

## السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين وتوجهاتهم نحو ترشيح أنفسهم لخوض الانتخابات المقبلة

د. سائد ربايعة - أستاذ مساعد، جامعة القدس المفتوحة / فرع جنين.

د. شاهر عبيد - أستاذ مساعد، جامعة القدس المفتوحة / فرع جنين.

أ. جمال حبش - عضو هيئة تدريسية غير متفرغ في جامعة القدس المفتوحة / فرع جنين.

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بعض السمات المتعلقة بأعضاء المجالس البلدية المنتخبين في محافظة جنين، مثل توزيعهم بحسب كل من متغير الجنس، والفئة العمرية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ومعدل الدخل الشهري، كما هدفت إلى معرفة الطريقة التي مكنت أعضاء هذه المجالس من الفوز بعضويتها، ودرجة شعورهم بالرضا عن أداء هذه المجالس، وصولاً إلى استكشاف توجهاتهم نحو ترشيح أنفسهم للانتخابات البلدية القادمة.

ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات تكونت من (10) أسئلة، وزعت على عينة من أعضاء المجالس بلغ حجمها (101) عضواً؛ أي ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة.

وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن غالبية أعضاء هذه المجالس هم من الذكور، ومن الفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة بالعمر، وكذلك من المتزوجين وأرباب الأسر، ومن حملة الشهادات الجامعية، ومن ذوي الدخل الشهري المتوسط، كما تبين أن النسبة الكبرى من أعضاء هذه المجالس قد فازوا بعضويتها من خلال الدعم الحزبي والعشائري، كما أظهرت الدراسة أن ما نسبته (85.1) من أعضاء المجالس قد عبروا عن درجة رضا متوسطة فأعلى عن أداء المجلس، وأن ما نسبته (53.5) من هؤلاء الأعضاء لا يرغبون بترشيح أنفسهم للانتخابات البلدية في الدورة القادمة.

وقد أوصت الدراسة بأن تعمل الهيئات المحلية، والمراكز الشبابية المتنوعة على تفعيل دور الجيل الشاب، وتقديم المتميزين منهم، ليكون لهم دور واضح ومميز في قيادة المجالس والهيئات المحلية.

## Personal Traits Of Elected Municipal Council Members in Jenin Governorate and Their Attitudes Towards Nominating Themselves For Next Elections.

**Abstract :** This study is aimed at identifying some qualities of the elected members of Jenin province's municipal council, such as classifying them according to some specific variables including gender, age group, marital status, education and monthly income. It is also aimed at finding out how they were elected and how well they were satisfied with the council's performance to eventually determine their position towards nominating themselves for the next elections. The descriptive approach was used in this

## د. سائد ربايعة وآخرون

study to achieve the above objective. For the purpose of this study, the researchers designed a questioner containing (10) questions. A sample of (101) council members were asked to answer the questions. The sample represented (66%) of the total researched population. The study findings were that the majority of the samples were: male, either old or middle aged married, educated, and medium income. It is also showed the highest percentage of the members had won the elections due to tribal and partisan support. And it showed that (85.1%) council members were satisfied with a degree of medium and high of council's performances, and (53.5%) declined to nominate themselves for the next election. The study recommended that the local council and youth centers should work on activating the role of the youth generation, to present the talented and creator members to have a clear and distinctive role in leadership of local councils.

### مقدمة:

حرصت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها في العام (1994) على الاهتمام بالمجالس البلدية، لاسيما وأن هذه المجالس قد تسلمت مسؤولية تقديم الخدمات العامة للمواطنين، على أنقاض بنية تحتية مصدعة، وذلك من جراء سياسة الاحتلال الإسرائيلي التي فرضت على هذه المجالس المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ العام (1967). (حسيبا، 2006: ص56)، فقد كان عدد هذه المجالس المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة لغاية عام (1994) يتألف من: (30) بلدية، و(109) مجلس قروي، ولكن بعد تولي السلطة الوطنية صلاحياتها على الأرض الفلسطينية، عملت على مضاعفة هذه المجالس واستحدثتها لتكون شاملة لمعظم التجمعات السكانية الفلسطينية، حيث بلغ عددها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية: (485) هيئة محلية، حيث تتألف هذه الهيئات المحلية من: (121) بلدية، و(11) مجلساً محلياً، و(251) مجلساً قروياً، و(127) لجنة مشاريع، وكذلك قامت بإنشاء (49) مجلساً مشتركاً، و(17) لجنة تخطيط إقليمية في كل من غزة والضفة الغربية. (إسماعيل، 2005: ص121).

ولتحقيق هذا الهدف، شرعت السلطة الوطنية الفلسطينية في تعيين رؤساء وأعضاء لهذه المجالس القديمة والمستحدثة، وذلك لتعذر إجراء عملية انتخاب مجالس بلدية من قبل المواطنين، وذلك بسبب حداثة عهد قيام السلطة الفلسطينية، ولهذا فقد عملت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وبالتنسيق مع الفصائل الوطنية، والفعاليات العشائرية، على اتباع سياسة تعيين مجالس البلديات وهيئات الحكم المحلي بالتوافق الفصائلي والعشائري. (إشنتية وإحباس، 2004: ص24).

## السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

وقد استمر العمل بمبدأ التركيبة والتعيين لمجالس البلديات وهيئات الحكم المحلي الفلسطيني حتى عام (2005)، إذ جرت الانتخابات البلدية الأولى في فلسطين، في ظل سلطة فلسطينية، وأصبح هناك مجالس بلدية منتخبة بشكل ديمقراطي، ومتوافقة مع ميول واتجاهات الناخبين وتطلعاتهم بأن تقوم هذه المجالس بإصلاح وتطوير ما خلفته السياسات الإسرائيلية من دمار في البنى التحتية، وأن تسعى لإقامة المشاريع، وتقديم الخدمات المتنوعة للسكان من كل أفراد شرائح المجتمع من المواطنين، وذلك بشكل عادل ومتساوٍ، حيث أصبحت هذه المجالس البلدية المنتخبة تتحمل مسؤولية تقديم الخدمات العامة والتنمية للمواطنين. (بركات، 2009: ص25).

ونتيجة لهذا التزايد المتضاعف في أعداد البلديات التي قامت السلطة الوطنية باستحداثها، فقد تضاعف عدد القيادات الإدارية من المواطنين المحليين الذين تصدوا للقيام بتحمل المسؤوليات المختلفة والمنرتبة على المواقع الإدارية التي تسلموها كأعضاء في هذه المجالس، وبالاعتماد على ما ذكره جابر (جابر، 2009: ص87) حيث بين "أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث تكوين شخصية كل منهم، وأنه لا يوجد شخصان متشابهان تماماً، بل لكل شخص طابعه الفريد الذي يميزه عن غيره"، فأن هؤلاء القادة الإداريين (أعضاء المجالس البلدية المنتخبة)، من الطبيعي أن يكون لكل منهم نمطه الإداري المميز له عن غيره في مجال الأداء الإداري، سواء كان سلبياً أو إيجابياً، كما أن لكل فرد منهم صفات شخصية، وسمات خاصة، تميزه عن الآخرين، لاسيما وأن اختلاف الثقافات والأنماط القيادية يتأثر بالفروق الفردية، والخصائص والسمات الشخصية التي تميز كل فرد عن الآخر في الأداء الإداري والقيادي. (الشريف، 2004: ص4).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبين لإدارة بلديات مدن وبلدات محافظة جنين، في انتخابات المجالس البلدية الأولى التي نظمتها السلطة الفلسطينية في عام (2005)، كما تسعى إلى استطلاع توجهاتهم نحو ترشيح أنفسهم لعضوية هذه المجالس مرة أخرى في الانتخابات القادمة، خاصة وأن هذه المحافظة تضم داخل حدودها الإدارية (12) بلدية، ويقوم على إدارة كل من هذه البلديات: (مجلس بلدي)، ويبلغ مجموع أعضاء هذه المجالس (127) عضواً منتخباً، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور في محاولة التعرف على الخصائص

## د. سائد ربايعة وآخرون

والسمات الشخصية للأعضاء المنتخبين في هذه المجالس وتوجهاتهم نحو الترشح مرة أخرى في الانتخابات القادمة، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:  
ما خصائص وسمات أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؟ من حيث:

- 1- توزيع أعضاء المجالس بحسب الجنس.
- 2- توزيع أعضاء المجالس بحسب الفئة العمرية.
- 3- توزيع أعضاء المجالس بحسب الحالة الاجتماعية.
- 4- توزيع أعضاء المجالس بحسب المؤهل العلمي.
- 5- توزيع أعضاء المجالس بحسب معدل الدخل الشهري للعضو.
- 6- توزيع أعضاء المجالس بحسب الطريقة التي مكنتهم من الفوز في عضوية المجالس.
- 7- توزيع أعضاء المجالس بحسب فيما إذا كانوا أعضاء في المجالس البلدية السابقة المعينة.
- 8- توزيع أعضاء المجالس بحسب فيما إذا كانوا رؤساء لأحد المجالس البلدية السابقة المعينة.
- 9- توزيع أعضاء المجالس بحسب درجة رضاهم عن أداء هذه المجالس المنتخبة.
- 10- توزيع أعضاء المجالس بحسب توجهاتهم نحو ترشيح أنفسهم لخوض الانتخابات المقبلة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- 1- أنها تتناول موضوعاً مهماً، يمس جوهر التنمية الإدارية والبشرية في المجتمعات المحلية في محافظة جنين، والتي ينظم شؤونها الحيائية المحلية مجالس بلدية.
- 2- تشكل مرجعاً ومصدراً للمعلومات يفيد المجالس البلدية على وجه الخصوص والباحثين والمهتمين في هذا المجال.
- 3- تكمن أهميتها في كونها تعمل على إثراء الأدبيات المتعلقة بالمجالس البلدية.
- 4- لهذه الدراسة أهمية في كونها تظهر أبرز المعايير التي اعتمد عليها الناخبون في انتخاب أعضاء المجالس البلدية في محافظة جنين.
- 5- ندرة الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

## السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، أبرزها:
- 1- التعرف على سمات وخصائص أعضاء المجالس البلدية.
  - 2- معرفة درجة الرضا العام لدى الأعضاء عن أداء المجالس البلدية.
  - 3- التعرف على رغبات أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في خوض الانتخابات مرة أخرى.
  - 4- الخروج بعدد من التوصيات من خلال نتائج هذه الدراسة، يمكنها المساعدة في تطوير مجال العمل الإداري في نطاق المجالس البلدية.

