



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد الخامس عشر / الجزء الثاني تشرين أول 2022

"التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم"

The administrative challenges facing the Liwa al-Muwaqar municipality as determined by the employees themselves.

نوال مفلح السرهيد _ مديرة الشؤون الثقافية _ بلدية لواء الموقر .

Nawal Mufleh Al-Sarheed – Director of Cultural Affairs – Municipality of Liwa Al-Muwaqar.

الملخص.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق ذلك صممت الباحثة استبانة تكونت من (55) فقرة، موزعة على ست مجالات. وتم تطبيقها على عينة الدراسة التي بلغت (70) موظف وموظفة. وأشارت النتائج إلى أن درجة التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم، في مجال التوظيف جاءت بدرجة كبيرة، ومجال التوجيه للموظفين على اتقان العمل ومجال القيادة واتخاذ القرار ومجال تدريب وتأهيل الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت بدرجة ضعيفة في مجال تحديات البيئة الاجتماعية ومجال تحديات التمويل وإعداد الميزانية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي .

الكلمات المفتاحية: التحديات الإدارية، البلدية.

Abstract.

This study aims at identify the administrative challenges facing the municipality of Liwa Al-Muwaqar as determined by the employees themselves. The study used the descriptive survey method, and to achieve this, the researcher designed a



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

questionnaire consisting of (55) items It is divided into six areas. It was applied to the study sample, which amounted to (70) male and female employees. The results indicated that the degree of administrative challenges facing the Municipality of Liwa Al-Muwaqar as determined by the employees themselves, in the field of employment came to a large extent, and the field of guidance for employees to work proficiency and the field of leadership and taking The decision and the field of training and rehabilitation of employees came to a medium degree, while it came to a weak degree in the field of social environment challenges and the field of funding and budget preparation challenges. The results also showed the absence of statistically significant differences in the degree of administrative challenges facing the Municipality of Liwa Al-Muwaqar as determined by the employees themselves due to the gender variable. And academic qualification.

Keywords: administrative challenges, municipality.

المقدمة :

تسعى البلديات دائماً نحو التقدم والتطور المستمر ، والتميز في جودة الأداء ، وذلك من خلال تبني سياسات الجودة الشاملة ، فهي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها في نطاق العمل ، والتي من خلالها يتم تحقيق كافة احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المؤسسة، التي تخدم تطوير أدائها، لذا سعت البلديات جاهدة إلى تحسين نطاق تقديم الخدمات من خلال



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رفع جودتها وزيادة كفاءتها ، لذا قامت البلديات بإنشاء مراكز خدمات الجمهور ، التي ساهمت وبشكل كبير في تطوير قطاع الخدمات في البلديات.

وأمام التغيرات الكبيرة في الاقتصاد والثقافة، يدور الحديث حول آلية تغيير تقديم الخدمات، دفعت ظاهرة العولمة وسياسه الانفتاح إلى التركيز على تطبيق مفاهيم التميز والنوعية والاتقان لضمان جوده المخرجات وتحسين مستوى الخدمات في العديد من القطاعات(الشبلي، 2011).

لقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة ولا سيما ما يعرف بالتطوير الإداري وقد غدت ترتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل، إعادة الهيكلة، التغيير والتجويد الشامل، التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، وغير ذلك من المفاهيم والعمليات، فعملية التطوير الإداري هي خطه طويله المدى لتحسين أداء المؤسسة، تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذه في الحسبان بيئة المنظمة وخصائصها التنظيمية، و تهدف إلى زياده المرونة التنظيمية ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء (المصري، 2007).

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية هدفها العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالمواد، والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، كما أن عملية التحسين المستمر هي أحداث منظمة للتغيير والحصول على مستويات غير مسبوقه من الأداء، يحدث هذا التحسين تدريجيا وذلك سعيا للكمال من خلال الاستناد الى معايير رقابة الأداء والتركيز على الإبداع وتشجيعه ومن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مصادر التحسين: العاملين، وهم مورد الإبداع والأفكار الخلاقة، التغذية الراجعة، التمييز التنافسي وهذا جميعه يحدث من أجل تحقيق الرضا للزبون، مما يتطلب التزاما وشعورا بالمسؤولية الشخصية من قبل العاملين كافة، كما يتطلب فهم تدفق العمليات وتقليص الوقت والجهد الضائع، و يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات توفير متطلبات النجاح المستمر، دون ذلك لم يكتب النجاح لأي جهد في التحسين والتطوير (الشلبي، 2011).

وسعت البلديات جاهدة من أجل تقديم أفضل خدمة بأسرع وقت وبأقل تكلفه، وذلك من خلال إنشاء ما يعرف بمراكز خدمات الجمهور، و التي بدورها تقدم كافة الخدمات للمواطنين من خلال التعامل مع مركز واحد، قادر على التعامل مع المواطنين دون الحاجة إلى التنقل داخل مكاتب البلدية من أجل إنهاء المعاملات، وبالتالي توفير ، الجهد والوقت والتكلفة، ومع التطور المستمر والتقدم أصبحت عملية تقديم الخدمات للمواطنين بالطريقة الأمثل هي الهم الأكبر لدى البلديات، حيث أن الهدف الأساسي هو تقديم الخدمة للمواطنين وإرضائهم نظرا لأنها المسؤول المباشر عن تلبية احتياجات المواطنين كافة، ولفحص مدى فاعلية هذه المراكز ومدى تطور تقديم الخدمة من قبل البلديات، ومواجهة التحديات من أجل تطوير أدائها على المواطن، (هلسة ، 2013).

مشكلة الدراسة وأسئلتها :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تواجه المؤسسات الخدمتية العديد من التغيرات والتحديات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، وقد ترتب على هذه التغيرات زيادة اهتمام المؤسسات بالخدمات التي تقدمها؛ من أجل مواجهة التحديات التي تحيط بهم والتكيف معها، إذ تسعى البلديات بشكل عام إلى تحسين خدماتها، وقد يكون التحول إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية إحدى أهم الأدوار التي تساعد على تحسين إداء البلديات وبالتالي تحسين رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم.

و تبرز مشكلة الدراسة بشكل أساسي عند دراسة التحديات التي تواجه الموظفين خلال عملهم في البلديات بشكل عام وبلدية لواء الموقر بشكل خاص، حيث لاحظت الباحثة ومن خلال عملها أن هناك عدد من التحديات التي تواجه الموظفين العاملين في بلدية لواء الموقر، والتي تحد من قدرتهم على إنجاز أعمالهم، وتقف عائقاً أمام تطورهم بشكل مستمر، لذا تظهر مشكلة الدراسة في أكثر من جانب أولاً من جانب الموظفين داخل البلدية و الحصول على التغذية الراجعة وثانيا معرفة أهم التحديات التي تواجههم والسعي من أجل وضع سبل تطوير لمواجهة التحديات والسعي نحو تطوير الخدمة الى افضل مستوى. تنبثق مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما هي التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفين أنفسهم؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التحديات

الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم تعزى لمتغير الجنس: (ذكر،

أنثى)، ومتغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس، ثانوية عامة) ؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1_ ما أهم التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم.

