم الاستراتيجي، سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة) في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، ومعرفة أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع منهج دراسة الحال وتطوير استماره الاستبيانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (300) شخص واتبع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام للرشاقة التنظيمية جاء متوسطاً وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي، وبينت النتائج وجود تأثير لرشاقة الممارسة واتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي وأبعاده. وقد أجرى (Harraf, et al, 2015) دراسة هدفت إلى استحداث إطار مفاهيمي حول مصطلح الرشاقة التنظيمية، والذي يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثين الجدد، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب البحث المكتبي، وقدمت إطاراً مفاهيمياً للرشاقة التنظيمية يرتكز على عشرة أسس مركبة لكي تت hollow المنظمات إلى منظمات رشيقية، وهي "نشر ثقافة الابتكار، التمكين، التعامل مع الغموض، الرؤية الإستراتيجية، إدارة التغيير، الاتصال التنظيمي، التحليل البيئي والاستجابة، إدارة

التغيير، إدارة العمليات، مرونة الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي". وقد أوصت الدراسة بضرورة تمكين المديرين من تطبيق وممارسة هذه الأسس لتحقيق النجاح في المجال الأكاديمي. مما ورد يتضح بأن جميع الدراسات السابقة ربطت متغيري الدراسة مع متغيرات مختلفة ولكنها لم ترتبطها بعضها مع بعض، وهذا ما يميز هذه الدراسة من غيرها، إضافة إلى أن جميع الدراسات السابقة لم تطبق في مجال عمل وحدات الحكم المحلي في فلسطين، وإنما طبقت في بيئات مختلفة مغایرة عن البيئة الفلسطينية، ولكن من الواضح بأن الحمض النووي التنظيمي متغير مهم ارتبط بالعديد من المتغيرات الأخرى وكان له الأثر في تحديد هوية المنظمات وشخصياتها.

#### إجراءات الدراسة:

**منهجية الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف وصف المشكلة محل الدراسة ظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتوضيح العلاقة بين مكوناتها والأراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها والآثار التي تحدثها.

**مجتمع الدراسة:** تتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين في الوحدات المحلية في محافظة قلقيلية محل الدراسة والبالغ عدد مفرداته (119) عاملاً، وذلك بعد رجوع الباحثين إلى أقسام شؤون الموظفين في البلديات محل الدراسة، وقد اتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الكلي عند تطبيق أداة الدراسة نظرًا لصغر حجمه، وذلك بحسب الجدول رقم (1).

جدول (1) أعداد العاملين الإداريين في بلديات محافظة قلقيلية

البلدية	عدد العاملين
بلدية قلقيلية	73
بلدية عزون	10
بلدية جيوس	10
بلدية حبطة	10
بلدية كفر ثلث	13
المجموع	116

المصدر: جرد بواسطه الباحثين بالرجوع إلى أقسام شؤون الموظفين في بلديات محافظة قلقيلية للعام 2024.

**أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محайд، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (1,2,3,4,5) لمعرفة إمكانية اعتبار الحمض النووي التنظيمي (DNA) مدخلاً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية، إذ وزع الباحثان (119) استبانة بطريقة المسح الشامل، واستردت (116) استبانة صالحة للتحليل.

#### خصائص وسمات عينة الدراسة

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	66.4
	أنثى	39	33.6
المجموع		116	100.0
العمر	من 30 إلى أقل من 40	71	61.2
	من 40 إلى أقل من 50	16	13.8
المجموع		116	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	10.3

المتغير	المجموع	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	116	10-5سنوات	35	30.2
	116	من 15 إلى أقل من 15	41	35.3
	116	من 15 سنة فأكثر	28	24.1
	116	المجموع	116	100.0
	116	ثانوية عامة	12	10.3
	116	بكالوريوس	84	72.4
الدرجة العلمية	116	ماجستير	14	12.1
	116	دكتوراة	6	5.2
	116	المجموع		100.0

**صدق الاستبانة:** قام الباحثان بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالتالي:  
**صدق المحكمين:** عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتفاء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.  
**صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

#### المتغير الأول: الحمض النووي التنظيمي DNA:

جدول (3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (المعلومات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بال المجال	الدالة الإحصائية
1	توفر في البلدية قاعدة معلومات تشمل عملياتها و MORO و ثورتها التنظيمي.	.731**	.000	.605**	.002
2	تمتلك البلدية نظاماً سهلاً للتواصل وتبادل المعلومات بين العاملين.	.794**	.000	.679**	.000
3	تناسب المعلومات التي يحصل عليها العاملون مع طبيعة وظائفهم.	.801**	.000	.656**	.000
4	توفر البلدية أجهزة و معدات حديثة لحفظ وتبادل المعلومات.	.694**	.000	.597**	.000
5	تعتمد الإدارة على المعلومات التاريخية للبلدية عند اتخاذ قراراتها.	.773**	.000	.669**	.000
6	تشكل المعلومات التاريخية للبلدية شخصيتها الاعتبارية في المجتمع.	.801**	.000	.752**	.000

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (4) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (الهيكل التنظيمي) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بال المجال	الدالة الإحصائية

.000	.726**	.000	.759**	تمتلك البلدية هيكلًا تنظيمياً محدداً وواضحاً للجميع.	1
.000	.625**	.000	.721**	يحدد الهيكل التنظيمي الوصف والمواصفات الوظيفية لجميع الوظائف.	2
.000	.709**	.000	.789**	يتناسب الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف المنوي تحقيقها.	3
.011	.234*	.000	.476**	يتصف الهيكل التنظيمي في البلدية بالمرنة والتغير حسب المطلوب.	4
.000	.441**	.000	.623**	يسمح الهيكل التنظيمي بتبادل المعلومات رأسياً وأفقياً بسهولة	5
.000	.491**	.000	.604**	توفر الملامح التاريخية لنشأة البلدية في الهيكل التنظيمي الحالي للبلدية.	6

