

اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين*

** د. شاهر عبيد

*** د. سائد ربايعة

**** أ. جمال حبش

* تاريخ التسليم: ٢٩ / ٩ / ٢٠١٢ م، تاريخ القبول: ١٨ / ١٢ / ٢٠١٢ م.
** عضو هيئة تدريس متفرغ/ فرع جنين/ جامعة القدس المفتوحة.
*** عضو هيئة تدريس متفرغ/ فرع جنين/ جامعة القدس المفتوحة.
**** عضو هيئة تدريس غير متفرغ/ فرع جنين/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا اختلفت اتجاهاتهم باختلاف كل من متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والموقع الوظيفي للموظف. ولتحقيق ذلك صمم الباحثون استبانة تكوّنت من (٤٦) فقرة بهدف قياس اتجاهات الموظفين، حيث تمتعت بدرجة صدق عالية، وبدرجة ثبات (٠,٨٨)، وقد وُزعت على عينة بلغ حجمها (٣٤٦) موظفاً وموظفة، أي ما نسبته (٤٩٪) من كامل مجتمع الدراسة.

وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت الدراسة أن اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس كانت سلبية، وأن عدم قيام أعضاء المجلس البلدي بمكافأة الموظف المتميز، كانت ابرز قضية حملت توجهها سلبياً لدى الموظفين تلاها الإجراءات التي يتبعها أعضاء المجلس البلدي في ترقية الموظفين، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك حسب كل من متغير الجنس، وسنوات الخبرة للموظف، في حين تبين عدم وجود فروق حسب كل من متغير المؤهل العلمي، ومتوسط الدخل الشهري، والموقع الوظيفي للموظف، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع المجالس البلدية لسياسة واضحة وعادلة في الترقيات للموظفين.

Abstract:

This study aimed at identifying the trends of municipal employees towards elected council members in Jenin governorate, it also aimed to find out whether their attitudes had changed due to variations in: sex, age, education, experience, and job title (position) . To achieve this, questionnaire been designed consisted of (46) paragraphs to measure employees trends, the research tool has obtained a high degree of sincerity and consistency (0. 88) , distributed among a sample of (346) employees, which means (49%) of the presented population.

After data collection and analysis, the study showed that the trends of municipal staff towards Municipal council members were negative, the failure of Municipal Council members in rewarding the distinguished employee was the most negative prominent issue carried by the municipal staff, then the procedures of Municipal Council members in promoting the staff, also showed statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0. 05$) among staff average answers regarding their attitudes towards elected municipal councils members, according to the variables: sex, and experience of the employee, while showed no differences to the variables: qualification, monthly income average, job title for the employee, the study recommended that the municipal councils should follow clear and fair policy in promotions for the staff.

مقدمة:

عملت السلطة الوطنية الفلسطينية، ومنذ تسلمها لزام الأمور في الضفة الغربية وغزة، على إصدار قرار مباشر بتشكيل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني لمتابعة شؤون البلاد المحلية، والنهوض بمستوى السكان، وذلك في اجتماع القيادة الفلسطينية في تونس برئاسة الرئيس ياسر عرفات في تاريخ (٢٥ / ٥ / ١٩٩٤ م)، وقد كان هذا القرار بمثابة الرحم الذي ولدت منه وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، وتسلمت مهماتها في معالجة الهموم والقضايا التنموية للشعب الفلسطيني، وألقي على عاتقها رسم السياسات ووضع البرامج الهادفة إلى تطوير هذا المجتمع وترقيته من جميع مناحي حياته (وزارة الحكم المحلي ٢٠٠٤، ص: ١١).

عملت هذه الوزارة منذ تأسيسها على الاهتمام بالمجالس والهيئات المحلية بشكل عام، وبالمجالس البلدية بشكل خاص، ولا سيما أن هذه المجالس والهيئات المحلية قد تسلمت مسؤولية تقديم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين، على أنقاض بنية تحتية مصدعة، وخدمات بدائية تكاد لا تذكر، وذلك من جراء سياسة الاحتلال الإسرائيلي التي فرضت على هذه المجالس المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ العام (١٩٦٧)، (حسيبا، ٢٠٠٦، ص: ٥٦).

بلغ العدد الكلي لهذه المجالس المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة لغاية عام (١٩٩٤): (٣٠) بلدية، و (١٠٩) مجالس قروية، ولكن بعد نشوء السلطة الوطنية على الأرض الفلسطينية، فقد عملت على مضاعفة هذه المجالس واستحداثها لتكون شاملة للغالبية العظمى من التجمعات السكانية الفلسطينية، ولذلك فقد وصل عددها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية (٤٨٥) هيئة محلية، حيث تتألف هذه الهيئات المحلية من: (١٢١) بلدية، و (١١) مجلساً محلياً، و (٢٥١) مجلساً قروياً، (١٢٧) لجنة مشاريع، وكذلك قامت بإنشاء (٤٩) مجلساً مشتركاً، و (١٧) لجنة تخطيط إقليمية في كل من غزة والضفة الغربية (إسماعيل، ٢٠٠٥، ص: ١٢١).

وأمام هذا التزايد في أعداد البلديات التي قامت السلطة الوطنية باستحداثها، فقد تضاعف عدد القيادات الإدارية من المواطنين الذين تصدوا للقيام بتحمل المسؤوليات المختلفة والمترتبة على المواقع الإدارية التي تسلموها كأعضاء منتخبين في هذه المجالس البلدية، وقد كان من البديهي أن يتماشى مع هذا التزايد في البلديات المستحدثة، تزايد في

أعداد الموظفين داخل الهياكل الوظيفية لهذه البلديات، وذلك بما يتوافق مع متطلبات نشاط هذه البلديات، والذي يتطور في تقديم الخدمات المتنوعة، وإنشاء المشاريع التي يحتاج إليها السكان المحليون، سواء كانت مشاريع خدمية أو تنموية، وقد جعل هذا الأمر من قطاع موظفي الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد قطاع التوظيف الحكومي، إذ إن عدد الموظفين الكلي العاملين في بلديات غزة والضفة الغربية هو: (٦٤٠٠) موظف، منهم (٢٢٦٠) يعملون في بلديات قطاع غزة، حيث يعمل في بلدية مدينة غزة وحدها ما نسبته (٥١٪) من مجموع موظفي البلديات في قطاع غزة، و (٤١٤٠) موظفاً يعملون في بلديات الضفة الغربية، حيث يعمل في بلدية مدينة نابلس ما نسبته (٤٥٪) من مجموع موظفي بلديات الضفة الغربية (حامد، ٢٠٠٩، ص: ٣٢)، ولكن فيما يتعلق بالمجالس البلدية (البلديات) الواقعة في إطار حدود محافظة جنين - التي تشكل محور هذه الدراسة - فإن عدد الموظفين العاملين فيها يبلغ (٧٠٦) موظفين، وهذا العدد يشكل ما نسبته (٩٪) من مجموع الموظفين العاملين في كل المجالس البلدية الواقعة في إطار غزة والضفة الغربية، كما يشكل ما نسبته (١٧٪) من المجموع الكلي للموظفين العاملين في المجالس البلدية الواقعة في إطار الضفة الغربية فقط (وثائق مديرية الحكم المحلي، جنين، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة:

تعد اتجاهات الموظفين وذلك بحسب ما ذكر العديلي (١٩٩٥، ٥٤٧) احد العوامل التنظيمية الدافعة نحو التغيير في المنظمات. كما تعدّ الاتجاهات من العناصر الرئيسية والمؤثرة في السلوك الإنساني ودوافعه، لذلك فإن دراسة اتجاهات العاملين في المنظمات والهيئات من القضايا المهمة والأساسية، فالاتجاهات هي محرك رئيس في دوافع الفرد في المنظمة، لذلك أصبح من الضرورة على إدارة كل مؤسسة أن تتعرف إلى الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد في المنظمات سواء كانت إيجابية أم سلبية، حتى تتمكن إدارة المنظمة أو الهيئة من تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتعديل الاتجاهات السلبية. (العميان، ٢٠٠٥، ص: ٨٩)

ونتيجة التوسع الكبير الذي تشهده المجالس البلدية والمحلية الفلسطينية في كثير من المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إضافة إلى توسع الصلاحيات لرؤساء هذه المجالس وأعضائها خاصة بعد دخول السلطة الفلسطينية وتزايد أعداد الموظفين فيها، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الموظفين العاملين في بلديات محافظة جنين (٧٠٦) موظفين، لذلك أصبح لزاماً دراسة أوضاعهم المختلفة بشكل عام، ودراسة اتجاهاتهم نحو قياداتها بشكل خاص، إذ بلغ عدد أعضاء هذه المجالس (١٢٧) عضواً منتخباً، وبناء

على ذلك، فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:
« ما اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة
في محافظة جنين؟ »
أسئلة الدراسة:

1. ما اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؟
2. هل هناك فروق في اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب كل من متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والموقع الوظيفي، والمؤهل العلمي للموظف؟

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى فحص (اختبار) الفرضيات الآتية:

- أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير الجنس.
- ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير سنوات الخدمة.
- ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير الموقع الوظيفي.
- رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضائها بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. أنها تتناول موضوعاً مهماً يمس جوهر التنمية الإدارية والبشرية في المجتمعات المحلية في محافظة جنين، التي ينظم شؤونها الحياتية المحلية.