2- سبل معالجة التحديات الإدارية التي تواجه البلديات بشكل عام وبلدية لواء الموقر بشكل

خاص.

3- الكشف عن أثر متغير الجنس، المؤهل العلمي، في درجة التحديات الإدارية التي

تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي

1- وضع الحلول المناسبة لتحديات التي تواجه البلديات والتي تقف عائق في وجهها من

تقديم خدمات أساسية وتنموية للمواطنين .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2- بيان الدور الرئيسي لهذه التحديات في عرقلة عمل البلديات حيث تصبح البلدية عاجزة

عن تقديم أي خدمة للمواطن المحلي.

3- قد تفيد هذه الدراسة المعنيين في البلدية، حيث تقدم لهم تغذية راجعة حول أهمية معرفة

التحديات التي تواجه البلديات والوصول لطرق مناسبة لحلها.

4- الموظفين العاملين في البلديات من خلال وضع خطط وبرامج كفيلة في الحد من تلك

التحديات.

5- طرح مقترحات للتعاون مع المجتمع المحلي للحد من التحديات الإدارية التي تواجه

الموظفين في البلديات بشكل عام.

مصطلحات الدراسة:

التعريفات الإجرائية :

البلدية: هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها

وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون .

التحديات: هي المشاكل والمعوقات التي تواجه الموظفين في البلديات، وتحد من العمل

الإداري.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: أهم التحديات التي تواجه بلدية الموقر والوسائل الكفيلة بحلها.
- الحدود البشرية: جميع موظفي بلدية لواء الموقر (في مركز البلدية).
- الحدود المكانية: بلدية لواء الموقر في الأردن.
- الحدود الزمانية: ينحصر إجراء هذه الدراسة في العام 2022.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

سيتم في هذا الجزء الحديث عن إدارة الخدمات في البلديات، وأهم التحديات التي تواجه البلديات. شهدت بداية القرن العشرين اتساع نطاق العمل الحكومي فشمّل الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها، وأخذت هذه الظاهرة تسود معظم مجتمعات العالم على اختلاف أيديولوجياتها باعتبارها تدخلا إيجابيا غايته توفير الخدمات الضرورية للسكان، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وأصبحت الدول المعاصرة تعاني من أمرين هما زيادة العبء عليها في تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطنون، وزيادة رغبة الناس في مشاركتها في إدارة تلك الخدمات. فترتب على هذه الدول أن تأخذ بنظام الإدارة المحلية لتتجاوز تلك العقبات وذلك بإعطاء الإدارات المحلية مسؤولية تقديم بعض الخدمات إلى الجمهور باستقلال نسبي عن السلطة المركزية وإشراك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المواطنين عن طريق ممثليهم في المجالس المحلية في وضع السياسات العامة. وإذا نظرنا إلى نظام الإدارة المحلية في الأردن لا نجد غير المجالس البلدية، حيث أخذ المشرع الأردني بنظام المستوى الواحد من الإدارات المحلية عام 1999 وتراجع عن نظام المستويين الذي ظل معمولاً به خمسة وأربعين عاماً. فتم إلغاء المجالس القروية القائمة ودمج ما تقارب منها في المجالس البلدية لتحقيق اعتبارات الكفاءة والفعالية على المستوى المحلي الذي يفترض تقسيم اقليم الدولة إلى وحدات محلية كبيرة الحجم تحقق التجانس والتكامل بين المناطق المحلية التي تمثلها الوحدة. تبع ذلك تبني الدولة عام 2001 مشروعاً دمجت بموجبه البلديات المتجاورة المتجانسة في بلدية كبرى، فتقلص عددها من (328) بلدية إلى (99) بلدية فقط (وزارة البلديات، 2001). وبذلك تستطيع كل وحدة محلية التمتع بقدر كاف من الإمكانيات المادية والبشرية يؤهلها لأن تسهم في تحقيق التنمية. واستناداً لنص المادة 121 من الدستور الأردني التي تقرر أن الشؤون البلدية والمجالس المحلية تديرها مجالس بلدية أو محلية وفقاً لقوانين خاصة، فقد صدر قانون البلديات رقم 17 لعام 1954 الذي بموجبه ألغيت لجنة البلديات الاستشارية وجميع القوانين والأنظمة السابقة المتعلقة بها، ثم تبعه قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955 وهو القانون السائد حتى الآن، فعرف البلدية بأنها "مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام هذا القانون".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لقد صنف القانون أعلاه البلديات في أربع فئات هي:

1- الفئة الأولى: بلديات مراكز المحافظات وأي بلدية أخرى يزيد عدد سكانها على مئة ألف نسمة.

2- الفئة الثانية: بلديات مراكز الألوية والبلديات التي يزيد عدد سكانها على خمسة عشر ألف نسمة ولا يتجاوز مائة ألف نسمة.

3- الفئة الثالثة: بلديات مراكز الأفضية والبلديات التي يزيد عدد سكانها على خمسة آلاف نسمة ولا يتجاوز خمسة عشر ألف نسمة.

4- الفئة الرابعة: البلديات الأخرى.

ويعتبر اختصاص المجالس البلدية من الناحية النظرية شاملاً لكثير من الأمور المحلية، غير أن كثيراً من الاختصاصات التي نص عليها قانون البلديات أصبحت تمارسها وزارات أو دوائر مركزية أو مؤسسات عامة أو القطاع الخاص، فمن أصل (39) مهمة حددها القانون للبلديات تمارس منها (24) مهمة فقط، ولا تخرج عن كونها أعمال خدمة وتنظيماً ورقابة فلم تتمكن البلديات من القيام بدور تنموي فعال. ويعود السبب في ذلك إلى العديد من العقبات التي تحد من فاعليتها وتؤثر فيما يوكل إليها من (فارس، المعاني 2006).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتعاني معظم المجالس البلدية في المملكة من أوضاع مالية صعبة نتيجة ضعف الموارد المالية وضخامة المسؤوليات الملقاة على عاتقها مما يؤثر في مستوى الخدمات المقدمة للسكان، فقد بلغت مديونية البلديات في نهاية عام 2000 (64) مليون دينار، ووصلت (90) بلدية إلى حد الإفلاس بسبب ضعف تحصيل أموالها مما أدى إلى تراجع الإيرادات، وبسبب ترهل إداري نجم عن (16) ألف موظف عدد الجامعيين منهم لا يتجاوز (580) موظفا وبلغت نسبة رواتب الموظفين من موازنات البلديات في ذلك العام 54%، ومن أبرز المعوقات أيضاً ازدياد عدد البلديات بشكل مطرد وصغر حجمها حيث وصلت عام 2000 إلى (328) بلدية يتراوح تعداد سكانها بين (1000-600.000) نسمة (طبيشات، 2002).

ومن أهم الخدمات التي تقدمها البلديات ما يلي (الوشاح وآخرون، 2014).