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (5) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (حقوق اتخاذ القرارات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط	الدالة	الدالة	الارتباط
الرقم	الفقرة	الارتباط	الدالة	الدالة	الارتباط
1	توفر البلدية مناخاً مشجعاً لعمليات اتخاذ القرارات.	.609**	.000	.599**	.000
2	تراعي الإدارة المكانة والتسلسل التاريخي للبلدية عند اتخاذ القرارات.	.639**	.000	.515**	.000
3	تنوافق القرارات المتخذة مع إستراتيجيات البلدية ورؤيتها.	.223*	.000	.292**	.000
4	تجمع البلدية معلومات كافية من بيئه العمل تساعدها عند اتخاذ قراراتها.	.633**	.000	.599**	.000
5	تراعي الإدارة عدم تعارض قراراتها مع موروث البلدية التنظيمي.	.674**	.000	.515**	.000
6	توثق البلدية جميع قراراتها في سجلات يمكن الاعتماد عليها لاحقاً.	.808**	.000	.561**	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (6) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحفزات) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط	الدالة	الدالة	الارتباط
الرقم	الفقرة	الارتباط	الدالة	الدالة	الارتباط
1	يتوفر في البلدية نظام عادل للحوافز.	.505**	.000	.422**	.000
2	تبني إدارة البلدية إبداعات العاملين وتكافئهم عليها.	.608**	.000	.401**	.000
3	تناسب أجور العاملين مع الوضع الاقتصادي العام.	.589**	.000	.399**	.000
4	تنوافق أجور العاملين مع جهودهم المبذولة.	.522**	.000	.369**	.000
5	تعزز إدارة البلدية منهجية العمل الجماعي لتعزيز القادة للجميع.	.505**	.000	.422**	.000
6	تدفع طبيعة الحوافز المقدمة للمحافظة على تاريخ البلدية <b>وموروثها</b> .	.608**	.000	.401**	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين ( $-.281^{**}$ - $.745^{**}$ )، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه. وللحذر من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الأول (الحمض النووي التنظيمي (DNA)

المتغير	البعد	البعد	البعد	البعد	الابعاد
	الأول	الرابع	الثالث	الثاني	
.865**	.417**	.619**	.683**		المعلومات
.823**	.344**	.580**			الهيكل التنظيمي
.830**	.502**				حقوق اتخاذ القرارات
.688**					المحفزات

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق أن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### المتغير الثاني: الرشاقة التنظيمية

جدول (8) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الرشاقة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للبعد

الدالة الإحصائية	الارتباط بالبعد	الرقم	الدالة الإحصائية	الارتباط بالبعد	الرقم	الدالة الإحصائية	الارتباط بالبعد	الرقم
.000	.373**	15	.000	.317**	8	.000	.624**	1
.000	.415**	16	.000	.398**	9	.000	.670**	2
.000	.782**	17	.000	.357**	10	.000	.422**	3
.000	.456**	18	.004	.267**	11	.000	.629**	4
.000	.464**	19	.000	.379**	12	.000	.599**	5
.000	.480**	20	.000	.366**	13	.000	.658**	6
			.000	.603**	14	.010	.240**	7

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01). ثبات الاستبانة: أجرى الباحثان خطوات التأكيد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقهما على أفراد العينة التجريبية قوامها "20" من العاملين؛ تم استثناء نتائجها من التحليل الإحصائي لاحقاً، وذلك بطريقتين هما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ. طريقة الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
.857	6	المعلومات
.752	6	الهيكل التنظيمي
.674	6	حقوق اتخاذ القرارات
.675	6	المحفزات
.768	24	حمض النووي التنظيمي DNA
.792	20	الرشاقة التنظيمية

يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (0.768) لمتغير الحمض النووي التنظيمي DNA، ولمتغير الرشاقة التنظيمية (0.792)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي اطمأن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها:

للاجابة عن أسئلة الدراسة، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، واعتمد الباحثان التقدير الثاني، للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبيّن هذه النتائج.

**جدول (10) معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها**

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جداً	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جداً	100.00	84.00	5.00	4.20	5

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما واقع أبعاد الحمض النووي التنظيمي (DNA) (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات) في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية؟ وللاجابة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف بيان ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لاستجابات بحسب الجدول (11).

**جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة لمتغير الحمض النووي التنظيمي DNA**

درجة	النسبة	الانحراف	متوسط	البعد	الترتيب
الاستجابة	المئوية	المعيارى	الاستجابة*		
مرتفعة	76.7	.56	3.83	البعد الثالث: حقوق اتخاذ القرارات	3
مرتفعة	76.3	.70	3.81	البعد الأول: المعلومات	1
مرتفعة	74.2	.57	3.71	البعد الرابع: المحفزات	4
مرتفعة	73.5	.63	3.68	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	2
مرتفعة	75.2	.50	3.76	الدرجة الكلية	

يتبيّن من الجدول (11) بأن أعلى الأبعاد تقديرًا هو بعد "حقوق اتخاذ القرارات" إذ جاء في المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة (%) 76.7، تلاه بعد "المعلومات" إذ جاء في المرتبة الثانية بنسبة مرتفعة (%) 76.3، تلاه بعد "المحفزات" إذ جاء في المرتبة الثالثة بنسبة مرتفعة (%) 74.2، وأن أدنى الأبعاد تقديرًا كان بعد "الهيكل التنظيمي"، إذ جاء في المرتبة الرابعة بنسبة مرتفعة (%) 73.5. أما الدرجة الكلية لمستوى توافر الحمض النووي التنظيمي DNA في بلديات محافظة قلقيلية جاءت مرتفعة بنسبة (%) 75.2. ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع الحمض النووي التنظيمي في وحدات الحكم المحلي الفلسطيني بمحافظة قلقيلية، أعد الباحثان الجدول (12) الموضح لأبعاد المقياس كما يأتي:

**نتائج بعد الأول: "المعلومات"**

**جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بـ"بعد الأول" "المعلومات"**

درجة	النسبة	الانحراف	متوسط	الفقرات	ترتيبها في الأداة
الاستجابة	المئوية	المعيارى	الاستجابة*		
مرتفعة	78.7	.94	3.94	توفر البلدية أجهزة ومعدات حديثة لحفظ وتبادل المعلومات.	4
مرتفعة	77.9	.73	3.90	توفر في البلدية قاعدة معلومات تشمل عملياتها وموروثها التنظيمي.	1
مرتفعة	76.2	1.02	3.81	تشكل المعلومات التاريخية للبلدية شخصيتها الاعتبارية في المجتمع.	6

مرتفعة	75.8	.91	3.79	تمتلك البلدية نظاماً سهلاً للتواصل وتبادل المعلومات بين العاملين.	3
مرتفعة	75.1	.90	3.76	تناسب المعلومات التي يحصل عليها العاملون مع طبيعة وظائفهم.	2
مرتفعة	73.7	.95	3.69	تعتمد الإدارة على المعلومات التاريخية للبلدية عند اتخاذ قراراتها.	5
مرتفعة	76.3	.70	3.81	الدرجة الكلية	

#### يتضح من نتائج الجدول (12):

أنَّ أعلى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (4)، والتي نصت على "توفر البلدية أجهزة ومعدات حديثة لحفظ وتبادل المعلومات" احتلت المرتبة الأولى نسبة مرتفعة قدرها (78.7%). يعزُّو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ البلديات في كل العالم تكون مسؤولة عن الجانب الحضري في المجتمع، وأنَّ الخدمات التي تقدمها للمواطنين في تطور مستمر، مجازة لما يحدث من تغيير وتحضر في العالم، فتوفير المعدات والأجهزة الحديثة سيتمكن العاملين من تبادل المعلومات المحلية والدولية بسهولة، هذا من جانب، ومن جانب آخر توفر مخازن وقواعد بيانات يمكن الرجوع إليها لإعادة تبادل واستخدام المعلومات المخزنة بسهولة عند الحاجة.