### حدود الدراسة:

ارتبط تنفيذ هذه الدراسة بالمحددات التالية:

- \* **المحدد الزمني:** تم توزيع الاستبانة وجمعها خلال الفترة (10/3/2012-1/9/2011).
- \* **المحدد المكاني:** اقتصرت الدراسة على بلدات محافظة جنين، والتي يوجد فيها مجالس بلدية منتخبة.
- \* **المحدد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على الأعضاء المنتخبين في المجالس البلدية لبلدان ومدن محافظة جنين.

### مصطلحات الدراسة:

- 1- **البلدية:** وهي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تُحَدَّث وتُلغى وتُعين حدود منطقتها، وتحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون. (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997)
- 2- **القيادة:** هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. (سالم وآخرون، 1992)
- 3- **محافظة جنين:** هي منطقة إدارية تسمى محافظة، وتعتبر مؤسسة مستحدثة مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في نهاية عام (1995)، وتتميز بموقعها المتوسط بالنسبة لجغرافية فلسطين التاريخية، وأما موقعها في إطار أراضي فلسطين المحتلة عام (1967) -الضفة الغربية-، فهي تقع في أقصى شمال الضفة الغربية، ويقدر عدد سكانها بحوالي (300,000) نسمة، ومساحتها تبلغ حوالي من (592) كم مربع

## د. سائد ربايعة وآخرون

- (حبش، 2006)، ويوجد على أرض هذه المحافظة (78) وحدة إدارية محلية : (12) مجلساً بلدياً، و(28) مجلساً قروياً، و(38) لجنة مشاريع. (وزارة الحكم المحلي، 2004)
- 4- السمة: هي خاصية يختلف فيها الناس وتتباين درجة وجودها من شخص لآخر، وقد تكون فطرية ومكتسبة. (جابر، 2009 : ص89)
- 5- العضو: هو عضو مجلس الهيئة المحلية المنتخب. (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997)
- 6- النمط القيادي: هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة. (الشريف، 2004 : ص24)

### الإطار النظري للدراسة:

شهد العالم في العقدين الماضيين من القرن المنصرم طفرة بارزة في التنمية الشاملة، وتحولات سريعة شملت مناحي الحياة كافة، وقد كانت الإدارة المحلية من أبرز المناحي التي حظيت باهتمام كبير من قبل الإداريين والقانونيين، والسياسيين في العديد من دول العالم، لأن لإدارة المحلية تعتبر وسيلة فعالة لإشراك الشعب في ممارسة السلطة، وهي أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية؛ لأنها أقرب إلى معرفة هموم واحتياجات ومقدرات المجتمع المحلي. (عولمي، 2008: ص259)

لقد حظيت المجالس المحلية - سيما المجالس البلدية منها- بنصيب كبير من هذا التحول، مما جعلها في معظم البلدان تستكمل بناها التحتية، وتؤمن سبل التمويل اللازم والدائم لموازنتها، وكذلك تقديم كل الخدمات الحياتية والتنموية المختلفة للمواطنين (وزارة الحكم المحلي، التقرير السنوي، 1998: ص1). ولهذا فقد أصبحت تعتبر الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، للنهوض به إلى المستوى المطلوب، وكذلك تقديم خدمات عديدة نيابة عن السلطة المركزية، خاصة وأن جوهر الإدارة المحلية يعتمد على قيام أبناء الوحدة الإدارية بإشباع حاجاتهم بأنفسهم من خلال انتخابهم لمن ينوب عنهم في إدارة شؤونهم المحلية، ولتحقيق ذلك، يجب أن تتمتع الإدارة المحلية بالقدرة والكيان الشخصي للاعتراف لها من قبل الحكومة المركزية للدولة بالذمة المالية المستقلة، وذلك عن طريق توفير قوانين خاصة بالمجالس البلدية، ليتسنى لها القدرة على خدمة المواطنين، ولذا فإن البلدية تعتبر "مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وإداري تحدث وتلغى وتعين حدودها ومنطقتها ووظائفها وسلطاتها ضمن

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

أحكام قانون البلديات ويتولى إدارتها مجلس بلدي منتخب من قبل مواطني البلدة".  
(العقيلي، 2004: ص181)

وعليه فإن المجالس البلدية وعلى اختلاف درجاتها، أصبحت تقوم بتوفير وتطوير الخدمات العامة للمواطنين القاطنين في إطار حدودها الجغرافية والإدارية، كتأسيس البنى التحتية، وإنشاء المشاريع الاستثمارية، ورعاية أعمال التنظيم المحلي المختلفة، وغير ذلك من الخدمات، بهدف تحقيق توازن الأعباء المالية المفروضة على المواطنين مع الخدمات التي تقدمها هذه المجالس، أخذاً بعين الاعتبار العدل والمساواة بين كل أفراد الشرائح المجتمعية المختلفة، من المواطنين الذين تقع مسؤولية رعايتهم وتقديم الخدمات لهم، على المجالس البلدية المنوط بها هذه المهام والأعباء. (العقيلي، 2004: ص175)

### ثانياً: القيادة والإدارة

إن مفهومي القيادة والإدارة، قد شغلا بني البشر منذ عقود مديدة من الزمن الماضي، وقد تشعبت الآراء والمذاهب الفكرية والدراسات التي بحثت مقومات القيادة ومفهومها، ولكن مجمل تلك الدراسات التي عرضت لمفهوم القيادة، قد توافقت بجوهرها على تعريف عام للقيادة مفاده، أن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة؛ أي أن القيادة ليست مجرد إصدار أوامر والتأكد من تنفيذها، بل أيضاً حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم، وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على مستوى يمكنهم الوصول إليه". (الشريف، 2004: ص28)

ولهذا، فإن القيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيقه لأهدافه، 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، والحيلولة دون تعارض هذه الأهداف مع أهداف المجتمع ككل، وأن القائد يقع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف، وكذلك مواجهة المشاكل الناتجة عن تعدد أهداف التنظيم، إضافة إلى العمل على إزالة الفجوات النفسية والاجتماعية بينه وبين المرؤوسين، والتعاون معهم بما يحقق تلك الأهداف". (سباعنه، 1999: ص5)

## د. سائد ربايعة وآخرون

### ثالثاً: الأنماط القيادية

حظي موضوع القيادة الإدارية بصفة عامة، والأنماط القيادية الإدارية بصفة خاصة باهتمام الكثير من المفكرين الإداريين، ومن الباحثين في مجال الفكر الإداري، سيما وأن النمط القيادي المتبع في مؤسسة (ما)، يعتبر من العناصر الأساسية المهمة في إنجاح إدارة المؤسسة، وزيادة فاعليتها، إذ إن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في نشاط المؤسسات على تعددها، وتنوع أهدافها وأصنافها، وهي ذات أثر في توليد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة، حيث إن اختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى بحث ظروف المؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة، ومعرفة الاختلاف التكويني لتوجهات العاملين ولخصائصهم وسماتهم المميزة لكل منهم على حدة، فلا يوجد نمط قيادي أو إداري مثالي يطبق على كل المؤسسات المختلفة، على حد سواء. (الشريف، 2004: ص4)

تشكل القيادة (القلب النابض للعملية الإدارية)، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، وأن الأنماط القيادية متعددة، منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية، والتسلطية والعقاب، والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وهناك القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع، ولذا فإن النمط القيادي للمدير أو المسئول، له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه، وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية. (بحر وأبو سويرح، 2009: ص6)

تعتبر العلاقات الإنسانية ذات دور مهم في القيادة الإدارية، سيما وأن جوهر العملية القيادية هو "عملية شخصية ديناميكية"، فهي عملية شخصية؛ لأن القائد يقود

## السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائماً مع الخطط والأعمال القائمة، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم، ومشاكلهم ومعالجتها بموضوعية، وهي عملية ديناميكية لكونها علاقة متغيرة ومتطورة، وتبرز الديناميكية في القيادة من خلال كون القيادة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغيير والتبديل من خلال تأثيره فيهم وتأثره بهم، وتتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم، وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم، والعمل على التوفيق بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (سباعنه، 1999: ص27)

إن هناك فرقاً بين (القيادة) التي تستمد قوتها من "السمات والصفات الشخصية التي يتمتع به القائد"، وأما القيادة الإدارية، فتعتمد على "السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على السمات والصفات الشخصية"، ولكن هذا الاختلاف بين المفهومين لا يجعل لكل منهما قوة مستقلة عن الآخر، وإنما يشكلان معاً الصورة الكلية للنشاط القيادي والإداري المتكامل؛ أي أن "الإدارة والقيادة متلازمان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والاستراتيجية، وتشحن هم العاملين وتدفعهم إلى إحداث تغييرات مفيدة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق التوجه المطلوب والأهداف المحددة، مما يؤكد أنهما متكاملان". (الشريف، 2004: ص31، 35)

### رابعا: - نظريات القيادة الإدارية

ساهم تطور الفكر الإداري في تطور وتعدد النظريات التي حاولت تحديد سمات وخصائص القائد الإداري الناجح والفعال، وقد مرت هذه النظريات بمراحل وتطورات عديدة تبعا للتطور العام في الفكر الإداري، ولهذا فقد تعددت هذه النظريات، وأن من أبرز النظريات التي ربطت بين القيادة والإدارة، وبين السمات الفردية والخصائص الشخصية للفرد:

#### 1- نظرية الرجل العظيم

برزت نظرية الرجل العظيم في الفكر الإداري وفي ميادين النظريات القيادية في نهاية القرن الثامن عشر الميلادي، وقد استندت هذه النظرية إلى افتراض "أن الإحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم

## د. سائد ربايعة وآخرون

مجموعة من المميزات والخصائص"، وقد استندت هذه النظرية في افتراضاتها على الموروث القديم للحضارات القديمة، التي كانت تعظم (الرجل الأسطورة ذو المواهب الفريدة والقدرات الخارقة)، ولذلك فإن جوهر نظرية الرجل العظيم يعتمد على قاعدة افتراضية مفادها أن "شخصية القائد وقدرته هي التي تصنع الأمة"، وبذلك فإن هذه النظرية تعتبر أن كل التغيرات والتطورات التي تحدث لدى أمة من الأمم، أو لأي من المجتمعات البشرية فإنها "تتم عن طريق شخص (ما) أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية". (الشريف، 2004: ص42، 43)

### 2- نظرية السمات:

نظرية السمات من أبرز النظريات التي حاولت دراسة الشخصية الإنسانية، ويعتبر مفهوم السمة من المفاهيم العامة في نظرية السمات، حيث تعتبر السمات المكون الكلي للشخصية الإنسانية التي تتألف من نظام ديناميكي من السمات: العقلية، والجسمية، والخلقية، والاجتماعية، سواء منها الفطري والمكتسب، ولذا فإن الحكم على سلوك وتصرفات الشخص "يتلخص بإمكانية دراسة شخصية الفرد، والحكم على خصائصه، والتنبؤ بسلوكه، ومقارنته بالآخرين، من خلال مجموعة من السمات التي تميزه عن غيره من الأفراد". (جابر، 2009: ص89)

ولذا فإن هذه النظرية تتفق بشكل جزئي مع نظرية (الرجل العظيم)، حيث تستند إلى افتراض "وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، ولكن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة أن تكون وراثية"، وهي كذلك تنطلق من المسلمة الافتراضية التي تقول: "إن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم" (الشريف، 2004: ص43).