- 1- تخطيط وشق الشوارع، ومراقبة وإنشاء الأبنية وإصدار رخص البناء.
- 2- تزويد السكان بالكهرباء والماء والغاز وتنظيم الحرف والصناعات.
- 3- إنشاء وتنظيم الأسواق ومواقف المركبات ومراقبتها ضمن حدود البلدية.
- 4- مراقبة عمل الفنادق وأماكن النوم الأخرى والمطاعم والمقاهي والنوادي.
- 5- إنشاء المتنزهات والحدائق والساحات.
- 6- إنشاء المراكز الصحية والمستشفيات والمدارس بأنواعها المختلفة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7- المحافظة على النظافة العامة والصحة العامة وجمع النفايات ونقلها وإتلافها.

ومن ناحية أخرى فإن مفهوم الخدمة يرتبط بوجود الإنسان، وهذا يعني وجود طرفين الأول طالب الخدمة، والثاني مقدم الخدمة، مما يعني وجود حاجة لطرف أو جهة معينة لمنفعة متوافرة لدى طرف أو جهة أخرى، والخدمة هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات أو المعاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة) و بين متلقي الخدمة(العميل) وذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل. أي أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة أو غير مادية سواء بقدر قليل أم كبير، والتي يتم من خلالها تفاعل بين العميل وبين الموظف المسؤول عن تأدية الخدمة، أو مجموعة من الأنظمة التابعة لمقدم الخدمة، والتي ينتج عنه (التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة) حلول لمشكلات العميل أو تلبية احتياجاته(جوغي وعطية، 2020).

وتتدرج الخدمات التي تقدمها البلدية لأفراد المجتمع المحلي إلى ما يلي :

الخدمات العامة: وتشمل المكتبات والصحة ونوادي الشباب وأماكن ممارسة الرياضة بأنواعها ودور العبادة والخدمات التسويقية والسينما والمسرح والخدمات الامنية والترفيهية.

- البنية التحتية: وتشمل تجهيز المياه ومد وتوصيل خطوط الكهرباء وفتح شبكات المجاري

وإنشاء الطرق ورصفها ومد خطوط الهاتف وإقامة الحدائق والمتنزهات والاهتمام بالنظافة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العامّة والتخلص من النفايات وحماية البيئة وتقديم خدمات النقل والمواصلات وإنشاء

المشاريع الإسكانية (عبدالقادر، 2019).

وعليه نستنتج بأن الخدمة هي تلك الجهود التي تقدمها البلدية لتحقيق احتياجات أفراد المجتمع المحلي، وبالتالي فإن الخدمةً ينجزه شخص لحساب شخص آخر.

التحديات الإدارية التي تواجه الموظفين العاملين في البلديات :

إن المجالس البلدية هي إحدى الوحدات الإدارية المحلية، ونظرا لما تقوم به من هذه المجالس من تقديم خدمات مستمرة للمجتمع المحلي، فإنها تواجه تحديات تحد من استمرارها في تقديم هذه الخدمات بشكل أفضل، ونظرا لطبيعة البلديات في الاردن نرى ان معظم التحديات التي تواجه البلديات متشابهة. ومتى تتمكن البلديات من وضع حلول لهذه التحديات لا بد اولا من تحديد نوع التحدي الذي يواجهها حتى تتمكن من وصف الحل المناسب والأفضل لها.

إن التحديات التي تواجه الموظفين في البلديات في أداء رسالتها متنوعة. وبالنظر إلى تنوعها فإننا نرى أن نعرض لهذه التحديات من الناحية الإدارية والمالية والفنية والبشرية ولن يكون عرض هذه التحديات واضحا إلا اذا ارتبط بالأسس الكبرى التي يقوم عليها النظام المعمول به في هذه البلديات ،حيث أن النظرة الشاملة لهذه التحديات هي وحدها التي تسمح بتحديد أبعاد التحديات وتتيح بتالي العلاج أو الحل المناسب لها .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يرى (شمس الدين ، 2005) أن أي مشكلة تتعلق بوظائف الادارة تتجلى في تعطل النظام الاداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو أن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل او عند وجود اي ضرورة لتغيير (جوغي،وعطية،2020) .

انواع التحديات الإدارية:

التحديات الإدارية انواع يمكن تصنيفها بموجب عدد من المؤشرات نورد فيما يلي أهمها:

اولا - حسب مدى شمولية المشكلة:

أ- جزئية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو احد جوانب عمله .

ب- كلية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام .

ثانيا - حسب سهولة وصعوبة المشكلة:

أ- بسيطة (سهلة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها

ب- معقدة (صعبة) : وهي تلك المشكلة الناشئة عن أسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير

مباشرة لوقوعها.

ثالثا - حسب توتر المشكلة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ- مكررة : وهي تلك المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم او غير منتظم.

ب- الطارئة : وهي تلك المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر.

أسباب التحديات الادارية:

يشكل نظام الإدارة مجموعة من النظم المعقدة الطبيعية والاجتماعية والتقنية موضوع الادارة وهي نظم مركبة وديناميكية مفتوحة وعشوائية على الغالب تعمل تحت تأثير عواملها ومتغيراتها الداخلية (عناصر ،علاقات، وظائف وأهداف النظام) وخارجية - بيئية (مدخلات :موارد مادية وبشرية ومخرجات :منتجات وخدمات ، تأثيرات مادية واجتماعية ، سوق.

وبشكل عام يعود وقوع التحدي إلى أسباب عديدة تتبع من خصائص المشكلة من جهة واداء النظام الإداري وتأثيرات البيئة ، نورد فيما يلي اهمها :

1. محدودية الموارد المتاحة : يحتاج حل أي مشكلة الى توظيف موارد بشرية او مادية بكميات وكيفيات معينة تخضع جميع انواع الموارد إلى قانون الندرة الذي يقضي بالمحدودية النسبية لها قياسا الى مستويات الاشباع المطلوبة وغير المحدودة وتظهر مشكلة في اتخاذ القرار يواجه فيها متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد التي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على اوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق اقصى انتفاع ممكن من توظيفها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. التركيبية :غالبا ماتكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة أو متوازنة متزامنة أو

متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحيانا أو التعامل معها في آن

واحد أحيانا اخرى . ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية – سببية يتطلب حلها

الى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة واسبابها واعراضها.

3. الغموض النسبي : تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية

والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية تتجلى الظروف الموضوعية في التغير

العشوائي لمؤشرات الظاهرة – المشكلة (تحت تأثير تفاعلات الضرورة والصدفة الانتظام

واللاننتظام علاقات التغذية الاسترجاعية السلبية والايجابية وغيرها في ظروف ومكانية داخلية

وخارجية متغيرة باستمرار .

4.المحدودية النسبية للمعرفة : المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر الى مستجدات ومتطلبات

العمل الإداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات واتخاذ القرارات تتجلى هذه المحدودية بشكل

أساسي في:

- ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.