٢. لهذه الدراسة أهمية لكونها تبرز اتجاهات موظفي المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين.

٣. من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة المجالس البلدية في محافظة جنين على تحديد نقاط القوة والضعف في العلاقة ما بين موظفي المجالس البلدية، وبين الأعضاء المنتخبين لهذه المجالس.

٤. العمل على إثراء الأدبيات المتعلقة بالمجالس البلدية.

٥. إن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها التي عالجت موضوع اتجاهات موظفي المجالس البلدية نحو أعضاء هذه المجالس في محافظة جنين بحسب علم الباحثين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، أبرزها:

• أولاً: التعرف إلى اتجاهات العاملين في المجالس البلدية نحو أعضاء المجالس البلدية، ومعرفة فيما إذا اختلفت اتجاهاتهم باختلاف متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

• ثانياً: إبراز أهم المعوقات التي تواجه أعضاء المجالس البلدية بشقيها الداخلي والخارجي.

• ثالثاً: التعرف إلى طبيعة العلاقة بين موظفي المجالس البلدية في محافظة جنين، ورؤساء اللجان المنتخبة لهذه المجالس وأعضائها.

حدود الدراسة:

ارتبط تنفيذ هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

♦ المحدد الزمني: تم توزيع الاستبانة وجمعها خلال فترة (١٠ / ١ / ٢٠١٢ - ٢٥ / ٤ / ٢٠١٢).

♦ المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المجالس البلدية في مدن وبلديات محافظة جنين.

♦ المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين من الموظفين المثبتين في بلديات محافظة جنين.

مصطلحات الدراسة:

◀ **الاتجاه:** هو حالة من التهيؤ العقلي والعصبي لدى الفرد تجعله يستجيب للمثيرات المتعلقة بموضوع أو موقف معين على نحو معين، ويعدّ مكوناً ذاتياً يستدل عليه من خلال الاستجابات الظاهرية، ويمكن تعلمه من خلال المعاشة والتفاعل مع المواقف المتعددة (سليم وريان، ٢٠٠٩، ص: ١٥٩).

◀ **البلدية:** وهي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تُحدَث وتُلغى وتُعين حدود منطقتها، وتحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، (إبراهيم، ٢٠٠٧)

◀ **الرضا الوظيفي:** هو الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل بهما (حجاج، ٢٠٠٧، ص: ٨٢٣).

◀ **رئيس البلدية:** هو أعلى سلطة تفريرية في المجلس البلدي، ويتم انتخابه مباشرة من بين أعضاء المجلس البلدي، وهو الذي يدير شؤون البلدية جميعها، ويرأس الاجتماعات الدورية والطارئة للمجلس البلدي، ويوقع على كافة معاملات البلدية، ويتقاضى راتباً شهرياً بما يتناسب مع درجة تصنيف البلدية (لوح، ٢٠٠٨).

◀ **العضو:** هو عضو مجلس الهيئة المحلية المنتخب (السلطة الوطنية الفلسطينية، قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، ١٩٩٧).

◀ **الموظف المثبت:** هو الموظف الذي يعين في وظيفة دائمة، ولها تصنيف محدد وفق فئات ودرجات محددة في جدول تشكيلات الوظائف (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩، نظام موظفي الهيئات المحلية).

الإطار النظري للدراسة:

المجالس البلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة:

بعد قيام السلطة الفلسطينية عام (١٩٩٤م)، أسست وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، ووكّل بها مسؤولية رعاية المجالس البلدية والمحلية المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد حددت هذه الوزارة رسالتها لتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني، وفقاً للتطلعات السيادية للشعب الفلسطيني (ردايدة، ٢٠٠٦، ص: ٣٧)، وتحقيقاً لهذه الأهداف فقد عملت هذه الوزارة منذ تأسيسها على توسيع دائرة المجالس البلدية في الضفة وغزة، فقد كان

يوجد في الضفة الغربية وقطاع غزة لغاية تاريخ قيام السلطة الفلسطينية: (٢٦) بلدية في الضفة، و (٤) بلديات في غزة، ولذا فقد عملت هذه الوزارة على تحويل (٨٧) مجلساً قروياً إلى مجالس بلدية، منها (٧٤) في الضفة، و (١٣) في غزة، وقد هدفت من وراء ذلك إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للسكان، من خلال تحويل المجالس القروية إلى مجالس بلدية، وكذلك إشراك المواطنين في تخطيط واقعهم الخدماتي والتنموي (شاتي، ٢٠٠٣، ص: ٤٥).

تسلّمت هذه المجالس البلدية في كل من غزة والضفة الغربية، مسؤولية تقديم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين، على أنقاض بنية تحتية مصدعة، وخدمات بدائية تكاد لا تذكر، وذلك من جراء السياسات الاحتلالية التي فرضت على هذه المجالس المختلفة منذ عام (١٩٦٧)، وحتى عام (١٩٩٤)، ولذا فقد تنامت هذه المجالس البلدية وازداد عددها، وذلك من أجل ترميم هذا الإرث الكبير الذي خلفته مراحل الاحتلال وإصلاحه وترميمه، ولهذا فقد شملت التجمعات السكانية الكبيرة والمتوسطة كافة، لتكون شاملة للغالبية العظمى من التجمعات السكانية الفلسطينية، (السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٦، ص: ٤٢) ولتحديد الصفة الاعتبارية لهذه التجمعات السكانية الفلسطينية وإبرازها، ولذلك فقد بلغ عددها الكلي بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية: (٤٨٥) هيئة محلية، تتألف من: (١٢١) بلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة، و (١١) مجلساً محلياً، وكذلك (٢٥١) مجلساً قروياً، (١٢٧) لجنة مشاريع.

ونتيجة لهذا التزايد المتضاعف في أعداد البلديات التي قامت السلطة الوطنية باستحداثها، فقد توازى معه أيضاً تضاعف عدد القيادات الإدارية من المواطنين المحليين الذين تصدوا للقيام بتحمل المسؤوليات المختلفة والمترتبة على المواقع الإدارية التي تسلموها كأعضاء منتخبين في هذه المجالس البلدية، وقد كان من البديهي أن يتمشى مع هذا التزايد في البلديات المستحدثة، تزايد في أعداد الموظفين داخل الهياكل الوظيفية لهذه البلديات، بما يتلاءم مع متطلبات نشاط هذه البلديات وخدماتها المتنوعة في مجال تقديم الخدمات العامة، وإنشاء المشاريع التي يحتاج إليها السكان المحليون، سواء كانت مشاريع خدمية أم تنموية، وقد جعل هذا الأمر من قطاع موظفي الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد قطاع التوظيف الحكومي، حيث بلغ العدد الكلي للموظفين العاملين في بلديات غزة والضفة الغربية: (٦٤٠٠) موظف، منهم (٢٢٦٠) يعملون في بلديات قطاع غزة، حيث يعمل في بلدية مدينة غزة وحدها مانسبته (٥١٪) من مجموع موظفي البلديات في قطاع غزة، و (٤١٤٠) موظفاً يعملون في بلديات الضفة الغربية، حيث يعمل في بلدية مدينة نابلس مانسبته (٤٥٪) من مجموع موظفي بلديات الضفة الغربية (حامد، ٢٠٠٩، ص: ٣٢).

