

تأثير التغيير التنظيمي في التنمية المحلية المستدامة .بحث تحليلي في بلدية قضاء حديثة

The impact of organizational change on sustainable local development: An analytical study in the municipality of Haditha district

وعد سنجار ضاري

waad-1983@uoanbar.edu.iq

جامعة الانبار / كلية التربية الاساسية حديثة.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى بيان أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في بلدية قضاء حديثة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى استبانة مطبقة على عينة قصدية مكونة من 75 من القيادات والموظفين الإداريين والفنيين. شملت الاستبانة أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، القيادة والثقافة التنظيمية، تمكين العاملين) وأربعة أبعاد للتنمية المحلية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، المؤسسي). أظهرت النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة في البلدية يقع في حدود المستوى المتوسط المائل إلى الإيجابي، مع تفوق بعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، وضعف نسبي في البعد البيئي. كما بينت معاملات الارتباط وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المستدامة، وأوضح تحليل الانحدار أن أبعاد التغيير التنظيمي تفسر نحو 61٪ من التباين في مستوى التنمية المحلية المستدامة، مع بروز بعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني كأكثر الأبعاد تأثيراً.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، التنمية المحلية المستدامة، بلدية قضاء حديثة، التحول التقني، القيادة التنظيمية.

Abstract

This paper examines how organizational change can affect the local sustainable development in Haditha District Municipality. It used a descriptive-analytical approach whereby a questionnaire was used on a purposive sample of 75 respondents comprising of managers, administrative and technical personnel. The questionnaire had four dimensions of organizational change (structural change, change in systems and procedures and

technological transformation, leadership and organizational culture, and employee empowerment) and four dimensions of local sustainable development (economic, social, environmental, and institutional). The outcomes demonstrate that the level of organizational change, as well as the local sustainable development, are moderate but generally positive with the highest scores being attributed to change in systems and procedures and technological transformation and the weakness in the environmental dimension. The correlation coefficients revealed a statistically significant positive correlation between all the organizational change dimensions and the dimensions of local sustainable development. The multiple regression showed that the aspects of organizational change can explain around 61% of the sustainable development in the local context with the change in systems and procedures and technological change turning out to be the most significant aspect.

Keywords: Organizational change, local sustainable development, Haditha Municipality, technological transformation, organizational leadership.

المقدمة

شهدت الإدارة المحلية في العراق خلال العقدين الأخيرين تحولات متسارعة فرضتها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إضافة إلى الضغوط المتزايدة على الوحدات الخدمية للارتقاء بجودة الخدمات العامة والاستجابة لاحتياجات المواطنين. وقد أصبح لزاماً على البلديات أن تعيد النظر في هياكلها الإدارية وأسلوب تنظيم العمل فيها، وأن تتسجم مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة التي تدعو إلى الشفافية، والمساءلة، والاعتماد على نظم معلومات فعالة، وتطوير قدرات العاملين، وتبني ممارسات تخدم التنمية المستدامة على المستوى المحلي. (World Bank, 2016, pp. 7–10)

تعد بلدية قضاء حديثة مثلاً واضحاً على هذه التحولات، إذ شهدت في السنوات الماضية إجراءات تنظيمية وإدارية مختلفة، من بينها إعادة هيكلة بعض الأقسام، وتحديث آليات المراقبة والمتابعة، وتطوير أساليب العمل الميداني، واعتماد أدوات تقنية لتسهيل إنجاز المعاملات. وقد جاءت هذه التحركات في إطار السعي لتحسين الأداء البلدي وتقليل الهدر، وتعزيز الاستجابة لاحتياجات المواطنين، ودعم الأنشطة الاقتصادية، وتحسين البيئة المحلية، ورفع كفاءة الخدمات الأساسية. (Brinkerhoff & Johnson, 2009, p. 586)

ورغم الجهد المبذول في هذا الاتجاه، إلا أن مدى انعكاس هذه التغييرات على التنمية المحلية المستدامة ما يزال يحتاج إلى تقييم علمي دقيق. فالتغيير التنظيمي لا يتحقق بمجرد إصدار تعليمات أو تغيير هياكل، بل يرتبط بفهم أعمق لطبيعة العمل البلدي، وقدره العاملين على التكيف، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وفاعلية القيادة في توجيه التغيير، ووجود نظم وإجراءات واضحة تدعم استمراره. كما أن التنمية المحلية المستدامة ليست هدفاً بعيداً، بل عملية مترابطة تتطلب انسجاماً بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

والمؤسسية، الأمر الذي يجعل قياس أثر التغيير التنظيمي ضرورة علمية وعملية في الوقت ذاته.
(Christensen et al., 2007, p. 3).

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من أن بلدية قضاء حديثة قد تبنت مجموعة من خطوات الإصلاح الإداري، إلا أن النتائج الفعلية لهذه الخطوات ما تزال غير واضحة تماماً. فما زالت هناك تساؤلات حول مدى نجاح التغيير التنظيمي في تحسين الأداء البلدي بشكل يعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل القضاء. كما أن تجربة البلدية لا تزال تواجه عدداً من التحديات، مثل محدودية الموارد، وتفاوت الخبرات بين العاملين، وضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، وتأثير المركزية الإدارية، إضافة إلى الحاجة الملحة إلى نظم معلومات حديثة توفر بيانات دقيقة تسهم في صناعة القرار.

وتبرز المشكلة أيضاً في أن جانباً من التغيير قد يكون شكلياً أو غير مكتمل، مما يحد من تأثيره في تحقيق النتائج المرجوة على مستوى التنمية المستدامة. فعلى سبيل المثال، قد يتحقق تغيير في الهيكل التنظيمي من دون تطوير الإجراءات الداعمة له، أو يتم إدخال تقنيات جديدة من دون تدريب كافٍ للعاملين، أو تكون القيادة غير قادرة على توجيه ثقافة تنظيمية ملائمة للتغيير. هذا التداخل بين نقاط القوة والضعف يجعل من الصعب تحديد ما إذا كان التغيير التنظيمي يسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق التنمية المحلية المستدامة، لا توجد دراسات ميدانية كافية في البيئة العراقية، وبخاصة في البلديات المتوسطة مثل بلدية حديثة، تكشف العلاقة بين التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة بصورة كمية تستند إلى بيانات وتحليل علمي. وهذا النقص في الأدبيات يزيد من أهمية إجراء هذا البحث لتقديم فهم أوضح لطبيعة التغيير الحاصل ونطاق تأثيره.

وبناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي:
ما تأثير التغيير التنظيمي في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في بلدية قضاء حديثة؟

ويتفرع عنه عدد من الأسئلة التي تسعى إلى توضيح جانب المشكلة، وهي:

1. ما مستوى التغيير التنظيمي بأبعاده في بلدية قضاء حديثة؟
2. ما مستوى تحقق أبعاد التنمية المحلية المستدامة في القضاء؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المحلية المستدامة؟
4. ما المعوقات التي الحدّت من قدرة التغيير التنظيمي على دعم مسار التنمية المستدامة؟

ثانياً: أهمية البحث

1. توضيح دور التغيير التنظيمي بوصفه مدخلاً لتحسين أداء البلديات ضمن إطار التنمية المستدامة.

2. تقديم تشخيص ميداني يمكن الاستفادة منه في بلدية قضاء حديثة وبلديات أخرى مشابهة من حيث الهياكل والبيئة الإدارية.

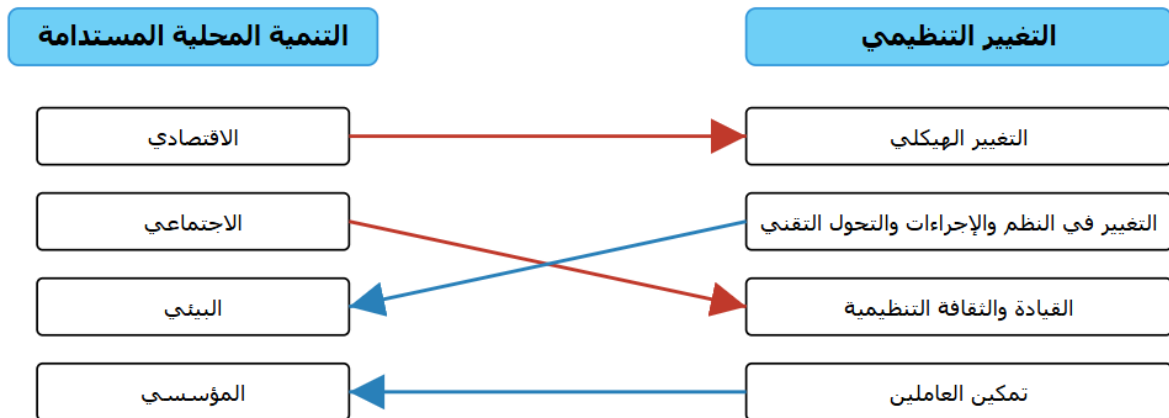
3. دعم صناع القرار في تبني سياسات تغيير أكثر فاعلية تعتمد على نتائج علمية وبيانات دقيقة.