أنَّ أدنى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (5)، ونصت على "تعتمد الإدارة على المعلومات التاريخية للبلدية عند اتخاذ قراراتها". احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة مرتفعة قدرها (73.7%). وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحثين، فهذه النسبة تعبر عن حالة إيجابية لتفاعل مع المعلومات التاريخية للبلدية عند اتخاذ القرارات، أما النسبة المتبقية فقد ترى أنَّ احتياجات تقديم الخدمة في هذا العصر قد تختلف ولو جزئياً عن معطيات البعد التاريخي للبلدية.

أنَّ الدرجة الكلية لمستوى تطبيق بعد "المعلومات" كانت مرتفعة وبنسبة (76.3%). يعزُّو الباحثان هذه النتيجة إلى مستوى إدراك العاملين الكبير لأهمية المعلومات، بوصفها تمثل مادة أساساً في صناعة القرارات، ومن خلالها يمكن التخلص من العمل في حالة عدم التأكد، وأنَّ هذه النتيجة تشير إلى حالة تفاعل إيجابية للعاملين مع النظم والمقدرات المعلوماتية في البلدية؛ وقدرتهم على الاستفادة منها. تتفق هذه النتيجة مع توصيات دراسة (عبدالستار، 2024) التي أشارت إلى أهمية توفير مصادر معلومات داخلية وخارجية. وتختلف مع دراسة (فقير وآخرون، 2023) التي أشارت إلى وجود قصور في تطبيق المعلومات بوصفه أحد أبعاد الحمض النووي التنظيمي.

#### نتائج البعد الثاني: "الهيكل التنظيمي"

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني "الهيكل التنظيمي"

درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	ترتيبها في الأداء
مرتفعة	77.4	.92	3.87	توفر الملامح التاريخية لنشأة البلدية في الهيكل التنظيمي الحالي للبلدية.	6
مرتفعة	74.0	1.03	3.70	يتناصف الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف المنوي تحقيقها.	2
مرتفعة	73.3	.98	3.66	يحدد الهيكل التنظيمي الوصف والمواصفات الوظيفية لجميع الوظائف.	3
مرتفعة	72.4	.84	3.62	يتصف الهيكل التنظيمي في البلدية بالمرونة والتغير حسب المطلوب.	4
مرتفعة	72.2	.85	3.61	يسمح الهيكل التنظيمي بتبادل المعلومات رأسياً وأفقياً بسهولة	5
مرتفعة	71.9	1.04	3.59	تمتلك البلدية هيكلًا تنظيمياً محدداً واضحاً للجميع.	1
مرتفعة	73.5	.63	3.68	الدرجة الكلية	

يتبيَّن من الجدول (13) أنَّ أعلى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (6)، والتي نصت "توفر الملامح التاريخية لنشأة البلدية في الهيكل التنظيمي الحالي للبلدية" احتلت المرتبة الأولى نسبة مرتفعة قدرها (77.4%). يعزُّو الباحثان هذه النتيجة إلى الثقافة الوطنية التي يحملها العاملون في البلدية، حيث تحاول البلدية الحفاظ على شخصيتها وتاريخها الاعتباري الفلسطيني، أمام كل التحديات والصعوبات التي تواجهها البلديات محل الدراسة، وأمام محاولات الطمس لذلك التاريخ من قبل الاحتلال الإسرائيلي، الذي يهيمن على أغلب مناحي الحياة للإنسان الفلسطيني.

أن أدنى هذه الفقرات تقديرًا كانت الفقرة (1)، والتي نصت "تمتلك البلدية هيكلًا تنظيمياً محدداً واضحاً للجميع"، احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة مرتفعة قدرها (71.9%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود عاملين لا يأبهون بغير إنجاز مهام عملهم، ولا يعرفون غير مسؤوليهم المباشرين في البلدية، ولا يسعون حتى لمعرفة أكثر من ذلك، وهذه إشارة إلى تدني عمليات التعميم للمعلومات المرتبطة بكيانية البلدية وهيكلها وطبيعة شخصيتها، كما هي إشارة إلى تدني عمليات التواصل متعددة الاتجاهات والمرتبطة بهيكل تنظيمي من وواضح ومحدد.

أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق بعد "الهيكل التنظيمي" كانت مرتفعة وبنسبة (73.5%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية إدراك العاملين في البلدية وفهمهم لطبيعة الهيكل التنظيمي للبلدية، إلا أن هذه النسبة تفقد جزءاً من العاملين لا يدركون تلك الأهمية، كما أن طبيعة العمل في البلديات تأخذ الجانب التخصصي الفني، فلا يسعى العاملون للتعرف على خصائص وظائف الآخرين. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الستار، 2024) التي بينت أهمية تبني المنظمة هيكلًا تنظيمياً مناً يحقق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Nafei, 2015) التي بينت توافق بعد "الهيكل التنظيمي" وأثره في مستوى الأداء التنظيمي.

#### نتائج بعد الثالث: "حقوق اتخاذ القرارات"

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "حقوق اتخاذ القرارات"

درجة الاستجابة	نسبة المؤدية	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	ترتيبها في الأداء
مرتفعة	81.2	.73	4.06	تراوي الإدراة عدم تعارض قراراتها مع موروث البلدية التنظيمي.	5
مرتفعة	78.3	.80	3.91	تجمع البلدية معلومات كافية من بيئه العمل تساعده عند اتخاذ قراراتها.	4
مرتفعة	76.4	.84	3.82	توثق البلدية <b>جميع</b> قراراتها في سجلات يمكن الاعتماد عليها لاحقاً.	6
مرتفعة	75.9	.90	3.79	تواافق القرارات المتخذة مع إستراتيجيات <b>البلدية ورؤيتها</b> .	2
مرتفعة	71.2	.99	3.56	تراوي الإدراة المكانة والتسلسل التاريخي للبلدية عند اتخاذ القرارات.	3
مرتفعة	70.5	.99	3.53	توفر البلدية مناخاً مشجعاً لعمليات اتخاذ القرارات.	1
مرتفعة	76.7	.56	3.83	الدرجة الكلية	

يتبيّن من الجدول (14) أن أعلى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (5)، والتي نصت "تراوي الإدراة عدم تعارض قراراتها مع موروث البلدية التنظيمي" احتلت المرتبة الأولى نسبة مرتفعة قدرها (81.2%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النظم والقوانين المعمول بها في البلديات محل الدراسة بنى تراكمياً ارتباطاً مع التطورات البيئية التي حصلت خلال السنوات الماضية، وقد تحرص البلديات عند اتخاذ قراراتها على المحافظة عليها، خصوصاً التي بنى في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، والتي جاءت بعد مرحلة تحكم الاحتلال بشكل كامل في عمل البلديات قبل قيوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

