



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أثر الصراع التنظيمي داخل المجالس المحلية

البلدية على التنمية المحلية

دراسة للمجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في الفترة

2017/2013

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ

بوبراس عمر

إعداد الطالب

طبيبي محمد

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ.د بن جيلالي فلة
مشرفا	أ. بوبراس عمر
عضوا مناقشا	أ. رتيبي سارة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم ، والصلاة و السلام على سيد الخلق
خاتم الأنبياء أجمعين .

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وأن أعمل
صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل الآية 19

إن أول الشكر و كله لله العلي القدير ، الذي أعانني و ووفقني لأتم هذا
العمل المتواضع.

ثم أسمى معاني الشكر و العرفان أقدمها إلى:

أستاذي المشرف عمر بوبراس ، اولا لقبوله الإشراف على مذكرتي وثانيا
لمده إياي كل العون و النصيحة و المساعدة ،
لأصل إلى إنهاء هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية الحقوق
والعلوم السياسية بجامع الجيلالي بونعامة بخميس مليانة. الذين لم
يدخروا جهدا لمساعدتي وإرشادي لما كان الطلب مني بادرا.
كما لا أنسى كل زملائي في بلدية جليدة ، إدارة و مجلسا على دعمهم لي
وتزويدي بكل ما احتاجته هذه المذكرة .

إلى كل الذين وقفوا معي ، ومدوا لي يد المساعدة ، من قريب أو من بعيد
إلى كل الذين لم ينسوني بدعائهم.

إلى كل هؤلاء ألف ألف شكر.

محمد طيبي

القرآن

إلى روحه الطاهرة الزكية

أبي رحمه الله

إلى الحبيبة الغالية

أمي حفظها

الله

إلى العزيزة على قلبي

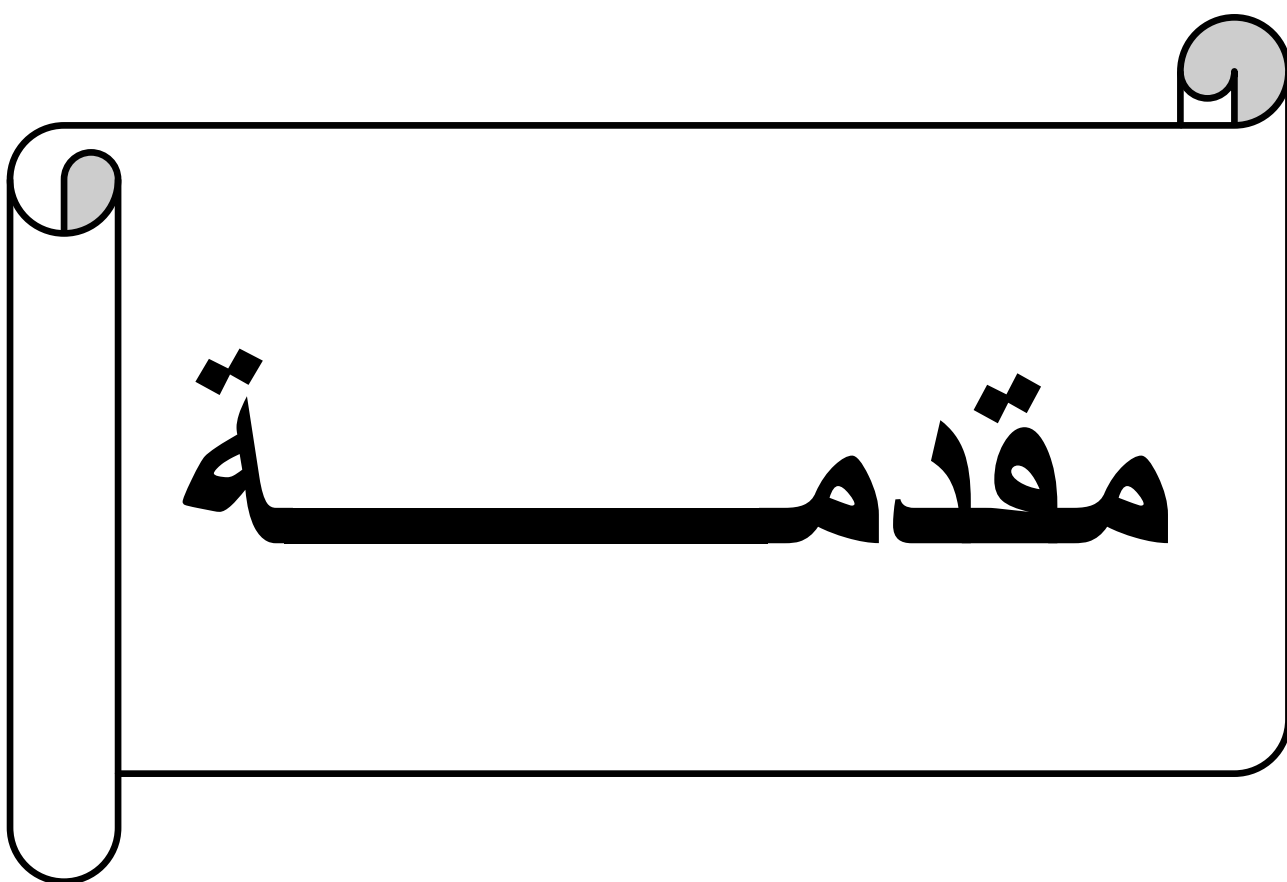
أختي رعاها الله

إلى

أخوي العزيزين وابنة أخي رهن وأمها

أهدي ثمرة جهدي

محمد طيبي



تعتبر الجماعات الإقليمية للدولة في الجزائر، الهيئات الرسمية التي من خلالها يتم دفع عملية التنمية المحلية في إطار البرامج الوطنية للتنمية .

حيث تجسد البلدية والولاية مفهوم الجماعة المحلية في الجزائر، وفقا لما نصت عليه الدساتير المختلفة في ظل الدولة الوطنية، وكرسته القوانين المختلفة المسيرة لهاتين الهيئتين، والتي حددت أطر تنظيمهما وآليات سيرهما وصلاحياتهما، تماشيا مع كل الظروف والتطورات التي عرفتها وتعرفها الجزائر الحديثة.

ولقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي - الإطار القانوني- الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية .

كما أنه يعتبر كتلة متنوعة الأشكال والألوان السياسية والثقافات والشخصيات، والتي تعمل في مناخ تنظيمي واحد، وعادة ما تتعدد أهداف أفرادها وتختلف، بين الأهداف الشخصية و المصلحة العمومية. ولعل هذه التركيبة الفسيفسائية للمجلس الشعبي البلدي من تنوع للثقافات والشخصيات و الأهداف و الأدوار، تكون أرضية خصبة لما يعرف بظاهرة الصراع التنظيمي، الذي لطالما اعتبر ظاهرة حتمية في جميع المنظمات على اختلاف أشكالها وطرق تسييرها.

ولقد اهتمت جهود الباحثين بالتعاون داخل التنظيم، فبحثوا فيه و نظروا له، و اعتبروا الصراع ظاهرة سلبية خطيرة على استقرار و استمرار التنظيم، بينما اعتبر آخرون الصراع عملية ضرورية لتحقيق التغيير الجذري لكل المؤسسات ، و قد تأثر هؤلاء بخلفيتهم الإيديولوجية التي أبعدهم عن النظرة الموضوعية لكل من الصراع و التعاون.

وفي هذه الدراسة نحاول البحث عن عوامل الصراع في تنظيم إداري جزائري و هو الجماعات المحلية باعتبارها جهازا إداريا كبيرا و الأكثر انتشارا في المستوى الوطني و الأكثر اتصالا بالمواطنين بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

وعليه تهتم هذه الدراسة بالصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية وتأثيره على التنمية المحلية.

الإشكالية:

تشهد عملية التنمية على المستوى المحلي تأخيرا تلحظه عين الخاص العام، وذلك لأسباب عديدة ومختلفة، تباينت ما بين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والإدارية وغيرها، وخاصة منها ما يتعلق بالإدارة ومشكلة المورد البشري داخلها، والذي يعد من أصعب وأعقد مكونات الإدارة، بالنظر إلى تركيبة الإنسان ، وطموحاته وتوجهاته وخصائصه النفسية المعقدة.

ولعل أهم المشكلات -التي تواجهها الإدارات بشكل عام- مشكلة الصراعات التنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في مختلف المنظمات والمؤسسات، سواء منها العمومية أو الخاصة.

فالصراعات التنظيمية تعد أمرا حتميا في سائر المنظمات، حيث تعدمن المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، و تتوقف كفاءة و فاعلية العاملين في المنظمة على عوامل و متغيرات كثيرة منها:

كيفية إدارة الصراعات التنظيمية و العمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية لها، و ذلك من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة لإدارته وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه، و بما يرفع من درجة أداء العامل، فإدارة الصراع التنظيمي كفيل برفع درجة الرضا الوظيفي، وبالتالي رفع أداء الموظفين أو العاملين.

وإدارة المحلية الجزائرية - كغيرها من المؤسسات - فهي تواجه هذه المشكلة -وبدرجات مختلفة- بالنظر إلى أداء العاملين والموظفين بالبلديات.

ويعتبر المجلس الشعبي البلدي أهم ركن من أركان البلدية ، وهو السلطة العليا في البلدية، وإليه ترجع كل المسؤوليات وكل القرارات وكل أعمال البلدية ، خصوصا في مهمتها الكبرى والأساسية المتمثلة في إحداث التنمية على المستوى الإقليمي .

وبالنظر إلى تركيبة المجلس الشعبي البلدي ، التي تضم مختلف الأطياف السياسية ، ومختلف المناطق وأنوعها، ومختلف الشخصيات والمستويات الفكرية والتعليمية ، ومختلف الأجناس ومختلف الأعمار، فإن الصراعات تجد أرضها الخصبة للنمو والتزايد، ووقودها الأفضل للالتهاب و الاستعار. مما يؤدي إلى إرباك أداء المجالس الشعبية البلدية، ويشغلها عن مهمتها في إحداث التنمية المحلية وتطوير وتحسين ظروف المواطن المحلي . ولقد أخذنا -في دراسة الموضوع- عينة من المجالس الشعبية البلدية لولاية عين الدفلى، تمثلت في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة، خلال الفترة ما بين 2013 و 2017.

من خلال هذه المعطيات، يمكننا أن نحلل موضوع بحثنا هذا وفق الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير التنمية المحلية بالصراعات التنظيمية داخل المجالس الشعبية البلدية ؟
وما صورة ذلك المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في الفترة 2017/2013 ؟**

والتي ندرج ضمنها مجموعة من التساؤلات كما يلي :

- 1 - ما هي خلفيات الصراعات التنظيمية في المجلس الشعبي البلدي ؟
- 2 - كيف تقوم قيادة المجلس بجل الصراعات داخل المجلس الشعبي البلدي ؟
- 3 - هل يؤثر الصراع في المجلس الشعبي، البلدي على وتيرة سير المشاريع التنموية في البلدية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية في المنظمة بشكل عام ، وهو يؤثر في فعالية التسيير داخل التنظيم.

الفرضية الثانية: كلما زادت حدة الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي كلما تباطأت وتيرة التنمية المحلية.

الفرضية الثالثة: كلما كان هناك توافق في المجالس الشعبية البلدية كلما تسارعت وتيرة التنمية المحلية.

أهمية الدراسة و أهدافها :

يبدو أن موضوع الصراع التنظيمي، إلى يومنا هذا لم يصل إلى درجة الإلمام ولم تتم دراسته في العديد من التنظيمات ، خصوصا على مستوى المجالس الشعبية البلدية .

وتكمن الأهمية المباشرة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته في كون المجالس الشعبية البلدية تعد من أهم وأكثر التنظيمات الاجتماعية فاعلية في التنمية المحلية، إذ أنها أوجدت لهذا الغرض لاغيره.

وتلعب الصراعات التنظيمية دورا هاما داخل المجالس الشعبية البلدية في عرقلة سير المجالس وبالتالي سير التنمية المحلية. ولقد ركزنا غي هذه الدراسة على ما يلي:

- محاولة فهم تأثير الصراعات التنظيمية في فعالية تسيير المجالس الشعبية البلدية.
- محاولة إثراء الدراسات السابقة في موضوع الصراع التنظيمي نظرا لقلتها، بالأخص في المجالس الشعبية البلدية.
- محاولة البحث عن أسباب الصراعات الموجودة في المجالس الشعبية البلدية وحصرها ، وإعطاء بعض الحلول لها.

أدبيات الدراسة:

يعتبر الصراع التنظيمي من المواضيع القليلة التي يهتم بها الدارسون في مختلف المجالات ، ونجد أنه يتم تناوله كجانب من جوانب السلوك التنظيمي ، خصوصا في ميدان العلوم الاجتماعية. فقد تطرق إلى الصراع التنظيمي عدة باحثين ودارسين، نذكر منهم : ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 .

- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة 3 ، الأردن : دار وائل للنشر، 2005. وغيرهم من الكتاب والباحثين في هذا المجال على المستوى العربي.

بينما توجد هناك رسائل ومذكرات تخرج تناولت موضوع الصراع التنظيمي كدراسة أكاديمية، أو كجانب من جوانب الدراسة. ونذكر منهم :

- أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، سنة 2009

- محمد حسين عساف إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية- رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق ، الأنبار 2013.

والأستاذ : عمر بوبراس في مذكرته علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وانعكاساتها على الخدمة العمومية والتنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص :إدارة الجماعات المحلية، 2012

- سلام حليلة ، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، سنة 2013.

ويعد موضوع الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية موضوعا نادر الوجود ، إن لم نقل أنه منعدم. فلم نجد خلال بحثنا هذا غير المذكرة للأستاذ بوبراس عمر ، الذي تناول الموضوع كأحد جوانب دراسته.

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

- وظيفتي كمتصرف إقليمي بالبلدية.
- اهتمامي الشخصي بالتنمية المحلية على مستوى بلديتي وبحثي عن أسباب تأخرها.
- احتكاكي بالمجلس الشعبي البلدي ، وملاحظتي لصراعات يتعذر فهمها أحيانا.

الأسباب الموضوعية :

- الموضوع من متطلبات نيل شهادة ماستر في قانون إدارة الجماعات المحلية.
- قلة المراجع التي تعالج ظاهرة الصراع التنظيمي في المجالس المحلية ومحاولة دعم المكتبة الجزائرية ببحث في هذا الموضوع.

المنهج المستخدم في الدراسة :

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه كفيل بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث، ويقصد به الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى نتيجة معلومة.

وتحقيق أهداف البحث يتوقف على الإختيار السليم أو الأنسب للمنهج الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع .

وعليه فالمنهج المناسب لدارستنا هذه هو المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي اللذان يعتبران أسلوبين من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية.

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج اعتمادا في الدراسات الخاصة بالواقع ، إذ يهتم بـ:

تصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو أو التطور و التغيير .

ويكاد يكون هناك شبه اتفاق بين الباحثين في تقسيم مراحل البحث الوصفي إلى مرحلتين:

تتمثل المرحلة الأولى في : الإستكشاف والصيغة.
بينما تتمثل المرحلة الثانية في : التشخيص والوصف ، من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها
ومنه يتم اكتشاف العلاقة بين المتغيرات ويتم تقديم تفسيرات لها. 1
ويتعلق موضوع الدراسة بأثر الصراع التنظيمي على التنمية المحلية مع أخذ إحدى البلديات ودراستها في
الفترة ما بين 2013 و 2017.

وعليه: فإن المنهج الوصفي متلائم تماما مع موضوع الدراسة. من أجل وصف وتحديد ملامح الصراع
التنظيمي داخل عينة الدراسة وتحديد خصائصها، وتحديد أهم مظاهر الصراع التنظيمي بها، والطرق المستخدمة
لإدارته. خاصة وأنه : يتيح لنا استخدام العديد أدوات جمع البيانات مثل : المقابلة والملاحظة والاستمارة و
غيرها.

هندسة الدراسة

لقد قمنا بتقسيم طريقة عملنا على هذا الموضوع إلى ثلاثة فصول مرتبة حسب الأهمية وحسب الموضوع
الذي خصص من أجله الفصل. فكان التقسيم كالتالي:

الفصل الأول :

وتناولنا من خلاله الإطار النظري للصراع التنظيمي في المنظمات بشكل عام. وتم تقسيمه إلى ثلاثة
مباحث . بحيث تناول المبحث الأول الإطار المفهومي للصراع التنظيمي ، من خلال أربعة مطالب:
فخصص المطلب الأول لتعريف الصراع التنظيمي وخصائصه.و المطلب الثاني للمفاهيم المتقاربة مع
الصراع.والمطلب الثالث لأهم نظريات الصراع التنظيمي بينما المطلب الرابع مجالات الصراع التنظيمي والعوامل
المؤثرة فيه.

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تطور الصراع التنظيمي وأهميته، وخصصنا له أربعة مطالب هو الآخر:
فتناول المطلب الأول مراحل الصراع التنظيمي والمطلب الثاني أشكال الصراع التنظيمي، والمطلب الثالث آثار
الصراع التنظيمي والمطلب الرابع أهمية الصراع التنظيمي.

أما المبحث الثالث، فتناولنا فيه إدارة الصراع التنظيمي، وخصص هو الآخر بأربعة مطالب:
فكان المطلب الأول لأسباب الصراع التنظيمي، والمطلب الثاني أهمية إثارة الصراع التنظيمي في المنظمة.
أما المطلب الثالث فتناول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و المطلب الرابع كفايات التعامل مع الصراع
التنظيمي.

¹ - عيواج عذراء ، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية (دراسة ميدانية لبلدية قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير
في علوم الإعلام و الإتصال ،تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر ، السنة 2009/2008. ص25

الفصل الثاني:

وتناولنا من خلاله أثر الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي البلدي على التنمية المحلية، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بحيث تناول المبحث الأول الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي، عبر أربعة مطالب: فتناول المطلب الأول تعريف المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته. و المطلب الثاني صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي. والمطلب الثالث: لجان المجلس الشعبي البلدي. أما المطلب الرابع فتناول هيمنة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المبحث الثاني وتناول الصراع أثناء التداول، وتم تقسيمه هو الآخر إلى أربعة مطالب:

فتناولنا في المطلب الأول أثر الانتماء الحزبي داخل الجلسات. وفي المطلب الثاني، الخلفيات السوسيو-اقتصادية داخل الجلسات، وفي المطلب الثالث، قانون الأغلبية كإجراء وقائي من الصراع. أما المطلب الرابع فتناولنا فيه ، المداولة كقرار توافقي في المجلس.

المبحث الثالث وتضمن تأثير الصراعات على عملية التنمية بالبلدية، وتم تقسيمه أيضا إلى أربعة مطالب: فخصص المطلب الأول لتبيان دور البلدية التنموي في ظل قانون 10-11، والمطلب الثاني للصراع أثناء بلورة مشاريع البلدية. والمطلب الثالث للصراع أثناء تنفيذ المشاريع. بينما المطلب الرابع فخصص لتبيان أهمية ثقافة التعاون خدمة للتنمية المحلية.

الفصل الثالث :

قمنا بتخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية ، والتي تناولنا فيها دراسة وتحليل الصراع التنظيمي داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة ، خلال الفترة ما بين 2013 و 2017.

صعوبات الدراسة :

في إطار دراستنا لهذا الموضوع واجهنا بعض الصعوبات من جملتها:

- صعوبة الموضوع وذلك لارتباطه بالسلوك التنظيمي للأفراد.
- صعوبة تطبيق هذا الموضوع في الدراسة الميدانية.
- ندرة المواضيع التي تعالج ظاهرة الصراع التنظيمي في البلديات.
- كما يمكننا القول بأن الوقت غير كاف تماما للإحاطة التامة بهذا الموضوع نظرا لتشعبه وتعقيده.

الفصل الأول

الإطار النظري للصراع التنظيمي

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

إن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقع يستحيل تجنبه، وذلك لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي، وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقيل المتعددة لا بد من أن نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي، نظرياته ، أسبابه ، مستوياته ، مراحلها ، نتائجها، مهارات وأساليب إدارته.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث احتوى كل منها على أربعة مطالب تضمنت أهم النقاط والمفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي، بداية من مفهومه ووصولاً إلى طرق حله وإدارته.

المبحث الأول: الإطار المفهومي للصراع التنظيمي

إن دراسة أي ظاهرة تستوجب تحديد إطارها المفهومي ، من أجل فهم ماهيتها ونطاق وجودها الزمني والمكاني ، وذلك بتحديد عناصر من شأنها حصر الإطار العام للظاهرة. والصراع التنظيمي كموضوع للدراسة، يعتبر من المواضيع المعقدة والمتداخلة الجوانب خصوصا كونه يرتبط بالسلوك البشري الذي يصعب فهمه. ولقد تعرض المفكرون لهذه الظاهرة ، ونالت قسطا كبيرا من اهتمامهم، ولوحظ وجود نظريات ومفاهيم للصراع التنظيمي، واختلاف في الأفهام والمعنى لدى العديد من الباحثين في الفكر التنظيمي والسلوكي و الاجتماعي والإداري. وفي هذا المبحث نحاول تحديد الإطار المفهومي للصراع التنظيمي من خلال أربعة مطالب خصصت كالتالي:

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه.

المطلب الثاني: الصراع والمفاهيم المتقاربة معه.

المطلب الثالث: نظريات الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: الصراع التنظيمي: مجالات والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي والمفاهيم المتقاربة معه.

اختلفت تعريفات الصراع التنظيمي باختلاف الاتجاهات الفكرية للباحثين والمختصين في مجال الإدارة وتحليل السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمات على اختلاف أنواعها. وكذلك لتعدد الصراع التنظيمي وتداخل مفاهيمه ، ولتعلقه بسلوكيات الإنسان داخل المنظمة . فنشأت هناك عدة تعريفات ومفاهيم للصراع التنظيمي، رأينا أن نأخذ منها ما يلي:

أ- تعريف الصراع التنظيمي :

الصراع لغة : إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع و الخصام، الخلاف والشقاق. وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict و هي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام.

إذن فالصراع اشتقاقاً يعني التعارض أو الخلاف بين المصالح والآراء .

إصطلاحاً : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية لذلك نجد عدة تعريفات للصراع التنظيمي و منها:

- يرى توماس (1976) بأن الصراع هو عملية تبدأ عندما يرى الشخص أو المجموعة أن شخصاً أو مجموعة أخرى قد أحبطت أو على وشك إحباط مصالحهم. قام بتعميق نموذج العملية المتعارضة عند بوندي.¹

- بينما عرفه محمد فالح الحنيطي أنه "عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة ومواردهما محدودة، و يتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما".