ثالثاً: أهداف البحث

1. تشخيص واقع التغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة بأبعاده المختلفة.
2. قياس مستوى التنمية المحلية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.
3. تحليل أثر أبعاد التغيير التنظيمي في أبعاد التنمية المحلية المستدامة.
4. تقديم استنتاجات وتوصيات تعزز فعالية التغيير المؤسسي وتدعم مسار التنمية المستدامة.

رابعاً: المخطط الافتراضي للبحث:

يعد المخطط الافتراضي للبحث الفكرة التي يحاول الباحثون من خلاله توضيح علاقة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) بأبعاده (التغير الهيكلي، التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، القيادة والثقافة التنظيمية، تمكين العاملين) (adapted from Fernandez & Rainey, 2006; Fernandez & Moldogaziev, 2013) والمتغير التابع (التنمية المحلية المستدامة) بأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، المؤسسي) (adapted from Evans et al., 2006; Ozili, 2022).



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

ويمثل المخطط علاقة تأثير مباشر بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المستدامة في قضاء حديثة.

المصدر : من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

1. يوجد تأثير معنوي للتغيير الهيكلي في مستوى التنمية الاقتصادية المحلية في قضاء حديثة.
2. يوجد تأثير معنوي للتغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني في تحسين الأبعاد الاجتماعية والبيئية للتنمية المحلية.
3. يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين والقيادة الداعمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية في بلدية قضاء حديثة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات ديموغرافية مثل المنصب، المؤهل، سنوات الخدمة.

سادساً: منهجية البحث وحدوده

- **المنهج:** وصفي تحليلي يعتمد على الأساليب الإحصائية في تفسير النتائج.
- **مجتمع البحث:** العاملون في بلدية قضاء حديثة من القيادات الإدارية والموظفين.
- **عينة البحث (75):** مفردة مختارة قصدياً من المدير والمعاون ورؤساء الأقسام والشعب والموظفين الإداريين والفنيين.
- **أداة البحث:** استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة.
- **الحدود المكانية:** بلدية قضاء حديثة.
- **الحدود الزمانية:** السنة التي نُفذت خلالها الدراسة الميدانية.
- **الحدود الموضوعية:** دراسة تأثير التغيير التنظيمي في التنمية المحلية المستدامة ضمن بيئة الإدارة البلدية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: التغيير التنظيمي

يُعد التغيير التنظيمي من الموضوعات المحورية في الفكر الإداري المعاصر، خاصة في المنظمات العامة التي تعمل في بيئات مضطربة وتواجه ضغوطاً متزايدة من المجتمع ومؤسسات الرقابة والتشريع. ولا يمكن لأي وحدة إدارية، سواء كانت وزارة مركزية أو بلدية محلية، أن تستمر في أداء رسالتها بكفاءة إذا بقيت أسيرة نظم وأساليب عمل وُضعت في سياقات زمنية مختلفة عن الواقع الراهن. من هنا برزت الحاجة إلى فهم التغيير التنظيمي بوصفه عملية مقصودة تهدف إلى تحديث البناء التنظيمي، وتطوير النظم والإجراءات، وتعزيز دور القيادة، وتمكين العاملين، بما ينسجم مع الأهداف العامة للدولة ومتطلبات التنمية المستدامة.

(Fernandez & Rainey, 2006, pp. 168–170)

1. مفهوم التغيير التنظيمي في المنظمات العامة

يُعرّف التغيير التنظيمي في المنظمات العامة بأنه مجموعة من الجهود المخططة أو شبه المخططة التي تبذلها الإدارة من أجل تعديل أو إعادة تصميم عناصر المنظمة المختلفة، مثل الهياكل، والوظائف، والإجراءات، والأنظمة التقنية، وأنماط القيادة، والثقافة التنظيمية، بما يحقق تكيفاً أفضل مع البيئة الداخلية والخارجية، ويرفع من كفاءة الخدمات العامة وجودتها.

في المنظمات العامة يتخذ التغيير التنظيمي أبعاداً خاصة، نظراً لطبيعة هذه المنظمات التي تعمل في إطار تشريعي وقانوني ثابت نسبياً، وتخضع لاعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية متشابكة. فالتغيير هنا لا يقتصر على جانب فني مثل إدخال نظام إلكتروني أو تعديل مخطط تنظيمي، وإنما يشمل أيضاً إدارة التوازن بين متطلبات المواطنين، وتعليمات الوزارات والجهات الرقابية، والقيود المالية والبشرية. لذلك يُنظر إلى التغيير التنظيمي في القطاع العام بوصفه عملية مركبة تتطلب استعداداً نفسياً لدى العاملين، ودعمًا واضحاً من القيادات العليا، وبيئة إدارية تسمح بالحوار والمشاركة وكما يمكن التمييز بين التغيير التدريجي الذي يجري على مراحل متتابعة صغيرة، والتغيير الجذري الذي يحدث نقلة نوعية في طريقة عمل المنظمة. وفي البلديات غالباً ما يتداخل النوعان، فتتبنى الإدارة بعض التعديلات الجزئية في الهياكل أو الإجراءات، ثم تتجه لاحقاً إلى تغييرات أوسع مع زيادة الضغط المجتمعي وظهور فرص تمويل أو دعم فني من جهات حكومية أو دولية. (By, 2005, pp. 370–372)

2. أهمية التغيير التنظيمي في الوحدات البلدية

تزداد أهمية التغيير التنظيمي في الوحدات البلدية لعدة اعتبارات عملية تتصل بطبيعة عمل البلديات ودورها المباشر في حياة المواطنين. فالبلدية هي الواجهة اليومية للدولة في المدن والأقضية والنواحي، والمسؤولة عن خدمات أساسية مثل النظافة، والطرق، والإنارة، والأسواق، وتنظيم البناء، والمساحات الخضراء، وغيرها من الملفات التي ترتبط مباشرة بجودة الحياة. (حسن , 2024, ص123)

أولاً، تسهم عملية التغيير التنظيمي في تحديث الهياكل الإدارية للبلديات بما ينسجم مع توسع المدن وتعدد المهام. فبقاء الهيكل على حاله رغم تغير حجم السكان ونطاق الخدمات يؤدي إلى تراكم العمل وضعف الرقابة وتشنت المسؤوليات. التغيير هنا يسمح بإعادة توزيع الصلاحيات، وتقليص التداخل بين الأقسام، وتحديد خطوط واضحة للمساءلة. (Stoneham et al., 2021, pp. 356–359)

ثانياً، يساعد التغيير في النظم والإجراءات على تبسيط المعاملات، وتقليل التعقيدات البيروقراطية التي يعاني منها المواطن، ويقلل من فرص التأخير والأخطاء، ويحد من مجالات الاجتهاد غير المنضبط. فإعادة تصميم النماذج، واعتماد مسارات واضحة للمعاملات، وربطها بنظم إلكترونية، كلها مداخل تضمن خدمة أسرع وأكثر شفافية.

ثالثاً، يلعب التغيير التنظيمي دوراً مهماً في توجيه البلدية نحو متطلبات التنمية المستدامة. فالمؤسسة التي تُعيد النظر في سياساتها وإجراءاتها قادرة على إدماج البعد البيئي والاجتماعي في عملها اليومي، سواء من خلال

إدارة أفضل للنفايات، أو تنظيم أكثر عدالة لاستخدام الأراضي، أو تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار. (دودين, 2020, ص68)

رابعاً، يُعد التغيير وسيلة أساسية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية. فعندما تُفتح أمام العاملين فرص التدريب، وتُمنح لهم مساحة للمبادرة والمشاركة في القرار، يتولد لديهم شعور أكبر بالانتماء والمسؤولية، وينعكس ذلك على جودة الخدمات وعلى الصورة العامة للبلدية أمام المواطنين. (Mores & Wong, 2020, pp. 33–35)

3. أبعاد التغيير التنظيمي المعتمدة في البحث

يعتمد هذا البحث مجموعة من الأبعاد الرئيسة للتغيير التنظيمي، جرى اختيارها بما ينسجم مع طبيعة العمل البلدي، وبما يتيح قياساً أدق لواقع التغيير في بلدية قضاء حديثة.

أ. التغيير الهيكلي

يقصد بالتغيير الهيكلي كل ما يتعلق بإعادة تنظيم الوحدات الإدارية داخل البلدية، من حيث عدد الأقسام والشعب والوحدات، وطبيعة العلاقات بينها، وسلم الصلاحيات والمسؤوليات. ويتضمن ذلك استحداث أقسام جديدة عند الحاجة، أو دمج بعض الوحدات المتشابهة، أو تعديل خطوط الإبلاغ، أو نقل بعض المهام من مستوى إلى آخر. (ياسين , 2014 , ص54)

في السياق البلدي، يأخذ التغيير الهيكلي أهمية خاصة لأن توزيع الصلاحيات بين الأقسام الفنية والإدارية يؤثر مباشرة في سرعة إنجاز الأعمال ودقة المتابعة الميدانية. فمثلاً، وجود وحدة واضحة للتخطيط الحضري أو قسم مختص بإدارة البيئة يمكن أن يساهم في إدماج اعتبارات التنمية المستدامة في قرارات البلدية اليومية. (Kaphle, 2023, pp. 168–172)

ب. التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني

هذا البعد يتناول مراجعة وتطوير القواعد الإجرائية التي تحكم سير العمل، والنماذج المستخدمة في المعاملات، وأساليب المتابعة والرقابة، إضافة إلى إدخال التقنيات المناسبة لدعم هذه الإجراءات. فلا يكفي تعديل الهيكل من دون أن يصاحبه تغيير في طريقة العمل وطبيعة النظم المساندة له.