أن أدنى الفقرات تقديرًا كانت الفقرة (1)، والتي نصت "توفر البلدية مناخاً مشجعاً لعمليات اتخاذ القرارات" احتلت المرتبة الأخيرة نسبة مرتفعة قدرها (70.5%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض القرارات لا يجوز اتخاذها بعيداً عن إدارة البلدية، ولكن النسبة المتحصلة جيدة من وجهة نظر الباحثين، وتشير إلى اهتمام البلدية بتوفير مقومات اتخاذ القرارات للعاملين وتشجيعهم عليه. أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق بعد "حقوق اتخاذ القرارات" كانت مرتفعة وبنسبة (76.7%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في البلديات؛ فأغلب العمل له جانب فني ومهاني، ومن المهم أن تكون للعاملين مساحة حرية في اتخاذ القرارات بما يعزز حالة التكاملية بين وحدات العمل. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (إسماعيل، 2020) التي أثبتت تأثير حقوق اتخاذ القرارات في العقد النفسي لدى العاملين. ولكنها تختلف مع دراسة (عبد الستار، 2024) التي بينت تدني مستوى منح حق اتخاذ القرار للعاملين.

#### نتائج بعد الرابع: "المحفزات"

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع "المحفزات"

درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	ترتيبها في الأداة
مرتفعة	83.6	4.45	4.18	توافق أجر العاملين مع جهودهم المبذولة.	4
مرتفعة	76.6	.77	3.83	تعزز إدارة البلدية منهجية العمل الجماعي لتعيم الفائد للجميع.	5
مرتفعة	76.6	.74	3.83	تدفع طبيعة الحوافز المقدمة للمحافظة على تاريخ البلدية <b>وموروثها</b> .	6
مرتفعة	76.0	.79	3.80	يتوفر في البلدية نظام عادل للحوافز.	1
مرتفعة	75.7	.79	3.78	تناسب أجر العاملين مع الوضع الاقتصادي العام.	2
مرتفعة	74.5	.80	3.72	تبني إدارة البلدية إبداعات العاملين وتكاففهم عليها.	3
مرتفعة	74.2	.57	3.71	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (15) أن أعلى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (4)، والتي نصت "توافق أجر العاملين مع جهودهم المبذولة" احتلت المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة قدرها (83.6%). يعزّز الباحثان هذه النتيجة إلى وجود مستوى قناعة مرتفع لدى العاملين بأجورهم، وذلك يعبر عن مؤشر إيجابي لأنتمائهم لعملهم في البلدية. أن أدنى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (3)، والتي نصت "تبني إدارة البلدية إبداعات العاملين وتكاففهم عليها"، احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة مرتفعة قدرها (74.5%). يعزّز الباحثان هذه النتيجة إلى أن عمل البلدية محكم إلى قرارات وزارة الحكم المحلي، وأن الجانب المادي لدى البلدية محكم لأنظمة وقوانين ورقابة دقيقة، لا يعطي إبداعات العاملين القدر الكافي لها. أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق بعد "المحفزات" كانت مرتفعة وبنسبة (75.2%). يرى الباحثان بأن هذه النتيجة مقبولة، وتعزى إلى أن إدارة البلدية حريصة على توفير كل ما يحفز العاملين للعمل، بالرغم من تدني الإمكانيات، والاحتكم لأنظمة وقوانين محددة تشرف عليها وزارة الحكم المحلي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ماجد، 2019) التي أثبتت الاهتمام العالي في عمليات التحفيز، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (عبدالستار، 2024) التي أشارت إلى تدني مستوى ممارسة عمليات التحفيز بالمنظمة. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما مستوى الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية؟

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالمتغير "الرشاقة التنظيمية"

درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	في الأداة
مرتفعة	80.0	.65	4.00	تطور البلدية منهجية تطبيق إجراءاتها وفقاً لمتطلبات العملاء.	20
مرتفعة	79.7	.67	3.98	توفر البلدية دليلاً إجرائياً يوضح سلسل الإجراءات لكل مهامها.	19
مرتفعة	79.0	.68	3.95	توفر البلدية حرية اتخاذ القرارات الميدانية حسب طبيعة العمل.	12
مرتفعة	78.8	.65	3.94	تحكم القرارات الصادرة لنظم وقوانين محددة وواضحة للجميع.	13
مرتفعة	78.8	.70	3.94	توفر البلدية نظاماً وقوانين تحكم إجراءات وممارسات العمل الرسمية.	16
مرتفعة	78.6	.81	3.93	تأخذ إدارة البلدية بالاعتبار التغيرات البيئية الحاصلة عند اتخاذ قراراتها.	10
مرتفعة	77.8	.73	3.89	تعتمد البلدية على تكنولوجيا متطرفة في عمليات التواصل المتعددة.	15
مرتفعة	77.8	.91	3.89	تعتمد البلدية على المعرفة ونظم المعلومات عند ممارسة أعمالها.	17
مرتفعة	77.2	.71	3.86	تلزم البلدية بجدوالي زمنية محددة عند تنفيذ مهامها.	18
مرتفعة	76.6	.75	3.83	تستشعر البلدية الفرص المستقبلية عبر علاقتها مع أطراف متعددة.	7
مرتفعة	76.2	.76	3.81	تحافظ البلدية على تاريخها وشخصيتها الاعتبارية عند اتخاذ قراراتها.	8
مرتفعة	74.8	.92	3.74	يتخذ المسؤولون قراراتهم في الوقت المناسب لحل المشكلات.	11
مرتفعة	71.7	.91	3.59	تحسّس إدارة البلدية الفرص المتاحة وتتفاعل معها قبل زوالها.	6
مرتفعة	71.7	.88	3.59	يسند المسؤولون على قاعدة معلومات دقيقة عند اتخاذ قراراتهم.	9
مرتفعة	71.6	.98	3.58	تستشعر البلدية مشكلات العمل قبل حدوثها.	1

درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	في الأداء
مرتفعة	71.6	.91	3.58	تسمح البلدية بتغيير القرارات الصادرة وفقاً لمتطلبات المرحلة.	14
مرتفعة	71.2	1.16	3.56	تمتلك البلدية مركزاً للدراسات والبحث والتطوير.	2
مرتفعة	71.2	.93	3.56	تمتلك إدارة البلدية مهارة التحليل والربط لمعطيات بيئة العمل المحيطة.	3
مرتفعة	71.0	1.11	3.55	تنتب إدارة البلدية بالمستقبل اعتماداً على تراكم خبراتها السابقة.	5
مرتفعة	70.7	1.12	3.53	تعتمد إدارة البلدية أسلوب السيناريوهات المقترحة عند عمليات التطوير.	4
مرتفعة	75.3	.39	3.76	الدرجة الكلية	