- ويرى ناصر العديلي بأن الصراع هو "ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة. و ينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار و الحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي.²

¹ - Lei Wang ; LA GESTION DES CONFLITS EN CONTEXTE DE PROJET: ÉTUDE DE CAS EN CHINE, MÉMOIRE PRÉSENTÉ Comme exigence partielle du programme de 2e cycle Maîtrise en gestion de projet - profil avec mémoire, L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC. Mars 2006 p 17

² - بوفورة زويبة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ،دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 2009 إلى 2012 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية،السنة الجامعية 2013.ص 18

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

- أما أحمد رحيم فقد قدم تعريفا للصراع شمل كل ما قيل عنه إذ عرفه أنه : "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد و الجماعات أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الأخر ومنعه من إشباع حاجاته و تحقيق أنشطته و التدخل فيها و بخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم و قيمهم و معتقداتهم ومهارتهم متباينة".¹

- و يعرف بولدينغ BOULDING الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".²

التعريف الإجرائي :

الصراع التنظيمي موقف تنافسي بين أعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم أو مع الإدارة، تكون فيها جميع الأطراف مدركة للتعارض فيما بينها، في الوقت الذي يرغب كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض، مع رغبة الطرف الآخر، و يمكن أن يكون في هذه الحالة مدمرا أو بناءا.³

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة، ومن أهمها أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض و رغبة الطرف الآخر.

تصور ابن خلدون للصراع :

يرى ابن خلدون أن المجتمع يقوم على التنافس بين البشر بسبب تزاوجهم على حياة حاجات الدنيا التي لا تتوفر بالمطلق. ومن ضرورة الاجتماع ، التنافس لازدحام الأغراض.

1 - بوفورة زونية ، المرجع نفسه ، ص 18-19

2 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة 3 ، الأردن : دار وائل للنشر 2005. ص 363

- بوفورة زونية ، مرجع سابق. ص 193

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

ويرى أن التنازع، وجه من وجوه الصراع، لا يمكن حسمه إلا بمقتضى القوة. وينتهي الصراع - حكماً - بغلبة الأقوى الذي يملك القوة . وهو بالتالي يضع القانون ويفرض الالتزام بأحكامه. وهذا ما أطلق عليه : **قوانين الصراع**.

كما يرى أن حتمية الصراع تحدثها عوامل اقتصادية. و أن الحركة (التحول) تشمل جميع الموجودات

- المادية منها والمعنوية-. وهي تحدث بفعل الصراع الذي يحكم الموجودات. فالمادة في حالة صراع ، وفكر الإنسان هو نتيجة الصراع بين العلم والجهل.¹

ب- خصائص الصراع²

فيما يلي أهم خصائص الصراع :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ،وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض ، لإجبار طرف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا ، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ينطوي الصراع على محاولة -من جانب بعض الأطراف- التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباءً وتكاليفاً باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمه - في النهاية - على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القوة القسرية.

المطلب الثاني : الصراع والمفاهيم المتقاربة معه.

إن فهم معاني المصطلحات أو الظواهر يتطلب في كثير من الأحيان تقديم شروحات أو تعريفات لأهم المصطلحات أو الظواهر التي تتقارب في المفهوم والمعنى ، وذلك لتقريب الفهم وتدقيق المعنى. وللصراع التنظيمي عدة مفاهيم متقاربة معه ، نذكر أهمها فيما يلي :

1 - ابراهيم علي رابعة ، إدارة الصراع والنزاع، شبكة الألوكة، www.allukah.net

2 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة 3 ، الأردن : دار وائل للنشر، 2005. ص 366

1 - النزاع :

يعتبر مفهوم النزاع من أبرز المفاهيم المشابهة للصراع، حيث تبدو للوهلة الأولى إشكالية ترجمة مفهوم Conflict أو Conflit باللغتين الفرنسية والانجليزية، إلى اللغة العربية، إذ تعد أول تحد أمام الباحث فيما يخص التمييز بين مصطلحي الصراع والنزاع.

وقد قدم ابن منظور تمييزاً بين الصراع والنزاع، في معجمه "لسان العرب"، إذ يرى بأن :

التنازع هو التخاصم ونزاع القوم هو خصامهم، أما الصراع والمصارعة فيدلان على المجابهة الحادة حيث على واحد أن يصرع الآخر.

كما تأخذ العديد من الموسوعات الأجنبية بهذا التمييز إذ تعتبر أن الصراع ينطوي على جدال عنيف أو كفاح ضد الغير، في حين يشير النزاع إلى الاختلاف أو التعارض أو التنافس في الأفكار وهذا يعني أن النزاع هو مرحلة سابقة للصراع وقد لا يتحول إلى صراع.

يتضح من ذلك بأن النزاع أقل حدة وشمولاً من الصراع حيث نجد أن النزاع هو الخلاف بين اتجاهات دولتين أو أكثر حول مسائل أو قضايا محددة ويمكن أن ينشأ بين الأفراد والجماعات داخل الدولة الواحدة، أما الصراع فهو تناقض الإرادات الوطنية والقومية، أو هو تناقض الإرادات الكبرى المتعلقة بأهداف الدول وإمكانياتها واستراتيجياتها البعيدة.¹

2 - الخلاف والاختلاف :

مفهوم الاختلاف : هو التباين في الرأي بين طرفين أو أكثر، بسبب اختلاف الوسائل ، والذي ينبع من تفاوت أفهام الناس أو تباين مداركهم.

الفرق بين الخلاف والاختلاف :

الخلاف : هو افتراق طرفين في الوسائل والغايات.

والاختلاف : هو افتراق الطرفين في الوسائل والغاية واحدة.²

أسباب الاختلاف :

النزعة الفردية : شعور الإنسان بذات معنوية مستقلة يتولد عنها رغبة في التمييز والتفرد، مما يدفعه إلى تكوين قناعات خاصة تختلف عن الآخرين.

¹ - الأستاذ: إبراهيم بولمكاحل ، سلسلة محاضرات مقياس تحليل النزاعات الدولية ، المحور الأول: الإطار المفاهيمي لدراسة النزاعات الدولية جامعة قسنطينة - ص1

² - موقع إرتقاء : <http://irtikaa.com/learning/2815> ، تاريخ الدخول: 2018/04/10 سا : 15:30

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

ب- تفاوت أفهام الناس ومداركهم : وينشأ هذا بسبب اختلاف مواهب الناس ، وتباين مهاراتهم ، وتنوع معارفهم ، وتفاوت قدراتهم.

ج- تفاوت المقاصد : ويكون نتيجة تدافع مصالح الناس وتباين مواقفهم ومعتقداتهم.¹

ومن هذا يمكننا الاستنتاج أن الخلاف و الاختلاف قد يكونان من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع.

3 - الأزمة :

تعبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية" وعلى هذا فإن الأزمة إنما تعبر عن لحظة حرجة وخطيرة تتسم بالحسم تواجه الكيان الإداري فتحدد مصيره. وتمثل في الوقت ذاته صعوبة حادة أمام متخذي القرار تضعه في مأزق الاختيار بين ما يمكن أن يتخذه من قرارات في ظل الشعور السائد بعدم التأكد، وقصور المعارف، واختلاط الأمور بعضها مع البعض الآخر بحيث تتداعى أمامه الأحداث، ويلوح أمامه المجهول لما يمكن أن تقول إليه أمور الأزمة فيما بعد وما تتمخض عنه النتائج.

وتأخذ الأزمة بُعدين أساسيين هما:

أ- **بُعد الرعب والذعر**: الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، الأمر الذي تحتل وحدته بالكامل.

ب- **بُعد الزمن**: وهو الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع حازم وصائب لا يتضمن أي خطأ لأنه لا يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء أزمات جديدة أصعب من الأولى وقد تقضي على الكيان الإداري ذاته .

فالأزمة بهذا المفهوم عبارة عن حلقات متتابعة، وأحداث تراكمية تتغذى اللاحقة من السابقة.²

● ومنه يمكننا القول بأن الأزمة هي مرحلة متأخرة من الصراع ، تعبر عن مدى احتدامه ووصوله إلى وجوب الحل واتخاذ القرار بشأنه.

¹ - موقع إرتقاء : <http://irtikaa.com/learning/2815> ، المرجع نفسه.

² - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <https://hrdiscussion.com/hr32773.html> ، تاريخ الدخول :

المطلب الثالث : نظريات الصراع التنظيمي.

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة ، والتي لقيت اهتمام العديد من المفكرين، فقد افترضت إحدى المدارس الفكرية أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب حدوثها؛ فهو مؤشر للتخريب داخل المنظمة. وهذه هي وجهة نظر المدرسة التقليدية، التي تختلف مع المدرسة السلوكية والتفاعلية في نظرتهما للصراع التنظيمي.

و فيما يلي تفصيل نظرة كل منها على التوالي:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية) : ¹

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه .

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وارتفاع معدلات دوران العمل وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، مما يعيق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق . وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية.

فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة .

- وبصفة عامة- فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى. ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات

1 - خميس أسماء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع

الصحي، دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة.رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي. جامعة سطيف 2 . السنة الجامعية : 2013/2014 . ص 27

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

الاتصال وتحديد المهام والاختصاصات الوظيفية والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية كوسائل أساسية لعلاج الصراع.

يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2 - النظرة الوظيفية أو السلوكية :¹

من جهة أخرى، يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغاييراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمعة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة. وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. تعتمد هذه النظرة على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن أن تحقق فيها أقصى كفاية .

النظرية التفاعلية :²

يرى الفكر الإداري أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، و بدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة. حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة. بمعنى أنه ظاهرة مطلوبة بدرجة ما، حيث لا يكون مرتفعاً في شدته فيكون ضاراً أكثر منه نافعا، ولا يكون ذي شدة منخفضة فلا يكون له تأثير ولزوم . كما أن الصراع المقبول المتوسط الدرجة يتيح للأفراد وجماعات المنظمة فرص لطرح أفكار وآراء مختلفة، دون خوف وبكل موضوعية. حيث يسهم كل هذا في تطوير المنظمة ودفع حراكيتها الإبداعية والإنتاجية.

1 - خميس أسماء ، المرجع نفسه. ص 27-28

2 - أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة". ص18

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

و تقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات التالية:

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها.
- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- إدارة الصراع ممكنة.
- يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل ضروري .

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر مقبول، له فوائد كبيرة على التنظيم وأفراده. ويؤكد علماءها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية. أي أنه لا يمكننا تجنب الصراع في حين يمكننا إدارته. وذلك إن كان عند درجة مقبولة تدفع بالمنظمة للتجديد والتطوير والتحدي المحرك للجمود.¹

والملاحظ أن الصراع التنظيمي قد احتل درجة عالية من الاهتمام لدى الفكر الإداري سواءً الكلاسيكي منه أو الحديث.

وقد أعطي الصراع التنظيمي مفاهيم مختلفة باختلاف المدارس والتوجهات والمفكرين ومشاريهم. فهو تارة سلبية وغير محبب كما الحال لدى التقليديين، وهو ما بين الإيجاب والسلب لدى السلوكيين، وهو مقبول وغير ممكن تجنبه وقابل للإدارة والتسيير حسب ما ذهب إليه أصحاب النظرة الحديثة التفاعلية. ويعطي ذلك إحساساً وشعوراً بأن للصراع التنظيمي أهمية بالغة في المنظمات وإدارتها على اختلاف أشكالها ومستوياتها.

المطلب الرابع : الصراع التنظيمي: مجالاته والعوامل المؤثرة فيه:

كأي ظاهرة إدارية، فإن الصراع التنظيمي له مجالات ينشأ على مستواها وينمو في ظل وجودها وحسب درجة تعقدها أو بساطتها، كما أنه يتأثر بالعوامل التي من شأنها التأثير في معظم أو كل جوانب المنظمة أو المؤسسة.

وفيما يلي اختصار لأهم مجالات الصراع التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه:

¹ - أحمد يوسف أحمد اللوح، المرجع نفسه. ص 18

أ - مجالاته :¹

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثيرٍ من الأحيان، وخاصةً في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكلٍ عام يمكن حصر مجالات الصراع التنظيمي في النقاط التالية :

الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.

الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.

الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.

الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .

الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.

الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة .

الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى .

الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.

ب - العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي:²

يرى عاشور بأن هناك اختلافاً في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على أمورٍ بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى، وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضراراً كبيرةً لبعضها البعض، أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ممكن فيما بينها، كما أن هناك مواقف من الصراع التي تظل في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من تناقض.

ويذكر عاشور بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته، وهي:

1 - أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سابق.ص 15

2 - أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سابق.ص 46

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

- 1- إدراك الأطراف لحدة الصراع و آثاره : فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كبير وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.
- 2- قوة أطراف الصراع : حيث كلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، ما في تصعيده، أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.
- 3- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف. فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.
- 4- شخصية الأطراف : حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية. فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، أما المسلمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون إستراتيجيات تعاونية .
- 5- إدراك الأطراف للمصالح المشتركة بينهم : حيث كُلماً أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة، أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة، كلما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة وإستراتيجيات تعاون، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.¹

1 - أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سابق.ص 47

المبحث الثاني: تطور الصراع التنظيمي وأهميته في المنظمة

الصراع التنظيمي ظاهرة تحدث داخل التنظيمات والمنظمات الإدارية، وتفاعل الأفراد داخلها يكون بمستويات مختلفة من الرضا أو عدمه، والصراع التنظيمي - كغيره من أغلبية الظواهر التي تحدث في المنظمات والهياكل التنظيمية لها - لا يحدث فجأة أو دفعة واحدة، وإنما يكون عبر مراحل وأشكال وله آثاره كما له أهميته في المنظمات.

وخصص هذا المبحث لبيان تطور الصراع التنظيمي في المنظمة ، من خلال أربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: أشكال الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: أهمية الصراع التنظيمي

المطلب الأول : مراحل الصراع التنظيمي: ¹

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل خفية لفترة طويلة ، وقد تبرز فجأة . ومع كل هذا فإنها تمر بمراحل ثابتة وهي : التعارض أو احتمال عدم التوافق، الإدراك، النوايا، السلوك والنتائج. وعند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية ، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالآتي:

1-مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع ، و لكنه لم يحدث بعد و إنما لا يزال مدفونا .

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه ، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين . في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن. وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، و الاختلاف حول الأهداف ، و صعوبات الاتصال ، و القيم لأفراد التنظيم.

2- مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع . و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ، حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الأفراد و الجماعات. و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.

3 مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا .

وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه ، و- في ضوء ذلك - يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

4- مرحلة الصراع العلني

¹ - زرفاوي أمال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل (بسكرة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة : محمد خيصر ، بسكرة السنة الجامعية

2014/2013 . ص 88-89

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

يمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور، كالمواجهة و العداوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية .
وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة .
حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر ، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة : المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى.¹

5- مرحلة النتائج (ما بعد الصراع).

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته. فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف. فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين، والتنسيق -مستقبلا- بين الأطراف المتصارعة ، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر/رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوء . وأن تظهر صراعات جديدة يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.²

المطلب الثاني: أشكال الصراع التنظيمي³

إن الصراع يحمل أشكالا متعددة ، وذلك لتعدد أسباب الصراع والمؤثرات التي قد تحدث داخل التنظيم وخارجه، وبالتالي فإن الصراع التنظيمي قد يكون فرديا أو جماعيا ، أو يحمل صورا أخرى. وفيما يلي توضيح لأهم أشكال الصراع التنظيمي :

أولا : الصراع داخل الفرد : personal-Intra

حيث يواجه كل فرد العديد من المواقف التي تنطوي على صراعات نفسية ، ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه ، أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل ، ونستطيع أن نعرف هذا الصراع بأنه : "حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضيق، عندما يكون موجودا بين دافعين ورغبتين أو

1 - زرفاوي أمال ، المرجع نفسه . ص 89

2 - خميس أسماء ، مرجع سابق . ص 38-39

3 - محمد فراس شاهر العويوي ، مذكرة من متطلبات شهادة ماجستير بعنوان :دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية

والتعليم في جامعة الخليل، جامعة الخليل، فلسطين، 2014/2013 ص34

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

اتجاهين متناقضين، يريد إشباعهما في وقت واحد، ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة، مما يجعله عاجزاً عن حل الصراع ". وبأخذ الصراع داخل الفرد صورتين:

1 - صراع الهدف : و له عدة أشكال ؛ منها:

أ - صراع بين الأهداف الإيجابية : ويعرف بصراع (إقدام - إقدام) ، ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معا.

ب - صراع بين هدفين متعارضين : أحدهما إيجابي والآخر سلبي ، ويسمى صراع (إقدام - إحجام) ويكون هنا الفرد أمام هدفين يود تحقيق أحدهما ، ولكن يدفعه أحدهما إلى الاقتراب ، ويدفعه الآخر للابتعاد.

ج - صراع الأهداف السلبية: ويسمى صراع (إحجام - إحجام)، ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما، ويتوجب عليه الاختيار بين أحدهما، فهما أمران أحلاهما مر.

2 - صراع الدور : من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة، فدوره

في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها ، كما أن طبيعة الأفراد تختلف ، حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة والأقارب والأهل الجيران ، بينما مجموعة العمل تتكون من زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات، وإن كانت هذه المجموعة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد.

أما متطلبات الدور فهي عبارة عن التوقعات والمحددات الرسمية وغير الرسمية من أعضاء مجموعة الدور، وهذه المتطلبات يتم توصيلها للفرد من خلال وسائل التواصل المختلفة ، ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة

من الضغوط ، فإن الشخص يجد من الصعوبة ، إن لم يكن من المستحيل الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغط الأخرى ، وعلى سبيل المثال قد يطلب من المرؤوس في مديرية التربية والتعليم القيام بنشاطات خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب أو كزوج أو كليهما ، وبالتالي يؤدي إلى صراع داخله.¹

1 - محمد فراس شاهر العويوي ، المرجع نفسه، ص34

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

ثانيا : الصراع بين الأفراد :

ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل ، وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة الاختلاف في إدراك الأفراد للأمور ، وتباين توجهاتهم أو حالتهم الاجتماعية ، وعوامل شخصية أخرى .

ويرى نقبيل أن هذا النوع من الصراع إذا حدث في أية مؤسسة ، يمكن أن نعزوه إلى مصدرين رئيسيين:

المصدر الأول : ويشمل الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات التي تحقق الأهداف .

المصدر الثاني : فيشمل الأمور العاطفية ، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة ، خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه ، وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

ثالثا: الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات:

يعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمرا شائعا في المنظمات ، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات ، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة. وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية ، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة ، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة ، بل يمكن أن تكون إيجابية ، شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد .¹

ويشير العمارة إلى أن هذا النوع من الصراع يظهر في عدة مجالات

في المؤسسة ، منها :

- الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، المباشرة)
- الصراع بين الإدارات الوظيفية ، الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. ويرجع السبب في حدوث هذا النوع

من الصراع إلى أسباب كثيرة، منها: الاعتماد المتبادل في العمل ، غموض الوسائل والأهداف وتعارضها ، صراع الدور ثم التنافس على الموارد المحدودة²

¹ - محمد فراس شاهر العويوي ، المرجع السابق ص35

² - محمد فراس شاهر العويوي ، مرجع سبق ذكره .ص36

المطلب الثالث : آثار الصراع التنظيمي

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير. وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها. بينما المدارس القديمة الاتجاهات الكلاسيكية عكس ذلك، فالصراع آثار سلبية وهو مضر بالمنظمة ومصالحها ، وعليها القضاء على كل شكل من أشكاله. ومنه نحدد أنه للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية نعرضها فيما يلي:

1 - الآثار الإيجابية للصراع : ¹

من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبره تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة 3 ، الأردن : دار وائل للنشر 2005. ص 368-369

1- الآثار السلبية للصراع التنظيمي :¹

- الصراع التنظيمي ليس إيجابيا دائما ، ولقد رأينا ذلك من خلال الاتجاهات الفكرية المنظرة للصراع. فكما يكون الصراع التنظيمي إيجابيا فهو أيضا يحمل في ثناياه آثارا سلبية هي :
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
 - أنه يحول الطاقة " الأفكار " والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
 - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
 - فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
 - عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
 - انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
 - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
 - أنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

المطلب الرابع : أهمية الصراع التنظيمي²

يختلف الكتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

أ- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

1 - محمود سلمان العميان ، المرجع نفسه. ص 370

2 - سلام حليلة ، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، سنة 2013. ص 37

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

ج - الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

د - الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب ، بل لأنه يقود إلى انخيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها. ¹

1 - سلامي حليلة ، المرجع نفسه، ص 38

المبحث الثالث : إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي ، ليست عملية سهلة أو عادية ، فهي تختلف عن الكثير من عمليات الإدارة لكونها مرتبطة بالسلوك البشري ، ولكون الصراع يأخذ أشكالا متعددة وغامضة. ورأينا في هذا المبحث أن نبين طريقة التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل المنظمات وكيفية إدارته والتعامل معه، ضمن أربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول : أسباب الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية إثارة الصراع التنظيمي في المنظمة

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي

المطلب الأول : أسباب الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها شخصية تتعلق بالفرد و البعض الآخر تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة و ظروف عملها. ويعتبر الصراع ظاهرة إنسانية و تنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً لمديرين. فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة . ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها ومصادرها.¹ وجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي:

➤ الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي :

و ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد و انفعالاته و مركزه الوظيفي وأهمها ما يلي:

أ - **التفسيرات الخاطئة**: وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فعند الفشل في تحقيق الأهداف، يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب و التفسيرات لذلك، فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، و هنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.

إذن فالتفسيرات الخاطئة و سوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دوراً قوياً في خلق النزاعات و بذلك تؤدي إلى نشأة الصراع .

ت - **الواقعية الساذجة**: إن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة و التي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة و غير واقعية و متأثرة بنظرياتهم، هذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة و تتسع الفجوة بين الأفراد و المنظمات، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعباً بل مستحيلاً، مما يعرقل العمل الجماعي و ينشئ خيوط النزاع و الصراع بينهم.

ج - **الاتصالات السيئة**: إن التواصل و الاحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك، لكنه يترك شعوراً يعرف باللوم الهدام -شعور بالأسى و الظلم - الذي يولد شعوراً بالحاجة إلى الثأر و الانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات و نزاعات ربما لا نهاية لها. إن لكل فرد شخصيته الخاصة، فهناك من تكون شخصيته عدوانية و يميل إلى عدم التعاون مع الآخرين. و هناك من تتسم شخصيته بحدة الطبع و الحساسية المفرطة، مما يجعل العمل شاقاً و صعباً و يزيد من احتمال ظهور النزاعات و الصراعات .

