

عنوان البحث

**الصفات الفنية لمدراء المناطق في البلديات: بلدية جرش الكبرى نموذجاً**

عدنان يوسف دندن عتوم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدير منطقة، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj423>

تاريخ القبول: 2023/01/08م

تاريخ النشر: 2023/01/15م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أبرز الوظائف التي يقوم بها مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى ، وكذلك السعي لتحديد أشكال القيادة التي يجب أن يتصف بها مدراء المناطق في البلديات، والعمل على تحديد أبرز الصفات و المهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للائمتها مع طبيعة هذه الدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة؛ إن على مدراء المناطق إن يتصفوا بالمهارات الفنية والقيادية وأن يسعوا إلى تطويرها، وكذلك تم تحديد أبرز المهارات الفنية وهي: (المهارات الفنية الشخصية، والعملية، والعلمية، والاجتماعية)، وأوصت الدراسة بأن على بلدية جرش الكبرى العمل على تدريب مدراء المناطق في البلديات وتزويدهم بجميع المعارف الإدارية والمهارات القيادية والفنية المعاصرة، والاستفادة من تجارب الدول والبلديات والمنظمات الرائدة في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الصفات الفنية، مدراء المناطق، بلدية جرش الكبرى.

**RESEARCH TITLE****TECHNICAL CHARACTERISTICS OF DISTRICT MANAGERS IN MUNICIPALITIES:  
THE GREATER JERASH MUNICIPALITY AS A MODEL****Adnan Yousef Dandan Atoum<sup>1</sup>**<sup>1</sup> District Director, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj423>**Published at 15/01/2023****Accepted at 08/01/2023****Abstract**

The current study aimed to identify the most prominent jobs that are performed by district managers in the Greater Jerash municipality, as well as seek to identify the forms of leadership that must be characterized by district managers in municipalities, and work to identify the most prominent qualities and technical skills that must be available in district managers in the municipality Greater Jerash, and to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used to suit it with the nature of this study, and the most prominent results of the study were; Area managers should be characterized by technical and leadership skills and seek to develop them. The most important technical skills were also identified, which are: (Personal, practical, scientific, and social technical skills). The study recommended that the Greater Jerash Municipality should work on training district managers in municipalities and provide them with all administrative knowledge and contemporary leadership and technical skills, and benefit from the experiences of countries, municipalities, and leading organizations in this field.

**Key Words:** technical qualities, district managers, Greater Jerash Municipality.

**المقدمة:**

تعتبر المهارات الإدارية سمات و قدرات على كل مسؤول أن يمتلكها من أجل القيام بمهام وظيفته على أكمل صورة، وتكتسب وتتطور المهارات الإدارية من خلال الخبرة والتدريب و التعليم ، وتساعد تلك المهارات المدراء على القيام بالتواصل مع زملاء العمل والتعرف على طرق التعامل مع مرؤوسيهيم مما يجعل تلك المؤسسة أن تحقق أهدافها بكل سهولة.

وتعتبر كيفية استخدام المهارات لدى المدراء الطريق نحو التخطيط واتخاذ القرار والعمل على حل مشكلات العمل والتواصل وإدارة الوقت ، والمدير الجيد هو دائماً قائد وملهم للمجموعة التي تعمل معه ، وبالإضافة إلى تحقيق تلك المؤسسة الريادية ، كذلك قيام جميع أقسام المؤسسة بالعمل بشكل متماسك ، وبدون حدوث هذا التكامل يمكن أن يحدث الفشل داخل المؤسسة ، وتعد المهارات الإدارية بشكل عام والمهارات الفنية بشكل خاص مهمة لأي شخص طموح يريد أن يشغل مناصب مختلفة.

تتمثل المسؤوليات الفنية لمدراء المناطق في البلديات جزء من مهماتهم القيادية الموجهة نحو تحسين العمل داخل البلدية، عن طريق القيام بممارسة مهمات الفنية مع المهمات الإدارية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الفاعلية، ومن أبرز ما يمارسه مدراء المناطق في هذا المجال ما يلي: تنمية الموظفين مهنيًا ونظريًا، وكذلك التخطيط لتنمية مهنية مستمرة ومتجددة، وعقد لقاءات فردية وجماعية مستمرة مع الموظفين لتشجيعهم، يبتعد عن التدخل التعسفي في أعمال العاملين، وكذلك السعي لإيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات التي تواجه المنطقة التي يعمل فيها.

**أسئلة الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما الوظائف الذي يقوم بها مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى؟
- 2- ما هي أشكال القيادة التي يجب أن يتصف بها مدراء المناطق في البلديات؟
- 3- ما هي المهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى؟

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على أبرز الوظائف الذي يقوم بها مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى.
- السعي لتحديد أشكال القيادة التي يجب أن يتصف بها مدراء المناطق في البلديات.
- تحديد أبرز الصفات و المهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى.