إن الأبحاث والدراسات التي انطلقت من اعتمادها على نظرية السمات قد بدأت مع بداية الحرب العالمية الأولى، حيث عمل الجيش الأمريكي على تطوير فكره الرجل العظيم بالتعاون مع جمعية علم النفس الأمريكية، وذلك بهدف البحث عن القادة العسكريين واختيارهم وفق سمات شخصية معينة، وقد توصلت هذه الدراسات والأبحاث التي استمرت طيلة أربعة عقود من القرن الماضي، إلى أن هناك العديد من الصفات التي غالباً ما يتصف بها القادة أو الإداري الناجح، وأن أبرز هذه السمات: الذكاء، والتفكير المتعمق، والاستمتاع بالعلاقات مع الآخرين، والتحصيل العلمي، كما تبلور لدى

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

الباحثين في هذا الشأن، أنه" لا يوجد صفات قيادية ثابتة لا تتغير بتغير الأوضاع والأحوال، وأن القائد الذي يكون فعال في وضع (ما) قد لا يكون كذلك في وضع آخر" (سباعنه، 1999: ص22).

ورغم هذه النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، إلا أنهم توافقوا على أن هناك بعض الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الفرد ليتمكن من قيادة الآخرين، وهذه الصفات، هي (سالم وآخرون 1992: ص197-198):

أ- **الوعي:** أي أن القائد يجب عليه أن يعي مدى قدرته وتأثيره على المقودين، وعليه أن يعرف الأسلوب المناسب الذي عليه اتباعه لتحقيق التأثير الأفضل فيهم، بالإضافة إلى وعيه للعوامل والمتغيرات المحيطة به من الداخل والخارج، كما أنه يتوجب على القائد الإلمام الفكري بالأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيادة والإدارة من جوانبها كافة، وذلك بشكل يمكنه من تطبيقها بما يلاءم صلاحياته القيادية.

ب- **الإحساس والتعاطف:** ويعني ذلك قدرة القائد على معرفة رغبات ومشاعر المقودين وتحسس حاجاتهم، فإن قدرته على معرفة رغباتهم، وتحسس مشاكلهم، تؤدي إلى فهم العوامل والمتغيرات المتعلقة بذلك، وبالتالي التعامل معها بصورة صحيحة وملائمة تدفع المقودين نحو الشعور بالرضا وزيادة العطاء من قبلهم.

ج- **الثقة:** إن ثقة القائد بنفسه تؤثر إيجابيا على فعالية القيادة، وإن القائد الذي يفتقر إلى الثقة بنفسه يصعب عليه تشخيص المشاكل بشكل واقعي ودقيق، كما يتولد لديه قناعة بضعف قدرة المقودين على تنفيذ القرارات بشكل فعال، وهذا يؤدي إلى حالة من التخوف الدائم من الفشل، وبالتالي العمل على مراقبة المقودين والإشراف عليهم بشكل مباشر، وإن ذلك ينتج عنه ضعف تنفيذ القرارات بل وتعطلها، بالإضافة إلى أن ضعف ثقة القائد بنفسه يدفع إلى اتخاذ قرارات سريعة وغير مدروسة يكون نتائجها فشل القائد.

د- **القدرة على الاتصال:** وتعني قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريده للمقودين، وأن القائد الذي يفشل في مخاطبة مقوديه، ويعجز عن الاتصال الصحيح بهم لا يتمكن من التأثير فيهم، وهذا يؤدي إلى فشل عملية القيادة، وانتشار الفوضى داخل المؤسسة.

ولكن من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية، أن الكثير من القادة الذين حققوا نجاحا كبيرا في مجالاتهم، لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية التي تضمنتها هذه

### د. سائد ربايعة وآخرون

النظرية، كما أن هناك العديد من القادة تتوفر لديهم الكثير من السمات القيادية، ولكنهم غير ناجحين، بل فشلوا فشلا كبيرا في إطار نشاطاتهم، بالإضافة إلى ذلك، فإن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته. (الشريف، 2004: ص45، 46)

### 3- النظرية التفاعلية:

انطلقت هذه الفرضية من محاولة التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتقوم على افتراضية مفادها، أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات القيادة المحيط المقود، ولكن يتحتم التفاعل بين شخصية القائد بسماتها الكلية مع جميع المتغيرات والظروف المحيطة بالموقف القيادي الكامل. (ملكية، 1989: ص262)

إن هذه النظرية تعطي اهتماما كبيرا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف، وبهذا فإن هذه النظرية ترى أن بروز القيادة وظهورها متعلق " بمدى التفاعل والتكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. (الشريف، 2004، ص59)

لقد تصدى العديد من الفقهاء الإداريين لتحليل هذه النظرية، وتحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح، وقد توصلوا إلى أن أهم هذه الأبعاد والخصائص هو المجموعات العاملة من حيث عددها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي، والقيم الخلقية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعمر والمناخ الاجتماعي، ودرجة الألفة بين أفراد المجموعة، ودرجة الاختلاف في وجهات النظر بين الفاعلين جميعا (كنعان، 1992: ص ص 372\_371).

### خامسا: العلاقة بين السمات الشخصية والأداء القيادي

لقد تناول فقهاء الأدب الإداري موضوع السمات والخصائص الشخصية للقيادة والإداريين بكثير من الدراسات والأبحاث المتعددة، حيث تقاطعوا على فكرة محورية مفادها: " أن العديد من المهن تتطلب سمات شخصية معينة، وذلك نظرا لطبيعة ضغوط العمل التي تصاحب كل مهنة، ولاسيما وأن الناس بحسب صفاتهم الشخصية متفاوتون في قدراتهم على تحمل تلك الضغوط المهنية المختلفة ". (سلعوس، 2007: ص224)

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

إن هذه السمات الشخصية المتنوعة، سواء كانت صفات جسدية، أو خلقية، أو فكرية وثقافية، وعلى الرغم من أنها ذات تأثير في التكوين الكلي للقائد الإداري، إلا أنها ليست العنصر الوحيد المسلم به في هذا الشأن، بل إن القيادة الإدارية " تعتبر المعيار الذي يحدد نجاح هذا التنظيم أو ذلك ". (سباعنه، 1999، ص:5)

إن القيادة والإدارة " علم وفن ومهارة "، وعلى الرغم من تعدد النظريات التي بحثت في هذا المجال، كمنظريه السمات التي ربطت بين الصفات الشخصية والقيادة الفاعلة، أو نظرية السلوكيين التي ركزت على تحليل سلوك القائد أثناء عملية القيادة، أو النظريات الظرفية التي ربطت الفعالية القيادية بالظروف المختلفة للعملية القيادية والإدارية، إلا أنه لا يوجد طريقة محددة لقيادة الأفراد وإدارتهم، فلا يوجد قائد ديمقراطي، أو دكتاتوري، أو ترسلي بصورة دائمة، وأن عملية القيادة هي : عملية معقدة نظراً لتشابك المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها، وأن الخبرة السابقة للقائد أو المدير، وكذلك المناخ والظروف السائدة، وشخصية القائد، تشكل العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة، وأن على القائد أن يأخذ بالحسبان الظروف والعوامل والمتغيرات الداخلية للمؤسسة، وللبيئة المحيطة بها، وأن القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يرفع من الروح المعنوية للجماعة، ويحفزهم نحو الأداء الإيجابي والفعال، ويصل إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة التي يقودها. (سالم وآخرون، 1992: ص ص195-200)

### أولاً: المجالس البلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة

بعد قيام السلطة الفلسطينية عام (1994م)، تم تأسيس وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، التي أوكل إليها 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، بهدف تعزيز التنمية والديمقراطية من خلال تطوير نظم ملائمة لأوضاع الشعب الفلسطيني. (ردايدة، 2006: ص37)

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: (26) بلدية في الضفة، و(4) بلديات في غزة، ولذا فقد عملت هذه الوزارة على تحويل (87) مجلساً قروياً إلى مجالس بلدية، منها (74) في

## د. سائد ربايعة وآخرون

الضفة، و(13) 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 الخدمي والتنمية. (شاتي، 2003: ص45)

تسلمت المجالس البلدية في كل من قطاع غزة والضفة الغربية مسؤولية تقديم الخدمات للمواطنين، على أنقاض بنية تحتية متهاكلة، وذلك من جراء السياسات الاحتلالية التي فُرضت على هذه المجالس منذ عام (1967)، وحتى عام (1994)، ولذا فقد تنامت هذه المجالس وازداد عددها، وذلك بهدف إصلاح وتطوير هذا الإرث الكبير الذي خلفته مراحل الاحتلال، ولهذا فقد شملت كل التجمعات السكانية الكبيرة والمتوسطة من التجمعات السكانية الفلسطينية. (وزارة الحكم المحلي، 2006: ص42). وقد بلغ عددها الكلي بعد قيام السلطة الفلسطينية: (485) هيئة محلية تتألف من: (121) بلدية في الضفة وغزة، و(11) مجلساً محلياً، و(251) مجلساً قروياً، و(127) لجنة مشاريع، ونتيجة لهذا التزايد في أعداد البلديات، فقد توازى معه أيضاً تضاعف القيادات الإدارية من المواطنين الذين تصدوا للقيام بتحمل المسؤوليات المترتبة عليهم كأعضاء في هذه المجالس البلدية، إذ إن هذه المجالس ومنذ عام (1995)، قد تولى إدارة شؤونها لجان معينة من قبل رئيس السلطة الفلسطينية، وقد كان يتم ذلك بالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي، بناء على أسس ومرتكزات: عشائرية، حزبية وفصائلية. (جرباوي، 1995: ص10)

لقد استمرت آلية الترقية والتعيين للجان المجالس البلدية ورؤسائها منذ عام (1994) وحتى عام (2005)، حيث جرت الانتخابات البلدية الأولى في ظل السلطة الفلسطينية، وأصبح هناك مجالس بلدية منتخبة من قبل المواطنين بشكل ديمقراطي وفق ميول الناخبين واتجاهاتهم الحزبية والعشائرية، وأصبح يُفترض بهذه المجالس المنتخبة أن تكون التعبير الصادق عن المشاركة السكانية، كما أصبح يُفترض بها أن تكون صمام الحماية لحرية السكان، وتعزيز وتنمية المشاركة الإيجابية للمواطنين بشكل بناء يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخدمية والتنمية المنشودة للمواطنين.

