



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



التنظيم البيروقراطي و علاقته بالصراع التنظيمي بين المنتخبين
و ممثلي الإدارة المحلية دراسة ميدانية في المجلس الشعبي الولائي
لولاية الجلفة

دراسة ميدانية في ولاية الجلفة
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف :
الدكتور: مهدي عمر

إعداد الطالبة :
شكشاك فاطنة

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

اللقب و الإسم	الصفة	الجامعة
أ.د. بلعربي إمحمد	رئيسا	جامعة الجلفة
أ.د. مهدي عمر	مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة
أ. د. بوعبدلي بن علية	ممتحن	جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2025 / 2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



التنظيم البيروقراطي وعلاقته بالصراع التنظيمي بين المنتخبين
وممثلي الإدارة المحلية دراسة ميدانية في المجلس الشعبي الولائي
لولاية الجلفة

دراسة ميدانية في ولاية الجلفة
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف:
الدكتور: مهدي عمر

إعداد الطالبة:
شكشاك فاطنة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

اللقب والإسم	الصفة	الجامعة
أ. د. بلعربي إمحمد	رئيسا	جامعة الجلفة
أ. د. مهدي عمر	مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة
أ. د. بوعبدلي بن علية	ممتحنا	جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2025 / 2026

التشكرات

الشكر كل الشكر للأستاذ المشرف على تحمله مسؤولية هذا العمل الدكتور مهدي عمر
وعلى نصائحه وإرشاداته القيمة وعلى تشجيعاته في لحظات اليأس، و أشكر أختي فريجة
على تحملها هذا العمل مناصفة مع رئيس ديوان المجلس الشعبي الولا ئي السيد عزوز
الصافي ، وكذلك الشكر الكبير للدكتور زبير بن عون من جامعة الأغواط على تعاونه
ونصائحه، والفضل في إنقاذ هذا العمل للدكتور بشيري زين العابدين فالشكر موصول له ،
أشكر الدكتور حميدة عبد القادر على تعاونه ومساعدته ، وكذلك مشجعي على الخوض في
هذا الموضوع أشكر الدكتور دحماني محمد بومدين ، و الشكر للدكتور محمدي عبد القادر
على نصائحه ، وأشكر الدكتورة خيرة لكحل على دعمها ، والشكر الخاص للدكتور العابد
ميهوب ، كما لا أنسى أن أشكر الدكتور قاسمي ناصر على نصائحه ، وكذلك كل من ساهم
في إنجاز هذا العمل .





أَهْدِي هَذَا الْعَمَلُ
لِمَنْ اتَّقَا سُمِّعَهُمْ
عَصَبِيَّةُ الدِّمِّ وَالنَّسَبِ وَالْوَطَنِ





الصفحة	فهرس المحتويات
	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي
5	2-الإشكالية
8	3-أهداف الدراسة
9	4-أهمية الدراسة
10	5-أسباب إختيار الموضوع
12	6-مفاهيم الدراسة
18	7-المقاربات النظرية
18	1.7نظرية البيروقراطية
19	2.7روبرت ميشلز الديمقراطية والبيروقراطية
24	3.7ميشيل فوكو السلطة و المعرفة
27	4.7منظور لويس كوزر للصراع والنفوذ والموارد النادرة
30	5.7منظور رالف دارندورف للصراع
34	6.7منظور منتزبرغ لتوزع الأدوار في التنظيمات
43	7.7مقاربة فليب سيليزنيك
47	8.7منظور روبرت ميرتون (نظرية المدى المتوسط)
51	9.7منظور ميشال كروزي
57	10.7جولدنر والقواعد البيروقراطية
59	11.7الدراسات السابقة
59	1/الدراسة الأولى: دراسة ألفن جولدنر
60	2/الدراسة الثانية : روبرت ميشيلز
63	3/الدراسة الثالثة: "فيليب سيزنك"
65	3/الدراسة الرابعة دراسة ناصر قاسمي
67	5/الدراسة الخامسة دراسة زبير بن عون
	الإطار النظري
	الفصل الثاني : التنظيم البيروقراطي
74	1-8تعريف التنظيم البيروقراطي



75	2.8 التطور التاريخي للبيروقراطية
81	3.4 ماكس فيبر والنموذج المثالي
83	1.3.8 أهم الخصائص للنموذج المثالي البيروقراطي عند ماكس فيبر
84	4.8 البيروقراطية المحدثة عند تالكوت بارسونز
85	5.8 المنظور الماركسي للبيروقراطية
86	6.8 موقف وارن بنيس من البيروقراطية
87	7.8 ميشال كروزي والظاهرة البيروقراطية
90	خلاصة
	الفصل الثالث : الصراع التنظيمي
93	9- ماهية الصراع
93	1.9 تعريف الصراع
94	2.9 تعريف الصراع التنظيمي
94	3.9 خصائص الصراع التنظيمي
95	4.9 أسباب الصراع التنظيمي
96	5.9 مستويات الصراع التنظيمي
97	6.9 مراحل الصراع التنظيمي
99	7.9 آثار الصراع التنظيمي ونتائجه
101	1.9 العصبية الخلدونية و الصراع التنظيمي
103	2.9 منظور كارل ماركس للصراع
	الفصل الرابع : الإدارة المحلية
109	2.10 مفهوم الإدارة المحلية
112	3.10 التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر
115	4.10 الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية
116	5.10 أهداف الإدارة المحلية
118	6.10 الولاية
119	7.10 أجهزة الولاية
120	1.7.10 الوالي
123	8.10 المجلس الشعبي الولائي
119	9.10 اختصاصات المجلس الشعبي الولائي
123	10.10 رئيس المجلس الشعبي الولائي
124	11.10 صلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي
128	12.10 تشكيل المجلس الشعبي الولائي
131	13.10 لجان المجلس الشعبي الولائي
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية



137	11-الدراسة الإستطلاعية
137	1.11 أهداف الدراسة الإستطلاعية
138	2.11 إجراءات الدراسة الإستطلاعية
139	2.2.11 صعوبات الدراسة
139	3.11 الإجراءات المنهجية
139	1.3.11 منهج الدراسة
141	4.11 مجالات الدراسة
141	1.4.11 المجال المكاني (الجغرافي)
142	4.4.11 تقديم ميدان الدراسة
142	5.11 الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي
145	6.11 المجال البشري
145	1.6.11 مجتمع البحث
146	2.6.11 المعاينة
147	7.11 المجال الزمني
147	1.7.11 أدوات جمع البيانات
147	2.7.11 الملاحظة
147	3.7.11 الإستبيان
149	4.7.11 أدوات التحليل الإحصائي
	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات و إستخلاص النتائج
151	12- عرض وتحليل البيانات
153	1.12 عرض وتحليل البيانات الشخصية
159	2.12 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
179	3.12 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
195	13 إستخلاص نتائج
195	1.13 إستخلاص نتائج البيانات الشخصية
190	2.13 إستخلاص نتائج الفرضية الفرعية الأولى
196	3.13 إستنتاج التحقق من صدق الفرضية الفرعية الأولى
198	14 إستخلاص نتائج الفرضية الفرعية الثانية
199	1.14 إستنتاج التحقق من صدق الفرضية الفرعية الثانية
196	15- إستخلاص النتائج العامة للدراسة
201	1.15 الإستنتاجات العامة
202	16- الإستنتاج الكلي تحقق الفرضية الرئيسية
204	17- النتائج المستخلصة والتوصيات
	18- خاتمة



	19- قائمة المراجع
	20- الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول وعنوانه	الصفحة
12-جدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	151
13-جدول رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	151
14-جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	152
15-جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب صفة في الجماعات المحلية	153
16- جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب الإنتماء الحزبي	154
17-جدول رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	159
18-جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي	160
19-جدول رقم (08) يبين العلاقة بين صلاحيات إتخاذ القرار ومآل القرارات المختلف عليها	161
20-جدول يبين رقم (09) يبين العلاقة صلاحية إتخاذ القرار وطبيعة التعاون بين المجلس والإدارة	162
21-الجدول (10) يبين طريقة إتخاذ القرار وعلاقتها بمآل القرارات المختلف عليها.	163
22-الجدول رقم(11) يبين طريقة إتخاذ القرار وعلاقته بتعامل المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية	164
23-الجدول رقم (13) يبين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الثقة الساندة بين المجلس وممثلي الإدارة	165
24-الجدول رقم (14) يبين هامش المبادرة المتاح في إتخاذ القرار وحدث الخلافات حول الصلاحيات	166
25-الجدول رقم (15) يبين هامش المبادرة في القرار وكيفية تعامل أعضاء المجلس مع قرارات الإدارة	167
26-الجدول رقم (16) يبين هامش المبادرة المتاح ومستوى الثقة بين المجلس وممثلي الإدارة	168
27-الجدول رقم (17) يبين من يتحكم في الميزانية الولائية وكيفية نظر أعضاء المجلس لأحقية الإدارة في السلطة	169
28-الجدول رقم (18) يبين كيفية الإطلاع على الملفات الإدارية وطريقة تعامل أعضاء المجلس مع قرارات	170
29-الجدول رقم (19) يبين مدى وضوح النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات وحدث الخلافات حول	173
30-الجدول رقم (20) يبين وضوح النصوص القانونية وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة	175
31-الجدول رقم (21) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وحدث الخلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات	177
32-الجدول رقم (22) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وموقف أعضاء المجلس من تدخل الإدارة	178
33-الجدول رقم (23) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة	180
34-الجدول رقم (24) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وصدور توجيهات متعارضة حول نفس الملف	182
35-الجدول رقم (25) يبين آليات حسم التنازع على الصلاحيات وحدث الخلافات حول من يتولى التنفيذ	184
36-الجدول رقم (26) يبين آليات حسم التنازع وتقييم تصرفات الإدارة	186
37-الجدول رقم (27) يبين تعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات الإدارة وتقييمهم لتصرفاتها	187

فهرس الجداول إختبار كاي تربيع

رقم الجدول وعنوانه	الصفحة
1.19جدول رقم (01) إختبار كاي تربيع يبين العلاقة بين صلاحيات إتخاذ القرار ومآل القرارات المختلف عليها	155
جدول يبين رقم (02) إختبار كاي تربيع يبين العلاقة بين صلاحية إتخاذ القرار وطبيعة التعاون بين المجلس الإدارة	158
الجدول (03) إختبار كاي تربيع يبين طريقة إتخاذ القرار وعلاقتها بمآل القرارات المختلف عليها	160



161	22الجدول رقم(04) إختبار كا تربيع يبين طريقة إتخاذ القرار و علاقته بتعامل المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية
162	23الجدول رقم (05) إختبار كا تربيع يبين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الثقة السائدة بين المجلس وممثلي الإدارة
164	1.24الجدول رقم (06) إختبار كا تربيع يبين هامش المبادرة المتاح في إتخاذ القرار وحدوث الخلافات حول الصلاحيات
166	1.25الجدول رقم (07) إختبار كاي تربيع يبين هامش المبادرة في القرار وكيفية تعامل أعضاء المجلس مع قرارات الإدارة
168	1.26الجدول رقم (08) إختبار كاي تربيع يبين هامش المبادرة المتاح ومستوى الثقة بين المجلس وممثلي الإدارة
170	1.27الجدول رقم (09) إختبار كا تربيع يبين من يتحكم في الميزانية الولائية وكيفية نظر أعضاء المجلس لأحقية الإدارة في السلطة
173	1.28الجدول رقم (10) إختبار كاي تربيع يبين كيفية الإطلاع على الملفات الإدارية وطريقة تعامل أعضاء المجلس مع قرارات
174	1.29الجدول رقم (11) إختبار كاي تربيع يبين مدى وضوح النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات وحدوث الخلافات
176	1.30الجدول رقم (12) إختبار كاي تربيع يبين وضوح النصوص القانونية وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة
178	1.31الجدول رقم (13) إختبار كا تربيع يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وحدوث الخلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات
180	1.32الجدول رقم (14) إختبار كاي تربيع يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وموقف أعضاء المجلس من تدخل الإدارة
181	1.33الجدول رقم (15) إختبار كاي تربيع يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة
183	1.34الجدول رقم (16) إختبار كا تربيع يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وصدور توجيهات متعارضة حول نفس الملف
185	1.35الجدول رقم (17) إختبار كا تربيع يبين آليات حسم التنازع على الصلاحيات وحدوث الخلافات حول من يتولى التنفيذ
187	1.36الجدول رقم (18)إختبار كا تربيع يبين علاقة آليات حسم التنازع وتقييم تصرفات الإدارة
189	1.37الجدول رقم (19) إختبار كا تربيع يبين تعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات الإدارة وتقييمهم لتصرفاتها
193	39-الجدول رقم (28) مجمع لقيم إختبار كا تربيع الفرضية الفرعية الأولى
193	39-الجدول رقم (29) مجمع لقيم إختبار كا تربيع الفرضية الفرعية الثانية

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الشكل وعنوانه
151	1.12شكل رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية
152	1.13شكل رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس
153	1.14شكل رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
154	1.16شكل رقم(05) يبين توزيع المبحوثين حسب الإنتماء الحزبي
155	1.17شكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة
156	1.18شكل رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي



ملخص الدراسة

عنوان الدراسة

التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي في الجزائر، منطلقاً من إشكالية مركزية تتساءل عما إذا كانت أبعاد التنظيم البيروقراطي المتمثلة في المركزية البنيوية وغموض تقسيم المهام والصلاحيات تُنتج صراعاً تنظيمياً على السلطة والأدوار بين الجهازين التداولي المنتخب والتنفيذي الإداري.

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الكمي من خلال تطبيق إستبيان مُقنن على عينة قصدية بلغت 52 مبحوثاً توزعوا بالتساوي بين المنتخبين (26) وممثلي الإدارة (26) داخل المجلس الشعبي الولائي، وجرى تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS من خلال جداول التقاطع واختبار كاي تربيع. أسفرت نتائج الدراسة عن تحقق الفرضيتين الفرعيتين بدعم إحصائي إستثنائي؛ إذ أثبتت 18 جدول تقاطع وجود علاقة دالة بين المتغيرين ، فقد كشفت الفرضية الأولى أن المركزية البنيوية تُنتج صراعاً على السلطة يتجلى في أن 59,6% من المبحوثين يصفون التعاون مع الإدارة بأنه مفروض قانوناً لا طوعياً، وأن 42,3% يُفيدون بأن قرارات الإدارة هي التي تُنفذ عند الخلاف، فيما أثبتت الفرضية الثانية أن غموض تقسيم المهام يُنتج صراع الأدوار الذي يتجلى في معاناة 63,5% من ازدواجية التوجيهات بشكل متكرر، وإقرار 80,8% بغموض النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات.

وخلصت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي الولائي ظاهرة بنيوية حتمية تتجذر في طبيعة التنظيم البيروقراطي ذاته لا في عوامل شخصية أو ظرفية، وأن معالجته تستلزم إصلاحاً تشريعياً يُعيد توزيع السلطة ويوضح الأدوار، إلى جانب بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشراكة الحقيقية بدلاً من الإمتثال الإكراهي.

الكلمات المفتاحية :

التنظيم البيروقراطي — المركزية البنيوية — تقسيم المهام — الصراع التنظيمي — صراع السلطة — صراع الأدوار — المجلس الشعبي الولائي — الجماعات المحلية — الجهاز التنفيذي — اللامركزية الإدارية — قانون الولاية 07-12 — مناطق الشك التنظيمية — الشرعية الانتخابية — الشرعية التقنية — التعاون الإكراهي.



Abstract

This study aims to explore the nature of the relationship between bureaucratic organization and organizational conflict between elected members and local administration representatives in the Provincial People's Council (Wilaya) in Algeria.

The study was based on a central research question examining whether the dimensions of bureaucratic organization — namely structural centralization and ambiguity in task and authority division — produce organizational conflict over power and roles between the elected deliberative body and the executive administrative apparatus.

A descriptive–correlational quantitative methodology was adopted, using a standardized questionnaire applied to a purposive sample of 52 respondents equally distributed between elected members (26) and administrative representatives (26).

Data were analyzed using SPSS through crosstabulation, Chi–Square tests. The results confirmed both sub–hypotheses with exceptional statistical support across 18 cross–tabulation tables.

The first hypothesis revealed that structural centralization produces power conflict manifested in 59,6% of respondents describing cooperation as legally imposed rather than voluntary, and 42,3% reporting that administrative decisions prevail in cases of disagreement.

The second hypothesis demonstrated that task ambiguity produces role conflict, with 63,5% reporting contradictory directives and 80,8% acknowledging legal text ambiguity in defining responsibilities.



The study concludes that organizational conflict in the Provincial People's Council is a structural and inevitable phenomenon rooted in the nature of bureaucratic organization itself, requiring comprehensive legislative reform to redistribute authority and clarify roles, alongside building an organizational culture based on genuine partnership rather than coercive compliance.

Key words: Bureaucratic Organization — Structural Centralization — Task Division — Organizational Conflict — Power Conflict — Role Conflict — Provincial People's Council — Local Government — Administrative Decentralization — Zones of Organizational Uncertainty.



مقدمة:

يُعد التنظيم البيروقراطي من أبرز المفاهيم التي شغلت الفكر السوسيولوجي منذ مطلع القرن العشرين، حين أرسى ماكس فيبر نموذج المثالي الذي إعتبر فيه البيروقراطية أرقى صور التنظيم العقلاني الحديث، قائمة على التراتبية الهرمية وتقسيم العمل والقواعد المكتوبة و اللاشخصية والكفاءة التقنية، بيد أن المسار النقدي في علم إجتماع التنظيم والعمل لم يلبث أن كشف عن الوجه الخفي لهذا النموذج؛ إذ أثبت ميرتون أن الإلتزام المفرط بالإجراءات يُحوّل القواعد من وسائل إلى غايات مُنتجا الجمود الوظيفي، فيما كشف جولدنر عن أنماط البيروقراطية العقابية التي تُولد مقاومة داخل التنظيم، وإنتهى كروزي وفريدبرغ إلى أن البيروقراطية تُفرز مناطق شك تنظيمية يستغلها الفاعلون في صراعاتهم الإستراتيجية على النفوذ والسلطة.

وتتخذ إشكالية البيروقراطية والصراع التنظيمي أبعادا بالغة التعقيد حين يتعلق الأمر بمؤسسات تجمع بين فاعلين يستمدان شرعياتهما من مصادر متباينة ومتعارضة، فحيث تلتقي الشرعية الإنتخابية الشعبية التي يحملها المجلس المنتخب بالشرعية التقنية البيروقراطية التي يمتلكها الجهاز الإداري المعين، ينشأ توتر بنيوي عميق لا يمكن إحتزاله في خلاقات شخصية أو ظرفية عابرة، إن هذا التوتر هو في جوهره تعبير عن صراع بنيوي ينبثق كما يؤكد دارندورف من التوزيع غير المتكافئ للسلطة داخل التنظيم، صراع يتجلى في أشكال متعددة من صراع السلطة حول إحتكار القرار والإحتجاج بالشرعية، ومن صراع الأدوار حول تعارض المهام والإزدواجية في التنفيذ.

وتُجسد الجماعات المحلية في الجزائر نمودجا بالغ الدلالة لهذه الإشكالية؛ إذ يقوم النظام الإداري الولائي على إزدواجية بنيوية راسخة تجمع بين جهاز تداولي منتخب يُمثله المجلس الشعبي الولائي وجهاز تنفيذي معين يُمثله الوالي والأمين العام وما يتبعهما من إدارات إدارية، وهي إزدواجية يُكرسها قانون الولاية 07-12 الذي منح المجلس المنتخب صلاحيات تداولية واسعة على الورق بينما أبقى في الوقت ذاته على هيمنة الجهاز التنفيذي في التسيير الفعلي، ولم تُفض هذه الإزدواجية إلى تنظيم عقلائي للصلاحيات بالمفهوم الوبيري، بل أفضت إلى فضاء تنظيمي تتشابك فيه الأدوار وتتنازع فيه السلطات وتتنازع فيه التوجيهات، مما يجعل المجلس الشعبي الولائي ميدانا خصبا لدراسة الصراع التنظيمي في أبعاده البنيوية لا مجرد تنظيم إداري كسائر التنظيمات.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع وراهنيته في ظل الإصلاحات الإدارية المتتالية التي تشهدها الجزائر، يُلاحظ شُح واضح في الدراسات السوسيولوجية الجزائرية التي تتناول العلاقة بين أبعاد التنظيم البيروقراطي

والصراع التنظيمي في المجالس الشعبية الولائية تحديداً بمنهجية كمية رصينة، إذ تنصب أغلب الدراسات المتاحة على البُعد القانوني والإداري دون التعمق في الأبعاد السوسولوجية الخفية للعلاقة بين الفاعلين. وتزداد هذه الفجوة المعرفية عمقا حين ندرك أن ما يُوثق في الأدبيات القانونية كتوزيع رسمي للصلاحيات كثيراً ما يُخفي تحته صراعا تنظيميا حقيقيا يعيشه المنتخبون والإداريون يوميا بعيداً عن النص القانوني الجاهز، ومن هذه الفجوة تنبثق مسوّغات هذا البحث وتتجذر حاجته إلى دراسة ميدانية تُصغي إلى الفاعلين أنفسهم لا إلى النصوص وحدها.

وإنطلاقاً من هذا السياق النظري والميداني، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي: **ما هو دور عمليات التنظيم البيروقراطي في الصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي في الجزائر؟** وتتفرع عن هذا التساؤل فرضيتان فرعيتان؛ تربط الأولى مستوى المركزية البنيوية بصراع السلطة بين الطرفين، فيما تربط الثانية غموض تقسيم المهام والصلاحيات بصراع الأدوار داخل المجلس الشعبي الولائي.

وللإجابة على هذه التساؤلات أعتمد **المنهج الوصفي** الذي يُتيح رصد العلاقة بين المتغيرات وقياسها رقمياً في ميدانها الطبيعي دون التدخل فيها، وذلك من خلال **إستبيان مقنن** يتضمن 40 سؤالاً طبق على **عينة قصدية** بلغت 52 مبحوثاً توزعوا بالتساوي بين المنتخبين (26) وممثلي الإدارة (26) داخل المجلس الشعبي الولائي، وجرى تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS من خلال جداول التقاطع وإختبار **كاي تربيع** لقياس دلالة العلاقة وقوتها بين المتغيرات.

وقد إستند البحث إلى منظومة نظرية متعددة المرتكزات تجمع بين المقاربة الوبيرية لفهم البنية البيروقراطية في أبعادها المثالية، ومقاربة **تحليل النظام الملموس** عند كروزي وفريدبرغ لفهم إستراتيجيات الفاعلين وإستغلالهم لمناطق الشك التنظيمية، ومقاربة **الصراع البنيوي** عند دارندورف لتفسير الصراع بوصفه ظاهرة حتمية تنبثق من التوزيع غير المتكافئ للسلطة، فضلاً عن إسهامات جولدنر في أنماط البيروقراطية وسيلزنيك في التحويل الهدي وميشلز في القانون الحديدي للأوليغارشية وكوزر في الوظائف الإيجابية للصراع، إلى جانب مفهوم **المعرفة والسلطة** عند فوكو لتفسير إحتكار المعلومة، ومفهوم **العصبية** عند ابن خلدون لتفسير التنافس على السلطة في السياق الجزائري.

وقد جاء هذا البحث في خمسة فصول متكاملة البنية متسلسلة المنطق؛ تناول **الفصل الأول** الإطار المنهجي من إشكالية وفرضيات وأهداف ومقاربات نظرية ودراسات سابقة، فيما خصص **الفصل الثاني** للتأصيل النظري للتنظيم البيروقراطي من فيبر إلى مينتزبرغ وكروزي مُحدداً أبعاده الإجرائية القابلة

للقياس، وتناول **الفصل الثالث** الصراع التنظيمي بمفاهيمه وتصنيفاته ومقارباته النظرية ضابطا بُعديه الإجرائيين صراع السلطة وصراع الأدوار، أما **الفصل الرابع** فقد كُرس للجماعات المحلية في الجزائر بوصفها السياق المؤسسي الذي تتشكّل فيه إشكالية البحث، و**الفصل الخامس** الذي حمل إجراءات الدراسة الميدانية، وأختتمت المذكرة **بالفصل السادس** بعرض وتحليل للبيانات وإختبار للفرضيتين والخروج بليستنتاجات وتوصيات تُسهم في إثراء المعرفة السوسولوجية حول الجماعات المحلية الجزائرية.

الفصل الأول: الفصل المنهجي

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. أسباب إختيار الموضوع

6. تحديد المفاهيم

7. المقاربات النظرية

8. الدراسات السابقة



الإشكالية:

لا تتفصل الممارسة التنظيمية في المؤسسات العمومية عن البنية البيروقراطية التي تُحكم علاقات الفاعلين وتُوزع بينهم الصلاحيات وتقنن سلوكياتهم. فالبيروقراطية بوصفها نمطاً تنظيمياً قائماً على السلطة القانونية العقلانية بتعبير ماكس فيبر تُشكّل الإطار الذي تتحرك داخله علاقات العمل وتتشكل فيه التوترات وتنشأ منه الصراعات، وإذا كان فيبر قد رأى في البيروقراطية ذروة الكفاءة التنظيمية، فإن الممارسة الميدانية كشفت عن وجه آخر لهذه البنية؛ إذ تُنتج في أحيان كثيرة فضاءات من الغموض والتداخل وإنعدام الوضوح في توزيع الأدوار، وهي فضاءات تُعد وفق منظور كروزي وفريدبرغ مناطق شك حقيقية يستثمرها الفاعلون لبناء إستراتيجياتهم وتعزيز مواقعهم التنظيمية.

وقد أثبتت أدبيات علم إجتماع التنظيم والعمل أن الصراع التنظيمي ليس إنحرافاً عرضياً بل هو سمة بنيوية ملازمة لكل تنظيم تتعدد فيه الأدوار وتتباين الشرعيات وتتمركز فيه السلطة، فرالف دارندورف الذي نقل الصراع من حقله الطبقي الماركسي إلى الحقل التنظيمي، أكد أن كل تنظيم يحمل في داخله بذور الصراع ما دام يقوم على توزيع غير متكافئ للسلطة بين من يمتلكونها ومن يفتقرون إليها، في حين كشف لويس كوزر أن لهذا الصراع وظائف إيجابية حين يُعبّر عن توترات حقيقية ويُفضي إلى إعادة توازن العلاقات داخل التنظيم، أما ميشال كروزي فقد أضاف البعد الإستراتيجي حين اعتبر الصراع محصلة لتفاعل فاعلين عقلانيين يسعى كل منهم إلى توسيع هامش حريته وتضييق هامش الآخر داخل قواعد اللعبة التنظيمية.