1 - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 . ص 264

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

د - **عدم الرضا الوظيفي** : قد ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة و يولد شعورا بعدم التعاون و إثارة المشاكل و ضعف الانضباط و عدم الالتزام، الأمر الذي يؤدي لنشوء الصراع.¹

هـ - **الإحساس بالتهميش** : و الذي يتولد عند عدم الاستماع لمطالب الفرد الموظف في أي منظمة كانت مثلا: عدم الاستماع لمطالب الأساتذة في الجامعة، ما يولد عنده الإحساس بالتهميش وما يؤدي إلى دخوله في إضرابات و ينشأ بذلك الصراع.

كما أن هناك مسببات نفسية و شخصية أخرى لحدوث الصراع على مستوى الفرد و أهمها :

النزاعات العدائية و التحيز و التحامل و الرغبة في الثأر و الانتقام، و كذلك الحقد و المشاحنات الطويلة، بالإضافة لانعدام الشعور بالأمن و الإحباط الاجتماعي و الحاجة للمكانة الاجتماعية و المنصب و السلطة و السعي إليها.

و نجد أيضا التفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية و التعليمية بين العاملين و اختلاف السن و القيم و الاتجاهات و المعتقدات الفكرية يكون سببا في نشوء الصراع كذلك ، حيث أنها كلها عوامل تؤجج نار النزاع و الصراع.

➤ الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي :

من أهم العوامل التنظيمية المؤدية للصراع ما يلي:

أ - **التنافس للحصول على الموارد المحددة** : حيث لا توجد منظمة لديها موارد غير محددة ، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، و تزيد حدة الصراع بينها نتيجة اعتقاد كل طرف أنه الأحق بتلك الموارد من غيره، وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، و كذلك على مستوى الأفراد داخل المنظمة، فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم.

مثل : الأساتذة في الجامعة، كل أستاذ يعتقد أنه الأحق في الحصول على المكتب الفخم أو ترقية ما، و من هنا يبدأ الصراع على مستويات المنظمات و الأفراد .

ب - **تعدد المستويات الإدارية** : كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف و إمكانية تشويه نمط الاتصالات.

حيث أن مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة و لا يخلو الأمر من تعمد بعض المديرين أو رؤساء الأقسام إخفاء بعض المعلومات حبا بالسيطرة و النفوذ و محافظة على السلطة و التي تعتبر المعلومات مؤشرا لها، الأمر الذي ربما يؤدي إلى بروز صراعات.¹

¹ - بوفورة زوبنة ، مرجع سابق . ص22

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

ومن أسباب الصراع أيضا ما يلي: ²

- الانتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية.
- التباين في الصفات والأنماط الشخصية.
- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.
- شهوة السيطرة على فريق العمل.
- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل, وتراخي المسؤولين.
- ومن المؤشرات أو الأعراض التي تدل على وجود الصراع:
 - نفاذ صبر الأعضاء.
 - تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها.
 - إنحياز الأعضاء إلى تحالفات.
 - إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل انفعالي.
 - التعبير عن الغضب وعدم الارتياح كلاميا أو بالإشارة.

المطلب الثاني : أهمية إثارة الصراع في المنظمة³

تستخدم الإدارة مجموعة من الإجراءات من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات في المنظمة لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جدا.

فتعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارته، إذ من خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالبًا ما تولد نتائج مثمرة وناجحة إذ تم إثبات أن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفرادًا معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفتقر إلى الخلافات في الرأي، ومن المهم الإشارة إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ إن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة .

ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي :

1- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق اعتماد أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمنجزات ومعجزات قسم معين أو فرد من الأفراد ومن المعلوم أن المنافسة

¹ - بوفورة زوينة ، مرجع سابق . ص 22

² <http://www.mouwazaf-dz.com/t45084-topic> تاريخ الدخول : 2018/04/20 ، ص 19:02

³ - محمد حسين عساف إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية- رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه

في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق ، الأنبار 2013. ص 40

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر ويتطلب إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة لأن المنافسة التي تتعدى القواعد لها آثار سلبية لذا ينبغي توحيد المنافسة باستمرار.

2- الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها والخاملة منها، على أن تكون خلفيات الأفراد والهيئات وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توشي الحذر من استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره في نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ.

3- الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف بعض الأفراد.

4- إعادة بناء المنظمة) تغيير الهيكل التنظيمي (والذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد. إذ أن إعادة التنظيم تعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر.

ويعد تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته حيث إن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد ، إذ تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثم يبدأ هذا الخلاف بالانتشار بمرور الزمن ويصل إلى درجة من الصعب معالجته.

لذا فإن التشخيص السريع من البداية يحقق الفوائد الآتية :

- 1-** تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- 2-** تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- 3-** إن استفحال الصراع واتساع نطاقه يتسبب في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسة وتحديد أسبابها مما يحتمل وقوع الإدارة في مشكلة أخرى غير المشكلة الأولى.

لذا فإن الصراع التنظيمي يحقق بعض الفوائد على وفق المنظور الإيجابي، إذ يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف واتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقدم وجهات نظر عديدة متباينة، كذلك يعد الصراع ظاهرة صحية من الناحية النفسية والاجتماعية لأنه يسمح للفرد، بالتعبير عن الاحباطات فهو مجال للتنفيس عنها، كذلك يشجع الأفراد على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، فهو أيضاً يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر . فالتوجهات الإيجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطئ للصراع وأشارت بأنه يقود إلى نتائج سلبية منها اتخاذ قرارات غير جيدة وأفكار قليلة وخلق اللامبالاة والجمود.¹

¹ - محمد حسين عساف ، المرجع السابق. ص41

المطلب الثالث : إستراتيجيات الصراع

إن إدارة الصراعات التنظيمية عملية دقيقة ومعقدة ، كون الصراع مرتبط بالإنسان كفاعل أساسي في حدوثه ، هذا الإنسان الذي يصعب فهم متطلباته وطموحاته ودوافعه النفسية والشخصية. وعلى العموم فقد حدد العلماء بعضا من الطرق والإستراتيجيات التي من شأنها تسهيل عملية إدارة الصراع . والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1 - إستراتيجية التكامل (المواجهة):

وتعني أن طرف الصراع يتميز بالاهتمام العالي بذاته وبالأخرين ويتعاون معهم لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا وهذا يتطلب تبادل المعلومات والصراحة وبحث الاختلافات للوصول إلى حل ناجح ومقبول لدى الطرفين.

كما تتميز هذه الإستراتيجية بكون الأفراد يواجهون الصراع فيها بشكل مباشر . وهي ملائمة في حالة الصراعات المتجددة في نظام القيم المتعارضة لأطراف الصراع. كما أن تأثيرها يمتد لفترة طويلة لكونها تتعامل مع المشكلة الأساسية (العميقة) أكثر منه مع أعراض المشكلة.

2 - إستراتيجية التسامح (التساهل) :

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اهتمام منخفض بالذات واهتمام عالٍ بالأخرين. وتسمى هذه الإستراتيجية- أيضا- إستراتيجية المجاملة (Accommodation) وإستراتيجية عدم المواجهة. وتقترن هذه الإستراتيجية بمحاولة احد طرفي الصراع التقليل من شأن الاختلافات والتأكيد على الأشياء المشتركة من اجل تلبية مصالح الطرف الآخر. ولهذا الإستراتيجية ميزة هي : أنها تحافظ على الوئام وتجنب الإزعاج وتكون مفيدة على المدى القصير ، وعندما لا يعطي الفرد أهمية كبيرة للموضوع. وهذه الإستراتيجية تكون فعالة : عندما لا يكون احد الأطراف معتادا على الموضوع محل الخلاف أو عندما تكون القضية محل اهتمام الطرف الآخر وتعنيه أكثر مما تعني الطرف الأول. ويمكن كذلك استخدام هذه الإستراتيجية عندما يتنازل الفرد عن الخوض في الصراع أملا منه في كسب ودّ الطرف الآخر، أي أنه يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية على أساس تكتيك سياسي، فهم يتوقعون رد الجميل عند ظهور صراعات في المستقبل.¹

¹ - مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، م.م. حميد أنور احمد ، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت)، العدد 1- 2014. ص 35

3 - إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

تتضمن هذه الإستراتيجية اهتماما منخفضا تجاه الذات وكذلك الحال تجاه الآخرين وتقتزن هذه الإستراتيجية بسلوكيات تتمثل بالانسحاب و تجنب مواقف الصراع ، حيث يميل طرفي الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط هذا السلوك بالاتجاهات غير الميمنة نحو الصراع . وهي إستراتيجية غير مباشرة وغير تعاونية.

ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الآثار اللاوظيفية المحتملة -عند مواجهة المشكلة أو الصراع- كبيرة جدا لدرجة أن يكون تجنب المواجهة أفضل. وأيضا ويمكن استخدامها عندما يكون التوتر مرتفعا جدا بين أطراف الصراع ، وتكون الفائدة من هذه الإستراتيجية هي تهدئة الأوضاع بين الأطراف المتصارعة.

4 - إستراتيجية المساومة (التوسط / التوفيق :) تمثل هذه الإستراتيجية السلوك أو الاهتمام

المتوسط بالذات وبالآخرين. كما توصف هذه الإستراتيجية بـ (**خذ وأعطي**) إذ يتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى حل أو قرار . أي أن كل طرف قد حقق جزءا من أهدافه ، كما أن هذه الإستراتيجية تشعر أطراف الصراع بالعدالة، لكون كل طرف قد حصل على شيء وأن كل طرف قد أعطى شيئا في الوقت نفسه .

كما يمكن استخدام هذه في حالة أن طرفي الصراع يودان الوصول إلى حلول مؤقتة لمشكلة معقدة أو يمكن أن يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما يتم استخدام إحدى استراتيجيات الصراع الأخرى دون جدوى .

5 - إستراتيجية السيطرة (الهيمنة :) وتسمى أيضا بإستراتيجية التنافس والتي تظهر عندما

يكون لأحد أطراف الصراع اهتماما عاليا بالذات واهتماما منخفض بالآخرين، إذ يميل الفرد إلى السيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر وبدون الاهتمام باحتياجات الآخرين ورغباتهم وكما تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح والخسارة حيث يسعى المسيطر جاهدا إلى عدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون محل الصراع ذو أهمية كبيرة لطرف أكثر من غيره، والقرار الذي يمكن أن يتخذ ربما تكون أضراره كبيرة عليه، وعندما يكون الطرف الآخر للصراع لايمتلك المهارة والمعرفة المتخصصة، مما يضطر الطرف الآخر للسيطرة واستخدام هذه الإستراتيجية لإدارة الصراع.¹

المطلب الرابع : كفاءات التعامل مع الصراع¹

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث. وإن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هي البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها .

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه وتقليله إن كثر عن اللازم. وحتى يدار الصراع بشكلٍ فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكلٍ حذريٍّ، ومن الخطأ أن تُحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب، لأنه سينشأ من جديد.

2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:

وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتدخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تُعالج أسباب الصراع.

4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، والتوترات هنا تُقنن بشكلٍ إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

كما توصل الباحثون إلى وضع تصنيف آخر لاستراتيجيات الصراع بهدف التخفيف منه وإيجاد حلول جيدة تؤدي إلى تجنب آثاره السلبية. ومنها ما يلي:

¹ - أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، سنة 2009 . ص 55

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

- 1- تجنب موضوع الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.
- 2- التهذئة ، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة.
- 3- استخدام القوة.
- 4- المواجهة ، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء. وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

أ- **الرؤية** : أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

ب- **الأهداف** : أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.

ج- **الاتصال** : تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

د- **القيادة** : وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

هـ- **التعليم** : ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.¹

¹ - د. أحمد السيد كردي ، محاضرة الصراع التنظيمي، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/376313>

تاريخ الدخول : 2018/2004 ، سا: 19:35

الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالصراع التنظيمي يمكننا الاستنتاج :
أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة إدارية معقدة ، تنشأ في المنظمات رغما عنها أو بإرادتها في بعض الأحيان.

كما أنه أخذ حظا وافرا من الاهتمام من طرف علماء الإدارة ومنظريها، من خلال المدارس الفكرية المهمة بسلوكيات الأفراد.

ويتخذ الصراع التنظيمي أنواعا وأشكالا متعددة ومختلفة باختلاف عناصر التنظيم ، بداية من الأفراد وشخصياتهم، ووصولاً إلى صراع المنظمات فيما بينها، مروراً بصراع الجماعات داخل المنظمة ومستوياتها.

كما يحدث نتيجة لأسباب مختلفة ، تتعلق بالفرد أو الموظف -من جهة- و بالإدارة أو المنظمة من -جهة أخرى- و يؤثر في أداء الأفراد والمنظمة بشكل عام.

ولا شك أن الصراع في البيئة التنظيمية يعتبر واحداً من أهم مصادر ضغوط العمل الفردي والتنظيمي والتي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وعلى سلوكيات الموظف وإنتاجيته على حد سواء. لذا فإن الصراع يمكن أن يكون مفيداً للمنظمة والفرد إذا ما وجه توجيهاً سليماً لخدمة أهداف المنظمة والفرد. كما يمكن أن يكون معول هدم إذا أسيء استخدامه ولم يوجه الوجهة السليمة.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي داخل المجالس

الشعبية البلدية

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

لطالما كان الصراع - في أي منظمة- ذا أثر كبير على أدائها وإحداث بطءٍ وتأخر تقدمها وتطورها ومسيرتها في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

ولعل الصراع التنظيمي داخل البلدية يلعب الدور ذاته من وجوده في هيكلها ومستوياتها ، وخصوصا على مستوى قيادتها العليا ، المتمثلة في المجلس الشعبي البلدي ورئاسته .

حيث يعتبر الإطار القانون الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية ، كما أنه قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وهو المنفذ والمسؤول عن الغاية من وجود البلدية كهيئة لا مركزية تهدف إلى السهر على إحداث التنمية المحلية ضمن البرنامج التنموي المسطر في المركز.

ومن المؤكد أن تأثير الصراعات داخل المجلس وداخل البلدية ، سيؤثر حتما على دفع عجلة التنمية المحلية والشاملة بشكل عام.

ولمعرفة هذا التأثير رأينا أن نتناول في هذا الفصل : **أثر الصراع التنظيمي في البلدية على التنمية المحلية** وجزأناه إلى ثلاثة مباحث نتناول فيها أهم محاور الصراعات في المجلس البلدي وفي هيئات البلدية. بدءًا من الصراع داخل المجلس بتعريفه وإبراز هيمنة الرئيس على هيئاته، ثم الصراع أثناء التداول بتبيان أثر الانتماء الحزبي داخل الجلسات و الخلفيات السوسيو إقتصادية داخل الجلسات و قانون الأغلبية كإجراء وقائي من الصراع و المداولة كقرار توافقي في المجلس، لنصل إلى المبحث الثالث الذي حاولنا من خلاله إبراز أثر الصراعات على التنمية المحلية. من خلال إبراز دور البلدية التنموي في ظل قانون 10-11 و إبراز الصراع أثناء بلورة المشاريع ثم أثناء تنفيذه ووصولها في الأخير إلى تبيان أهمية ثقافة التعاون لخدمة التنمية المحلية.

المبحث الأول: الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي

يعد المجلس الشعبي البلدي من أهم المجالس المنتخبة التي أسندت إليها مهمة كبيرة من مهام النظام في الدولة ، وهي التنمية المحلية، والتي بموجبها يستمد المجلس الشعبي البلدي اختصاصاته وصلاحيات رئيسه ووظائف لجانه.

وهو منظمة كغيرها من المنظمات تتواجد بها ظاهرة الصراع التنظيمي وعلى مستويات مختلفة. ولإحاطة بهذه العناصر وتبينها، قمنا بتحديد أربعة مطالب في هذا المبحث وخصص كل مطلب بعنصر من العناصر كالتالي:

المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته.

المطلب الثاني: المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي.

المطلب الثالث: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

المطلب الرابع: هيمنة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المطلب الأول : تعريف المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته.

تضطلع البلدية بمهام واختصاصات كانت أساسا لوجودها وإحداثها من طرف النظام أو السلطة المركزية ، في إطار نظام اللامركزية الإدارية. ويعتبر المجلس الشعبي البلدي المسؤول عن تنفيذ هذه المهام. وقد أوكله القانون باختصاصات محددة تتضمن العمل على جميع المستويات من أجل النهوض بالتنمية المحلية .

أولا : تعريفه.

يعرف المجلس بشكل عام على أنه "جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازا استشاريا أو تشريعيا لاتخاذ القرارات في المسائل التي تدخل في اختصاصاتها".
كما يعرف أيضا على أنه: " اجتماع عدد من الأفراد تنظمهم مصلحة واحدة أو عمل واحد يدعون لتداول الرأي وإصدار القرارات والقيام بمهمة معينة".
ويتضح هنا أن هذا التعريف لا يركز على مسألة الانتخاب بل يؤكد على المصلحة الواحدة و العمل المشترك الذي يجمعهم و اتخاذ القرار بشأنه.

ومن بين أهم المجالس على المستوى المحلي في الجزائر " المجلس الشعبي البلدي الذي يعرفه أحد الباحثين على أنه: "الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية". كما يعتبر أقدر الأجهزة عن التعبير عن المطالب المحلية.¹

ثانيا : اختصاصاته

للمجلس الشعبي البلدي العديد من الاختصاصات والصلاحيات المختلفة وبحسب الميادين التي تم الحياة اليومية للمواطن المحلي ويمكن إبرازها في الجوانب التالية:

01 - التهيئة والتعمير والتنمية والهيكل القاعدية والتخطيط:²

يعنى المجلس الشعبي البلدي في هذا المجال بعدة أعمال ووظائف يمكن تقديمها فيما يلي :
- وضع برامج تنموية سنوية ومتعددة السنوات في إطار مدته الانتخابية ضمن المخطط الوطني للتهيئة والتنمية والمستدامة.

¹ - عبد الحليم تينة ، تنظيم الإدارة البلدية، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية الحقوق و العلوم السياسية ، تخصص قانون إداري، السنة :2013/2014 ص 20

² - أنظر المواد 107 إلى 121 من قانون البلدية 10-11.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

- التخطيط ضمن البرامج القطاعية يمتد مداه بين القصير والبعيد وفق لبرنامج الحكومة والولاية.
- وضع مخطط التعمير وفقا لأدوات التهيئة والتعمير المنصوص عليها قانونا.
- الرقابة على مطابقة البناءات (رخص الهدم والبناء، وغيرها).
- المحافظة على الأراضي الفلاحية وحمايتها.
- حماية التراث العمراني للبلدية وكل الآثار والمواقع.
- الحفاظ على النظافة ومعالجة المياه وحماية الثروة المائية.

02 - في الجانب التربوي والاجتماعي والصحي :¹

- إنجاز المدارس وصيانتها وتسيير المطاعم المدرسية.
- توفير وسائل النقل المدرسي للمناطق البعيدة.
- تأهيل وترقية المرافق الخاصة بالطفولة والتكفل بالفئات المحرومة
- إنجاز مرافق الرياضية والثقافية الخاصة بالشباب.
- صيانة المساجد والمدارس القرآنية..
- إنجاز المراكز الصحية وقاعات العلاج وصيانتها.
- التشجيع على كل مبادرة للترقية العقارية للمساهمة في حل مشكل السكن.
- الحرص على تنفيذ التشريع والتنظيم في مجال حفظ الصحة وحماية البيئة والنظافة العمومية.²

03 - في المجال الاقتصادي والمالي:³

وهو ما نظمته المواد من 180 إلى 188 من قانون البلدية بنصها على أن المجلس الشعبي البلدي يتولى التصويت على الميزانية الأولية قبل 31/أكتوبر من كل سنة سابقة لسنة تنفيذها وتلحق بالميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية .

- كما أنه للبلدية المبادرة بكل عمل لتطوير الأنشطة الاقتصادية في إقليمها.
- تشجيع المتعاملين وتحفيزهم للنشاط وجذبهم كمستثمرين في إقليم البلدية.
- إنشاء المؤسسات البلدية ذات الطابع الاقتصادي و الخدماتي.

هذا ، ويمكن القول أن المجلس الشعبي البلدي هو الجماعة المحلية المنتخبة، التي تعبر عن الإرادة المجتمعية لما تتضمنه من أعضاء ينتمون إلى فئات اجتماعية مختلفة ومتباينة في الاتجاهات والحاجات والآمال، مما يجعل المجلس هو الإطار الرسمي الذي تنصهر فيه المقترحات والطلبات الاجتماعية ، وهو البوتقة المناسبة التي تتجمع

1 - المادة 122 من قانون البلدية. 11 - 10

2 - المادة 123-124 من قانون البلدية. 11 - 10

3 - أنظر المواد 85 إلى 95 من قانون البلدية 11 - 10

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

فيها الإرادات والرغبات، بفعل الحوار والنقاش الرسمي المؤطر بقواعد قانونية متضمنة في النظام الداخلي النموذجي للمجلس.

وهكذا يكون إطارا مناسباً لاحتواء الصراع الاجتماعي وتوجيهه، وحتى تحويله إلى قرارات توافقية أو ترسؤية خدمة للصالح العام، عن طريق استخدام آلية قانون الأغلبية في التصويت على القرارات.

المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي.

لقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي الإطار القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية، كما جعله قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، ويتمثل الإطار القانوني الأساسي للمجلس الشعبي البلدي في القانون 10-11 المتعلق بالبلدية، لا سيما الفصل الأول من القسم الثاني منه في المواد من 16 إلى 61، بحيث نظم كيفية عمل المجلس ولجانه ووضعية المنتخب فيه ونظام مداولاته، بينما ترك مسألة تكوينه و انتخابه لقانون الانتخابات.¹

أولاً : تشكيل المجلس الشعبي البلدي

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين، يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر، وذلك لمدة خمس سنوات طبقاً للمادة 65 من القانون العضوي 12-01 المتعلق بالانتخابات، والتي حددت مدة حياة المجلس الشعبي البلدي - بخمس سنوات، حيث تجرى الانتخابات في ظرف الثلاثة أشهر السابقة لانقضاء المدة المذكورة أعلاه.²

ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية، وعلى ضوء ذلك يتحدد عدد اللجان وعدد النواب بالمجلس.³

ثانياً : لجان المجلس الشعبي البلدي

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجان دائمة أو مؤقتة متخصصة، تقوم بدراسة المشاكل والمسائل المتعلقة بالإدارة العامة للبلدية و بالشؤون المالية و الاقتصادية و التجهيز والأشغال العامة، والإسكان والشؤون الاجتماعية و الثقافية.