### سمات ومهارات رئيس وأعضاء المجالس البلدية:

يرى درة أن هناك مهارات أساسية يجب توافرها في رئيس المجلس المحلي، هي (دره، 1988، ص58-61):

1. المهارات الإنسانية: تكمن في قدرة رئيس الهيئة المحلية على حل المشكلات بين العاملين، وعلى قيادة العاملين وتشجيعهم وحفزهم.

## السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

2. المهارات المعلوماتية : تتمثل في تحليل البيانات وتوظيفها في خدمة المجلس المحلي.
  3. المهارات الفكرية والعقلية: تتمثل في قدرته على رؤية المشاكل المعروضة بصورة شمولية ، ومن ثم تحليلها ووضع الحلول المناسبة لها .
  4. مهارات اتخاذ القرارات: قدرة رئيس المجلس المحلي على اتخاذ القرار.
  5. مهارات فنية: تتمثل في امتلاك الرئيس لبعض الأمور الأخرى التي تساعده في فهم عمله.
  6. مهارات إدارية: تتمثل في قدرة الرئيس على التخطيط والتنظيم والرقابة والاهتمام بالعاملين.
- أما فيما يخص عضو المجلس المحلي فيجب أن يتصف بالسمعة الطيبة وحسن السيرة والسلوك، وأن يعمل على تحقيق آمال وطموحات أفراد المجتمع المحلي في الوحدة المحلية وذلك بحسب ما أفاد به المعاني (2010، 75).
- كذلك أوضح القانون الفلسطيني الخاص بالهيئات المحلية الشروط الواجب توافرها في رئيس أو العضو المرشح للمجلس البلدي ولخصها بالآتي (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997):
- أ) بلوغ سن الثلاثين لمرشح الرئاسة، والخامسة والعشرين لمرشح العضوية في يوم الاقتراع.
  - ب) أن يكون اسمه مدرجا في سجل الناخبين النهائي العائد للدائرة التي يترشح عنه أو أن تتوفر فيه شروط الناخب.
  - ج) أن لا يكون محكوما عليه بجنحة مخلة بالشرف أو بجناية.
  - د) أن لا يكون موظفاً (أو مستخدماً) في وزارة الحكم المحلي أو في أي من أجهزة الأمن العام أو في الهيئة المحلية، أو محامياً له ، إلا إذا قدم استقالته وأرفق ما يفيد قبولها بطلب الترشيح.
  - هـ) أن يكون مقيماً ضمن الهيئة المحلية المرشح لمجلسها لمدة لا تقل عن سنة من تاريخ إجراء الانتخابات، وأن لا يكون مرشحاً في دائرة أو قائمة أخرى.
  - و) أن يقدم شهادة بدفع جميع الرسوم والضرائب المستحقة عليه لصالح المجلس.

## د. سائد ربايعة وآخرون

### الدراسات السابقة:

قام كودمان (Kodman, 1984) بإعداد دراسة هدفت إلى التعرف على بعض السمات الشخصية لطلاب الجامعة المتفوقين ، وقد استخدم الباحث مقياس الشخصية المتعدد الأوجه (المينيسونا) لإنجاز هذه الدراسة وأما العينة الدراسية المكونة لها فقد تألفت من (100) طالب جامعي متفوق، وقد بينت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها، أن الطلاب المتفوقين يختلفون عن الطلاب غير المتفوقين بالعديد من السمات الشخصية، وأن النجاح الجامعي المتميز يرتبط بعدد من السمات الشخصية للمتفوقين.

وقام العدوان وطعامنة (1994) بإعداد دراسة بعنوان الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن: دراسة تحليلية وهدفت إلى التعرف على الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (179) عضواً من أعضاء المجالس البلدية في الأردن، وكذلك من (302) موظفاً من العاملين في بلديات الأردن، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي لاستطلاع آراء واتجاهات عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء البلديات لم يكونوا فاعلين في أداء واجبهم من حيث استقبال المراجعين والاستماع إلى مشاكل الأفراد، وأن هناك اتجاهاً سلبياً لرؤساء البلديات والموظفين نحو الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء البلديات في الأردن.

كما أن الرويلي (1994) أجرى دراسة بعنوان علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بالأداء الوظيفي حيث هدفت إلى معرفة دور بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بكفاءة الأداء الوظيفي، وتنمية اتجاهات المرؤوسين نحو العمل الفعال، والتعرف على الصفات التي يمكن من خلالها الاستدلال على أداء العاملين الفعال والنتائج عن تأثرهم بالصفات الشخصية للقائد الأمني، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في منطقة مكة المكرمة ممن يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم والبالغ عددهم (240) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (120) فرداً ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وقد بينت الدراسة أن الصفات الفعالة للقائد الأمني تؤثر على أداء العاملين.

وأجرى كيتون دراسة (Kato B. Keeton, 1996) بعنوان خصائص المرأة الإدارية والمهنية الناجحة في الحكومات المحلية (المجالس المحلية)، هدفت إلى إجراء مسح للمرأة الإدارية والمهنية في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا بهدف تحديد العوامل التي

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

تشكل عناصر شخصية مهمة لأداء مهامها، حيث تم تصميم استبانة تضمنت ثلاثة محاور لتفسير نجاحات النساء، بينت النتائج بأن غالبية النساء بغض النظر عن موقعهن في المؤسسة يرجعن نجاحهن إلى عدة عوامل، مثل: الثقة بالنفس، ومستوى التعليم، ودرجة الذكاء، والمهارة في العمل، القدرة على التحمل، والدافعية، كذلك أكدت النساء على أهمية الدعم من الآخرين كالموجهين للنجاح والتطور في العمل إلا أن ذلك الأمر ليس له دلالة.

كذلك أجرى وايب وفلتشر (Whip, Rosemary; Fletcher, Don, 1999) وهي بعنوان التغيرات في صفات المرأة الاسترالية في مجالس الحكومات المحلية ما بين عامي (1982 و 1993)، حيث هدفت إلى التعرف على التغيرات في صفات المرأة الاسترالية في المجالس الحكومية، من خلال مقارنة نتائج دراستين، إحداهما أجريت في سنة (1982)، والأخرى في العام (1993) باستخدام نفس المقياس (الاستبانة) لنفس المجتمع من النساء العاملات في هذه المجالس والبالغ عددهن في الدراسة الأولى (789) امرأة وتم استرجاع (65%) من استبانتهن، و(746) امرأة في الدراسة الثانية تم استرجاع (71%) من استبانتهن، حيث تم المقارنة بين النتائج في الحالتين من حيث العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد وعمر الأطفال، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية لهن، والخبرات، والمشاركة المجتمعية.

أشارت النتائج إلى أن هناك اختلافاً بشكل ملحوظ في بعض الجوانب في المرأة المنتخبة في الحكومة المحلية بعد عام (1982)، وكان من أهمها أن المستوى التعليمي للنساء اللواتي تم انتخابهن بعد العام (1982) كان أفضل ممن تم انتخابهن سابقاً، كذلك تبين أن هناك اختلافاً بسيطاً لصالح المتزوجات حيث زادت نسبة مشاركتهن في هذه المجالس، في حين أن أعمارهن كانت في الدراستين تتراوح ما بين العشرين والستين سنة ولم تكن هناك فروق في الدراستين.

وكذلك أعدّ الشريف (2004) دراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، وقد هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في إمارة مكة المكرمة، من خلال دراسة بعض المتغيرات الشخصية، كالعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى العلمي، والموقع القيادي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت عينتها من (50%) من مجتمع الدراسة والمؤلف من (480) شخصاً، وقد خلصت إلى أن النمط الديمقراطي هو السائد في

## د. سائد ربايعة وآخرون

إدارات إمارة مكة المكرمة، وأن هناك خصائص لدى المبحوثين تعزز الأداء الإداري لديهم.

وهناك دراسة للعقيلي (2004) بعنوان رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين هدفت إلى التعرف على اتجاهات المواطنين حول انتخاب أو تعيين رئيس البلدية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كامل سكان جرش البالغ عددهم (140.000) مواطن، وقد تألفت عينة الدراسة من (110) مواطناً من مجتمع الدراسة، وخلصت إلى أنه كلما ازدادت درجة الولاء العشائري للمواطنين، وكلما تبنى المستوى التعليمي لهم، انخفضت درجة الوعي الانتخابي لديهم، وأصبحت العملية الانتخابية غير مجدية، ولا تحقق أهدافها، وأن التعيين وفق معايير مهنية للرئيس المعين في ظل توافر هذه المتغيرات يعتبر الأفضل، ولكن في حال توفر متغيرات: الولاء الوطني، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد درجة الوعي العام للمواطنين، فإن الانتخاب الديمقراطي يعتبر الأنسب والأفضل.

أما رحمة وآخرون (2006) فقاموا بإعداد دراسة بعنوان تقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة للدورة الانتخابية (2002\_2006)، وقد هدفت إلى معرفة آراء المواطنين عن أداء ممثليهم في المجلس، وقد اعتمدت على المنهج المسحي، حيث استخدمت الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المؤلف من سكان محافظة المنامة والبالغ عددهم (55,000) نسمة، وقد تم اختيار (1000) فرداً منهم كعينة عشوائية، وقد أظهرت الدراسة: أن نصف المبحوثين غير راضين عن أداء المجلس البلدي، وأنهم يؤكدون على أن المجلس البلدي يتصف بالضعف والقصور، وقد أوصت بضرورة تكثيف الوعي لدى الناخبين من خلال المحاضرات، والندوات وغيرها من الوسائل.