وتكتسب هذه الإشكالية أبعاداً أكثر تعقيداً حين تنتقل من المؤسسة الإنتاجية إلى الجماعة المحلية بوصفها تنظيماً عمومياً يجمع بين منطقتين متباينتين في آنٍ واحد، منطق سياسي تجسده الهيئة التداولية المنتخبة صاحبة الشرعية الشعبية، ومنطق إداري بيروقراطي تجسده الهيئة التنفيذية المعيّنة صاحبة الشرعية التقنية والإجرائية، هذا التعايش القسري بين شرعيتين متباينتين في المصدر ومتنافستين في الممارسة يجعل من الجماعة المحلية حقلاً خصباً للصراع التنظيمي بلمتياز، فالمنتخب الذي يستمد قوته من صندوق الإقتراع يجد نفسه في مواجهة إداري يستمد قوته من إحتكار المعلومة والخبرة التقنية والشبكات البيروقراطية، وهو ما يُشكّل في نظر مينتزرغ نمطاً كلاسيكياً من صراع الأدوار الناجم عن غموض حدود الصلاحيات .

وفي السياق الجزائري تحديداً، يتجلى هذا الصراع بأشكال بنيوية راسخة تجد جذورها في طبيعة المنظومة الإدارية التي تجمع بين اللامركزية الشكلية والمركزية الفعلية، فقانون الولاية رقم 07-12 وإن منح المجلس الشعبي الولائي صلاحيات تداولية واسعة على الورق، إلا أنه أبقى على سلطة الوالي المعين مرجعاً تنفيذياً لا يتجاوز، فضلاً عن دور الأمين العام الذي يتمتع بموقع محوري في تدفق المعلومة وتسيير المصالح الإدارية اليومية، وهو ما يُفضي في الواقع الميداني إلى ثلاثة مستويات من التوتر توتر حول إحتكار القرار بين الجهاز المنتخب والجهاز المعين، وتوتر حول الشرعية أي من يملك الحق الفعلي في التوجيه والرقابة، وتوتر حول الأدوار أي من يضطلع، في غياب حدود صريحة وواضحة بين الوظيفتين السياسية والإدارية.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذا الموضوع في أدبيات علم الاجتماع التنظيمي، يلاحظ الباحث في هذا الحقل شحاً ملحوظاً في الدراسات الجزائرية التي تتناول العلاقة بين البنية البيروقراطية وظاهرة الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية من منظور سوسيولوجي كمي رصين، إذ تنصبّ معظم الأعمال المتاحة على التحليل القانوني أو الإداري البحت، دون التعمق في الأبعاد السوسيولوجية للعلاقة بين الفاعلين المنتخبين والإداريين كما يُدرّكها هؤلاء الفاعلون أنفسهم في ممارستهم اليومية، وقد أشارت دراسة ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري إلى أن غموض توزيع الأدوار والمركزية الشديدة في إتخاذ القرار يُشكلان العاملين الأكثر حضوراً في تفسير الصراع داخل التنظيمات الجزائرية العمومية. كما أبرزت دراسة زبير بن عون في تحليله السوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة أن هذا الصراع يتجاوز بُعد الوظيفة الظاهر ليمس جوهر العلاقة بين الشرعيتين الإنتخابية والتقنية داخل هذه الهيئات، مؤكداً أن غياب ثقافة تنظيمية تشاركية يُعيد إنتاج الصراع بأشكال متجددة.

ومن هذه الخلفية النظرية والميدانية معاً، يتبين أن فهم الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية يستلزم إستحضار البنية البيروقراطية بكل أبعادها، المركزية في صنع القرار وما تُقرزه من صراع على السلطة، وتقسيم المهام والصلاحيات وما يُنتج من إحتكاك في الأدوار، ذلك أن الصراع التنظيمي في هذا السياق ليس وليد صدفة أو نتاج أشخاص، بل هو ظاهرة بنيوية تتشكل في الفضاء الذي تلتقي فيه البيروقراطية بالديمقراطية، والتعيين بالإنتخاب، والكفاءة التقنية بالشرعية الشعبية، وإنطلاقاً من ذلك كله يمكن صياغة الإشكالية المركزية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التنظيم البيروقراطي في الصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة؟
التساؤلات الفرعية:

وتتفرع عن هذه الإشكالية المركزية تساؤلات فرعية تُحكم مسار البحث الميداني وتُحدد أبعاده التحليلية:

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المركزية وصراع السلطة بين المنتخبين وممثلي الإدارة في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقسيم المهام والصلاحيات وصراع الأدوار بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة؟

الفرضيات:

وفي ضوء الإطار النظري المُستحضر والدراسات السابقة المُستعرضة وطبيعة السياق الجزائري، يُمكن صياغة المنظومة الفرضية للبحث على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المركزية وصراع السلطة بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقسيم المهام والصلاحيات و صراع الأدوار بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

1 أهداف الدراسة

1.1 الهدف العام

الكشف عن طبيعة العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي في الجزائر، وتفسيرها في ضوء المقاربات النظرية لعلم اجتماع التنظيم والعمل.

2.1 الأهداف العلمية

1/ الضبط المفاهيمي: التأسيس النظري الدقيق لمفهوم التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي وأبعادهما الإجرائية في ضوء المرجعيات الكبرى لعلم الاجتماع التنظيمي من فيبر وهول ومينزبرغ إلى دارندورف و كروزي و فريدبرغ.

2/ رصد المركزية: رصد مستوى المركزية البنوية في التنظيم الإداري للمجلس الشعبي الولائي من خلال مؤشرات تمركز القرار وضيق التفويض وإحتكار المعلومة، وقياس إنعكاساتها على صراع السلطة بين المنتخبين وممثلي الإدارة.

3/ تحليل تقسيم المهام: الكشف عن مستوى وضوح أو غموض تقسيم المهام والصلاحيات بين المجلس المنتخب والجهاز الإداري كما يُدركه المبحوثون، وتحديد علاقته بصراع الأدوار في الممارسة اليومية.

4/ إختبار الفرضيات: التحقق الميداني من صحة الفرضيتين الفرعيتين بأدوات إحصائية ملائمة (كا تربيع) لرصد دلالة العلاقة بين المتغيرات وقياس قوتها وتحديد إتجاهها.

6/ المقارنة الإدراكية: المقارنة بين طريقة إدراك المنتخبين وإدراك ممثلي الإدارة لطبيعة الصراع التنظيمي داخل المجلس الشعبي الولائي، بهدف رصد الفجوة الإدراكية بين الطرفين وما تكشف عنه من ديناميكيات تنظيمية خفية.

3.1 الأهداف العملية:

1/ التشخيص الميداني: تقديم صورة ميدانية واضحة عن طبيعة العلاقة التنظيمية بين المنتخبين والإداريين في المجلس الشعبي الولائي كما يُدركها الفاعلون أنفسهم بعيداً عن الصورة الرسمية التي تُقدمها النصوص القانونية.

- 2/ تحديد مصادر الصراع: تحديد الأبعاد البيروقراطية الأكثر إسهاماً في إنتاج الصراع التنظيمي وتغذيته، هل هي المركزية في اتخاذ القرار أم غموض تقسيم المهام والصلاحيات، بهدف توجيه الإصلاح التنظيمي نحو معالجة الأسباب الجذرية.
- 3/ تقديم توصيات: صياغة توصيات عملية موجهة لصانعي القرار والمسؤولين المحليين تُسهم في تطوير آليات التنسيق بين الجهازين وتقليص مناطق التوتر التنظيمي داخل المجلس الشعبي الولائي.
- 4/ توفير أداة قياس: تقديم إستبيان مُحكَّم ومُقنَّن لقياس الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية يمكن توظيفه في دراسات مقارنة مستقبلية على مستوى ولايات أخرى أو بين البلديات والولايات.

2 أهمية الدراسة:

1.2 الأهمية النظرية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من إسهامها في عدة مستويات:
- 1/ تُسهم الدراسة في تطوير الإطار النظري لعلم إجتماع التنظيم في السياق الجزائري من خلال توظيف نظريات التنظيم البيروقراطي ونظريات الصراع التنظيمي في تحليل ظاهرة ميدانية ذات خصوصية مؤسسية وقانونية واضحة تجمع بين الشرعية الإنتخابية والسلطة التعيينية.
- 2/ تُقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يربط بين أبعاد التنظيم البيروقراطي (المركزية وتقسيم المهام) وأشكال الصراع التنظيمي (صراع السلطة وصراع الأدوار) يمكن توظيفه وتكييفه في دراسات مستقبلية حول الجماعات المحلية في الجزائر والمنطقة المغاربية.
- 3/ تُسهم الدراسة في إثراء النقاش النظري المتجدد حول إشكالية العلاقة بين اللامركزية الشكلية والمركزية الفعلية في التنظيم الإداري الجزائري وما تُفرزه من توترات بنيوية يصعب معالجتها بمجرد الإصلاح القانوني.
- 4/ تُتيح الدراسة إختبار مدى صلاحية النظريات الكبرى في علم اجتماع التنظيم (فيبر وكروزي ودارندورف) لتفسير الظواهر التنظيمية في السياق الجزائري ذي الخصوصية البنوية والثقافية المتميزة.

2.2 الأهمية التطبيقية:

- 1/ تُقدّم نتائج هذه الدراسة تشخيصاً ميدانياً دقيقاً لواقع العلاقة بين المجلس الشعبي الولائي المنتخب والجهاز التنفيذي الإداري كما يُدركها الفاعلون أنفسهم في ممارستهم اليومية، متجاوزةً بذلك التشخيص القانوني الجاهز الذي يحجب في الغالب الديناميكيات الحقيقية في صنع القرار المحلي.
- 2/ يُمكن توظيف نتائج الدراسة وتوصياتها من قِبَل صانعي القرار في تطوير آليات التنسيق بين المنتخبين والإداريين وتقليص مناطق الصراع التنظيمي، مما يُسهم في رفع فعالية الحوكمة المحلية وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.
- 3/ تُقدّم الدراسة للمشروع الجزائري معطيات ميدانية حول الإشكاليات الفعلية في تطبيق قانون الولاية 12-07 لا سيما ما يتعلق بغموض توزيع الصلاحيات بين الجهازين، مما قد يُسهم في توجيه مسارات الإصلاح الإداري نحو معالجة الجذور البنيوية للصراع لا مجرد أعراضه الظاهرة.
- 4/ يُوفّر الإستبيان المُصمّم في إطار هذه الدراسة أداة قياس مُقننة قابلة للتوظيف في دراسات مستقبلية مقارنة على مستوى ولايات أخرى أو على مستوى المجالس الشعبية البلدية، مما يُمهّد لبناء قاعدة بيانات سوسولوجية حول الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية.

3 -أسباب إختيار الموضوع:

1.3 الأسباب الذاتية:

- تتصدر الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع تحديدا جملة من الدوافع الشخصية والأكاديمية المتشابكة، يمكن إجمالها فيما يلي:
- 1/ الإلتناء التخصصي: ينتمي هذا البحث إلى صميم إهتمامات علم إجتماع التنظيم والعمل الذي يُعنى بدراسة التنظيمات الإجتماعية وعلاقات السلطة والصراع فيها، وقد وجدنا في العلاقة بين البنية البيروقراطية والصراع التنظيمي في الجماعات المحلية إمتداداً طبيعياً لتكويننا الأكاديمي ومحطة خصبة لتوظيف المفاهيم النظرية في الميدان الحي.
 - 2/ الميل للظواهر التنظيمية الحية: تجذر لدينا إهتمام خاص بالظواهر التي تجمع بين العمق النظري والصلة بالواقع المعاش، وقد وجدنا في الصراع التنظيمي داخل المجلس الشعبي الولائي نموذجا بالغ الدلالة لهذا النوع من الظواهر التي تجسد يوميا التوترات البنيوية بين الشرعية الإنتخابية والشرعية التقنية.

3/ القرب من الميدان: أتاح لنا موقعنا الجغرافي قريبا فعليا من ميدان الدراسة وسهولة في الوصول إلى المبحوثين من المنتخبين والإداريين، وهو ما عزز إمكانية الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع التنظيمي الفعلي لا المُعلن.

4/ الرغبة في المساهمة المعرفية: كشف إستطلاعنا الأولي للأدبيات المتاحة عن شُح واضح في الدراسات السوسولوجية الجزائرية التي تتناول الصراع التنظيمي في المجالس الشعبية الولائية بمنهجية كمية، مما أوجد دافعا حقيقيا لسد هذه الفجوة المعرفية والإسهام في إثراء الحقل.

2.3 الأسباب الموضوعية:

أما الأسباب الموضوعية فتستمد مشروعيتها من الواقع الأكاديمي والميداني ذاته، وتتجلى في الإعتبارات العلمية التالية:

2/ الراهنية والأهمية الآنية: يكتسب موضوع الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية راهنية بالغة في ظل الإصلاحات الإدارية المتتالية التي شهدتها الجزائر، لا سيما بعد صدور قانون الولاية 12-07 وما أفرزه من إشكاليات بنوية في توزيع الصلاحيات بين المجلس الشعبي الولائي المنتخب والجهاز التنفيذي المعين، مما يجعل هذا البحث إسهاماً في فهم تداعيات هذا القانون على الواقع التنظيمي الفعلي.

2/ الفجوة البحثية الواضحة: رصدنا من خلال مسحنا الأولي للدراسات المتاحة غياباً واضحاً للبحوث السوسولوجية الجزائرية التي تتناول العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي في المجالس الشعبية الولائية تحديداً بأدوات كمية، إذ تنصب أغلب الدراسات على البُعد القانوني أو الإداري دون التعمق في الأبعاد السوسولوجية لهذه العلاقة.

3/ أصالة وحدة التحليل: يتميز هذا البحث بإختياره المجلس الشعبي الولائي وحدة للتحليل، وهو فضاء تنظيمي لم يحظَ بإهتمام كافٍ في الدراسات السوسولوجية الجزائرية مقارنة بالمجالس الشعبية البلدية، مما يمنح البحث قيمة إضافية تتجلى في تأسيس معرفة سوسولوجية حول بنية لم تدرَس كفاية.

4/ التقاطع المعرفي الخصب: يجمع هذا الموضوع بين حقول معرفية متعددة تشمل علم إجتماع التنظيم والعمل وعلم الإجتماع السياسي والقانون الإداري، وهو تقاطع يُثري التحليل ويمنح النتائج عمقا تفسيريا أكبر يتجاوز حدود التخصص الواحد.

5/ توظيف المنهج الكمي: تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجزائرية بدراسة كمية ميدانية تعتمد الإستبيان أداة للقياس في موضوع غلبت عليه الدراسات الكيفية والتحليلية، وهو ما يُوفر بيانات رقمية قابلة للتعميم والمقارنة في دراسات مستقبلية.

4 مفاهيم الدراسة :

1/التنظيم البيروقراطي:

تعريف التنظيم :

ويعرفه فيبر على أنه جماعة متضامنة متصفة بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينون في وظائف قيادية.¹

التعريف الإصطلاحي:يشير التنظيم البيروقراطي إلى نمط من التنظيم الإداري يقوم على تقسيم العمل، والتسلسل الهرمي للسلطة، والإعتماد على القوانين والإجراءات الرسمية، بهدف تحقيق الإنضباط والكفاءة في تسيير العمل داخل المؤسسة ، ويُعد ماكس فيبر أول من قدّم تصورًا علميًا متكاملًا للبيروقراطية ليعتبارها نموذجًا عقائديًا لتنظيم الإدارة الحديثة.²

التعريف الإجرائي:

يُقصد بالتنظيم البيروقراطي في هذه الدراسة مجموع الهياكل والقواعد والإجراءات الرسمية التي تُنظّم توزيع السلطة وتحديد الأدوار داخل المجلس الشعبي الولائي، ويُقاس من خلال بُعدين أساسيين هما المركزية البنوية وتقسيم المهام والصلاحيات وفق ما تُجسده قوانين الجماعات المحلية في الجزائر.

2/المركزية :

التعريف الإصطلاحي:

المركزية الإدارية هي أسلوب تنظيمي تُجمع فيه سلطة إتخاذ القرار في المستويات العليا للإدارة، مع خضوع الوحدات المحلية لرقابة وتوجيه السلطة المركزية.³

المركزية الإدارية قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة في العاصمة دون مشاركة هيئات أخرى⁴، فهي بالتالي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة.

التعريف الإجرائي:

¹ماكس فيبر ، الإقتصاد والمجتمع ، ترجمة فؤاد زكريا، دار المعارف، القاهرة، ج2، ص 55.

² ماكس فيبر، نفس المرجع، ص 56.

³ عمار بوحوش، الإدارة المحلية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 112.

⁴ زين ميلوي ، القانون الإداري، مكتبة رشاد للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص94.

يُقصد بالمركزية في هذه الدراسة درجة تمركز صلاحيات إتخاذ القرار الولائي في يد الجهاز التنفيذي الإداري المعين من السلطات المركزية على حساب المجلس الشعبي الولائي المنتخب الذي يعتبر حسب القانون سلطة محلية لامركزية تحمل على عاتقها شرعية تمثيل المواطنين، وحدود إستقلالية المنتخبين المحليين في تسيير الشؤون الإدارية والتنمية.

3/الصراع التنظيمي:

التعريف الإصطلاحي:

الصراع التنظيمي هو حالة من التوتر أو التعارض تنشأ بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم نتيجة إختلاف المصالح أو الأهداف أو الصلاحيات أو الأدوار.¹

وعرفه **Boulding** بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول

على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر²

التعريف الإجرائي:

يُقصد بالصراع التنظيمي في هذه الدراسة حالة التوتر والتنافس على السلطة والصلاحيات والأدوار بين المجلس الشعبي الولائي المنتخب وممثلي الإدارة التنفيذية كما يُدركها المبحوثون ويعيشونها في الممارسة التنظيمية اليومية داخل المجلس الشعبي الولائي، وذلك بتعارض القرارات وظهور خلافات وتكررها ، وفقدان الثقة .

السلطة :

يعرفها فينر وشيروود فقد عرفا السلطة بأنها "الحق في إصدار الأوامر".³

4/صراع السلطة:

التعريف الإصطلاحي:

¹ ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 421.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2008. ص. 18 .
³ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 152/153.

صراع السلطة هو تنافس بين الفاعلين داخل التنظيم حول النفوذ والتحكم في إتخاذ القرار وفرض الرؤية التنظيمية.¹

يُعرف صراع السلطة بأنه حالة من التنافس أو التنازع بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم حول امتلاك النفوذ أو ممارسة السلطة أو التحكم في عملية إتخاذ القرار وتوجيه الموارد، وينشأ عادة نتيجة إختلاف المصالح أو تداخل الاختصاصات أو عدم التكافؤ في توزيع السلطة بين الفاعلين التنظيميين.²

التعريف الإجرائي:

ويقصد بصراع السلطة في هذه الدراسة مختلف مظاهر التنافس والخلاف بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية داخل المجلس الشعبي الولائي حول ممارسة النفوذ والمشاركة في إتخاذ القرار وتحديد الإختصاصات، كما يظهر من خلال مؤشرات مثل هيمنة القرار، ومستوى الثقة، والتعاون الإجباري، والطعن في الشرعية التنظيمية ، ويُقصد حالة التنافس الصريح أو الضمني بين المجلس الشعبي الولائي المنتخب والجهاز الإداري على إحتكار صلاحية القرار الولائي والإحتجاج بالشرعية، والإصرار على تنفيذ كل طرف لبرامجه وقراراته.

5/ صراع الأدوار:

التعريف الإصطلاحي:

صراع الأدوار هو حالة تنشأ عندما تتداخل المسؤوليات أو تتعارض التوقعات المرتبطة بالأدوار التنظيمية للفرد داخل المؤسسة.³

التعريف الإجرائي:

يُقصد بصراع الأدوار في هذه الدراسة حالة الإحتكاك الدائمة الناجمة عن تداخل وتعارض مهام وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي المنتخب مع مهام وصلاحيات الجهاز الإداري التنفيذي ، وذلك من خلال تعارض شرعية التمثيل الإنتخابي مع شرعية التمثيل الإداري لرقابة الدولة.

6/ الجماعات المحلية:

التعريف الإصطلاحي:

¹ ميشال كروزي، الظاهرة البيروقراطية، ترجمة جورج كتورة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ص 87.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 312.

³ أحمد ماهر، المرجع نفسه ، ص 233.

الجماعات المحلية هي وحدات إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية وإستقلال المالي، وتتولى تسيير الشؤون المحلية تحت رقابة الدولة.¹

التعريف الإجرائي:

ويقصد بها في هذه الدراسة المجلس الشعبي الولائي والولاية بإعتبارهم فضاء تنظيمياً تتفاعل داخله العلاقات بين المنتخبين المحليين وممثلي الإدارة المحلية.

7/ممثلي الإدارة المحلية:

التعريف الإصطلاحي:

يقصد بممثلي الإدارة المحلية مجموعة الموظفين والإطارات الإدارية الذين يمارسون مهامهم داخل الجماعات المحلية وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها، ويتولون تنفيذ القرارات الإدارية وتسيير المرافق العمومية المحلية تحت إشراف السلطة المركزية.²

التعريف الإجرائي:

ويقصد بممثلي الإدارة المحلية في هذه الدراسة ورؤساء المصالح، والموظفين الإداريين الذين يمثلون الجهاز الإداري العاملين في الولاية والمجلس الشعبي الولائي كهيئة تابعة للولاية ، ويتدخلون في تنفيذ القوانين والقرارات وتنظيم العمل الإداري داخل المجلس الولائي.

8/المنتخبون المحليون:

التعريف الإصطلاحي:

المنتخبون المحليون هم الأشخاص الذين يتم إختيارهم عن طريق الإنتخابات المحلية لتمثيل المواطنين داخل المجالس الشعبية البلدية أو الولائية، ويتولون المشاركة في تسيير الشؤون المحلية وإتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية المحلية.³

التعريف الإجرائي:

¹ القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.

² عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 214.

³ محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 98.

ويقصد بالمنتخبين المحليين في هذه الدراسة أعضاء المجلس الشعبي الولائي المنتخبين الذين يمارسون مهام تمثيل المواطنين والمشاركة في إتخاذ القرارات المحلية داخل الجماعات المحلية.

9/المجلس الشعبي الولائي :

هو هيئة المداولة في الولاية ومجلس يتم إنتخابه لمدة خمسة (05) سنوات، يعقد أربع دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر 15 يوما على الأكثر، و يمكن تمديدتها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة أيام أو بطلب من الوالي، وتتعدّد هذه الدورات خلال أشهر مارس، جوان، سبتمبر و ديسمبر، و يمكن أن يعقد دورة إستثنائية ، و ينتخب الرئيس من بين الأعضاء يقوم الرئيس بإرسال الإستدعاء لإجتماعات المجلس الشعبي الولائي مع إشعار الوالي بذلك.

- يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة للإختصاص عن طريق المداولة.

- يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين و التنظيمات ، كما يمكنه أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوما.

- تشمل إختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و هيئة إقليم الولاية و حماية البيئة و ترقية حصائلها النوعية.¹

التعريف الإجرائي:

ويقصد بالمجلس الشعبي الولائي في هذه الدراسة المجال التنظيمي والإداري الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، والمتمثل في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة، ليعتباره فضاءً تتفاعل داخله الشرعيات بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الصلاحيات وإتخاذ القرارات.

10/الإدارة المحلية :

الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة و مستقلة، وتمارس ما يناط إليها من إختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية، وتمثل مكانا هاما في نظام الحكم الداخلي للدولة لكونها قريبة من المواطن إذ توفر له الخدمات في كافة المجالات ، ظهرت في بادئ الأمر الإدارة المحلية كفكرة إجتماعية ثم تطور قانونيا كفكرة قانونية أي كفكرة موضوعية سابقة على القانون، نشأت طبيعيا في هذا المجتمع وذلك لتلبية

¹ <https://www.wilayamedea.dz.2026/04/11>

حاجات الأفراد و المجتمعات ، المدن والقرى القديمة متأثرة بالأوضاع الإجتماعية والسياسية السائدة ولم يدخل المشرع إلا في فترات لاحقة ليقين هذا الواقع، نظام الإدارة المحلية لم يتجسد كنتظيم حقيقي كما هو حاليا إلا مع نهاية القرن 18 م خاصة بعدما تبلورت الأفكار الداعية إلى تطبيق الديمقراطية وإمتد أساسها وإحكامها للوسط الإداري، إذا كانت النظم القانونية قد إختلفت فيما سبق بشأن الأساس الفلسفي الذي يعتمد عليه إقرار حق الشعب في تسيير شؤونه بنفسه عن طريق منتخبه في المجالس المحلية فإنها إجتعت على الإستعانة بللإدارة المحلية.¹

هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها.²

التعريف الإجرائي:

تُقصد بالجماعات المحلية في هذه الدراسة المجلس الشعبي الولائي بوصفه الإطار المؤسسي الذي تتجلى فيه العلاقة بين الجهاز التداولي المنتخب والجهاز التنفيذي الإداري فكلاهما يمثلان مؤسسات الدولة ، ويُمثل ميدان الدراسة الذي يتم فيه قياس علاقة قواعد التنظيم البيروقراطي وحقيقة الصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة.

11/تقسيم المهام والصلاحيات:

التعريف الإصطلاحي:

يقصد بتقسيم المهام والصلاحيات توزيع الوظائف والمسؤوليات والسلطات داخل التنظيم الإداري بين مختلف الفاعلين والمستويات التنظيمية، بما يحدد اختصاص كل طرف وحدود تدخله في عملية التسيير وإتخاذ القرار .

ويُعد تقسيم العمل من المبادئ الأساسية للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر، حيث يقوم على التخصص الوظيفي وتحديد الإختصاصات بصورة رسمية.³

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري ، دار الجسور، ط1، الجزائر ، 2007 ، ص222 .

² Naji Abdel Nour, *The Role of Local Administration in Providing Public Services*, The Experience of Algerian Municipalities, Books of Politics and Law, Kasadi University of Merbah, Ouargla, First Issue, June 2009, p 153.

³ هنري فايول، الإدارة الصناعية والعامة، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 34.

التعريف الإجرائي:

يُقصد بتقسيم المهام والصلاحيات في هذه الدراسة درجة وضوح أو غموض توزيع المهام والصلاحيات بين المجلس الشعبي الولائي المنتخب والجهاز الإداري التنفيذي كما يُدركها المبحوثون في ممارستهم اليومية ، وبين ما تمليه النصوص القانونية و الواقع الذي يعملون فيه .

5 المقاربات النظرية:

1.5 نظرية البيروقراطية:

ظهرت تحليلات فيبر للتنظيمات السياسية ، أو بناءات السلطة بعرض تحليلي، وتاريخي مميز إذ تناول فيها كيفية تطور الأنظمة ، أو الأجهزة الإدارية ، وطبيعة إختلاف كل جهاز إداري حسب بناءات أو تنظيمات السلطة نفسها ، بل ومدى إختلافه في بعض مظاهرها التي حللها تحليلًا مقارنا ، فلقد تناول

النظام الإداري في السلطة الكاريزمية موضحا كيفية العلاقة التي تربط القائد الكاريزمي بأتباعه، والأسلوب

في إختيار الحاشية التي تساعد القائد في الإدارة سلطته.