يتبيّن من الجدول (16) أنَّ أعلى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (20)، والتي نصت "تطور البلدية منهجية تطبيق إجراءاتها وفقاً لمتطلبات العملاء". احتلت المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة قدرها (80.0%). يعزّو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ البلدية تسعى باستمرار لتطوير منهجيات عملها مجازة لمتطلبات العملاء المتغيرة بحسب متطلبات البيئة المحيطة وعمليات التحضر الحاصلة محلياً ودولياً، وعليه ما كان يصلح بالأمس قد لا يصلح اليوم، وما يصلح اليوم قد لا يصلح في الغد. أنَّ أدنى الفقرات تقديرًا جاءت الفقرة رقم (4)، والتي نصت "تعتمد إدارة البلدية أسلوب السيناريوهات المقترحة عند عمليات التطوير"، احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة مرتفعة قدرها (70.7%). يعزّو الباحثان هذه النتيجة إلى أنَّ أسلوب السيناريوهات يعتمد على جانبين؛ الأول أنَّ البلدية تعمل في بيئَة تتَّصف ببيئَة عدم التأكُّد والمعلومات فيها صعبة المنال وهي غير مستقرة إلى حد كبير، وهذا يؤثُّ سلباً على جودة صياغة السيناريوهات المستقبلية المناسبة، والجانب الآخر صعوبة عمليات التطبيق لتلك السيناريوهات؛ إذ إنَّ بيئَة العمل لا تتمتع بالمساحة الكافية لحرية تنفيذ تلك السيناريوهات، فممارستِ الاحتلال المعادية قد تغير معطيات عديدة في بيئَة العمل بما ينعكس على جودة تنفيذها.

أنَّ الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية " كانت مرتفعة وبنسبة (75.3%). يرى الباحثان بأنَّها نتيجة مقبولة؛ خصوصاً في ظل الظروف الصعبة وبيئَة العمل المعقّدة التي تعمل بها البلديات في محافظة قلقيلية، فيعدُ التعرُّف على معطيات بيئَة العمل عملاً صعباً، وتحديد الفرص والتهديدات أكثر صعوبة. فهذا المستوى من الرشاقة التنظيمية يشير إلى حالة تنظيمية صحية في بلديات محافظة قلقيلية. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أبرزتها دراسة كل من (الطاوونة وأخرون، 2024) التي بينت وجود مستوى مرتفع من الرشاقة التنظيمية، كما اتفقت مع نتائج دراسات كل من (Harraf, 2015)؛ و(Aسعد وآخرون، 2023)؛ و(القيسي والعزاوي، 2024)؛ و(Mixيف ومهدى، 2021). والتي أثبتت وجود مستوى مرتفع من الرشاقة التنظيمية والتي تؤثر وتتأثر بالعديد من المتغيرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل يؤثُّر الحمض النووي التنظيمي (DNA) بأبعاده (المعلومات، الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرارات، المحفزات) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطيني بمحافظة قلقيلية؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطيني بمحافظة قلقيلية. ولفحص الفرضية تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) والجدول (17) يبيّن النتائج:

جدول (17) نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الحمض النووي التنظيمي DNA والرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطيني بمحافظة قلقيلية:

النتيجة معنوية - غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA	الرشاقة التنظيمية
معنوية	.000	.534**	المعلومات	
معنوية	.000	.466**	الهيكل التنظيمي	
معنوية	.000	.551**	حقوق اتخاذ القرارات	

معنوية	.000	.470**	المحفزات
معنوية	.000	.628**	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (17) أن هناك أثراً موجباً للحمض النووي التنظيمي DNA في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $\alpha=0.628^{**}$ ) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر الحمض النووي التنظيمي DNA تحققت الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ولفحص مدى إسهام أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA لدى العينة كل في الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية، استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام عناصر الحمض النووي التنظيمي DNA في الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في بلديات محافظة قلقيلية لدى العينة كل

مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد		المتغيرات المفسرة	المتغير التابع	
			مستوى الدلالة	قيمة (ف)			
			Adjusted	R Square			
.000	7.048	.551	.000	49.669	.297	.303	حقوق اتخاذ القرارات "الرشاقة التنظيمية"
.001	3.278	.313	.000	32.329	.353	.364	المعلومات
.012	2.553	.219	.000	24.777	.383	.399	المحفزات
.000	3.672	.358	.000	35.567	.378	.387	الهيكل التنظيمي

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). \*\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يوضح الجدول (18) تأثير جميع أبعاد الحمض النووي التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في البلديات الفلسطينية بمحافظة قلقيلية، إذ تبين بأن معامل التحديد لبعد "حقوق اتخاذ القرارات" قد بلغت (303). وهذا يعني أن بعد "حقوق اتخاذ القرارات" يفسّر ما نسبته (30%) تقريباً من التباين في الرشاقة التنظيمية. وأن معامل التحديد لبعد "المعلومات" قد بلغ (364). وهذا يعني أن بعد "المعلومات" يفسّر ما نسبته (36%) من التباين في الرشاقة التنظيمية. وأن معامل التحديد لبعد "المحفزات" قد بلغ (399). وهذا يعني أن بعد "المحفزات" يفسّر ما نسبته (40%) من التباين في الرشاقة التنظيمية، وأن معامل التحديد لبعد "الهيكل التنظيمي" قد بلغ (387). وهذا يعني أن بعد "الهيكل التنظيمي" يفسّر ما نسبته (39%) من التباين في الرشاقة التنظيمية.

ونلاحظ أيضاً أن متغيرات (الحمض النووي التنظيمي DNA) تتسم بالصلاحية والموثوقية، إذ بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت)، إذ كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحمض النووي التنظيمي (DNA) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطيني بمحافظة قلقيلية".

وهو ما يحقق الهدف الرئيس للدراسة واعتبار الحمض النووي التنظيمي (DNA) مدخلاً لتحقيق الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من "الحمض النووي التنظيمي؛ والرشاقة التنظيمية" في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية تبعاً للمتغيرات (الجنس؛ العمر؛ سنوات الخدمة؛ الدرجة العلمية، الهيئة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه كل من "الحمض النووي التنظيمي، والرشاقة التنظيمية" في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية بمحافظة قلقيلية تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، الهيئة). وللتحقق من الفرضية استخدم الباحثان اختبار T-Test لاختبار الفروق للجنس، واستخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات المبحوثين تبعاً

للمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية) واستخدام تحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق تبعاً للهيئة المحلية، والجداول (19)، (20)، (21) توضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (19) نتائج اختبار (t) تبعاً لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	الدالة (t)	الدالة
المعلومات	ذكر	77	3.8074	.65620	-.149-	.882
	أنثى	39	3.8291	.78126		
الهيكل التنظيمي	ذكر	77	3.6688	.63320	-.188-	.852
	أنثى	39	3.6923	.63814		
حقوق اتخاذ القرارات	ذكر	77	3.8030	.55523	-.819-	.416
	أنثى	39	3.8932	.56258		
حقوق اتخاذ القرارات	ذكر	77	3.7208	.59631	.299	.766
	أنثى	39	3.6880	.53691		
الدرجة الكلية	ذكر	77	3.7500	.48784	-.258-	.797
	أنثى	39	3.7756	.51553		
الرشاقة التنظيمية	ذكر	77	3.7948	.40867	1.257	.212

\* دال إحصائي عند مستوى الدالة (0.05)

يتبيّن من الجدول (19) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين للحمض النووي التنظيمي DNA في بلديات محافظة قلقيلية تعزى إلى متغير (الجنس)، على سائر الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (t) عليها أكبر من (0.05). وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، يعزّز الباحثان هذه النتيجة إلى أن القوانين والأنظمة المطبقة في الهيئات المحلية تطبق على الجميع دون أي اعتبارات لنوع الاجتماعي.

جدول (20) نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين للحمض النووي التنظيمي DNA في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية)

المتغيرات المستقلة	المجموع	دراحت	متوسط	قيمة F	مستوى
العمر	المعلومات	2	.716	1.565	.216
	الهيكل التنظيمي	2	.606	1.662	.197
	حقوق اتخاذ القرارات	3	.603	1.429	.241
	المحفظات	2	.431	1.211	.304
	الدرجة الكلية	2	.598	2.647	.077
	الرشاقة التنظيمية	2	.213	1.711	.188
	المعلومات	3	.454	.994	.400
	الهيكل التنظيمي	3	.667	1.830	.149
	حقوق اتخاذ القرارات	3	.233	.796	.500
	المحفظات	3	.300	.843	.475
سنوات الخدمة	الدرجة الكلية	3	.125	.556	.646
	الرشاقة التنظيمية	3	.152	1.222	.307
	المعلومات	3	1.227	2.683	.053
	الهيكل التنظيمي	3	.507	1.392	.252
	حقوق اتخاذ القرارات	3	.733	2.499	.066
الدرجة العلمية	المحفظات	3	.329	.923	.434
	الدرجة الكلية	3	.606	2.687	.052
	الرشاقة التنظيمية	3	.278	2.234	.091

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من جدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين استجابات المبحوثين للحمض النووي التنظيمي DNA والرشاقة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية) على الدرجة والأبعاد كافة. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ " في استجابات أفراد العينة تجاه كل من "الحمض النووي التنظيمي، والرشاقة التنظيمية" في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية بمحافظة قلقيلية تبعاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية). يعزّو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عمل وحدات الحكم المحلي تعمل في بيئه موحدة في معطياتها، وأن أنظمة وقوانين تلك الوحدات محاكمة لما تقره وزارة الحكم المحلي بوصفها المرجعية الرئيسية لجميع وحدات الحكم المحلي الفلسطينية، وأن جميع العاملين ومهمما كانت عدد سنوات خدمتهم؛ أو درجاتهم التعليمية؛ أو حتى أعمارهم، هم محكومون لتلك الأنظمة والقوانين وللقرارات المتخذة من وزارة الحكم المحلي. والأهم أن هؤلاء العاملين هم من يمثلون الحاضنة الرئيسية لتحقيق متغيري الدراسة، ومن خلالهم يمكن رفع مستوى تطبيق أبعاد الحمض النووي التنظيمي، وتحقيق مستوى أعلى من الرشاقة التنظيمية. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الطاوونة وأخرين، 2024) التي لم تظهر فروقاً في استجابات أفراد العينة تبعاً

جدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة في متوسطات استجابات المبحوثين للحمض النووي التنظيمي DNA في بلديات محافظة قلقيلية تعزى إلى متغير (الهيئة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المعلومات	بين المجموعات	.655	4	.164	.329	.858
	داخل المجموعات	55.276	111	.498		
	المجموع	55.932	115			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	.338	4	.085	.206	.935
	داخل المجموعات	45.622	111	.411		
	المجموع	45.960	115			
حقوق اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.905	4	.226	.722	.578
	داخل المجموعات	34.762	111	.313		
	المجموع	35.667	115			
المحفزات	بين المجموعات	.812	4	.203	.606	.659
	داخل المجموعات	37.195	111	.335		
	المجموع	38.007	115			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.077	4	.019	.076	.989
	داخل المجموعات	28.126	111	.253		
	المجموع	28.203	115			
الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	.603	4	.151	1.007	.407
	داخل المجموعات	16.632	111	.150		
	المجموع	17.235	115			

\* دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبيّن من الجدول (21) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين للحمض النووي التنظيمي DNA والرشاقة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية تعزى إلى متغير (الهيئة) على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، يعزّو الباحثان

هذه النتيجة إلى أن الهيئات المحلية تتبع القوانين والأنظمة الخاصة بالهيئات المحلية، وهذا ما جعل أسلوب العمل محكماً للهيئات المقروء من وزارة الحكم المحلي وللتعليمات المركزية الصادرة عن وزارة الحكم المحلي.

#### ملخص النتائج والتوصيات:

##### النتائج:

1. يتبيّن من الدراسة أنَّ أكثر أبعاد الحمض النووي تقريباً هو بعد "حقوق اتخاذ القرارات" إذ جاء في المرتبة الأولى، تلاه بعد "المعلومات" إذ جاء في المرتبة الثانية تلاه بعد "المحفزات" إذ جاء في المرتبة الثالثة، وأنَّ أدنى الأبعاد تقريباً كان بعد "الهيكل التنظيمي"، إذ جاء في المرتبة الرابعة. أما الدرجة الكلية لمستوى توافر الحمض النووي التنظيمي DNA في بلديات محافظة قلقيلية فجاءت مرتفعة.
2. أن الدرجة الكلية لمستوى الرشاقة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية "كانت مرتفعة".
3. أن هناك أثراً موجباً للحمض النووي التنظيمي DNA في الرشاقة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية في محافظة قلقيلية، إذ بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $\alpha = 0.628$ ) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر الحمض النووي التنظيمي DNA تحققت الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح.
4. تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات المبحوثين للحمض النووي التنظيمي DNA والرشاقة التنظيمية في بلديات محافظة قلقيلية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الهيئة) على الدرجة والأبعاد كافة. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة."