و يكون لكل لجنة رئيساً ينتخبه زملاؤه في اللجنة، و تُعين كل لجنة مقررًا من بين أعضائها، ويجوز لكل لجنة من اللجان البلدية الدائمة أو المؤقتة أن تستدعي لحضور اجتماعاتها - بصفة استشارية بحتة - موظفي

1 - علاء الدين عشي .شرح قانون البلدية .دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع :الجزائر 2011 .ص 26

2 المادتين 31 و 69 من قانون البلدية 10-11

3 - المادة 15 ، القانون 10-11

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

الدولة الذين يمارسون أنشطتهم في نطاق حدود البلدية الإدارية، الذين يحتاج إلى إستشارتهم، و كذا مواطني و سكان البلدية من ذوي الخبرة و الدراية و التخصص.¹

في سبيل ممارسة المجلس الشعبي البلدي لاختصاصاته، و جب أن تتشكل لجانا دائمة وأخرى مؤقتة تتكفل بجوانب مختلفة من الصلاحيات المخولة له.²

فبغرض تمكين المجالس الشعبية البلدية من أداء مهامها، أوجبت المادة 31 من قانون البلدية 10-11 إنشاء لجان دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه .

أ: اللجان الدائمة :³

و يتراوح عددها من 03 إلى 06 لجان بالنظر للعدد السكاني بالبلدية، و هي المحددة بنص المادة 31 من القانون 10-11 وهي كالاتي :

- لجنة الاقتصاد و المالية و الاستثمار.
- لجنة الصحة و النظافة و حماية البيئة .
- لجنة تهيئة الإقليم و التعمير و السياحة و الصناعات التقليدية .
- لجنة الري و الفلاحة و الصيد البحري .
- لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و الشباب .

ب: اللجان المؤقتة أو الخاصة:⁴

وهي لجان ينشئها المجلس تتولى القيام بمهام يحددها المجلس كالتحقيق في أمر معين يخص مؤسسة البلدية أو بتجاوزات في إحدى المصالح التابعة للبلدية.

وعلى الرغم من أهمية اللجان في كونها أدوات يتم بموجبها تحقيق قاعدة توزيع العمل و التخصص و توفير الجهد و الوقت للأعضاء و توزيع مجال المشاركة، إلا أن جل أعمالها ذات طبيعة استشارية و قتية فهي استثنائية للمجلس و غير ملزمة فيإمكانه العمل بما توصلت إليه كما بإمكانه رفضه.

وعليه فهي لا تعدو أن تكون إلا مجرد جهات استشارية وفقا لمبدأ التنظيم الإداري و هو كل ما تأخذ به جل النظم الإدارية .⁵

¹ عمار عوابدي ، القانون الإداري، ج1، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط 2002، ص292.

² - المادة 15 من القانون 10-11

³ - المادة 31 من قانون البلدية. قانون رقم 10 - 11

⁴ - المواد 33 إلى 35 من القانون 10-11

⁵ - أحمد بوضيف. الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر. 1989. ص340

المطلب الثالث صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول الأول في البلدية، وهو رئيس الهيئة التنفيذية للمجلس ، ويتخب من بين زملائه الأعضاء، وتضم الهيئة نائبين أو أكثر ويتغير عددهم حسب عدد السكان. وعليه سنتطرق إلى كيفية اختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي ثم نعرض إلى حالات إلغاء مهامه وفقا للقانون الجديد 10/ 11.

أولا : تنصيب رئيس المجلس الشعبي البلدي

جاء في المادة 64 من قانون البلدية " : يستدعي الوالي المنتخبين قصد تنصيب المجلس الشعبي البلدي خلال الخمسة عشر يوما التي تلي إعلان نتائج الانتخابات¹ ". وتنص المادة 65 على أنه : يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين.

وفي حالة تساوي الأصوات، يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سنا². وما يلاحظ على هذه المادة أن المشرع لم يعالج الغموض فيما يخص تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي، ما عدا الفقرة الثانية التي عالجت مشكلة تساوي الأصوات فأوكلها المشرع للمرشح أو المرشحة الأصغر سنا. وقد كانت كيفية تعيين رئيس المجلس محل جدل كبير بين أعضاء البرلمان، والذين أسقطوا النص الأصلي للمادة، والذي ورد في مشروع قانون البلدية الذي أعدته السلطة التنفيذية.

إلا أن المشرع استدرك الأمر و وضع هذه المادة أكثر في قانون الانتخابات الجديد 01/12. وذلك في المادة 80 منه ،حيث نصت على أنه في حالة ما إذا لم توجد أي قائمة حازت على الأغلبية المطلقة ، يمكن للقوائم الحائزة على 35 % من المقاعد تقديم مرشح عن كل منها. ولقد طرح المشرع حلا آخر في حالة عدم حصول أي قائمة على 35 % على الأقل من المقاعد، فإنه يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح وهنا يكون الانتخاب سري ويعلن رئيسا للمجلس المترشح الذي تحصل على أكثر الأصوات.

وفي حالة تساوي الأصوات يجري دور ثان في اليومين المواليين و إذا ما تساوت الأصوات في هذه المرة يعلن المترشح الأصغر سنا رئيسا للمجلس الشعبي البلدي³.

ثانيا : صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي:

حول المشرع الجزائري لرئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات عدة ومتنوعة تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، فبعضها يمارسها بوصفه ممثلا للبلدية ويكون خاضعا- بصددها- لمجرد رقابة خفيفة متمثلة

¹ المادة 64 من قانون البلدية 10/11

² - المادة 65 من قانون البلدية 10/11

³ - المادة 80 من القانون العضوي رقم 01/12 المتعلق بالانتخابات. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، العدد 01 سنة 2012.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

في وصاية إدارية ، ويمارس بعضها بوصفه سلطة لعدم التركيز الإداري أي ممثلا للدولة، ويكون خاضعا فيها للسلطة الرئاسية عليه ،أي رؤساؤه في السلم الإداري ابتداء من الوالي إلى الوزراء المعنيين .
يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي اختصاصاته تارة بوصفه رئيسا للهيئة التنفيذية للمجلس وتارة أخرى بوصفه ممثلا للبلدية.

أ- صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بوصفه رئيسا للهيئة التنفيذية للمجلس:

يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي رئاسة المجلس الشعبي البلدي. حيث يقوم باستدعائه ويعرض عليه المسائل الخاضعة لاختصاصه، ويختص بإعداد مشروع جدول أعمال الدورات ويترأسها وهذا ما نصت عليه المادة 79 من قانون البلدية¹.

كما منح القانون لرئيس المجلس الشعبي البلدي صلاحية طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس، قام بالإخلال بحسن سير الجلسة.² يحضر رئيس المجلس الشعبي البلدي الجلسات وينظمها، إذ يحدد تاريخ وجدول أعمال الدورات بعد التشاور مع أعضاء الهيئة التنفيذية³.
كما يتولى أيضا مهمة أخرى وهي تعليق المداولات وتنفيذها، وهذا ما تضمنته عليه المادة 30 من القانون البلدي، والتي نصها كالآتي:

"تعلق المداولات باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية ، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور، وتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (08 أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ طبقا لأحكام هذا القانون⁴."

ب - صلاحيات رئيس البلدية بوصفه ممثلا للبلدية

انطلاقا من كون البلدية شخصا معنويا عاما، فإن وجود شخص يمثلها هو من الآثار التي تترتب عن كونها كذلك .

وقد عهد لرئيس البلدية مهمة التمثيل والتعبير عن إدارة البلدية و يتجلى ذلك من خلال الصلاحيات المعهودة إليه والتي نذكر منها⁵:

1- التمثيل : يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية، وكذلك جميع المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية، كما يمثل البلدية أمام الجهات القضائية المختصة.⁶

1- المادة 79 من قانون البلدية 10/11.

2- المادة 27 من قانون البلدية. 10/11

3- المادة 20 من قانون البلدية. 10/11

4- المادة 30 من قانون البلدية. 10/11

5- عشاب لطيفة ، النظام القانوني للبلدية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي الميادين :الحقوق والعلوم السياسية ،الشعبة : حقوق،التخصص :قانون إداري، جامعة قاصدي مرباح ، ورقة 2013 . ص45

6- المادة 78 من قانون البلدية .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

2 - إعداد الميزانية: حيث يقوم رئيس البلدية بإعداد ميزانية البلدية واقتراحها على المجلس لمناقشتها والتصويت عليها ثم القيام بمتابعة تنفيذها، كما يعتبر رئيس البلدية هو الأمر بصرف النفقات ومتابعة تطور المالية البلدية. وهذا ما نصت عليه المادة 81 من قانون البلدية.

3 - المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة المملوكة للبلدية: حيث يتكفل الرئيس وتحت مراقبة المجلس الشعبي البلدي بما يلي:

- إبرام عقود اقتناء الأملاك ومعاملات والصفقات والإيجارات والهبات والوصايا.

- القيام بمناقصات أشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها.

- اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم والتساقط.

- ممارسة كل الحقوق على الأملاك العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة وكذا المحافظة عليها بموجب قواعد المالية و المحاسبة العمومية .

4 - اتخاذ التدابير المتعلقة بشبكة الطرق البلدية.

5 - اتخاذ المبادرات لتطوير مدا خيل البلدية.

6 - الإشراف السلمي على موظفي البلدية: يخضع موظفو البلدية للسلطة الرئاسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

وهذا ما نصت عليه المادة 125 " للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي...."

غير أنه يستثنى من قاعدة تمثيل البلدية، عدم قدرة رئيس المجلس الشعبي البلدي تمثيل البلدية في العقود أو المنازعات القضائية التي تكون البلدية فيها طرفاً، و يكون شخص رئيس المجلس أو احد أقاربه طرفاً فيه، ويرجع التمثيل في هذه الحالة إلى أحد أعضاء المجلس البلدي ، يختار بموجب مداولة من طرف الأعضاء، باعتبار البلدية شخصية معنوية.¹

المطلب الرابع : هيمنة* رئيس المجلس الشعبي البلدي.

أمام حزمة الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها رئيس المجلس الشعبي البلدي يمكننا التساؤل حول دور المجلس الشعبي البلدي، فهل لهذا الأخير دور في اختيارات رئيس المجلس الشعبي البلدي وقراراته؟ وهل يمثل المجلس جهة توازن أو عامل توازن لسلطات رئيس المجلس الشعبي البلدي داخل المجلس، أو على الأقل يحد منها ويعقلنها؟ أم لا يمكنه ذلك .

ولمعالجة ذلك، رأينا أن نتطرق إلى هيمنة رئيس المجلس على كلا الهيئتين:

¹ - عشاب لطيفة ، المرجع نفسه ، ص45-46

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

أولاً: هيمنة رئيس المجلس على هيئة التداول¹

من الناحية العملية فإن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو الفاعل الأساسي داخل مؤسسة البلدية، حيث يمكنه أن يوجه قرار المجلس نحو الوجهة التي يريدتها بما يملكه من وسائل مادية ومالية وإجرائية لا يمكن الوصول لها إلا عن طريقه.

كما أنه هو من يحدد جدول الأعمال ويحضر أعمال المجلس ويمتلك المعلومة ويتصرف بمقتضاها أو على نقيضها وتصل إليه أولاً، ويمكن له أن يخفيها للوقت الذي يراه مناسباً.

ولرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يدعو المجلس البلدي لاجتماع، كلما يرى ذلك ضرورياً، وهو من يوجه الدعوة مصحوبة بجدول الأعمال، كما له أن يحضر أو يلغي أو يعدل جدول الأعمال، وهو يتراأس جلساته. بل أكثر من ذلك فهو من يضمن النظام داخل جلساته. وله أن يقرر أن تجرى هذه الجلسات في دورة مغلقة. إن دور المجلس البلدي ينحصر في وظيفة التداول بدون أن تكون هذه الوظيفة تعبيراً حقيقياً عن سلطة فعلية لأن مصطلح التداول قد يكون تعبيراً عن كل الإجراءات والتدابير التي صوت عليها المجلس المحلي، ولا تعدو أن تكون إلا مجموعة من الآراء والرغبات وتبادل وجهات النظر بالرغم من أن المداولة التقريرية قد تكون محل طعن أمام المحكمة الإدارية.

الأمر المعتاد أنه يستدعي المجلس البلدي في هذه الظروف لإبداء رأيه سواء وافق أو رفض يمكن تجاوز قراره بإعادة طرحه للتداول حتى وإنه لا يمكن تصور أن يرفض المجلس البلدي جدول الأعمال المحضر مسبقاً من طرف رئيسه وهي حالات استثنائية التي يرفض فيها المجلس البلدي التصويت على قرارات رئيسه المزمع تنفيذها لأن الأمر المتعارف عليه - ونتيجة لقوة سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنظر للأغلبية التي يستند إليها - فإن التداول لا يعدو أن يكون إلا تصريحاً علنياً من المجلس البلدي على أنه يتبع لسلطة رئيسه.²

ثانياً: هيمنة رئيس المجلس الشعبي البلدي على الهيئة التنفيذية

إن مصطلح النواب قد يفهم أو يؤدي بنا التفكير بأن هناك توازن للسلطة مع رئيس الهيئة التنفيذية. إلا أن حقيقة الأمر غير ذلك، حيث أن دورهم ثانوي وتابع، لأنهم لا يتمتعون بصلاحيات خاصة بهم. فالمادة 70 من القانون البلدي 10 - 11 والمواد من 73 إلى 99 من نفس القانون تحدد أن رئيس المجلس الشعبي البلدي لوحده هو المسؤول عن تسيير البلدية، لا سيما عندما يكون يتصرف بصفته ممثلاً للدولة.³

¹ - بلعباس بلعباس، إختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي في القانون الجزائري، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، ص 186

* نقصد بالهيمنة: استحواذ رئيس المجلس الشعبي البلدي.

² - بلعباس بلعباس، المرجع نفسه، ص 187

³ - المادة: 70 من القانون رقم: 10-11.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

وهناك استثناءات محددة على ذلك تتمثل في حالة حصول مانع لرئيس المجلس الشعبي البلدي وذلك كإمكانية أن يستخلفه نائب ولكن هو من يقوم بتعيينه بنفسه وفي حالة استقالة رئيس البلدية يعينه المجلس البلدي وقد يكون هذا المانع بسبب المرض أو العطلة أو التوقيف التحفظي نتيجة للمتابعة القضائية . إلا أن هذه الحالة الوحيدة التي لا يملك فيها رئيس البلدية سلطة تعيين من يخلفه حيث القرار يرجع للمجلس البلدي وحده.

والاستثناء الآخر هو: تكليفهم شخصيا من -طرف رئيس البلدية- بتمثيله لحضور اجتماعات أو مهمات خارج البلدية.

هذه الاستثناءات هي محددة -على سبيل الحصر- في قانون البلدية، ولكن بدون أن يكون لها تأثير كبير على صلاحيات رئيس البلدية ، ماعدا الاستثناء الوارد في قانون الحالة المدنية، والذي نصت المادة 03 منه على أن : ضباط الحالة المدنية هم رئيس البلدية ونوابه. وهذا بمجرد قبول الموافقة عليهم من طرف رئيس البلدية و مصادقة المجلس الشعبي البلدي على اقتراح رئيسه، وباختلاف هذه الاستثناءات فإن النواب لا يجوزون على أي سلطة ماعدا الصلاحيات التي يفوضها لهم رئيس البلدية وهذا التفويض يمكن سحبه في أي وقت، ولا يكون النشاط في مجال الملاءمة بل هو محدد لهم سلفا، أي أن الأمر يخضع للسلطة التقديرية لرئيس الهيئة التنفيذية.

وقد يكون سحب التفويض نتيجة لخلاف حاد بين رئيس البلدية ونوابه حول طريقة تسيير البلدية ويصل هذا الخلاف إلى العلن ويكون بصفة منتظمة ومتكررة ماعدا صفة ضباط الحالة المدنية، التي لا يستطيع رئيس البلدية نزعها عن نوابه باعتبار أنهم حصلوا عليها بقوة القانون.¹

كما يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يسحب تفويض الإمضاء عن نوابه، فالأمر يتطلب موافقة المجلس على إعادة تغييرهم فقط. و في حالة رفض المجلس اقتراح رئيس البلدية فإنهم يبقون نوابا بدون صلاحيات وذلك لانعدام التفويض بالإمضاء - من الناحية النظرية - إلا أنه عادة عندما يقرر رئيس البلدية تغيير نوابه فإنه يهيئ المجلس كله أو أغلبيته لذلك.

إن نظام التفويض للنواب يترجم عادة في التطبيق، وبصفة واضحة لإرادة رئيس المجلس الشعبي البلدي ورغبته ، وذلك في أن يظهر دائما هو المسؤول بدون منازع ، وبمسك كبير من السلطات حتى وان كانت تدخل في صلاحيات المجلس البلدي والهيئة التنفيذية ، وهذه التفويضات عادة تكون وفي أغلب الأوقات متعلقة بإرادة رئيس البلدية لوحده وبدون أن يراعي في ذلك ما أقرته أو أفرزته الانتخابات. حيث له أن يعين بدون المحافظة على ترتيب الأعضاء في قوائمهم من يشاء في الهيئة التنفيذية أو في أي منصب آخر كرئاسة الجان

- بلعباس بلعباس، مرجع سابق ، ص 192¹

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

بتوجيه أعضاء اللجان نحو شخص معين، أو الفروع البلدية وله أن يمنح التفويض بالإمضاء أو السلطة متى يشاء ويسحبه متى شاء.¹

وعليه يمكن الاستنتاج- من خلال عرض اختصاصات و سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وهيمنته على المجلس ككل - أن المجالس الشعبية البلدية في الجزائر تعيش حالة من الصراع وعدم التوافق، تتجسد في محاولة الرئيس فرض وجوده وسلطته، أو فرض أفكاره، بغض النظر عن كونها سلبية أم إيجابية. مستغلا في ذلك نظام الأغلبية الذي أقره القانون.

وأن القانون هو من يفرض ذلك الصراع من خلال النظام الداخلي المحدد لتسيير المجلس الشعبي البلدي، فهولم يراع التوجهات الشخصية للأفراد حينما منح -بقصد أو بغير قصد- كل تلك الصلاحيات لرئيس المجلس الشعبي البلدي متجاهلا تحديد مهام النواب أو المساعدين عل سبيل الحصر. وأن هيئة التداول قد تخفي أفكارا من شأنها النهوض أو التطور في مجال التنمية المحلية ، خوفا من تمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وإمكانية رفضه للأفكار التي قد تتعارض مع توجهاته الشخصية.

¹ - بلعباس بلعباس، مرجع سابق، ص 193

المبحث الثاني: الصراع أثناء التداول

إن الصراع الذي يلاحظ على مستوى المجالس الشعبية البلدية - في غالبية الأحيان - يكون أثناء اجتماعات المجالس، بحيث يجتمع المجلس الشعبي البلدي بصفة قانونية، ووفق تنظيمات ونظام داخلي محدد، يطلق عليه اسم نظام مداولات المجلس الشعبي البلدي. حيث تعتبر المداولات الإطار القانوني الذي يتخذ من خلاله المجلس الشعبي البلدي كل قراراته، والتي تتعلق بكل ما يتعلق بالبلدية وإقليمها. وهناك عدة أسباب تنشئ الصراع أثناء التداول.

ولتوضيح ذلك قمنا بتجزئة هذا المبحث إلى اربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: أثر الانتماء الحزبي داخل جلسات المداولة.

المطلب الثاني: الخلفيات السوسيو-اقتصادية داخل جلسات المداولة

المطلب الثالث: قانون الأغلبية كإجراء وقائي من الصراع.

المطلب الرابع: المداولة كقرار توافقي في المجلس.

المطلب الأول: أثر الانتماء الحزبي داخل الجلسات.

إن طريقة تشكيل المجلس الشعبي البلدي تفرض وجود تنوع وتعدد للأطياف الحزبية وعادة ما تتشكل المجالس البلدية من ممثلين عن أحزاب ذات أفكار وإيديولوجيات ووجهات نظر مختلفة عن بعضها البعض ، الأمر الذي يجعل التحكم في جلسات المجلس الشعبي البلدي ليس بالأمر بالهين. و في هذا المطلب سنسعى إلى تبيان أثر الانتماءات الحزبية لأعضاء المجلس داخل جلسات التداول من خلال النقاط التالية :

أولاً : حالة التحالف أو الائتلاف

لقد أثرت التحالفات السياسية في المجالس الشعبية البلدية بشكل كبير في تشكيل هيئة التداول وبالتالي في سير مداولاتها وتوجيه اتجاهاتها وضبط نقاشاتها، حيث كان قبل قانون 16-10 يتم انتخاب رئيس المجلس الشعبي وفق أحكام المادة 80 من القانون رقم: 12/01 المؤرخ في: 12/01/2012: في غضون الأيام الخمسة عشر (15) الموالية لإعلان نتائج الانتخابات.

ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه رئيساً له للعهد الانتخابية. يقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي من القائمة الحائزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد. وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن القوائم الحائزة على خمسة وثلاثين في المائة (35 %) على الأقل من المقاعد تقديم مرشح. وفي حالة عدم حصول أي قائمة على خمسة وثلاثين بالمائة (35%) على الأقل من المقاعد، يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح. ويكون الانتخاب سرياً. ويعلن رئيساً للمجلس الشعبي البلدي، المرشح الذي يحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات، وفي حالة عدم حصول أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات بين المرشحين الحائزين على المرتبة الأولى والثانية، يجري دور ثان خلال الثماني والأربعين (48) ساعة الموالية، و يعلن فائزاً المرشح المتحصل على أغلبية الأصوات. وفي حالة تساوي الأصوات المتحصل عليها، يعلن -فائزاً- المترشح الأصغر سناً.¹

وهذا ما يؤثر - أولاً - على تشكيلة هيئة التداول ، فبموجب هذه المادة حدثت تحالفات عديدة بين الأحزاب من أجل تغيير رئاسة الهيئة، أو من أجل الحصول على منصب النيابة أو رئاسة لجنة مقابل المساندة والدعم في الترشح لرئاسة المجلس.

¹ - المادة 80 من القانون رقم: 12/01 المؤرخ في: 12/01/2012، المتعلق بالانتخابات

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

و-ثانيا- تخلق صراعات داخل الجلسات ، بخلق جو من عدم الرضا لدى أعضاء القائمة التي تم التحالف ضدها ، وانتزاع الرئاسة منها.

وجاءت المادة 65 من القانون 10-16 للحد من الصراع داخل هيئة التداول أثناء اختيار الرئيس. حيث نصت على: "يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين. وفي حال تساوي الأصوات، يعلن رئيسا المرشح أو المرشح الأصغر سنا".¹ والأمر واضح في هذه المادة، وهو غياب أية إشارة إلى الانتخاب. ومنه يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي مباشرة عند حصول قائمته على الأغلبية المطلقة من الأصوات ، دون أي نزاع أو صراع. ويعطى بالتالي الرئيس صلاحية تعيين النواب ورؤساء اللجان، مع مراعاة الانتماءات الحزبية للتشكيلة.

ثانيا : المعارضة

من المعلوم أن معظم المجالس الشعبية البلدية تحتوي أو تضم أحزابا تنتمي إلى تيار المعارضة، وغالبا ما تحدث تكتلات لأحزاب المعارضة داخل المجالس، وهي مشبعة بفكرة أن أحزاب الموالاتة غير قادرة على التسيير وإضفاء الجديد وإحداث التنمية.