إذ تقوم السلطة الكاريزمية¹ على أساس وجود شخص يمتلك صفات معينة، يعتقد بها الأفراد المحكومين ، أي أن هؤلاء يخضعون لهذا الشخص على أساس اعتقادهم بصفاته الخارقة، وقدراته الشخصية فهناك إذن ولاء مطلق لقدسية معينة إستثنائية لشخص ما، وقد تكون هذه الصفات روحية ، أو عسكرية ، أو علمية ، أو فنية ، بمعنى أن الكاريزما هي الصفات الخارقة .

السلطة التقليدية حيث يستمد الفرد، أو القائد سلطته من توارث السلطة ، والتي تقوم على قدسية التقاليد ، والعرق ، والإيمان بخلود الماضي ، ويعتبر الحاكم الإله المفوض في الأرض بالنسبة للأفراد ، وهذا ما يدفعهم إلى إطاعة أوامره ، وتتميز الإدارة التقليدية :

*يرتبط الحاكم التقليدي بأتباعه الموظفين الإداريين في علاقة تقليدية.

*يقوم القائد ، وأتباعه بوضع نظام حكمهم حسب القواعد التقليدية غير المدونة.

* يقوم الارتباط التقليدي للنظام الإداري حسب صلة القرابة، والدم ، وأيضا نوعية الولاء الشخصي.

¹ Weber M; **Economie et société**; Plon; Paris1971 ;p50.

* أن جميع الموظفين الإداريين تابعون للحاكم ، وكجزء من ممتلكاته الخاصة.

* تقوم الأعمال الإدارية، والتنظيمية على الإتصال الشفوي بعيدا عن القواعد اللاشخصية، وإن كانت الإختلافات تظهر في نوعية الجهاز الإداري للسلطة التقليدية، ومظاهرها الأبوية، والملكية، والإقطاعية وإن كان النوع الآخر له طابعه العسكري المميز فهو أقرب لطبيعة البيروقراطيات الحديثة التي ظهرت في الغرب.

السلطة القانونية وهي أرفع أنواع السلطات التي وصل إليها الفكر الغربي لأنها تتسم بالعقلانية والرشد لأن الإذعان ليس لشخص بعينه، وإنما لمجموعة من المعايير، والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قوانين عامة تنظم، وتوجه السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة ، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي ، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة ، والتسيير.¹

يفترض النموذج البيروقراطي أن الإعتبارات الموضوعية العقلانية غير متوفرة في أداء العمل ما يجعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة، وقد إنعكس ذلك على كيفية السيطرة على السلوك الإنساني حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، وقد عالج عالم الإجتماع الألماني **ماكس فيبر** النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي تتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي من خلال إثباته لبعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها، وهذه الخصائص هي:

- * تخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- * التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه².
- * سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- * وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- * إختيار العاملين وترقيتهم تعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- * الصلة بين الأفياد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.

¹ علي الحوات، "النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية"، ديوان المنشورات الجامعية مصر 1997 بط ص 127 .

² عبد الله محمد عبد الرحمن، تاريخ التفكير الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999 ، ص 284 .

1.1.5 روبرت ميشلز الديمقراطية والبيروقراطية: ¹

المنطلقات الفكرية النظرية لفكر روبرت ميشلز

ينطلق ميشلز من سؤال مركزي: هل يمكن للتنظيمات أن تحافظ على طابع الديمقراطية الفعلية مع

تعاظم حجمها وتعقد بنيتها؟

تأثر ميشلز بماكس فيبر وفيلفريدو باريتو، حيث إستلهم من فيبر مفهومي البيروقراطية والعقلنة ، ومن فالفريدو باريتو أطروحات تداول النخبة ، كما إنتقل من الإنتماء للإشتراكية إلى نقدها نتيجة خيبة أمله من ممارسات أحزاب العمال التي إعتبرها منفصلة عن قواعدها الشعبية.

2.1.5 أهم أفكار ميشلز:

فكرة "القانون الحديدي للأوليغارشية" (Iron Law of Oligarchy)، كما وردت في كتابه الكلاسيكي:

"الإتجاهات الأوليغارشية في الديمقراطية الحديثة"

يؤكد ميشلز أن كل تنظيم، مهما كانت مبادئه الديمقراطية، يؤدي حتماً إلى ظهور أقلية مستمرة تحتكر

القرار وتمارس الحكم باسم الجماعة، والأسباب الكامنة وراء ذلك تتمثل في:

* حاجة التنظيم إلى الخبرة الفنية والإدارية.

* تركّز هذه الخبرة في يد الأقلية القيادية.

* العامل الزمني يُرسخ القيادة ويحوّلها إلى طبقة مستقلة عن القاعدة.

* الجماهير تميل نفسياً إلى الخضوع للقادة والإعتماد عليهم.

النتيجة النهائية: يتحول التنظيم الديمقراطي إلى أوليغارشية (حكم الأقلية).

3.1.5 التناقض البنوي بين الديمقراطية والتنظيم: ²

يرى ميشلز أن الديمقراطية لا يمكن تحقيقها داخل التنظيمات الكبرى، لأن التنظيم بطبيعته يتطلب:

* إلتزامات إقتصادية.

* إلتزامات سياسية.

* إلتزامات إجتماعية.

وهي إلتزامات تفرض هيكلأ هرميا يتعارض مع المبادئ الديمقراطية المباشرة.

¹ زرفة بولقواس، محاضرات نظريات التنظيم ، أولى ماستر علم إجتماع التنظيم والعمل ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2025، المحاضرة 09.

² زرفة بولقواس، مرجع سابق.

4.1.5 نقد المثالية الديمقراطية:

يرفض ميشلز التصور المثالي الذي يفترض قدرة القاعدة الشعبية على تسيير شؤون التنظيم بنفسها، معتبراً إياه وهمًا سياسيًا ، فالجماهير في نظره تفتقر إلى المعرفة التقنية والخبرة التنظيمية، مما يدفعها إلى: *تفويض السلطة لقيادات محترفة سرعان ما تتحول إلى نخبة دائمة.

*ظهور القيادة البروقراطية (البيروقراطية الحزبية):

*كل تنظيم يحتاج إلى قيادة محترفة تدير شؤونه اليومية ، لكن هذه القيادة تتحول إلى نخبة بروقراطية تمتلك أدوات النفوذ، والتي تتمثل في:

*إحتكار المعلومات

*السيطرة على قنوات الإتصال.

*تحديد جدول الأعمال.

*تطبيق القواعد التنظيمية على الأعضاء.

الإستمرارية (Inertia of Leadership):

بمرور الوقت، تنفصل القيادة عن القاعدة، ويصبح هدفها الأساسي هو البقاء في السلطة والدفاع عن موقعها، لا الدفاع عن مصالح الأعضاء.

الحمية التنظيمية:

يرى ميشيلز أن النزوع نحو الأوليغارشية يمثل قانونا طبيعيا ملازما للتنظيم الاجتماعي، وليس مجرد حالة إستثنائية، فحتى التنظيمات الثورية والإشتراكية التي تتبنى شعارات المساواة والمشاركة الديمقراطية، تنتهي مع مرور الزمن إلى بناء هياكل سلطوية ذات طابع هرمي ، ومن ثم، فإن "القانون الحديدي للأوليغارشية" يتغلب في نظره على النوايا الإصلاحية والخطابات الأيديولوجية.

5.1.5 العلاقة بين النخبة والقاعدة:¹

يوضح ميشيلز أن العلاقة القائمة بين القيادة والقاعدة التنظيمية علاقة غير متكافئة، نظراً لإملاك القيادات للمعرفة التنظيمية والخبرة والقدرة على التسيير، في مقابل محدودية فعالية القاعدة رغم تفوقها العددي، لذلك تميل عملية التأثير والتواصل داخل التنظيم إلى خدمة الأقلية المنظمة على حساب الأغلبية غير المنظمة.

¹ زرقة بلقواس، مرجع سابق.

دور وسائل الإتصال في تكريس النخبوية:

أشار ميشيلز مبكراً إلى أن التحكم في وسائل الاتصال والتواصل الداخلي داخل الحزب أو النقابة يعزز من قدرة القيادات على توجيه تدفق المعلومات والتحكم في الرسائل والجدول السياسي، بما يجعلها المصدر الأساسي للمعلومة داخل التنظيم ، وقد أصبحت هذه الفكرة لاحقاً منطلقاً مهماً لتحليل الهيمنة الإعلامية والنفوذ الرمزي داخل التنظيمات الحديثة والرقمية.

التحول من الديمقراطية إلى الزعامة:

يحلل ميشيلز الكيفية التي يتحول بها الزعيم داخل التنظيم من مجرد رمز كاريزمي يستند إلى الشرعية التنظيمية والكفاءة إلى مركز سلطة متعظم ، فمع تراكم الخبرة والأقدمية التنظيمية، ينتقل القائد تدريجياً من موقع خدمة الجماهير إلى موقع الهيمنة عليها.

فكر ميشيلز في التنظيمات المعاصرة:

يمثل فكر ميشيلز إطاراً تفسيريًا مهماً لفهم العديد من الظواهر التنظيمية المعاصرة، ومن أبرزها:

- * الأحزاب السياسية الحديثة وما تشهده من احتراف للقيادة وضعف مشاركة القواعد.
- * النقابات المهنية التي تتجه نحو البيروقراطية التمثيلية.
- * الشركات الكبرى التي يتركز فيها القرار داخل دوائر محدودة.
- * وسائل التواصل الحديثة التي أفرزت نخبا رقمية قادرة على التأثير في الرأي العام.
- * الأنظمة السياسية التي تتسم بليستمرارية النخب الحاكمة وإنغلاقها.

6.1.5 القانون الحديدي للأوليغارشية:¹

يُعد القانون الحديدي للأوليغارشية من أبرز الإسهامات الفكرية التي قدمها ميشيلز وأكثرها تأثيراً في علم الاجتماع السياسي والتنظيمي، ويتجسد ذلك في مقولته الشهيرة:

«من يسيطر على التنظيم يسيطر على الجماهير، ومن يسيطر على الجماهير يحكم التنظيم».

وتعكس هذه المقولة الكيفية التي يتحول بها التنظيم الديمقراطي تدريجياً إلى بنية نخبوية مهيمنة، نتيجة مجموعة من العوامل الأساسية، من أهمها:

- * التوسع التنظيمي وما يفرضه من حاجة إلى السرعة والخبرة في إتخاذ القرار.
- * التخصص الإداري الذي يؤدي إلى إحتكار المعرفة والخبرة التنظيمية.

¹ زرقة بلقواس، مرجع سابق.

* بروز قيادة محترفة تمتلك أدوات التأثير والمهارات الإتصالية والإعلامية.

* إعادة إنتاج السلطة من خلال التحكم في الموارد والترشيحات التنظيمية.

* تهميش الجماهير وتحويلها إلى قاعدة تابعة بدل كونها شريكاً فعلياً في صنع القرار.

* ترسيخ الأوليغارشية نتيجة تراجع المشاركة الديمقراطية الفعلية.

ويرى ميشيلز أن التنظيمات التي تتبنى خطاباً ديمقراطياً واسعاً قد تكون، من حيث الممارسة الواقعية،

أكثر قابلية لإعادة إنتاج الهيمنة الأوليغارشية.

إسقاطات نظرية ميشيلز على التنظيمات الحديثة

الأحزاب السياسية:

يشير ميشيلز إلى أن الإحتراف السياسي أدى إلى إنتقال الأحزاب من الإعتماد على المناضلين

المتطوعين إلى الإعتماد على موظفين دائمين وقيادات محترفة، مع تركيز السلطة في يد القيادة العليا

وأمناء المال والأعمال، ويظهر ذلك بوضوح في تحول العديد من أحزاب اليسار الأوروبية من حركات

إجتماعية جماهيرية إلى تنظيمات إنتخابية ذات طابع إداري.

النقابات العمالية:

برزت داخل النقابات العمالية بيروقراطية نقابية أصبحت منفصلة نسبياً عن القواعد العمالية، حيث تُدار

المفاوضات والقرارات على مستوى القيادات العليا دون مشاركة فعلية من القاعدة، إضافة إلى إحتمال

نشوء علاقات تواطؤ مع الدولة أو رجال الأعمال مقابل امتيازات تنظيمية أو مادية.

التنظيمات الحكومية:

ساهم تعقد الجهاز البيروقراطي الحديث في بروز نخب إدارية غير منتخبة تمتلك تأثيراً واسعاً في عملية

صنع السياسات وتوجيه القرار الإداري.

شركات التكنولوجيا ووسائل التواصل

أدت التحولات الرقمية إلى ظهور نخب تقنية تحتكر البيانات والخوارزميات ووسائل التحكم الرقمي، في

حين أصبح المستخدمون والموظفون في موقع التابع، وتمثل شركات التكنولوجيا الكبرى نموذجاً لتمرکز

السلطة الرقمية خارج الرقابة الديمقراطية المباشرة.

الحركات الإجتماعية الرقمية

رغم تبني الحركات الرقمية لشعارات المشاركة والانفتاح، إلا أن صناع المحتوى وأصحاب المعرفة التقنية قد يتحولون تدريجياً إلى نخب مؤثرة تمارس شكلاً من أشكال الهيمنة الرمزية أو ما يُعرف بـ«ديكتاتورية المؤثرين».

النقد المعاصر لمنطق الأوليغارشية

يمكن تصنيف النقد المعاصر لأطروحة ميشيلز إلى جانبين أساسيين:

جوانب القوة:

*الكشف المبكر عن مفارقات الديمقراطية التنظيمية.

*تقديم إطار تحليلي فعال لفهم ديناميات السلطة داخل التنظيمات.

*الطابع الاستباقي في تفسير تحولات الأحزاب والنقابات والتنظيمات الحديثة.

جوانب الضعف:

*المبالغة في حتمية الأوليغارشية داخل جميع التنظيمات.

*التقليل من قدرة القواعد التنظيمية على الرقابة والمساءلة.

*إغفال تأثير الديمقراطية التشاركية والتكنولوجيا الحديثة في توسيع المشاركة التنظيمية.

2.5 ميشيل فوكو السلطة و المعرفة¹:

تعدّ العلاقة بين السلطة والمعرفة أحد أهم المحاور التي شغلت فكر ميشيل فوكو، إذ طرح رؤية جديدة لتشابكهما وتأثيرهما المتبادل في تشكيل الفرد والمجتمع. في هذا المقال، نسعى إلى تقديم تحليل معمق لفكرة السلطة والمعرفة كما طرحها فوكو، مع تقييم نقدي لأبرز الإشكاليات المرتبطة بها.

1.2.5 السلطة في فكر ميشيل فوكو:

يرى فوكو أن السلطة ليست كياناً مركزياً يمكن حصره في مؤسسة أو شخص معين، بل هي شبكة موزعة في كل العلاقات الاجتماعية، السلطة ليست سلبية أو قمعية فحسب، بل هي منتجة، حيث تعمل على تشكيل الأفراد وإعادة إنتاجهم ضمن أنماط اجتماعية معينة. يقول فوكو: "السلطة ليست شيئاً يُملك، بل هي علاقة."

مفهوم السلطة المنتشرة :

¹ <https://www.facebook.com/Heshamphilosofer2026/05/14>

يؤكد فوكو أن السلطة ليست محصورة في الدولة أو الأجهزة القمعية التقليدية، بل تعمل من خلال كل المؤسسات الاجتماعية: المدارس، المستشفيات، السجون، وحتى العائلة. هذا المفهوم يبتعد عن النظرة التقليدية للسلطة باعتبارها قمعاً مباشراً، ليؤكد دورها الإيجابي في إنتاج المعرفة والأفراد.

السلطة والحرية:¹

من الجوانب المثيرة في فكر فوكو، فهمه للعلاقة بين السلطة والحرية، السلطة لا تقمع الحرية فقط، بل تستدعيها وتنظمها، وبهذا تصبح الحرية جزءاً من ممارسة السلطة، مما يفتح الباب أمام تساؤلات عن إمكانية التحرر في ظل هذا التشابك المعقد.

2.2.5 المعرفة في فكر فوكو:

تعدّ المعرفة عند فوكو أداة لإنتاج السلطة، وهي مشروطة بها، فالمعرفة ليست حيادية أو مستقلة، بل تنشأ في سياقات سلطوية تسهم في تحديد ما يُعتبر حقيقة وما يُعتبر زيفاً في هذا السياق، يشير فوكو إلى مفهوم "أنظمة الحقيقة" التي تحدد علاقات السلطة داخل المجتمع.

أركيولوجيا المعرفة:

في كتابه أركيولوجيا المعرفة، يتناول فوكو تطور المعرفة ليس من منظور تاريخي تقليدي، بل كأنظمة خطابية متغيرة، يرى أن الخطابات تحدد معايير إنتاج المعرفة، وهي مشروطة ببنى السلطة التي تتحكم في إنتاجها وانتشارها.

الجينالوجيا:

في مرحلته اللاحقة، إغتمد فوكو على منهج الجينالوجيا، الذي يهدف إلى الكشف عن أصول المعرفة والسلطة وإرتباطهما بالسياقات التاريخية، الجينالوجيا تُظهر كيف أن ما نعتبره "حقائق" علمية أو إجتماعية ليس نتيجة تقدم منطقي، بل نتاج لصراعات سلطوية.

3.2.5 السلطة والمعرفة: جدلية التداخل:²

يرى فوكو أن العلاقة بين السلطة والمعرفة جدلية ومتكاملة، فالسلطة تنتج المعرفة، والمعرفة تعزز السلطة مثال ذلك ما أطلق عليه "مجتمعات المراقبة"، حيث تستخدم المعرفة الطبية والنفسية لتصنيف

¹ محمد علي الكردي، نظرية المعرفة والسلطة عند ميشيل فوكو، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص414/415.

² محمد علي الكردي، مرجع سابق، ص424.

الأفراد و التحكم في سلوكهم.

السلطة الحيوية:

أحد أبرز مفاهيم فوكو هو "السلطة الحيوية"، التي تمارس التحكم في حياة الأفراد من خلال المعرفة العلمية والطبية، يوضح هذا المفهوم كيف أن السلطة الحديثة لم تعد تعتمد فقط على القمع، بل أيضاً على تنظيم الحياة وتحسينها، مما يعكس العلاقة الحميمة بين السلطة والمعرفة.

نقد فلسفة فوكو: على الرغم من تأثير فلسفة فوكو العميق، إلا أنها تعرضت لعدة إنتقادات:

1/ غياب البديل:

يتهم بعض النقاد فوكو بأنه يكتفي بتفكيك البنى الاجتماعية دون تقديم رؤية واضحة للإصلاح أو البدائل فهل يمكن تفكيك السلطة دون إعادة إنتاجها في أشكال جديدة؟

2/ إغفال الأبعاد الاقتصادية:

ركز فوكو على السلطة والمعرفة، لكنه أهمل الجوانب الاقتصادية التي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل السلطة، خاصة إذا قارناه بمفكرين مثل كارل ماركس.

3/ الغموض المفاهيمي:

تتسم لغة فوكو بالغموض والتعقيد، مما يجعل فهم أفكاره تحدياً حتى للمتخصصين، هل هذا الغموض ضروري أم أنه يحد من فاعلية أفكاره؟

4/ الديناميكية التاريخية:

ينتقد بعض المؤرخين منهج فوكو في قراءة التاريخ ليعتباره تفكيراً للحظات ثابتة، متجاهلاً الديناميكيات طويلة المدى التي تسهم في تشكيل السلطة والمعرفة.

خامساً: السلطة والمعرفة في السياق المعاصر تظل أفكار فوكو حول السلطة والمعرفة ذات صلة بتحليل قضايا معاصرة مثل:

* المراقبة الرقمية: حيث تُستخدم البيانات والمعرفة للتحكم في الأفراد.

* الطب الحديث: ودوره في تصنيف الأفراد وإدارة أجسادهم.

* الإعلام: كأداة لخلق "حقيقة" تعزز علاقات السلطة.

أخيراً تمثل فلسفة فوكو حول السلطة والمعرفة تحولا جذرياً في الفكر الفلسفي، إذ تكشف عن تعقيد العلاقات الاجتماعية وكيفية تشكيل الأفراد، ومع ذلك، تظل إشكالياتها مفتوحة للنقد والتحليل، لفوكو

الفضل في تسليط الضوء على ديناميكيات السلطة، لكنه يتركنا أمام تساؤلات حول إمكانية التحرر في ظل هذا التشابك العميق بين السلطة والمعرفة.

3.5 منظور لويس كوزر للصراع النفوذ والموارد النادرة:

إهتم لويس كوزر بدراسة النتائج المختلفة الناتجة عن عمليات التفاعل الاجتماعي المرتبطة بالقيم والمكانة والموارد النادرة، وقد تأثر في معالجته النظرية بالإتجاه الوظيفي أكثر من تأثره بالطرح الماركسي الكلاسيكي، ويتضح ذلك من خلال كتابه وظائف الصراع الاجتماعي الصادر سنة 1956، إذ إعتد على مفاهيم وظيفية مثل: الإنسجام، والإتساق، والتوازن الوظيفي، بدرجة أكبر من إعتداده على المفاهيم الماركسية، كما إستمد جانباً من أفكاره من جورج زيميل أكثر من كارل ماركس، وإنطلاقاً من ذلك، يُعد كوزر من أوائل الباحثين الذين إعتبروا الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية داخل المجتمع، إذ وجّه نظر علماء الاجتماع إلى أن المجتمعات مثلما تحتاج إلى التماسك والإتحاد، فهي تحتاج أيضاً إلى قدر من الصراع، كما أكد أن الصراع لا يقود بالضرورة إلى نتائج مدمرة، بل إن وجود مستوى معين منه يمثل عنصراً أساسياً لإستمرار الجماعة وبقائها.¹

ويعرّف كوزر الصراع الاجتماعي بإعتباره نزاعاً يتمحور حول القيم والمطالب المتعلقة بالمكانة والقوة والموارد المحدودة، بحيث يسعى أطراف الصراع إلى تحييد خصومهم أو إقصائهم أو القضاء عليهم ولم يقتصر إهتمام كوزر على الجوانب السلبية للصراع، بل نظر إليه بإعتباره عملية إجتماعية تؤدي عدداً من الوظائف المهمة، معتبراً أن التفسيرات التي تحصر الصراع في بعده السلبي تقدم تصوراً قاصراً للحياة الإجتماعية، ويرى أن الصراع يمكن أن يسهم في تعزيز الروابط بين المتنافسين من خلال عدة آليات، تتمثل في:

* إعادة تعديل القواعد والمعايير المنظمة للعلاقات الإجتماعية.

* سعي كل طرف إلى كسب تأييد الفئات الأخرى بما يحافظ على البناء التنظيمي القائم.

* إحداث نوع من التوازن بين الفصائل والجماعات المتنافسة.

كما يسمح الصراع بإعادة تقييم القوة النسبية للأطراف المختلفة، ويعمل كآلية توازن تسهم في الحفاظ على التنظيمات الإجتماعية وإحداث التغيير داخلها.²

¹ Lewis Coser, *The functions of social conflict*, NEW York, 1956 F,P31.

² Ibid, P137.

ومن خلال هذه التصورات، يؤكد كوزر أن المجتمع يتكون من أنظمة مترابطة تقوم بينها علاقات صراعية حول القيم والمكانة ومصادر القوة، وأن سعي الأفراد إلى تحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم يجعل من العلاقات الصراعية مدخلاً أساسياً لفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، وبهذا المعنى يصبح الصراع دعامة من دعائم البناء الاجتماعي، لأنه يسهم باستمرار في إعادة تكييف المعايير وإعادة توزيع القوة داخل الجماعات بما يتوافق مع حاجات الأفراد والجماعات المكونة للمجتمع، ولذلك إعتبر كوزر أن الصراع يؤدي دوراً مهماً في فهم النسق الاجتماعي ووظائفه.

وفي تحليله للصراع الاجتماعي، ميّز كوزر بين أنواع من الصراع داخل البناء الاجتماعي: الصراع الداخلي وآثاره داخل البناء الاجتماعي، مبيناً أن المجتمعات تضع معايير وآليات لتنظيم هذا الصراع عبر تحديد حدود السلطة وأنظمة الضبط، بهدف الحد من تفاقم العنف لأنه يصبح صراعاً وظيفياً يحقق تكامل اجتماعي، وإذا كان الصراع الداخلي يسهم في إنتاج قواعد تنظيمية، فإن ظهور القوانين المنظمة للعمل يُعد نتيجة للصراعات القائمة بين العمال والإدارة، غير أن الوظيفة التي يؤديها الصراع الداخلي تختلف باختلاف طبيعة البناء الاجتماعي ونوعية الصراع القائم داخله، فهناك صراعات داخلية تتعارض مع الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها الجماعة، وأخرى لا تتعارض معها.

كما يؤكد كوزر أن كل بناء اجتماعي يحتوي على ظروف ومناسبات للصراع، إذ غالباً ما يشعر الأفراد والجماعات الفرعية بالتذمر نتيجة التفاوت في توزيع الموارد النادرة، غير أن الأبنية الاجتماعية تختلف في درجة تسامحها مع التعبير عن هذه المطالب والإحتجاجات.¹

ويكون الصراع الداخلي ذا طابع وظيفي عندما يرتبط بالأهداف والقيم والمصالح الرسمية للجماعة، لأنه يسهم في تعزيز التكامل الاجتماعي، أما إذا أصبح الصراع قائماً على تناقضات تمس شرعية القيم الأساسية للنسق الاجتماعي، فإنه قد يتحول إلى عامل مهدد للبناء الاجتماعي، وفي هذا السياق، يشير كوزر إلى أن الصراعات الداخلية لا تصبح خطيرة إلا عندما يحدث تراجع في الإتفاق حول القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد والجماعات.²

¹Ibid, P152.

² Etienne Géhin Coser Lewis , **IES FONCTION DU CONFLITS SOCIAL** ;Revue francaises de sociologie; 1983,24 ,p 143

وفي تحليله لأنواع الصراع الداخلي، ربط كوزر بينها وبين درجة الإنقسام المعياري داخل النسق الاجتماعي؛ فإذا كان الصراع منسجماً مع المعايير السائدة فإنه يؤدي وظيفة تكاملية، أما إذا تجاوز تلك المعايير فإنه يتحول إلى مصدر تهديد للتماسك الاجتماعي.

الصراع الخارجي: فيتمثل في صراع الجماعة مع الجماعات الخارجية، ويُعد من السمات الملازمة لكل

جماعة، لأنه يعمل على تعبئة طاقات الأعضاء وتوجيهها نحو مواجهة الجماعات الأخرى. وفي كثير من الأحيان يؤدي هذا النوع من الصراع إلى تقليص الصراعات الداخلية، غير أنه قد يفضي أيضاً إلى الإنقسام أو التمرد أو الإنشقاق داخل الجماعة، في المقابل تقل الصراعات الداخلية إلى أقصى حد و إن ظهرت فستتهار الجماعة .