التحول التقني في البلديات قد يشمل إنشاء قواعد بيانات للمشاريع، وأنظمة لأرشفة المعاملات إلكترونياً، وبرمجيات لإدارة الشكاوى والمتابعة، أو نظم معلومات جغرافية تساعد في التخطيط للخدمات. هذه الأدوات تساهم في تقليل الوقت والجهد، وتوفير معلومات أدق لصانع القرار، وتتيح فرصاً أكبر للشفافية. (الشبلي , 2023, ص66-76)

ج. القيادة والثقافة التنظيمية

يمثل هذا البعد الجانب الإنساني والمعنوي للتغيير. فالقيادات الإدارية في البلدية، بدءاً من المدير والمعاون مروراً برؤساء الأقسام، هي التي تتحمل مسؤولية توجيه التغيير وترسيخ قيم العمل الجماعي والانفتاح على الآراء والقدرة على تحمل المسؤولية. فإذا كانت القيادة تقليدية تميل إلى الحفاظ على الوضع القائم، فسيتحول التغيير إلى عملية شكلية محدودة الأثر و أما الثقافة التنظيمية فتعكس المنظومة القيمية والسلوكية التي تسود بين العاملين، مثل احترام الوقت، والالتزام بالقواعد، والاستعداد للتعاون، وتقبل النقد، والنظر إلى المواطن بوصفه شريكاً في الخدمة لا مجرد مراجع. وكلما كانت هذه الثقافة أكثر إيجابية، زادت فرص نجاح التغيير التنظيمي واستمراره. (Schraeder, Tears, & Jordan, 2005, pp. 493–496)

د. تمكين العاملين والمشاركة في القرار

يقصد بالتمكين منح العاملين صلاحيات مناسبة في نطاق عملهم، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة، وإشراكهم في مناقشة القرارات وخطط التطوير. فالبلدية التي تعتمد حصراً على القرارات الفوقية من دون إشراك من هم في الميدان ستواجه صعوبات في تطبيق التغيير، لأن العاملين سيشعرون بأنهم بعيدون عن صناعة القرار وأن ما يُطلب منهم لا يعبر عن واقعهم الفعلي و تمكين العاملين يعني أيضاً الاعتراف بجهودهم، وتوفير فرص للترقي المهني بناءً على الأداء، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تحسين الخدمة، مما يخلق دائرة إيجابية بين رضا العاملين ورضا المواطنين. (Fernandez & Moldogaziev, 2013, pp. 493–497)

4. محددات ومعوقات التغيير التنظيمي في البيئة المحلية العراقية

بيئة العمل المحلي في العراق تحمل عدداً من الخصائص التي تؤثر في التغيير التنظيمي، سواء من حيث دفعه إلى الأمام أو الحد من فاعليته. من أبرز هذه المحددات والمعوقات ما يأتي:

1. القيود التشريعية والإدارية

البلديات تخضع لمنظومة قوانين وتعليمات صادرة من وزارات اتحادية ومحافظة ومجالس محلية، مما قد يحد من قدرتها على تعديل الهياكل أو الإجراءات من تلقاء نفسها. أي تغيير كبير غالباً يحتاج إلى موافقات متعددة، وقد يصطدم بتفسيرات مختلفة للنصوص القانونية (El Meehy, 2017, pp. 1–3).

2. محدودية الموارد المالية

ضعف التخصيصات المالية أو تأخر وصولها يؤثر في إمكانية تنفيذ مشاريع تطويرية، سواء تعلّق الأمر بتحديث البنى التحتية أو شراء الأنظمة التقنية أو تدريب العاملين. في هذه الحالة قد تقتصر محاولات التغيير على إجراءات بسيطة لا تحتاج إلى كلفة مالية كبيرة، وهو ما يقلل من حجم الأثر المتوقع (Fleet, 2019, pp. 32–35).

3. نقص الكفاءات الفنية والإدارية

تتطلب إدارة التغيير وجود خبرات قادرة على التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة. وإذا كانت البلدية تعاني من نقص

في الكوادر المؤهلة أو من ضعف في برامج التدريب والتطوير، فإن ذلك ينعكس مباشرة على جودة التغيير وقدرته على الاستمرار. (Cumming & Worley, 2019, p. 189).

4. ثقافة تنظيمية مقاومة للتغيير

من المعتاد أن يواجه التغيير نوعاً من المقاومة داخل أي منظمة، خاصة إذا كان يمس مصالح بعض الأفراد أو يخرجهم من نمط العمل المعتاد. وفي البيئة المحلية العراقية قد تتعزز هذه المقاومة بفعل عوامل اجتماعية وثقافية، مثل الميل إلى الروتين، والخوف من المساءلة، والاعتماد على العلاقات الشخصية في إنجاز العمل، وتفضيل الأساليب التقليدية على الأدوات التقنية الجديدة (Nawaz, 2025, pp. 12–22).

5. التأثيرات الخارجية والظروف العامة

البلديات لا تعمل في فراغ، بل تتأثر بالتقلبات الاقتصادية والأمنية والسياسية التي تمر بها الدولة. ففي فترات الاستقرار قد يكون من السهل المضي في برامج التغيير، بينما تؤدي فترات التوتر أو شح الموارد إلى تأجيل أو تجميد الكثير من الخطط.

6. ضعف أنظمة المتابعة والتقييم

حتى عندما يتم إطلاق مبادرات للتغيير، فإن غياب آليات واضحة لقياس النتائج ومقارنتها بالوضع السابق يجعل من الصعب الحكم على نجاحها. في الكثير من الأحيان لا توجد مؤشرات أداء محددة لقياس جودة الخدمات أو رضا المواطنين أو كفاءة استخدام الموارد، مما يجعل التغيير أقرب إلى جهد مبثر من كونه عملية مؤسسية منظمة.

(Fernandez & Rainey, 2006, p. 76)

انطلاقاً من هذه المحددات والمعوقات، تتضح أهمية أن يكون التغيير التنظيمي في البلديات مخططاً ومدرّساً، وأن يُنظر إليه بوصفه مساراً مستمراً لا خطوة مؤقتة. كما يتضح الدور المحوري لقيادة البلدية في إدارة هذا المسار، وربط أبعاده المختلفة بأهداف التنمية المحلية المستدامة التي يستهدف البحث تحليلها وبيان طبيعة علاقتها بالتغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة. (Goudsblom et al., 2025, p. 88)

ثانياً: التنمية المحلية المستدامة

1. مفهوم التنمية المحلية المستدامة

ظهر مفهوم التنمية المستدامة في الأصل بوصفه استجابة عالمية لمشكلات الفقر والبيئة واستنزاف الموارد، ثم أصبح إطاراً عاماً توجهت إليه السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدول. ومع تطور هذا المفهوم انتقل التركيز من المستوى الوطني الشامل إلى المستويات المحلية، باعتبار أن المدينة والقضاء والناحية هي الفضاء الحقيقي الذي تظهر فيه نتائج التنمية وتنعكس فيه السياسات العامة على حياة الناس اليومية. من هنا برز اصطلاح التنمية المحلية المستدامة بوصفه ترجمة عملية لفكرة التنمية المستدامة في محيط جغرافي وإداري محدد. (Evans et al., 2006, p. 850)

ويُقصد بالتنمية المحلية المستدامة عملية شاملة تسعى إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي على المدى الطويل، من خلال تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة،

وتعزيز قدرات المؤسسات المحلية على إدارة شؤونها بكفاءة وشفافية. فهي ليست مجرد زيادة في حجم المشاريع أو الخدمات، بل هي مسار متكامل يراعي طبيعة الموارد المتاحة، واحتياجات الأجيال الحالية، وحقوق الأجيال المقبلة، في إطار تشاركي يقوم على إشراك السكان المحليين في صنع القرار وكما تتطلب التنمية المحلية المستدامة على بعد مكاني واضح، إذ تهتم بالخصائص الخاصة بكل منطقة من حيث مواردها الطبيعية، وتركيبها السكانية، وبنيتها الاقتصادية، وتراثها الثقافي. فالسياسات التي تُعد مناسبة لمدينة كبيرة قد لا تكون ملائمة لقضاء صغير أو منطقة ريفية، والعكس صحيح. لذلك تركز التنمية المحلية المستدامة على تشخيص دقيق لوضع المجتمع المحلي، وتحديد أولوياته، وبناء خطط تنبع من واقعه بدلاً من فرض قوالب جاهزة لا تراعي اختلاف الظروف. ((UN-Habitat, 2016, p. 52

وتُعد التنمية المحلية المستدامة أيضاً عملية تراكمية لا يمكن اختصارها في مشروع أو برنامج محدود الزمن. فهي تحتاج إلى رؤية بعيدة المدى، ومرونة في التنفيذ، وآليات مستمرة للمتابعة والتقييم، وإعادة توجيه السياسات كلما ظهرت معطيات جديدة. وهذا ما يجعل دور الإدارة المحلية محورياً، لأن البلدية ومجلسها وأجهزتها المختلفة هي الأقدر على متابعة تفاصيل الحياة اليومية للمواطنين، وملاحظة التغير في حاجاتهم، وترجمة أهداف التنمية المستدامة إلى إجراءات وخطط عملية.

2. دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي

تحتل البلديات موقعاً محورياً في منظومة الحكم المحلي، فهي الجهة الأقرب إلى المواطنين والأكثر احتكاكاً بمشكلاتهم. لهذا فإن أي حديث عن التنمية المحلية المستدامة لا يمكن أن يتجاوز الدور الذي تضطلع به الوحدات البلدية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

أولاً، تتولى البلديات مسؤولية توفير مجموعة واسعة من الخدمات الأساسية التي تشكل الأساس المادي للتنمية، مثل صيانة الطرق، وتنظيم المرور داخل المدينة، وإدارة النفايات، والإنارة، وتنظيم الأسواق، والرقابة الصحية على بعض الأنشطة. هذه الخدمات إن أُديرت بكفاءة تساهم في خلق بيئة ملائمة للنشاط الاقتصادي والاجتماعي، وإن ضعفت تسببت في إعاقة التنمية ورفع كلفة العيش والعمل داخل المجتمع المحلي. (Free State Provincial Treasury, 2020, p. 9)

ثانياً، تساهم البلديات في تنظيم استعمالات الأرض من خلال المخططات الأساسية والتفصيلية، ومنح إجازات البناء، وتنظيم التوسع العمراني. وهذا الجانب يرتبط مباشرة بالبعد البيئي للتنمية المستدامة، إذ يحدد أماكن السكن، والصناعة، والتجارة، والمناطق الخضراء، ويحافظ على التوازن بين البناء والفضاءات المفتوحة، ويقلل من التعديات العشوائية على الأراضي الزراعية أو الشواطئ أو ضفاف الأنهار.

ثالثاً، تستطيع البلديات أن تلعب دوراً مهماً في دعم النشاط الاقتصادي المحلي، عن طريق تطوير البنى التحتية الداعمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتنظيم الأسواق الشعبية، وتسهيل إجراءات الترخيص، وتهيئة بيئة جاذبة للاستثمار المحلي، بما يراعي خصوصية المنطقة ومواردها. ويدخل في ذلك دعم بعض المهن والحرف التي تتصل بالتراث المحلي أو بالموارد الطبيعية المتاحة. (Koskivaara & Lähinen,

2023, pp. 1–3)

رابعاً، تملك البلديات فرصة لتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال إنشاء الحدائق العامة، والمراكز المجتمعية، والمساحات المفتوحة المخصصة للنشاطات الثقافية والرياضية، ودعم مبادرات العمل التطوعي، والتنسيق مع منظمات المجتمع المدني. فهذه الأنشطة تسهم في رفع مستوى الاندماج الاجتماعي، وتخفيف الاحتقان، وبناء شعور مشترك بالمسؤولية عن الفضاء العام. (Peters et al., 2010, p. 95)

خامساً، تُعد البلديات ركيزة أساسية لترسيخ مبادئ الحوكمة المحلية، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. فإعلان الموازنات المحلية، وفتح قنوات للاستماع إلى شكاوى واقتراحات المواطنين، وتنظيم جلسات تشاورية حول المشاريع الكبرى، كلها ممارسات تُترجم مبادئ التنمية المستدامة إلى إجراءات ملموسة تعزز ثقة المواطنين بالإدارة المحلية، فإن أداء البلديات لا ينعكس فقط في شكل خدمات يومية، بل يتجاوز ذلك إلى تشكيل ملامح التنمية في المدينة أو القضاء لعقود قادمة، إيجاباً أو سلباً، بحسب طبيعة الإدارة ومدى قدرتها على التخطيط والاستجابة لمتطلبات الاستدامة. (Ketprapakorn, 2022 , p.66)

3. أبعاد التنمية المحلية المستدامة

تعتمد التنمية المحلية المستدامة على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي لا يمكن فصل بعضها عن بعض. وفي هذا البحث يجري التركيز على أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، والبعد المؤسسي.

أ. البعد الاقتصادي

يتمثل البعد الاقتصادي في قدرة المجتمع المحلي على توليد دخل مستقر، وخلق فرص عمل كافية ومناسبة، وتحسين مستوى المعيشة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. في إطار البلديات يظهر هذا البعد من خلال دعم الأنشطة الاقتصادية، وتطوير البنى التحتية اللازمة للنقل والتجارة والخدمات، وتسهيل الإجراءات أمام المستثمرين المحليين، وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتناسب مع طبيعة القضاء وإمكاناته ويقاس نجاح البعد الاقتصادي بعدد من المؤشرات، مثل معدلات البطالة، وحجم الأنشطة الاقتصادية المسجلة، ونوعية المشاريع القائمة، وتطور إيرادات البلدية من مصادر ذاتية، ومستوى الخدمات التي تدعم النشاط الاقتصادي. وإذا عجزت الإدارة المحلية عن توفير بيئة اقتصادية ملائمة، فإن ذلك ينعكس في هجرة الكفاءات، أو انتقال الأنشطة الاقتصادية إلى مناطق أخرى، أو توسع القطاع غير المنظم بصورة تضعف قدرة الدولة على التخطيط والتحصيل الضريبي. (Ozili, 2022, p. 269)

ب. البعد الاجتماعي

يتعلق البعد الاجتماعي بمدى قدرة المجتمع المحلي على توفير شروط العيش الكريم لجميع فئاته، وضمان الحد الأدنى من العدالة في توزيع الخدمات والفرص، وتعزيز التماسك والتضامن بين مكوناته. ويشمل هذا البعد قضايا التعليم، والصحة، والسكن، والأمن الاجتماعي، ومشاركة المرأة والشباب، وحماية الفئات الهشة وفي عمل البلديات يظهر البعد الاجتماعي في طريقة توزيع الخدمات بين الأحياء والمناطق، وفي مستوى الاهتمام بالمناطق الطرفية مقارنة بالمركز، وفي نوعية الفضاءات العامة المتاحة للأطفال والنساء وكبار

السن، وفي الإجراءات المتخذة لتقليل الفوارق بين الأحياء من حيث النظافة، والإنارة، وصيانة الطرق، وغيرها من الخدمات الأساسية. كما يتجلى في أسلوب تعامل الموظفين مع المواطنين، ومدى احترامهم لكرامتهم وحقوقهم أثناء إنجاز المعاملات. (World Commission on Environment and Development, 1987)

ج. البعد البيئي

الجانب البيئي هو أحد أكثر أبعاد التنمية المستدامة حضوراً في الأدبيات المعاصرة، لما يشهده العالم من تحديات تتعلق بالتلوث وتغير المناخ واستنزاف الموارد. على المستوى المحلي يحمل هذا البعد معنى واضحاً يتمثل في قدرة البلدية على الحفاظ على بيئة نظيفة وصحية، وإدارة الموارد الطبيعية بحكمة، وتقليل مصادر التلوث قدر الإمكان ويتجلى هذا البعد في إدارة النفايات الصلبة، وتنظيم مكبات القمامة، ومعالجة ما يمكن معالجته من المخلفات، وحماية المساحات الخضراء، وتشجير الشوارع والساحات، ومراقبة الأنشطة الصناعية أو الخدمية التي قد تسبب تلوثاً للهواء أو الماء أو التربة، ومنع التجاوزات على ضفاف الأنهار والأراضي الزراعية. كما يتضمن البعد البيئي تشجيع الممارسات التي تقلل من استهلاك الطاقة والمياه في المرافق العامة، ونشر الوعي البيئي بين المواطنين. (UN-Habitat, 2020)

د. البعد المؤسسي

يرتبط البعد المؤسسي بقدرة الأجهزة المحلية على إدارة مواردها وتنظيم أعمالها وفق أسس واضحة وشفافة وفعالة. ويشمل ذلك الهيكل التنظيمي للبلدية، ونظمها الإدارية والمالية، ومستوى تأهيل العاملين فيها، وطبيعة القيادة وأساليب اتخاذ القرار، وآليات الرقابة الداخلية والخارجية.