وللحبش (2006) دراسة بعنوان تقييم دور الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع من وجهة نظر مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين، حيث هدفت إلى التعرف على دور الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع، لطبيعة المساعدات التي تقدمها الجهات المانحة إلى هذه المجالس، وقد تناولت الدراسة العديد من الخصائص الشخصية للمبحوثين، كالعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى العلمي، واعتمدت المنهج الوصفي، وتألفت عينتها من كامل المجتمع الدراسي، المؤلف من (78) مجلساً محلي، والذين يشكلون كامل أعضاء مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين، وقد بينت الدراسة: أن المساعدات التي تقدم لهذه المجالس مشروطة، أن الجهات المانحة لا تمول مشاريع اقتصادية أو تنموية لها صفة الاستدامة.

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

وكذلك أجرى زيتون والريدي (2008) دراسة بعنوان دراسة لبعض المتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية المتصلة بأداء الدور التنموي للقيادات المحلية- دراسة حالة لأعضاء المجلس الشعبي المحلي لمحافظة قنا، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات لأعضاء المجالس المحلية، وبين درجة أدائهم لدورهم التنموي، وقد استخدمت المنهج المسحي لعينة الدراسة المؤلفة من كل أعضاء المجلس الشعبي لمحافظة قنا والبالغ عددهم (120) عضواً، وقد بينت أن: (5,47%) من أعضاء المجلس درجة أدائهم لدورهم التنموي مرتفعه، بينما (3,33%) درجة أدائهم منخفضة، وأوصت بضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية لأعضاء المجلس ليعرفوا طبيعة دورهم وواجبهم كأعضاء مجلس شعبي، وضرورة نشر الوعي بين السكان المحليين.

#### مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت هذه الدراسات موضوع السمات والخصائص الشخصية لأعضاء الهيئات المحلية في الدول العربية، وقد حاولت هذه الدراسات المتعددة، معرفة مدى تأثير السمات والخصائص الشخصية للمبوثين على أدائهم بشكل عام، وقد استفاد الباحثون من هذه الأدبيات في تعزيز هذه الدراسة، حيث خلصوا من خلال دراستهم لها، أن كل منها تناولت قضية السمات الشخصية لعينة المبوثين من زاوية محددة، كما أنها استخدمت مناهج بحثية متنوعة، فبعضها استخدم المنهج الوصفي، وبعض آخر استخدم المنهج التحليلي.

إن هذه الدراسات تتشابه مع هذه الدراسة، وخاصة الدراسات التي تناولت السمات والمتغيرات الشخصية لأعضاء ورؤساء الهيئات والمجالس المحلية في أقطار عربية عديدة، فمثلاً: سعى العقيلي (2004)، إلى التعرف على سلبيات وإيجابيات رؤساء المجالس المحلية في حال كونهم منتخبين، أو معينين، وأما ردايدة (2005) فقد هدفت دراسته إلى التعرف على خصائص الهيكل التنظيمي من حيث المركزية، والمعيارية، والرسمية، وعلاقتها بمستوى الإبداع عند الموظفين في بلديات محافظتي بيت لحم، والخليل، وأما رحمة وإبراهيم ورضي (2006) فقد بحثت دراستهم تقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة، وذلك من خلال معرفة آراء المواطنين حول أداء ممثليهم في المجلس البلدي، وزيتون والريدي واحمد (2008) بحثت دراستهم تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثقافية والاجتماعية، لأعضاء المجلس الشعبي المحلي لمحافظة قنا في مصر، وبين درجة أداء عضو المجلس لدوره التنموي، غير أن هذه الدراسة، تختلف

#### د. سائد ربايعة وآخرون

عنها من حيث تناولها عدد من السمات والخصائص الشخصية لأعضاء ورؤساء الهيئات البلدية في بلديات محافظة جنين، والتي لم تتناولها أي من تلك الدراسات السابقة، أو غيرها من الدراسات - حسب علم الباحثين - في هذه المحافظة، مما يعني أن هذه الدراسة تتكامل مع تلك الدراسات من حيث إبراز أهمية السمات الشخصية لأعضاء الهيئات البلدية وارتباطها بأدائهم القيادي والإداري، ومن حيث إثرائها للأدبيات التي تبحث في هذا المجال.

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لصغر حجم مجتمع هذه الدراسة، فقد سعى الباحثون إلى إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، والذي يتألف من جميع أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في محافظة جنين، والتي يبلغ عددها (12) مجلساً بلدياً منتخباً، وتضم (153) عضواً، والجدول الآتي يوضح عناصر هذه الفئة:

#### جدول رقم (1)

#### عناصر مجتمع الدراسة حسب التوزيع الجغرافي

| الرقم | المدينة/ البلدة           | عدد الأعضاء المنتخبين | عدد أعضاء المجلس المتوفين/المستقبليين |
|-------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| 1-    | مجلس بلدي جنين            | 15                    | 2                                     |
| 2-    | مجلس بلدي قباطية          | 15                    | 5                                     |
| 3-    | مجلس بلدي برقين           | 13                    | 2                                     |
| 4-    | مجلس بلدي اليامون         | 15                    | 3                                     |
| 5-    | مجلس بلدي السيلة الحارثية | 13                    | 4                                     |
| 6-    | مجلس بلدي يعبد            | 13                    | 0                                     |
| 7-    | مجلس بلدي عرابة           | 13                    | 1                                     |
| 8-    | مجلس بلدي كفر راعي        | 11                    | 1                                     |
| 9-    | مجلس بلدي جبع             | 12                    | 0                                     |
| 10-   | مجلس بلدي ميتلون          | 13                    | 0                                     |
| 11-   | مجلس بلدي الزبابدة        | 9                     | 1                                     |
| 12-   | مجلس بلدي سيلة الظهر      | 11                    | 2                                     |
|       | المجموع                   | 153                   | 21                                    |

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

ولكن ولأسباب عدّة، أبرزها: أن عدداً من أعضاء هذه المجالس قد استقالوا من عضويتهم فيها، وأن بعضهم قد فارق الحياة، بالإضافة إلى عدم تجاوب (26) عضواً من أعضاء هذه المجالس مع الاستبانة التي وزعت عليهم، فلم يتمكن الباحثون من استعادة جميع الاستبانات التي تم توزيعها على جميع أعضاء المجالس البلدية، وكذلك بسبب إتلاف خمس استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، استقرت عينة هذه الدراسة على (101) عضواً من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؛ أي ما نسبته (66%) من مجموع أعضاء المجالس البلدية الذين شكلوا مجتمع الدراسة. أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على ما كتب في هذا المجال، فقد قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تم تصميم هذه الاستبانة وبنائها في ضوء الإطار الفكري لمشكلة الدراسة وأهدافها، وقد كان البناء النهائي لها يتألف من (10) أسئلة، وأن الجدول التالي يبين أنواع هذه الأسئلة على النحو الآتي:

#### جدول رقم (2)

##### أنماط أسئلة الاستبانة المتعلقة بخصائص أعضاء المجالس

| الرقم   | صنف الأسئلة       | عددها من كل صنف | ترتيبها وفق كل صنف             |
|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| 1-      | الاختيار من متعدد | 8               | 1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 , 10 |
| 2-      | نعم ولا           | 2               | 8 , 9                          |
| المجموع | 2                 | 10              | 10                             |

#### صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، فقد تم عرض نموذج الاستبانة بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين لإبداء رأيهم في مدى ملائمة الأسئلة وأنماطها، إضافة إلى مدى وضوح صياغتهما، ومدى قياسهما للهدف المحدد، وسلامتهما اللغوية، وبناء على ذلك تم حذف العديد من الفقرات، وعدلت صياغة فقرات أخرى، بحيث أصبحت الاستبانة تتألف من (10) أسئلة.

## د. سائد ربيعة وآخرون

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، فهذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها، ومحاولة تفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات من عينة الدراسة، قام الباحثون بتقريغ استجابات أفراد العينة الكلية وإدخالها إلى الحاسوب، وقد عولجت باستخدام برمجية الـ (spss)، وكانت مخرجات المعالجة الإحصائية على شكل تكرارات ونسب مئوية، وقد قام الباحثون بعد ذلك بتفسيرها.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض ومناقشة نتائج السؤال الرئيس لهذه الدراسة الذي نصه:

"ما خصائص وسمات أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين؟"

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات، والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

1) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب متغير الجنس، والتي يبينها الجدول الآتي:

### جدول رقم (3)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 82    | 81.2           |
| أنثى    | 19    | 18.8           |
| المجموع | 101   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعضاء المجالس البلدية من الذكور قد بلغ (82) عضواً، أي ما نسبته (81.2%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، في حين بلغ عدد الإناث (19) عضواً فقط؛ أي ما نسبته (18.8%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية في محافظة جنين.

## السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

إن هذه البيانات إن دلت على شيء، فإنما تدل على أن الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والقرى والبلدات الريفية بشكل خاص هي ثقافة ذكورية، مازالت تحتكم إلى البعد العشائري والثقافة العشائرية، التي لا ترى أن المرأة يمكن أن يكون لها دور في العمل العام بشكل قيادي وفاعل، إضافة إلى أن ثقافة الاختلاط بين الجنسين تعتبر ثقافة غريبة عن المعتقد والعرف الإسلاميين السائدين في فلسطين، ولذلك فإن ترشح النساء في انتخابات المجالس البلدية، والهيئات المحلية غير محبذ من ذوي وأهالي الفتيات والنساء، إضافة إلى أن الناخبين الذين غالباً ما يكونوا من الرجال، لا يقبلون على انتخاب النساء، ولذا فإن وجود هذه النسبة المتدنية من النساء في المجالس البلدية هي نتيجة لنص قانون الانتخاب الفلسطيني المعدل عام (2003) والذي نص على وجوب وجود مقاعد بنسب معينة وثابتة للمرأة في كل مجلس بلدي (ألكوته النسائية)؛ أي أن وجود النساء هو إلزام قانوني، وليست نتاج إيمان من الرجال بحقها في الوجود داخل هذه الهيئات والمجالس المحلية، وأن هذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه بركات (2009)، حيث أفاد بأن المجتمع المحلي لا يحبذ العمل العام للمرأة الفلسطينية.

2) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب الفئة العمرية، ويبينها الجدول الآتي:

### جدول رقم (4)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية   | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------|----------------|
| من 25-35 عاما   | 10    | 9.9            |
| من 36-45 عاما   | 32    | 31.7           |
| من 46-55 عاما   | 33    | 32.7           |
| من 56-65 عاما   | 18    | 17.8           |
| أكثر من 56 عاما | 8     | 7.9            |
| المجموع         | 101   | 100.0          |

#### د. سائد ربايعة وآخرون

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق أن عدد أعضاء المجالس البلدية من الفئة العمرية من (25-35) عاما قد بلغ (10) أعضاء فقط. أي ما نسبته (9.9%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، بينما بلغ عدد الأعضاء من الفئة العمرية من (36-45) عاماً (32) عضواً، أي ما نسبته (31.7%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية، كذلك بلغ عدد الأعضاء من الفئة العمرية من (46-55) عاماً (33) عضواً؛ أي ما نسبته (32.7%)، في حين بلغ عدد الأعضاء من الفئة العمرية من (56-65) عاماً (18) عضواً؛ أي ما نسبته (17.8%)، وأخيراً فقد بلغ عدد أعضاء المجالس البلدية من الفئة العمرية أكثر من (56) عاماً، (8) أعضاء فقط، وبنسبة مؤوية قدرها (7.9) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية.

ومن خلال نتائج هذه البيانات يتضح أن الغالبية العظمى من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين هي من الفئات العمرية المتوسطة، ومن الفئات المتقدمة في العمر، (أي أن أعمار أعضاء هذه المجالس البلدية هي في العقد الرابع من العمر فما فوق).

إن تفسير هذه النتائج يعزوه الباحثون إلى أن القوائم الانتخابية التي خاضت المعركة الانتخابية للمجالس البلدية عام (2005)، قد كانت نتاجاً للتوافق بين العشائر الفلسطينية، وبين الأحزاب والفصائل والحركات الوطنية والإسلامية المختلفة، وأن هذا التوافق قد نتج عنه اختيار أفراد ينتمون أو يناصرون هذه الحزب أو هذا الفصيل أو ذلك، بالإضافة إلى كونهم من ذوي الإسناد العشائري أيضاً، وأن لهم نفوذهم واحترامهم لدى عائلاتهم وعشائرهم، وأن مثل هؤلاء الأشخاص الذين يحظون بالقبول العشائري والتنظيمي العام عادة ما يكونوا من الفئات العمرية الناضجة والمتقدمة من الفئات العمرية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه وايب وفلتشر ( Whip, Rosemary; Fletcher, Don, 1999) حيث وجد بأن أعمار النساء في المجالس الحكومية كانت تتراوح ما بين العشرين والستين سنة كما تتفق مع ما توصل إليه ردايدة (2006)، حيث بينت دراسته أن (84%) من أعضاء المجالس المحلية هم من الفئات العمرية التي تزيد عن (35) عاماً فما فوق، وكذلك تتفق مع ما توصل إليه حبش (2006)، إذ أفادت دراسته أن (83%) من أعضاء المجالس البلدية في بلديات محافظة جنين هم ممن أعمارهم أكثر من (35) عاماً، كما تتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة الشريف (2004)،

السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

والتي أظهرت أن (60%) من قيادات إمارة مكة المكرمة والعاملين فيها تزيد أعمارهم عن (35) عاماً.  
(3) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب الحالة الاجتماعية لعضو المجلس البلدي، والتي يظهرها الجدول التالي:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| متزوج             | 94    | 93.1           |
| أعزب              | 6     | 5.9            |
| أرمل              | 1     | 1.0            |
| المجموع =         | 101   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق، أن أعضاء المجالس البلدية من المتزوجين قد بلغ (94) عضواً؛ أي ما نسبته (93.1%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية، بينما بلغ عدد الأعضاء غير المتزوجين (6) أعضاء فقط؛ أي ما نسبته (5.9%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية، في حين كان هناك شخص واحد من فئة أرمل؛ أي بما نسبته (1.0%) فقط من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين.

إن هذه النتائج يمكن اعتبارها - باعتماد الباحثين - نتيجة منطقية وطبيعية، سيما وأن أكثر من (90%) من أعضاء المجالس البلدية أعمارهم فوق (35) عاماً، أي أنهم من الفئات العمرية المتقدمة والمتوسطة، وأن الأفراد في هذه الأعمار من البديهي أن يكونوا متزوجين وأرباب أسر، خاصة في المجتمع الفلسطيني الذي يتسم بالطابع الإسلامي.

تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من حبش (2006) الذي بين في دراسته أن الغالبية الكبرى من أعضاء المجالس البلدية هم من المتزوجين، وكذلك إسماعيل (2005) حيث بينت دراسته أن النسبة العظمى من أعضاء المجالس البلدية

#### د. سائد ربايعة وآخرون

ينتمون إلى فئة المتزوجين وأرباب الأسر، كما أن هذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه الشريف (2004) في دراسته التي أفادت أن (85%) من المبحوثين من المتزوجين (4) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب المؤهل العلمي، والتي يبرزها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي لعضو المجلس البلدي

| المؤهل    | العدد | النسبة المئوية |
|-----------|-------|----------------|
| ابتدائي   | 1     | 1.0            |
| إعدادي    | 3     | 3.0            |
| ثانوي     | 19    | 18.8           |
| دبلوم     | 25    | 24.8           |
| بكالوريوس | 40    | 39.6           |
| ماجستير   | 10    | 9.9            |
| دكتوراه   | 3     | 3.0            |
| المجموع   | 101   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن عضواً واحداً من أعضاء المجالس البلدية من حملة الشهادة الابتدائية؛ أي ما نسبته (1%) فقط من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، بينما بلغ عدد الأعضاء من حملة الشهادة الإعدادية (3) أعضاء فقط؛ أي ما نسبته (3.0%)، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين يحملون الشهادة الثانوية (19) عضواً؛ أي ما نسبته (18.8%)، بينما بلغ عدد أعضاء المجالس البلدية ممن يحملون درجة الدبلوم (25) عضواً؛ أي ما نسبته (24.8%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، كذلك بلغ عدد الأعضاء الذين يحملون درجة البكالوريوس (40) عضواً؛ أي ما نسبته (39.6%)، بينما بلغ عدد أعضاء المجالس البلدية ممن يحملون درجة الماجستير (10) أعضاء؛ أي ما نسبته (9.9%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس،

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

في حين بلغ عدد الأعضاء من حملة درجة الدكتوراه (3) أعضاء؛ أي ما نسبته (3.0) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في بلدان ومدن محافظة جنين. إن هذا التنوع في المستوى العلمي لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة، قد يعود باعتقاد الباحثين إلى عدة عوامل أبرزها: أن وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، وقانون انتخاب الهيئات المحلية الفلسطينية الفلسطيني الصادر عام (1996)، والقانون المعدل في عام (2003م)، لم يشترطوا أي مستوى من مستويات التحصيل العلمي للأفراد اللذين يقدمون على ترشيح أنفسهم لخوض انتخابات المجالس والهيئات الفلسطينية المحلية، كما أن القوائم الانتخابية التي غالباً ما كان يتم تأليفها بالتوافق بين العشائر والعائلات والفصائل والحركات الوطنية الفلسطينية، فإنها لم تكن تعتمد على معيار الدرجة العلمية أو المؤهل الأكاديمي للشخص المفوز لهذه القائمة أو تلك كمعيار أساسي، بل كان أحد المعايير المحبذ توفرها لدى الشخص المرشح لتلك القوائم، ولكن معايير التاريخ النضالي، والولاء الحزبي أو النفوذ العشائري، أو المركز الشخصي، أو الوضع الاجتماعي والاعتباري للشخص، هي التي كانت تشكل المعايير البارزة التي كان يتم تأليف القوائم الانتخابية بناء عليها.

ولكن على الرغم من عدم اعتماد المؤهل العلمي كمعيار مشترك للمرشح، إلا أن ما يلاحظ على نتائج جدول رقم (6) أن حوالي (76%) من الأعضاء هم من حملة مؤهلات علمية جامعية من درجة (دبلوم فأعلى)، وأن هذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه ردايدة (2006)، والذي أشارت دراسته أن (84%) من أعضاء المجالس البلدية في محافظات جنوب الضفة الغربية، هم من حملة درجات علمية من مستوى (دبلوم فأعلى)، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (2004)، التي بينت أن (75%) من المبحوثين الذين شملتهم تلك الدراسة من القادة والمدراء في إمارة مكة المكرمة هم من حملة الشهادات الجامعية من درجة (بكالوريوس فأعلى).

5) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب الدخل الشهري بالشيفل لعضو المجلس البلدي، والتي يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري بالشيفل

| النسبة المئوية | العدد | الدخل الشهري بالشيفل  |
|----------------|-------|-----------------------|
| 30.7           | 31    | أقل من (2500) شيفل    |
| 47.5           | 48    | من (2500 - 4500) شيفل |
| 21.8           | 22    | أكثر من (4500) شيفل   |
| 100.0          | 101   | المجموع               |

يتضح من خلال الجدول السابق، أن عدد أعضاء المجالس البلدية الذين دخلهم الشهري من فئة الذين دخلهم أقل من (2500) شيفل قد بلغ (31) عضواً؛ أي ما نسبته (30.7%)، من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، بينما عدد الأعضاء الذين دخلهم الشهري من فئة الذين دخلهم يتراوح من (2500 - 4500) شيفل (48) قد بلغ عضواً؛ أي ما نسبته (47.5%)، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين دخلهم الشهري من فئة أكثر من (4500) شيفل (22) عضواً؛ أي ما نسبته (21.8%) فقط من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية.

إن هذا التنوع والاختلاف في مقدار الدخل الشهري لأعضاء المجالس البلدية المنتخبين في محافظة جنين، يمكن أن يعزى إلى أن أعضاء هذه المجالس البلدية المنتخبين، قد تم اختيارهم من فئات اجتماعية، وسياسية، واقتصادية، ومهنية مختلفة؛ أي أنهم صورة عن الشرائح الاجتماعية المتعددة، والمتنوعة، والمختلفة في مستويات الدخل الاقتصادي، وبالتالي فإن دخولهم الشهرية من الطبيعي أن تختلف من عضو إلى آخر، وذلك باختلاف القطاع المهني الذي ينتمي إليه كل عضو من هؤلاء الأعضاء المنتخبين.