1.3.5 صراع واقعي و صراع غير واقعي:

فالصراع الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب الاجتماعية أو عدم القدرة على تحديد الأهداف، وهدف الأفراد من خلال هذا الصراع هو تحقيق أكبر قدر من النتائج. الصراع غير الواقعي عن فعل مشترك من مجموعة من الأفراد هدفه القضاء على التوتر دون الوصول إلى منافسة عدائية بينهم، و في حديثه عن الصراع الداخلي تبرز أهم التوجهات الحديثة في معالجة مشكلة الصراع، فرغم أن كوزر يعترف بخطورة الصراع و تهديده للبناء فإنه يشير إلى إمكانية أن تكون له نتائج إيجابية للنسق الاجتماعي و هو بذلك يفتح زاوية من زوايا الإهتمام في دراسة الصراع ألا و هي وظائف الصراع.

القوة السلطة: و هما أحد مصادر الصراع الاجتماعي، و الصراع السياسي عامل حاسم في التغيير الاجتماعي و ليس الصراع الطبقي.

دور التنظيمات: تحوي التنظيمات أشكالاً من السلطة ففيها المالكين و غير المالكين لها، و على أساسها تتشكل جماعات المصالح التي تدخل في صراع فيما بينها.

دور الصراع في المجتمع: المجتمع نظام يقوم على توازن القوى بين الجماعات و التنظيمات المتصارعة و يتطور الصراع بسبب إمتيازات السلطة و كيفية توزيعها و بسبب ندرة الثروة و تعدد و تتعدد أطراف الصراع، إلى صراع الطبقات إلى و الصراع السياسي، و الديني، و الثقافي و بين الأجيال و بين الريف و الحضر.

2.3.5 مسلمات الأساسية للصراع من حيث وظائفه و شدته و أطرافه:¹

- * كلما إزدادت شدة الصراع إزداد وضوح الحدود بين المتصارعين.
- * كلما إزدادت شدة الصراع و إزداد تباين تقسيم العمل بين المتصارعين إزداد إحتمال تمركز إتخاذ القرارات.
- * كلما إزدادت حدة الصراع قل التباين داخل البناء، و بالتالي قل إستقرار البناء وقل التماسك الداخلي و تحولت السلطة المركزية إلى الإستبداد.²
- * كلما زادت شدة الصراع إزداد إدراك تأثيره على أجزاء كل جماعة و زادت قدرة الصراع على تعزيز التماسك البنائي و الإيديولوجي بين أعضاء جماعات الصراع.
- * كلما كانت العلاقات أولية بين المتصارعين و زادت حدة الصراع أدى إلى إزالة أسباب و مظاهر التفكك و الإنحراف داخل كل جماعة لتحقيق التوافق في القيم و المعايير.
- * كلما تقاربت القوى بين الأطراف إزداد إحتمال ولادة الصراع لسلطة مركزية تعزز الإلتزام بالمعايير.
- * كلما قل جمود النسق إزداد إحتمال أن يؤدي الصراع إلى السماح بالتوازن وتسلسل السلطة في النسق.³
- * كلما قلت المعرفة بقوة الخصم و قلت مؤشرات هذه القوة زاد إحتمال أن يتيح الصراع بين الأطراف على السلطة إلى تعزيز توازن علاقات القوة في النسق.
- * كلما قل جمود النسق إزداد إحتمال أن يؤدي الصراع إلى الإئتلاف الذي يزيد من تكامل وإتحاد النسق .
- * كلما زاد تهديد بعض الأطراف داخل النسق بسبب إئتلاف الأطراف زاد احتمال تكوين روابط متآلفة.
- * كلما قام النسق على التساند الوظيفي زاد إحتمال أن يكون الإئتلاف أداة موقوتة لحسم الصراع.
- * كلما إزداد كشف النسق لإنشاقاته زاد إحتمال أن تتصارع جماعات الإئتلاف على المصالح و زاد إحتمال أن يكون أداة مؤقتة.
- * كلما زاد التفاعل المطلوب بين أعضاء الإئتلاف زاد إحتمال تكوين جماعة دائمة.

² ناصر قاسمي، رسالة دكتوراه الصراع التنظيمي وفعالية التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص91/90.

³ قاسمي ناصر، نفس المرجع، ص93/92.

4.5 منظور رالف دارندورف للصراع :

تنتقل نظرية رالف دارندورف للصراع من منظور قريب من الطرح الماركسي، مع احتفاظها ببعض المرتكزات التي جاءت بها البنائية الوظيفية ، فرغم تأثره بالأفكار التوازنية التي تبنتها الوظيفية البنائية، فإن التحولات التي شهدتها المجتمعات الصناعية الحديثة جعلت التصور الماركسي التقليدي أقل قدرة على تفسير التغيير الاجتماعي، ولهذا وجّه دارندورف نقده لكل من الماركسية والبنائية الوظيفية، معتبراً أن المجتمع الأوروبي الحديث يتطلب إعادة توجيهه للتحليل السوسيولوجي.

وقد إنتقد دارندورف التصور الوظيفي للمجتمع، خاصة عند تالكوت بارسونز لأن هذا الاتجاه يفترض وجود مجتمع يقوم أساساً على الإستقرار والإنسجام، في حين أن التغيير يمثل حقيقة إجتماعية دائمة لا يمكن تجاوزها أو تجاهلها ، كما أن التركيز المفرط على النظام الاجتماعي لا يسمح بفهم المشكلات والصراعات التي تشكل جوهر الحياة الإجتماعية.¹

ومن جهة أخرى، يرى دارندورف أن التصورات اليوتوبي تقلل من أهمية الصراع ومن دور العوامل المادية في تفسير التغيير الاجتماعي والإيديولوجي، لذلك سعى إلى تجاوز أوجه القصور الموجودة في كل من البنائية الوظيفية والنظرية الماركسية، خاصة أن التصور الماركسي للصراع الطبقي لم يعد كافياً لتفسير واقع المجتمعات الحديثة.

وإنطلاقاً من ذلك، تبنى دارندورف موقفاً وسطاً بين الإتجاهين، فقدم تصوراً للصراع يقوم على فكرة أن الصراع ظاهرة كامنة في كل تنظيم اجتماعي، وأنه يمثل مصدراً أساسياً للتغيير، غير أنه إستبدل مفهوم علاقات الإنتاج، الذي ركزت عليه الماركسية، بمفهوم علاقات السلطة، معتبراً أن السلطة هي الأساس الذي يقوم عليه التقسيم داخل المجتمع السياسي.

كما أوضح أن التحولات التي عرفها المجتمع الصناعي بعد ماركس أدت إلى تغيير مفهوم الصراع الطبقي، فلم تعد الصراعات ذات بعد طبقي واحد، بل أصبحت متعددة الأبعاد والأشكال ، فالمجتمعات الصناعية المعاصرة لم تعد تنقسم إلى طبقتين فقط كما تصور ماركس، وإنما ظهرت أشكال أخرى من الصراعات، مثل الصراعات الإثنية والطائفية والدينية والفكرية، الأمر الذي يجعل من الصعب تفسير جميع الصراعات الإجتماعية وفق المنظور الطبقي التقليدي.

¹ Ralf DAHRENDORF, 1958, Out of utopia: **Toward a reorientation of sociological analysis**,The American Journa of sociology ,p115.

1.4.5 وظائف الصراع بالنسبة لأطرافه¹:

قدم دارندورف المسلمات التي يرى بأن لها أدواراً وظيفية بالنسبة لأطراف الصراع من خلال تفاعلهم فيما بينهم بفعل الصراع، بذلك تعبر عن السلوك الإنساني في وضعية الصراع، متغير واحد مشترك أساسي هو إشتداد عملية الصراع الذي يؤدي إلى نتائج مختلفة بلخلاف المتغيرات الوسيطة في هذه القضايا تتمثل في :

* كلما إشتدت العداوة بين الجماعات، و تكرر الصراع قل إحتمال إزالة الحواجز بينهما.

* كلما إشتد الصراع و قل تكامل الجماعة إزداد تركيز الإستبداد داخل كل جماعة.

* كلما إشتد الصراع إزداد التكامل الداخلي لكل جماعة.

* كلما إشتد الصراع و صغر حجم الجماعات قل التسامح المتعلق بالإنحراف أو الإنقسام داخلها.

* كلما إشتد الصراع و إزداد تمثيل الجماعة لوضع الأقلية داخل النسق إزداد التماسك الداخلي.

* كلما إشتد الصراع و إزداد إرتباط الجماعة لأجل الدفاع عن الذات إزداد التماسك الداخلي.

2.4.5 قضايا مخطط دارندورف : لقد صاغ دارندورف تلك القضايا كآلاتي:

* كلما إزداد وعي الجماعات السرية في الرابطة المتناسقة بالمصالح الموضوعية، و شكل جماعة

الصراع إزداد إحتمال إنفجار الصراع².

* كلما إزدادت فرصة ظهور القيادة بين أعضاء الجماعة السرية إزداد احتمال توافر الظروف التقنية للتنظيم.

* كلما إزدادت إمكانية صياغة نسق أفكار مقننة أو ميثاق شرف إزداد إحتمال توافر الظروف التقنية

للتنظيم.

* كلما إزدادت إمكانية توافر الظروف السياسية إزداد إحتمال تكوين جماعة الصراع.

* كلما إزداد سماح الجماعات المهنية بتكوين تنظيم للمصالح المتعارضة إزداد إحتمال توافر الظروف

السياسية للتنظيم.

* كلما إزدادت إمكانية توافر الظروف الإجتماعية للتنظيم إزداد إحتمال تكوين جماعة الصراع.

¹ ناصر قاسمي ، مرجع سابق ،ص76/75.

² قاسمي ناصر، مرجع نفسه، ص 79/87.

* كلما ازدادت فرصة أعضاء الجماعات السرية للإتصال إزداد إحتمال توفر الظروف الإجتماعية للتنظيم.

* كلما إزداد سماح النظم البنائية مثل القرابة بمزيد من حشد الجماهير للإتصال إزداد إحتمال توافر الظروف الإجتماعية للتنظيم.

* كلما إزداد إحتمال توافر الظروف التقنية و السياسية و الإجتماعية و التنظيمية إزدادت شدة الصراع.

* كلما إزداد توزيع السلطة و إزدادت أنصبة القيادات من الثروة إزدادت شدة الصراع.

* كلما قل الحراك بين الجماعات العليا و التابعة إزدادت شدة الصراع.

* كلما ساءت الظروف التقنية و السياسية و الإجتماعية داخل التنظيم إزداد عنف الصراع.

* كلما إزداد تحول حرمان الجماعة الخاضعة من توزيع الثروة من المطلق إلى النسبي إزداد عنف

الصراع.

* كلما قلت قدرة الجماعات المتصارعة على تشكيل و تطوير تنظيمات الإنضباط إزداد عنف الصراع.

* كلما إزدادت شدة الصراع إزداد التغير البنائي و إعادة التنظيم الشامل.

* كلما إزدادت شدة الصراع إزداد معدل التغير البنائي و إعادة التنظيم.¹

النظام عند دارندورف:

يتكلم عن أخطاء نظرية النسق التي تركز علي النظام العام، أما هو فقد خرج عن هذا النظام و بحث في أساس العلاقات الإجتماعية، و في المصالح المتناقضة و السلطة، و رغم أن هذه الفكرة ماركسية في أصلها غير أنه لم يعالجها من المنظور الماركسي كلية بل إعتبرها بناء تحتيا يشكل بناء فوقيا هو نسق المعايير التي تضبط البناء التحتي وتنظمه، و هو بذلك أحدث علاقة جدلية بين الصراع و النظام. و يعني النظام عنده روابط إلزامية متناسقة بين الأدوار بحيث توجد فروق واضحة بينها، إذ تتضمن الأدوار الحاكمة و المحكومة و علاقات القوة و السلطة، و من ذلك فإن أي تنظيم رسمي أو جماعة صغيرة أو كبيرة يمكن دراستها وتحليلها كرابطة إلزامية متناسقة، فأما القوة فتميل إلى الإعتماد على القسر، و أما السلطة فهي قوة شرعية و القوة تدل على القهر من طرف على طرف آخر، أما علاقات القوة في أي تنظيم متناسق تميل إلى أن تكون شرعية بالتالي يمكن النظر إليها كعلاقات سلطة يكون الحق من خلالها معترفا به أو شرعيا تبرره المعايير للسيطرة على الآخرين.

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 80/79.

3.4.5 القوة والسلطة عند دارندورف¹:

إذ يرى أن القوة و السلطة وسيلتان نادرتان تتنافس كل الأطراف الفاعلة داخل التنظيم من أجل إمتلاكها خاصة بين الأطراف الحاكمة والمحكومة، إذ يكون الصراع متمركزا داخل هذه الرابطة الإلزامية، حيث تعمل الأطراف المحكومة بكل ما تملك من وسائل النضال و الإحتجاج و الصراع للحصول على السلطة و وسائلها والقوة و وسائلها، بينما تحاول كل الأطراف صاحبة السلطة أن تبقى في السلطة بكل ما تتضمنه من مصالح و إمتيازات تابعة لها.

إذ أن إيقاف هذا الصراع يتطلب إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لإحداث التغيير، و ذلك لإعادة تنظيم الأدوار بين الحاكمين والمحكومين، أما تفسيره للسلطة فيأخذه من "ماكس فيبر" الذي يميزه عن القوة و تعني إحتمال تأثر الآخرين بمحتوى قرار خاص و إحتمال لجوء الفاعل إلى إستخدامها في العلاقات الإجتماعية و هي بذلك مرتبطة بالشخص و بقوته البدنية أو بالشخصية الكاريزمية أو المكانة التي يحتلها، بينما السلطة مرتبطة بالوظيفة و لها دور هام في التنظيم الإجتماعي.

5.5 منظور منتزيرغ لتوزع الأدوار في التنظيمات:

1.5.5 الأجزاء الأساسية للتنظيمات²:

يعرف منتزيرغ التنظيمات على أنها المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل تقسيم العمل إلى وظائف متباينة وضمان تنسيقها فيما بعد بمعنى أنها عدة إجرائية تستند عليها التنظيمات في عملية تقسيم ثم تنسيق ومراقبة أنشطتها المختلفة لضمان الأداء التنظيمي الكفيل بدفعها نحو النجاعة وتحقيق الأهداف المنشودة .

إذ يتمثل أساس البنية التنظيمية في تفكيك الأنشطة و الأقسام، وتنظيم السلطة و المسؤوليات في قنوات تراتبية نازلة وشكلنة إجراءات العمل وعملية الإتصال داخل التنظيم .

كما وضع مينتزيرغ 06 مكونات رئيسة للبنية تعد بمثابة عامل مشترك بين التنظيمية؛ وهي كالتالي:

1/القمة الإستراتيجية تمثلها الإدارة العليا، حيث يتم فيها تحديد الإستراتيجيات و إدارة الوظائف الداخلية والعلاقات مع البيئة الخارجية.

¹ زرفة بولقواس نظريات التنظيم، المحاضرة الثانية عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، أولى ماستر علم إجتماع التنظيم والعمل، 2025.

² محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس، نماذج البنية التنظيمية عند هنري مينتزيرغ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10 العدد 01/01/2021ص317.

- 2/ الخط الهارشي يتضمن كوادرات التنظيم كواسطة بين القمة الإستراتيجية ومركز العمليات ،حيث يتم تسيير و تنظيم العمال المرؤوسين وضمان التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم.
- 3/مركز العمليات يمثلها عمال الإنتاج، أين يتم إنتاج السلع والخدمات.
- 4/وظائف الدعم اللوجستيكي ويمثلها عمال ليس لهم علاقة مباشرة بعملية الإنتاج ،مثل عمال النظافة والمطعم ...
- 5/ البناء التقني الذي يتشكل من إختصاصيين في مناهج وأساليب العمل، إختصاصيين في التخطيط والمحاسبة ، يُعتبرون مصدر ترميم العمل في التنظيم.
- 6/الأيدولوجيا: يقترب مفهوم مينتريغ للأيدولوجيا من مفهوم الثقافة الشائع في الأدبيات السوسيو تنظيمية؛ فالأيدولوجيا على حد قوله تنغذى من المعتقدات والتقاليد الخاصة بتنظيم معين، وهو ما يجعله يختلف عن بقية التنظيمات.

2.5.5 المكونات الأساسية للتنسيق في البنية التنظيمية¹:

يعتبر تنسيق العمل من أهم وظائف التي تكفلها البنية التنظيمية الجيدة بعد عملية تقسيم العمل لعدة وظائف وأنشطة و في هذا الخصوص حدد مينتريغ أربعة ميكانيزمات أساسية تعتمد عليها البنية التنظيمية في تنسيقها لمختلف الوظائف والأنشطة، كما أن العلاقة التي تربط هذه الميكانيزمات يحددها حجم التنظيم وطبيعة الإنتاج وأساليب القيام بالمهام، ما يجعل هذه الميكانيزمات تتفاوت في درجة اعتماد التنظيم على كل منها وهي كالاتي:

التعديل المتبادل :

يعتبر ميكانيزم التعديل المتبادل من بين الميكانيزمات الأساسية التي تركز عليها التنظيمات البسيطة ذات الحجم الصغير في تنسيق العمل بين الأفراد على مستوى مركز العمليات، وذلك كونه يحقق ببساطة

تنسيق العمل عن طريق الإتصال الغير رسمي، ومن خلالها يصبح العمال هم من يتحكم في العمل. بمعنى أن العمال في مواجهم لمختلف التعقيدات المرتبطة بالإنتاج نجدهم في تواصل مباشر مع بعضهم البعض لتصحيح مسار الإنتاج أو في عملية تلقين بعض المهارات الأساسية للعمال حديثي العهد بالمؤسسة، كما يتم اعتماد هذا الميكانيزم في التنظيمات الجد معقدة.

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص318.

الرقابة المباشرة¹:

يعتبر الإشراف المباشر أحد الآليات النمطية التي يعتمدها التنظيم المتوسط أو كبير الحجم في أداء مهامه ومن ميزاته أن يحدد من هامش الحرية لدى الفاعلين أثناء تأدية مهامهم يعرفه مينتزرغ بأنه آلية تنسيق يقوم من خلالها شخص واحد بالتركيز على مسؤولية الآخرين في العمل من خلال توجيه وإسداء

التعليمات و يتم تحديد واجبات الأفراد وشرح الإجراءات التي تقوم عليها و تتم من خلالها متابعة وتصحيح مسار أو طريقة تنفيذ المهام في حالة الإنحراف عن الأساليب المحددة سلفاً، ويتم إصدار الأوامر والتعليمات بطريقة مباشرة من الرئيس إلى المرؤوسين.

التميط: عملية يتم من خلالها وضع معيار محدد كمرجع لنشاط معين قصد تحقيق الإنسجام بين أجزاء الكل الممثل لذلك النشاط، هو أقرب لمفهوم التوصيف الوظيفي الذي يحدد بشكل دقيق الوظائف والأنشطة التي يتوجب على الموظف الإلتزام، يتم إعداد سيرورة التنسيق في مرحلة التصميم الأولي للعمل قبل تنفيذه.

3.5.5 يقسم مينتزرغ التمييط إلى أربعة أنواع وهي:

* تمييط إجراءات العمل يعتمد هذا النمط من التنسيق على التحديد الدقيق والمفصل لإجراءات العمل.
* تمييط النتائج تحديد ما يجب تحقيقه على نحو مفصل في المرحلة النهائية من العمل، بمعنى أهداف التنظيم.

* تمييط المؤهلات فتصبح نوعية التكوين أساسية لتقلد بعض المناصب أو حتى التوظيف في تنظيم معين بشكل عام كالجامعة والمستشفيات.

* تمييط المعايير تحدد العمل تبعاً لما تمليه معتقدات التنظيم كالمؤسسات الدينية على سبيل المثال، ويتحقق تجانس هذه الأنواع المختلف من عدمها وفقاً لخصائص التنظيم ونشاطه.

4.5.5 المعالم الأساسية لتشكل البنيات التنظيمية:

بعد أن فكك مينتزرغ البنية التنظيمية إلى أجزاء ووضح العلاقة الوظيفية التي تجمع بينها وحدد ميكانيزمات تنسيق العمل وما تضمنها من إنسجام بين للأنشطة المختلفة، إستطاع بعد ذلك الكشف عن

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص318.

المعالم الأساسية التي تشكل التقارب أو الإختلاف البنائي للتنظيمات بواسطة ما تتضمنها من خصوصية في تقسيم العمل وتنسيق الأنشطة، حيث قسم إلى أربعة أقسام:

1/ **تصميم مناصب العمل:** ¹ ربط تصميم منصب العمل بأربعة معالم أساسية وهي؛ تخصيص العمل، شكلنة السلوك، التكوين والتنشئة الإجتماعية المكتسبة، الأدلجة كالاتي:

1- تخصيص العمل وفق طريقتين مختلفتين :

طاق المنصب المهام التي يتضمنها المنصب، من خلالها تتحدد ضرورة تفويض المهام .

عمق المهام ويمثل نوعية المهام ومن خلالها تتحدد ضرورة استخدام أحد أنواع ميكانيزمات التنسيق وبذلك تتحدد درجة التحكم في العمل والقائم بالتحكم.

القمة الإستراتيجية أو الخط التراتبي أو البنية التقنية أو مركز العمليات من خلال هذه الأبعاد إستطاع مينتزرغ تحديد نوعين من تقسيم العمل :التقسيم الأفقي يتم توسيع العمل بتفكيكه إلى عدة مهمات، والتقسيم العمودي فيه يتم إثراء العمل بجمع أكبر قدر من المهمات في يد عامل واحد ذو كفاءة معينة

2- شكلنة السلوك :

وهي الطريقة التي ينهجها التنظيم للحد من هامش حرية أعضائه فشكلنة السلوك هو أحد معالم التصميم التي من خلالها يتم تنميط طرق عمل التنظيم "ويحدد مينتزرغ شكلنة السلوك في ثلاثة أنواع: الشكلنة المتعلقة بمنصب العمل وتعتمد على التحديد المسبق لخصائص ووظائف المنصب التي يتوجب تنفيذها من طرف العامل طبيعة منصب العمل هي من يحدد طبيعة محتوى العمل.

الشكلنة المتعلقة بتدفق العمل وتعتمد على وضع خصائص محددة لطبيعة المهام بالنسبة لكل عامل وفقا لطبيعة المهام الأخرى داخل التنظيم.

الشكلنة عن طريق اللوائح التنظيمية وتعتمد على صياغة قواعد تنظم العمل العام للتنظيم من تدفق للعمل والحدود الوظيفية للمناصب والسلطة الشكلية للأفراد؛ فمن خلالها يتم تحديد الممنوع والمؤهل بنسبة لجميع الوقائع التنظيمية التي يشتغل في إطارها الأفراد.

¹MintzbergH, **Structureetdynamiquedesorganisations**(P;RomelaeTr,rad)Paris:OrganisationGroupeEyrolle;2014;p87/96.

3- التكوين والتنشئة الإجتماعية: إن الآليات التي تم ذكرها تخصيص العمل، شكلنة السلوك تحتاج إستدماج العامل لمتطلبات العمل من قيم ومعايير؛ و ذلك بعمليتين: التكوين ويعتبره أهم معالم التصميم ويعرفه أنه العمليات التي من خلالها يتم تلقين المعارف والمهارات الخاصة العمل . العملية الثانية فتمثل في " التنشئة الإجتماعية وتنقسم إلى نوعين مختلفين: إما عند إنتماء الأفراد إلى التنظيم أو قبل الإنتماء.

4- الأدلجة:¹ وبتركز على البرامج والتقنيات التي من خلالها تُثمط قيم ومعايير الأفراد حتى يحقق التنظيم متطلباته الأيديولوجية وتشكيل قاعدته المرجعية لعملية إتخاذ القرارات وتنفيذ الأفعال. فالأدلجة شبيه عملية الشكلنة وتكوين الكفاءات؛ لكن تختلف في كونها تنتج تنميطاً داخل التنظيم في شكل مجموعة من المعتقدات المتجذرة بعمق في أفكار معينة . البنية الفوقية: وهي شبكة الوحدات الجزئية التي يتشكل منها التنظيم؛ كالأقسام والفروع وتنقسم إلى

بعدين أساسيين حددهما مينتزبرغ كالتالي:

1/ التجميع في الوحدات: المبدأ الرئيس لعملية تصميم الوحدات التنظيمية وفق مجموعة أسس من خلالها يقوم التنظيم بتجميع مناصب العمل في وحدات جزئية ثم كلية؛ حدد الأسس في 06 أنواع: التجميع على أساس التخصص؛ التجميع على أساس إجراءات العمل والوظيفة؛ التجميع على أساس للوظائف المؤقتة؛ التجميع على أساس المنتج؛ التجميع على أساس الزبون؛ التجميع على أساس الموقع الجغرافي.

2/ حجم الوحدات إن حجم الوحدات يطرح مشكلة عدد مناصب العمل، يوضح مينتزبرغ التمييز بين أنواع

الأفقي والعمودي حيث أن التمايز العمودي التجميع في الوحدات من خلال مفهوم يتجسد في عدد المستويات التراتبية بين التنفيذيين وقمة البنية الهرمية، أما التمايز الأفقي يتم قياسه بعدد الأقسام داخل التنظيم.

الروابط العرضية:

حدد نوعين من الروابط العرضية الأولى تقوم على العلاقات البين-فردية في عملية التنسيق بين الوحدات؛ بمعنى إنشاء جماعات أو لجان دائمة تجمع ممثلي كل وحدة يتم فيها معالجة التنسيق، الثانية

¹ MintzbergH, *LemanagementTroisième*;M.BeharT, rad; Organisation ;Paris;;2000;p161.

تقوم على الشكلنة وذلك بمراقبة مستوى الأداء من خلال التخطيط الموجه للأنشطة أو مراقبة المهام نسق إتخاذ القرارات بين اللامركزية الأفقية والعمودية:

يحلل مينتزرغ نسق إتخاذ القرارات إستنادا على مفهوم السلطة الشكلية وذلك بتوظيفه لمفهومين محوريين هما المركزية واللامركزية فنقول أن التنظيم يعتمد المركزية في حال ما تركزت سلطة إتخاذ القرار في جزء معين داخل التنظيم تركز في يد شخص واحد فقط؛ ونقول على بنية أنها لامركزية في حال ما توزعت السلطة على عدة أفراد تختلف درجة إعتداد المركزية واللامركزية من تنظيم لآخر؛ فالأول تساعد على التحكم وتنسيق مختلف القرارات التنظيمية، أما الثانية فنفرضها صعوبة الإلمام بجميع المعطيات التنظيمية ومعالجتها من طرف جهة واحدة؛ ما يستدعي تفويض سلطة إتخاذ القرار على جميع أجزاء التنظيم.