- الارتباك وعدم التأكد نتيجة للطابع الاحصائي – الاحتمالي والديناميكي لسلوكيات الظواهر

الإدارية وعلى الخصوص متغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار الإداري وأهدافه.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذ القرار .
- وتؤكد على أن الاهتمام بدراسة المشكلات الإدارية اهتماما " قديما" وهو يقدم وجود الأجهزة الإدارية ولكن ملامحها قد تغيرت بالوقت الحالي وأصبحت أكثر تعقيدا" وتشابكا
- واحدة من التحديات الإدارية هي عملية التحفيز الأكثر خطورة من غيرها في أغلب منظمات الأعمال وهي تحدث بسبب العوامل أدناه (: (السالم وحرشوش، 2000).
- 1- عدم وضوح أهداف نظام التحفيز لكل من الإدارة والمستفيدين.
 - 2- غياب الدراسات العلمية والميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين.
 - 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءً عليها.
 - 4- عدم دقة عمليات تقويم الأداء وخضوع عملية التقويم لعوامل شخصية في أغلب الأحيان.
 - 5- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وتحيز بعضهم.
 - 6- قصور المتابعة والرقابة على نظام تطبيق الحوافز من حيث فعاليتها والأر الذي تتركه على الأفراد.

إلى أن التقويم يعد واحدا من التحديات الإدارية الرئيسية إذ أن مشكلة الافتقار الى معايير موضوعية في عمليات تقويم الأداء هي الأكثر خطورة في المنظمات وعادة ما تترك وراءها جملة من الآثار السلبية التي يصعب التكهن بعواقبها في المنظمات (الأعرجي ، وآخرون، 2000).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بينما يعتقد الدوري (2003) من أهم التحديات الإدارية بالمنظمات هي التحديات الاستراتيجية

والتي تواجهها أغلب المنظمات وهي تصنف كالآتي:

1- مشكلة الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية.

2- عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة بالوقت المناسب.

3- تدهور الابتكارات التكنولوجية.

4- تحدي استبدال الأهداف وهي تظهر على شكلين.

الشكل الأول:- استعاضة السلوك.

الشكل الثاني:- القصور عن الأداء الأمثل.

5- خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي.

تحديات التكيف البيئي وهي كما يلي:

1-التحديات الإبداعية: وهي تهتم بأبراز عدم قدرة المنظمات الإدارية على التطوير والإبداع

لتحسين موقفها التنافسي في السوق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2-التحديات الفنية : المنصب على عدم قدرة المنظمات لتطوير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ

استجابة المنظمة للإبداع.

3-التحديات الإدارية : التي تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات أعلاه بالطريقة التي تسمح

للمنظمة بالتكيف السليم للتحديات المستقبلية في البيئة.

وهناك التحديات السلوكية الإدارية في المنظمات إذ يرى بأن دخول العلوم السلوكية في مجالات

الإدارة يرجع إلى أن الإدارة تتعامل مع الفرد في المقام الأول الذي يتأثر عمله وإنتاجه بعوامل فيزيقية

في بيئة العمل كما يتأثر بعوامل شخصية من العامل نفسه على حد سواء.

وقد قسمت التحديات الإدارية السلوكية التي تظهر في ميدان العمل المنظماتي إلى المثيرات

الآتية:

- مثيرات شخصية.

- مثيرات في العمل.

- مثيرات اجتماعية.

- مثيرات حضارية.

- التحديات البشرية :

هناك بعض الظواهر التي تتعلق بسلوكيات الموظفين ومنها:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1-التغير التكنولوجي: لقد نتج عن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي يمر بها العالم آثار

عديدة منها: إلغاء عدد من الوظائف، و استحداث وظائف جديدة لم تكن معروفة من قبل، وتغيير

الطرق والأساليب الإدارية، وستتطلب الكثير من الوظائف الخدمية والتقنية والإدارية من القائمين

عليها أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية، والخبرات، والمهارات (الزهري، 2000).

2- ظاهرة التسبب البشري: إن الشعور بعدم المسؤولية والتراخي في أداء الواجبات وإهمال العمل،

والميل لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وكذا الانحراف بالسلطة و

استخدامها في غير مكانها، وتشويه القرارات الإدارية، وإفشاء أسرار المهنة، كلها مظاهر تتفاوت

من موظف إلى آخر ومن إدارة لأخرى لكنها في النهاية تعيق أداء العمل (بوحوش، 2000).

1-النفاق الإداري: يقصد به: "ظهور الموظف أمام رؤسائه بمظهر الأمين المخلص، المتقبل لكل

ما يقوله المدير، خلافا لرأيه في غياب المدير، للحصول على مزايا مادية ومزايا

معنوية" (عبدالكريم، 2016).

2- غياب أخلاقيات العمل: إن سوء تنظيم العمل؛ وعدم توجيه الأفراد والاستغلال الجيد لهم

ولقدراتهم؛ والعناية بمطالبهم ومصالحهم؛ وغياب العدالة في المعاملة عند إدارة وظائف

المستخدمين؛ يدفع الافراد إلى انتهاج سلوكيات سلبية، وظهور أخلاقيات تتناقض مع متطلبات

العمل، فيغيب النظام والانضباط والطاعة (شامخ، 2018).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

_ التحديات الإدارية:

توجد بعض التحديات والعقبات المتعلقة بالممارسات الإدارية والتي تعيق أداء ، ويمكن إيجازها في ما يلي:

1- الفساد الإداري: ويقصد به "استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة أو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص (يونس، 2010).

2- المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل: أثبتت التجربة أن المركزية لها مساويء كثيرة مثل: زيادة الفوارق بين المستويات الإدارية، وشيوع البيروقراطية التي قلصت من قدرة المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة، واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية للإدارة وخصوصا في نقل السلطات، فيشكل ذلك تحديا الدنيا القريبة من المستهلك (الزهري، 2000).

3- عدم الالتزام الوظيفي: تتجلى أهم مظاهر عدم الالتزام في عدم تقيد الموظفين بالدوام الرسمي، وقد أثبتت نتائج دراسة لمعهد الإدارة العامة أن نصف موظفي الأجهزة الحكومية يتأخرون عن أعمالهم، ما يؤثر على سير المعاملات وإهدار ساعات العمل وخفض الإنتاجية (القرني، 2008).

4- الهيكل التنظيمي: من أهم التحديات التي تواجه الهيكل التنظيمي في البلديات وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا (الهاشم، 2006).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5-تقييم أداء الموظفين: توجد عدة عوامل تؤثر على مدى تحقيق التقييم للأهداف المرجوه، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذه العوامل قد ترتبط بمدى كفاءة النظام المتبع في تقييم أداء العاملين، مثل عدم وضوح عناصر أو معايير التقييم (عز الدين، 2007).

6-ضعف الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيه ومن أسباب ضعف الولاء التنظيمي: تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع ، وعدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله، وسوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العاملين في ذلك، والإخفاق في اعتماد سياسة سليمة للثواب والعقاب، مما يؤدي في الأخير إلى ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاه وضعف الشعور بالاستقرار، وعدم الرضا الوظيفي(جواد، 2000).

7-تحديات أنظمة الترقية: يقصد بالترقية "إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى ماً ، وعادة تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومدمسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته مسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة (شويش، 2005).

8-تحديات الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة لها منهج إداري شامل قائم على إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المعتقدات التنظيمية، و السلوك، والقيم، و المفاهيم الإدارية ، ونمط القيادة، ونظم وإجراءات العمل والأداء (صادق وعبدالله،2006).

- التحديات الاقتصادية :

توجد بعض التحديات والصعوبات الاقتصادية التي تواجه الموظفين في البلديات منها:

1- العائد والتعويض المادي للعاملين: يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الاجور وعدم توفر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الاداء (مدوري،2010).