فهي في أغلب الأحيان تعارض أو تمتنع عن الموافقة على مداوات المجلس أو حتى على جدول الأعمال. وبالتالي ينشأ عنها صراع خفي ، و -أحيانا- معلن بين تكتلات الأحزاب داخل المجلس مما يؤثر على سير الجلسات في أغلب الأحيان.

كما يقوم الأعضاء -المنتمون لهذه الأحزاب- بمناقشات و جدالات تصل أحيانا إلى وضع الملاسنة أو الانصراف من الجلسة، أو عدم حضور الجلسات، والعمل على الحد من وصول الجلسة إلى نصاب الانعقاد. مما يؤخر التصويت على المداولة وتمير المشاريع.

وقد أتى المشرع الجزائري بالحل المناسب الذي يسهل من عملية تمرير المشاريع ودفع التنمية من خلال المادة 19 من القانون 12-07 حيث تنص في فقرتها الثالثة على :

"يشترط لصحة المداول اكتمال النصاب القانوني أي حضور الأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين، ويعتبر الأغلبية المطلقة كاملة بالحضور الفعلي لأكثر من نصف عدد الأعضاء الممارسين، ويؤجل الاجتماع بقوة القانون في حالة عدم توافر النصاب القانوني. وفي حالة عدم بلوغ النصاب بعد الاستدعاء الأول، فإن

1 - المادة 65 من القانون العضوي رقم 10-16 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق 25 غشت سنة 2016، يتعلق بنظام الانتخابات.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

المداولات المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة أيام على الأقل تكون صحيحة أيا كان عدد الأعضاء الحاضرين حتى لا تتعطل الشؤون العامة.¹

و تتأثر المشاريع التنموية بالانتماءات و المواقف السياسية والحزبية، بحيث نجد رؤساء المجالس الشعبية البلدية يعرقلون سير المشاريع الطويلة الأمد و لا يولونها الأهمية و الأولوية، بحكم أنهم لم يشاركوا في وضعها أو لا يمكنهم توظيفها و الاستثمار فيها سياسياً ولا متابعتها، ونكون هنا أمام بُطء التنمية المحلية و الوطنية و انعدام قاعدة الاستمرارية في المشاريع و الانجازات. كما نلفت الانتباه إلى طبيعة العلاقات الكائنة بين المجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي، فقد يكون هذا الأخير -بممارسة و تأثير بعض أعضائه- ذا تأثير سلبي على الهيئات التنفيذية للبلديات، بحيث تواجه هذه الأخيرة ردود فعل مُحْبِطَة لمبادراتها و اجتهاداتها².

ومن خلال هذا العرض، يتجلى لنا بوضوح الدور الذي يلعبه -الانتماء الحزبي لأعضاء المجلس الشعبي البلدي- في تكوين خلفية واضحة لنشوء الصراعات داخل المجالس وخلال جلسات المداولات. كما يتبين لنا أثر ذلك على دفع عجلة التنمية المحلية وتمرير المشاريع ، بواسطة سياسة التوافق و تكريس ثقافة التعاون والعمل المشترك.

المطلب الثاني: الخلفيات السوسيو- إقتصادية للصراع داخل الجلسات.

نقصد بالخلفيات السوسيو- إقتصادية ، الخلفيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والاقتصادية والتي لها بالغ الأثر في إثارة الصراعات داخل جلسات المجلس الشعبي البلدي و سيره بشكل عام. ولتوضيح ذلك سنتعرض لها عبر النقاط التالية:

أولاً: الخلفيات الاجتماعية للصراع

يتكون المجلس الشعبي البلدي من فسيفساء إجتماعية ، تضم مختلف الأفراد الذين يمثلون أجيالا مختلفة، أو ثقافات مختلفة أو أجناسا مختلفة أو مناطق مختلفة أو عروشا مختلفة. وكل ذلك بأفكار مختلفة تفرضها متطلبات العمر أو المنطقة أو العرش أو المعتقد. وسنقوم بحصر الخلفيات الاجتماعية وفق هذه المعطيات.

¹ - المادة 19 من القانون : 07-12 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة - 2012 المتعلق بالولاية.

² - بوبراس عمر، علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وانعكاساتها على الخدمة العمومية والتنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص :إدارة الجماعات المحلية، 2012 . ص 128

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

1 - اختلاف الأجيال وتفاوت الخلفيات الثقافية:

إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة. ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه الخلفيات المختلفة والتي لا بد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.

وتعرف الثقافة بأنها : مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة و تلك الجماعة.

والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالباً ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.¹

و غالباً ما تضم المجالس الشعبية البلدية أعضاءً من مختلف الأعمار والأجناس والثقافات والمستويات التعليمية، مما يؤدي إلى بروز صراع بين الفئات العمرية ، من جيل عريق يستحوذ على السلطة وعلى حق التدخل والكلام، كونه الأكبر سناً . ورفضاً لأفكار الجيل الشاب معتبراً إياه ليس صاحب خبرة ، بينما يعتبره الجيل الشاب جيلاً قديماً ولا يتمشى مع العصر ومتطلباته، وأنه مستبد و قد أنهكه المسار العملي ولا ضرورة من بقائه في المجلس.

2 - اختلاف الجنس: ونقصد به الاختلاف بين الإناث والذكور. وأرى انه يكون على ناحيتين:

الأولى: عدم ارتياح جنس للآخر، كأن لا يجب الرجال آراء النساء، وهذا أمر شائع.

والثانية: أن ينحاز رجل إلى امرأة ويكون على علاقة بها سواء زوجية أو غيرها، ما يدفعه للدفاع عن رأيها بغض النظر عن صوابه أو خطئه. مما قد يثير البعض داخل الجلسة، وقد تنشأ اعتراضات وتصادمات قد تعرقل سير الجلسة أو تؤثر في التصويت على المداولة.

كما نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل و الأسرة من حيث الوقت و التفكير، و كذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتصادم وجهات النظر.²

3 - اختلاف العرش أو المنطقة:

كما سبق ذكره، فالمجلس الشعبي البلدي يضم تقريباً كل مناطق وأرجاء البلدية ومعظم عروشها وفرقها.

1 - مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، سعدي حايك كاظم السلطاني : دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح

التنظيمي، السنة الثامنة ، العدد 20 .ص 102

2 - مجلة العلوم الاجتماعية، الأستاذة محمد أعمار فتيحة، جامعة خميس مليانة:الصراع التنظيمي <http://www.swmsa.net/art/s/2091>

تاريخ الدخول : 2018/04/25 ، سا : 15:42

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

وعليه فإن احتمال وجود صراعات بين العروش والفرق أو العائلات وارد في هيئة التداول.

فقد لا يوافق عضو أو نائب أو - حتى الرئيس - على اقتراح إنجاز مشروع ما في منطقة ما ، بسبب كونها تابعة أو تخص عضوا آخر في المجلس، وله نزاعات مع أهالي المنطقة، أو أنه لم يحصل على عدد كبير من الأصوات بها أو في مركز اقتراعها. وبالتالي يحصل الصراع وينشأ داخل الجلسة وقد يؤدي إلى الانسحاب لطرف أو عدة أطراف ، أو حتى المشاجرة و الملاسنة والتشابك في بعض الأحيان. وهذا طبعاً سيؤثر على سير الجلسة وعلى الجو العام ، ويزيد التوتر ويؤثر في قرارات التصويت على المداولة لدى بقية الأعضاء.

ثانياً: الخلفيات الاقتصادية للصراع

فيما يخص الخلفيات الاقتصادية للصراع فإنه عموماً يمكن حصرها في كون كل عضو أو كتلة في المجلس الشعبي البلدي تتصارع للظفر بالمشاريع، التي من شأنها أن : تزيد من حجم التنمية على مستوى المنطقة التي يمثلها هذا العضو أو المجموعة. مما يخلق جواً من المشاحنة والدفاع عن المنطقة . سواءً لأسباب منطقية (كون المنطقة محتاجة أكثر للمشروع أو أنها تلائم متطلبات إنجازها). أو لأسباب شخصية (كون المنطقة قد منحت أصواتاً أكثر، أو أن المشروع يعود عليه بالفائدة الشخصية). مما يحدث نوعاً من الصراع الظاهر والمشاحنة داخل الجلسة، من خلال سعي الكتل أو الأعضاء لجلب حلفاء أكثر للتصويت لصالحهم على المشروع في المداولة. الأمر الذي يمكن أن يشتت الأفكار والآراء ويجفز العواطف والدوافع الذاتية لدى بقية الأعضاء، وقد يرجح الكفة لرأي ما بغض النظر عن الخطأ أو الصواب.

المطلب الثالث : قانون الأغلبية كإجراء وقائي من الصراع

لإبراز أهمية قانون الأغلبية في حل النزاعات والصراعات داخل المجلس الشعبي البلدي ، وجب علينا - بداية - التعرض لطريقة التصويت داخل الجلسات ، وكذا القوانين التي تحكمها وأهميتها ودور صوت رئيس الجلسة . وذلك حسب التدرج التالي :

أولاً: نظام سير الجلسة:

المجلس الشعبي البلدي هو هيئة المداولة في البلدية، و يعد نظامه الداخلي و يصادق عليه في أول دورة. و يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين (2) ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة (5) أيام .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كما اقتضت شؤون البلدية ذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي. كما يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون في ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى و يخطر الوالي بذلك فورا.

ترسل الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي البلدي من رئيسه و تدون بسجل مداوات البلدية. تسلم الاستدعاءات مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي بمقر سكنهم مقابل وصل استلام قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة. و يمكن تقليص هذه الآجال في حالة الاستعجال، على ألا يقل عن يوم واحد كامل. وفي هذه الحالة يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات. لا تصح اجتماعات المجلس الشعبي البلدي إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضاء الممارسين. إذا لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي يعد الاستدعاء الأول اكتمال النصاب القانوني، تعتبر المداوات المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة (5) أيام كاملة على الأقل، صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين. جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية. و تكون مفتوحة لمواطني البلدية و لكل مواطن معني بموضوع المداولة.

غير أن المجلس الشعبي البلدي يداول في جلسة مغلقة من أجل:

– دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين.

– دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام.

يضمن الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة و تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تعلق المداوات، تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور، وتشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (8) أيام الموالية لدخوله حيز التنفيذ طبقاً لأحكام القانون¹.

أما المادة 27 فإنها تتيح للرئيس إمكانية طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس يخل بحسن سير الجلسة بعد إنذاره. وما يلاحظ أن المشرع كان صريحاً في إبراز الجهة المقبولة بإدارة الجلسة وفرض النظام فيها.² أما المادة 28 فقد نصت على منع أي عضو بالمجلس حضور جلسات المجلس التي يداول فيها حول موضوع يخصه أو تكون له مصلحة فيه.

ولقد وضع المشرع الجزائري بشكل صريح لا لبس فيه، حرمان العضو و هذا لضمان للحياد والشفافية.³

¹ – تنظيم-السلطات-المحلية/البلديات/سير-المجلس-الشعبي-البلدي / <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>

تاريخ الدخول : 2018/04/25، سا : 18:22

3 و 2 – لطيفة عشاب ، مرجع سابق الذكر، ص 40

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

ثانيا: التصويت داخل الجلسة

لقد وضع المشرع الجزائري القواعد الأساسية لنظام التصويت داخل جلسات المجلس الشعبي البلدي، وقام بضبطها وتحديدها عبر المواد التالية:¹

المادة **23** : مع مراعاة الحالات المنصوص عليها صراحة في القانون المتعلق بالبلدية ، يصادق على مداوات المجلس الشعبي البلدي بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت. وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة **24** : يصادق المجلس الشعبي البلدي على مداواته برفع اليد كقاعدة عامة. ويقوم رئيس الجلسة . بمساعدة أمينها بعدّ أصوات الأعضاء الحاضرين عند التصويت بتحديد الموافقين وغير الموافقين والممتنعين. ويوضح الأعضاء الموكلون من زملائهم شفويا وبصوت عال مدلول التصويت باسم موكلتهم.

المادة **25** : يتم اللجوء إلى الاقتراع السري بطلب من ثلثي (3/2) أعضاء المجلس . وفي هذه الحالة ، يشرف رئيس الجلسة على عمليات التصويت بمساعدة أمينها.

يعلن رئيس الجلسة نتائج التصويت بالاقتراع السري أمام المجلس الشعبي البلدي.

المادة **26** : تدون نتائج التصويت في سجل المداوات مع الإشارة إلى مدلول التصويت.

فلاحظ أن المشرع الجزائري قد عمل على الحد من الصراع والتنازع داخل جلسات المجلس الشعبي البلدي ، عبر تحديد القوانين والضوابط التي تحكم الجلسة. خصوصا وأنه حدد مبدأ الأغلبية المطلقة التي تعني 1+50 من أصوات الحاضرين. مما يفضي - في الأخير- إلى إفراغ كل المشاحنات والصراعات ضمن محضر جلسة يقضي بحل الصراع ، سواءً بالقبول أو بالرفض النهائيين لنقاط التداول في الجلسة.

المطلب الرابع : المداولة كقرار توافقي في هيئة التداول

تعتبر المداولة القرار النهائي الذي يصدر عن المجلس الشعبي البلدي حيال أمر يتعلق بصلاحيات المجلس واختصاصاته. و المداولة -في صيغتها النهائية- تعد تعبيرا عن مدى توافق أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

ومن أجل توضيح ذلك رأينا أن نتطرق إلى النظام العام الذي يحكم سير المداوات بالمجلس الشعبي البلدي. حيث يمارس المجلس الشعبي البلدي الاختصاصات المخولة له بموجب التداول ، و يأخذ المجلس بأسلوب

¹ - المواد من: 23 إلى 26 من مرسوم تنفيذي رقم 13-105 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1434 الموافق لـ 17 مارس سنة 2013 ، يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

الإدارة الديمقراطية الحديثة إذ أن قراراته لا تتخذ إلا بعد البحث و الاستقصاء و جمع البيانات و التداول في الأمر ، ولا مجال فيه للعمل الفردي.¹

1 - أنواع المداولات

أ - مداولات تنظيمية.

تعتبر المداولات التنظيمية نوعا من القرارات الجماعية المتطابقة يأخذها المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته طبقا للقانون وتتعلق بالمجالات التي تضطلع بها المجالس الشعبية البلدية وهي على العموم تنفيذية بمجرد اتخاذها.

ب - مداولات تنفيذية بعد الموافقة

تخص هذه المداولات الميزانيات و الحسابات و إنشاء مصالح و مؤسسات عمومية .

ج - مداولات تتعلق بإعطاء رأي

تخص هذه المداولات إبداء رأي المجلس في بعض المسائل بصفة استشارية. (تهيئة الإقليم و تغيرات في التقسيم الإداري... إلخ).

د - مداولات تتعلق بالرغبات

يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم رغبات حول كل الأمور ذات الطابع المحلي و لكن لا يمكن له القيام بنفس الشيء حول مسائل سياسية أو مسائل الإدارة العامة.

2- المصادقة على المداولات

القاعدة العامة أن قرارات البلدية قابلة للتنفيذ، بمجرد التصويت عليها من طرف المجلس دون الحاجة إلى طلب موافقة السلطة السلمية، بالنظر إلى أن البلدية ليست ضمن الأجهزة المركزية للدولة، لكن المشرع قيد سريان قرارات البلدية بمرور مدة زمنية معينة من تاريخ إيداع المداولة لدى الولاية، طلبا للمصادقة عليها من طرف الوالي.²

و المصادقة: هي العمل القانوني الصادر من السلطة الوصائية، و الذي يتقرر بمقتضاه أن القرار الصادر من الهيئة اللامركزية لا يخالف القانون ، ولا يتعارض مع المصلحة العامة وأنه يجوز تنفيذ.³ وهناك نوعان من المصادقة على مداولات المجلس الشعبي البلدي وهما :

أ - المصادقة الصريحة

1 - المادة 35، 36 من القانون : 11-10 ، المتعلق بالبلدية.

2 - ناصر لباد، القانون الإداري و التنظيم الإداري، منشورات حلب، 1999، ص 13

3- جريبيع محمود ، نظام مداولات المجالس المحلية المنتخبة ، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر ، 2014/2015 . ص 38

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

نصت المادة 57 من قانون البلدية 11-10 على أنه " لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من الوالي
المداولات المتضمنة ما يأتي:

- الميزانيات والحسابات
- قبول الهبات والوصايا الأجنبية.
- اتفاقيات التوأمة.
- التنازل عن الأملاك العقارية البلدية.

ب - المصادقة الضمنية:

وبالنسبة للمشرع الجزائري فقد تناول المصادقة الضمنية من خلال المادة 56 من القانون
11-10، المتعلق بالبلدية والتي نصت على ما يلي : " مع مراعاة أحكام المواد 57 و 59 و 60
تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرون (21) يوما
من تاريخ إيداعها بالولاية."

ومنه فالمصادقة الضمنية على مداولات المجلس الشعبي البلدي، تكمن حين يسكت الوالي عن إبداء أي رأي
بعد مرور المدة المحددة من طرف القانون، والتي حددت ب (21) واحد وعشرون يوما من تاريخ إيداعها
لدى الولاية.¹

3- حالة البطلان والإلغاء

أ - البطلان

بموجب أحكام قانون البلدية تعد:

- باطلة بقوة القانون المداولات التي تتعلق بالمواضع الخارجة عن صلاحيات البلدية أو المواضيع المطروحة
خارج الاجتماعات القانونية أو مخالفة للقوانين و التنظيمات .
- قابلة للإلغاء المداولات التي تتعلق بالمواضيع التي تم بصفة مباشرة أو غير مباشرة أعضاء المجلس الشعبي
البلدي .

ب - الإلغاء

- و فيما يتعلق بدعم صحة المداولات، إنه من الضروري جدا بالنسبة للمنتخبين السهر على:
- ألا يقع الإلغاء الذي يتسبب فيه أشخاص آخرون أو الوالي في الحالات المذكورة أعلاه.
- أن يرفع تظلم لدى الدائرة القضائية المختصة (الغرفة الإدارية) عن كل تجاوز: القرار القاضي ببطلان
المداولة أو رفض الموافقة عليها.²

¹ - المادة 56 من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية.

² - تنظيم-السلطات-الحلية/البلديات/484-نظام-المداولات/196/ar/index.php/gov.dz/interieur

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

من خلال هذا العرض الموجز للمداولة وخصائصها يمكن الاستنتاج أن:

1- المداولة هي الإطار الرسمي الوحيد الذي يتخذ المجلس الشعبي البلدي قراراته من خلاله.

2- المداولة ليست عشوائية ، ولا تتم حسب أهواء وآراء الأعضاء أو رئيس المجلس.

3- المصادقة على المداولة مضبوطة بقوانين محددة، تجعل منها عملية دقيقة و مخصصة.

4- المداولة تبطل أو تلغى ، في حالة احتوت على المصالح الشخصية للأعضاء.

وعليه يمكننا القول أن المداولة في صيغتها النهائية هي تعبير حقيقي عن التوافق والتوازن داخل المجلس الشعبي البلدي. وهي بالتصويت عليها تلغي كل الصراعات التي تحدث أثناء مناقشة جدول أعمالها.

ومن ناحية أخرى ، يمكننا القول : أن السلطة الوصية تلعب دورا هاما في وقف صراعات المجلس الشعبي

البلدي ، حيث أن الأعضاء يبقون دائما في خوف من التوقيفات أو حل المجلس كليا ، في حالة الانسداد.

وعليه فإن معظم التوافق في التصويت على المداولات يكون مبنيا على هذا الأساس.

المبحث الثالث: تأثير الصراعات على عملية التنمية بالبلدية

من خلال هذا المبحث نحاول الإحاطة بأهم نقاط الصراع خلال أهم عملية تقوم بها البلدية بقيادة

رئيس مجلسها الشعبي البلدي ومجلسه، وهي التنمية المحلية، والتي تتجسد من خلال المشاريع التنموية التي تعدها وتنفذها البلدية بصفة عامة.

ويتضمن هذا المبحث توضيح الصراع وأثره على التنمية المحلية في جزئية إعداد المشاريع وتنفيذها ، وكذا أهمية التعاون لخدمة التنمية المحلية. وقمنا بتقسيمه إلى أربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: الدور التنموي للبلدية في ظل القانون 11 - 10

المطلب الثاني: الصراع أثناء بلورة مشاريع البلدية.

المطلب الثالث: الصراع أثناء تنفيذ المشاريع.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

المطلب الرابع: أهمية ثقافة التعاون خدمة للتنمية المحلية.

المطلب الأول: الدور التنموي للبلدية في ظل القانون 10-11

تضمن قانون البلدية 10-11 صلاحيات ذات أهمية تتعلق بالتنمية المحلية وهي الخاصة بالتنمية المستدامة، التي تمثل الحد الأقصى للاهتمام بالتنمية وهو ما تضمنه الباب الثاني من القسم الأول للقانون 10-11 في المواد من: 103 إلى 124 إضافة إلى مواد أخرى ذات صلة بالتنمية كتلك المتعلقة بالمصالح البلدية العمومية و غيرها، مما نوره فيما يلي :

أولا: في مجال التهيئة والتنمية

تتولى البلدية إعداد مخططاتها التنموي القصير، المتوسط وطويل المدى، الموافق لعهددة المجلس الشعبي البلدي، حيث تصادق عليه بموجب مداولة، وتعمل على تنفيذه في إطار الصلاحيات المسندة لها قانونا، بالتنسيق مع مخطط الولاية وأهداف المخططات الوطنية المتعلقة بالتهيئة والتنمية المستدامة، كما تشارك

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

البلدية في الإجراءات المتعلقة بعمليات التهيئة العمرانية بموجب الآراء التي تبديها بشأن المشاريع القطاعية المتعلقة بحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء.¹

ثانيا: في مجال التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز

تلعب البلدية دورا هاما في مراقبة احترام تخصيصات الأراضي و قواعد استعمالها، كما تسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة البناءات للشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها، وذلك باشتراط المرافقة المسبقة للمجلس الشعبي البلدي على إنشاء أي مشروع على تراب البلدية يتضمن مخاطر من شأنها الإضرار بالبيئة، إضافة إلى حماية التراث العمراني بالعمل على المحافظة على المواقع الطبيعية والآثار، نظرا لقيمتها التاريخية والجمالية، كذلك حماية الطابع الجمالي والمعماري واتجاه أنماط سكنية متجانسة في التجمعات السكنية والشوارع وكافة الفضاءات المتواجدة داخل إقليم البلدية.²

ثالثا: مجال التربية والحماية الاجتماعية والنشاطات الثقافية

- تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما كافة الإجراءات في هذا المجال، قصد:
- ❖ إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.
 - ❖ إنجاز وتسيير للمطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك.