**أهمية الدراسة:**

وتتحدد أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من الموضوع الذي تتناوله وهو الصفات الإدارية لمدراء المناطق كون توفر هذه المهارات الفنية الإدارية اللازمة للقيام بأعباء وظائفهم كمدراء مناطق يؤدي إلى تحقيق المنطقة والبلدية أهدافها .
- 2- وتستمد الأهمية من إن نجاح المناطق البلدية وتميزها يعتمد بشكل مباشر على كفاءة أداء مدير المنطقة فيها في مختلف المستويات الإدارية .
- 3- إن أهمية هذه الدراسة تتبع من سعيها نحو معرفة المهارات الإدارية الأكثر حاجة أن يتصف فيها مدراء المناطق في البلديات والعمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وقدراتهم .
- 4- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الفنية لمدراء المناطق على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية.
- 5- وكذلك تسعى هذه الدراسة عن الكشف عن المهارات القيادية والفنية والإدارية التي يحتاجها مدراء المناطق في مختلف مناطق المملكة.
- 6- ستساهم هذه الدراسة في توجيه وزارة الإدارة المحلية وبلدية جرش الكبرى نحو عقد الدورات التدريبية اللازمة لكل مستوى إداري لتحديد المواصفات اللازمة لشغل الوظائف القيادية بالمستقبل.
- 7- كما يمكن الاستفادة من نتائجها في القطاعات الحكومية الأخرى والبلديات التي تماثل وظائفها بيئة بلدية جرش الكبرى.

#### مصطلحات الدراسة:

مفهوم المناطق البلدية: هو أحد أساليب التنظيم الإداري التي تتبعها الدولة بشكل عام والبلديات بشكل خاص يقوم على توزيع الصلاحيات والواجبات، بهدف أن تتفرغ البلديات الرئيسية لرسم السياسات العامة، واتخاذ القرارات التنظيمية. (اللجنة الوطنية الأردنية. 2019)

وقد عرف الباحث المناطق البلدية: هي المناطق التي تتبع لبلدية جرش الكبرى وتشمل أربع مناطق هي؛ منطقة جرش، منطقة سوف، منطقة دير الليات، منطقة الكفير، ويوجد بها مدير منطقة ومجموعة من الموظفين تقوم بتقديم الخدمات لأهالي المنطقة ضمن القانون والتعليمات.

وتم تعريف بلدية جرش الكبرى: هي بلدية مركز محافظة جرش بالمملكة الأردنية الهاشمية، وصنفت من البلديات الفئة الأولى، وتقدم الخدمات للمناطق التي تتبع لها.

أما تعريفها إجرائياً: هي البلدية التي نسعى لمعرفة الصفات الفنية لمدراء المناطق فيها.

#### محددات الدراسة:

تحدد الدراسة بما يلي:

- المحددات الموضوعية: الصفات الفنية لمدراء المناطق في البلديات: بلدية جرش الكبرى نموذجاً.
- المحددات البشرية: أقتصر الموضوع على مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى.

- المحددات المكانية: المناطق التي تتبع لبلدية جرش الكبرى وهي: (منطقة جرش، منطقة سوف، منطقة دير الليات، منطقة الكفير).

### الأدب النظري:

تعريف المهارات الفنية: ويُقصد بها القدرات والمعرفة والمهارة اللازمة التي يمتلكها الشخص لأداء مهام محددة مطلوبة منه ضمن مهام وظيفية وصلاحيات محددة.

وعرفها نجم(2011) بأنها: المهارات التي تُساهم في أداء وظيفته بشكل أفضل، أو تُساعده في العثور على فرص وظيفية جديدة أو استكشاف مجال جديد.

### تقسيم الوظائف في البلدية:

نصت المادة(4) من قانون البلديات إن الوظائف تقسم إلى ثلاث أقسام هي:

- **وظائف الفئة الأولى:** تتولى المهام القيادية والإشرافية والمشاركة في وضع الأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة للبلدية وإعداد الخطط التنفيذية الخاصة بالبرامج والمشاريع ومتابعتها والإشراف على تنفيذها واقتراح أساليب لتطوير منهجيات وإجراءات العمل ، وتحدد هذه المهام بموجب تعليمات وصف وتصنيف الوظائف كما تكون مهام وظائف هذه الفئة القيام بأعمال تخصصية تنفيذية، ومن أبرز هذه الصفة مدراء المناطق.

- **الفئة الثانية:** تتولى القيام بالإعمال التنفيذية الهندسية المساندة أو الإدارية أو المحاسبية أو الفنية أو ما يماثل ايا منها وتحدد هذه المهام بموجب تعليمات وصف وتصنيف الوظائف ، ولا يعين في أي منها إلا من كان يحمل شهادة دبلوم كلية المجتمع الشامل.