إن الأدب الإداري الحديث قد بين أهمية العلاقة بين المديرين والقياديين في المؤسسات المختلفة، وبين ميول العاملين فيها واتجاهاتهم ورضاهم، وذلك لما لهذه العلاقة من تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين، حيث وُجد أن «الأعمال التي تعطي الفرص للعاملين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم، تسهم في صحة نفسية جيدة، وأن الاستياء الكبير من العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة التي تكثر فيها النزاعات، حيث وُجد أن هذه الأعمال تضر بالصحة النفسية والجسدية للعاملين» (حجاج، ٢٠٠٧، ص: ٨٢٠)، ولذلك، فإن المؤسسات المتنوعة والمتعددة في دول العالم المختلفة، قد أصبحت تهتم باتجاهات الموظفين تجاه المديرين والمسؤولين فيها، وأصبحت تأخذ بعين الاعتبار أهمية تحقق الحد النسبي من الرضا الوظيفي لموظفيها، خاصة وأن الاتجاهات تعني: «استعداداً لنشاط معين وبطريقة مناسبة»، كما أن الاتجاهات يمكن تعريفها على أنها: «طاقة منظمة نسبياً حول معتقدات متداخلة مرتبطة بجوانب متعددة: فمنها ما يشتمل على الجانب الانفعالي، ومنها ما يشتمل على السلوك»، وإن هذه الاتجاهات من صفاتها أنها تتميز بصفة الثبات والاستقرار النسبي، ولكن يمكن تعديلها وتغييرها في ظل ظروف محددة، ولذا فإن الاتجاهات بالمفهوم العام لها هي أنماط سلوكية يمكن اكتسابها وتعديلها. (محيسن، ٢٠٠٩، ص: ٥٤).

إن الارتباط بين الاتجاهات المتنوعة للموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة، وبين درجة تحقق الرضا الوظيفي لهم، هو ارتباط متين، فكلما كان اتجاه الموظفين حيال رؤسائهم يتسم بالاحترام، وبالشعور بتقديره لهم، وباحترام قدراتهم وانجازاتهم، كلما كان ذلك دافعاً أساسياً لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين، ولذلك فإن المديرين الناجحين في المؤسسات المتنوعة، أصبحوا يولون اهتماماً خاصاً لهذا الأمر، وذلك باعتباره «عنصراً محفزاً للعاملين، وله أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره، ويسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم»، وهذا بدوره يسهم في تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين، كما يوفر بيئة عمل مناسبة ومريحة تؤدي إلى شعور الموظف بالرضا والاستقرار داخل بيئة العمل وخارجها (حجاج، ٢٠٠٧، ص: ٨٢٠).

القيادة والإدارة:

إن مفهوم القيادة والإدارة، شغلا بني البشر منذ عقود مديدة من الزمن الماضي، وقد تشعبت الآراء والمذاهب الفكرية والإدارية، والدراسات المتنوعة التي بحثت أبعاد القيادة وعواملها ومقوماتها ومفهومها، ولكن مجمل تلك الدراسات توافقت على تعريف القيادة أنها «العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ذلك من أجل

دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة» (سالم وآخرون، ١٩٩٢، ص ١٨٥). وعليه، فإن القيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح التنظيم أو فشله في تحقيق أهدافه، إلى كفاءة أو عدم كفاءة قيادته، غير أن وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف هي واحدة في جميع التنظيمات، مهما تعددت أهدافها، وتتمثل هذه الوظيفة في العمل على تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحديدها وتوضيحها لمروؤسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف التنظيم مع أهداف المجتمع ككل، وأن القائد يقع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف، والمتناقضات، ومواجهة المشكلات الناتجة عن تعدد أهداف التنظيم، ومن ثم العمل على التعاون مع المقودين بما يحقق أهداف التنظيم» (سباعنه، ١٩٩٩، ص ٥).

الاتجاهات:

الاتجاهات من العناصر الرئيسة والمؤثرة في السلوك الإنساني ودوافعه، لذلك تعدّ دراسة اتجاهات العاملين في المنظمات والهيئات من القضايا المهمة والأساسية، لأن جميع الأفراد في المؤسسة يكون لهم اتجاهات ووجهة نظر معينة نحو العمل ونحو الرؤساء ونحو الإدارة العليا في تنفيذها للمهام الموكلة إليها فالاتجاهات هي محرك رئيس في دوافع الفرد في، المنظمة، لذلك أصبح من الضرورة على إدارة كل مؤسسة أن تتعرف إلى الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد في المنظمات سواء كانت إيجابية أم سلبية، حتى تتمكن إدارة المنظمة أو الهيئة من تعزيز الاتجاهات الإيجابية المتمثلة في حب الأفراد للعمل، والانتماء والولاء التنظيمي، والصدقة ومحاربة الاتجاهات السلبية، أو على الأقل التقليل منها، التي تتمثل في الأنانية، الكراهية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات غير المرغوب فيها التي تؤدي إلى الإحباط والتوتر الدائم في العمل (العميان، ٢٠٠٥، ص ٨٩).

مفهوم الاتجاهات ومكوناتها:

عرف طه الاتجاه بأنه ميل الفرد نحو اتخاذ موقف معين تجاه أشخاص أو أشياء أو أحداث أو تبني فكرة، وذلك في صورة شعور بالترفضيل أو عدم التفضيل (طه، ٢٠٠٦، ٥٥٩)، وعرفه Schiffman and Kanuk بأنه: «الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه هدف معين» (Schiffman & Kanuk، 2000، 200).

كذلك فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة أنماط هي (حريم، ٢٠٠٤، ٩٠):

١. عاطفي / انفعالي: ويشير هذا الجانب من الاتجاه إلى ما نرغب أو لا نرغب، وإلى

ما نحب وما لا نحب في الشيء أو الشخص موضوع الاتجاه، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء، سواء بشكل: إيجابي، أم محايد أم سلبي، وقد حظي هذا الجانب باهتمام كبير في السلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

٢. الجانب المعرفي / المعلوماتي: وهذا يتعلق باعتقادات الفرد ومدركاته وآرائه التي يتبناها تجاه الشيء، أو الشخص، أو الحدث، وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها.

٣. السلوك: ويطلق عليه البعض (النوايا السلوكية)، وهو: ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (صداقة، عدائية، ودية، مساندة)، وهذه الأفعال يمكن قياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات.

أشكال الاتجاهات:

تتعدد الاتجاهات لدى الأفراد، ومن الصعب حصرها، ولكن سلوك الأفراد في المنظمات يركز على عدد محدود من هذه الاتجاهات المرتبطة بالعمل، وتتعلق هذه الاتجاهات بالتقويمات الإيجابية أو السلبية، التي يتمسك بها العاملون حول بيئة عملهم، وقد اهتمت أغلب الدراسات في سلوك المنظمة بثلاثة أشكال من الاتجاهات هي: (عطية، ٢٠٠٣، ١٠١)

♦ أولاً- الرضا عن العمل: ويتعلق الرضا عن العمل باتجاه الفرد نحو عمله، وأن الشخص الذي يكون لديه رضا عن العمل، نجد لديه اتجاهات إيجابية نحو عمله، وعلى العكس تماماً الشخص الذي هو غير راض عن عمله، نجد لديه اتجاهات سلبية نحو العمل.

♦ ثانياً- الانغماس في العمل: مصطلح الانغماس مصطلح جديد في أدبيات السلوك التنظيمي، ولا يوجد اتفاق عام حول معنى المصطلح، غير أن التعريف العملي لهذا المصطلح العملي ينص على: أن الانغماس يقيس درجة توحيد الفرد نفسياً مع عمله، وقد وجد أن مستويات عالية من الانغماس في العمل ترتبط بانخفاض الغيابات، وانخفاض معدلات الاستقالة.

♦ ثالثاً- الولاء للمنظمة: ويعرف بأنه حالة توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة، وقد بينت البحوث التي أجريت بهذا المجال بأن هناك علاقة عكسية بين الولاء للمنظمة ودوران العمل.

ولكن، بما يتعلق بأنماط الاتجاهات، فإن التقسيم الشائع لها يصنفها في

(خمسة أنماط) وهي مصنفة حسب الترتيب الآتي: (العميان، ٢٠٠٥، ٩٢)

♦ أولاً- الاتجاهات من حيث الموضوع: وقد تكون (اتجاهات عامة)، وهي الاتجاهات التي تتصف بالعمومية حول شيء ما، ويعاب على العمومية عدم دقتها، أو عدم صحتها في الحكم على الآخرين، وقد تكون (اتجاهات نوعية)، وهي الاتجاهات التي تكتسب صفة العمومية على الإطلاق، وتكون موجهة نحو موضوع محدد أو شخص معين.