غير أنه يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يأتي:

- اتخاذ عند الاقتضاء، وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى والرياضة وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعليم الثقافي والفني.
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة.
- تقديم مساعدتها للهيكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية .
- المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية ونشر الفن القراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها.
- اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدرتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.
- تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة و تنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

¹ - المواد : 107-108-109-110 ، قانون : 11-10 المتعلق بالبلدية.

² - المواد: 90 و114 و120 ، من القانون : 11-10.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

- المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.

- تشجيع ترقية الحركة الجموعية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليبية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.¹

رابعا: النظافة و حفظ الصحة والطرق

تتكفل البلدية بمساهمة المصالح التقنية للدولة بتوزيع المياه الصالحة للشرب، كذلك صرف ومعالجة المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية.

كما تتكفل بمكافحة ناقلات الأمراض المعدية، ونظافة الأغذية و الأماكن و المؤسسات التي تستقبل الجمهور.

كما تقوم بصيانة طرق البلدية وإشارات المرور التابعة لشبكة طرقها.

كما تتكفل البلدية أيضا في -مجال تحسب الإطار المعيشي للمواطن - وفي حدود إمكانياتها- بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري، كما تساهم في صيانة فضاءات الترقية والشواطئ.

كما تساهم في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما.²

من خلال هذا العرض الموجز لمهام البلدية التي وجب أن تقوم بها في مجال التنمية المحلية، يتبين جليا بأن المشرع الجزائري قد أوكل البلدية بدور مهم جدا في إحداث التنمية المحلية، ومنه التنمية الشاملة للوطن ككل. فلو أن البلدية تقوم على أتم وجه بدورها هذا، لرأت الجزائر فعلا تطورا كبيرا على جميع المستويات ، سيما ترقية الفرد الجزائري وتحسين ظروف حياته.

المطلب الثاني: الصراع أثناء بلورة مشاريع البلدية

إن عملية إعداد مشاريع البلدية معقدة تتطلب تكاثفا للجهود ، بين المنتخبين وموظفي الإدارة المحلية. كما تتطلب رسدا للأموال والإمكانيات المادية ، والأهم وجود قناة الحوار والتشاور للمنتخبين فيما بينهم ، وبين الموظفين والمصالح المختلفة للبلدية.

كما تتطلب العملية تفعيل دور لجتين مهمتين من اللجان الدائمة للمجلس الشعبي البلدي، هما : لجنة الإقتصاد والمالية والاستثمار و لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.

والمخطط البلدي للتنمية هو برنامج الدولة ذو التسيير اللامركزي الأكثر استعمالا منذ سنة 1974 ، ويتعلق باستثمارات التنمية لصالح البلدية في إطار التوجهات الوطنية للتنمية وقوانين المالية، من قبل الدولة ضمن ميزانية التجهيز المحددة لنفقات الدولة السنوية¹.

¹ - المادة: 122 من القانون 10-11

- المواد : 123-124 من القانون 11-10²

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

ولتبيان الأدوار تلعبها كل من اللجنتين رأينا أن نبرز مهام كل منهما على حدى، مع محاولة إبراز مكامن الصراع فيها أو بينها وبين الإدارة.

أولا :لجنة الإقتصاد والمالية والاستثمار

في الجانب الإقتصادي يمكن للبلدية أن تكون مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري وعلى المؤسسة موازنة بين إدارتها ونفقاتها ، وترك مسألة تنظيم سير هذه المؤسسات للتنظيم، كما جعل المشرع البلدية مسؤولة عن تسيير مواردها المالية الخاصة بها، وهي كذلك مسؤولة أيضا عن مواردها. كما يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات إقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي ويتخذ كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته².

و تضطلع اللجنة بكافة النشاطات التي ترتبط مباشرة أو غير مباشرة بمحالات الإقتصاد والمالية والاستثمار
مثل :

- دراسة الميزانية الأولية والإضافية ومتابعة تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المجلس الشعبي البلدي.
- دراسة الحساب الإداري للبلدية.
- العمل على إثراء ميزانية البلدية وبحث سبل تعزيز وتنويع مداخيلها.
- العمل على تسريع وتيرة التنمية بالبلدية.
- رفع مستوى الخدمة العمومية واستحداث آليات لتقريب الإدارة من المواطن³.

ثانيا :لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية

تعمل هذه اللجنة على برنامج المجلس السنوي ولسنوات مدة العهدة الانتخابية ، كما تعمل على تنفيذه تماشيا مع المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية. أما في مجال التعمير فتتزود البلدية بكل أدوات التعمير، وتعمل على اتخاذ كل التدابير اللازمة إلى توسيع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها⁴.

¹ - شويح بن عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية-دراسة حالة البلدية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2010/2011. ص125

² - المواد : 111-154 و169 من قانون البلدية 11-10

³ - النظام الداخلي للمجلس الشعبي البلدي.

⁴ - بن التركي جموعي، المجلس الشعبي البلدي في ظل القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خبصر بسكرة ، الجزائر ، السنة : 2014/2015 ص 29

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

ثالثاً: إعداد المشاريع ضمن المخططات البلدية للتنمية¹

تتولى اللجنة التقنية للبلدية عند بداية كل سنة ميلادية، وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد بطاقات تقنية لكل عملية مقترحة، بعد عملية إحصاء وتحديد جميع حاجيات سكان البلدية وترتيبها حسب الأولوية.

يتم تحديد طبيعة الأشغال أو البطاقة التقنية (Fiche technique) من خلال إعداد التجهيزات المراد إنجازها بالتفصيل، والكلفة المالية للمشروع.

تعرض الاقتراحات المضبوطة من طرف اللجنة التقنية للبلدية على اللجنة التقنية للدائرة لمناقشتها وترتيب أولوياتها تبعاً لأهمية كل مشروع، حيث يتم التأهيل والمصادقة على المشاريع المقبولة واقتراح إمكانية التكفل المالي ببعضها ضمن مدونة المشاريع القطاعية للولاية (PSD).

تتوج أشغال لجنة الدائرة بتقييد القرارات المتخذة والمتوصل إليها، ضمن محضر اجتماع يرفع إلى اللجنة التقنية بالولاية، وتحت رئاسة والي الولاية، وبحضور مدير البرمجة ومتابعة الميزانية (DPSB) بالولاية، وكذا رئيس المجلس الشعبي الولائي يتم إجراء عملية التحكيم (L'arbitrage) للعمليات المقترحة، المرفوعة إليها من قبل لجنة الدائرة، تتوج أشغالها بالمصادقة على المشاريع المقبولة وتسجيلها. وقد يؤدي التكفل ببعض الآخر منها لسنوات قادمة حسب أولوية وأهمية المشاريع المقترحة، وعليه يظهر من خلال ذلك أن الوالي هو المسؤول الأول عن ضبط وإعداد برامج التنمية المحلية بالبلدية.

وتعمل اللجنتان مع الإدارة بمختلف مستوياتها ومصالحها - خصوصاً المصالح التقنية ومصالح البناء والتعمير ومصالح المالية والمحاسبة - في إطار بلورة وإعداد المشاريع البلدية، وإعداد البطاقات التقنية للمشاريع.

وأثناء احتكاك اللجنتين بالمصالح التقنية والإدارية، فإنه من المحتم أن يكون هناك وجهان للعمل فإما أن يكون هناك تعاون وتكاتف للجهود و مناخ جيد لسير الأعمال، أو يكون هناك صدام و تشاحن بين المنتخبين و الإداريين المعينين، أو حتى بين المنتخبين وأعضاء اللجان أنفسهم.

- فمن جهة - غالباً ما يكون أعضاء اللجان من المنتخبين غير قادرين على فهم كيفية سير العمليات، وخصوصاً إعداد البطاقات التقنية، التي هي من اختصاص الموظفين المؤهلين. وبالتالي يرون أن الموظفين لا يقومون بعملهم على أحسن وجه.

1 - شويح بن عثمان، مرجع سابق، ص 125

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

و- من جهة أخرى- يمكن أن يكون هناك تعميم على المعلومة من طرف الإداريين ، إما بتوصيات رئيس المجلس، أو أن بعض المشاريع لا تتوافق مع آرائهم الشخصية أو أن بعض المنتخبين يتصرفون معهم بطرق تجعلهم غير متعاونين.

وهذا إن لم يوقف عملية بلورة المشروع، فإنه يعرقل ويؤخر العملية. فقد تنقضي السنة المالية التي لها فترة محدودة قانونا، ويكون المشروع لا يزال قيد الإعداد. وبالتالي قد يُؤجل إلى سنة مالية أخرى. وهكذا تتم عرقلة عملية التنمية المحلية في بداية ولادة المشاريع البلدية.

المطلب الثالث : الصراع أثناء تنفيذ المشاريع

وكما تبرز احتمالية وجود صراعات أثناء تحضير المشاريع وبلورتها، يمكننا ملاحظة ذلك أيضا أثناء عمليات التنفيذ.

فبعد أن يتم إعداد المخطط الخاص بالتنمية المحلية، وفق الإجراءات والمراحل المذكورة أعلاه، وفي حدود الموارد المالية والوسائل المتوفرة، يبلغ مقرر تسجيل العمليات (**notifier**) إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق رئيس الدائرة.

بعد استلامه للمقرر السابق الذكر، يدعو إلى عقد جلسة مداولة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي، يعلمهم من خلالها بالمشاريع المشار إليها في مقرر تسجيل العمليات التي استفادت منها البلدية خلال هذه السنة، لتتم بعد ذلك المصادقة و الموافقة على إدخال شريحة العمليات الجديدة إلى مدونة مخططات البلدية للتنمية، وذلك وفق مداولة تسمى (مداولة جدول العمليات) .

ثم يتم ضمن مداولة أخرى تحديد كيفية تنفيذ هذه العمليات، إما عن طريق المقاول (**Entreprise**) بالكيفيات والإجراءات المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية، أو بالوسائل الذاتية للبلدية (**La régie**) في أكثر الحالات، وبتعليمات من الوصاية الإدارية للبلدية، يتم تفادي التنفيذ عن طريق الوسائل الذاتية للبلدية، كون هذه الأخيرة لا تتوفر على وسائل الإنجاز اللازمة، كما أنها تفتقر إلى المؤهلات التقنية والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، الحرص على تفادي العمليات المالية المشبوهة (تحويل واستغلال المال العام في أغراض شخصية)، المترتبة على إنجاز مثل هذه العمليات.

و يتولى مكتب التجهيز بالبلدية -تحت إشراف ومتابعة أمينها العام إعداد عقد أو صفقة المشروع لفائدة المقاول الفائزة بالصفقة- القيام (بخدمات، اقتناء تجهيزات عمومية أو إنجاز أشغال).

يودع الملف الإداري والتقني مرفوقا بمداولة في الموضوع لدى مصالح الدائرة للمصادقة عليه، بعد المصادقة على مداولة العقد أو الصفقة الخاصة بالمشروع من طرف الوصاية الإدارية، يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته، ممثل للبلدية صاحبة المشروع، بإعطاء ما يسمى بالأمر بالخدمة (**Ordre de service**) لبدء الأشغال، تبعا لبنود صفقة المشروع .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

بالموازاة مع تنفيذ الأشغال، يتم منح الإعتمادات المالية من طرف مدير التخطيط والتهيئة العمرانية، ممضية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي ومؤشر عليها من طرف المصالح التقنية المعنية بالمتابعة.

بعد إنجاز المشروع التنموي بصفة نهائية ووفق شروط بنود الصفقة، يتم منح مقابلة الإنجاز محضر الاستلام المؤقت للمشروع ليوضع موضع الخدمة والاستغلال¹.

وتجدر الإشارة إلى أنه - أثناء عمليات إجراء الصفقات - وقبل عملية فتح الأظرفة - تجري عملية أخرى موازية خارج الإطار القانوني للصفقة.

حيث ينشأ صراع أو صراعات حادة تكون بصفة خفية أو معلنة أحيانا، حول المقابلة أو المؤسسة التي ستحصل على الصفقة، لاعتبارات متعددة، كأن تكون المؤسسة ذات كفاءة عالية في الأداء والإنجاز، أو تكون على صلة أو علاقة وطيدة برئيس المجلس أو أحد النواب أو الأعضاء، أو حتى رؤساء المكاتب أو الأمين العام البلدي.

وقد ينشأ من ذلك قرارات من أطراف متعددة في المجلس، بالامتناع عن التصويت أو عدم الحضور أو الرفض تعبيراً منهم عن غضبهم أو استيائهم من عدم حصول من يريدونهم على الصفقة.

ويأتي هنا دور القيادة في فض هذه الأنواع من الصراعات، فعلى رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يلجأ إلى تفعيل وتطبيق القوانين المعمول بها في الصفقات، وأن لا ينحاز إلى أي طرف من الأطراف. وان يشدد رقابته على الموظفين المكلفين بالعملية.

المطلب الرابع : أهمية ثقافة التعاون خدمة للتنمية المحلية.

إن ثقافة التعاون في البلدية تعتبر من أهم وسائل حد الصراع والسير نحو تحقيق الأهداف التنموية التي وجدت من أجلها البلدية كمؤسسة لا مركزية تسهم في التنمية الوطنية الشاملة.

ونقصد بالتعاون في البلدية : العلاقة التي تهدف إلى تكاثف الجهود وتوحيدها من الجانبين : الإداري والسياسي.

حيث يتمثل الجانب الإداري في : إدارة البلدية بشكل عام ، ممثلة بالأمين العام للبلدية.

ويتمثل الجانب السياسي : في المجلس الشعبي البلدي ، ممثلاً برئيسه وأعضائه.

¹ - شويح بن عثمان، مرجع سابق. ص126

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

ونحاول في هذا المطلب تبيان أهمية ثقافة التعاون من أجل خدمة التنمية المحلية من خلال إبراز العلاقة التي تهدف إلى تقليص حجم الصراع ، وذلك من خلال ما يلي :

1- علاقة الأمين العام مع رئيس المجلس الشعبي البلدي

تتميز علاقة الأمين العام البلدي برئيس المجلس الشعبي البلدي بالتكامل الضروري واللازم في إطار خدمة المواطن.

ووفقا للمرسوم رقم: 16-320 فإن تعيين للأمين العام للبلديات التي يقل عددها عن 100 ألف نسمة يكون بقرار من الوالي و باقتراح من رئيس المجلس البلدي .¹

كما يمارس الأمين العام للبلدية مهامه تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، حسب القانون 11-210 و هو ما يعدّ معيارا لنشأة العلاقة بينهما، وتتأكد هذه العلاقة من خلال اعتبار الأمين العام هو المساعد الأول و المباشر لرئيس البلدية، فمن الناحية الرسمية نجده يعمل تحت سلطة رئيس البلدية، مما يفرض عليه إبداء استعداد وتعاون تام في العمل، من خلال تفانيه في القيام بالمهام المخولة له من طرف رئيس البلدية في آجالها المحددة، كمثل ما يتخذ من إجراءات وتدابير لازمة لإنجاح الأعمال، بشكل يكشف عن مدى تحكّمه في علاقاته المهنية، و علاقاته الإنسانية، و علاقاته العامة، و بالتالي تظهر كفاءته وجدارته.

و للصراع دوره وأهميته، لكن سرعان ما تنطفئ شمعته بتوافر شروط العمل التعاوني المشترك، الذي تضطر إليه الأطراف العاملة بالبلدية بحكم المصلحة العامة الملحة، وإذا افترضنا وجود هذا الصراع، فإن التعاون معه يكون بالتجاوز أو بالتحويل أو بالحسم، فلطالما نجد محاولات إحكام السيطرة على مديرية أو مصلحة الأمانة العامة باعتبارها مصدراً للمعلومات من طرف رؤساء المجالس الشعبية البلدية بسبب الخلافات مع الأمناء العامين . وفي هذا الإطار يبقى أهمية تحديد مهام الأمين العام للبلدية ضرورية جداً بالنظر إلى احتكاكه و تفاعله المستمر مع رئيس المجلس الشعبي البلدي.³

2- علاقة الأمين العام مع أعضاء المجلس الشعبي البلدي

بالنظر إلى القانون البلدي (السابق أو الحالي)، فإن هذه العلاقة تتسم بالغموض سواء في مجال تحضير المداولات، أو حضور الجلسات، أو كتابة المجلس، مما يؤدي في غالب الأحيان إلى نقص في الحوار أو انعدامه، و يتسبب في نقص الإعلام بينهما، ويتسبب في تدخل بعض أعضاء المكتب التنفيذي في مهام العمال والموظفين الإداريين مما يحدث اصطداما مع الأمين العام، و هذا ما جعل بعض رؤساء البلديات يحصرون هذه

1 - مرسوم رقم : 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر 2016 المتضمن القانون الأساسي للأمين العام البلدي.

2 - 127 و 128 و 129 من قانون البلدية 11-10

3 - عمر بوبراس ، مرجع سابق ، ص 75

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

العلاقة في كون الأمين العام يتصل برئيس البلدية، و لا علاقة له مع أعضاء المجلس الآخرين بما فيهم أعضاء المكتب التنفيذي لتفادي الصراعات.¹

ومن خلال هذا المطلب يمكننا الاستخلاص بأن ثقافة التعاون تلعب دورا هاما في إحداث جو من التكامل والتناسق بين جميع الأطراف المشاركة في عملية التنمية المحلية. خصوصا إذا تم وضع كل شخص في حدود مركزه و صلاحياته ، وعدم التدخل فيها إلا بما يوجبه القانون المنظم للهيكل التنظيمي للبلدية. وأن العلاقات العامة بين الأفراد داخل البلدية ، تسهل من عملية التواصل ودعم روح الفريق وتنشيطها من أجل الإسراع في إعداد المشاريع التنموية و تنفيذها. وبالتالي الإسراع في التنمية المحلية ، وتحقيق أهداف الجماعة الإقليمية البلدية.

ويمكننا القول - ختاماً لهذا الفصل - بأن الصراع ظاهرة موجودة فعلاً داخل المجلس الشعبي البلدي خاصة ، والبلدية بصفة عامة. وأن الصراع في هيئات البلدية يأخذ أنواعاً وأشكالا متعددة ، تختلف باختلاف المستويات التنظيمية للبلدية. فيظهر جلياً - على مستوى المجلس - أثر الانتماءات الحزبية في إنشاء الصراع، وكذا التوجهات الفكرية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية. كما تلعب العوامل الشخصية والدوافع الذاتية دورها هي الأخرى - على جميع المستويات الإدارية والهيكل البلدية - في إنشاء مقدمات الصراعات .

¹ - بويراس عمر ، مرجع سابق .ص 75-76

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية

حيث أن الصراع في البلدية لا شأن له غير تعطيل عجلة التنمية المحلية ، أو تأخيرها في أحيان كثيرة. وتلعب القيادة في فض هذه الأنواع من الصراعات ، فعلى رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يلجأ إلى تفعيل وتطبيق القوانين المعمول بها في الصفقات ، وأن لا ينحاز إلى أي طرف من الأطراف. وأن يشدد رقابته على الموظفين المكلفين بالعملية، إضافة إلى تركيزها على دعم ثقافة التعاون التي تلعب دورا هاما في إحداث جو من التكامل والتناسق بين جميع الأطراف المشاركة في عملية التنمية المحلية.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي البلدي

بلدية جليلة خلال الفترة 2017/2013

في إطار البحث عن مواقع الجوانب النظرية لمواضيع الدراسات، لا بد وأن يتم إسقاط المفاهيم المتوصل إليها على واقع معين يتماشى مع موضوع الدراسة، إثباتا لصحتها وواقعيتها. وفي إطار دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي وأثره على التنمية المحلية ، وبعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري منه وتعرفنا على أهم النقاط الواجب تبيانها ، نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، الذي يعتبر دعما لهذه لدراسة.

وكنموذج للمجالس الشعبية البلدية ، تتضمن هذه الدراسة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة خلال الفترة 2017/2013. بحيث نحاول من خلالها إبراز أهم مكامن الصراع الواقعي داخل المجلس الشعبي البلدي ، وكذا أهم أسبابه وخلفياته وطرق حله أو التقليل منه.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

تم تخصيص المبحث الاول لتقديم بلدية جليدة ، وتضمن ثلاثة مطالب .

وتم تخصيص المبحث الثاني واقع الصراع في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2013.

و تضمن هو الآخر ثلاثة مطالب.

المبحث الأول: تقديم بلدية جليدة

من خلال هذا المبحث نحاول تقديم بلدية جليدة بشكل عام ، من خلال تقديم تعريفه والتعرض إلى نشأتها وتكوينها، وكذلك إبراز أهم مقوماتها التنموية أو المساعدة على إحداث التنمية المحلية بها، كما نتعرض أيضا إلى الواقع التنموي ببلدية جليدة ووصف أهم القطاعات المجالات الدالة على التنمية بالبلدية.

وذلك من خلال عرض ثلاثة مطالب لهذا المبحث على النحو التالي:

المطلب الأول : نشأة تكوين بلدية جليدة.

المطلب الثاني : المؤهلات التنموية لبلدية جليدة.

المطلب الثالث : واقع التنمية ببلدية جليدة.

المطلب الأول : النشأة والتكوين¹

أصل تسمية بلدية جليدة :

يعود أصل تسمية البلدية إلى واد مشهور بالمنطقة يدعى واد جليدة يقع في الجهة الشرقية للبلدية و الذي يفصل بين بلديتي بئر ولد خليفة و بلدية جليدة . وتتضارب الآراء حول أصل التسمية، فهناك من أرجعها إلى امرأة عرفت منذ حوالي قرن ونصف بهذا الاسم (جليدة). إلا أن المتداول والمرجح هو واد جليدة.

التأسيس:

تأسست بلدية جليدة في العهد الاستعماري ، و بالضبط في عام 1957 وكانت عبارة عن ثلاثة تجمعات كبرى هي : واقناي،جليدة وأهل الواد . وكانت تابعة لبلدية مليانة الشهيرة. في إطار ما سمي آنذاك بالبلديات المختلطة.

الموقع الجغرافي:

تقع البلدية جنوب شرق ولاية عين الدفلى تتميز بتنوع التضاريس حيث تتكون من سهول شاسعة وهضاب ومرتفعات وجبال بني زقزق وواد حرازة . أما مناخها مناخ البحر الأبيض المتوسط جاف و حار صيفاً، وبارد ممطر شتاءً.

المساحة والسكان :

تتربع بلدية جليدة على مساحة تقدر بـ 221.50 كلم². معظمها مناطق ريفية وأراضي صالحة للزراعة. إذ تصنف البلدية كمنطقة شبه حضرية. ويبلغ عدد سكان البلدية 42169 نسمة ، موزعين على :

- 1- التجمع السكني الرئيسي.
- 2- التجمع السكني الثانوي القرية الفلاحية.
- 3- التجمع السكني الثانوي أولاد صلاح.