من الملاحظ على هذه النتائج، أن النسبة الكبيرة من الأعضاء ممن دخلهم الشهري يتراوح ما بين (2500 - 4500) شيفل، وأن هذه النتيجة يعتقد الباحثون أنها قد

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

تعود إلى أن الغالبية العظمى من الأعضاء هم من حملة المؤهلات العلمية الجامعية، وبالتالي فإن وظائفهم، ومهنتهم الأكاديمية تقتضي أجورا كبيرة إلى حد ما. (6) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب طريقة الوصول إلى عضوية المجلس البلدي، والتي يظهرها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (8)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب طريقة الوصول إلى العضوية

| طريقة الوصول للعضوية  | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------|-------|----------------|
| حزب سياسي             | 24    | 23.8           |
| تكتل عشائري           | 12    | 11.9           |
| شبكة علاقات واسعة     | 27    | 26.7           |
| دعم منظمات غير حكومية | 1     | 1.0            |
| دعم حزبي وعشائري      | 37    | 36.6           |
| المجموع               | 101   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق، أن عدد أعضاء المجالس البلدية ممن وصلوا إلى عضوية المجالس عن طرق دعم أحزاب سياسية قد بلغ (24) عضواً؛ أي ما نسبته (23.8%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، بينما عدد الأعضاء الذين وصلوا إلى عضوية المجالس عن طريق تكتلات عشائرية قد بلغ (12) عضواً؛ أي ما نسبته (11.9%)، وقد بلغ عدد الأعضاء الذين وصلوا إلى عضوية المجالس عن طريق شبكة علاقات واسعة (27) عضواً؛ أي ما نسبته (26.7%)، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين وصلوا إلى عضوية المجالس بدعم من منظمات غير حكومية عضواً واحداً فقط؛ أي بما نسبته (1.0%)، وأما عدد أعضاء المجالس البلدية الذين وصلوا إلى عضوية المجالس من خلال دعم حزبي وعشائري معاً، فقد بلغ (37) عضواً، وبنسبة مئوية بلغت (36.6%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية.

إن هذه النتائج، وباعتقاد الباحثين يمكن أن تعزى إلى أن القواعد الشعبية والانتخابية التي أوصلت أعضاء المجالس البلدية المنتخبين إلى عضوية هذه المجالس

#### د. سائد ربايعة وآخرون

متنوعة ومتعددة، ومن الملاحظ أن ابرز هذه القواعد في الدعم الانتخابي للمرشحين هي القواعد الحزبية، والعشائرية والتوافق الحزبي العشائري، وأن هذا الأمر يعود إلى أن طبيعة التركيبة التنظيمية للأحزاب، والحركات، والفصائل الوطنية والإسلامية في فلسطين، هي تركيبة ذات بعد عشائري وحمائلي، وأن القوائم الانتخابية غالباً ما كان يتم التوافق عليها بين الأحزاب والفصائل والعشائر المختلفة داخل البلدة الواحدة، ولذلك نلاحظ أن النسبة العظمى من الأعضاء هم ممن تم دعمهم وإسنادهم بتوافق عشائري فصائلي، وأن هذه التعليل يتوافق مع ما ورد في دراسة الشاتي (2003)، حيث بينت دراسته، أن التركيبة المجتمعية التقليدية للمجتمع الفلسطيني هي تركيبة عشائرية، وهذا الأمر أدى إلى ضعف التنظيمات السياسية الفلسطينية، كما نتج عنه تماهي بين العقلية العشائرية والعقلية الفصائلية، مما أدى إلى شيوع وسيطرة العمل السياسي الذاتي والتقليدي في المجتمع الفلسطيني.

(7) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب فيما إذا كانوا أعضاء في المجالس البلدية السابقة المعينة، والجدول الآتي يظهر ذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (9)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العضوية في المجالس السابقة المعينة

| النسبة المئوية | العدد | إذا كان عضواً معينا سابقاً |
|----------------|-------|----------------------------|
| 11.9           | 12    | نعم                        |
| 88.1           | 89    | لا                         |
| 100.0          | 101   | المجموع                    |

يتضح من خلال الجدول السابق، أن (12) عضواً من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، قد كانوا أعضاء معينين في مجالس بلدية سابقة قبل إجراء عملية الانتخابات؛ أي ما نسبته (11.9%) فقط من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية، وأن (89) عضواً من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، لم يكونوا أعضاء معينين في مجالس بلدية سابقة قبل إجراء عملية الانتخابات؛ أي ما نسبته (88.1%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية الحاليين.

إن هذا الأمر - باعتقاد الباحثين - يمكن أن يعزى إلى أن الانتخابات التي تمت في المجالس والهيئات المحلية، قد أوجدت قيماً جديدة تقوم على التعددية السياسية،

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

والمشاركة الجماعية، حيث مارس المواطنون حقوقهم في اختيار ممثليهم في هذه الهيئات والمجالس المحلية، مما نتج عن هذه الممارسة الشعبية الواسعة في اختيار وانتخاب أعضاء هذه المجالس البلدية، أن تم انتخاب الغالبية الكبرى من المرشحين لعضوية هذه المجالس ممن لم يكونوا من المعينين في المجالس السابقة والتي كانت تعين بالتركية والتوافق بين الحركات والفصائل الوطنية، وبين العائلات والعشائر المختلفة من المجتمع المحلي، وأن هذه النتائج تتقاطع مع ما توصل إليه بركات (2009)، في دراسته التي بينت أن العملية الانتخابية قد وفرت حالة من الوعي للمواطنين، نتج عنها الانطلاق نحو اختيار المرشح الملائم من منظار الناخب ذاته.

(8) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية، فيما إذا كانوا رؤساء لأحد لمجالس البلدية السابقة المعينة، وأن الجدول التالي يبين ذلك كما يلي:

#### جدول رقم (10)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب فيما إذا كان رئيسا سابقا لمجلس بلدي

| النسبة المئوية | العدد | إذا كان رئيس سابق |
|----------------|-------|-------------------|
| 3.0            | 3     | نعم               |
| 97.0           | 98    | لا                |
| 100.0          | 101   | المجموع =         |

يتضح من خلال الجدول السابق أن (3) أعضاء فقط من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، قد كانوا رؤساء سابقين لمجالس بلدية سابقة قبل إجراء عملية الانتخابات؛ أي بما نسبته (3.0%) فقط من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية، وأما (98) من الأعضاء؛ أي ما نسبته (97.0%)، قد أفادوا أنهم لم يكونوا رؤساء سابقين، لأي من المجالس البلدية في مدن وبلدات محافظ جنين.

إن تفسير هذه النتائج قد يعزى إلى أن ممارسة العملية الانتخابية للمجالس البلدية، وللمرة الأولى في ظل سلطة وطنية فلسطينية، وإعطاء الحق الانتخابي لكل أفراد فئات المجتمع الفلسطيني، وفق قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية المقر عام (1996)، قد أدى إلى انتخاب شخوص وأعضاء جدد لهذه المجالس من كافة الشرائح الاجتماعية، والسياسية، والعشائرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المجالس والهيئات البلدية تتألف من العديد من الأعضاء ولكن هناك رئيس واحد فقط

#### د. سائد ربايعة وآخرون

لكل مجلس، وبالتالي من المنطق البديهي أن يكون عدد قليل هم ممن قد شغلوا منصب رئيس بلدية سابق، والعدد الكبير هم ممن شغلوا موقع العضوية في هذه المجالس البلدية.

(9) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب درجة الرضا عن أداء المجلس البلدي، والتي يبينها الجدول التالي:

#### جدول رقم (11)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب درجة الرضا عن أداء المجلس البلدي

| الرضا عن الأداء للمجلس | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------|-------|----------------|
| راض بدرجة كبيرة        | 27    | 26.7           |
| راض بدرجة متوسطة       | 59    | 58.4           |
| راض بدرجة قليلة        | 8     | 7.9            |
| غير راض                | 7     | 6.9            |
| المجموع                | 101   | 100.0          |

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد أعضاء المجالس البلدية ممن عبروا عن درجة رضا كبيرة عن أداء المجلس البلدي قد بلغ (27) عضواً؛ أي ما نسبته (26.7%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية، بينما بلغ عدد الأعضاء الذين عبروا عن درجة رضا متوسطة عن أداء المجلس البلدي (59) عضواً؛ أي ما نسبته (58.4%)، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين عبروا عن درجة رضا قليلة عن أداء المجلس البلدي قد بلغ (8) أعضاء؛ أي ما نسبته (7.9%)، وأخيراً فقد بلغ عدد أعضاء المجالس البلدية ممن عبروا عن عدم رضاهم عن أداء المجلس البلدي (7) أعضاء فقط؛ أي ما نسبته (6.9%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس البلدية في المحافظة.

من الملاحظ أن الغالبية العظمى من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة، قد عبروا عن شعورهم بالرضا عن أداء المجالس البلدية بدرجة متوسطة، وأن ذلك يمكن تعليقه بأن الصراعات العشائرية والحزبية التي عكست نفسها على أعضاء هذه المجالس، والذين هم نتاج تآلف عشائري وحزبي، قد أدت تلك الصراعات إلى إضعاف درجه

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

التوافق والتناغم بين هؤلاء الأعضاء، وبالتالي أدت إلى عدم شعورهم بالرضا بدرجة عالية، وقد اتفقت هذه النتيجة في إطارها العام مع ما توصل إليه العدوان وطعامنة (1994)، حيث توصلنا إلى أن هناك اتجاها سلبيا لرؤساء البلديات والموظفين نحو الدور القيادي الذي يمارسه الرؤساء في الأردن، كذلك اتفقت مع ما جاء به رحمة وآخرون (2006)، من أن 50% أفراد المجتمع المحلي في المنامة قد عبروا عن رضا عن أداء المجلس البلدي.

10) النتائج المتعلقة بتوزيع أعضاء المجالس البلدية بحسب توجهاتهم نحو ترشيح أنفسهم لخوض الانتخابات المقبلة، والتي يظهرها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (12)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الرغبة للترشح في الانتخابات القادمة

| النسبة المئوية | العدد | الرغبة للترشح في الانتخابات القادمة |
|----------------|-------|-------------------------------------|
| 15.8           | 16    | نعم                                 |
| 53.5           | 54    | لا                                  |
| 26.7           | 27    | لم أقرر بعد                         |
| 4.0            | 4     | القرار بيد القاعدة الانتخابية       |
| 100.0          | 101   | المجموع                             |

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد أعضاء المجالس البلدية ممن يرغبون في الترشح لدورة الانتخابات القادمة قد بلغ (16) عضواً؛ أي ما نسبته (15.8%) من العدد الإجمالي لأعضاء المجالس، بينما بلغ عدد الأعضاء الذين لا يرغبون بالترشح لدورة الانتخابات القادمة قد بلغ (54) عضواً؛ أي ما نسبته (53.5%)، في حين بلغ عدد الأعضاء الذين لم يقرروا بعد فيما إذا كانوا سيرشحون أنفسهم للانتخابات القادمة أم لا (27) عضواً؛ أي ما نسبته (53.5%)، وأما عدد الأعضاء الذين عبروا عن أن قرار ترشحهم هو بيد القاعدة الانتخابية التي رشحتهم في المرة السابقة، فقد بلغ (4) أعضاء؛ أي ما نسبته (4.0%) من مجموع أعضاء المجالس.