♦ ثانياً- الاتجاهات من حيث درجة الشمولية: وهي إما (اتجاهات جماعية)، وتكون على مستوى جميع أفراد المجتمع، أو جميع العاملين في المنظمة حول موقف معين، أو (اتجاهات فردية)، وتكون صادرة عن شخص واحد تجاه موقف ما.

♦ ثالثاً- الاتجاهات من حيث الهدف: وتتألف من (اتجاهات إيجابية)، وهي الاتجاهات التي تنال الرضا من الفرد بالتمسك بها، باعتبار أن هذه الاتجاهات تشبع حاجاته ورغباته، و (اتجاهات سلبية) وهي التي تنال الرفض من الفرد باعتبارها لا تشبع حاجاته ورغباته.

♦ رابعاً: الاتجاهات من حيث الظهور: وتتألف من (اتجاهات سرية)، وهي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين، و (اتجاهات علنية)، وهي الاتجاهات التي يعبر الفرد عنها علانية أمام الآخرين.

♦ خامساً- الاتجاهات من حيث الشدة: وهي (اتجاهات قوية)، كالاتجاهات التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية، والعادات، والقيم، والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها، و (اتجاهات ضعيفة)، كالاتجاهات التي تتمثل في الموقف الضعيف والمتهاون الذي يلجأ إليه الفرد نحو موقف معين.

خصائص الاتجاهات ووظائفها:

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص والصفات، كما أن لها العديد من الوظائف، ولعلّ من أبرز خصائصها: (الصيرفي، ١١٢، ٢٠٠٥)

أ. الثبات والاستمرارية النسبية، إذ تعدّ الاتجاهات بمثابة استعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبرة، أو التجربة، أو التعلم.

ب. تعدّ الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة، لأنها ذات أنواع متعددة وكثيرة.

ت. أنها منظمة تنظيمياً ديناميكياً، بمعنى أنها متصلة ببعضها بعضاً في التنظيم المعرفي للفرد.

- ث. إنها تحدد تقويم الفرد للمنبهات الاجتماعية.
- ج. قد تتعدد الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد.
- ح. الاتجاهات قد تكون سلبية أو إيجابية، ولكنها لا تكون محايدة.
- وأما ما يتعلق بوظائف الاتجاهات، فإنها تؤدي العديد من الوظائف أهمها (الصيرفي، ٢٠٠٥، ١١٤):
١. المواءمة: حيث تساعد الاتجاهات الفرد على تشكيل درجة رضاه أو عدم رضاه عن السلعة أو الخدمة.
 ٢. الدفاعية: تتشكل الاتجاهات من أجل الحماية الذاتية للفرد، أو الصورة الذهنية التي لدى الآخرين عنه.
 ٣. المعرفة: حيث إن الفرد يحتاج إلى تنمية اتجاهاته نحو الحصول على المعرفة والفهم الخاص بالعالم الذي يحيط به.
 ٤. التعبير عن القيم والمثل: فالاتجاهات تستخدم من أجل مساعدة الفرد للتعبير عن قيمه، حيث إن الفرد يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاه.
 ٥. وظيفة معرفية: حيث تساعد الاتجاهات الفرد في توفير أطر مرجعية تساعد في تنظيم معارفه ومدرجاته للأمر، وفي تفسيره لما حوله.
 ٦. إشباع الحاجات والرغبات: تساعد الاتجاهات الفرد على إشباع الحاجات والرغبات المتعددة، ولا سيما تلك الحاجات المتعلقة بالانتماء والتقدير.

الدراسات السابقة:

أولاً. الدراسات العربية:

أنجز العمري (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات العاملين في الجامعات الأردنية نحو عملهم، من خلال معرفة أثر الجنس ومكان العمل على مجالات الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير الظروف الملائمة للعمل، ولكن وُجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال الراتب تُعزى إلى متغير الجنس، وفروقا ذات دلالة في مجال الترقية تُعزى إلى متغير المكان.

وكذلك قام العدوان وطعامنة (١٩٩٤) بإعداد دراسة هدفت إلى التعرف إلى الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن، وقد تألفت عينة هذه الدراسة من (١٧٩) عضواً من أعضاء المجالس البلدية في الأردن، و (٣٠٢) موظف من العاملين في بلديات المملكة الأردنية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي لاستطلاع آراء عينة الدراسة واتجاهاتها حول الدور القيادي لرؤساء بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وقد توصلت الدراسة إلى: أن رؤساء البلديات لم يكونوا فاعلين في أداء واجبهم من حيث استقبال المراجعين والاستماع إلى مشكلاتهم، أو التغاضي عن مخالفات بعض الأفراد، وأن هناك اتجاهاً سلبياً لرؤساء البلديات والموظفين نحو الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء البلديات في الأردن.

وهناك دراسة للعقيلي (٢٠٠٤) ، هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات المواطنين نحو سلبيات انتخاب رئيس البلدية أو تعيينه وإيجابياته، وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من سكان مدينة جرش الأردنية، والبالغ عددهم (١٤٠٠٠٠) مواطن، واختيرت عينة عشوائية بلغت (١١٠) مواطنين من مختلف الفئات السكانية، والاجتماعية، والعمرية، التي يتألف منها مجتمع هذه الدراسة، وقد بينت، أنه كلما ازدادت درجة الولاء العشائري للمواطنين، وكلما تدنى المستوى التعليمي لهم، انخفضت درجة الوعي الديمقراطي لهم، وأصبحت العملية الانتخابية غير مجدية، ولا تحقق الهدف من وراء تنفيذها، وأن التعيين وفق معايير مهنية للرئيس المعين يعدّ الأفضل والأنسب، ولكن في حال توافر متغيرات: الولاء الوطني، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد درجة الوعي للمواطنين، فإن الانتخاب الديمقراطي يعدّ الأنسب.

وأما رحمة وإبراهيم ورضي (٢٠٠٦) فقد أعدوا دراسة لتقويم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة للدورة الانتخابية (٢٠٠٢-٢٠٠٦) ، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة آراء المواطنين حول أداء ممثليهم في المجلس البلدي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، حيث استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة المؤلف من سكان محافظة المنامة، والبالغ عددهم (٥٥٠٠٠) نسمة، وقد اختير (١٠٠٠) فرد منهم كعينة عشوائية للدراسة، وقد شكلت العينة ما نسبته (٢٪) من عناصر مجتمع الدراسة، وقد أظهرت الدراسة: أن نصف المبحوثين غير راضين عن أداء المجلس البلدي، ويعتقدون أن المجلس البلدي يتصف بالضعف والقصور، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الوعي البلدي لدى الناخبين من خلال تسليط الأضواء على إقامة الندوات والمحاضرات واللقاءات المباشرة، وغيرها من الوسائل التثقيفية.

وهناك دراسة للحيدير (٢٠٠٦) هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في مستشفى الملك فيصل نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، وقد تكونت عناصر هذا المناخ من: (الهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت، والصراع)، وقد تألفت عينة الدراسة من (٥٣٠) موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى: أن هناك نسبة كبيرة من المعارضين للمناخ التنظيمي السائد، وأنه لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية، وبين عناصر المناخ التنظيمي التي رصدتها الدراسة، وقد أوصت بضرورة تحسين مستوى المكافآت للعاملين.

وفي دراسة أعدها مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) هدفت إلى معرفة رأي المواطنين حول أداء المجلس البلدي لبلدية المغازي، وتألفت عينة الدراسة من (٣١٤) مواطناً، وهذا شكل (١,٨٪) من مجمل مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية، أن (٥٢٪) من المواطنين غير راضين عن أداء المجلس البلدي، وأن (٥٤٪) منهم أجابوا أن العلاقات الشخصية مع المجلس تؤدي دوراً في تقديم الخدمات للمواطنين، كما أن (٤٢٪) من المبحوثين عبروا عن عدم رضاهم أداء المجلس نتيجة للمحسوبية في تعامله مع المواطنين، وقد أوصت بضرورة ابتعاد المجلس البلدي عن المحسوبية والعلاقات الشخصية في التعامل مع المواطنين، وضرورة اتباع المجلس خطاً وبرامج معدة مسبقاً وفق الاحتياجات المختلفة للمواطنين.