حجم وعمر المنظمة:

من خلال المقاربة التوافقية وضع هنري 04 عوامل تؤثر في التشكيل البنائي للتنظيم كل ما كانت البنية قديمة النشأة كل ما كان سلوكها التنظيمي مشكلنا ،الشكلنة تفرضها خبرة التنظيم التي إكتسبها في مختلف

مراحل من تكرر معالجة المشاكل التنظيمية والروتينية في أداء ،كما أن كل ما كان حجم التنظيم كبيرا كل ما كانت بنيته متطورة؛ لأن المهام يطبعها التخصص، ما يزيد في إختلاف الوحدات التنظيمية عن بعضها ما يتطلب بدوره نسق إداري متطور من أجل تنظيمها والتنسيق بينها؛ ويعتمد التنظيم على التتميط والرقابة المباشرة من أجل تنسيق العمل في خط تراتبي .

النسق التقني:

كل ما كان للنسق التقني منطوقه الخاص في تنظيم العمل كل ما إتجه النشاط العملياتي نحو الرسمية ومركز العمليات نحو البقرطة، كما أنه كل ما كان النسق التقني متطوراً كل ما كانت البنية الإدارية مُعدة بطريقة دقيقة، وإزداد مؤهل وعدد الموظفون لتصبح اللامركزية الإنتقائية في صالحهم تحويل البنية الإدارية من البيروقراطية إلى بنية عضوية؛ بمعنى لا توجد كثيرا من الإجراءات الرسمية واللوائح والقوانين.

البيئة الخارجية للتنظيم:

كلما كانت البيئة المحيطة بالتنظيم ديناميكية كل ما كانت البنية ذات طبيعة عضوية بمعنى إذا كانت البيئة الخارجية مستقرة بإمكان التنظيم أن يتنبأ بالأوضاع المستقبلية وسيعتمد إلى ميكانيزم التتميط في

تتسيق نشاطه الداخلي ما يجعل منه تنظيم ذو نمط بيروقراطي صارم، لكن في حال ما كانت البيئة عكس ذلك سيمتيز التنظيم بنوع من المرونة التي تجعله يعتمد على التعديل المتبادل أو الرقابة. كلما كانت البيئة الخارجية معقدة كل ما كانت البنية التنظيمية لامركزية؛ وذلك نتيجة لسببين: أولاً إن التعقيد الذي يطبع البيئة الخارجية يجعل من الصعب أن يحتكر شخص واحد سلطة اتخاذ القرار ما يفرض عملية تفويض سلطة.

ثانياً مهما كانت البيئة الخارجية مستقرة فهي لا تخلو من التعقيد سواء كان مؤسستاتي أو إجتماعي .

السلطة: 1

قسم مينتزرغ السلطة إلى نوعين السلطة الخارجية والسلطة الداخلية. إصطلح على السلطة الخارجية بالتحالف الخارجي والتي تتشكل من أعضاء لا يشتغلون داخل التنظيم ولهم علاقة إما مباشرة أو غير مباشرة مع التنظيم ملاك، شركاء، تنظيمات تمثل العمال، والمؤسسات الإجتماعية المختلفة يؤثرون بما يمتلكونه من سلطة على الأوضاع الداخلية للتنظيم، وكلما يزداد تأثير السلطة الخارجية على التنظيم كلما إتجه نحو المزيد من الشكنة والمركزية في إتخاذ القرارات.

5.5.5 النماذج البنائية للتنظيمات :

إستطاع مينتزرغ تقسيم التنظيمات وفقاً لطريقة عملها وإنتظام أنشطتها إلى 07 نماذج تمثيلية وهي:

1/ البنية_المقاولاتية: تُعرف " باللتظيمات ذات البنية البسيطة الخاضعة للسلطة الرسمية المطلقة والذاتية لقائدها؛ تمثل المرحلة الأولى في تاريخ تأسيس التنظيمات الكبرى، كما تتميز بتقسيم عمل عمودي قوي نتيجة الرقابة المباشرة التي يمارسها الخط التراتبي على مركز العمليات ما يجعل من عمال مركز العمليات ذوي مهام وأنشطة متعددة؛ وبالتالي يصبح التقسيم الأفقي للعمل جد ضعيف.

2/ البنية_البيروقراطية_الآلية: تُعرف أنها بنية تتميز بمهام تنفيذية روتينية وجد متخصصة ذات إجراءات جد مشكنة على مستوى مركز العمليات تكثر فيها القواعد، وتكون فيها عملية الضبط والإتصال مشكنة في جميع مستويات التنظيم، تتشكل من وحدات كبيرة الحجم على مستوى مركز العمليات، ويتحقق فيها مبدأ التجميع على أساس المهمات وتكون سلطة إتخاذ القرار مركزية نسبياً، كما أنها ذات بنية إدارية مُنقنة، ويتم الفصل بشكل واضح بين المهمات التنفيذية والوظيفية على مستوى مركز العمليات تكون المهمات التنفيذية بسيطة ومكررة تحتاج إلى قدر قليل من الكفاءة، وبالتالي تقل

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص323.

الحاجة إلى عملية التكوين ما يؤدي إلى كثافة التقسيم الأفقي للعمل في البنية الميكانيكية الذي تجسده محدودية المهام التنفيذية للعامل؛ ما ينتج عنه زيادة عدد العمال تبعا للمهام المتخصصة التي يقتضيها الإنتاج، أما التقسيم العمودي للعمل نجده ضعيف نتيجة إعتقاد تنميط إجراءات العمل و تنميط النتائج والرقابة المباشرة كآلية لتنسيق العمل ما يؤدي إلى تكوين يد عاملة ذات مؤهلات البنية الميكانيكية الخط تراتبي طويل نسبيا نتيجة تقسيم العمل العمودي أين تقوم الإطارات التنفيذية بثلاثة مهام رئيسية:

1/ معالجة المشاكل والصراعات بين العمال ويقع ذلك على عاتق المشرف المسؤول على مجموعة من الأفراد يشتركون في إنجاز مهام معينة. 2/ تأطير وضمان تجسيد التنميط الذي طوره المحللون في البنية التقنية تجاه أنشطة ومهام عمال مركز العمليات. 3/ العمل على تحقيق الإتصال النازل من خلال تمرير المخططات والقرارات التنفيذية من القمة الإستراتيجية حول مركز العمليات، وتجميع المعطيات والمعلومات من مركز العمليات نحو القمة الإستراتيجية وذلك من خلال التواصل المباشر مع المسؤولين والمحليلين والعمال.

3/ البنية التقسيمية:

وحدات شبه مستقلة إدارية مركزية، يصطُح على هذه الوحدات بالتقسيمات والبنية الإدارية المركزية بمجلس الإدارة وهي بنية واسعة الانتشار في القطاع الخاص للإقتصاد الصناعي السبب وراء هذا التقسيم يكمن في آلية تجميع الوحدات على أساس المنتج وبالتالي يرتبط كل تقسيم بإحتياجات سوق معينة تفرض من خلال طبيعة المنتجات آلية خاصة لتنسيق العمل ومراقبة الإنتاج على مستوى مركز العمليات ما يجعلها تتفرد وظيفيا عن باقي التقسيمات تستقل نسبيا عن مجلس الإدارة، وعلى حد قول مينتزرغ؛ كل تضع جميع وظائف نشاط معين في وحدة إنتاجية تركز بشكل حصري على إنجاز ذلك النشاط المحدد، وبذلك تسهل عملية التسيير بفضل إعتقاد مبدأ اللامركزية أين يتم تفويض ممارسة السلطة لرؤساء الوحدات التي تتخصص كل واحدة بنشاط معين ولكل التقسيمات قسم خاص بالتصنيع؛ المبيعات، التطوير؛ والتسويق.

4/ البنية الأدهوقراطية: ¹

تعرف البنية الأدهوقراطية أنها بنية عضوية وتقل فيها شكلنة السلوك؛ يتأسس تخصيص المهام على التكوين والخبرة؛ وتعتمد على تجميع المختصين في وحدات وظيفية هدفها تسيير طاقم العمال من خلال

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص325.

توزيعهم على شكل فرق مشاريع صغيرة لإنجاز مهامهم ترتكز على العمل بالجماعات، وفرق البحث آفاق مختلفة يشجعون على الإندماج و الحث على التعديل المتبادل لأنه مفتاح آلية التنسيق داخل وفيما بين هذه الفرق.

أساس الكفاءة والخبرة؛ ويصبح ضعيفاً على المستوى الأفقي نتيجة تنوع الكفاءات وتقاربها في الأهمية أما على المستوى العمودي نجده أيضاً ضعيف نتيجة الحرية التي يتطلبها عمل المختصين ما يجعل الرقابة المباشرة وتنميط إجراءات العمل أمر يصعب تحقيقه.

5/البنية المهنية:

تنظيم يمتاز بمهام عمالياتية جد معقدة تتطلب تدخل من طرف التنفيذيين، ويتجه نحو آلية لتنسيق العمل تسمح له بتحقيق المركزية واللامركزية في الآن ذاته وهو تنميط المؤهلات تنتج نموذج بنائي يصطلح على البيروقراطية المهنية التي غالباً ما نجدها في الجامعات، المستشفيات، مكاتب الخبرة المحاسبية.

ما يفسر أهمية مركز العمليات كجزء أساسي للبنية، وذلك كونه يتضمن خاصيتين جوهريتين تحدد باقي أبعاد الإنتظام الداخلي وما يتطلبه من آليات في تقسيم وتنسيق العمل هما الطبيعة المعقدة للنشاط والخصائص المميزة للعمال التنفيذيين.

تتجلى الملامح البنائية للتنظيمات المهنية من خلال تنميط المؤهلات كآلية لتنسيق العمل وما يلازمها من معالم التصميم المتمثلة في التكوين والتنشئة الإجتماعية، حيث توظف مختصين خاضعين لتكوين وتنشئة

إجتماعية تتناسب مع مركز عملياتها و تمنحهم حرية معتبرة في التحكم بمهامهم الخاصة" بالتالي يكون تقسيم العمل قوي على المستوى العمودي وذلك باعتبار أن ما يميزهم من كفاءات متخصصة يمنح لهم حرية معتبرة في تصميمه الإجراءات المعقدة؛ ما يؤدي إلى غياب الرقبة المباشرة وإنخفاض في مستوى التفويض وبالتالي تقلص ملحوظ على مستوى الخط التراتبي.

6/البنية الأيديولوجية:

بعدما حدد مينتزرغ النماذج البنائية الخمس- أضاف سنة 1989 بنيتين إضافيتين في كتاب تحت عنوان " التدبير جولة في قلب التنظيمات " البنية الأولى أطلق عليها مصطلح البنية الأيديولوجية على أنها"عبارة عن تركيبة تختلف من ناحية معالم التصميم الخاصة بالبنية في ذات مستوى عالي من

التكامل الداخلي وتختلف عن البنيات التي سبق ذكرها بالمناخ الذي يتشكل داخل هذا النوع من التنظيمات.

بمعنى ما يدعم آلية التنسيق داخلها وهو تتميط معاييرها بتعبير آخر تشارك أعضائها في مجموعة من القيم بالتالي تقوم البنية الأيديولوجية على أساس الأيديولوجيا المسيطرة بمعنى على نسق القيم والمعايير والمعتقدات التي يتمسك بها أعضاء التنظيم وهذا النسق الأيديولوجي يعوض آليات التنسيق وإجراءات تنظيم العمل التي تعتمد عليها التنظيمات الأخرى كآلية رئيسة لتنسيق العمل إذ بفضل هذا الميكانيزم تستطيع البنية الأيديولوجية إنتقاء أفرادها وتؤسس تنشئتهم الإجتماعية وتلقن الأفراد الجدد مختلف القيم والمعايير التي تتبناها حيث يخضع أعضاؤها إلى ضبط معياري قوي وتغدو "الأشكال الأخرى من آليات التنسيق غير ضرورية ويشكل هذا الضبط إكراهاً وآلية تحكم غير مباشر في الأفراد؛ وتتحصر حريتهم.

7/ البنية السياسية¹:

يعرف مينتزرغ البنية السياسية في التنظيم على أنها "سلوكات سياسية مرتبطة بسلوكات الأفراد أو الجماعات اللاشكالية تتسبب بشكل حصري في زرع الخلافات إلى جانب كونها غير شرعية بالمعنى غير معترف بها سواء من طرف السلطة الشكلية ولا من طرف الأيديولوجيا المتبناة وحتى من طرف الكفاءات المتخصصة المؤهلة، سلوكات تخرج عن الإطار الشكلي للتنظيم ويصعب ملاحظتها تهدف لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة المشتركة وينتج عنها عدة صراعات بين أفراد أو جماعات ذات المصالح الشخصية المشتركة، بمعنى آخر هي عبارة عن نسق سياسي يشكله تكتل الأفراد أو الجماعات المتنافسة والمتصارعة من أجل إكتساب السلطة بطرق وأساليب غير شرعية؛ وذلك بالتأثير على الإجراءات الشكلية للتنظيم حتى تصبح في خدمة المصالح الخاصة للأفراد.

ينظر مينتزرغ للنسق السياسي من زاويتين ؛ كونها ممارسة تؤثر على إستقرار التنظيم وتخر في آلية مهمته تنسيق العمل؛ ذلك أن الفعل السياسي يصب غالباً في صالح الأهداف الشخصية والطموحات الضيقة، أما الثانية بإعتبار السياسة سبباً للفوضى وعدم الإستقرار فري بذلك تساعد على تشكيل جهاز مناعة للتنظيم من خلال ما يضعها كحلول وميكانيزمات يواجهها مختلف المشاكل التي تنجر عنها ويصبح الفعل السياسي عبارة عن أحد مؤشرات سلامة التنظيم.

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس، مرجع سابق، ص327.

كما أن في البنية يحل منطق ألعاب السلطة اللاشكالية محل المفهوم التقليدي لتنسيق العمل وضبط أفعال قائم على التفاوض وتبادل الأفراد، ويتخذ الصراع طبيعة متواترة تجتاح التنظيم مشكلة بذلك تنظيم المصالح.

6.5 مقارنة فليب سيلزنيك :

التمييز بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية، يُعد التفريق بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية من أبرز الإسهامات التي قدمها سيلزنيك في مجال تحليل التنظيمات. فالسلطة الرسمية تتمثل في الصلاحيات التي تمنحها القوانين والهيكل التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة، إذ تقوم على مبدأ التسلسل الهرمي وتقسيم العمل، كما تتسم بالوضوح ويقدر من الإستقرار النسبي. أما السلطة الفعلية فتتمثل في القدرة الحقيقية على التأثير في القرارات التنظيمية، وغالباً ما ترتبط بالخبرة المهنية، أو التحكم في الموارد، أو شبكات العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم. ومن هذا المنطلق يميز سيلزنيك بين السلطة المحددة داخل الهيكل التنظيمية والسلطة التي تُمارس فعلياً عبر التحكم في الموارد والمعلومات والعلاقات غير الرسمية.¹

ويؤكد سيلزنيك أن الفجوة القائمة بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية تُعد من أهم مصادر التوتر داخل التنظيمات، حيث قد يمتلك بعض الفاعلين نفوذاً يتجاوز حدود موقعهم الإداري.

1.6.5 مصادر السلطة داخل التنظيم:

يرى سيلزنيك أن السلطة التنظيمية تستمد مشروعيتها وتأثيرها من مجموعة من المصادر المترابطة وهي :

*المعرفة والخبرة المهنية بما تمنحه من قدرة على التأثير في القرارات التنظيمية.

*التحكم في الموارد التنظيمية.

*السيطرة على العلاقات الإجتماعية والشبكات غير الرسمية.

*المكانة الرمزية داخل التنظيم.

ويشير سكوت إلى أن الدراسات الحديثة في سوسيولوجيا التنظيمات أوضحت أن السلطة لم تعد مرتبطة فقط بالموقع الإداري، بل أصبحت ترتبط كذلك بامتلاك المعرفة والمعلومات داخل التنظيمات المعاصرة.

¹ Selznick, Philip. T. V. A. and the Grass Roots, Univ of California Press, Berkeley, California, 1949,p27.

2.6.5 السلطة والتنظيم غير الرسمي:

يؤكد سيلزنيك على أهمية التنظيم غير الرسمي في تشكيل السلطة داخل المؤسسات، إذ تتكون داخله شبكات من العلاقات الشخصية والتحالفات المهنية التي تؤثر بصورة مباشرة في مسار إتخاذ القرار، كما يرى أن إغفال هذه البنية غير الرسمية يؤدي إلى فهم غير مكتمل لطبيعة السلطة التنظيمية.

3.6.5 السلطة والشرعية التنظيمية:

يرى سيلزنيك أن إستمرارية السلطة ترتبط بمدى تمتعها بالشرعية، أي بمدى قبول الأعضاء لها ليعتبارها سلطة مشروعة، ويعتمد هذا القبول على قدرة القيادة في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية والقيم الإجتماعية التي تحكم المؤسسة.¹ وتتسجم هذه الرؤية مع تحليل فيبر الذي يميز بين أنماط الشرعية الثلاثة: الشرعية التقليدية، والشرعية الكاريزمية، والشرعية العقلانية القانونية .

4.6.5 تفويض السلطة:

ينظر سيلزنيك إلى تفويض السلطة بإعتباره عملية تنظيمية معقدة تتجاوز البعد الإداري التقني، لتتحول إلى آلية مؤسساتية تعكس طبيعة العلاقات الإجتماعية والقيم التي يرتكز عليها التنظيم، فهو لا يختزل التفويض في مجرد توزيع للصلاحيات، بل يعتبره عملية تفاعلية ترتبط بالشرعية التنظيمية وبقدرة التنظيم على التكيف مع بيئته الإجتماعية والثقافية.

تعريف تفويض السلطة:

يُقصد بتفويض السلطة عملية نقل جزئي ومشروط للصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا داخل التنظيم، وذلك بهدف تحقيق الفعالية وضمان الإستجابة للواقع المحلي. كما يؤكد سيلزنيك أن ظهور التفويض إرتبط بتعقد التنظيمات الحديثة وإتساع نطاقها، الأمر الذي جعل من الصعب على القيادة المركزية الإحاطة بجميع التفاصيل التشغيلية.²

أشكال تفويض السلطة:

تتنوع أشكال السلطة التي تُمارس عبر التفويض، ومن أبرزها:
تفويض السلطة كعملية مؤسساتية:

¹ Selznick, Philip, **Leadership in Administration: a Sociological Interpretation**, Harper and Row, New York, 1957, P74.

² Ibid. 1949. P33.

يرى سيلزنيك أن التنظيم لا يمكن فهمه ب إعتباره بناءً تقنياً محايداً، وإنما بوصفه مؤسسة إجتماعية تتشكل من خلال التفاعل بين القواعد الرسمية والممارسات غير الرسمية، ومن هذا المنطلق فإن تفويض السلطة يعبر عن عملية مؤسساتية تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية ومتطلبات التكيف الإجتماعي، كما يؤكد أن السلطة داخل التنظيم تتحدد من خلال البنية الرسمية وغير الرسمية معا.

تفويض السلطة والتكيف مع الضغوط البيئية:

يشير سيلزنيك إلى أن التنظيمات تواجه بصورة مستمرة ضغوطاً خارجية ناتجة عن البيئة الاجتماعية والسياسية والإقتصادية، وفي هذا السياق يؤدي تفويض السلطة دوراً محورياً في تمكين التنظيم من التكيف مع هذه الضغوط.

فالتفويض يسمح بإشراك فاعلين يمتلكون معرفة ميدانية بالسياق المحلي، الأمر الذي يسهم في إتخاذ قرارات أكثر واقعية ومرونة، كما يساعد في بناء قنوات إتصال غير رسمية بين التنظيم وبيئته، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على الإستمرار والبقاء.

تفويض السلطة وتحول التنظيم إلى مؤسسة:

يؤكد سيلزنيك أن التنظيم يتحول إلى مؤسسة عندما يكتسب بعداً قيمياً ورمزياً يتجاوز الأهداف التقنية المباشرة، وفي هذا الإطار، يمثل تفويض السلطة إحدى الآليات الأساسية التي تسهم في هذا التحول، من خلال توسيع نطاق توزيع المسؤولية وتعزيز الشعور بالإنتماء التنظيمي، كما يساهم التفويض في تكوين قيادات وسطى قادرة على نقل قيم التنظيم وترسيخها داخل الممارسة التنظيمية، بما يضمن إستمرارية المؤسسة عبر الزمن.

حدود التفويض عند سيلزنيك:

على الرغم من الأهمية التنظيمية لتفويض السلطة، إلا أن سيلزنيك يحذر من مخاطره المحتملة، إذ قد يؤدي نقل السلطة إلى بروز مراكز قوة غير رسمية داخل التنظيم، كما قد تتحول السلطة المفوضة إلى وسيلة لخدمة مصالح فئوية، الأمر الذي قد يهدد وحدة التنظيم وتماسكه، لذلك يشدد على ضرورة تحقيق التوازن بين منح الصلاحيات وآليات ضبطها من خلال الرقابة المؤسسية، مع المحافظة على القيم المشتركة داخل التنظيم.

5.6.5 تفويض السلطة وإنحرفها عن الأهداف: التبعات غير المرغوبة :

1/ الإستقلال النسبي للوحدات التنظيمية إذ يرى سيلزنيك أن تفويض السلطة للوحدات التنظيمية يفرز إستقلالاً نسبياً لها، مما يمكنها من تطوير مصالحها الخاصة، وهذا قد يؤدي إلى تعارض مع الأهداف العامة للتنظيم.¹

2/ تحوّل الوسائل إلى غايات يؤكد سيلزنيك أن تفويض السلطة قد ينتج عنه إنحرف التنظيم عن أهدافه الأصلية، حيث يصبح الحفاظ على الوحدة المفوضة هدفاً بحد ذاته.²

دراسة سيلزنيك لمؤسسة وادي تينيسي كنموذج تطبيقي: تمتاز مساهمة سيلزنيك بلعتمادها على دراسة ميدانية في مؤسسة TVA، ما وفر رؤية إضافية للإطار النظري للدراسة الذي إرتكز تحليل سيلزنيك على هذه المؤسسة إذ تعد هيئة تنظيمية حكومية كبيرة إستندت بشكل كبير على تفويض السلطة للمستويات المحلية، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

آليات تفويض السلطة المتبعة تبنت المؤسسة تفويض السلطة للوحدات المحلية لتعزيز إستجابتها للبيئة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التابعة لها.³

-نتائج التفويض أشارت نتائج الدراسة إلى أن التفويض قد يعزز نفوذ النخب المحلية، ويؤدي إلى إعادة توجيه سياسات المؤسسة بما يخدم مصالح تلك النخب على حساب الأهداف التنموية العامة.⁴

-الآثار التنظيمية وعلى الرغم من أن التفويض قد يسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية، إلا أنه قد يؤدي أيضاً إلى إنحرف المؤسسة عن مسار أهدافها.

التفويض و الإستمرارية وبناء القيادة التنشئة المؤسسية:

يشير سيلزنيك إلى أن تفويض السلطة يتجاوز مجرد نقل الصلاحيات ليشمل عملية بناء تنظيمية وتنشئة مؤسسية، فهو يعزز إشراك الأفراد في تحمل المسؤوليات وصنع القرارات، مما يسهم في تطوير كفاءاتهم القيادية وترسيخ الثقافة التنظيمية السائدة.

¹ Ibid,1949, P35.

² Ibid,1957, P56.

³ Ibid,1949; P44.

⁴ Ibid,1949,P72.

وتكمن أهمية هذه العملية في إعداد قادة قادرين على أداء دور الوساطة الفعال بين القيادة العليا وقاعدة الهيكل التنظيمي، مما يضمن إستمرارية النسق التنظيمي وديناميكيته ، فضلاً عن ذلك فإن التفويض يساهم في نقل المعايير والقيم المؤسسية بين الأجيال التنظيمية، محولاً إياه من مجرد هيكل تنفيذي إلى كيان يتمتع بهوية مؤسسية مستقرة.

7.5 منظور روبرت ميرتون (نظرية المدى المتوسط):

برز روبرت ميرتون من خلال تطويره لما يُعرف بنظرية المدى المتوسط، والتي هدفت إلى تفسير التناقضات القائمة داخل عالم التنظيم وتطبيقاته المختلفة، وقد سعت هذه النظرية إلى تجاوز بعض أوجه القصور التي إتسم بها التحليل البنوي الوظيفي التقليدي.

1.7.5 المرتكزات الأساسية لميرتون في بناء تصوره النظري، تتمثل في:¹

*التمييز بين الوظائف الكامنة أو غير المقصودة والوظائف الظاهرة.

*إبراز مفهوم المعوقات الوظيفية.

*التأكيد على وجود البدائل الوظيفية.

ومن خلال هذه المرتكزات حاول ميرتون معالجة الجوانب التي أهملها المنظور البنوي الوظيفي، خاصة ما يتعلق بالعوامل الاجتماعية المؤثرة في فعالية التنظيمات.

ويرى ميرتون أن كل تنظيم يرتبط بمجتمع معين ويعمل داخل إطار نسق إجتماعي محدد، وهو ما يجعل فعالية التنظيم مرتبطة بطبيعة النظام الإجتماعي الذي ينتمي إليه.

ورغم أن نظرية ميرتون لم تبين على دراسات ميدانية مباشرة، فإنها إستطاعت أن تفرض حضوراً واسعاً داخل الدراسات التنظيمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ركز ميرتون على فكرة أساسية مفادها أن أعضاء التنظيم يميلون إلى الإستجابة لأنماط محددة من

المواقف التنظيمية، ثم يعممون هذه الإستجابات على مواقف مشابهة، الأمر الذي قد يؤدي إلى نتائج

غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ، كما أوضح أن التغير الذي يطرأ على شخصية

الأفراد داخل التنظيم يرتبط بعوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته.

¹ الطاهر صابر ،مقالة بعنوان الأسس النظرية لسوسيولوجيا التنظيمات ، مجلة المعرفة، العدد 228/14، مارس 2024، ص3/2.

وفي هذا السياق، أشار ميرتون إلى أن الضبط الذي تمارسه القواعد التنظيمية كما ذهب إلـيه فيبر يحقق¹ قدرًا من الإستقرار وإمكانية التنبؤ بالسلوك التنظيمي، إلا أن هذا الإستقرار قد يتحول في الوقت نفسه إلى نوع من الجمود وضعف المرونة، بما يؤدي إلى تحول الوسائل إلى غايات بحد ذاتها. ومن أهم إسهامات ميرتون كشفه عن الجوانب غير الرشيدة في السلوك التنظيمي؛ إذ بين أن العناصر البنائية التي إعتبرها فيبر ضرورية لفعالية التنظيم قد تتحول أحيانًا إلى عوامل سلبية تحدّ من قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه.