البعد المؤسسي هو الإطار الذي يحتضن الأبعاد الأخرى ويُمكن من تحقيقها. فحتى لو كانت هناك مشاريع اقتصادية واعدة، أو مبادرات اجتماعية جيدة، أو توجهات بيئية إيجابية، فإن ضعف البناء المؤسسي قد يعطل هذه الجهود أو يجعلها مقطعة وغير مستدامة. ويتجلى هذا الضعف في غياب خطط واضحة، أو تضارب الصلاحيات، أو بطء في الإجراءات، أو نقص في المعلومات، أو عدم احترام لمبادئ الشفافية والمساءلة، يتجلى البعد المؤسسي الإيجابي في وجود رؤية استراتيجية للبلدية، وخطط عمل سنوية مرتبطة بمؤشرات أداء، واستخدام فعال لنظم المعلومات، وتطوير مستمر لقدرات العاملين، وتعاون منظم مع المؤسسات الأخرى في القضاء والمحافظة. (Brugmann, 1997, p. 55)

4. الأساس النظري للعلاقة بين التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة

العلاقة بين التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة علاقة متداخلة ومتبادلة التأثير. فمن جهة أولى، يشكل التغيير التنظيمي شرطاً ضرورياً لتمكين البلديات من تبني مبادئ الاستدامة وتطبيقها. ومن جهة ثانية، تفرض متطلبات التنمية المستدامة على الإدارة المحلية أن تُعيد النظر في هياكلها وأنظمتها باستمرار. (Borrás, Haakonsson, & Hendriksen, 2024, p. 63)

فعلى مستوى البعد الاقتصادي، يحتاج تحقيق تنمية محلية مستدامة إلى إدارة بلدية قادرة على التخطيط للمشاريع، وتنسيق الجهود مع الجهات الأخرى، وتعبئة الموارد المحلية، واستثمار الإيرادات بشكل رشيد. وهذا يتطلب هياكل تنظيمية مرنة، وإجراءات مالية وإدارية واضحة، وقيادة تمتلك رؤية اقتصادية للمجتمع المحلي. أي أن التغيير الهيكلي وتطوير النظم والإجراءات يصبحان مدخلاً مباشراً لتحسين البعد الاقتصادي للتنمية وعلى مستوى البعد الاجتماعي، تتطلب التنمية المستدامة إدارة محلية تضع في اعتبارها العدالة في توزيع الخدمات، وتستمتع للمواطنين، وتفتح المجال لمشاركتهم في تحديد أولويات المشاريع. وهذا النوع من الإدارة لا يمكن أن يتشكل من دون تغيير في الثقافة التنظيمية داخل البلدية، بحيث تنتقل من نمط بيروقراطي مغلق إلى نمط أكثر انفتاحاً على المجتمع. كما أن تمكين العاملين داخل البلدية وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه المواطنين يساهم في تحسين التعامل اليومي مع الجمهور وتقليل الفجوات الاجتماعية. (Krantz & Gustafsson, 2021 , p.25)

أما البعد البيئي فيتصل بشكل مباشر بقدرة البلدية على اعتماد سياسات وإجراءات تحافظ على الموارد وتقلل من التلوث. وهذا يتطلب امتلاك نظم معلومات حديثة تساعد في رصد مصادر التلوث، وتخطيط مشاريع البنى التحتية بطريقة تراعي البيئة، ومتابعة تنفيذها ميدانياً. وهنا يظهر أثر التحول التقني والتغيير في النظم والإجراءات، إذ يصعب إدارة ملف البيئة بأساليب تقليدية لا تعتمد على بيانات محدثة ومؤشرات واضحة.

فيما يتعلق بالبعد المؤسسي، فإن التغيير التنظيمي يكاد يكون هو جوهر هذا البعد. فالاستدامة المؤسسية تعني قدرة البلدية على الاستمرار في أداء مهامها بكفاءة عبر الزمن، بالرغم من تغير القيادات أو الظروف. وهذه القدرة لا تتحقق إلا إذا كان البناء التنظيمي واضحاً، والإجراءات مدونة، والقيادات قادرة على إدارة التغيير، والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة. وهنا يُعد تمكين العاملين، وتطوير القيادات، وتحديث الهياكل والنظم، عناصر أساسية تجعل المؤسسة أكثر استعداداً لتبني أهداف التنمية المستدامة وتنفيذها. (حاج أحمد وآخرون، د.ت، ص505)

5. آليات تأثير التغيير التنظيمي في أبعاد التنمية المحلية المستدامة

أ. التغيير الهيكلي وأثره في أبعاد التنمية المحلية المستدامة

يسهم التغيير الهيكلي في دعم التنمية المحلية المستدامة من خلال إعادة توزيع الصلاحيات وتوضيح خطوط المسؤولية داخل البلدية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على البعد الاقتصادي عبر تحسين التخطيط للمشاريع وتقليل التداخل بين الوحدات المنفذة. كما يؤثر التغيير الهيكلي في البعد الاجتماعي من خلال عدالة توزيع فرق العمل والخدمات بين الأحياء المختلفة، مما يحد من التفاوت المكاني في مستوى الخدمة. وعلى الصعيد البيئي، يتيح وجود وحدات أو مسؤوليات تنظيمية واضحة متابعة قضايا النظافة والتجاوزات البيئية بشكل أكثر انتظاماً. أما البعد المؤسسي، فيتجسد أثر التغيير الهيكلي في تعزيز المساءلة والانضباط الإداري واستمرارية الأداء بغض النظر عن تغير القيادات. (By, 2005)

ب. التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني وأثره في أبعاد التنمية

يُعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني من أكثر آليات التغيير التنظيمي ارتباطاً بالتنمية المحلية المستدامة، لما له من أثر مباشر في طريقة تقديم الخدمة. فعلى المستوى الاقتصادي، يساهم تبسيط الإجراءات واعتماد الأنظمة الإلكترونية في تقليل زمن إنجاز المعاملات والحد من الهدر المالي، مما يدعم النشاط الاقتصادي المحلي. وعلى المستوى الاجتماعي، تؤدي رقمنة الشكاوى والمعاملات إلى تحسين سرعة الاستجابة وشفافية التعامل مع المواطنين. كما ينعكس التحول التقني على البعد البيئي عبر توفير بيانات دقيقة عن مواقع النفايات والتجاوزات والمشاريع الخدمية. وفي البعد المؤسسي، تعزز النظم الإلكترونية بناء قواعد بيانات ومؤشرات أداء تساهم في ترسيخ مبادئ الحوكمة والاستدامة المؤسسية. (Löffler et al., 2025)

ج. القيادة والثقافة التنظيمية وأثرهما في أبعاد التنمية

ثم أضيف هذه الفقرة:

تمثل القيادة والثقافة التنظيمية الإطار القيمي الذي يحدد اتجاه ونجاح التغيير التنظيمي في البلدية. فالقيادة الداعمة للتغيير تساهم في تعزيز البعد الاقتصادي من خلال توجيه الموارد نحو أولويات واضحة، وفي تحسين البعد الاجتماعي عبر ترسيخ قيم العدالة وخدمة المواطن. كما تؤثر الثقافة التنظيمية في البعد البيئي عندما تُدمج حماية البيئة ضمن القيم اليومية للعمل البلدي، لا بوصفها نشاطاً ثانوياً. أما على مستوى البعد المؤسسي، فإن القيادة القادرة على إدارة التغيير وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة المؤسسية واستمرارية الأداء. (Schraeder et al., 2005)

د. تمكين العاملين والمشاركة في القرار وأثرهما في أبعاد التنمية

يساهم تمكين العاملين والمشاركة في القرار في تحويل التغيير التنظيمي من سياسات مكتوبة إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع. فعلى الصعيد الاقتصادي، يؤدي منح الصلاحيات للعاملين في المستويات التنفيذية إلى تسريع الإجراءات وتقليل التعقيد الإداري. وعلى الصعيد الاجتماعي، يعزز التمكين جودة التعامل مع المواطنين ويزيد من عدالة توزيع الخدمات نتيجة قرب العاملين من المشكلات الميدانية. كما يدعم تمكين العاملين البعد البيئي عبر تعزيز المبادرة في معالجة المخالفات البيئية بشكل فوري. وفي البعد المؤسسي، يؤدي التمكين إلى رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام والمسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء المؤسسي. (Fernandez & Moldogaziev, 2013)

المبحث الثالث: الجانب العملي والتطبيقي

أولاً: مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في بلدية قضاء حديثة من القيادات الإدارية والموظفين الإداريين والفنيين. وتم اعتماد عينة قصدية مكونة من (75) مفردة شملت المدير والمعاون ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات

وعددًا من الموظفين، بهدف تمثيل مختلف المستويات الإدارية ذات الصلة بموضوع التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة.

يوضح جدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي.