وكذلك أعد مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) دراسة أخرى هدفت إلى استطلاع رأي المواطنين حول أداء المجلس البلدي لبلدية بني سهيلا في قطاع غزة، وقد تألف مجتمع الدراسة من كامل السكان الذين يحق لهم الاقتراع، وأما العينة فتكونت من (٢٥٧) مواطناً، أي ما نسبته (١,٨٪) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائجها، أن (٤٧,٣٪) من المواطنين قالوا: إن أداء المجلس البلدي الحالي دون المستوى المتوقع منه، وأما ما نسبته (٤٨,٤٪) منهم قد أجابوا أن العلاقات الشخصية مع المجلس تؤدي دوراً في حصول المواطنين على الخدمات المختلفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنتائج الدراسات الاستطلاعية وأخذها بعين الاعتبار في رسم خطط المجلس البلدي وسياساته، وكذلك ضرورة إشراك المواطنين وحثهم على المساهمة الفعالة في رسم خطط الاحتياجات المحلية، وتحديد الأولويات منها بما يناسب المواطنين.

وفي دراسة لماضي (٢٠١١)، هدفت التعرف إلى اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، ولتحقيق ذلك أتبع المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث،

ووزعت على عينة من المديرين ومن يتولى موقعاً إشرافياً في البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة، والبالغ عددهم (٣٨٨) موظفاً وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية، ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، كما أظهرت أن المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة يتمتعون بمستوى جيد من الأداء الوظيفي، وأن هناك توجهاً إيجابياً نحو الأداء الوظيفي بشكل عام، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة كما بينت وجود فروق في اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

أجرى المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات المواطنين نحو أداء المجالس البلدية في قطاع غزة، ولتحقيق ذلك فقد اختيرت عينة شملت (٦٠٠) مواطن من تزيد أعمارهم عن (١٨) سنة، وزع عليهم استطلاع رأي شمل (٤٥) قضية تتعلق بأداء المجالس البلدية وخدماتها. وبعد تحليل البيانات، تبين أن هناك نتائج عدة من أهمها: ان (٥٩٪) من أفراد العينة عبروا بأن المجلس البلدي لا يقوم بتقديم خدمات للمواطنين بناء على أسس عادلة، وأن (٥٠٪) يعتقدون بأن أعضاء المجالس البلدية يبذلون جهوداً لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وأن (٦٣,٨٪) يرون بأن عملية التوظيف في البلديات لا تتم وفق معايير موضوعية.

وقام كل من جادج وساري (Saari & Judge, 2004) بدراسة بعنوان اتجاهات الموظفين والرضا الوظيفي، حيث هدفت إلى التعرف إلى الفجوة ما بين الممارسة العملية للموارد البشرية والنظرية العلمية في اتجاهات الموظفين بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الرضا الوظيفي من حيث العوامل التي تحدد اتجاهات الموظفين، والرضا الوظيفي سواء كان سلباً أم إيجاباً، وتأثير طريقة قياس اتجاهات الموظفين. وقد تم التوصل إلى أن الممارسات العملية - في الميدان - قد تفيد في تطوير النظرية وتحسن من طرق قياس الأداء واتجاهات الموظفين ودورها في تحسين الإجراءات التنظيمية.

كما أجرت كل من فاكولا ونيكولا (Vakola & Nikolaou, 2005) دراسة بعنوان اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: ضغط العمل والالتزام التنظيمي. حيث هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وكل من الضغوط المهنية

والالتزام التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٢) موظفاً من مختلف المنظمات اليونانية، واستخدمت فيها استبانة مكونة من (٢٩) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي لدى الموظفين، ووجود علاقة سلبية بين الضغوط المهنية والاتجاه نحو التغيير التنظيمي، كما أشارت إلى أن الأشخاص الذين لديهم ضغوط مهنية عالية لديهم نقص في الالتزام، وزيادة التردد في قبول التغييرات التنظيمية.

في حين أجرى سوكومار (Sukumar, 2009) دراسة بعنوان اتجاهات الموظفين نحو المنظمة، ودور بعض العوامل المتعلقة بهذه الاتجاهات، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى رأي الموظفين بجميع وظائف الموارد البشرية في شركة ساكتي المحدودة للسكريات في الهند مثل: مرافق الرعاية، وشروط التوظيف، والأجور والحوافز، والعلاقة بين الموظفين، وظروف العمل، والممارسات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة اختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (١٨٠) موظفاً. وكشفت الدراسة عن أنه لا توجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والمؤهلات العلمية للمبجوثين، ولا علاقة بين طول مدة الخدمة والراتب وبين مرافق الرعاية. كما كشفت الدراسة عن أن معظم المبجوثين لديهم اتجاهات إيجابية حول مرافق الرعاية والممارسات الإدارية، وشروط التوظيف، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل. واقترح الباحث مخططاً شفافاً للترقيات يقوم على أساس الأقدمية والكفاءة.

وقام كل من ديلثيو وماركي (Delitheou & Maraki, 2010) بدراسة هدفت إلى فحص درجة فاعلية الخدمات الالكترونية من خلال اتجاهات المواطنين نحو هذه الخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية في اليونان، حيث وزعت (٣٠٠) استبانة على أفراد المجتمع المحلي التابع لتلك الحكومات من فئات عمرية متفاوتة ودرجات علمية مختلفة، حيث أظهرت الدراسة وجود رضا لدى المواطنين (اتجاهات إيجابية) نحو الخدمات الالكترونية وذلك بشكل أكبر مما كانت عليه الخدمات السابقة، كما بينت النتائج بأن الغالبية العظمى من المبجوثين كان لديهم وعي للخدمات الالكترونية المقدمة، كما تبين أن درجة استخدام هذه الخدمات والاستفادة منها من قبل المواطنين التي تقل أعمارهم عن (٤٠) سنة كانت أكبر من نظرائهم ممن تزيد أعمارهم عن (٤٠) سنة. وأن هذه الدرجة تزداد كذلك بازدياد المستويات العلمية. وأخيراً أكد المبجوثون على ضرورة قيام البلدية بتوعية المواطنين ودفعهم باتجاه استخدام هذه الخدمات.

وقد أجرى عارفين وزيلاني (Ariffin & Zailani, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد أثر كفايات الموظفين على الخدمة المقدمة في المجالس البلدية في ماليزيا، ولتحقيق ذلك فقد تم أعدت استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (١١٥) موظفاً ممن يشغلون مناصب

إدارية أقل من مدير دائرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين أن هناك علاقة موجبة بين الخدمة المقدمة من جهة، وبين المهارات البينشخصية للموظف وكفاياته وأوصى الباحث بضرورة العمل على الموظفين في جميع المجالات لتحسين أدائهم.

مناقشة الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن غالبيتها قد تناولت اتجاهات أفراد المجتمع المحلي نحو أعضاء المجلس البلدي مثل: دراسة (Sukumar، 2004) ، (Saari & Judge, 2004) ، العقبلي (٢٠٠٤) ، (Delitheou & Maraki، 2010) إضافة إلى دراسة واحدة حول الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي هي: (Vakola & Nikolaou، 2005) ، ودراسات تقييمية لأداء أعضاء المجالس من منظور أفراد المجتمع المحلي مثل: دراسة للمركز الفلسطيني للديموقراطية وحل النزاعات (٢٠٠٤) ، ومركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) ، رحمة وإبراهيم ورضي (٢٠٠٦) ، في حين لم تُدرس اتجاهات الموظفين في هذه البلديات أو مديريها نحو قضايا مختلفة إلا في دراسة الماضي (٢٠١١) ، عارفين وزيلاني (Ariffin & Zailani، 2011) ، الحيدر (٢٠٠٦) ، ولم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة اتجاهات الموظفين نحو أعضاء هذه المجالس البلدية، وتأتي هذه الدراسة لاستكمال هذا الجانب، إضافة إلى ما سبق فقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات في إثراء هذه الدراسة من خلال بحث العديد من المتغيرات التي لم تبحثها الأدبيات السابقة، لتتكامل مع تلك الدراسات.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

لقد اتبع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، إذ إن هذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها، وربطها بالظواهر الأخرى، وذلك لملاءمة هذا المنهج لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. (عودة وملكاوي، ١٩٩٢)

مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لصغر حجم مجتمع هذه الدراسة، فقد سعى الباحثون إلى إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتألف من جميع الموظفين المصنفين والمثبتين الذين يعملون في بلديات محافظة جنين، التي يبلغ عددها (١٢) بلدية تضم (٧٠٦) موظفين، حيث خوطبت جميع هذه البلديات من أجل توزيع الاستبانة على جميع الموظفين فيها، ولكن لأسباب عدة لم يسترجع الباحثون إلا (٣٥٥) استبانة كانت موزعة بحسب

الجدول الآتي:

(١) الجدول

توزيع أفراد مجتمع الدراسة ونسب الموظفين المشاركين في تعبئة الاستبانة بحسب المجلس البلدي

الرقم	المجلس البلدي	عدد الموظفين المثبتين	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة المئوية
١	بلدية جنين	٤٧٠	١٩٠	٪٤٤
٢	بلدية قباطية	٣٧	٢٥	٪٦٨
٣	بلدية برقين	١٣	١٠	٪٧٧
٤	بلدية اليامون	٢٥	٨	٪٣٢
٥	السيلة الحارثية	١٧	١٢	٪٧٠
٦	بلدية يعبد	٣٣	٢٥	٪٧٥
٧	بلدية عرابة	٣٩	٣١	٪٧٩
٨	كفر راعي	١٢	١١	٪٩٢
٩	بلدية جبع	٦	٥	٪٨٣
١٠	بلدية ميثلون	٣١	٢٠	٪٦٤
١١	بلدية الزبادة	١٥	١١	٪٧٣
١٢	سيلة الظهر	٨	٧	٪٨٧
	المجموع	٧٠٦	٣٥٥	٪٥٠

بعد ذلك راجع الباحثون الاستبانات، فتبين أن هناك (٠٩) استبانات غير صالحة للتحليل تم إتلافها، وبهذا استقرت عينة الدراسة على (٣٤٦) استبانة، أي بما نسبته (٪٤٩) من المجتمع الأصلي، وفيما يأتي جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة:

(٢) الجدول

توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٢٢	٪٩٣,١
	أنثى	٢٤	٪٦,٩

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	٢٠٦	٪٥٩,٥
	دبلوم	٦١	٪١٧,٦
	بكالوريوس فأعلى	٧٩	٪٢٢,٨
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٧٨	٪٢٢,٥
	من ٥- ١٠ سنوات	٩٤	٪٢٧,٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧٤	٪٥٠,٣
معدل الدخل الشهري	اقل من ٢٥٠٠ شيقل	٢٣٩	٪٦٩,١
	من ٢٥٠٠- ٣٥٠٠ شيقل	٨٢	٪٢٣,٧
	أكثر من ٣٥٠٠ شيقل	٢٥	٪٧,٢
الموقع الوظيفي للموظف	موظف خدمات	٤٥	٪١٣
	موظف مكتبي	٩٨	٪٢٨
	موظف ميداني	١٥١	٪٤٤
	رئيس قسم	٥٢	٪١٥

أداة الدراسة:

صمم الباحثون أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاطلاع على عدد من الأدوات السابقة المشابهة، بعد ذلك بنيت أداة الدراسة، وهي الاستبانة في صورتها الأولية، حيث ضمت (٥٤) فقرة موزعة على مجال رئيس يمثل اتجاهات موظفي البلديات في محافظة جنين نحو أعضاء المجالس المنتخبين، وقد أعطيت الاستجابة لل فقرات خمسة مستويات بحسب تدرج "ليكرت" الخماسي.

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، فقد عرضت بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم في مدى ملاءمة الفقرات للموضوع، إضافة إلى مدى وضوح صياغتها ومدى قياسها للهدف المحدد، وسلامتها اللغوية، وبناء على ذلك حذفت العديد من الفقرات، وعدلت صياغة فقرات أخرى بحيث أصبحت الأداة تضم (٤٦) فقرة، بعد ذلك وزعت أداة الدراسة على عينة- بهدف التحقق من ثبات الاستبانة- بلغ

حجمها (٣٣) موظفاً من موظفي البلديات، وحسب معامل الثبات للأداة بحسب معادلة (كرونباخ- ألفا)، وبناء على نتائج الثبات حذفتم أربع فقرات لم يتجاوز معامل ارتباط كل منها مع الدرجة الكلية (٠,٢)، وعليه بلغت قيمة الثبات للأداة الكلية (٠,٨٨)، واستقرت الأداة على (٤٢) فقرة موزعة على مجال رئيس يمثل اتجاهات موظفي البلديات في محافظة جنين نحو الأعضاء المنتخبين.

متغيرات الدراسة:

♦ أولاً- المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، ومتوسط الدخل الشهري.

♦ ثانياً- المتغيرات التابعة: متغير تابع وحيد يتمثل في اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة

المعالجة الإحصائية ومفتاح تصحيح الأداة:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، فرَّغ الباحثون استجابات أفراد العينة وإدخلت إلى الحاسب الآلي، وقد عولجت باستخدام برمجية الـ (SPSS)، حيث حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة على حده، وللأداة كاملة، بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، كما أُجري كل من اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة، واختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD)، وحسب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معادلة الثبات "كرونباخ- ألفا"، وقد أدخلت البيانات إلى الحاسب الآلي وفق التدرج الآتي:-

درجة التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رمز الإدخال	٥	٤	٣	٢	١

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ أولاً:- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على: « ما اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؟ ».

للإجابة عن السؤال السابق، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة، ولكل فقرة من فقراتها كل على حدة، ولتسهيل عملية عرض النتائج فقد

أُتِمد مفتاح الدرجات الآتي لسلم الإجابات بحسب تدرج ليكرت الخماسي:

المتوسط	١-١,٧٩	١,٨-٢,٥٩	٢,٦-٣,٣٩	٣,٤-٤,١٩	٤,٢٠-٥
الدرجة	سلبية جدا	سلبية	عادية	إيجابية	إيجابية جدا

أ. على مستوى الأداة ككل:

بعد حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع فقرات أداة الدراسة مجتمعة (الأداة الكلية) ، تبين أن قيمته هي (٢,٥٩٩) من حد أقصى بلغت قيمته خمس درجات، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩٤٦) ، مما يشير إلى أن اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضائها كانت سلبية، وقد يكون سبب ذلك هو أن أعضاء المجالس البلدية لا يتعاملون بطريقة إدارية صحيحة ومنهجية مع الموظفين، إضافة إلى أن أعضاء المجالس البلدية، ربما لا يبذلون تعاوناً أو اهتماماً بقضايا الموظفين المتنوعة، سواء كانت مهنية، نتيجة لعدم تمتع أعضاء المجالس البلدية المنتخبين بالقدرات الإدارية، والكفاءات اللازمة في مجال الممارسة الإدارية في قيادة المؤسسات المحلية وإدارتها، أو شخصية تنطلق من منطلق الشعور العام من قبل الأعضاء بنوع من الزعامة والنفوذ، وليس الشعور بأنهم على رأس مهمات تقتضي منهم الشعور بالمسؤولية العامة تجاه الموظفين، وربما يعود ذلك أيضاً لعدم اهتمام المجالس البلدية بإبداعات الموظفين ونجاحاتهم وإخلاصهم في عملهم، وأن هذا ما قد يولد لدى الموظفين شعوراً بالخيبة وعدم التواصل أو الانسجام مع هذه المجالس، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أعدها مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) التي وجدت أن (٥٢٪) من المواطنين في المغازي غير راضين عن أداء المجلس البلدي، وأن (٥٤٪) منهم قد أجابوا أن العلاقات الشخصية مع المجلس تؤدي دوراً في تقديم الخدمات للمواطنين. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة العدوان وطعامنة (١٩٩٤) التي توصلت الدراسة إلى أن رؤساء البلديات لم يكونوا فاعلين في أداء واجبهم من حيث استقبال المراجعين والاستماع إلى مشكلاتهم، أو التغاضي عن مخالفات بعض الأفراد، وأن هناك اتجاهاً سلبياً لرؤساء البلديات والموظفين نحو الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء البلديات في الأردن.

كما تتفق مع نتائج دراسة المركز الفلسطيني للديموقراطية وحل النزاعات (٢٠٠٤) التي وجدت أن (٥٩٪) من المواطنين في غزة قد عبروا بأن المجلس البلدي لا يقوم بتقديم خدمات للمواطنين بناء على أسس عادلة.