الدراسات السابقة :

قام الشمايلة(2022) بدراسة هدفت الدراسة إلى إبراز أهم المشكلات التي تواجه المجالس البلدية والوسائل الكفيلة بحلها من خلال العرض الوصفي التحليلي والذي على أساسه تم تناول أهم التحديات التي تواجه البلدية والوسائل الكفيلة بحلها كإعادة تأهيل الكوادر البشرية في البلديات وتفعيل الرقابة على البلدية لتعزيز علاقتها بلمواطن ، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن بعض البلديات تعاني من قلة الموارد المالية مما يترتب عليه تأخر تقديم الخدمة للمواطنين على النحو المرجو، بالإضافة لحاجة البلدية لكوادر إدارية مؤهلة ومدربه ومداومة تدريبهم على أحدث الأساليب. وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات أنه على البلدية زيادة مواردها المالية من خلال تحصيل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المستحقات العائدة لها على المواطن وتفعيل دور الجباة في تحصيل الضرائب والرسوم، كذلك العمل على تأهيل الكوادر البشرية في البلديات والعمل على رفع مستويات الموظفين في البلديات، و توثيق العالقة بين البلديات والمواطن المحلي من خلال الحوار الشعبي وإتاحة الفرصة للمواطن في المشارك في أعمال المجالس البلدية، وعلى جميع البلديات تفعيل الدور التنموي وذلك من خلال إقامة مشاريع تنموية تعود بالنفع على البلديات والمجتمع المحلي.

أجرت عتيق(2021) دراسة هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه النساء العاملات في البلديات الفلسطينية. التحديات الاجتماعية والقانونية والإدارية، كما هدفت إلى البحث عن مدى وجود تميز قائم على أساس النوع الاجتماعي في آلية التوظيف،بالإضافة إلى التحقق من أسباب تدني عدد النساء في الكادر الوظيفي في البلديات، وتكون مجتمع الدراسة من عينة قصدية من الموظفات العاملات في بلديات محافظة جنين البالغ عددهن (400) موظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الكيفي، لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتم اعتماد المقابلات كأداة لدراسة ، ولجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ان الموظفات يواجهن تحديات قانونية وإدارية في الدرجة الأولى، وتحديات اجتماعية بدرجة أقل وان هناك فجوة جندرية أعداد الموظفات في البلديات مقارنة بأعداد الموظفين الرجال لصالح الذكور.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

_ دراسة بلدية أربد الكبرى 2019- 2023 : (الخطة الاستراتيجية المحلية)، وتهدف إلى ما يلي :

الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية ،و رفع كفاءة التخطيط المالي لدى البلدية، إيجاد موارد مالية متعددة تضمن الاستدامة ، وتعزيز الدور الخدمي والتنموي للبلدية من خلال إشراك المجتمع المحلي ، والعمل على مأسسة العمل البلدي لتحسين كفاءة وفاعلية الخدمات البلدية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الدور التنموي للبلدية من خلال رفع جاهزية المشاريع بما يضمن استدامتها ،و تنفيذ مشاريع تنموية مستدامة.

_ دراسة مساعدة ، والشبخلي (2001) وهي بعنوان " تمويل البلديات في الأردن مشاكل وحلول : دراسة تحليلية " ، وأشار البحث أن الإدارة المحلية : هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري اللامركزي يتم بموجبه تزويد وحدات الإدارة المحلية باختصاصات قانونية لتمكينها من إدارة شؤونها المحلية عن طريق مجالس محلية منتخبة تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. وتحتاج المجالس البلدية من أجل تنفيذ مشاريعها وتقديم الخدمات الضرورية لأبناء مجتمعاتها المحلية إلى موارد بشرية ، كما وتحتاج إلى موارد مالية على حد سواء . ونظراً لشح الموارد المالية للمجالس المحلية وبسبب ازدياد حاجة البلديات للخدمات المحلية العامة وبشكل متصاعد، فإن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً للاهتمام بزيادة الموارد المالية لهذه البلديات ، واستغلال هذه الموارد بطريقة كفؤة ودونما هدر أو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إسراف. ويهتم هذا البحث بدراسة هذه الموارد الحيوية لأن توافرها يعني الارتقاء بقدرات المجالس البلدية في أداء دورها المرسوم لها.

أجرى (National Institute for Research Advancement, 2005) دراسة بهدف التعرف

على الأدوار والوظائف التي تقوم بها وحدات الحكم المحلي في اليابان، والتعرف على المشاكل التي تعاني منها تلك الوحدات. وخلصت الدراسة الى ان البلديات اليابانية تواجه العديد من المشاكل الحقيقية أهمها المشاكل الإدارية والمالية المتمثلة في نقص الموارد مما ينعكس سلباً على مستوى الخدمات المقدمة للسكان. ولضمان معالجة تلك المشاكل وتأسيس ادارة محلية قوية من الناحية الإدارية والمالية قادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية أوصت الدراسة بالتوسع في عملية دمج البلديات، وتغيير نمط ادارتها التقليدي، ومنح الحكومات المحلية مزيداً من الاستقلال، والاهتمام بمواردها البشرية وتحسين مصادرها المالية. وبرزت الدراسة بعض الصعوبات التي تواجه عملية دمج البلديات ومن أهمها صعوبة ايجاد معايير موحدة لعملية الدمج بسبب الاختلاف بين المناطق المحلية.

أجرى (Morikawa 2003) بدراسة بعنوان البلديات المعاصرة في ألمانيا: دراسة مقارنة بين راينلاند وسكسونيا"، هدفت الى استعراض الوضع الحالي للبلديات في ألمانيا. ولكون ألمانيا اتحاداً فدرالياً تطبق انظمة بلدية مختلفة باختلاف الولايات اختارت الدراسة شرح الانظمة البلدية السائدة في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ولايتي راينلاند وسكسونيا السفلى. وبينت الدراسة انه بسبب الاصلاح الاداري الذي طبق في السبعينات طبق نظام ثنائي للبلديات في الولايتين، حيث دمجت بعض البلديات الصغيرة معاً لتشكل بلديات أكبر حجماً يتراوح عدد سكانها بين 5000-7500 نسمة، بينما بقيت بلديات صغيرة أخرى تتمتع باستقلالها دون اندماج. وتعتبر جميع البلديات سواء المستقلة أو المندمجة أعضاء في اتحاد البلديات على مستوى الولاية. ويقوم الاتحاد بتقديم بعض الخدمات الإدارية بناء على طلب من البلديات الاعضاء أو من الولاية وذلك مقابل دعم مالي تقدمه الولاية ودافعو الضرائب من سكان تلك البلديات. كما خلصت الدراسة الى ان البلديات المندمجة تحمل السكان في المناطق المحلية تكلفة أكبر مقارنة بالبلديات غير المندمجة، وتسبب الصراعات بين المناطق المحلية، وتأخذ وقتاً أطول في اتخاذ القرارات بسبب وجود عدد كبير من المناطق المحلية ذات المستويات المختلفة من حيث عدد السكان والاوزاع المالية. وبينت الدراسة ان عدداً من البلديات التي اندمجت تراجعت عن ذلك وتطالب الآن بالانفصال وتتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها تبحث "التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفين أنفسهم" بشكل مفصل حسب القوانين والانظمة الخاصة بها، والوسائل الكفيلة بحلها، وقد حاولت كباحثة في هذه الدراسة البحث باذلة قصارى جهدي لتغطية جميع جوانب الدراسة حتى تكون الفائدة على أكبر قدر ممكن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الطريقة والإجراءات :

المنهج : تم استخدام المنهج المسحي الوصفي وذلك للائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية الموقر (مركز البلدية) ، والبالغ عددهم (85) موظف وموظفة.