¹ - مونوغرافيا بلدية جليدة ، مكتب الإحصاء. 2017

4- التجمع السكني الثانوي أولاد بن علي.

5- المناطق المبعثرة وعددها 17 فرقة، مقسمة إلى قرى ومداشر.

ويبلغ عدد المساكن بلدية جليدة : حوالي 5780 مسكنا مشغولا.

ويتوزع سكان البلدية على التجمعات والمناطق السكانية المبعثرة التالية:

- جليدة مركز ، - القرية الفلاحية ، - فرقة الطواهرية ، - فرقة اولاد بن علي ، - فرقة الغوالم
- فرقة القوادرية ، - فرقة الزحاحفة ، - فرقة اهل الواد ، - فرقة سيدي قدور ، - فرقة الحمايد
- فرقة العوايدية ، - فرقة اولاد علي وقناي ، - فرقة الجعالبية ، - فرقة أولاد بن زيان
- فرقة أولاد باندو ، - فرقة أولاد علي جليدة ، - فرقة الزرارقة ، - فرقة أولاد صلاح
- فرقة العبابسة.¹

المطلب الثاني : مؤهلات بلدية جليدة:²

لكل بلدية من بلديات الجزائر مؤهلات ومقومات خاصة بها، فمؤهلات البلديات الساحلية تختلف عن غيرها في البلديات الداخلية و الصحراوية والحدودية وغير...

1- المؤهلات الفلاحية :

تتربع بلدية جليدة على مساحة قدرها 221.50 كلم². وبلدية جليدة من البلديات الداخلية التي تعرف بخصوبة الأراضي وصلاحيتها لزراعة الحبوب وهي تمتاز بمؤهلات طبيعية كبيرة تؤهلها لتكون بلدية فلاحية بامتياز، أهمها أن البلدية تتميز بشساعة الأراضي وخصوبتها وصلاحيتها للعديد من أنواع المحاصيل الزراعية والمنتجات الفلاحية . والجدول التالي يبين مساحات الأراضي و وضعياتها.

المساحة الفلاحية الكلية	17540 هكتار
مساحة الأراضي غير المنتجة	1409 هكتار
المساحة الفلاحية المستغلة	16131 هكتار
المساحة الفلاحية المسقية	2380 هكتار
المساحة الغابية	6494.98 هكتار

¹ - مونوغرافيا بلدية جليدة ، مكتب الإحصاء. 2017

² - مونوغرافيا بلدية جليدة ، المرجع نفسه.

ويتضح جليا من خلال هذا الجدول ، أن بلدية جليدة فعلا تمتلك مقومات لممارسة النشاط الفلاحي ودعم السوق المحلية وحتى الجهوية بالمنتجات الفلاحية.

2- المؤهلات البشرية :

يعيش في بلدية جليدة 42169 نسمة اغلبهم من الشباب ، وهذا رقم يعتبر كبيرا بالنسبة إلى بلدية . زيادة على كون معظمهم من الشباب ، الذين بإمكانهم العمل والمساعدة في تحسين الظروف الحياتية في البلدية.

إضافة إلى وجود عدد كبير منهم من حاملي الشهادات والمكونين والمؤطرين غير مراكز التكوين المهني . مما يوفر يدا عاملة فنية ومتخصصة .

3- الموارد المائية :

تتوفر بلدية جليدة على ثاني أكبر سد للمياه في الولاية. وهو سد حرارة . وله طاقة كبيرة على استيعاب المياه التي يتم توجيهها نحو سقي الأراضي والمحاصيل. كما تتوفر على منابع للمياه الطبيعية الصالحة للشرب ، والمعروفة باسم مياه دوي. وهي مياه عذبة تنبع من باطن الأرض بجبال دوي، وهي جاهزة للاستعمال مباشرة.¹

4- الطرقات :

تعتبر بلدية جليدة معبرا هاما يربط بين البلديات إذ يمر بها ثلاث طرقات ولائية 110-166-142 . كما يمر في وسطها الطريق السيار شرق غرب. وتعتبر الطرقات فاعلا هاما في اقتصاديات المدن فهي تسهل نقل البضائع والسلع ، وبالتالي دفع التجارة والتبادل التجاري.

5- المؤهلات السياحية :

تمتلك بلدية جليدة مهلات سياحية عديدة لم يتم إلى يومنا استغلالها، حيث توجد بها مواقع سياحية رائعة ، على غرار المكان المسمى سيدي عبد الرحمان ، وسيدي محمد بن ميرة، وشبه البحيرة المتمثلة في سد حرارة. وغيرها من المواقع التي يمكن حقيقة استغلالها وتهيئتها لتصبح أقطابا سياحية ، داعمة للاقتصاد المحلي.²

¹ - مونوغرافيا بلدية جليدة، مرجع سابق.

² - مونوغرافيا بلدية جليدة ، مرجع سابق

ومن خلال هذا العرض للجداول وكذا الوصف لأهم مقومات التنمية في بلدية جليدة، يمكننا القول بأن هذه البلدية تمتلك من المقومات ما يؤهلها لتكون في الدرجات الوسطى إن لم نقل مع الأوائل في ترتيب البلديات من حيث التنمية المحلية.

المطلب الثالث : واقع التنمية بلدية جليدة¹

إن التنمية المحلية لأي بلدية وجب أن تتماشى مع قدراتها المالية والبشرية والطبيعية. وتسعى السلطات المحلية في بلدية جليدة إلى النهوض بمستوى التنمية وتطوير محيط عيش المواطن المحلي. وفيما يلي أهم مظاهر التنمية بالبلدية :

1- شبكة الطرقات:

يبين الجدول التالي أنواع الطرقات في بلدية جليدة و مسافاتهما و وضعيتها:

الطريق	المسافة	حالة الطريق	مجموع
البلدي	52.80 كلم	متوسطة	104.00 كلم
الولائي	51.20 كلم	جيدة	
الوطني	00	/	

هذا إضافة إلى المسالك والممرات التي تربط بين الفرق والمناطق المبعثرة في بلدية جليدة.

¹ - مونتوغرافيا بلدية جليدة ، مرجع سابق

2- الصحة العمومية :

المنشآت الصحية الخاصة	المنشآت الصحية العمومية
05 أطباء عامين	- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
03 طبيب أسنان	- 03 قاعات علاج

حيث يلاحظ أن هناك نقص واضح في هذا المجال ، والواقع يثبت أن الرعاية الصحية بالبلدية تكاد تنعدم ، خاصة وأن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لا تضم أغلبية التخصصات المطلوبة.

3- الشباب والرياضة والثقافة:

عدد المنشآت الرياضية	عدد الملاء ب الحوارية	الجمعيات الرياضية	عدد المراكز الثقافية و توزيعها	قاعات السينما	المكتبات
02	05	05	- النادي الثقافي البلدي - القاعة المتعددة النشاطات	00	01

4- السكن :

يبلغ عدد المساكن ببلدية جليدة حوالي 5780 مسكن مشغولا. إضافة إلى برامج الإسكان التي يتم إنجازها حاليا ، من سكنات عمومية إيجارية ، والبناءات الريفية المدعمة.

5- التعليم :

يوجد ببلدية جليدة :

26 مدرسة ابتدائية : تستوعب 6542 تلميذا.

04 متوسطات : تستوعب 2608 تلميذا.

02 ثانويتين : تستوعبان 1984 تلميذا في مختلف الشعب.

6- النقل المدرسي

تقوم مصالح البلدية بنقل التلاميذ المتدرسين من المناطق الريفية إلى جليدة مركز عن طريق الوسائل الخاصة المتمثلة في الحافلات و البالغ عددها أربع (04) بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات مع ناقلين حواص و البالغ عددهم 18.¹

¹ - مونوغرافيا بلدية جليدة ، مرجع سابق

المبحث الثاني : واقع الصراع في المجلس الشعبي البلدي

لبلدية جليدة في العهدة 2017/2013

من خلال هذا المبحث ، نحاول إبراز أهم نقاط الصراع ومكامنه أهم أسباب حدوثه على مستوى المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة خلال الفترة 2017/2013. وكذلك محاولة التوصل إلى الكيفيات أو الطرق التي تعاملت بها قيادة المجلس في حلها للصراعات وتميرها للمداوات والمشاريع. وقمنا بتقسيم المبحث إلى إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

المطلب الأول : تركيبة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012.

المطلب الثاني : الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012.

المطلب الثالث : حل الصراع على مستوى المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012.

المطلب الأول : تركيبة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة

1.2017/2013

إن فهم وتحليل ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المجالس الشعبية البلدية، يتطلب التعرض أولا إلى تركيبة هذه الأخيرة من أجل معرفة خلفيات الصراعات الممكنة .
وعليه وجب أن نعرض تركيبة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة خلال الفترة 2017/2013 . أي فترة الدراسة المعنيون بها.

يوضح الجدول التالي تركيبة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة خلال العهدة 2017/2012 :

الإسم و اللقب	المنصب	الانتماء الحزبي
توبرينات محمد	رئيس المجلس	حزب جبهة التحرير الوطني
مصطفى قوادري عبد القادر	نائب الرئيس	حزب جبهة التحرير الوطني
طواربة الملياني عبد الواحد	نائب الرئيس	حزب جبهة التحرير الوطني
بزيو امحمد	نائب الرئيس	حزب الفجر الجديد
حواس محمد	نائب الرئيس	حزب التجمع الوطني الديمقراطي
مرابطي عبد الرحمن	مندوب بلدي	حزب الجبهة الوطنية الجزائرية

1 - أرشيف مكتب المستخدمين لبلدية جليدة.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في الفترة

2017/2013

عبداد بلقاسم	رئيس لجنة الصحة والنظافة	حزب جبهة التحرير الوطني
ظريف بن ميرة	رئيس لجنة التعمير	قائمة حرة - أ -
بن عيني جيلالي	عضو	قائمة حرة - أ -
محجوبي حياة	عضو	قائمة حرة - أ -
صدوقي نوال	عضو	حزب جبهة التحرير الوطني
مالكي زكية	عضو	الجبهة الوطنية الجزائرية
سعيد صادق	رئيس لجنة المالية	جبهة المستقبل
بسكري فوزية	عضو	جبهة المستقبل
عبداد الحسين	مندوب بلدي	قائمة حرة - أ -
نورين بختة	رئيس لجنة السياحة	حزب التجمع الوطني الديمقراطي
قوادري بلقاسم	رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية	حركة مجتمع السلم
فرجانة حميدة	عضو	حركة مجتمع السلم
بن كحلة حياة	عضو	حزب الفجر الجديد

صاوق بن عباس جيلالي	عضو	حزب جبهة التحرير الوطني
---------------------	-----	-------------------------

نلاحظ من خلال الجدول التركيبية المتنوعة للمجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة المنصرمة، إذ أنها تشمل جميع الأطياف السياسية ، التي تختلف من حيث الإيديولوجيات الحزبية وطبيعة الأفكار والرؤى.

كما نلاحظ دور التحالفات في تشكيل اللجان و تنصيب النواب.

المطلب الثاني الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في الفترة 2017/2013.

بعد أن قمنا بعرض تركيبية المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012. نتطرق في هذا المطلب إلى مكامن الصراع داخل المجلس من خلال النقاط التالية:

أولا : أثناء التشكيل

لقد شهد تشكيل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة المنصرمة صراعات حادة بلغت درجة السباب والملاسنة ، عند انتخاب رئيس المجلس وخلال المداولة الأولى التي تعنى بتشكيل اللجان وتعيين النواب والمندوبين.

وقد لعبت التحالفات السياسية دورا هاما في إخراج التشكيلة المذكورة في المطلب السابق.

حيث تحصل حزب جبهة التحرير الوطني على خمسة 05 مقاعد والقائمة الحرة -أ- على أربعة 04 مقاعد، بينما تحصل كل من الفجر الجديد و حركة مجتمع السلم، وجبهة المستقبل، والتجمع الوطني الديمقراطي، والجبهة الوطنية الجزائرية على مقعدين 02 لكل حزب.

وتحالف كل من التجمع الوطني الديمقراطي و الجبهة الوطنية الجزائرية وجبهة المستقبل مع حزب جبهة التحرير الوطني وتشكلت الأغلبية لصالح رئيس قائمة جبهة التحرير الوطني ليرأس المجلس الشعبي البلدي ، ويقوم باختيار النواب والأعضاء الدائمين بالمجلس.

وبالفعل تم اقتراح واختيار المتحالفين والمساندين ليكون ضمن قائمة الأعضاء الدائمين، سواء كرؤساء لجان أو كنواب للرئيس.

و بعد توقيف رئيس المجلس الشعبي البلدي الأول ، عادت الصراعات نفسها إلى ساحة المجلس الشعبي البلدي، ليتكون بذلك مجلس جديد برئاسة متصدر القائمة الحرة- أ- ويقترح نوابا جددا ورؤساء لجان جدد أيضاً.¹

ثانياً: من حيث الأداء

لابد أن درجة الصراع داخل المجالس الشعبية البلدية تقاس بأداء المجالس الشعبية ومدى تأخرها أو إيساعها في تمرير المشاريع التنموية والقرارات ، بالإضافة إلى معايير أخرى. حيث أن الصراعات داخل المجالس تعرقل سير الجلسات وبالتالي تعرقل عمل المجلس ، ومنه تعرقل سير عملية التنمية المحلية بعرقلة تمرير المشاريع التنموية. ولمعرفة مكان الصراع من هذا الجانب وجب علينا أن نتطرق إلى الجو الذي صاحب النقاش والتصويت أثناء جلسات المجلس ، وكذلك نصاب الجلسات وتأجيلها أو إلغائها. إن جلسات المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليلة -في الفترة 2017/2012- لم تكن تخلو من النقاش والنقاش الحاد في أغلب الأحيان.

حيث كان يعم جو من المناقشة والتصادم في الآراء تجاه نقاط التداول بعضها وأحيانا كلها. وتم تسجيل بعض الانسحابات من الجلسات من طرف عضو أو اثنين لمرتين أو ثلاث فقط. لكنها نادرا ما تنتهي بالإلغاء أو الامتناع عن التصويت.

أما عن نصاب إجراء الجلسات، فلقد تم تأجيل جلستين فقط لهذا السبب، ولم تلغ نقاط التداول، وتم إجراء الجلسات بالعدد المتوفر حسب القوانين.

ولقد عقد المجلس جلسات كثيرة، وصوت على مداولات عديدة خلال العهدة المنصرمة ولم ترفض أي مداولة بسبب عدم اكتمال النصاب، ولم تلغ أي مداولة بسبب التصويت السلبي عدا مداولتين أو اثنين لأسباب تنظيمية.²

¹ - مقابلة مع نائب سابق في المجلس الشعبي البلدي في الفترة 2017/2012

² - مقابلة مع نائب سابق بالمجلس الشعبي البلدي 2 لبلدية جليلة في الفترة 2017/2012

المطلب الثالث : أسباب الصراع وحله في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جديدة في الفترة 2017/2013

إنه من الضروري جدا فهم الصراعات داخل المجالس الشعبية البلدية ، سواءً باعتبارها معرقلا للتنمية المحلية أو مساعدا لها. ففهم الأسباب يؤدي حتما إلى فهم المشكلة وإلى إعطاء الحلول الجذرية لها.

ونتطرق في هذا المطلب إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراعات داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جديدة في الفترة 2017/2102 ، وكذا إلى الطرق التي كان يتم بها حل الصراع.

أولا : أسباب الصراع¹

إن لكل ظاهرة سبب أو أسباب متعددة. يمكن إدراج أهم أسباب الصراعات داخل المجلس الشعبي البلدي في العهدة المنصرمة في النقاط التالية:

1- التطلعات الشخصية:

ترجع أهم أسباب الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي إلى التطلعات الشخصية للأعضاء. فهم لديهم طموحاتهم الشخصية، و وصولهم إلى السلطة المحلية يعتبر منغذا وطريقا سهلا لتحقيق مآربهم الشخصية، وغالبا ما تتعارض المتطلبات الشخصية مع متطلبات المصلحة العامة. فبعض الأعضاء لا يهتمهم إلا كونهم دائمين في المجلس الشعبي البلدي ليتقاضوا مرتبات جيدة منحها قوانين الدولة. وقد يثير هذا حافظة بعض الأعضاء ، فيتسبب في غضبهم الذي يعبرون عنه بطرق مختلفة، كالانسحاب من الجلسات ، أو عدم حضورها مطلقا ، مما ينقص اهتمامهم بالصالح العام، والتنمية المحلية.

2- الانتماءات الحزبية:

يؤثر الانتماء الحزبي على قرارات الأعضاء داخل المجلس الشعبي البلدي ، خصوصا كون العضو ينتمي إلى حزب معارض ، فهو يملك خلفية المعارضة المسبقة . وعليه يعارض أغلبية الآراء ووجهات النظر، ويتعد عن المناقشة والمنطقية. إلا أن تأثير الانتماء الحزبي يعتبر تأثيرا جانبيا داخل المجلس الشعبي البلدي في العهدة المنصرمة، وهذا لكون المجلس محليا كبقية المجالس، والأعضاء يمثلون أنفسهم أو مناطقهم الجغرافية في إقليم البلدية أو أعراشهم. ونادرا ما تجد أحد الأعضاء يهتم بانتمائه الحزبي.

1 - مقابلة مع عضو سابق في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جديدة في الفترة 2017/2012

3- الأسباب الاجتماعية :

تلعب الأسباب الاجتماعية دورا مهما في نشأة الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة.

فالاختلافات والنزاعات بين العائلات قد تكون شبيها في نشوء الصراع، وكذلك طبيعة العلاقات بين الأعراس والمناطق أو الفرق.

ومثال ذلك : أن يتواجد عضوان من عائلتين متناحرتين على في قضية ما (إرث أو دين أو عقار.....) فيعتقد أحدهما أن معارضة الآخر له هي تصفية حساب ، حتى وإن كانت غير ذلك. وكذلك يحدث الصراع بسبب الانتماء إلى المناطق المختلفة والتي تكون بينها نزاعات تاريخية قديمة.

4- صراع الأجيال :

يمكن أن يحدث صراع بين الأجيال كأن يرفض عضو أكبر رأي عضو أصغر في السن لاعتقاده انه غير قادر على فهم الأمور والسياسة.

أو قد يحدث العكس فيعتقد العضو الأصغر أن الأعضاء الكبار غير متطورين وأن أفكارهم بالية، وغالبا ما يرجعون سبب عدم التطور إلى أفكار الأعضاء الكبار في السن، باعتبارهم لا يواكبون التطورات الحاصلة.

وقد حدث ذلك عدة مرات داخل جلسات المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة، وأدى إلى نشوء خلافات ، أثرت على سير الجلسات ، وعتمت جو النقاش والجلسات بشكل عام.

ثانيا : حل الصراع :

إنه من الضروري - حل الصراعات - إذا كانت تهدد المصلحة العامة ، وتعيق سير عملية التنمية المحلية .

و توجد عدة طرق لحل الصراعات بين الأفراد أو الجماعات ، ولقد انتهجت قيادة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة خلال العهدة 2017/2012 -لحل الصراعات على مستوى المجلس- الطرق التالية :

1- التفاوض :¹

حيث يتم حل الصراع والخلاف داخل المجلس بمحاولة تهدئة الأعضاء المتصارعين عن طريق المفاوضة، بخصوص نقاط الخلاف.

¹ - مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012

فيتدخل رئيس الجلسة أو أحد الأعضاء لاقتراح حل وسط بين المتخاصمين، فيمنح جزء من الطلبات لكلا العضوين أو الأعضاء المتصارعين، في حدود ما تسمح به الإمكانيات ونقاط التداول.

2- الإرضاء

ويتم استعمال هذه الطريقة عند إصرار مجموعة من الأعضاء يمكنها التأثير في التصويت على المداولة. بحيث يعاد طرح مطلبهم ومناقشته من جديد ، ويتم تعديله بعض الشيء في الحدود القانونية ، حتى يتم إرضائهم ، وتسير الجلسة بشكل عادي، ويصوتون على المداولة.

3 - إستعمال القانون

ويقصد به النظام الداخلي للمجلس الشعبي البلدي، ويستعمل من جانبين: الأول : أن يتم تهديد العضو بالطرد من الجلسة ، خصوصا في حالة الإخلال بالجو العام للجلسة وكسر السكينة والهدوء وتعدي النقاش إلى السباب. وهذا نادر الحدوث وهو يستعمل للتهديد فقط، ولا يتم طرد أي عضو.¹

4 - استغلال المصالح الشخصية للأعضاء²

وهنا يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باستخدام الضغط على الأعضاء كونهم مدينون له بمعروف أو صنيع يصب في مصالحهم الشخصية، كأن يكون قد منح سكنا أو إعانة أو عقارا أو... لابن أو قريب أو العضو أو حتى للعضو نفسه. فيبقى مدينا له ويتوقف عن المعارضة في النقاش بمجرد نظرة من رئيس المجلس.

¹ - مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012

² - مقابلة مع رئيس لجنة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2017/2012

ختاما لهذا الفصل يمكننا القول بأن بلدية جليدة تعتبر من أقدم البلديات في ولاية عين الدفلى، وهي بلدية تتمتع بمؤهلات تنموية معتبرة بالنظر إلى شساعة مساحتها وتعداد سكانها ومواردها المائية وخصوبة أراضيها...