ب. على مستوى الفقرات:

بعد تحليل البيانات على مستوى فقرات أداة الدراسة تبين أن أكثر (خمس)

قضايا تتعلق بأعضاء المجالس حملت توجهات سلبية لدى الموظفين هي:-

- عدم قيام أعضاء المجلس البلدي بمكافأة الموظف المتميز.
- الإجراءات التي يتبعها أعضاء المجلس البلدي في ترقية الموظفين.
- عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على توفير عوامل الراحة النفسية للموظفين.
- بطء معالجة أعضاء المجلس البلدي للمشكلات.
- عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على تقديم الحوافز للموظفين.

ومن خلال الاطلاع على طبيعة الفقرات السابقة يتبين بأن معظمها إن لم يكن جميعها، قضايا وأمور تتعلق بالحوافز والترقيات للموظف نفسه، وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة سوكومار (Sukumar, 2009) التي وجدت أن معظم العاملين في مصنع ساكتي لديهم اتجاهات إيجابية حول مرافق الرعاية والممارسات الإدارية، وشروط التوظيف، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، التي اقترحت مخططاً شفافاً للترقيات يقوم على أساس الأقدمية والكفاءة.

◀ ثانياً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الجنس للموظف». (ذكر، أنثى)

لفحص الفرضية السابقة من فرضيات الدراسة، أُجريت اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة، بحسب متغير الجنس، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٣)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس للموظف

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
*0,003	٢,٩٧٩	٣٤٤	٢,٦٣	٣٢٢	ذكر	الأداة الكلية
			٢,١٤	٢٤	أنثى	

* دالة إحصائية عند ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الجنس للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار ($0,003$) ، وهذه القيمة أصغر من ($0,05$) ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون والأخذ بوجود الفروق، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق كانت لصالح الموظفين من الذكور حيث بلغ متوسط إجاباتهم ($2,63$) ، مقابل متوسط لإجابات الإناث بلغت قيمته ($2,14$) ، أي أن اتجاهات الموظفين الذكور نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة هي أفضل من اتجاهات الموظفات الإناث، وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين من الذكور يشركون من قبل أعضاء هذه المجالس في بعض النشاطات والأعمال التي تتعدى مهماتهم الوظيفية، كما يمكن ملاحظة مشاركة الموظفين من الذكور لأعضاء المجلس البلدي في مهمات ومناسبات خارج الدوام الرسمي خاصة الاجتماعية منها الأمر الذي يشعر الموظف بالأهمية ويحسن من وجهة نظره اتجاه عضو المجلس البلدي، بينما لا يتاح هذا الأمر من الإناث لسبب العادات والتقاليد السائدة والطبيعة الذكورية للمجتمع الفلسطيني.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة لماضي (٢٠١١) ، التي أظهرت عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، وتختلف أيضا مع دراسة العمري (١٩٩٤) ، التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية في مجالي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير الظروف الملائمة للعمل.

◀ ثالثاً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي».(ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس فأعلى).

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway- Anova) ، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٦٢	٢	٠,٠٣١	٠,٠٤٩	٠,٩٥٣
	داخل المجموعات	٢١٧,٧٧٤	٣٤٣	٠,٦٣٥		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار $(0,953)$ ، وهذه القيمة أكبر من $(0,05)$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون، أي أن اتجاهات الموظفين نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظف، وقد يعزى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي العام الذي يعمل فيه الموظفون، من الدرجات العلمية المختلفة، هو مناخ واحد، وبآلاتي فإن تأثير هذا المناخ سلباً أو إيجاباً على الجميع بمعزل عن درجته العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الماضي (2011) ، من عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضاً مع دراسة الحيدر (2006) التي بينت عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية المتعلقة بالعاملين في مستشفى الملك فيصل وبين عناصر المناخ التنظيمي التي رصدتها الدراسة، بينما تختلف مع نتائج دراسة سوكومار $(Sukumar, 2009)$ في إطارها العام، التي وجدت بأنه لا توجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والمؤهلات العلمية للمبجوثين.

◀ رابعاً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف» (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

الجدول (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	٨,٤٩٤	٢	٤,٢٤٧	٦,٩٥٩	*٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٠٩,٣٤٢	٣٤٣	٠,٦١٠		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار $(0,001)$ ، وهذه القيمة أصغر من $(0,05)$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون والأخذ بوجود الفروق، وللتعرف إلى مواطن الفروق بين مستويات متغير سنوات الخدمة لموظف البلدية، وتحديد وجهة هذه الفروق فقد أجري اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية (الذي هو عبارة عن طريقة لإجراء عدد من الاختبارات الأولية لتحديد الفروق المعنوية للمتوسطات حال رفض فرضية العدم) ، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٦)

جدول يوضح نتائج اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخدمة للموظف

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات المتوسط (٢,٨٨٦٤)	من ٥ - ١٠ سنوات المتوسط (٢,٥٤٨٦)	أكثر من ١٠ سنوات المتوسط (٢,٤٩٧٠)
أقل من ٥ سنوات المتوسط (٢,٨٨٦٤)	-----	*٠,٣٣٧٨	*٠,٣٨٩٥
من ٥ - ١٠ سنوات المتوسط (٢,٥٤٨٦)		-----	٠,٠٥١٦ -
أكثر من ١٠ سنوات المتوسط (٢,٤٩٧٠)			-----

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة للموظف، كانت - فقط - بين الموظفين الذين تقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات، وكل من الموظفين من فئة الخدمة من (٥ - ١٠) سنوات، وأكثر من (١٠) سنوات، وذلك

لصالح الذين تقل سنوات خدمتهم عن (5) سنوات، أي أن اتجاهات الموظفين من ذوي سنوات الخدمة القليلة نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، هي أفضل من نظرائهم ممن تزيد مدة خدمتهم عن الخمس سنوات، وأن تفسير ذلك قد يعود إلى أن من لهم سنوات كثيرة في الخدمة يعتقدون بأنهم كفاءات عالية، وأنهم أصحاب خبرة مميزة تجعلهم ينظرون إلى أعضاء المجالس البلدية بنوع من الشعور بأنهم أكثر دراية وخبرة من هؤلاء الأعضاء، وبالتالي لا ينظرون إليهم بنظرة التقدير المهني والإداري، وهذا بعكس الموظفين الذين ليس لهم سنوات خبرة كبيرة، فهم لا يشعرون بأنهم أكثر كفاءة، أو أعمق تجربة من أعضاء المجالس البلدية.

وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة الماضي (2011)، التي بينت عدم وجود فروق لاتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير مدة الخدمة.

◀ خامساً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف». (أقل من 2500 شيكل، من 2500 - 3500 شيكل، أكثر من 3500 شيكل).

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway- Anova)، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين بحسب متغير متوسط الدخل الشهري حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق

بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	١,٣٩٣	٢	٠,٦٩٧	١,١٠٤	٠,٣٣٣
	داخل المجموعات	٢١٦,٤٤٢	٣٤٣	٠,٦٣١		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0,05)$

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار ($0,333$) ، وهذه القيمة أكبر من ($0,05$) ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون، أي أن اتجاهات الموظفين نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة لا تختلف باختلاف متوسط الدخل الشهري للموظف، وقد يعود ذلك إلى أن مستويات الدخل الذي يتقاضاه موظفو البلديات متقاربة، وبآلاتي فإن الشعور العام لدى الموظفين تجاه الهم المالي المتعلق بمستوى الدخل متشابهة، إضافة إلى إدراك الموظفين أن القضايا المالية والمعاشات ليست خاضعة لرغبة أعضاء المجلس البلدي، وإنما تحكمها أنظمة وقوانين عامة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سوكومار (Sukumar, 2009) في إطارها العام، التي وجدت بأنه لا توجد علاقة بين الإثراء الوظيفي والمؤهلات العلمية للمبجوثين، ولا علاقة بين طول مدة الخدمة والراتب وبين مرافق الرعاية.