- **الفئة الثالثة:** تشمل الوظائف الحرفية والمهنية والخدمات المساعدة.

**مؤشرات قياس الصفات الفنية:** على المدراء امتلاك مجموعة واسعة من المهارات من أجل تحقيق النجاح في التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. فالمهارة هي القدرة على إنجاز شيء ما ببراعة وإتقان، وتدرج المهارات الفنية تحت ثلاث فئات، هي: المهارات الشخصية، ومهارات العلاقات الإنسانية، والمهارات الفكرية والثقافية.

### خصائص المهارات الفنية للمدراء:

- تعتبر أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى؛ كما يمكن التحقق من توافرها لدى المدراء بسهولة؛ كونها تظهر بشكل واضحة أثناء أداء المدير لعمله.

- كما إن المهارات الفنية تتميز بالمعرفة العالية، والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل

- كما تعتبر مألوفة بشكل أكبر من غيرها؛ كونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

- وتعتبر أسهل في اكتسابها وتطويرها من المهارات الأخرى.

## وأبرز السمات التي ترتبط بالمهارات الفنية للمدراء:

أ- القدرة على العمل و تحمل المسؤولية

ب- الإلمام والفهم التخطيطي الشامل

ج- الحزم في تطبيق القانون بالعمل مع تطبيق العلاقات الإنسانية

## الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض لأبرز الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى الزعنون (2019) دراسة هدفت إلى واقع مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات شمال غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من (14) فقرة وتم توزيعها على (75) موظف من تلك البلديات، أبرز ما توصلت إليها الدراسة من نتائج: إن هناك علاقة قوية بين المهارات الإدارية وبمستوى الأداء المؤسسي، وكذلك توصلت الدراسة إلى إن القيادة الإستراتيجية بالبلديات بدرجة مرتفعة.

وفي سياق آخر قامت بزيادة (2019) دراسة هدفت التعرف على المهارات الإدارية التي يحصل عليها المدراء جراء التدريب والمؤهل العلمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل الذي يعتمد على استقصاء المعلومة، وتم تطوير استبانة مكونة من (80) فقرة، وزعت بالطريقة القصدية على 420 من قادة الدوائر الحكومية في الجزائر، وأبرز من توصلت إليها الدراسة من نتائج: وجود فروق في الإدارة بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، وكذلك يجب أن يتوفر بالمدراء مهارات التخطيط والتنظيم ومهارات الاتصال والمهارات الإنسانية.

قام كل من عبد العزيز والعامري (2003) بدراسة هدفت التعرف على المهارات الإدارية التي يجب أن يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك معرفة مدى تمكنهم منها. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان أداة الدراسة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات ، حيث تم التأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة. بعد ذلك تم توزيعها على 400 شخص من مجتمع الدراسة ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد ، حسن التعامل مع الآخرين ، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، وأخيرا كشفت الدراسة عن أن أهم العوامل تأثيرا هو مدى ممارستهم للمهارة الفنية وبالمرتبة الأخيرة المؤهل العلمي.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها: الجوانب الإدارية للمدراء، والصفات التي يجب أن يتصف بها المدراء، وتأثير تلك المواصفات على أداء العمل. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في معظم الدراسات.

- جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛ اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع

- واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها؛ تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها، واختيار المنهج العلمي الملائم، وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع، والاستفادة من كتابة الأدب النظري، والعمل على الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي، الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.
- وتميزت هذه الدراسة من خلال شريحة الدراسة وهم مدراء المناطق في البلديات، وتعتبر على حد علم الباحث أول دراسة تطبق على مدراء المناطق في المملكة الأردنية الهاشمية.

### منهج الدراسة:

بناء على معطيات الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الذي يقوم باستقصاء أكبر عدد من مفردات البحث مما يجعل إمكانية تعميم النتائج أكبر من غيره من مناهج البحث العلمي الأخرى. ويعد المنهج المسحي المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات وخصوصاً إذا تم التعامل مع العديد من المتغيرات والمفردات ، ويسعى من خلال هذا المنهج الذي يعتمد على جمع الأدب النظري والدراسات السابقة والاستفادة منها.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### نتائج السؤال الأول الذي نص على " ما الوظائف الذي يقوم بها مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى؟

تحدد المهام الذي يقوم بها مدراء المناطق بصلاحيات رئيس البلدية كونهم ينوبوا عن رئيس البلدية في المنطقة التي يديرها، وأبرز هذه الوظائف:

- المهام الإدارية: تتمثل ما جاء بقانون البلديات رقم 2015/41 والذي يشمل؛ تحديد احتياجات المنطقة، مراقبة العمل، إجراء المعاملات، تحويل المعاملات التي تحتاج إلى قرار مجلس بلدي إلى رئيس بلدية جرش الكبرى.
- المهام المالية: إن إدارة الموارد المالية هي من أهم واجبات مدير المناطق عن طريق؛ الرقابة على تحصيل الإيرادات، الرقابة على أنفاق المخصصات المالية.
- المهام العملية: تتمثل بما جاء في المادة 5 من قانون البلديات والذي يشمل؛ متابعة جودة الخدمات التي تقدمها المنطقة، التنسيق مع سلطة المياه والكهرباء في إدارة المياه والكهرباء، عمل غرف عمليات في الظروف الجوية الصعبة والكوارث الطبيعية، صيانة الشوارع، ومتابعة الحوادث ضمن حدود المنطقة، وكذلك تنظيم الأسواق ومراقبتها.