جدول (1): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	66.7
	أنثى	25	33.3
العمر	أقل من 30 سنة	10	13.3
	30-39 سنة	30	40
	40-49 سنة	23	30.7
	50 سنة فأكثر	12	16
	إعدادية فأقل	8	10.7
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	15	20
	بكالوريوس	40	53.3
	دراسات عليا (دبلوم عال/ماجستير فأعلى)	12	16
	أقل من 5 سنوات	12	16
	5-أقل من 10 سنوات	20	26.7
سنوات الخدمة	10-أقل من 15 سنة	23	30.7
	15 سنة فأكثر	20	26.7
	مدير البلدية	1	1.3
	معاون مدير	2	2.7

13.3	10	رئيس قسم	
20	15	رئيس شعبة/وحدة	
29.3	22	موظف إداري	
33.3	25	موظف فني/ميداني	

ثانياً: أداة البحث وصدقها وثباتها

اعتمد هذا البحث على استبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع البحث في بلدية قضاء حديثة. صيغت فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي من درجة واحدة إلى خمس درجات، بحيث تعبّر الدرجات الأعلى عن مستوى أعلى من الموافقة على مضمون الفقرة.

جرى بناء الاستبانة على محورين أساسيين يرتبطان ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث، وهما التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة. المحور الأول خاص بالتغيير التنظيمي، واشتمل على أربعة أبعاد هي: التغيير الهيكلي، التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، القيادة والثقافة التنظيمية، تمكين العاملين والمشاركة في القرار. صيغت فقرات هذه الأبعاد لتعبّر عن واقع الممارسات التنظيمية في البلدية كما يراها العاملون فيها.

أما المحور الثاني فيتناول التنمية المحلية المستدامة، وانقسم إلى أربعة أبعاد أيضاً، هي البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، والبعد المؤسسي. استهدفت الفقرات قياس درجة إدراك أفراد العينة لمستوى التنمية في القضاء من جوانب الدخل والنشاط الاقتصادي، وعدالة توزيع الخدمات، وحماية البيئة، وكفاءة الأداء المؤسسي.

بعد إعداد الصيغة الأولية للاستبانة بالاستناد إلى كتب ودراسات سابقة في التغيير التنظيمي والتنمية المستدامة، عُرضت الأداة على عدد من التدريسيين والمتخصصين في الإدارة والإحصاء. وتركزت ملاحظاتهم على وضوح صياغة الفقرات، وتناسبها مع الأبعاد، وخلوها من اللبس. وبناء على تلك الملاحظات جرى تعديل بعض الفقرات، وحذف فقرات محدودة، وإعادة صياغة أخرى حتى استقرت الاستبانة بصورتها النهائية.

ولتجريب الأداة قبل التطبيق النهائي، طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية محدودة من العاملين في البلدية من خارج العينة الأصلية. كان الهدف التأكد من وضوح التعليمات وسهولة الإجابة والوقت اللازم، إضافة إلى حساب معاملات ارتباط فقرات كل بعد مع مجموعها الفرعي، بوصفه مؤشراً على صدق البناء. وأظهرت النتائج أن معظم الفقرات ترتبط بمجموع بعدها بدرجات مقبولة، مما يدعم صلاحيتها للاستعمال في التطبيق النهائي.

أما ثبات الأداة فجرى التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من الأبعاد وللاستبانة ككل. وتبين أن قيم ألفا لجميع الأبعاد تقع ضمن الحدود المقبولة في البحوث الاجتماعية، وأن الثبات الكلي للاستبانة مرتفع، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً بين الفقرات.

يبين جدول (2) ملخصاً لعدد فقرات كل بعد وقيم معاملات الصدق والثبات.

جدول (2): معاملات الصدق والثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المحلية المستدامة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الصدق (ارتباط متوسط)	معامل الثبات كرونباخ ألفا
التغيير التنظيمي	التغيير الهيكلي	8	0.71	0.83
	التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني	9	0.74	0.86
	القيادة والثقافة التنظيمية	10	0.77	0.89
	تمكين العاملين والمشاركة في القرار	8	0.73	0.85
التنمية المحلية المستدامة	البعد الاقتصادي	7	0.72	0.84
	البعد الاجتماعي	7	0.75	0.87
	البعد البيئي	7	0.7	0.82
	البعد المؤسسي	8	0.78	0.88
الاستبانة ككل	جميع الأبعاد	64	0.8	0.93

ثالثاً: تحليل واقع التغيير التنظيمي

اعتمد الباحث في تشخيص واقع التغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة على استجابات أفراد العينة على فقرات المحاور الخاص بالتغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة. جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، ثم تحويل المتوسط إلى درجة أهمية نسبية على مقياس من مئة، اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (1-5). كلما اقترب المتوسط من الدرجة (5) دل ذلك على مستوى أعلى من توافر ذلك البعد في واقع البلدية.

يبين جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني	3.68	0.72	73.6	1
2	التغيير الهيكلي	3.6	0.74	72	2
3	القيادة والثقافة التنظيمية	3.42	0.78	68.4	3
4	تمكين العاملين والمشاركة في القرار	3.3	0.81	66	4
—	متوسط أبعاد التغيير التنظيمي ككل	3.5	0.76	70	—

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة يقع في حدود المستوى المتوسط المائل إلى الإيجابي، إذ بلغ المتوسط العام لأبعاد التغيير التنظيمي (3.50) وبأهمية نسبية قدرها (70%) تقريباً. ويظهر أن أعلى الأبعاد تحققاً هو بعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، يليه التغيير الهيكلي، مما يعكس وجود جهود واضحة في مراجعة بعض الإجراءات الإدارية وتحديث بعض جوانب العمل الفني والتنظيمي.

في المقابل جاءت قيم المتوسط لكل من بعد القيادة والثقافة التنظيمية وبعد تمكين العاملين والمشاركة في القرار أقل نسبياً من غيرهما، وإن بقيت ضمن المستوى المتوسط. يدل ذلك على أن الجوانب الصلبة للتغيير مثل الهيكل والإجراءات تحظى باهتمام أكبر من الجوانب المرتبطة بسلوك القيادة وثقافة العمل وإشراك العاملين، وهي نقطة يمكن التوقف عندها في المناقشة والتوصيات لاحقاً.

رابعاً: تحليل واقع التنمية المحلية المستدامة

تم قياس مستوى تحقق أبعاد التنمية المحلية المستدامة في قضاء حديثة بالاعتماد على استجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبانة، الذي تضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية. جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، وتحويل المتوسط إلى درجة أهمية نسبية مئوية، في ضوء مقياس ليكرت الخماسي (1-5)

يبين جدول (4) النتائج الخاصة بأبعاد التنمية المحلية المستدامة كما أدركها أفراد العينة.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد التنمية المحلية المستدامة في قضاء حديثة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	البعد الاجتماعي	3.55	0.77	71	1
2	البعد المؤسسي	3.45	0.75	69	2
3	البعد الاقتصادي	3.4	0.8	68	3
4	البعد البيئي	3.2	0.82	64	4
—	متوسط الأبعاد ككل	3.4	0.79	68	—

تُظهر النتائج أن مستوى التنمية المحلية المستدامة في قضاء حديثة كما يراه أفراد العينة يقع في حدود المستوى المتوسط، مع متوسط عام بلغ (3.40) وبأهمية نسبية تقارب (68%). ويبدو أن أفضل الأبعاد تحققاً هو البعد الاجتماعي، إذ حصل على أعلى متوسط وأهمية نسبية، مما يشير إلى إدراك العاملين لوجود جهود ملموسة في مجال تحسين بعض جوانب الخدمات الاجتماعية ودرجة استفادة السكان منها.

خامساً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير

1. العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المحلية المستدامة

بعد الانتهاء من وصف أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المحلية المستدامة، جرى فحص طبيعة العلاقة بينهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون. الهدف من هذا الإجراء هو معرفة ما إذا كان ارتفاع مستوى التغيير التنظيمي يرتبط بارتفاع مستوى التنمية المحلية المستدامة في قضاء حديثة من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (5): معاملات الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المحلية المستدامة

أبعاد التغيير التنظيمي \ أبعاد التنمية المستدامة	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	البعد المؤسسي
التغيير الهيكلي	0.54**	0.51**	0.47**	0.58**
التغيير في النظم والإجراءات	0.61**	0.59**	0.55**	0.64**

والتحول التقني				
القيادة والثقافة التنظيمية	0.57**	0.63**	0.50**	0.66**
تمكين العاملين والمشاركة في القرار	0.49**	0.56**	0.45**	0.60**

الدلالة الإحصائية $p \leq 0.01$ **: ** :

من خلال النظر إلى قيم الجدول، نلاحظ ما يأتي:

- جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يعني أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة علاقة طردية، أي أن تحسن مستوى التغيير التنظيمي يقترن بتحسن مستوى التنمية المستدامة في القضاء.
- أعلى علاقة ظهرت بين بعد القيادة والثقافة التنظيمية والبعد المؤسسي للتنمية المستدامة بقيمة (0.66)، وهو أمر منطقي، لأن طبيعة القيادة والقيم السائدة داخل البلدية تنعكس مباشرة على قوة البناء المؤسسي وقدرته على إدارة شؤون التنمية.
- بعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني سجل علاقات قوية أيضاً مع البعد المؤسسي (0.64) والبعد الاقتصادي (0.61)، مما يشير إلى أن تحديث الإجراءات واعتماد التقنية يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتوفير بيئة أفضل للنشاط الاقتصادي.
- معاملات الارتباط مع البعد البيئي جاءت أقل نسبياً من بقية الأبعاد، لكنها بقيت ضمن مستوى دال إحصائياً، وهذا يعبر عن أن أثر التغيير التنظيمي في الجانب البيئي موجود لكنه أضعف مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يتفق مع النتائج السابقة التي أظهرت أن البعد البيئي هو الأضعف تحققاً بين أبعاد التنمية المستدامة.