من خلال هذه النتائج يلاحظ أن النسبة الكبرى من الأعضاء المنتخبين الحاليين في المجالس البلدية في بلديات محافظة جنين، لا يرغبون بتكرار ترشيح أنفسهم في

## د. سائد ربايعة وآخرون

الدورة الانتخابية القادمة للمجالس البلدية، وأن هذا الإحجام من قبل هذه النسبة العظمى منهم يعزيبها الباحثون إلى أن الانقسام السياسي الذي أدى إلى حالة من الشرخ السلطوي والإداري بين غزة والضفة الغربية، ونتيجة للصراع الذي نشب بين حركتي فتح وحماس، قد أثر على أداء المجالس البلدية، خاصة وأن معظم أعضاء هذه المجالس هم إما أعضاء في هاتين الحركتين أو من المناصرين لهما، وبالتالي فإن ذلك قد أدى إلى ضعف هذه المجالس وشل نشاطها في كثير من الأحيان، كما نتج عنه فشل في تنفيذ المشاريع الخدمية والتنمية، وضعف في اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة، وذلك نتيجة لهذا الانقسام الذي عكس نفسه على أداء هذه المجالس، وقد نتج عن كل ذلك تدني شعبية هؤلاء الأعضاء، وهبوط درجه ثقة الناخبين بهم، وهذا الأمر يدفع الغالبية العظمى من هؤلاء الأعضاء إلى الإحجام عن خوض الانتخابات القادمة، وذلك لخوفهم من الفشل وعدم الفوز في عضوية المجالس البلدية مرة أخرى، وذلك لاتصاف مرحلتهم الحالية بالشلل، والجمود، والضعف، وظهور عجزهم عن القيام بالواجبات التي أُلقيت على عواتقهم كأعضاء مجالس منتخبين، وأن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حول مجلس بلدي (بني سهيلا) في قطاع غزة، كان قد أجراها (مركز دراسات المجتمع المدني، 2008)، حيث بينت هذه الدراسة أن (47%) من المبحوثين قد أفادوا أن أداء المجلس البلدي الحالي هو دون المستوى الذي كان متوقعا منه، كما تتفق مع دراسة رحمة وآخرون (2006)، والتي بينت أن (50%) من المبحوثين قد عبروا عن عدم رضاهم عن أداء المجلس البلدي، وأن (60%) منهم لم يقرروا بعد من ينتخبون في الدورة الانتخابية القادمة.

### ملخص لأهم النتائج:

- 1- إن السمة الغالبة على أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في بلديات محافظة جنين، هي سمة الذكورة، وإن الوجود النسائي فيها قليل ولا يشكل وزنا في هذه المجالس.
- 2- إن أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في بلديات بلدان ومدن محافظة جنين، هم من الفئات العمرية المتوسطة، والمتقدمة بالعمر.
- 3- الغالبية العظمى من أعضاء هذه المجالس البلدية، هم من المتزوجين وأرباب الأسر.

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

- 4- النسبة الكبرى من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في بلديات محافظة جنين، هم من حملة الشهادات الجامعية، ومن ذوي التأهيل العلمي.
- 5- إن الغالبية العظمى من أعضاء المجالس البلدية المنتخبين، هم من ذوي الدخل الشهري المتوسط.
- 6- النسبة الكبرى من أعضاء المجالس البلدية في بلديات محافظة جنين، قد تم فوزهم بانتخابات المجالس البلدية، من خلال الإسناد والدعم الحزبي والعشائري.
- 7- هناك نسبة ضئيلة جدا من أعضاء هذه المجالس البلدية، قد كانوا معينين كأعضاء، أو كرؤساء في مجالس بلدية سابقة.
- 8- هناك شعور برضا عام عن أداء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين، لدى أعضاء هذه المجالس.
- 9- إن القطاع العريض من أعضاء المجالس البلدية في بلديات محافظة جنين لا يرغبون بترشيح أنفسهم للانتخابات البلدية في الدورة القادمة من الانتخابات.

### توصيات الدراسة

أولاً: أن تعمل الهيئات المحلية، والمراكز الشبابية المتنوعة على تفعيل دور الجيل الشاب، وتقديم المتميزين منهم، ليكون لهم دورٌ واضحٌ ومميزاً في قيادة المجالس والهيئات المحلية.

ثانياً: توصي هذه الدراسة أعضاء المجالس والهيئات المحلية الفلسطينية المختلفة، وفي كافة التجمعات السكانية الفلسطينية، أن تمارس واجباتها الإدارية بشكل مهني محايد، بعيداً عن النزاع القبلي، أو الصراع الحزبي والسياسي، وأن تعمل على القيام بمسؤولياتها تجاه تقديم الخدمات اليومية والتنمية للمواطنين، دون أدنى اعتبار لأي عوامل حزبية، أو سياسية، أو عشائرية، قد تعيقها عن النجاح بالقيام بتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقها بنجاح.

ثالثاً: توصي هذه الدراسة أعضاء المجالس البلدية بضرورة تقييم المرحلة التي تولوا فيها مواقع العضوية في هذه المجالس، وذلك بهدف تحديد النقاط السلبية والإيجابية، وعوامل النجاح والفشل التي واكبت أدائهم الإداري كأعضاء في هذه المجالس، مما يوفر لهم حالة من التقييم الذاتي يمكنهم من تقدير فرص النجاح أو الفشل في حالة خوضهم للانتخابات مرة أخرى.

#### د. سائد ربايعة وآخرون

رابعاً: تقترح هذه الدراسة على ذوي الصلاحيات التشريعية في السلطة الوطنية الفلسطينية، أن يعملوا على وضع ضوابط ومعايير وشروط للأفراد الذين يتصدون لترشيح أنفسهم لانتخابات المجالس والهيئات المحلية الفلسطينية، بحث تؤدي هذه الضوابط والشروط إلى إعطاء الدور والأولوية للأشخاص الذين يتسمون بالوعي الوطني العام، وبالقدرات الإدارية والمهنية.

#### قائمة المراجع

- 1- اشنتية؛ محمد. وحباس؛ أسامة (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، الطبعة الأولى، صادر عن المجلس الفلسطيني للتنمية والاعمار (بكدار)، رام الله.
- 2- سمايل؛ عبد الكريم (2005): دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 3- بركات؛ عبدا لله (2009): دور المجالس القروية المنتخبة في محافظة جنين في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، جامعة القدس، أبو ديس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 4- بحر؛ يوسف. وأبو سويرح؛ أيمن (2009): اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة دراسات إنسانية)، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص (1-59) غزة.
- 5- جابر؛ رمزي (2009): السمات الشخصية المميزة للاعب المنتخب الفلسطيني الأول لكرة الطائرة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع عشر، ص ص (81\_122)، رام الله.
- 6- جرباوي؛ علي (1996): أي نوع من السلطات المحلي نريده؟، الطبعة الأولى، مركز البحوث الفلسطينية، نابلس.
- 7- حسيبا؛ سناء (2006): واقع واستراتيجيات الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 8- حبش؛ جمال (2006): تقييم دور الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع من وجهة نظر مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين، جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة.

### السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين

- 9- درة، عبد الباري، (1988) مهارات إدارية أساسية لرئيس البلدية الفعال، مجلة الإداري، العدد 17.
- 10- ردايدة؛ شكري (2006): التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية / الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 11- رحمة؛ صادق وآخرون (2006): دراسة ميدانية لتقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة، للدورة الانتخابية: 2006\_2002م، مركز البحرين للمؤتمرات.
- 12- الرويلي؛ مخلف (1994): علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 13- زينون؛ احمد. الريدي، جمال. واحمد، عبد الملك (2010): دراسة لبعض المتغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية المتصلة بأداء الدور التنموي للقيادات المحلية- دراسة حالة لأعضاء المجلس الشعبي المحلي لمحافظة فنا)، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- 14- سالم؛ فؤاد. رمضان، زياد. مخامرة، محسن. والدهان، أميمه (1992): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، منشورات مركز الكتب الأردني، عمان.
- 15- سباعنة؛ شوكت (1999): الثقة بالنفس والأنماط القيادية عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 16- سلعوس؛ رنا (2007): العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد العاشر، ص ص (219-260).
- 17- شاتي؛ علي (2003): الانتخابات والمجالس البلدية والقروية في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 18- الشريف؛ طلال (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.

#### د. سائد ربايعة وآخرون

- 19- العدوان؛ ياسر. والطعونة، محمد (1994): الدور القيادي لرؤساء البلديات في الأردن: دراسة تحليلية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 20- العقيلي؛ زياد (2004): رئيس البلدية بين الانتخابات والتعيين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 21- عولمي؛ بسمة (2008): تشخيص نظام الإدارة المالية والمحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد الرابع، الصفحات (280\_\_257).
- 22- قانون الهيئات المحلية الفلسطينية (1997): رام الله.
- 23- مركز دراسات المجتمع المدني (2008): استطلاع لرأي مواطني مدينة بني سهيلا حول أداء المجلس البلدي، مدينة غزة.
- 24- المعاني، أيمن، (2010) الإدارة المحلية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
- 25- ملكية؛ لويس (1989): سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- 26- وزارة الحكم المحلي (2004): مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير، رام الله، صادر عن قسم البحث والدراسات في وزارة الحكم المحلي.
- 27- وزارة الحكم المحلي (1998): "التقرير السنوي"، وزارة الحكم المحلي، رام الله.
- 28- وزارة الحكم المحلي (2006): ورشة عمل الهيئات المحلية المنتخبة - بتمويل من الحكومة اليابانية، وتنفيذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

#### المراجع الأجنبية :

1. Kato B. Keeton, 1996. : managers and professionals in local government: a national survey", Women In Management Review, Vol. 11 Iss3, pp.27 – 34
- 2 Kodman. F., (1984): Some Personality Traits of Superior University Students. Social Behavior and Personality, Journal Article (080) Research, Report 143. P 135-138.
3. Rosemary Whip & Don Fletcher. (1999): Changing characteristics of women on local government councils n Australia: 1982 -1993. Australian Journal of Social Issues, Vol. 34 No( I) February 1999, pp (59-77)