كما أوضح أن النظام القائم على الانضباط التنظيمي قد يدفع الأفراد إلى إستبدال الأهداف، بحيث يصبح الإلتزام بالقواعد والإجراءات غاية في حد ذاته، بدل أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، وهو ما يؤدي إلى إتساع الفجوة بين أعضاء التنظيم والجمهور المتعامل معه. ويؤكد ميرتون كذلك أن وسائل تحقيق الأهداف قد تتحول تدريجيًا إلى أهداف مستقلة، نتيجة إختلاف النتائج الفعلية للسلوك عن النتائج المقصودة، كما أن بعض المظاهر التي تبدو سلبية داخل تنظيم معين قد تؤدي وظائف إيجابية أو حيوية داخل تنظيم آخر. ويذكر ميرتون في هذا الإقرار على ثلاثة ركائز وهي:

*جمود السلوك.

*صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة.

*الصراع الذي يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم.

يرى ميرتون أن وسائل تحقيق الأهداف قد تتحول مع مرور الوقت إلى أهداف قائمة بذاتها، وذلك بسبب الإختلاف الواضح بين النتائج الفعلية للسلوك والنتائج المقصودة أصلاً ، كما يؤكد أن ما قد يُنظر إليه داخل تنظيم معين بوصفه عنصرًا سلبيًا أو ضارًا، يمكن أن يؤدي في تنظيم آخر وظائف حيوية ومهمة، في حين أن بعض العناصر التي تبدو إيجابية قد تتحول إلى معوقات وظيفية.²

ويُعد الصراع، وفق هذا التصور، وظيفة كامنة داخل المجتمع والتنظيم معًا، إذ يسهم في إحداث ما يُعرف بالحركة الديالكتيكية داخل التنظيمات، فحين يبدأ التنظيم بالإعتماد على قواعد رسمية محددة، قد

¹ الطاهر صابر، مرجع سابق، ص 05.

² Frank De Zwart, Unintended but not unanticipated consequences, **Theory and Society**, Volume 44, 2015, p284

تظهر نتائج غير متوقعة تؤدي إلى تغير المواقف التنظيمية، الأمر الذي يستدعي وضع قواعد جديدة للضبط، فتظهر بدورها نتائج تنظيمية جديدة.

ومن هذا المنطلق، يمنح الصراع التنظيمات طابعاً دينامياً يقوم على التفاعل المستمر بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي، وهنا يتجلى الفرق بين التصور التقليدي للبيروقراطية، الذي ينظر إلى التنظيم باعتباره بناء إستانتيكياً مغلقاً، والتصور الحديث للبيروقراطية الذي يتعامل مع التنظيم بوصفه نسقاً مفتوحاً ومتفاعلاً مع محيطه.

وإذا كانت البيروقراطية التقليدية تنظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم مجرد أدوات لتنفيذ الأهداف وفق خطة عقلانية محددة، فإن الدراسات الحديثة حول البيروقراطية تؤكد أن الفرد داخل التنظيم هو كائن بشري يحمل عواطف و إنفعالات ومعتقدات، تؤثر بصورة مباشرة في سلوكه التنظيمي وتفاعلاته داخل النسق التنظيمي.

يشير إلى أن الوظائف لا تُفهم دائماً بوصفها أهدافاً منطقية مباشرة، وإنما تُدرك ضمن معناها الأوسع المرتبط بتفسير أنماط الإستجابة العامة داخل النسق الإجتماعي والتنظيمي.

كما يمكن ملاحظة الطابع النظري في أعمال ميرتون، الأمر الذي جعله يُصنف ضمن الإتجاه الكلاسيكي، خاصة وأن عدداً من الباحثين يرون أنه يعتمد بدرجة كبيرة على نماذج تنظيمية محددة، في حين إعتبر آخرون أنه تأثر بصورة واضحة بفكرة المعوقات الوظيفية داخل التنظيم.

وتُعد نظرية ميرتون حلقة وصل بين النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة في دراسة التنظيم، إذ شكلت أساساً مرجعياً للعديد من الدراسات التي تناولت التنظيمات والظواهر المرتبطة بها.

ويرى ميرتون أن النموذج الذي صاغه فيبر لا يعدو أن يكون تصوراً مثالياً يركز على نتائج مثل الفعالية، والمردودية، والدقة، والإنضباط، غير أنه لا يستوعب جميع الأشكال التنظيمية الممكنة لتحقيق الأهداف. ولذلك خلص ميرتون إلى أن هذا النموذج قد يقود في بعض الحالات إلى نوع من القصور البنوي والتنظيم غير الرشيد، وهو ما يتجلى في الظواهر التي تمثل شكلاً من أشكال الخلل الوظيفي في أداء التنظيمات.¹

¹ Merton R, K, **The unanticipated consequences of purposive social Action**, American sociological Review, Vol. 1, issue 6, dec., 1936, p 894.

2.7.5 الأسباب الأساسية للخلل الوظيفي لدى ميرتون:

*إعتماد البيروقراطية على إفتراض مفاده أن الإمتثال للقواعد يؤدي تلقائياً إلى صدور السلوك المناسب، في حين أن الواقع التنظيمي لا يعمل دائماً بصورة ميكانيكية.

*الإعتماد المفرط على القواعد التنظيمية، إذ قد تنفصل القواعد تدريجياً عن الأهداف التي وُضعت من أجلها، فتتحول القاعدة من وسيلة لتحقيق الهدف إلى غاية في حد ذاتها.

*إن إنتاج عناصر الغموض داخل التنظيم قد يؤدي أحياناً إلى تراجع الفعالية التنظيمية.

ويؤكد ميرتون أن هذا الإختلال الوظيفي يرتبط بالطابع الرسمي للتنظيم، الذي يفرض أنماطاً محددة من السلوك، وهو ما يجعل العلاقات داخل التنظيم تتسم أحياناً بالشكلية وضعف الفعالية في العديد من الحالات.

في الواقع إن إنتقادات ميرتون للنموذج البيروقراطي لم تكن مجرد نقد للنموذج الفييري، بل مثلت أيضاً محاولة لتفسير الظواهر الناتجة عن القصور الوظيفي داخل التنظيمات¹، حيث إن وجود إختلال وظيفي داخل التنظيم لا يعني بالضرورة إنهياره الكامل، وإنما يشير إلى وجود صعوبات أو توترات تؤثر في كفاءته وأدائه.

8.5 منظور ميشال كروزي²:

ينطلق "ميشال كروزي" في تحليله للتنظيم البيروقراطي من دراسة البيروقراطية وتشخيص النسق الإجتماعي الفرنسي، بهدف الكشف عن الخصائص الدالة على نسق التنظيم البيروقراطي وآلياته الأساسية.

وقد أوضح في بداية أبحاثه أن نموذج "ماكس فيبر" لم يمنح إهتماماً كافياً لقضايا القوة والصراع والتغير داخل التنظيمات، وذلك بسبب تركيزه على الطابع العقلاني والحسابي للتنظيمات الحديثة ، ومن هذا المنطلق سعى كروزي إلى توظيف مقاربة مغايرة في دراسة ظاهرة البيروقراطية، تمكنه من تفسير طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسات، كما ظهر ذلك في دراساته الميدانية داخل بعض الوكالات ومصانع التبغ، حيث قدم تصوراً نسبياً للإستراتيجيات التي يعتمدها الفاعلون، وللقواعد التي تحكم أنماط تعاونهم وتفاعلهم.

¹ Merton R.K, **social theory and social structure**, Reeve, Ed, glance, Free Press, 1957, p51.

² سليم العايب، هندسة تسيير الإطار بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، 2007، ص110/108.

ويرى ميشال أن الأفراد عندما ينخرطون في تنظيم معين فإنهم يدخلون إليه بأهداف وغايات متباينة، كما أنهم يدركون المواقف التنظيمية بطرق مختلفة، لذلك تكتسب الإستراتيجيات التي يوظفونها لتحقيق مصالحهم أهمية بالغة، وفي هذا السياق يوضح كيف تسعى كل جماعة تنظيمية إلى حماية وتوسيع مجالات سيطرتها، بهدف تقليص درجة اعتمادها على الآخرين، الأمر الذي يجعل سلوكها أقل قابلية للتنبؤ.

كما يؤكد "كروزي" أن المؤسسات بدورها تعتمد على الإستراتيجية في تسيير شؤونها، وفي مقابل طرح "ميرتون" الذي يرى أن نمط التدريب قد يؤدي إلى تكوين "شخصية بيروقراطية"، يذهب "كروزي" إلى أن البيروقراطي يستخدم القواعد والإجراءات كإستراتيجية لحماية ذاته وتفادي التورط في مواقف معينة. وإنطلاقاً من تحليله لظاهرة البيروقراطية، حاول تتبع مظاهر إختلال الوظائف وعمليات سوء التكيف وعدم التطابق التي تظهر داخل الإدارات والتنظيمات الصناعية، مثل غياب العلاقات بين فئات العاملين، والصراعات المرتبطة بالنفوذ، إضافة إلى الأزمات المتكررة.

وقد توصل من خلال ذلك إلى تحديد أربع سمات أساسية للتنظيم البيروقراطي:

- 1/ إنتشار قواعد سلوكية عامة، بحيث تعمل هذه القواعد على تحديد الوظائف بدقة في مختلف تقاصيلها، وتخضع التصرفات التنظيمية إلى أكبر قدر ممكن من الضبط والتوقع.
- 2/ مركزية القرارات، حيث تميل سلطة اتخاذ القرار إلى التمركز في المستويات العليا، الأمر الذي يجعل التنظيم أكثر إرتباطاً بالحفاظ على إستقراره الداخلي مقارنة بتحقيق أهدافه الوظيفية.
- 3/ عزل الفئات التنظيمية وممارسة ضغط الجماعة على الفرد، إذ تؤدي القواعد السلوكية العامة إلى خلق نوع من الانفصال بين الفئات التنظيمية المختلفة، سواء كانت عليا أو دنيا، مع تعزيز الضغط الجماعي على الأفراد.

4/ نمو علاقات النفوذ الموازية، فمهما إتسع نطاق القواعد العامة لا يمكن القضاء نهائياً على مناطق الشك وعدم اليقين، وهو ما يؤدي إلى ظهور علاقات نفوذ غير رسمية تتطور معها التبعية والصراعات التنظيمية.

وبناءً على ذلك، يرى "كروزي" أن التنظيم البيروقراطي يمثل نسقا تنظيميا يقوم توازنه على سلسلة من الحلقات المفرغة ذات الإستقرار النسبي، والتي تتغذى من مناخ التعميم والمركزية.

9.5 التحليل الإستراتيجي للتنظيمات " ميشال كروزي و"إرارد فريديبورغ":

لكروزيه مؤلفين حول التنظيمات، وكيفية عمل هذه التنظيمات، أولاهما "الظاهرة البيروقراطية" الذي نشر سنة 1964 ، ثم "الفاعل والنظام" المنشور سنة 1977 بالتعاون مع زميله إرارد فريديبورغ.

10.5 المنطلقات الأساسية للتحليل الإستراتيجي:¹

المنطلق الأول: لا يمكن للإنسان أن يقبل بأن يُعامل بلِعبتباره مجرد وسيلة أو أداة لخدمة المنظمة، لأن لكل فرد أهدافه وطموحاته ورغباته الخاصة، والتي قد تتوافق مع أهداف المؤسسة أو تتعارض معها. المنطلق الثاني: يقوم التحليل الإستراتيجي على مبدأ الحرية النسبية للفاعلين داخل المؤسسة، إذ يمتلك كل فاعل هامشاً معيناً للحركة والتصرف داخل التنظيم، ويُعد هذا المبدأ الركيزة الأساسية للتحليل الإستراتيجي.

المنطلق الثالث: تتميز الفعالية الإستراتيجية بطابعها العقلاني، غير أن هذه العقلانية تبقى محدودة، لأن الفاعل يعتمد إستراتيجية تقوم على إختيار البديل الأكثر ملاءمة والأقل خطراً وفقاً للظروف المحيطة به. وبناءً على ذلك، لا يمتلك أي فاعل حرية إختيار مطلقة، بل يكون أمام مجموعة من البدائل والخيارات، فيسعى إلى إنتقاء الخيار الذي يحقق أقل قدر ممكن من الخسائر والأضرار.

وعندما يدخل الفاعلون في شبكة من الصراعات التنظيمية، فإن سلوكياتهم تتجه نحو تحقيق أهدافهم الخاصة، إعتياداً على ما يمتلكونه من موارد وإمكانات، كما يبنون إستراتيجياتهم إستناداً إلى معطيات الفاعلين الآخرين، سواء كانوا منافسين أو حلفاء ، ويمكن ربط هذا الواقع لإجتماعي بمعطيات تقنية وتنظيمية خاصة بالمؤسسة، حيث تظهر ثلاثة أنواع من الضغوطات الإجتماعية تتمثل في:

* ضغوط ناتجة عن محيط العمل، كالعلاقات اليومية، ومنهجية العمل، والتكليفات المرتبطة بالعمل

البيروقراطي، إضافة إلى الأدوار التي تفرضها القوانين والتنظيمات.

* ضغوط مرتبطة بلِفتاءات الأفراد المختلفة، كالهوية الإقتصادية والثقافية والإجتماعية.

* ضغوط ناتجة عن تجربة التفاعلات والعلاقات داخل المنظمة.

¹ Erhard FRIEDBERG, LE POUVOIRE ET LA REGELE ,EDITION DU SEUIL.PARIS,1993, P113

وترتبط السلطة بمكانة القوة التي يحتلها الفاعلون داخل التنظيم، إذ يمتلك كل فاعل قدرة معينة على الحركة والتأثير، ومن هنا يبرز التساؤل حول مصدر هذه السلطة، وهو سؤال ظل مطروحاً داخل مختلف المؤسسات والإدارات الكبرى.

ومن خلال ذلك يتضح أن مفهوم الإستراتيجية يشير إلى سلوك هادف وذو معنى يقوم به الفاعل داخل نسق من الأفعال التي يسعى إلى تحقيقها، ويكون هذا السلوك نتيجة لإختياراته وقراراته، ويمكن تصنيف الإستراتيجيات إلى نوعين أساسيين:¹

الإستراتيجيات الدفاعية: وتهدف إلى المحافظة على هامش الحرية وتوسيعه، بما يسمح للفاعل بالحفاظ على إمكانية التصرف والمناورة.

الإستراتيجيات الهجومية: وتسعى إلى تحسين وضعية الفاعل وتعزيز موقعه داخل التنظيم.

1.10.5 أنواع إستراتيجيات الفاعل داخل المنظمة:

ترى هذه المقاربة أن سلوك الفاعل في علاقته بالتنظيم يركز على إستراتيجيتين أساسيتين:

● الإستراتيجية الدفاعية:

تتمثل في الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل داخل المنظمة بهدف الحفاظ على الإمتيازات والمكاسب التي يعتبرها ذات أهمية بالنسبة له، حيث يوظف مختلف الموارد والإمكانات المتاحة لديه من أجل الإبقاء على الوضعية التنظيمية القائمة كما هي، بما يضمن إستمراره في موقع قوة ضمن علاقته التفاوضية مع المؤسسة.

● الإستراتيجية الهجومية:

يمكن للفاعل، إنطلاقاً من موقعه التنظيمي وما يمتلكه من مكانة وهيبة داخل المؤسسة، أن يعتمد إستراتيجية هجومية لا تهدف فقط إلى الحفاظ على المكاسب والإمتيازات، بل تتجاوز ذلك إلى السعي نحو تحقيق مكاسب جديدة أو توسيع مجالات النفوذ والإستفادة داخل التنظيم.

تتمثل الإستراتيجية المساوماتية في سعي الفاعل إلى تحقيق مكاسب فورية وأنية من خلال منطلق الأخذ والعطاء، ويتجسد ذلك في السلوك الذي قد يعتمده العامل عندما يرفض القيام بمهمة يعتبرها خارج نطاق إختصاصه أو متطلبات مهنته، لكنه يبدي إستعداده لتنفيذها مقابل الحصول على إمتيازات إضافية مباشرة وفورية.

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم إجتماع التنظيم، من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط 1، مطبعة امبابالست، الجزائر، 2010، ص 160/ 161.

وبالمقابل، قد يلجأ الرئيس المباشر إلى مطالبة رؤوسه بأداء عمل معين مقابل منحهم إمتيازاً أو ترخيصاً خاصاً، أو التهديد بعقوبات في حالة الرفض أو التقاعس عن تنفيذ العمل المطلوب. أما النوع الثاني من هذه الإستراتيجيات، فيطلق عليه "ميشال كروزي" إسم الإستراتيجية الإستثمارية، وهي إستراتيجية يكون العائد فيها بعيد المدى، سواء على المدى المتوسط أو الطويل ، وتُعد هذه الإستراتيجية سلوكاً إختيارياً يعتمد الفاعلون الذين تسمح وضعيتهم المهنية بإمكانية تحقيق مكافآت مستقبلية، مثل الترقية المهنية بالنسبة للإطارات ، ولهذا يميل هؤلاء إلى تبني سلوكات تنظيمية تعكس إستراتيجياتهم المستقبلية، وإنطلاقاً من هذا التصور، يتضح أن المؤسسات الاقتصادية والتنظيمات المختلفة تعتمد في تسيير مواردها البشرية على آليات المسارات المهنية والمخططات المهنية، ب إعتبارها أدوات تؤثر من خلالها المؤسسة في توجيه الإستراتيجية الإستثمارية للفرد، بما يسمح له بتحديد مشروعه المهني وتطويره.

2.10.5 بناء نسق الفعل الملموس¹

يحتل مفهوم نسق الفعل الملموس مكانة محورية في التحليل الإستراتيجي عند "ميشال كروزي"، إذ يشير إلى بناء إجتماعي يبدو فيه الإنسجام غير تلقائي نتيجة تعقد أنظمة الألعاب والعلاقات داخل البنية التنظيمية التي يتفاعل ضمنها الفاعلون الإجتماعيون، فالقواعد التي تضبط هذه الألعاب² تعمل في كل مرة على هيكلة إستراتيجيات الفاعلين، وفي المقابل يساهم الفاعلون أنفسهم في إعادة تشكيل تلك الألعاب.

ومن هذا المنطلق، لا توجد إستراتيجية موحدة وثابتة لكل فاعل، لأن التفاعلات التنظيمية تتحول إلى مجال للضغط والتأثير المتبادل بين الفاعلين ، لذلك فإن نسق الفعل الملموس لا يمثل بناءً انهنائياً أو ثابتاً، رغم إستناده إلى مبادئ وقواعد تتمتع بدرجة معينة من الإستقرار وتصبح في بعض الأحيان مستقلة نسبياً عن إرادة الفاعلين.

ويُفهم نسق الفعل الملموس بِلِعتباره لعبة مهيكلة لعلاقات السلطة التي تنشأ داخل العلاقات الإجتماعية، كما يمكن النظر إليه بوصفه بناءً إنسانياً أو جماعة إنسانية منظمة، تتكون من فاعلين يطورون إستراتيجياتهم الخاصة ضمن إطار من العلاقات المادية والإجتماعية والتنظيمية.

¹ Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'Acteur et le Système*, OP,CIT , P79

² إعتقاد محمد علام، دراسات في علم إجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1994، ص113 ص 114.

وتخضع هذه البنية التنظيمية باستمرار لضغوطات التغيير الناتجة عن محيط يتسم بالحركية والديناميكية الدائمة، حيث تظهر أهداف جديدة وتتغير ظروف العمل داخل المؤسسة، من خلال توظيف عمال جدد، وتوسيع النشاط، وإعادة توزيع الأدوار والمهام، ولهذا فإن التنظيم يحتاج بصورة مستمرة إلى إعادة هيكلة لا تعتمد فقط على القوانين الرسمية، بل تركز أساساً على طبيعة العلاقات القائمة بين الأعضاء الفاعلين الذين يساهمون باستمرار في إعادة بناء الجماعة التنظيمية، وهو ما يعكس حالة الحركية الدائمة داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، لا يمكن فصل فعل التنظيم عن الفعل الإنساني، كما لا يمكن تصور عملية إعادة الهيكلة باعتبارها عملية نهائية أو مكتملة بصورة مطلقة، لأن نسق الفعل الملموس يبقى في حالة بناء وإعادة تشكل مستمرة بفعل التفاعلات الدائمة بين الفاعلين داخل التنظيم.

9.5 جولدنر والقواعد البيروقراطية:

الفرضيات التي تقوم عليها النظرية:¹

- * رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة على أعمال وسلوك التنظيم من خلال تطبيق قواعد . وإجراءات عامة.
- * تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم، وقلة وضوح الفرق في مراكز القوة لأن الجميع . يخضع لنفس القواعد.
- * الميل لقبول سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة أعمالهم، وبالتالي تقليل حدة التوتر والصراع في الجماعة.
- * زيادة الميل لتدعيم وتأييد القواعد العامة من خلال تقليل حدة التوتر والصراع في جماعات العمل.
- * تحديد السلوك غير المرغوب من خلال القواعد العامة، وتحقيق الحد الأدنى للأداء .
- * زيادة الرقابة وتدقيق الإشراف والمزيد من القواعد العامة لزيادة أداء العمال فوق الحد الأدنى.
- * علاقات قوة أكثر وضوحاً نتيجة زيادة الإشراف وتدقيق الرقابة؛ وهذا ما يؤدي في النهاية إلى لا يختل التوازن التنظيمي.

أنماط القواعد البيروقراطية:

¹ زرفة بولقواس، نظريات التنظيم، المحاضرة 09 أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023.

لقد إنطلق جولدنر في دراسته من منجم الجبس في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان يسود هذا المنجم بيئة عمل مميزة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقواعد كانت تطبق بمرونة، لكن بعد تعيين مدير جديد تغيرت الأوضاع رأساً على عقب، إذ قام بطرد عامل بعد 12 سنة خدمة، لأنه أخذ الديناميت ليستعمله في الصيد وهذا بعد أخذ الإذن من رئيسه، أما رئيس العمال فتم تخفيض رتبته، وكان هدف المدير هو الخروج من القواعد اللاشكلية السابقة، وأصبح المقياس الوحيد هو الإنتاج، وبهذا توصل جولدنر إلى تعديل وتطوير النموذج البيروقراطي لفيبر من خلال نماذج تتسب له وهي:

القواعد البيروقراطية المزيفة: تفرض القواعد في هذه الحالة من قبل هيئة خارجية، فلا الإدارة ولا العمال ورؤسائهم يشاركون في وضع القواعد، وبالتالي لا يستطيع الرؤساء والمرؤوسين أن يعطوا صفة الشرعية لهذه القواعد، لذلك يعتبر الإنحراف عن هذه القواعد تدعيماً لمكانة العمال والإدارة، وهذا ما يسهم في إبعاد الصراع بين الجماعتين.

القواعد البيروقراطية التمثيلية: مستمدة من البناء التنظيمي، والإتفاق حولها يكون بين الرؤساء والمرؤوسين، تستمد شرعيتها من أسس ديمقراطية، يعتمد عليها لتجنب الصراعات داخل التنظيمات عموماً.

القواعد البيروقراطية العقابية: تكون ذات طابع جزائي نتيجة الإستجابة لضغوط الطرفين الإدارة والعمال كمحاولة لإجبار طرف لأخر للإمتثال، فتدعيم هذه القواعد والإنحراف عنها يؤدي إلى خسارة في المكانة بالنسبة للعمال أو الإدارة، كما أن الإمتثال لها يؤدي إلى مكاسب لكن لكل طرف منهما على حدى، وبالتالي فإن القواعد في هذه الحالة يدعمها البعض ويتجاهلها البعض الآخر مما يؤدي إلى حركية في عملية الصراع التنظيمي.

كما أكد جولدنر إلى أن القواعد البيروقراطية لها جوانب وظيفية وجوانب لاوظيفية يحددها في:

الجوانب الوظيفية للبيروقراطية:¹

*كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما كانت هناك صعوبة في لمس علاقات القوة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن كل فرد يقوم بدوره على أساس التخصص.

*كلما كانت العلاقات مقننة كلما قل الصراع بين الفئات التنظيمية.

*وضوح القواعد البيروقراطية يؤدي إلى خلق التعاون بين مكونات التنظيم .

*وضوح القواعد البيروقراطية يرتبط بعملية الترشيح وعقلانية التنظيم .

¹ زرقة بولقواس، نظريات التنظيم، مرجع سابق .

*كلما كانت القواعد واضحة تم التمكن من فهمها وإدراكها وبالتالي سهولة تطبيقها في الواقع التنظيمي
*كلما كانت واضحة تم الإحتكام إليها .

الجوانب اللاوظيفية للبيروقراطية: وتتمثل في:

- *كلما كانت البيروقراطية واضحة كلما قل الأداء داخل التنظيم.
- *كلما كانت القواعد صارمة قلت الاستفادة من الامكانيات والمهارات للعامل .
- *كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت الرسمية الإلتزام الحرفي بالقانون .
- *القواعد البيروقراطية تخلق مبدأ الآلية والروتين.
- القواعد البيروقراطية كلما كانت صارمة ودقيقة كلما كانت عملية الإبداع مغيبة، الأمر الذي يؤدي
بالعاملين إلى إستبعاد قدراتهم الشخصية ويتوقعون حول أنفسهم، وبالتالي ينخفض مستوى الأداء.

11.5 الدراسات السابقة :

1/الدراسة الأولى: دراسة ألفن جولدنر¹ بعنوان أنماط البيروقراطية الصناعية سنة 1954

إنصب إهتمام جولدنر على إختبار أفكار ماكس فيبر في البيروقراطية إختبارًا إمبريقيا على التنظيمات الصناعية الحديثة، مستعينا بمفاهيمه ومقارباته النظرية ، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الأنماط البيروقراطية السائدة داخل التنظيمات، وتحديد العلاقة بين أساليب الضبط الإداري من جهة، والصراع التنظيمي من جهة أخرى، إعتد جولدنر المنهج الميداني الإمبريقي، إذ أجرى دراسته في أحد منجم الجبس، ورصد فيها التحولات التنظيمية التي أعقبت تولي مدير جديد زمام الإدارة وشرع في تطبيق أسس التنظيم الرشيد، ما أفضى إلى موجة من المعارضة وتصاعد حدة الصراع بين العمال والإدارة.

النتائج الرئيسية خلصت الدراسة إلى أن إضفاء صفة الشرعية على السلطة يمثل من أبرز الإشكاليات التنظيمية، وتتفاقم حين يلجأ المديرون إلى ممارسة الضبط على المرؤوسين في ظل تفاوت في التخصصات والمهارات بين الطرفين، كما ميّز جولدنر بين ثلاثة أنماط للبيروقراطية:

البيروقراطية المزيفة: تُفرض فيها القواعد من جهة خارجية دون إشراك أطراف التنظيم في صياغتها، فتفتقر إلى الشرعية الداخلية ولا تحظى بدعم الإدارة ولا بقبول العمال.

البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي: تقوم على مشاركة الإدارة والعمال معا في بناء القواعد التنظيمية، مما يُكسبها شرعية مزدوجة ويُقلص احتمالات الصراع الصريح.