2. أثر أبعاد التغيير التنظيمي في التنمية المحلية المستدامة (تحليل الانحدار المتعدد)

بعد التأكد من وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف إلى مقدار إسهام أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة في تفسير التباين في مستوى التنمية المحلية المستدامة. اعتُبرت التنمية المحلية المستدامة متغيراً تابعاً (اعتماداً على الدرجة الكلية لأبعادها الأربعة)، في حين أُدخلت أبعاد التغيير التنظيمي الأربعة متغيرات مستقلة في نموذج الانحدار.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التغيير التنظيمي في التنمية المحلية المستدامة

المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
التغيير الهيكلي	0.18	2.12	0.037
التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني	0.31	3.74	0
القيادة والثقافة التنظيمية	0.28	3.29	0.002
تمكين العاملين والمشاركة في القرار	0.21	2.45	0.017
معامل التحديد R ²	0.61		
اختبار F للنموذج الكلي	F = 27.3		Sig = 0.000

من الجدول يمكن ملاحظة ما يأتي:

- قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.61$) تشير إلى أن أبعاد التغيير التنظيمي الأربعة تفسر حوالي (61%) من التباين في مستوى التنمية المحلية المستدامة كما ظهرت في بيانات العينة، وهي نسبة جيدة في الدراسات الميدانية.
- نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F) (27.3) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن إدخال أبعاد التغيير التنظيمي مجتمعة في النموذج يضيف قدرة تفسيرية حقيقية وليست عشوائية.
- بالنظر إلى معاملات Beta، يظهر أن بعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني هو الأكثر تأثيراً في التنمية المحلية المستدامة بقيمة (0.31)، يليه بعد القيادة والثقافة التنظيمية (0.28)، ثم تمكين العاملين والمشاركة في القرار (0.21)، وأخيراً التغيير الهيكلي (0.18)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) أو أقل.

سادساً: مناقشة حجم التأثير والأهمية العملية للنتائج (Effect Size & Practical Significance)

لا تقتصر أهمية النتائج الإحصائية على دلالتها المعنوية فحسب، بل تمتد إلى تقدير حجم التأثير (Effect Size) بوصفه مؤشراً على الأهمية العملية للنتائج في الواقع التطبيقي. وفي هذا السياق، جرى تفسير معاملات الارتباط والانحدار الواردة في البحث بالاستناد إلى معايير Cohen، التي تميز بين التأثيرات الضعيفة والمتوسطة والكبيرة.

فيما يخص معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد التنمية المحلية المستدامة، تراوحت قيم الارتباط بين (0.45) و(0.66)، وهي قيم تقع ضمن نطاق التأثير المتوسط إلى الكبير. ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والتنمية المستدامة ليست علاقة إحصائية مجردة، بل علاقة ذات دلالة عملية تعكس أثرًا ملموسًا يمكن ملاحظته في أداء البلدية ومستوى الخدمات المقدمة.

وتزداد الأهمية العملية لهذه النتائج في ضوء الارتباطات المرتفعة نسبيًا بين بعد القيادة والثقافة التنظيمية والبعد المؤسسي للتنمية المستدامة، وكذلك بين التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني وكل من البعدين الاقتصادي والمؤسسي. فهذا يشير إلى أن تحسين أساليب القيادة وتحديث الإجراءات لا يؤدي فقط إلى تحسين طفيف، بل إلى تغييرات ذات وزن عملي في استدامة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

أما على مستوى تحليل الانحدار المتعدد، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.61$) ، وهي نسبة مرتفعة في الدراسات الاجتماعية والميدانية، ما يدل على أن أبعاد التغيير التنظيمي تفسر جزءًا كبيرًا من التباين في مستوى التنمية المحلية المستدامة. ويعكس ذلك أثرًا عمليًا قويًا للتغيير التنظيمي بوصفه متغيرًا مؤثرًا في السياق البلدي.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار المعيارية (Beta) ، التي تراوحت بين (0.18) و(0.31)، يمكن القول إن تأثيرات أبعاد التغيير التنظيمي تقع في نطاق التأثير الصغير إلى المتوسط، إلا أنها ذات أهمية عملية واضحة عند النظر إليها مجتمعة، ولا سيما في بيئة إدارية تعاني من قيود مالية وتنظيمية مثل البيئة المحلية العراقية. فحتى التحسينات المتوسطة في النظم والإجراءات أو في أسلوب القيادة يمكن أن تُحدث فرقًا ملموسًا في مسار التنمية المحلية المستدامة.

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن التغيير التنظيمي في بلدية قضاء حديثة لا يحمل دلالة إحصائية فقط، بل يتمتع بأهمية عملية حقيقية، ما يعزز جدوى التوصيات التطبيقية التي قدمها البحث، ويبرر التركيز على آليات التغيير القابلة للتنفيذ في الواقع البلدي.

سابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة في بلدية قضاء حديثة، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات كما يأتي:

1. مستوى التغيير التنظيمي متوسط يميل إلى الإيجابي

أظهرت النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي في البلدية يقع في حدود المستوى المتوسط المائل إلى الجيد، مع تفوق نسبي لبعد التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، ثم التغيير الهيكلي، في حين جاءت قيم القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين العاملين أقل نسبياً. وهذا يعني أن الجهد الأكبر انصب على تطوير الجوانب الإجرائية والتنظيمية الرسمية أكثر من التركيز على البعد الإنساني والثقافي داخل المنظمة.

2. **التغيير في الإجراءات والأنظمة حاضراً أكثر من التغيير في أسلوب القيادة**
يتضح من ترتيب الأبعاد أن البلدية قامت بخطوات ملموسة في إعادة النظر في بعض الإجراءات وتبسيطها، وفي إدخال جوانب من التحول التقني، إلا أن التحول في أساليب القيادة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتمكين العاملين ما زال بحاجة إلى مزيد من العناية، لأن هذه الجوانب هي التي تمنح التغيير طابعه المستدام وليست مجرد تغييرات شكلية.
3. **مستوى التنمية المحلية المستدامة متوسط أيضاً مع قوة نسبية للبعد الاجتماعي**
بينت النتائج أن التنمية المحلية المستدامة في قضاء حديثة، كما يراها أفراد العينة، تقع في المستوى المتوسط، مع تحقق أفضل نسبي في البعد الاجتماعي، ثم المؤسسي والاقتصادي، في حين جاء البعد البيئي في الترتيب الأخير. وهذا يعكس وجود جهود في مجال الخدمات الاجتماعية وبعض جوانب الأداء المؤسسي، مقابل ضعف نسبي في الاهتمام المنهجي بقضايا البيئة والإصحاح البيئي.
4. **وجود علاقة ارتباط واضحة بين التغيير التنظيمي والتنمية المحلية المستدامة**
أظهرت معاملات ارتباط بيرسون أن جميع أبعاد التغيير التنظيمي ترتبط ارتباطاً طردياً ودالاً إحصائياً بأبعاد التنمية المحلية المستدامة. وترتفع قوة العلاقة خصوصاً بين القيادة والثقافة التنظيمية من جهة، والبعد المؤسسي من جهة أخرى، وكذلك بين التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني وكل من البعد الاقتصادي والمؤسسي، مما يدل على أن تحسين طريقة إدارة المنظمة وتحديث إجراءاتها ينعكس مباشرة على مستوى التنمية.
5. **أبعاد التغيير التنظيمي تفسر نسبة معتبرة من التباين في التنمية المستدامة**
أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التغيير التنظيمي الأربعة مجتمعة تفسر جزءاً كبيراً من التباين في مستوى التنمية المحلية المستدامة في القضاء، وأن النموذج الإحصائي المستخدم دال. وهذا يعزز الفكرة الرئيسة للبحث، ومفادها أن التغيير التنظيمي في البلدية ليس عنصراً ثانوياً، بل هو عامل مؤثر في تعزيز التنمية المستدامة.
6. **قوة تأثير الجوانب الإجرائية والقيادية على التنمية أكبر من مجرد تغيير الهيكل**
بينت معاملات الانحدار أن التغيير في النظم والإجراءات والتحول التقني، ثم القيادة والثقافة التنظيمية، يأتيان في مقدمة الأبعاد المؤثرة في التنمية المحلية المستدامة، يليهما تمكين العاملين، ثم التغيير الهيكلي. وهذا يشير إلى أن نجاح التنمية المحلية يحتاج قبل كل شيء إلى إصلاح طريقة العمل اليومية، وتحسين نمط القيادة، وتوسيع مشاركة العاملين، أكثر مما يحتاج إلى تعديلات شكلية في الهيكل.
7. **البعد البيئي هو الحلقة الأضعف في منظومة التنمية المحلية**
توافق ترتيب البعد البيئي في التنمية المستدامة مع ضعف ارتباطه النسبي ببعض أبعاد التغيير التنظيمي مقارنة ببقيّة الأبعاد، ما يوضح أن البيئة ما زالت تُعامل في كثير من الأحيان بوصفها ملفاً مكملًا وليس محوراً أساسياً في التخطيط المحلي، وهو ما يستدعي إعادة النظر في هذا الجانب.