◀ سادساً- النتائج المتعلقة بفحص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف»، (موظف خدمات، أو موظف مكتبي، أو موظف ميداني، أو رئيس قسم)

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة، فقد أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova) ، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداة الكلية	بين المجموعات	٤,٣٣٤	٣	١,٤٤٥	٢,٣١٤	٠,٠٧٦
	داخل المجموعات	٢١٣,٥٠٢	٣٤٢	٠,٦٢٤		
	المجموع	٢١٧,٨٣٦	٣٤٥			

* دالة إحصائية عند ($\alpha = 0,05$)

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للاختبار ($0,076$)، وهذه القيمة أكبر من ($0,05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي افترضها الباحثون، أي أن اتجاهات الموظفين نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة لا تختلف باختلاف الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف، وقد يكون السبب المفسر لذلك، هو أن التعامل النمطي من قبل أعضاء المجالس البلدية مع الموظفين، يتم بمعيار وأسلوب واحد، ولا يتغير من موظف لآخر بتغير الموقع الوظيفي لهذا الموظف أو ذك، ولذلك فإن اتجاهات الموظفين وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية، هي اتجاهات متشابهة، لأنهم جميعاً يتم التعامل معهم بنمط واحد من قبل أعضاء المجلس البلدي.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الماضي (2011)، التي بينت وجود فروق في اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ملخص لأهم النتائج:

• أولاً- إن اتجاهات موظفي البلديات نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين هي اتجاهات سلبية، حيث تبين أن أكثر (خمس) قضايا تتعلق بأعضاء المجالس، حملت توجهات سلبية لدى الموظفين هي:-

- أ. عدم قيام أعضاء المجلس البلدي بمكافأة الموظف المتميز.
- ب. الإجراءات التي يتبعها أعضاء المجلس البلدي في ترقية الموظفين.
- ت. عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على توفير عوامل الراحة النفسية للموظفين.
- ث. بطء معالجة أعضاء المجلس البلدي للمشكلات.
- ج. عدم حرص أعضاء المجلس البلدي على تقديم الحوافز للموظفين.

• ثانياً- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الجنس للموظف، وذلك لصالح الموظفين الذكور.

- **ثالثاً-** لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير المؤهل العلمي للموظف.
- **رابعاً-** هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير سنوات الخبرة للموظف، وذلك لصالح الذين تقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات.
- **خامساً-** لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير متوسط الدخل الشهري للموظف.
- **سادساً-** لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، وذلك بحسب متغير الموقع الوظيفي للموظف.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

١. على المجالس البلدية أن تتبع سياسة واضحة وعادلة في إطار الترفيعات والترقيات للموظفين الذين يستحقون تلك الترقيات.
٢. ضرورة التفات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وأعضائها إلى العاملين في البلديات، وتطوير العلاقة معهم، من خلال عقد اجتماعات بين أعضاء المجلس البلدي والموظفين.
٣. ضرورة إشراك الموظفين الإناث في أنشطة مشتركة مع أعضاء المجلس البلدي يتعدى دورهن الدور الوظيفي الاعتيادي ولتطوير العلاقة بين الطرفين.
٤. ضرورة تعامل أعضاء المجلس البلدي مع الموظفين على اسس مهنية بعيدة عن الاعتبارات الحزبية والعشائرية والشخصية.
٥. العمل على توفير بيئة مادية ونفسية مريحة للموظفين من قبل أعضاء المجلس البلدي لضمان أداء نوعي.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. إبراهيم، فلاح (٢٠٠٧): مصادر تمويل المجالس المحلية في محافظتي جنين وطولكرم وسبل تطويرها، جامعة القدس، أبو ديس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٢. أبو شمالة، إبراهيم (٢٠١٢م): مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، الجامعة الإسلامية، غزة، أطروحة بحثية غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدبلوم في إدارة مؤسسات المجتمع المدني.
٣. إسماعيل، عبد الكريم (٢٠٠٥): دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
٤. بحر، يوسف. وأبو سويرح، أيمن (٢٠٠٩): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة دراسات إنسانية)، المجلد الثامن، العدد الثاني، (ص ١-٥٩)، غزة.
٥. حامد، راشد (٢٠٠٩): إستراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٦. حريم، حسين، (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧. حسيبا، سناء (٢٠٠٦): واقع واستراتيجيات الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٨. الحيدر، عبد المحسن بن صالح (٢٠٠٦): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.
٩. رحمة، صادق. وإبراهيم، عبد الله. ورضي، رضا. وسبت، حسين (٢٠٠٦)، دراسة ميدانية لتقويم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة، للدورة الانتخابية: ٢٠٠٢-٢٠٠٦م، مركز البحرين للمؤتمرات، البحرين.

١٠. ردايدة، شكري (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية- الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
١١. سالم، فؤاد ورمضان، زياد ومخامرة، محسن والدهان، اميمة (١٩٩٢): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، منشورات مركز الكتب الأردني، عمان.
١٢. سباعنة، شوكت (١٩٩٩): الثقة بالنفس والأنماط القيادية عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
١٣. السلطة الوطنية الفلسطينية، (١٩٩٧): قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، رام الله.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي (٢٠٠٩): نظام موظفي الهيئات المحلية- رقم (٠٧) لعام (٢٠٠٩) - والتعليمات المتعلقة بتنفيذه، الطبعة الأولى، منشورات وزارة الحكم المحلي، رام الله.
١٤. السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي (٢٠٠٦): ورشة عمل الهيئات المحلية المنتخبة- بتمويل من الحكومة اليابانية، وتنفيذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
١٥. سليم، كامل وريان، عادل (٢٠٠٩): اتجاهات طلبة جامعة القدس المفتوحة نحو الإحصاء وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص ص (١٥٥-١٩٣).
١٦. شاتي، علي محمد، (٢٠٠٣): الانتخابات والمجالس البلدية والقروية في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
١٧. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي، ج ١، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
١٨. طه، طارق، (٢٠٠٦): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، القاهرة.
١٩. العدوان، ياسر. والطعونة، محمد (١٩٩٤): الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن: دراسة تحليلية، جامعة اليرموك، الأردن

٢٠. العطية، ماجدة (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
٢١. العقيلي، زياد أحمد، (٢٠٠٤): رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢٢. العمري، بسام (١٩٩٤) : الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية، مجلة (دراسات العلوم الإنسانية) ، المجلد الثاني والعشرون، العدد الخامس، ص ص ٢١٩٧_٢١٦٧.
٢٣. العميان، محمود، (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢٤. عودة أحمد، وملكاوي فتحي (١٩٩٢) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الأردن، اربد، مكتبة الكتان، ص ١١٤.
٢٥. لحوح، سهى (٢٠٠٨) : إستراتيجية حل المشكلة وصنع القرار الإداري لدى رؤساء البلديات ومدرائها العاملين في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بأداء مرؤوسيههم، جامعة القدس، أبو ديس، رسالة ماجستير غير منشورة.
٢٦. ماضي، صبري محمد (٢٠١١) اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٢٧. مديرية الحكم المحلي، جنين، (٢٠٠١) : ملف البلديات.
٢٨. مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) ، استطلاع لرأي مواطني مدينة المغازي حول أداء المجلس البلدي، غزة.
٢٩. مركز دراسات المجتمع المدني (٢٠٠٨) ، استطلاع لرأي مواطني مدينة بني سهيلا حول أداء المجلس البلدي، غزة.
٣٠. وزارة الحكم المحلي (٢٠٠٤) : مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير، منشورات: وزارة الحكم المحلي، رام الله.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Ariffin K Suhaida & Zailani Suhaiza (2011) *The Effect of Employees Competencies on Perceived Service Quality at a Municipal Council in Malaysia*, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 57 No. 2 (2011) .pp. 188- 197.
2. Delitheou Vasiliki and Maraki Maria (2010) *Research into citizens' attitude towards electronic municipal services (e- local government)* *Journal of Public Administration and Policy Research* Vol. 2 (3) . pp. 39- 45.
3. *Palestinian Center for Helping Resolve Community Disputes (2004) . Citizens Attitudes Toward the Performance of the Municipal Councils (City – Village) in the Gaza Strip*, *Public Opinion Poll No. 01 – 2004*.
4. Robbins, Stephen, *Organizational Behavior*, 11th ed. Pearson Educational Inc; New Jersey, 2005.
5. Saari M. Lise and Judge A. Timothy (2004) *employee attitudes and job satisfaction*, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407
6. Schffman Leon & Kanuk Leslie (2000) *consumer Behavior*, *Seventh Education*, New Jersey: Prentice- Hall, p200.
7. Sukumar. A (2009) *A study on employees' attitude towards the organization with special reference to Sakthi Sugars ltd., Sakthi Nagar*, [http:// www.scribd.com/doc/ 16405338/ A](http://www.scribd.com/doc/16405338/A)
8. Vakola Maria, Nikolaou Loannis (2005) *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment. ? Emerald group publishing limited*, volume: 27 Issu2, pp 160- 174.