البيروقراطية ذات الطابع العقابي: تنشأ إستجابة لضغوط أحد طرفي العلاقة التنظيمية، فيرى فيها الطرف الآخر فرضا خارجيا يدفعه إلى تجاهلها، مما يُفضي إلى توترات وصراعات تنظيمية حادة يُعالج باليات العقوبات والجزاءات.

وقد كشفت الدراسة أن النمط العقابي كان السائد في المصنع محل الدراسة، حيث وظف الرؤساء القواعد التنظيمية أداة للضبط والعقاب، في حين إستخدمها المرؤوسون ورقة للمساومة.

تقييم :

¹Gouldner, Alvin W, **Patterns Of Industrial Bureaucracy**,1954.

تتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي المتعلق بالتنظيم البيروقراطي وعلاقته بالصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في الجماعات المحلية بالجزائر من عدة جوانب توفر إطاراً تحليلياً لفهم كيف تُسهم طبيعة القواعد البيروقراطية في إشعال الصراع التنظيمي أو تهدئته. تُجلى العلاقة الجدلية بين شرعية السلطة وأساليب الضبط الإداري من جهة، و استجابات الأطراف الفاعلة من جهة أخرى، وهو ما ينعكس مباشرة على طبيعة العلاقة بين المنتخبين والإداريين في الجماعات المحلية.

، فضلاً عن أن بحثنا يُجرى في سياق مؤسسي جزائري يتسم بخصوصية تشريعية وثقافية تنظيمية مغايرة للسياق الصناعي الغربي الذي أُجريت فيه دراسة جولدنر ،وهي نقطة جوهرية تتمثل في إشكالية تفويض السلطة بوصفها المحرك الرئيسي للصراع التنظيمي، إذ بينت دراسة جولدنر أن منح السلطة لمدير جديد وتكليفه بتطبيق قواعد التنظيم الرشيد أفرز صراعاً تنظيمياً حاداً، نابعا من عدم إقرار الطرف الآخر بشرعية هذه السلطة المفوضة ، وهذا ما يتجلى بصورة أكثر تعقيداً في سياق الجماعات المحلية الجزائرية، حيث يحمل كل طرف سلطة مفوضة من مصدر مختلف؛ فالمنتخب يستمد تفويضه من الإرادة الشعبية عبر الاقتراع، في حين يستمد ممثل الإدارة المحلية تفويضه من السلطة المركزية للدولة عبر التعيين ، وهذا التعارض في مصادر التفويض يجعل الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية أشد تركيبياً مما رصدته دراسة جولدنر، كونه يتجاوز البعد الإداري البحت ليمسّ البعد السياسي والدستوري في آن واحد، وتبقى دراسة جولدنر مرجعاً تأسيسياً نستأنس به في تحليل كيفية تحوّل التنظيم البيروقراطي من أداة للتنسيق إلى بيئة حاضنة للصراع حين تغيب الشرعية المشتركة للسلطة المفوضة.

2/ الدراسة الثانية : روبرت ميشيلز¹

تتمحور إسهامات روبرت ميشيلز حول تقديم قراءة نقدية معمّقة للسياسات الداخلية التي تنتهجها التنظيمات ذات الحجم الكبير، متأثراً في ذلك بالمنظور الميكيفيللي ، و كذلك منظور جيانيتو موسكا لا سيما ما يتصل منه بهيمنة النخبة وانعكاساتها على فرص الممارسة الديمقراطية الفعلية. وسعيّاً منه إلى الكشف عن الأبعاد الحقيقية لإشكالية الديمقراطية داخل التنظيمات الحديثة الكبيرة، عمد ميشيلز إلى دراسة عدد من الأحزاب الاشتراكية والنقابات العمالية الأوروبية في مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى، وإنتهى من ذلك إلى صياغة ما بات يُعرف "بالقانون الحديدي للأوليجاركية"، مستنداً بصورة رئيسية إلى تحليله للبنية الداخلية للحزب الاشتراكي الألماني، الذي تبين له أنه يسير وفق نمط

¹ <https://onlinelibrary-wiley-com.translate.goog/doi/full/>

أوليباركي صريح تهيمن عليه أقلية محدودة العدد ، وقد خلص من هذا التحليل إلى إستنتاج جوهري مفاده أن التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد بصورة حتمية توسعاً متصاعداً في جهازها الإداري، مما يجعل تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية أمراً متعذراً حتى وإن تبنت تلك التنظيمات خطاباً إيديولوجياً يُعلي من قيم المساواة وتكافؤ الفرص.

ويرى ميشيلز أن المشاركة الديمقراطية الشاملة لجميع أعضاء التنظيم في صنع القرار تبقى مطلباً يصعب تحقيقه على أرض الواقع، ويعود ذلك في جوهره إلى جملة من المحددات البنوية والوظيفية؛ إذ إن غالبية الأعضاء ينتمون إلى الطبقات العمالية وصغار الموظفين الذين تعوزهم المعرفة التخصصية والتدريب المتخصص اللازم تين للمشاركة الفاعلة ، في المقابل، يتمتع القادة بالسيطرة على قنوات الإتصال التنظيمي وما يرتبط بها من موارد سلطوية، مما يُرسخ مواقعهم ويمنحها طابعاً لإستقرار والديمومة.

علاوة على ذلك، تُفضي الممارسة المستمرة للسلطة إلى إكتساب القادة خبرات تخصصية ومهارات سياسية تجعلهم يميلون تدريجياً نحو صون مصالحهم الذاتية والحفاظ على مواقعهم، بدلاً من الإنشغال بالمشكلات الحقيقية للتنظيم ومنتسبيه، ونتيجة لذلك يتراجع الإلتزام بالأهداف الديمقراطية للتنظيم، ويحلّ محله توجه نحو المحافظة والإستقرار وتجنب المواجهة.

وقد لخص ميشيلز أطروحته في مجموعة من المحاور الجوهرية التي تُعبّر عن الإتجاه نحو الأوليباركية في التنظيمات، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

إستحالة المشاركة الديمقراطية الكاملة إذ يغدو من غير الممكن عملياً في التنظيمات الكبيرة إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للمشاركة على قدم المساواة في عمليتي التداول وإتخاذ القرار. الثنائية البنوية بين الحاكم والمحكوم يرسو التنظيم حتماً على نمط يتميز فيه العضو القائد عن العضو المقاد، مما يُفرز أقلية حاكمة في مواجهة أغلبية محكومة.

البيروقراطية المركزية تتجه التنظيمات نحو تخصيص الوظائف والأدوار وتوحيدها ضمن هيكل بيروقراطي مركزي يقيد حركة الأعضاء ومشاركتهم.

الفجوة البيروقراطية تُكرس الإدارة البيروقراطية حاجزاً فاصلاً بين القيادة والقاعدة، يتعمق مع الزمن بفعل الإختلافات الإجتماعية والسيكولوجية والثقافية.

الحاجة إلى القيادة التخصصية تستلزم طبيعة العمل التنظيمي في ظل التطور التكنولوجي توافر كوادري قيادية ذات كفاءة تخصصية عالية، مما يُضيّق دائرة من يصلحون لتولي مقاليد القيادة.

الإحتياج السيكولوجي للقيادة يُشكل الإحتياج السيكولوجي لدى الأعضاء إلى وجود قادة يُدركون التنظيم ويوجهونه أحد المحركات الأساسية للإتجاه نحو الأوليغارشية، لا سيما حين يعجز عموم الأعضاء عن إدارة شؤون تنظيمهم بـإستقلالية تامة.

تقييم: تتقاطع الدراسة الحالية مع أطروحة روبرت ميشيلز في تأكيدها على أن التنظيمات الرسمية لا تخلو من مظاهر التنافس والصراع حول السلطة والنفوذ ، فقد بيّن ميشيلز من خلال "القانون الحديدي للأوليغارشية" أن التنظيمات تميل إلى تركيز السلطة في أيدي فئة محدودة تتحكم في عملية إتخاذ القرار، وهو ما يتشابه مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود صراع حول ممارسة السلطة وتحديد الإختصاصات بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية داخل المجلس الشعبي الولائي.

كما تتقاطع الدراسات في إعتبار أن الهيكل التنظيمي والتدرج الهرمي قد يسهمان في خلق تفاوت في النفوذ بين الفاعلين داخل التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى بروز التوترات والصراعات التنظيمية ، وهو ما تدرسه الدراسة الحالية أن المركزية الإدارية تشكل أحد العوامل المؤثرة في صراع السلطة، وهو ما ينسجم مع طرح ميشيلز الذي يرى أن تركّز السلطة داخل التنظيم يؤدي إلى تعزيز نفوذ بعض الفاعلين على حساب آخرين.

وتتمثل نقطة التقاطع الأساسية بين الدراستين في أن الصراع التنظيمي لا ينشأ خارج التنظيم، بل يتولد من داخله نتيجة توزيع السلطة وآليات إتخاذ القرار والعلاقات القائمة بين الفاعلين التنظيميين.

رغم تفسيره ظاهرة تركّز السلطة داخل التنظيمات من خلال ما أسماه "القانون الحديدي للأوليغارشية"، إلا أن تطبيقها على واقع الجماعات المحلية الجزائرية يحتاج إلى شيء من التحفظ ، فقد إفترض ميشيلز أن التنظيمات تتجه حتمياً نحو إحتكار السلطة من قبل نخبة محدودة، في أن الدراسة الحالية ترى أن العلاقات التنظيمية داخل المجلس الشعبي الولائي لا تقوم فقط على إحتكار السلطة فقط، بل تتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل المركزية الإدارية، وتداخل الصلاحيات، وطبيعة النصوص القانونية المنظمة للعلاقة بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية.

كما أن ميشيلز ركز أساساً على الصراع بين القيادة والقاعدة داخل التنظيم، بينما تناولت الدراسة الحالية الصراع بين فاعلين تنظيميين مختلفين في الموقع والوظيفة، هما المنتخبون وممثلو الإدارة المحلية، الأمر الذي يجعل تفسير الصراع أكثر تعقيداً من مجرد هيمنة نخبة على بقية الأعضاء.

وعليه، فإن نظرية ميشيلز تساعد في فهم جانب من صراع السلطة داخل التنظيم، لكنها لا تكفي وحدها لتفسير مختلف أشكال الصراع التنظيمي التي كشفت عنها الدراسة، خاصة تلك المرتبطة بتقسيم المهام والصلاحيات وصراع الأدوار.

3/الدراسة الثالثة: "فيليب سيلزنيك"¹ منظمة التنسي فالي Tennessee Valley Authority

هيئة وادي تينيسي والجذور الشعبية دراسة في السياسة والتنظيم يروي أن موضوعه يندرج ضمن تقليد كتاب روبرت ميشيلز «الأحزاب السياسية دراسة في النزعات الأوليغارشية في الديمقراطية الحديثة»، الصادر عام 1915، وفقاً لسيلزنيك، فقد «علم أن المثل العليا تُهمل سريعاً عندما يُسمح للحقائق الملحة للتنظيم بأن تجري مسارها الطبيعي»، يؤكد سيلزنيك أن سياسة الجذور الشعبية لهيئة وادي تينيسي هي سلاح إيديولوجي يمكنها من تسخير قطاعات من سكان الوادي بشكل إنتقائي لدعم برامجها وإستقلالها التنظيمي، وهو يشعر بالقلق من أن الأيديولوجية مكنت الهيئة من التكيف مع المصالح القوية الراسخة في الوادي، ويعترف بأن نقده للوكالة هو «نقد محافظ أو متشائم» لأنه يُزعم أنها حرفت معنى المشاركة الديمقراطية.

في هذه الدراسة إنطلق من رغبته في تعزيز إطاره النظري وتطوير مفاهيمه التنظيمية، إذ أجرى بحثاً إمبريقياً ميدانياً على منظمة التنسي فالي Tennessee Valley Authority، وهي إحدى المنظمات الأمريكية ذات الطابع التنموي، التي أُسست بهدف الإرتقاء بمستوى المعيشة في المناطق المحرومة، وذلك عبر حزمة متنوعة من الخدمات شملت تنظيم الري وتوليد الطاقة الكهربائية وتوزيع الموارد المالية وتحديث الأساليب الزراعية من خلال برامج الإرشاد الزراعي.

غير أن النخب المتعلمة في تلك المناطق مارست ضغوطاً متواصلة على سياسات التنظيم، مما أفضى في نهاية المطاف إلى إعادة صياغة الأهداف الأساسية للمنظمة بما يتلائم مع متطلبات البيئة المحلية وخصوصياتها، وهو ما يكشف عن قدرة المجتمع المحلي على التأثير في التوجهات الإستراتيجية للتنظيم وإعادة تشكيلها.

¹ <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/tva-and-the-grass-roots-a-study-in-the-sociology-of-formal-organization-by-philip-selznick-berkeley-and-los-angeles-university-of-california-press-1949-pp-ix-274-375/43>

وفي هذا السياق، إنصب إهتمام "سيزنك" على تحليل الجانب الوظيفي للمعوقات التنظيمية، فأماط اللثام عن آيتين تكيفيتين لجأت إليهما المنظمة؛ الأولى تمثلت في إستقطاب الفاعلين المحليين البارزين وإشراكهم في عملية صنع القرار، بما يُوجد نوعاً من المسؤولية المشتركة بين القيادات التنظيمية ورجال المجتمع المحلي، والثانية إعتمدت على ترسيخ منظومة إيديولوجية خاصة تستهدف تعزيز الإلتزام بقواعد التنظيم وتعميق الولاء لسياساته.

وقد ذهب "سيزنك" إلى أن للأنساق التنظيمية حاجات جوهرية متعددة، في مقدمتها الحاجة إلى مشاركة الأعضاء وكسب دعمهم، كما سعى إلى قراءة السلوك التنظيمي قراءة دافعية مرتبطة بحاجات الأفراد، مؤكداً ضرورة تفسير هذا السلوك في ضوء مدى إستجابة التنظيم لتلك الحاجات وقدرته على تلبيةها. وخلص "سيزنك" إلى أن اللجوء إلى إستراتيجية إشراك الجماعات المهتدة في الهياكل الإدارية قد يُشكل حلاً مؤقتاً ناجعاً، إلا أنه أوضح أن هذه الإستراتيجية تتطوي على إشكاليات بنيوية تتصل بالشرعية التنظيمية، إذ كثيراً ما تتعارض مصالح تلك الجماعات مع اللوائح والأطر القانونية الناظمة لعمل التنظيم، مما يُفضي إلى توترات وظيفية يصعب إحتواؤها.

تقييم:

تختلف الدراسة الحالية عن طرح فيليب سليزنيك في طبيعة الظاهرة المدروسة وزاوية التحليل، فقد ركز سليزنيك على الكيفية التي تتحول بها التنظيمات الرسمية إلى مؤسسات إجتماعية تتأثر بالقيم والمصالح والعلاقات غير الرسمية، مبيناً أن سلوك الأفراد داخل التنظيم لا تحكمه القواعد الرسمية وحدها، أما الدراسة الحالية فقد إنطلقت من تحليل الصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، مع التركيز على أثر المركزية الإدارية وتقسيم المهام والصلاحيات في إنتاج صراع السلطة وصراع الأدوار داخل المجلس الشعبي الولائي.

كما أن سليزنيك إهتم بدراسة عمليات التكيف المؤسسي وتأثير الجماعات الداخلية في توجيه أهداف التنظيم، في حين ركزت الدراسة الحالية على العلاقات التنظيمية بين فاعلين يشغلون مواقع مختلفة داخل البناء التنظيمي المحلي، وسعت إلى قياس هذه العلاقات ميدانياً با لإعتماد على أدوات كمية وإختبارات إحصائية، وعليه فإن الدراسة الحالية تختلف عن طرح سليزنيك في كونها تعالج الصراع التنظيمي بوصفه نتيجة لتوزيع السلطة والإختصاصات داخل التنظيم المحلي، أكثر من إهتمامها بعملية التحول المؤسسي أو تأثير القيم غير الرسمية في التنظيم.

3/الدراسة الرابعة دراسة ناصر قاسمي¹

تُعد دراسة ناصر قاسمي (2005/2004) المعنونة بـ"الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" ، رسالة دكتوراه في علم إجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية وا لإجتماعية، جامعة الجزائر، من أبرز الدراسات الجزائرية التي أسهمت في تأصيل البحث في ظاهرة الصراع التنظيمي داخل الجماعات المحلية من منظور علم إجتماع التنظيم والعمل ، انطلق الباحث من إشكالية تتمحور حول العلاقة بين أنماط السلوك التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وفعالية التسيير الإداري في التنظيم البيروقراطي المحلي الجزائري، مُقرا بأن الصراع التنظيمي ظاهرة بنيوية متجذرة في ثقافة التنظيمات الإدارية الجزائرية الموروثة تاريخيا .

دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر إذ اعتمد الباحث تقنيتي الإستمارة والمقابلة المعمقة (14 مقابلة) في جمع بياناته من عينة بلغت 202 مبحوثاً في بلديتي حسين داي و جسر قسنطينة بولاية الجزائر، وتتمحور حول إستجلاء العلاقة بين الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في الجماعات المحلية الجزائرية بوصفها تنظيمات بيروقراطية عمومية ذات خصوصية مؤسسية وثقافية ، وقد إرتلق الباحث من تساؤلين محوريين:

ما عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

كيف يؤثر الصراع على الفعالية التنظيمية والتسييرية؟

بنى الباحث دراسته على ثلاث فرضيات:

الأولى: تُسهم أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع التنظيمي الذي يؤثر بدوره على فعالية التسيير .

الثانية: كلما إبتعدت الإدارة عن إشراك الموظفين في إتخاذ القرار، تصاعدت مظاهر الصراع التنظيمي.

الثالثة: كلما تجانست الخصائص الشخصية وا لإجتماعية للموظفين، تراجع الصراع و إزداد التعاون التنظيمي.

أبرز نتائج الدراسة:

وتوصل إلى جملة من النتائج أبرزها: أن ضعف قنوات ا لإتصال التنظيمي وإحتكار المعلومة يُشكلان العاملين البنيويين الأكثر إنتاجاً للصراع غير المُعلن داخل الجماعات المحلية، وأن العصبية التنظيمية

¹ قاسمي ناصر، رسالة دكتوراه بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، علم إجتماع تنظيم ،كلية العلوم والإنسانية الإجتماعية ،جامعة الجزائر، 2005/2004.

القائمة على الولاء والحماية وإلانة القرابى والجهوى تُنتج صراعاً خفياً بين مختلف مستويات التنظيم ، كما أثبتت الدراسة أن آليات التعاون هى نفسها آليات الصراع، وأن توسيع المشاركة فى إتخاذ القرار وتحقيق العدالة التنظيمية فى توزيع الحوافز يُسهمان فى تقليص مظاهر الصراع وتعزيز الفعالية التسييرية.

توصلت دراسة قاسمى إلى جملة من النتائج ذات الدلالة السوسولوجية العميقة يمكن إجمالها فيما يأتى: إشكالية الإتصال التنظيمى:

كشفت الدراسة أن ضعف قنوات الإتصال الرسمية داخل الجماعات المحلية يُشكل أحد أبرز المُنتجات البنوية للصراع التنظيمى، إذ أفاد أكثر من 44% من المبحوثين برفضهم حضور الإجتماعات، مُبررين ذلك بكونها فضاءات لإثارة المشاكل والصراعات بين الأشخاص والجماعات بنسبة بلغت 61%، ويؤد هذا الضعف الإتصالي دائرة من إنعدام الثقة والكرهية المتبادلة تُفضى إلى ما أسماه الباحث بـ"الصراع غير المُعلن" الذى يتجلى فى سلوكيات تضر بفعالية الأداء دون أن تأخذ طابع المواجهة الصريحة. إحتكار المعلومة وإقصاء الموظفين:

أثبتت الدراسة أن إحتكار المعلومة وتشويهها وعدم تقديمها فى وقتها الضرورى يُعد من أبرز عوامل الصراع التنظيمى، إذ يُفرز شعوراً بالإقصاء لدى الموظفين حين يُستبعدون من المشاركة فى إتخاذ القرار. ويتجلى رد فعلهم فى إحتجاج وإتصال بالإدارة لإستفسار، أو فى الإنخراط فى سلوكيات الصراع غير الرسمي التى تنعكس سلباً على فعالية التسيير. العصبية التنظيمية:

رصدت الدراسة ظاهرة تناقض مصالح العصبية التنظيمية القائمة على أساس الولاء والحماية والتوصية وإلانة القرابى والجهوى وتجانس التكوين، وهى عصبية تتداخل مع القيم التنظيمية الرسمية مُنتجة صراعاً خفياً بين المدير ونائبه وبين الإطارات والرؤساء وبين الأجيال المختلفة وبين القادمين للسلطة والمالكين لها.

العلاقة بين التعاون والصراع:

توصل الباحث إلى أن آليات التعاون هى نفسها آليات الصراع، وأن أطراف الصراع هم أنفسهم أطراف التعاون وهم المؤثرون فى الفعالية فى آخر المطاف ، كما أثبت أن توسيع العمل التعاونى فى النسق الرسمي وغير الرسمي يُقلص السلوك الصراعى، وأن تجانس الخصائص لإجتماعية والشخصية للموظفين يُشكل عاملاً مساعداً فى تدعيم التعاون والتقليل من الصراع وأسبابه.

دور الحوافز:

كشفت الدراسة أن الحوافز تُثير الصراع في حالة الحرمان منها أو عدم العدالة في توزيعها، وتُحفز على التعاون في حالة كفايتها وعدالة توزيعها، مُقررة أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر مباشرة في معنويات العاملين وبالتالي في طبيعة علاقاتهم التنظيمية. مجالات التبادل الاجتماعي:

خلص الباحث إلى أن الجماعات والأفراد داخل التنظيم تسير من أجل تحقيق مصالحها ضمن ما أسماه "مجالات التبادل الاجتماعي" التي تشمل في آن واحد التعاون والصراع بوصفهما وجهين لعملة تنظيمية واحدة.

تقييم وتتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في كون كليهما تتناولان الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية من منظور علم إجتماع التنظيم، وتشارك في إقرارهما بالطابع البنوي لهذا الصراع ، غير أنهما تختلفان من حيث وحدة التحليل إذ إقتصرت دراسة قاسمي على المجالس الشعبية البلدية بينما يتمحور بحثنا حول المجلس الشعبي الولائي، ومن حيث المتغيرات إذ ربطت دراسته الصراع بفعالية التسيير بينما يربط بحثنا أبعاد التنظيم البيروقراطي (المركزية وتقسيم المهام) بأشكال الصراع التنظيمي (صراع السلطة وصراع الأدوار)، فضلاً عن إعتقاد بحثنا المنهج الكمي بديلاً عن المقاربة الكيفية التي سلكها قاسمي، وإستهدافنا المنتخبين وممثلي الإدارة بدلاً من الموظفين الإداريين فحسب.

5/الدراسة الخامسة دراسة زبير بن عون:¹

تعد دراسة زبير بن عون (2012/2011) بعنوان "تحليل سوسولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة" دراسة حالة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط ، مذكرة ماجستير ، علم إجتماع الإتصال في المنظمات كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة ورقلة ، إسهاما بحثيا متميزاً في حقل علم إجتماع الإتصال في المنظمات الجزائري، لكونها تتناول ظاهرة الصراع في المجالس الشعبية المحلية من زاوية سوسولوجية تجمع بين التحليل التنظيمي والتحليل الثقافي والسياقي، وقد انطلق الباحث من إشكالية محورية تتساءل عما إذا كانت الهيئات المشكلة للمجالس المحلية مجالات تفاعلية يمتد إليها الصراع من المجتمع أم أنها مجالات منشئة للصراع بحد ذاتها، وهو تساؤل يكشف عن وعي عميق بالطابع البنوي لهذه الظاهرة.

¹ زبير بن عون ، مذكرة ماجستير بعنوان "تحليل سوسولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة" دراسة حالة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط ، علم إجتماع الإتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة ورقلة 2012/2011.

وقد بنى الباحث دراسته على فرضية عامة مفادها أن طبيعة الصراع داخل المجالس الشعبية المحلية تختلف باختلاف طبيعة المجال العمراني (بدوي — ريفي — شبه حضري — حضري) وشكل البنية الاجتماعية السائدة فيه، وتفرّعت عنها أربع فرضيات جزئية ربطت كل نمط عمراني بنوع محدد من الصراع: الصراع العصبي القبلي في المجال البدوي، والصراع التنظيمي البيروقراطي في المجال الريفي، والصراع السياسي الحزبي في المجال شبه الحضري، وصراع الإستراتيجيات الفردية في المجال الحضري، وتتمحور حول إشكالية جوهرية مفادها:

هل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية هي مجالات تفاعلية يمتد إليها الصراع من المجتمع، أم هي مجالات منشئة للصراع بحد ذاتها؟

وهي إشكالية تكشف عن وعي سوسيولوجي نافذ بأن المجالس المحلية ليست مجرد هياكل رسمية بل هي فضاءات اجتماعية تتشابك فيها الهويات والانتماءات والمصالح وتتجاوز فيها القواعد الرسمية أطرها المؤسسية.

بنى الباحث دراسته على فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية تربط بين طبيعة الصراع داخل المجالس المحلية وطبيعة المجال العمراني والبنية الاجتماعية السائدة:

الفرضية العامة:

تختلف طبيعة الصراع داخل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية باختلاف طبيعة المجال العمراني المتواجدة فيه، وحسب شكل البنية الاجتماعية للانتماء إلى قيم المجتمع الأصلي من عدمه.

الفرضية الجزئية الأولى:

كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية متواجدة في مجال عمراني بدوي يتميز ببنية اجتماعية قبلية، يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية القرابية والقبلية، يكون الصراع داخل هذه الهيئات يقوم على أساس العامل العصبي القبلي كتجسيد وإعادة الإنتاج للهوية القبلية.

الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية متواجدة في مجال عمراني ريفي يتميز ببنية اجتماعية عائلية، وينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية، ويرتفع الانتماء إلى الهوية التنظيمية داخل الهيئات يكون طبيعة الصراع التنظيمي بيروقراطي.

الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية متواجدة في مجال عمراني شبه حضري يتميز ببنية إجتماعية أسرية، وينخفض فيها ا لإنتماء إلى الهوية الجماعية، ويرتفع ا لإنتماء إلى الهوية السياسية، يتولد عن هذا صراع سياسي منشأة التعددية الحزبية.
الفرضية الجزئية الرابعة:

كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية يتميز ببنية إجتماعية فردانية يرتفع فيها الإلتناء إلى الهوية الفردية يؤدي هذا إلى تشكل صراع داخل الهيئات منطلق من إستراتيجيات فردية.

إعتمد في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والإستبيان والسجلات والتقارير والوثائق الإدارية، وقد إستعمل المنهج الوصفي مع أسلوب المسح الإجتماعي وأسلوب دراسة الحالة ،عدد أفراد العينة 241عضو منتخب .