#### نتائج السؤال الثاني الذي نص على " ما هي أشكال القيادة التي يجب أن يتصف بها مدراء المناطق في البلديات؟

برغم من تعدد الأهداف التنظيمية التي يسعى مدراء المناطق في بلدية جرش لتحقيقها إلا إنه يجب أن يتصف ببعض الصفات القيادية نذكر منها:

- القدرة على التخطيط.

- العمل على إدارة المشاريع.
- قدرته على التقييم الحيادي للموظفين بعيد عن العاطفة، والعمل على تقبل الآخر سواء مراجع أو موظف، وعدم التهديد باستعمال السلطة الممنوحة إليه.
- العمل على إدارة الأزمات بكل اقتدار، والتعاون مع المجموعة لحل الأزمات، والابتعاد عن التفرد في القرار.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على " ما هي المهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في مدراء المناطق في بلدية جرش الكبرى؟

لكي يتمكن أي مدير من إدارة فريقه بقوة، عليه أن يكون لديه القدرة والمهارات الفنية التي يجب أن يتصف بها ، ومن أبرز تلك المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المناطق بالبلديات بشكل عام، وبلدية جرش بشكل خاص ومنها:

- 1- المهارات الفنية الشخصية: ومن أبرز هذه الصفات: تحمل المسؤولية، القدرات العقلية والجسدية، المظهر الحسن، التعامل بلباقة، والمبادرة والابتكار، وضبط النفس.
- 2- المهارات الاجتماعية: تتمثل في العلاقات الإنسانية مع موظفين البلدية ومع متلقي الخدمة، وقدرته على تفهم المواقف، وقدرته بالتعامل مع مرؤوسيه.
- 3- مهارات علمية: أن يمتلك مهارات حل المشكلات، والقدرة على التفكير المنطقي، وان يمتلك المهارات الإبداعية والابتكار، وأن يمتلك المهارات بالتعامل مع التكنولوجيا.
- 4- المهارات العملية: القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديه، الالتزام بالقرارات التي يصدرها، العمل على تطوير البنية التحتية في المنطقة التي يديرها، التعاون ولتشاركيه مع جميع المؤسسات الحكومية والأهلية في المنطقة البلدية، محاولة عمل مشاريع تحقق تنمية محلية، أن يستعمل جميع صلاحياته كمدير منطقة لتسهيل معاملات متلقي الخدمة بالمنطقة التي يديرها.

#### التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- توصي هذه الدراسة بضرورة إعطاء المهارات الفنية أكبر عند تعيين مدراء المناطق في البلديات في الأردن بشكل عام وبلدية جرش الكبرى بشكل خاص، حيث يعتبر إن ممارسة هذه المهارات هي الأساس لبناء رؤية مستقبلية للأجهزة الحكومية تأخذ بالاعتبار التغيير والتطور في أسلوب الإدارة.
- توصي الدراسة بضرورة إعطاء مدراء المناطق صلاحيات إضافية بحيث يستطيع القيام بجميع الأعمال من دون أي تقييد.
- العمل على تدريب مدراء المناطق في البلديات وتزويدهم بجميع المعارف الإدارية والمهارات القيادية والفنية المعاصرة، والاستفادة من تجارب الدول والبلديات والمنظمات الرائدة في هذا المجال.
- العمل على إجراء المزيد من البحوث المتخصصة في مجال الصفات القيادية للمدراء ورئيس الأقسام في بلديات المملكة وبلدية جرش الكبرى بشكل محدد.



**المراجع:**

- بزايدة، نجاهة.(2019). المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع ، مجلة التنمية البشرية، مج 4، ع6، ص 67-80.
- الزعنون، محمد.(2019). مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على بلديات محافظات شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج2، ع 4، ص75-118.
- عبد العزيز، منصور والعامري، أحمد. (2003). مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية،(2): ص231-271.
- اللجنة الوطنية الأردنية.(2019) المهام والمسؤوليات لعمل مجالس المحافظة والمجالس البلدية في الأردن، ط1، عمان-الأردن.
- نجم، عبود.(2011). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر.
- هيجان، عبدالرحمن.( 1995) . المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، مجلة الإدارة العامة، ع 7، ص 269-291.