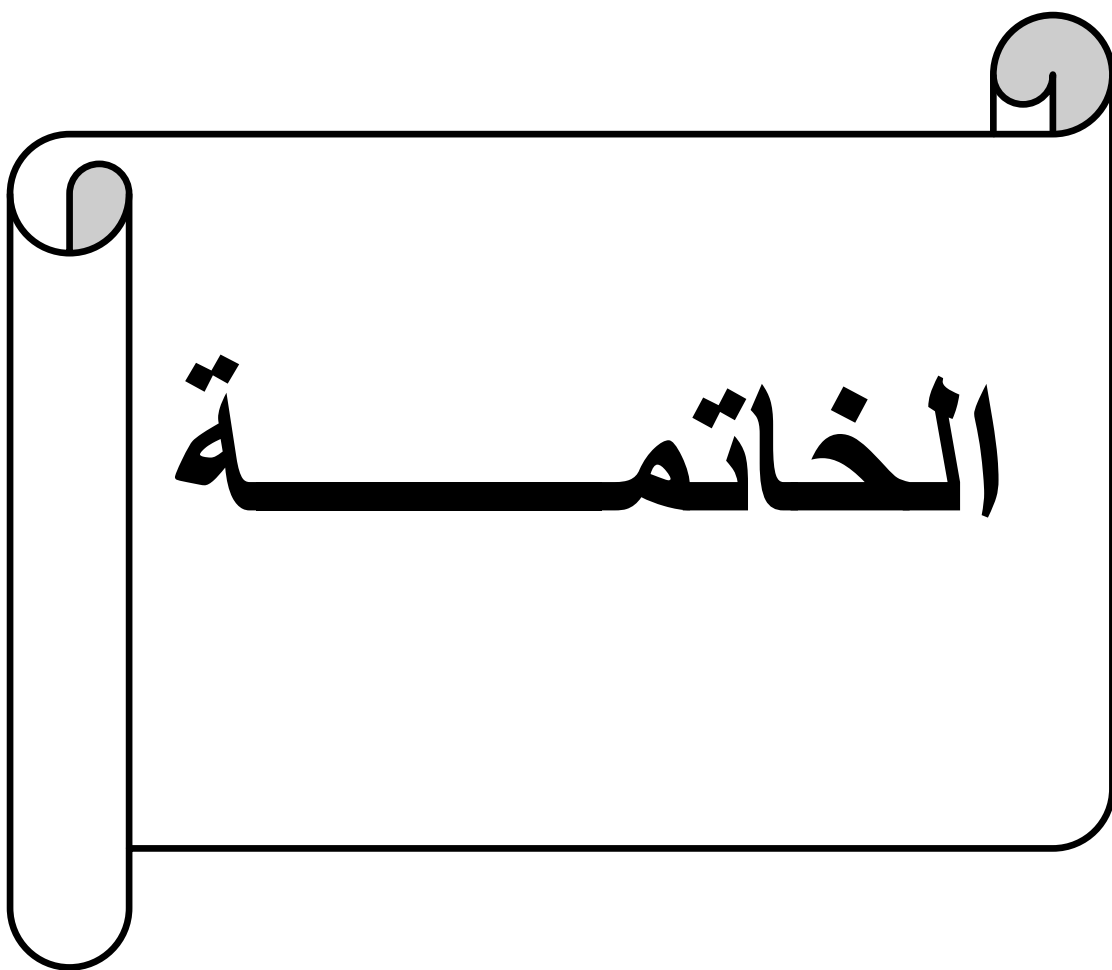
بينما لها واقع تنموي يكاد يكون غير متناسق مع تلك المؤهلات والمقومات، خصوصا إذا نظرنا إلى الواقع التنموي بالبلدية مفصلا.

كما أن مجلسها الشعبي معقد التركيبة والتكوين، يتضمن مختلف الأحزاب ومختلف الفئات و المناطق والفرق و الأعراش، كما يضم الجنسين معا في مجموعة واحدة تعمل من أجل هدف واحد، و قد يكون لكل عضو من الأعضاء أهدافه الشخصية والتي غالبا ما تكون متعارضة مع الهدف الأساسي من وجود المجلس الشعبي البلدي.

ونلاحظ أن للصراع وجوها متعددة وأسبابا وخلفيات مختلفة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة.

في الفترة 2017/2012

كما أن القيادة تلعب دورا هاما في السيطرة على الصراع، وتتخذ طرقا عديدة لحلّه، تختلف حسب نوعية الصراع والمتصارعين داخل المجلس.



الخاتمة:

ختاما لهذه الدراسة يمكننا القول بأن الصراع في المنظمات بشكل عام هو ظاهرة يستحيل تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة، واختلاف طبيعة البشر
فينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.
كما أنه أخذ حظا وافرا من الاهتمام من طرف علماء الإدارة ومنظريها، من خلال المدارس الفكرية المهمة بسلوكيات الأفراد.
ويمكن القول سلاح ذو حدين ، فهو صحي للمنظمة إذا ما أحسنت إثارته وأحسن توجيهه وإدارته، وهو علة تصيب التنظيم وتربك أفراده ، وتقلل مردوديته وتمنعه من تحقيق أهدافه ، إذا لم تحسن معاملته.
ويتخذ الصراع التنظيمي أنواعا وأشكالا متعددة ومختلفة باختلاف عناصر التنظيم ، بداية من الأفراد و شخصياتهم، ووصولاً إلى صراع المنظمات فيما بينها، مروراً بصراع الجماعات داخل المنظمة ومستوياتها.
كما يحدث نتيجة لأسباب مختلفة ، تتعلق بالفرد أو الموظف -من جهة- و بالإدارة أو المنظمة من -جهة أخرى- و يؤثر في أداء الأفراد والمنظمة بشكل عام.
كما نستنتج بأن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة فعلا داخل المجلس الشعبي البلدي خاصة ، والبلدية بصفة عامة.
وأن الصراع في هيئات البلدية يأخذ أنواعا وأشكالا متعددة ، تختلف باختلاف المستويات التنظيمية للبلدية.
وأن أسبابه تختلف نوعا ما عن أسباب الصراعات التنظيمية في باقي المنظمات، لكون المجلس الشعبي البلدي معقد التركيبة ، ومتعدد الاختصاصات، ويتعامل معه أطراف متعددة ومختلفة.
فيظهر جليا - على مستوى المجلس- أثر الانتماءات الحزبية في إنشاء الصراع، وكذا التوجهات الفكرية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية.
كما تلعب العوامل الشخصية والدوافع الذاتية دورها هي الأخرى - على جميع المستويات الإدارية والهياكل البلدية - في إنشاء مقدمات الصراعات .
حيث أن الصراع في البلدية لا شأن له غير تعطيل عجلة التنمية المحلية ، أو تأخيرها في أحيان كثيرة.

ييمنا يلعب التعاون والثقافة التعاونية دورا هاما في إخماد نيران الصراعات المتأججة بين الأطراف ، سيما في البلديات والمجالس الشعبية البلدية.

كما نستنتج أن الصراع المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة، في الفترة 2017/2013 يأخذ أشكالا متعددة وأسبابا وخلفيات متباينة.

كما أن أساليب حل الصراع في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة – سواءً كانت بقصد أو بغير قصد- فهي تتوافق إلى حد كبير مع الأساليب العلمية والاستراتيجيات التي حددها المنظرون لإدارة الصراع



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد بوضياف الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر. 1989
- 2- علاء الدين عشي .شرح قانون البلدية .دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع :الجزائر2011 .
- 3- عمار عوابدي ، القانون الإداري، ج1، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط 2002،
- 4- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 5- ناصر لباد، القانون الإداري و التنظيم الإداري، منشورات حلب، 1999 .

ثانياً: رسائل وأطروحات

- 1- أحمد اللوح ،الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، سنة 2009 .
- 2- بن التركي جموعي، المجلس الشعبي البلدي في ظل القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية ،مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيصر بسكرة ، الجزائر ، السنة : 2015/2014 ص 29
- 3- بوبراس عمر، علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وانعكاساتها على الخدمة العمومية والتنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص : إدارة الجماعات المحلية، 2012 .جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2011/2010.
- 4- جرييع محمود ، نظام مداولات المجالس المحلية المنتخبة ، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق ،تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر ، 2015/2014 .
- 5- خميس أسماء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة.رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي . جامعة سطيف 2 . السنة الجامعية : 2014/2013 .

- 6- زرفاوي أمال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل (بسكرة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة : محمد خيصر ، بسكرة السنة الجامعية 2014/2013 .
- 7- سلام حليلة ، مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة آكلي محند أولحاج ، البويرة ، سنة 2013.
- 8- شويح بن عثمان، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية-دراسة حالة البلدية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2011/2010.
- 9- عبد الحليم تينة ، تنظيم الإدارة البلدية، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية الحقوق و العلوم السياسية ، تخصص قانون إداري، السنة، 2014/2013 .
- 10- عشاب لطيفة ، النظام القانوني للبلدية في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي الميدان : الحقوق والعلوم السياسية ، الشعبة : حقوق، التخصص : قانون إداري، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2013 .
- 11- محمد حسين عساف إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية- رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق ، الأنبار 2013.
- 12- محمد فراس شاهر العويوي ، مذكرة من متطلبات شهادة ماجستير بعنوان :دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جامعة الخليل، جامعة الخليل، فلسطين، 2014/2013.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Lei Wang ; **LA GESTION DES CONFLITS EN CONTEXTE DE PROJET: ÉTUDE DE CAS EN CHINE**, MÉMOIRE PRÉSENTÉ Comme exigence partielle du programme de 2e cycle Maîtrise en gestion de projet - profil avec mémoire, L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC. Mars 2006

رابعا: المجالات والدوريات:

- 1- الأستاذ: إبراهيم بولمكاحل ، سلسلة محاضرات مقياس تحليل النزاعات الدولية ، المحور الأول: الإطار المفاهيمي لدراسة النزاعات الدولية جامعة قسنطينة.

قائمة المراجع

2- مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، م.م .حميد أنور احمد ، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (دراسة استطلاعية عى عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت)، العدد 1- 2014.

3- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، سعدية حايف كاظم السلطاني : دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، السنة الثامنة ، العدد 20 .
خامسا: المواقع الإلكترونية:

1- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <https://hrdiscussion.com/hr32773.html>

2- د. أحمد السيد كردي ، محاضرة الصراع التنظيمي،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/376313>

3- موقع إرتقاء : <http://irtikaa.com/learning/2815>

4- مجلة العلوم الاجتماعية، الأستاذة محمد أعمر فتيحة، جامعة خميس مليانة: الصراع

التنظيمي <http://www.swmsa.net/art/s/2091> .

5- <http://www.mouwazaf-dz.com/t45084-topic>

6- تنظيم-السلطات-المحلية/البلديات/سير-المجلس-الشعبي-البلدي /

<http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>

7- تنظيم-السلطات-المحلية/البلديات/484-نظام-المداولات

[interieur.gov.dz/index.php/ar/196](http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/196)

سادسا: قوانين ومراسم.

1- القانون العضوي رقم 10-16 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق 25 غشت سنة 2016، يتعلق بنظام الانتخابات.

2- القانون : 12-07 المؤرخ في 28 ربيع لأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة - 2012 المتعلق بالولاية.

3- مرسوم تنفيذي رقم 13-105 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1434 الموافق لـ 17 مارس سنة 2013، يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي.

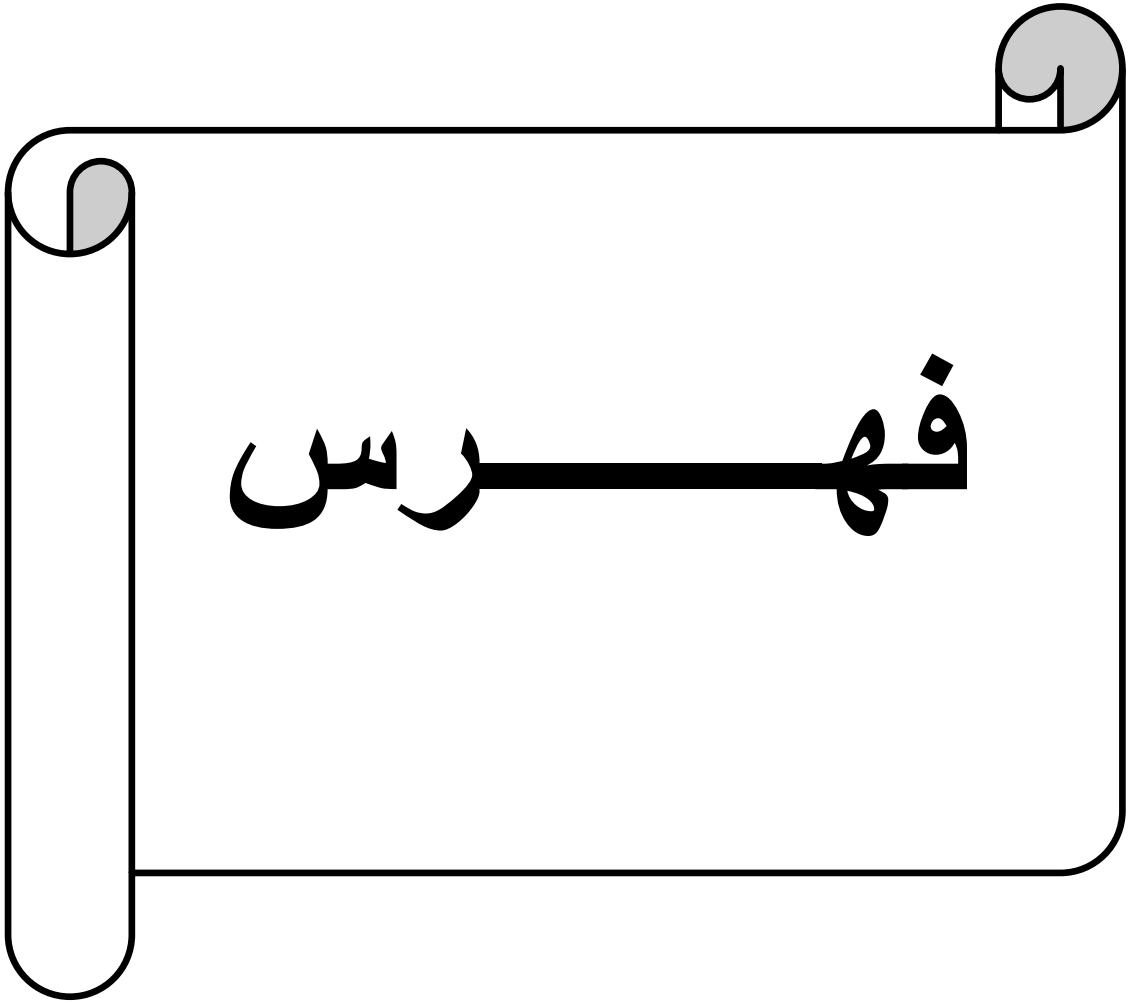
4- مرسوم رقم : 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر 2016 المتضمن القانون الأساسي للأمين العام البلدي.

5- مرسوم تنفيذي رقم 13-105 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1434 الموافق لـ 17 مارس سنة 2013، يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي.

قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 جوان 2011 يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم 37 لـ 3 جويلية 2011.

سابعاً: المقابلات الشخصية

- 1- مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2012/2017.
- 2- مقابلة مع نائب (1) رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2012/2013.
- 3- مقابلة مع نائب (2) رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2012/2013.
- 4- مقابلة مع رئيس لجنة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2012/2017.
- 5- مقابلة مع عضو المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في العهدة 2012/2017.



فهرس

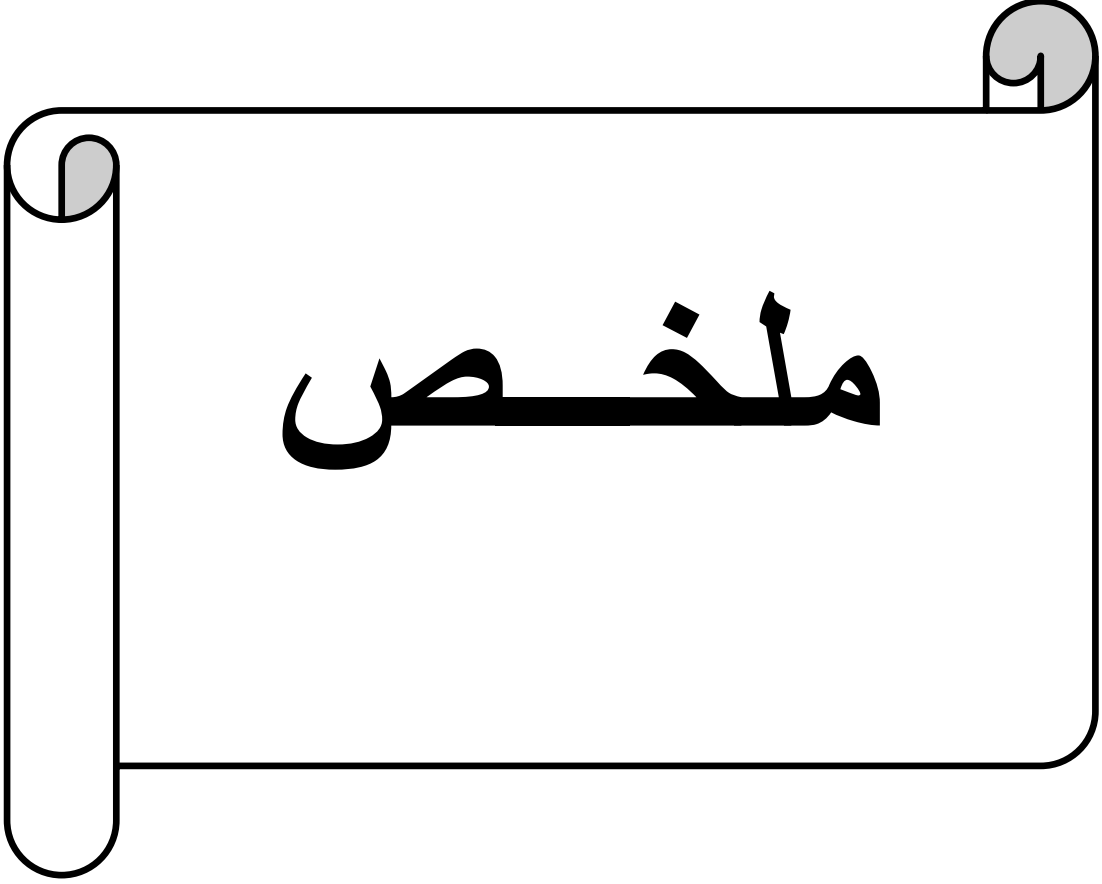
فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	التشكرات
/	الإهداء
/	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي
01	تمهيد
/	المبحث الأول: الإطار المفهومي للصراع التنظيمي
03	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه.
06	المطلب الثاني: الصراع والمفاهيم المتقاربة معه.
08	المطلب الثالث: نظريات الصراع التنظيمي
10	المطلب الرابع: الصراع التنظيمي: مجالات والعوامل المؤثرة فيه
/	المبحث الثاني : تطور الصراع التنظيمي وأهميته
14	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
15	المطلب الثاني: أشكال الصراع التنظيمي
17	المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي
19	المطلب الرابع: أهمية الصراع التنظيمي
/	المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيم
22	المطلب الأول: أسباب الصراع التنظيمي
24	المطلب الثاني: أهمية إثارة الصراع التنظيمي في المنظمة
26	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
28	المطلب الرابع: كفاءات التعامل مع الصراع التنظيمي
30	خاتمة الفصل الأول

	الفصل الثاني أثر الصراع التنظيمي في البلدية على التنمية المحلية
32	تمهيد
/	المبحث الأول: الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي
34	المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي واختصاصاته
36	المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي
38	المطلب الثالث: صلاحيات المجلس الشعبي البلدي.
40	المطلب الرابع: هيمنة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
/	المبحث الثاني: الصراع أثناء التداول
45	المطلب الأول: أثر الانتماء الحزبي داخل جلسات المداولة
47	المطلب الثاني: الخلفيات السوسيو-اقتصادية داخل جلسات المداولة
50	المطلب الثالث: قانون الأغلبية كإجراء وقائي من الصراع
52	المطلب الرابع: المداولة كقرار توافقي في المجلس.
/	المبحث الثالث: تأثير الصراعات على عملية التنمية بالبلدية
56	المطلب الأول: الدور التنموي للبلدية في ظل القانون 10-11
58	المطلب الثاني: الصراع أثناء بلورة مشاريع البلدية.
60	المطلب الثالث: الصراع أثناء تنفيذ المشاريع.
61	المطلب الرابع: أهمية ثقافة التعاون خدمة للتنمية المحلية.
64	خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة خلال الفترة 2017/2013	
66	تمهيد
/	المبحث الأول: تقديم بلدية جليدة
68	المطلب الأول: نشأة تكوين بلدية جليدة.

70	المطلب الثاني : المؤهلات التنموية لبلدية جليلة
72	المطلب الثالث : واقع التنمية ببلدية جليلة
/	المبحث الثاني : واقع الصراع في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليلة في العهدة 2017/2013
76	المطلب الأول : تركيبة المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليلة في العهدة 2017/2012
78	المطلب الثاني : الصراع داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليلة في العهدة 2017/2012
80	المطلب الثالث : أسباب الصراع وحله في المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليلة في الفترة 2017/2013
83	خاتمة الفصل الثالث
86/85	الخاتمة
89/88	ملخص
	قائمة المراجع



الملخص

يعتبر الصراع التنظيمي من أهم الظواهر التي تحدث في المنظمات بشكل عام ، وهو ظاهرة حتمية غالبا ما تؤثر على أداء المنظمة و مردوديتها.

والمجالس الشعبية البلدية -كغيرها من المنظمات - تواجه مشكلة الصراع التنظيمي التي تحد من أدائها وتحول دون تحقيقها لهدف التنمية المحلية الذي أوجدت - في الأساس- من أجله.

وتهدف دراستنا هذه ، إلى البحث والتعمق في مشكلة الصراع التنظيمي ، من أجل فهم محتواه ومعرفة مظاهره ومسبباته وخلفياته، وكذا استراتيجيات وطرق التعامل معه، بداية من التنظيمات الإدارية بشكل عام ثم المجالس الشعبية البلدية في الجزائر بشكل خاص. محاولين بذلك إبراز تأثير الصراعات داخل المجالس الشعبية البلدية ومنه تأثيره على التنمية المحلية كحتمية منطقية.

وكذا أهمية التعاون والثقافة التعاونية في التقليل من حدة الصراعات ، وتوجيهها إلى خدمة التنمية المحلية.

وقد دعمنا بحثنا بدراسة لعينة من المجالس الشعبية البلدية لولاية عين الدفلى، واخترنا المجلس الشعبي البلدي لبلدية جليدة في الفترة ما بين 2013 و 2017 ، مطبقين عليه ما توصلنا إليه في بحثنا النظري عن الصراع التنظيمي وآثاره على التنمية المحلية.

لنبرز -أخيرا- طبيعة الصراعات ، ومسبباتها وخلفياتها وطرق حلها والتعامل معها داخل المجلس الشعبي البلدي.

Le conflit organisationnel est l'un des phénomènes les plus importants qui surviennent dans les organisations en général, c'est un phénomène inévitable qui affecte souvent la performance de l'organisation et sa rentabilité.

Les conseils municipaux, comme d'autres organisations, sont confrontés au problème des conflits organisationnels, ce qui limite leur performance et les empêche d'atteindre l'objectif de développement local pour lequel ils ont été créés.

Le but de cette étude est de rechercher et d'approfondir le problème des conflits organisationnels pour en comprendre les contenus, les manifestations, les causes et les antécédents, ainsi que les stratégies et méthodes de traitement, en commençant par les administrations en général. Essayer de mettre en évidence l'impact des conflits au sein des conseils populaires municipaux et de leur impact sur le développement local comme un impératif logique.

Ainsi que l'importance de la coopération et de la culture coopérative dans la réduction des conflits et leur orientation au service du développement local.

Nous avons soutenu l'étude d'un échantillon des conseils municipaux de l'État d'Ain al-Dafla et choisi le Conseil municipal de la municipalité de Djelida entre 2013 et 2017, appliquant ce que nous avons atteint dans nos recherches théoriques sur le conflit organisationnel et ses effets sur le développement local.

Enfin, nous mettons en évidence la nature des conflits, leurs causes et leurs origines, ainsi que les moyens de les résoudre et de les traiter au sein de l'Assemblée populaire.