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من عينة ممثلة من موظفي بلدية الموقر (مركز البلدية) ، والبالغ عددهم (70) موظف وموظفة، والجدول رقم(1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار
الجنس	ذكر	40
	انثى	30
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24
	ثانوية عامة	46
المجموع		70

أداة الدراسة :

بعد مراجعة الأدب التربوي والمناهج المدرسية، تم تصميم استبانته خاصة بالموضوع وتم عرضها عدد من المختصين من ذوي الخبرة وتم التوصل إلى الاستبانة النهائية في الوضع الحالي بعد إجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.

صدق الأداة :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين ، وتم الأخذ بآراء المحكمين في عملية تحكيم فقرات الاستبانة، بحيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (7) مجالات وموزعة على (55) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث وصل معامل الثبات الكلي (0.85)، وهي قيمة جيدة لأهداف الدراسة، وفيما يلي عرض لقيم معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية للأداة الدراسة:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول رقم (2): قيم معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة

كرونباخ الفا	عدد الفقرات	المجال
0.81	10	تحديات التنظيم الإداري
0.87	10	تحديات التوظيف
0.84	9	تحديات التوجيه للموظفين على إتقان العمل
0.82	6	تحديات القيادة واتخاذ القرار
0.89	6	تحديات التمويل وإعداد الميزانية
0.88	5	تحديات البيئة الاجتماعية
0.84	9	تحديات تدريب وتأهيل الموظفين
0.85	55	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيم معامل الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت ما بين (0.81)

إلى (0.89) وتعد هذه القيم جيدة لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة :

- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس ، ثانوية عامة).

المتغير التابع: يتمثل على استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة).

- المعيار الإحصائي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة, موافق, محايد, معارض, معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

- من 1 - 1.8 قليلة جدا
- من 1.81 - 2.6 قليلة
- من 2.61 - 3.4 متوسطة
- من 3.41 - 4.2 كبيرة
- من 4.21 - 5 كبيرة جدا

المعالجات الإحصائية :

من أجل الإجابة عن التساؤلات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي الأمثل والمناسب لطبيعة الدراسة .

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.

- ما هي التحديات الإدارية التي تواجه بلدية نواء الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم؟

- مجال : تحديات التنظيم الإداري



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة لفقرات المجال تحديات

التنظيم الإداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	شيوخ ظاهرة تسلط رئيس العمل	4.18	1.17	1	كبيرة
7	شيوخ روح الاستبداد في الإدارة	3.96	1.08	2	كبيرة
1	عدم وضوح التسلسل الإداري	3.85	1.13	3	كبيرة
10	بطء العمل وتعقد الإجراءات	3.81	.98	4	كبيرة
3	شيوخ ظاهرة انتقاد الموظفين بشكل علني	3.80	1.01	5	كبيرة
8	عدم إتاحة الفرصة لتدريب الموظفين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار	3.67	1.03	6	كبيرة
9	عدم وجود روح الابتكار والإبداع	3.66	1.04	7	كبيرة
4	عدم توازن المسؤولية مع السلطة	3.60	1.11	8	كبيرة
5	عدم وجود تحديد وتوزيع للمسؤوليات على المرؤوسين	3.55	1.06	9	كبيرة
2	عدم وجود طريقة موحدة للعمل	3.52	1.04	10	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال تحديات التنظيم الإداري	3.72	.740		كبيرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.18-3.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " شيوع ظاهرة تسلط رئيس العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وتعزوا الباحثة ذلك الى ان الرئيس له كامل الصلاحيات الإدارية من حيث التنظيم الإداري لة في البلدية حيث يتمتع بصلاحيات واسعة وبصورة متسلطة في بعض الاحيان دون مراعاة الامور الانسانية والوظيفية للعمل الإداري. بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " عدم وجود طريقة موحدة للعمل " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52). وتعزوا الباحثة ذلك الى ان العمل بشكل عام في البلديات يتسم بلعمل الروتيني والشخصي لكل موظف وبما يتناسب مع ميولة حيث لا يوجد نظام موحد للعمل الإداري. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحديات التنظيم الإداري ككل (3.72).

مجال: تحديات التوظيف

الجدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة ل فقرات المجال تحديات التوظيف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	نقص الإمكانيات البشرية والمادية في التدريب أثناء العمل	4.15	1.16	1	كبيرة
19	عدم وضوح عملية توصيف الوظائف	3.91	1.09	2	كبيرة
20	غياب تدريب الموظفين بشكل دوري	3.82	1.13	3	كبيرة
13	عدم وضوح عملية توصيف الوظائف	3.81	.99	4	كبيرة
14	إعلانات الوظائف إعلانات صورية	3.80	1.00	5	كبيرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كبيرة	6	1.04	3.68	ليس للمعلومات اي دور في عملية التنمية المهنية	15
كبيرة	7	1.05	3.67	شيوع ظاهرة المعرفة الشخصية والمحسوبية في التعيين للوظائف	11
كبيرة	8	1.12	3.63	انعدام التدريب	17
كبيرة	9	1.07	3.54	عامل الكفاءة ليس أساس الاختيار	12
كبيرة	10	1.03	3.53	ترتيب الوظائف غير قائم على أساس علمي	16
كبيرة		.740	3.71	الدرجة الكلية للمجال تحديات التوظيف	

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53-4.15)، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على " نقص الإمكانيات البشرية والمادية في التدريب أثناء العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب الدورات والورشات التي يتقلها الموظفون تنقر إلى الحد الأدنى من المدربين والمؤهلين للتدريب كما أن تغطية نفقات هذه الورش لا تكفي وتفتقر للمواد والدعم الإداري للحصول على الفائدة المرجوة منها. بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها " ترتيب الوظائف غير قائم على أساس علمي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النظام المتبع في توزيع الوظائف بين العاملين لا يقوم على اسس واضحة حيث تدخل المحسوبية والعشائرية في عملية التوظيف نظرا لطبيعة المنطقة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحديات التنظيم الإداري ككل (3.71).