##### التوصيات:

- بناء على ما خرجت به الدراسة من نتائج تقدم الدراسة عدداً من التوصيات المرتبطة بها والقابلة للتنفيذ بشكل محدد وهذه التوصيات:
1. أن تقوم البلديات بمراجعة الحوادث السابقة والأزمات السابقة بشكل دقيق عند التعامل مع مشكلات حديثة مشابهة لها من أجل عدم تكرار الأخطاء والاستفادة من تجارب الماضي والتي تمثل رصيداً معرفياً، وهذا يتطلب من البلديات توثيق المشكلات وتشخيصها بشكل دقيق وتوثيق البديل التي طرحت في المجلس البلدي والاحتفاظ بوثيقة تبين عملية المفاضلة بين البديل التي أدت إلى اتخاذ قرار بالبديل الأفضل، إذ يكفل ذلك أن يكون أرشيف معلوماتي خاص بالهيئة يعزز تميزها.
  2. أن تقوم البلديات بتوفير مناخ مشجع لعمليات اتخاذ القرارات من خلال إعطاء الحرية للموظفين بالتواصل مع المجلس البلدي من خلال الاجتماعات واللقاءات المفتوحة وتطبيق سياسة الباب المفتوح بحكم أنَّ العاملين في الهيئات المحلية هم من سكانها وهذا يجعل من العاملين مصدراً لتقييم أداء الهيئة المحلية.
  3. أن تبني إدارة البلديّة إبداعات العاملين واقتراحاتهم التي تخدم مصلحة الهيئة المحلية وأن تتم مكافأتهم على ذلك.
  4. أن تستشعر البلديّة الفرص المستقبلية عبر علاقاتها مع أطراف متعددة، وتشكيل مجالس استشارية أو مجالس أصدقاء للهيئة من مشارب معرفية مختلفة تساعد هذه المجالس في إغناء معارف البلدية بالمستقبل الذي قد يواجهها وبناء الخطط الإستراتيجية بناءً عليه.
  5. أن تعتمد إدارة البلديّة أسلوب السيناريوهات المقترحة عند عمليات التطوير، وأن تعالج التطوير وفق المعطيات التي تواجه السيناريyo المطبق وأن تغيير الظروف يجعلها تتجه نحو سيناريyo آخر أكثر قدرة على الاستجابة للمعطيات البيئة الجديدة.
  6. أن تعمل البلديّة على توفير مناخ مشجع لعمليات اتخاذ القرارات من خلال منح صلاحيات أوسع للمستويات الإدارية الأدنى ضمن نطاق عملهم وتعزيز الأجراءات الديمقراطية التي تدعمأخذ القرارات التشاركيّة.
  7. أن تعتمد إدارة البلديّة أسلوب السيناريوهات المقترحة عند عمليات التطوير، حيث تستشرف البلديّة التحديات وفق خططها الاستراتيجية وأن تضع أكثر من سيناريyo حول عمليات التطوير من حيث الآلية والناتج التي تترتب عن كل سيناريyo، وأن يكون هناك سيناريوهات بديلة للتطوير في الظروف المتغيرة التي يمتاز بها الواقع الفلسطيني، وأن تضع المجتمع المحلي ومشاركة في السيناريوهات المقترحة من خلال اجتماعات مفتوحة مع من أجل ضمان قبولها.

المصادر المراجع باللغة العربية

- أبو زيد، ر . الرمدي، ب.(2019). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادس من أكتوبر*، 3(2)، ص 41-18.
- أحمد، لـ. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*؛ مصر، 3(8)، ص 116-15.
- أسعد، أ . محمد، هـ . وكوللي، مـ.(2023). المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء الأفراد العاملين في مديرية مروي محافظة دهوك، *مجلة بوليتكنك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(1)، ص 12-1.
- إسماعيل، مـ.(2020). تأثير الجينات التنظيمية على الإخلاص بالعقد النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر. *مجلة البحوث المالية والتتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد*، 21(4)، ص 570-595.
- أمينة، مـ و ميمون، كـ.(2017). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادة المؤسسات: دراسة حالة معتملي الهاتف النقال في الجزائر. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 4(1)، ص 79-53.
- بدوان، زـ.(2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتعزيز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر-غزة؛ فلسطين.
- بودريمة، سـ.(2021). أثر إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقائمة. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 11(2)، ص 277-295.
- داغر ، مـ . وصالح، عـ.(2000). *نظريه المنظمه والسلوك التنظيمي*، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد، العراق.
- ربيع، مـ . (2013). *أصول علم النفس*، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان؛ الأردن.
- السلوادي، عـ . وغنيم، أـ.(2022). الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. مجلد 30. عدد 2.
- الصوبيعي، هـ.(2020). أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، جامعة سرت، المجلد 3، العدد 2.
- الطراؤنة، مــ . والعبيان، يــ . والمبيض، رــ . والطراونة، هــ.(2024). مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث* ، 11(4)، ص 98-98.
- العابدي، عـ . والأسدی، مـ.(2015). مدى مساهمة مكونات الحمض النووي التنظيمي في ريادة المؤسسات الصحية: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية-مدينة الحلة. *كتاب الباحث العلمي: مؤتمر إدارة الابتكار في الأعمال المنعقد بتاريخ 2015/4/22-2015/4/22*، جامعة الزيتونة، الأردن.
- العابدي، عـ.(2014). الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغرار الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)،*مجلة الغربي للعلوم الإدارية والاقتصادية*.جامعة الكوفة.
- عبدالستار، مـ.(2024). الحمض النووي التنظيمي DNA وتعزيز الهوية التنظيمية لجامعة بنى سويف: آليات مقترنة. *مجلة الإدارة التربوية* ، 41، ص 187-285.
- العبيدي، مـ.(2015). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الحية: بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرjan التعليمي ببابل. *مجلة الغربي* ، 13 (36)، 296-329.
- فقير، صـ . ودياب، أـ . ومصطفاوي، عـ.(2023). تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA على جودة اتخاذ القرار-دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر-الوادي، *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة* ، 8(20)، ص 125-144.
- فلية، فـ . وعبد المجيد، أـ.(2005). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن.
- القيسي، مـ . والعزاوي، إـ.(2024). بناء مقياس الرشاقة التنظيمية لمدراء أقسام الموهبة الرياضية من وجهة نظر المشرفين الرياضيين، *الثقافة الرياضية، العراقية: المجلات الأكاديمية العلمية*، 15(1)، ص 282-265.
- ماجد، زـ.(2019). تأثير الحمض النووي التنظيمي DNA في رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية على عينة من مدربى الشركة العامة لموانئ العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة البصرة، 14(54)، ص 70-107.

- مخيف، أ. ومهدي، م. (2021). توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الإستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية- فرع النجف، مجلة الغاري - كلية الإدارة والاقتصاد، 17(4)، ص 193-217.
- المصري، م. (2016). إستراتيجية مقترنة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس؛ مصر*، 40(2)(أ)، ص 257-341.
- الشibli، د. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للدارة*، مج 40 ع 3 - سبتمبر (أيلول).