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارة بلدية قضاء حديثة والجهات ذات العلاقة، مع إرفاق آليات تنفيذ ومؤشرات قياس تساعد على تحويلها من توجهات عامة إلى إجراءات قابلة للتطبيق والمتابعة، على النحو الآتي:

1. وضع رؤية وخطة واضحة للتغيير التنظيمي مرتبطة بالتنمية المستدامة

صياغة خطة مكتوبة للتغيير التنظيمي تتضمن أهدافاً كمية ونوعية، وجداول زمنية، ومسؤوليات محددة لكل وحدة تنظيمية، مع ربط هذه الخطة بمؤشرات التنمية المحلية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية. آلية التنفيذ ومؤشرات القياس: تشكيل لجنة داخلية لمتابعة تنفيذ الخطة، وقياس مستوى الإنجاز من خلال نسبة المشاريع المنفذة إلى المخطط لها، ومستوى الالتزام بالجدول الزمنية، ومدى تحقق المؤشرات البيئية والاجتماعية المحددة في الخطة السنوية.

2. تعزيز الجوانب القيادية والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية في البلدية من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة التغييرية، وإدارة فرق العمل، والتواصل مع المجتمع المحلي، مع ترسيخ قيم العمل الجماعي وخدمة المواطن. آلية التنفيذ ومؤشرات القياس: تنفيذ دورات تدريبية دورية للقيادات ورؤساء الأقسام، وقياس أثرها من خلال تحسن مستوى التنسيق بين الأقسام، وانخفاض شكاوى المواطنين المتعلقة بسوء التعامل، وارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والانضباط الإداري.

3. توسيع تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرار

منح مزيد من الصلاحيات للعاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية ضمن حدود مسؤولياتهم، وتفعيل أساليب عملية للمشاركة مثل فرق العمل واللجان المشتركة واجتماعات العصف الذهني لمناقشة مشكلات العمل. آلية التنفيذ ومؤشرات القياس: اعتماد فرق عمل ميدانية مخولة باتخاذ قرارات تنفيذية بسيطة، وقياس فاعلية التمكين من خلال عدد المقترحات المقدمة من العاملين، ونسبة المقترحات المنفذة، وانخفاض زمن إنجاز المعاملات الخدمية والبيئية.

4. الاستمرار في تطوير النظم والإجراءات وربطها بالتحول التقني

استكمال جهود تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الحلقات البيروقراطية، واعتماد النماذج المعيارية، مع التوسع في استخدام النظم الإلكترونية في الأرشفة واستقبال الشكاوى ومتابعة المشاريع. آلية التنفيذ ومؤشرات القياس: تطبيق نظام إلكتروني موحد لإدارة المعاملات والشكاوى، وقياس التقدم عبر مؤشرات مثل متوسط زمن إنجاز المعاملة، ونسبة المعاملات المنجزة إلكترونياً، وعدد الشكاوى المعالجة شهرياً، بما فيها الشكاوى البيئية.

5. إعطاء البعد البيئي حيزاً أكبر في التخطيط البلدي

إدماج قضايا البيئة في الخطط البلدية السنوية من خلال برامج تنفيذية واضحة في إدارة النفايات، وتطوير المساحات الخضراء، وحماية ضفاف الأنهار والأراضي الزراعية، ومراقبة مصادر التلوث. آلية التنفيذ ومؤشرات القياس: إعداد برنامج بيئي سنوي داخل البلدية، وقياس فاعليته عبر مؤشرات مثل عدد حملات رفع النفايات المنفذة، ونسبة تغطية الأحياء بخدمات النظافة، ومساحة المناطق الخضراء المضافة أو المُعاد تأهيلها، وعدد المخالفات البيئية التي جرى رصدها ومعالجتها خلال السنة.

المصادر والمراجع :

أولاً: المصادر العربية

1. حاج أحمد، عبد الله عوض الكريم، حمزة، عادل إسماعيل، فقيري، مظفر أنور، وعباس، ميساء عبد اللطيف (د.ت.). استراتيجيات التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة في المكتبات الأكاديمية من وجهة نظر المديرين بعمادة شؤون المكتبات – جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة علم المكتبات (Revue de bibliothéconomie)، 51(15)، 511-501.
2. دوين , احمد يوسف (2020) . ادارة التغيير التنظيمي : الاسس والمهارات والتطبيقات العملية . القاهرة :مكتبة الانجلو المصرية .
3. حسن , محمد احمد محمود (2024) ادارة التغيير التنظيمي : المصادر والاستراتيجيات . القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
4. الشبلي , عبدالله مصطفى محمد (2023) التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الاداء المؤسسي للبلديات في المملكة الاردنية الهاشمية : مجلة العلوم الانسانية والطبيعية 4(3) , 841-830.
5. ياسين , جبار حمد (2014) وادارة التغيير في المنظمات الحكومية : المتطلبات والمعوقات . مجلة رماح للبحوث والدراسات .13, 186-199.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bruggmann, J. (1997). *Is there a method in our madness? Local sustainability indicators and their role in local planning*. Local Environment, 2(1), 59–72.
2. By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
3. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.

4. Evans, B., Joas, M., Sundback, S., & Theobald, K. (2006). Governing local sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 49(6), 849–867.
5. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.
6. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
7. Free State Provincial Treasury. (2020). *Analysing the state of basic services access in the Free State Province*. Free State Provincial Treasury.
8. Goudsblom, M., & Clarke, A. (2025). Enablers, barriers and systems for organizational change for adopting and implementing local governments' climate mitigation strategies: A systematic literature review. *Climate*, 13(11), Article 228.
9. Kaphle, S. A. (2023). Organizational structure and its impact on performance. *CDC Journal*, 31(45), 165–176.
10. Mores, J. M., & Wong, A. M. (2020). Examining organizational change capacity in local government. *International Journal of Advanced Research and Publications*, 4(4), 33–36.
11. Ozili, P. K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(3), 261–284.
12. Peters, K. B. M., Elands, B. H. M., & Buijs, A. E. (2010). Social interactions in urban parks: Stimulating social cohesion? *Urban Forestry & Urban Greening*, 9(2), 93–100.
13. Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492–502.
14. Stoneham, M., Edmunds, M., & Pollard, C. (2021). Local governments' decade of organisational change to promote child health and wellbeing: A Western Australian qualitative study. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 45(4), 355–363.
15. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2016). *World cities report 2016: Urbanization and development – Emerging futures*. UN-Habitat.
16. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2020). *World cities report 2020: The value of sustainable urbanization*. UN-Habitat.

17. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
18. Brinkerhoff, D. W., & Johnson, R. W. (2009). Decentralized local governance in fragile states: Learning from Iraq. *International Review of Administrative Sciences*, 75(4), 585–607. <https://doi.org/10.1177/0020852309349424>
19. Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (1st ed.). Routledge.
20. World Bank. (2016). *Decentralization and subnational service delivery in Iraq* (Policy note). World Bank Group.
21. El Meehy, A. (2017). Revisiting decentralization in Iraq: Challenges and policy recommendations. United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA).
22. Koskivaara, A., & Lähtinen, K. (2023). Land-use planning in municipalities as a driver for sustainable residential building in Finland: A regional innovation system approach. *Journal of Sustainability Research*, 5(2), e230006
23. Borrás, S., Haakonsson, S., & Hendriksen, C. (2024). The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100904.
24. Krantz, V., & Gustafsson, S. (2021). Localizing the sustainable development goals through an integrated approach in municipalities: Early experiences from a Swedish forerunner. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(14), 2641–2660.
25. Ketprapakorn, N. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Cleaner and Responsible Consumption*, 5, 100062.
26. Nawaz, M. K. (2025). Public sector transformation in emerging economies. *Administrative Sciences*, 15(4), 126.
27. Fleet, M. (2019). *Decentralization and its discontents in Iraq*. Middle East Institute.
28. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
29. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>

30. Ozili, P. K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(3), 259–293.
<https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293>
31. Evans, B., Joas, M., Sundback, S., & Theobald, K. (2006). Governing local sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 49(6), 849–867. <https://doi.org/10.1080/09640560600946875>
32. By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
33. Löffler, G., et al. (2025). Thriving or withering? The role of local government in the digital era. ODI (Overseas Development Institute).
34. Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492–502.
35. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.