مجال: تحديات التوجيه للموظفين على إتقان العمل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاستجابة لفقرات المجال : تحديات التوجيه للموظفين

على إتقان العمل

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	لا يحقق التوجيه أهداف فيما يتعلق برسم معدلات الأداء ووضع مقاييس الإتقان للعمل	2.34	.32	متوسطة
21	لا يساعد التوجيه الموظفين على إتقان العمل	2.33	.34	متوسطة
22	لا يحقق التوجيه أهدافه فيما يتعلق بتوجيه العاملين لتحسين الأداء	2.31	.35	متوسطة
26	لا يحقق التوجيه أهداف فيما يتعلق بالتأكد بتوافق خدمات التنمية مع احتياجات البيئة	2.49	.38	متوسطة
29	لا يسهم التوجيه في السياسة العامة إلى خطط ذات برامج ومشروعات	2.47	.40	متوسطة
23	لا يساعد التوجيه الموظفين على إتقان العمل	2.45	.47	متوسطة
24	لا يحقق التوجيه أهدافه فيما يتعلق بتوجيه العاملين لتحسين الأداء	2.42	.52	متوسطة
27	لا يحقق التوجيه أهدافه فيما يتعلق بالتأكد من أن البلدية تبذل مالا وجهدا يصرف فعلا فيما خصص له	2.41	.51	متوسطة
28	لا يحقق التوجيه أهدافه بالنسبة لتحقيق التنسيق الداخلي والخارجي	2.40	.61	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تحديات التوجيه للموظفين على إتقان العمل	2.59	.44	متوسطة

يبين الجدول (5) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.40-2.43)، حيث جاءت

الفقرة رقم (25) والتي تنص على " لا يحقق التوجيه أهداف فيما يتعلق برسم معدلات الأداء

ووضع مقاييس الإتقان للعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.34)، وتعزوا

الباحثة ذلك إلى أن التوجيه الذي يتلاقاه الموظفين عبارة عن توجيهي شكلي ليس له أي أهداف



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يسعى لتنفيذها، كما أن هناك نقص في آلية قياس وتقييم أداء العاملين في البلدية. بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها " لا يحقق التوجيه أهدافه بالنسبة لتحقيق التنسيق الداخلي والخارجي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.40). وتعزوا الباحثة ذلك أن التوجيه والارشاد هو توجيه عشوائي ليس له تخطيط او هدف منظم تسعى لتحقيقه البلدية، مما يؤدي إلى عدم وجود تنسيق وتعاون ما بين المجتمع الخارجي والبلدية. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحديات التوجيه للموظفين على إتقان العمل ككل (2.59).

مجال: تحديات القيادة واتخاذ القرار

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال (تحديات القيادة واتخاذ القرار).

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة		
35	غياب البحوث العلمية عن عملية اتخاذ القرار	2.39	.32	متوسطة		
33	تنفيذ القرارات الإدارية يشوبها دائما الغموض	2.37	.43	متوسطة		
30	إرضاء الرئيس هو المحور الأساسي لاهتمام غالبية الموظفين	2.34	.46	متوسطة		
31	غياب نظم المعلومات عن عملية اتخاذ القرار	2.32	.47	متوسطة		
32	ليس للموظفين أي رأي في عملية اتخاذ القرار	2.31	.51	متوسطة		
34	اتخاذ القرارات يتم في حدود اللوائح فقط	3.30	.54	متوسطة		
				الدرجة الكلية		
				2.63	.43	متوسطة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.39-3.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على " غياب البحوث العلمية عن عملية اتخاذ القرار " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن طبيعة عمل الموظفين في البلدية لا تقوم على إجراء دراسات وأبحاث علمية يتم من خلالها ومن خلال النتائج التي يتم التوصل لها



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من خلال الأبحاث على الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.. بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها " اتخاذ القرارات يتم في حدود اللوائح فقط " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). وتعزوا الباحثة ذلك إلى عدم قدرة العاملين والمسؤولين على إصدار القرارات دون الرجوع للوائح وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم خبرة وكفاءة الموظفين في اتخاذ القرار الصائب.

مجال : تحديات التمويل وإعداد الميزانية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال (تحديات التمويل وإعداد الميزانية).

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
40	ضعف الموارد المالية	2.60	.27	ضعيفة
39	ضعف المتخصصين في تقرير الإحتياجات الفعلية للبلديات	2.57	.30	ضعيفة
40	عدم وجود معلومات دقيقة عن الإحتياجات المالية الفعلية	2.54	.34	متوسطة
38	عدم وجود الجان لتقرير الميزانيات	2.52	.45	متوسطة
41	وجود فاقد كبير في إنفاق البلديات لا مبرر له	2.50	.43	متوسطة
37	الإجراءات في الرقابة المالية تتصف بالبيروقراطية	2.48	.46	متوسطة
	الدرجة الكلية تحديات التمويل وإعداد الميزانية	2.57	.43	متوسطة

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.48-2.60)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على " ضعف الموارد المالية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.60)، وتعزوا الباحثة ذلك إلى أغلب البلديات في المملكة بشكل عام ليس لها موارد تغطي نفقاتها بشكل دائم حيث إنها أغلب الأوقات تعاني من عجز وقصور ولعل السبب يعود إلى عدم التعاون مع الجهات الخارجية، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها " الإجراءات في الرقابة المالية تتصف بالبيروقراطية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48). وتعزوا الباحثة ذلك إلى الإجراءات تفتقر إلى الديمقراطية والتشاور للمصلحة الأكثر حاجة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مجال : تحديات البيئة الإجتماعية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تحديات البيئة الإجتماعية).

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
44	ليس من السهل معارضة رئيس العمل في المجتمع الأردني	2.67	.25	ضعيفة
46	اهتمام البلديات بالمشروعات الإنشائية اكثر منة غيرها لانها عائدها ملموس وملاحظ	2.63	.32	ضعيفة
42	مقاومة الموظفين للأساليب الجديدة لاعتبارات محلية وثقافية	2.61	.34	متوسطة
43	علاقة المرؤوس بالرئيس تحكمها دائما اعتبارات الثقافة القبلية	2.58	.42	متوسطة
45	انخفاض المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع وراء عدم المشاركة الايجابية في التعاون مع البلديات	2.54	.44	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تحديات البيئة الاجتماعية	2.57	.42	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.54-2.67) حيث جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على " ليس من السهل معارضة رئيس العمل في المجتمع الأردني " في المرتبة الأولى" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وتعزوا الباحثة ذلك الى طبيعة العمل الحكومي تتحتم على الموظف ان يكون مطوعا لرئيس حتى لا يحدث توتر في طبيعة العلاقة والتي تؤثر على سير العمل .بينما جاءت الفقرة رقم (45) ونصها " انخفاض المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع وراء عدم المشاركة الايجابية في التعاون مع البلديات" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وتعزوز الباحثة ذلك إلى عزوف الكثر من أفراد المجتمع في المشاركة في الانتخابات البلدية لعدم ايمانهم بقدرتها على تحسين وضعهم المعيشي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مجال : تحديات تدريب وتأهيل الموظفين

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تحديات تدريب وتأهيل الموظفين).