## References

- Abdel-Raheem, A., & Saad, M., (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance, *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), p 131-139.
- Al-Borathy, A., Masmoudi, F., & Ismael, F., (2024). The Relationship Between Organizational Agility and Strategic Entrepreneurship: An analytical Research in Some Companies at the Ministry of Agriculture in Iraq, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30 (139), p 83-55.
- Harraf, A., (2015). Organizational Agility, *journal of Applied Business Research*, 31(2), the Clute Institute, Littleton, Colorado, USA. P675-686.
- Hobbs, L., (2008). Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life. Agate Publishing, Inc., Chicago.
- McCarthy, I., P., Lawrence, T., B., Wixted, B., & Gordon, B., R., (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), p 604-626.
- Nafei, W., (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt, International *Business Research*, 8(1), p117-131, *Published by Canadian Center of Science and Education*.
- Nawahda, N., and Al-Sarayrah, A., (2022). Effectiveness of Organizational DNA in Achieving Pioneering Performance Through the Quality of Work Life in Jordanian Commercial Bank, *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), p. 9784–9798.
- Neilson, G., Pasternack, B., Mendes, D., (2003) The Four Bases of Organizational DNA, *Journal of Strategy and Business*, Winter 2003 / Issue 33
- Wideman, R., (2010). Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life: A Book Review. AEW Services, Vancouver.

## المراجع المترجمة إلى اللغة الإنجليزية:

- Abdul Sattar, M., Abdul G., (2024). Organizational DNA and strengthening the organizational identity of Beni Suef University: proposed mechanisms (in Arabic): Journal of Educational Administration, 41, pp. 187-285.
- Abu Zeid, R., Rumaidi, B., Samir A., (2019). The Mediating Role of Organizational Support in the Relationship Between Organizational Genetic Fingerprinting, Strategic Flexibility and Sustainable Performance: An Applied study on Egypt Aviation (in Arabic): Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City, Egypt, 3(2), pp. 18-41.
- Ahmed, K., Abdel, W., (2016). Improving the administrative performance of the faculties of Jazan University in light of the entrance to organizational agility (in Arabic): Journal of Educational Administration - Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Egypt, 3(8), pp. 15-116
- Al-Abbadia, A., (2014). Organizational Agility: A Strategic Approach to the Process of Enhancing Employees' Job Engagement (An Experimental Study of a Sample of Industrial Sector Companies in the Ministry of Industry and Minerals) (in Arabic): Al-Ghari Journal of Administrative and Economic Sciences. University of Kufa. . <https://doi.org/10.36325/ghjec.v8i24.5787>
- Al-Abbadia, A., Al-Asadi, M., (2015). The Extent to which the components of Regulatory DNA Contribute to the leadership of Health Institutions: An applied study in government institutions - Hilla city (in Arabic): Scientific Research Book: Business Innovation Management Conference held on 20-22/4/2015, Al-Zaytoonah University, Jordan.
- Al-Nashili, D., (2020). The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment: A Field Study (in Arabic): Arab Journal of Management, Vol. 40, No. 3 - September.

- Al-Qaisi, M., Al-Azzawi, I., (2024). Building the Organizational Agility Scale for Managers of Sports Talent Departments from the Point of View of Sports Supervisors (in Arabic): Sports Culture, Iraqi: Scientific Academic Journals, 15(1), pp. 282-265.
- Al-Silwadi, A., Ghoneim, A., (2022). Organizational Genes (DNA) and its Impact on Organizational Innovation in the Presence of Strategic Agility as an Intermediary Variable, A Field Study on Pharmaceutical Companies in Palestine (in Arabic): Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Vol. 30, No. 2.
- Al-Suwaie, H., (2020). The impact of organizational agility dimensions in achieving strategic performance: A case study of Sirte Oil and Gas Production Company (in Arabic): Journal of Economic Studies, Sirte University, Volume 3, Issue 2.
- Amina, M., Mimoun, K., (2017). Regulatory DNA and Enterprise Leadership: A Case Study of Mobile Phone Customers in Algeria (in Arabic): Journal of Economic and Financial Research, Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi University, 4(1), pp. 79-53.
- Asaad, A., Mohammed, H., Kolly, M., (2023). Strategic Flexibility and its Role in Achieving Organizational Agility: A Field Study of the Views of Individuals Working in the Directorate of Traffic in Duhok Governorate (in Arabic), Polytechnic Journal for Humanities and Social Sciences, 4(1), pp. 1-12.
- Badwan, Z., (2018). The Relationship of Organizational Genes to Institutional Excellence: A Field Study on Palestinian Universities in Gaza Strip Governorates (in Arabic): Unpublished Master's Thesis, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Bourdima, S., (2021). The Impact of Knowledge Management on Organizational DNA Fingerprinting: A Case Study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Guelma (in Arabic): Journal of Strategy and Development, 11(2), pp. 277-295.
- Dagher, M., Saleh, A., (2000). Organization Theory and Organizational Behavior (in Arabic): Dar Al-Kutub for Printing and Publishing, Baghdad, Iraq.
- Fakir. S., Diab. A., Mustafawi, A., (2023). The Effect of Regulatory DNA on Decision Making Quality: A Case Study of the Operational Unit of Algeria-Valley Communications (in Arabic): Journal of Advanced Economic Research, 8(20), pp. 125-144.
- Fleh, F., & Abdul, M., (2005). Organizational Behavior in Educational Institutions (in Arabic): Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Oman; Jordan.
- Ismail, M., (2020). The effect of organizational genes on the violation of the psychological contract: an applied study on employees in university hospitals in Egypt (in Arabic): Journal of Financial and Business Research, Faculty of Commerce, Port Said University, 21(4), pp. 570-595.
- Majed, Z., (2019). The Effect of Regulatory DNA on Intellectual Capital: An Exploratory Study on a Sample of Directors of the General Company for Iraq Ports (in Arabic): Journal of Economic Sciences, University of Basra, 14(54), pp. 70-107.
- Makhif, A., Mahdi, M., (2021). Employing the dimensions of organizational agility to achieve strategic readiness in the General Company for Agricultural Equipment - Najaf Branch (in Arabic): Al-Ghari Journal - College of Administration and Economics, 17(4), pp. 193-217.
- Masri, M., & Walid, S., (2016). A proposed strategy to improve organizational agility in secondary schools in Gaza governorates (in Arabic): Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt, 40(2)(a), pp. 257-341.
- Obaidi, M., (2015). Using Regulatory DNA Components to Diagnose Living Organizations: An Exploratory Research of a Sample of Physicians at Marjan Teaching Hospital in Babylon (in Arabic): Al-Ghari journal, 13(36), 296-329.
- Rabie, M., (2013). The Origins of Psychology (in Arabic): 2nd Edition, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Oman; Jordan.
- Tarawneh, M., Al-Amyan, S., Al-Moubayed, R., Al-Tarawneh, H., (2024). The Level of Organizational Agility Practice at the Faculty of Sports Sciences in Mutah University (in Arabic): Palestine Technical University Journal for Research, 11(4), pp. 86-98.