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
49	يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية	2.41	.32	متوسطة
52	تختلف فترة التدريب وأوقاته بناء على ظروف العمل وإمكانيات الموظفين	2.40	.43	متوسطة
47	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في البلديات على نحو علمي ، وبما يحقق أهداف البلدية	2.38	.46	متوسطة
48	تتحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للموظفين	2.36	.47	متوسطة
50	يتم متابعة الموظفين بعد الانتهاء من عملية التدريب	2.34	.51	متوسطة
51	يملك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب	3.33	.54	متوسطة
55	التدريب يسهم في الترقية الوظيفية في مزمّن أقل	3.31	.55	متوسطة
53	التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل	2.29	.58	متوسطة
54	التدريب يسهم في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها	2.27	.59	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تحديات تدريب وتأهيل الموظفين	2.63	.43	متوسطة

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.27-2.41) حيث جاءت الفقرة

رقم (49) والتي تنص على " يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية" في المرتبة الأولى"

وبمتوسط حسابي بلغ (2.41)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التدرج والتبسيط في تدريب

الموظفين مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم .بينما جاءت الفقرة رقم (54) ونصها " التدريب

يسهم في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بلغ (2.27) وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن التدريب يسهم في رفع كفاءة الموظف المهنية وبالتالي

ينعكس على أداء متقن وجيد.

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء

الموقر كما يحددها الموظفون أنفسهم تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى)، ومتغير المؤهل العلمي

: (بكالوريوس، ثانوية عامة؟

- متغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples-T-Test)

(Test) لدلالة الفروق تبعا لمتغير (الجنس)، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الجدول رقم (10)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق نحو التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر
كما يحددها الموظفون أنفسهم تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
ذكر	40	3.11	.47	.0323	.230
أنثى	30	3.09	.45		



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس نحو التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما

يحددها الموظفين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى). وقد تعزو الباحثة السبب في عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية أن طبيعة المهام المطلوبة من كلا الجنسين هي نفسها فليس هناك

مهام خاصة بذكور دون الإناث. كما ان التحديات والصعوبات في العمل هي واحدة ولكلا الجنسين

إذ لا يراعى اختلاف الجنس في طبيعة العمل الموكول في الموظفين.

- متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ثانوية عامة).

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل أختبار (One Way ANOVA) للعينات المستقلة لتأثير متغير المؤهل

العلمي والجدول (11) يوضح ذلك

الدلالة الإحصائية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
0.210	0.132	0.46	3.45	بكالوريوس
		0.52	3.32	ثانوية عامة

يظهر من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متغير

المؤهل العلمي نحو نحو التحديات الإدارية التي تواجه بلدية لواء الموقر كما يحددها الموظفون

أنفسهم تعزى لمتغير تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ثانوية عامة)، وتعزو الباحثة ذلك

إلى أن طبيعة الوظيفة في أغلب الأحيان لا تشترط مؤهل علمي بحد ذاتة، كما أن المحسوبية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تلعب دورا هاما في التوظيف. عوضا أن أغلب التحديات والصعوبات هي نفسها لذوي المؤهل

العلمي الجامعي وحملة الثانوية العامة.

التوصيات :

- تحديث القوانين والأنظمة التي تنظم شؤون الموظفين لتجعلها تواكب التطورات السريعة التي

يشهدها

الأردن في جميع مجالات الحياة.

- تحسين الشروط الواجب توافرها في المرشح لرئاسة وعضوية المجلس البلدي لضمان الارتقاء

بمستوى أداء

المجلس مثل احتساب مؤهل علمي معين.

- اتباع الأسس العلمية السليمة في توظيف العاملين في المجالس البلدية بحيث يتم تصنيف

الوظائف، والإعلان

عنها، وإجراء المسابقات بين المرشحين لهذه الوظائف لضمان اختيار المناسب منهم للعمل ووقف

التعيينات

العشوائية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات للحد من التحديات الإدارية التي تواجه الموظفين في البلديات بهدف الوقوف على حلول مناسبة لها، إضافة لتوفير قاعدة بيانات يستفيد منها متخذو القرارات.
المرجع العربية:

- الأعرجي، علي، ناجي ، فهد(2000). "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية": دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، ع (17).
- بوحوش، عمار (2000). "دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية". ط 2، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- جوغي، خديجة، وعطية، العربي(2020). أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء قطاع الخدمات الحكومية في بلديات الجنوب الشرقي الجزائري. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج7، ع1 .
- الخطة الاستراتيجية المحلية لبلدية أربد الكبرى 2019 _ 2023 ، بلدية أربد الكبرى.
- الدوري، حسن (2003). : "إدارة الموارد البشرية". ط 1 ، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- الزهري، رندة (2000). "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية". مجلة جامعة دمشق، سوريا، مج (16)، ع(1)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- السالم، علي، حرشوش، مصطفى (2000). "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شامخ، عزيزة (2018). "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية": دراسة ميدانية لامديرية الجهوية للتوزيع "سونلغاز قسنطينة - 1".
- شويش، مصطفى (2005). "إدارة الموارد البشرية". ط 4، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع
- الشلبي، علي (2011). "تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية": دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مصنع المصباح، مجلة ديالي، العراق، ع (65) .
- الشمالية، عمار (2022). أهم المشكلات التي تواجه المجالس البلدية والوسائل الكفيلة بحلها، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد (9)، العدد (6).
- صادق، حسن، وعبد الله، حسن (2006). إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال". ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- طببشات، عبد الرزاق(2002).ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر . الوطني العام للبلديات، عمان، 18 أيلول.
- عبدالقادر، حسين(2019).واقع التخطيط الإستراتيجي ومستوي جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية .مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية: جامعة باتنة، مج20، ع 2.
- عتيق، نادية(2021). التحديات التي تواجه النساء العاملات في البلديات. بلديات محافظة جنين حالة دراسية،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا.فلسطين.
- عز الدين، هروم (2007). "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية": دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)قسنطينة. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر .
- القرني، عبد الرحمن (2008). التسيير الوظيفي.. لماذا؟. جريدة عكاظ، جدة، المملكة العربية السعودية، ع (8) .
- المصري، محمد(2007). "حتى لا يدب الخلل في الأجهزة الحكومية". جريدة الإقتصادية السعودية، ع (7) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- مساعدة ، عبد المهدي ، الشخلي ، عبد القادر (2001) ، تمويل البلديات في الأردن مشاكل وحلول : دراسة تحليلية ، مجلة أبحاث اليرموك _ سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة اليرموك _ عمادة البحث العلمي ، مج 17، ع 3 .
- الهاشم، ليلي (2006). "واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هلسة، جعفر (2013). "الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة". ط 1 ، القاهرة، مصر، مكتبة عين شمس.
- يونس، مفيد (2010). "تأثير الفساد على الأداء الاقتصادي للحكومة". مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، مج (32) ، ع (101) .
- الوشاح، محمود ، الوشاح، سليمان ، وعلقم، محمد (2014). تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الإنفاق العام في بلديات محافظة البلقاء: دراسة ميدانية .دراسات - العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج 41، ع 1 .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المراجع الاجنبية:

- National Institute for Research Advancement (NIRA)(2005.) A Houko Study on Local Governance, online at [http:// www. nira. go. jp / 1980117. html](http://www.nira.go.jp/1980117.html)
- Morikawa, Hiroshi.(2003). Contemporary Municipalities in Germany: A Comparative Study between Rhineland and Lower Saxony, **Japanese Journal of Human Geography**, 55 (2) online at <http://www.soc.nii.jp/hgeog/journal/abstract55-2.html>.