أبرز النتائج طبيعة الصراع حسب المجال العمراني والإجتماعي:

- المجالات البدوية والريفية :يسيطر فيها الصراع المبني على " صلة الدم "والعصبية القبلية، الصراع في هذه المجالس هو صراع عشائري وعائلي يهدف لحماية مصالح الجماعة القرابية.
- المجالات شبه الحضرية :يظهر فيها وهم " التعددية الحزبية"، حيث تستخدم الأحزاب كغطاء قانوني فقط

للوصول إلى السلطة، بينما يظل الصراع في جوهره قبلي أو شخصي.

- المجالات الحضرية (الأغواط وأقلو)رغم مظاهر التحديث، لا تزال القيم التقليدية(القبيلة والعشيرة)متجذرة وتؤثر في السلوك التنظيمي، مع بروز صراعات ناتجة عن " الفردانية "والسعي للمكانة الشخصية.

2/ العوامل الشخصية والإحصائية المؤثرة(نتائج الإستبيان)

- صراع الأجيال :يوجد صراع بين الأجيال الكبيرة والصغيرة بسبب إختلاف الخبرات والمعتقدات.
- المستوى التعليمي :نقص الكفاءة العلمية 65,78 % من المنتخبين مستواهم أقل من جامعي يساهم في نشوب صراعات ناتجة عن عدم الوعي بأهداف المجلس.
- الخبرة المهنية :الغالبية العظمى 88,94 % يشاركون لأول مرة، مما يخلق فجوة وصراع مع أصحاب الخبرة.

3/ علاقات السلطة وإتخاذ القرار:

• التسلط التنفيذي: صرح 75% من المنتخبين بأن السلطة تسير في اتجاه واحد (أوتوقراطي)، حيث ينفرد الرئيس ولجنته التنفيذية بالقرارات.

• تهميش الأعضاء: يعاني 62,50% من المنتخبين من التهميش في صنع القرار، مما يؤدي إلى نشوء

"تحالفات هجومية" لإزاحة الرؤساء والنواب.

• المحاصصة القبلية 45%: من توزيع المهام والمناصب يتم على أساس قبلي وليس تنظيمي، مما يحول المجلس إلى ساحة لتوزيع الغنائم والإمتيازات.

4/ الصراع السياسي والحزبي:

* غياب البرامج الحزبية: أثبتت الدراسة أن البرامج الحزبية هي مجرد "حبر على ورق"، وأن 84,43% من الصراعات لا علاقة لها بالأهداف الحزبية.

* الحزب كمطية: يستخدم المنتخبون الأحزاب كوسيلة قانونية للوصول إلى مراكز السلطة، وبمجرد إنتهاء

الانتخابات، يختفي الولاء الحزبي وتظهر الولاءات القبلية.

5/ الإستراتيجيات الفردية والجماعية:

* تحقيق المصالح الذاتية 67,92%: من المنتخبين في المناطق الحضرية هدفهم الأول هو تحقيق مصالحهم الشخصية.

* التمثيل القبلي الخفي: يرى المنتخب نفسه "وصي أ" على مصالح قبيلته 81,13% في المناطق البدوية يضعون مصلحة القبيلة أولاً.

* الصراع الجهوي: في المجلس الولائي، ينقسم الصراع بين منتخبي الشمال ومنتخبي الجنوب حول توزيع

المشاريع والإستثمارات.

6/ العلاقة بين السياسي وإداري:

* توجد نزاعات مستمرة بسبب تداخل الصلاحيات وغموضها بين المنتخبين (السياسيين) والموظفين الإداريين، حيث يحاول كل طرف فرض هيمنته على تسيير شؤون البلدية.

الخلاصة النهائية: الصراع في المجالس المحلية هو نتاج تداخل معقد بين البنى التقليدية (القبلية)

والإستراتيجيات الفردية (المصلحية)، في ظل ضعف الأداء الحزبي وغياب الكفاءة العلمية والتنظيمية.

تقييم: تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في كون كليهما تتناولان الصراع التنظيمي في الهيئات المحلية المنتخبة الجزائرية من منظور سوسيلوجي، وتقران بأن هذا الصراع ليس ظاهرة عرضية بل هو محصلة عوامل بنيوية واجتماعية وثقافية متشابكة، و تتوافقان في أن العلاقات بين المنتخبين والإدارة المحلية تنتم أحيانا بالتنافس والتجاذب نتيجة إختلاف مواقع السلطة والمسؤولية داخل التنظيم المحلي، غير أنهما تختلفان في زاوية التناول إذ ربط بن عون الصراع بمتغير المجال العمراني والبنية الإجتماعية، بينما يربطه بحثنا بأبعاد التنظيم البيروقراطي (المركزية وتقسيم المهام)، كما تختلفان في وحدة التحليل إذ إقتصرت دراسته على المجالس الشعبية البلدية في حين يتمحور بحثنا حول المجلس الشعبي الولائي تحديداً ، وكذلك تختلفان في دراسة الصراع فدراسته تناولته بين المنتخبين فقط ،بينما دراستنا تهتم بالصراع بين المنتخب والإداري .

الفصل الثاني : التنظيم البيروقراطي

1تعريف التنظيم البيروقراطي

2التطور التاريخي للبيروقراطية

3تعريف البيروقراطية

4ماكس فيبر والنموذج المثالي

5 أهم الخصائص للنموذج المثالي البيروقراطي عند ماكس فيبر

6البيروقراطية المحدثة عند تالكوت بارسونز

7المنظور الماركسي للبيروقراطية

8موقف وارن بنيس من البيروقراطية

9ميشال كروزي والظاهرة البيروقراطية

خلاصة



تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى الغوص في أعماق مفهوم التنظيم البيروقراطي، منتبعا جذوره التاريخية، ومستعرضا خصائصه الجوهرية التي حددها رواده، ومناقشاً لإنتقادات والتطورات التي طرأت على هذا النموذج. سنسلط الضوء على الكيفية التي تفاعل بها هذا النمط التنظيمي مع تعقيدات البيئة المعاصرة، وكيف تتجلى آثاره في مختلف أشكال المؤسسات اليوم، سواء الحكومية أو الخاصة ، إن فهم الطبيعة المتعددة الأوجه للبيروقراطية يمثل مفتاحاً أساسياً لتحليل الديناميكيات التنظيمية .

إذ يُشكّل التنظيم البيروقراطي أحد أبرز الموضوعات التي إستقطبت إهتمام علماء الاجتماع والإدارة منذ مطلع القرن العشرين، إذ يُمثل النمط الغالب في تنظيم المؤسسات العمومية الحديثة ولا سيما في الدول التي تبنت نموذج الدولة المركزية ، وقد غدا هذا النمط التنظيمي محل جدل واسع في أدبيات علم الاجتماع التنظيمي، بين من يرى فيه أرقى أشكال التنظيم العقلاني على غرار ماكس فيبر، ومن يعتبره مصدراً للجمود والصراع على غرار ميشال كروزي ورالف دارندورف.

ولا يبتعد السياق الجزائري عن هذا الجدل، إذ تعمل الجماعات المحلية في ظل بنية بيروقراطية موروثية تجمع بين المركزية الشديدة وغموض الصلاحيات، مما يجعل دراسة هذا التنظيم وأبعاده البنوية ضرورة منهجية لا غنى عنها لفهم الصراع التنظيمي الذي يتمحور حوله بحثنا.

6 /1- تعريف التنظيم البيروقراطي :

1.1.8/ تعريف التنظيم :

التعريف اللغوي : التنظيم لغة إسم من مصدر فعل نظم ينظم تنظيمًا ، وجمعه تنظيمات، بمعنى الترتيب والتدبير ، ويقال تنظيم العمل بمعنى ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقا معينًا، ويقابل كلمة التنظيم في اللغة الفرنسية organization و بالإنجليزية كلمة organization أو وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "organum" وتعني الترتيب والاتساق أو الطريقة التي يتم بها تنظيم شيء ما، "organon" الكلمة اليونانية وتعني أيضا الهيكل نفسه، ويعني كذلك التجمع والإرتباط ضمن هيكل ما محدد الأهداف.¹

1.1.6/ التعريف الإصطلاحي :

من الكتب والمراجع التي تناولت الإدارة والتنظيم يتبين لنا أن هناك إختلافا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة إلا أننا سنحاول طرح بعض التعاريف الشائعة للتنظيم. يعرف هنري فايول Henry Fayol التنظيم بأنه "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". ويعرفه كل من ففنز وشير وود "fiffner & Sherwood" بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها". دونالد كلو فإنه يعرف التنظيم "بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة".² كما يعرفه لويس ألن Louis Allen بأنه "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف".

تعريف البيروقراطية لدى فيبر "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الذين يستخدمون للعمل

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar2026/04/12>

² زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011، ص119.

بأساليب رسمية، ويكونون في ما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، ويخضعون فيه لاختصاصات والإجراءات والمسؤوليات".¹

ميشال كروزي:

يعد من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني، حيث ربط بين تطورها وتضاؤل الحرفية الفردية، فهي بالنسبة له مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معينون، ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة.

ومن هيرى كروزي² أن البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبًا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم. موريس دو فرجي:³

إعتبر البيروقراطية جماعة من الموظفين المهنيين يقومون بهذه ذات مظهر خاص، ويتم الدخول والتدرج والإنضباط بتقديم دقيقة، وتكون المنافسات ذات صلة شخصية محدودة، كما تكون الكفايات محدودة في كل الدرجات بمعايير موضوعية بواسطة الشهادات وإمتحانات، وبصورة عامة يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقا لقواعد محددة بدقة، وتكون موضوعية سواء تعلق الأمر بالعلاقات السلطوية الداخلية أو بالعلاقات مع الموظفين أو الصلات مع المتعاملين.

ومن التعريفات السابقة نجد أن التنظيم البيروقراطي هو تنظيم يعمل لوائح رسمية، والقرارات عمودية نازلة من الأعلى أي من أعلى منصب في التنظيم، وفق إجراءات وقواعد محددة وملزمة للموظف في أدائه للعمل والمهام التي خصصت له، حيث أن صرامة القواعد هي أولوية العمل بحد ذاتها، والتعاملات معقنة لخدمة أهداف التنظيم فقط.

2.6 التطور التاريخي للبيروقراطية:

1.2.6 الحضارة المصرية:⁴

تُعد الحضارة المصرية، التي نشأت منذ أكثر من 500,000 سنة، من الحضارات العظيمة، ويعود ذلك إلى نظام الإدارة العامة المتقدم الذي عرفته، يُعتبر توفير مستوى عالٍ من الكفاءة في الخدمات الإدارية أحد أسباب إستدامة المؤسسات المصرية لفترات طويلة، وقد أشار ماكس فيبر (Max Weber) إلى أن الجذور

¹ الشماخ خليل محمد حسن، حمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان 2000، ص33.

² سمية خلاف، البيروقراطية وإشكالية الإصلاح الإداري، إصلاحات البلدية، مذكرة ماستر، كلية العلوم السياسية، تنظيم سياسي إداري، ورقة، 2013/2014، ص09

³ المرجع نفسه، ص10.

⁴ عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص153.

التاريخية للبيروقراطية المصرية م تَغلة في القدم، وأن هذه البيروقراطية يمكن أن تكون نموذجاً تاريخياً للنظم البيروقراطية والإدارية المعاصرة.¹

إعتمدت البيروقراطية المصرية على حكومات محلية كوحدة إدارية، وكان فرعون هو الرئيس ذو السلطة المطلقة، يليه الوزير الذي يشرف على عدة مصالح، ضمت الإدارة الحكومية ثلاثة أنواع من الموظفين: موظفو الإدارة العليا: من ملاك الأراضي. الموظفون العاديون: من الطبقة الوسطى. فئة العمال: من العبيد.

كان تكوين الموظفين يضم نخبة من رجال العلاقة الملكية، والكهنة، والرسمين، والمهندسين ، أما شروط التوظيف فكانت: إتقان القراءة، والحساب، والكتابة الهيروغليفية. إتسم الجهاز الإداري في الحضارة المصرية بخصائص حديثة، منها: ا لإتساق بين نظام السلطة، ونظام السجلات والوثائق، والأجور، مع مراعاة الكفاءة والدراية في التوظيف، وإعتماد على التخطيط والإحصاء لحصر عدد السكان والأموال المحصلة منهم.

2.2.6 الحضارة الصينية :

عرفت إستقلالية، وتميزت بوجود خدمة مدنية منذ القدم إستمرت حوالي 2000 عام، يرى "غلادين" أن العامل الأهم في إستمرار قوة الحضارة الصينية حتى العصور الحديثة هو البيروقراطية الصينية²، تجلت هذه البيروقراطية في قيام نظام إداري متميز، أشرف عليه تسعة وزراء تحت إمرة الإمبراطور، الذي يُعد أول من وضع الإمتحانات التنافسية لخدمة المدنية كشرط للتعيين في الوظائف الحكومية ، وقد قال الفيلسوف الصيني القديم "كونفوشيوس" إن الإدارة السليمة هي وسيلة الحكم الصالح لذلك، تميزت البيروقراطية الصينية بالإهتمام بتكوين الموظفين الحكوميين من خلال البرامج الدراسية، وإعتماد نظام الإمتحانات لاختيار الموظفين على أساس القدرة والكفاءة.³

3.2.6 الحضارة اليونانية والرومانية

اليونان: كانت مختلف الوظائف في المدن اليونانية تُسند لأشخاص يتم إختيارهم عن طريق القرعة لمدة عام واحد، من الطبقة الأرستقراطية (ملاك العقارات)، أما الرجال من الطبقة الفقيرة والعبيد فكانوا مستبعدين من

¹ علي شيف، الإدارة العامة مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص46.

² عبد الغني بسيوني عبدالله، أصول علم الإدارة العامة دراسة لأصول الإدارة العامة وتطبيقاتها (في الإسلام وال م أ وفرنسا ومصر ولبنان، دار الجامعية بيروت، 1983، ص47/46.

³ عادل حسن، مصطفى زهير، مرجع سابق، ص154.

هذه الوظائف، وكان يُجرى تحقيق (فحص) حول المرشحين قبل إخضاعهم للإمتحانات، و إتسمت الوظيفة اليونانية بكثرة المسؤوليات والصعوبة مقابل أجور زهيدة، مع غياب الترقية ووجود رقابة صارمة، كما إتسم النظام الإداري بالطابع الجماعي، حيث وُجد مجلس يتكون من 500 عضو، ووُجدت فئات تمثل كل منها أسرة أو عشرة أسر تمارس السلطة عموماً، لم يكن الموظفون في الإدارة العامة اليونانية محترفين، لأن إختيارهم كان يتم من بين الأغلبية والطبقات العليا، مما جعل الإدارة غير مؤهلة بالإطارات والكفاءات العالية.

4.2.6 الإمبراطورية الرومانية:

عرفت تقسيم السلطة واللامركزية بين مختلف القوى المتمثلة في مجلس الشعب، ومجلس النواب، والمجالس الشعبية، ومجلس الشيوخ..

إذ عرفت الإمبراطورية الرومانية تقسيم السلطة والموازنة بين مختلف القوى المتمثلة في مجلس الشيوخ، ومجلس النواب، والمجالس الشعبية. وكان مفهوم الحكومة لديهم مفهوماً إدارياً، وتُعتبر روما من الدول التي أنشأت أكبر جهاز إداري بيروقراطي للأعمال العامة في التاريخ.¹

كانت البيروقراطية كنظام للإدارة مصدر قوة للإمبراطورية الرومانية، حيث إستطاعت الحفاظ على وحدتها في مواجهة التحديات والثورات الداخلية، لكن ذلك تم على حساب إلقاء أعباء مالية باهظة على المزارعين وصغار المنتجين من عامة الشعب، كانت آلية تعيين الموظفين تتم بقرارات إمبراطورية، ومع توسع الإمبراطورية أصبح كل أمير يعين الموظفين من بين أتباعه، إضافة إلى بيع الوظائف لمن يدفع أكبر مبلغ، وقد ساهم هذا في إضعاف السلطة المركزية للملك وتقوية السلطات المحلية للأمرأ.

5.2.6 العصور الوسطى:

بعد تفكك الإمبراطورية الرومانية، ساد في أوروبا خلال العصور الوسطى النظام الإقطاعي، وهو نظام إداري إستمر حتى القرن السادس عشر إتسم هذا النظام بإدارة حكومية مركزية تتمتع الأقاليم المحلية بصلاحيات واسعة، فكل أمير يدير مقاطعته بمساعدة موظفين يختارهم من بين أفراد عائلته وأصدقائه، وبسبب بيع وتوريث الوظائف، أقدم الموظفون على إنشاء وظائف كثيرة لإسترداد أموالهم، وأصبحت الوظيفة مصدر ثروة لهم.²

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص48.

² عادل حسن، مصطفى زهير، مرجع سابق، ص157.

تمكن النظام الإقطاعي، رغم سيطرة الحكومة المركزية عليه، من الحفاظ على إستمرار المجتمع الزراعي وتقديم الخدمات الأساسية الأولية كالمحاسبة والأمن، لكنه من جهة أخرى، وسّع صلاحيات الملك والأمراء وزاد من ثروة الطبقة المتعاونة معهم، ومع إستقلالية المدن وظهور الطبقة الوسطى التي تصادمت مع الملك ضد الأرسقراطية، بدأ التحول التدريجي من الأنماط السياسية الإقطاعية. إستمرار تحول الأنظمة السياسية من الإقطاع إلى الملكيات المطلقة مع تصاعد الخلافات بين الطبقة الوسطى والملوك ضد الأرسقراطية، بدأ التحول التدريجي من الأنماط السياسية الإقطاعية إلى ظهور الأنظمة الملكية المطلقة التي سادت بين القرنين السادس عشر والثامن عشر الميلاديين، تميزت هذه الأنظمة الجديدة بحلول مبدأ التعاقد كأساس للملكية (بدلاً من قيامها على فكرة الحق الإلهي للملوك). وسعى من الملوك للحفاظ على سلطتهم وإمتهاداتهم، وضمان حد أدنى من النظام، عمدوا إلى تطوير الخدمة العامة وتحويلها، وذلك بربطها بالملكية كمؤسسة أكثر منها كفرد، لذلك أعادوا بناء مفهوم الدولة والجيش والوظائف، وركزوا على الكفاءة في التوظيف والترقية.¹

حالة فرنسا:

كانت فرنسا من بين الدول الأولى التي إهتمت بنظام الإدارة، فسعت إلى تحقيق الوحدة السياسية من خلال إختيار البيروقراطيين من أبناء الطبقة الوسطى البرجوازية، وجعل مدة التوظيف عدة سنوات بدلاً من عام واحد، إلا أن الإستبدال الوظيفي وممارسته بطريقة تحكيمية كان سبباً في إنهيار النظام المركزي، مما أدى إلى قيام الثورة الفرنسية عام 1789، والتي كانت أيضاً بداية ظهور الصورة السلبية للبيروقراطية. لكن بالمقابل، أقامت فرنسا نظاماً لامركزياً في الإدارة وإتبعت الأساليب الرشيدة في التنظيم، وكان للتجارب الإدارية الحرة في كل من فرنسا وبريطانيا أثر كبير على تطور الأنظمة الإدارية والبيروقراطية في الدول النامية، وكذلك على نظرية "ماكس فيبر".

الفكرة الأساسية التي يمكن تلخيصها هي أن الأنظمة السياسية عرفت تقليداً إجتماعياً أعطت بموجبه وظائف الإدارة العليا لكبار الإقطاعيين وأفراد الأسر الملكية، أي أن البيروقراطية كانت أداة في خدمة الطبقة الحاكمة.

¹ عادل حسن، مصطفى زهير، مرجع نفسه، ص158.

6.2.6 بداية الثورة الفرنسية ونهاية القرن 19:

ساهمت الثورة الفرنسية عام 1789 وما صاحبها من مفاهيم جديدة، كمفهوم الدولة القومية الذي أصبح شكلاً من أشكال الأنظمة السياسية السائدة آنذاك، في إحداث تغييرات عميقة في طبيعة الدولة وطبيعة البيروقراطية كأداة للقيام بالأعمال الحكومية،¹ فقد عملت هذه الثورة على إجراء إصلاحات إدارية...
أثر الثورة الفرنسية والتطورات اللاحقة على البيروقراطية:

ساهمت الثورة الفرنسية (1789) وما رافقها من مفاهيم جديدة، أبرزها الدولة القومية، في إحداث تغييرات عميقة في طبيعة الدولة والبيروقراطية بوصفها أداة للقيام بالأعمال الحكومية ، عمدت الثورة إلى إصلاحات إدارية موسعة تمثلت في:

*إلغاء نظام شراء وبيع الوظائف العامة.

*التوظيف على أساس الكفاءة والمساواة بين المواطنين.

تحققت بذلك نقلة نوعية تمثلت في تحول الدولة من كونها ملكاً شخصياً للملك إلى ملك للأمة، وتغيير ولاء المواطنين من كونه ولاء للملك إلى ولاء للأمة ، يُعتبر نابليون بونابرت مؤسس البيروقراطية المعاصرة، لما قام به من إصلاحات إدارية عززت القضاء على الأنظمة الإدارية الإقطاعية، وأقامت إدارة تقوم على النظام، والتخصص، والعقلانية الإدارية.²

7.2.6 دور بريطانيا والثورة الأمريكية:

لم تكن الثورة الفرنسية ونابليون العاملان الوحيدين في تغيير طبيعة البيروقراطية، بل كان للتغيرات الكبيرة التي حدثت في بريطانيا والثورة الأمريكية دور أكبر في هذا التحول.
بريطانيا: حيث لم يكن النظام الإقطاعي مسيطراً بقوته كما في فرنسا، لم يجد الملوك حاجة ماسة إلى إدارة مركزية، فسادت اللامركزية الإدارية، تطورت الانتخابات كآلية لإختيار الشخصيات الشعبية لتولي المناصب العليا، وهؤلاء بدورهم يختارون البيروقراطيين الذين يدعمون سياسة الحزب الفائز ، وهكذا أصبح التعيين في الوظائف العامة يتم على أساس الولاء الحزبي.

الولايات المتحدة الأمريكية: إذا كانت بريطانيا ساهمت في بلورة لإتجاهات الحديثة للبيروقراطية، فإن الولايات المتحدة كانت رائدة في الإصلاح الإداري ، فقد أكد كل من الرئيسين أندرو جاكسون وجورج واشنطن على الكفاءة في التعيين، وإلغاء إختيار الوظيفة من طرف أسرة أو جهة معينة.

إستمرار تطور البيروقراطية في القرن التاسع عشر

¹ عمار بوحوش، تطور النظريات والأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977، ص23/24.

² عمار بوحوش، مرجع سابق، ص25.

تعززت المبادئ السابقة بشكل أكبر في بداية النصف الثاني من القرن التاسع عشر، من خلال صدور قوانين خصصت الوظيفة العامة ونظمتها ، مثلت التطورات التي حدثت في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية علامة فارقة ساهمت في تغيير جوهرى لدور البيروقراطية، حيث تحولت من كونها أداة لخدمة الحكام والإقطاعيين إلى جهاز إداري وطني يشرف على تنفيذ السياسات التي تضعها الأحزاب السياسية على مختلف المستويات الإدارية.

8.2.6 القرن العشرين وما صاحبه من تغيرات:

أدى التفاعل بين البيروقراطية والأحزاب السياسية، بعد التغيرات التي أحدثتها كل من الثورة الفرنسية والثورة الأمريكية، إلى فتح مجالات واسعة ظهرت من خلالها عناصر جديدة، أبرزها عنصر المنافسة وإرساء الأساليب الديمقراطية في التنظيم ، وقد نتج عن ذلك تغير في مجال الخدمات الإدارية وفي طبيعة عمل البيروقراطية ذاتها، فمع التقدم الحضاري والتطور في المعايير الاجتماعية المعاصرة خلال القرن العشرين، حدث تغير كبير في عمل البيروقراطية، وأصبح التخصص والتقنية يفرضان مشاركة البيروقراطي في إتخاذ القرارات على جميع المستويات، وذلك لما يمتلكه من مؤهلات عالية.

في ظل إنتشار الديمقراطية، أصبحت الوظيفة العامة تقوم على أساس قانوني محدد، وأصبحت حدود عملها محترمة، ولم تعد خاضعة أو تابعة لجهة معينة كما كانت سابقا (كأداة في يد الحكام ثم الأحزاب السياسية)، وقد تحولت الأهمية نحو إنتاج العمل السياسي والإداري¹، كما تميزت هذه المرحلة الجديدة بتوسيع الأجهزة المالية والإدارية وزيادة عدد الموظفين سواء في الدول الرأسمالية أو الاشتراكية، ومع بداية ظهور دول جديدة، كان للبيروقراطيين دور كبير في إنشائها، وبخاصة في قارة إفريقيا، حيث كان الدور الفعال للمكاتب البيروقراطية (التي كانت إمتدادا للبيروقراطية الإستعمارية) في إنشاء دول جديدة، لكن ذلك الدور كان محدوداً ولم يراعى المعايير اللازمة.

3.6 تعريف البيروقراطية :

1.3.6 التعريف اللغوي :

تعد الكلمة عموماً مشتقة من الكلمة الفرنسية (bureau) بمعنى منضدة الكتابة ، أو بعبارة أدق : الكساء الذي يغطي المنضدة ، لكنها أيضاً المكان الذي يعمل عليه الموظفون ، وأفضت إضافة اللاحقة المشتقة من الكلمة الإغريقية بمعنى الحكم على الحراك الثقافي ، لقد جرى إدخال المفاهيم الإغريقية في اللغات

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص26.

الأوروبية ، لذلك نجد أنها متشابهة بشكل ملحوظ ، إذ قبلها معجم الأكاديمية الفرنسية سنة 1789 وعرفها بأنها (السلطة أو النفوذ التي يمارسه رؤس المكاتب الحكومية وطاقمها) ، وكذلك أشار إليها المعجم الإيطالي عام 1828 على أنها (كلمة منحوتة تشير إلى سلطة الموظفين في الإدارة الشعبية)¹. في عام 1764 كان قد أشار الفيلسوف الفرنسي بارون دي غريم إلى هذا المصطلح بأنه مرض في فرنسا يستفحل بإستمرار و يفتك بنا ، وهذا المرض يدعى هوس المكاتب . كما إشار إليه أيضا جون ستورات مل وهو يكتب سنة 1837 أنه شبكة واسعة من الطغيان الإداري... في نظام البيروقراطية ذاك . كما أن المتعارف والمتداول من ترجمة الكلمة أنها تعني سلطة المكتب ، أي سلطة موظف المكتب ونفوذه في ذلك المنصب .

أما قاموس المنهل، فقد عرف البيروقراطية (أو الديوانية) على أنها " تسلط الدواوين الحكومية ونمطيتها الجامدة. أما الديوانيون فهم مجموع موظفي الدواوين، منظور إليهم من حيث نفوذهم في الدولة، في حين تعني كلمة بيروقراطي أو ديواني، موظف الديوان أو مكتب، وهو موظف إداري في ديوان حكومي يؤدي عمله بنمطية جامدة مستغلا سلطته على الجمهور² .

2.3.6 التعريف الإصطلاحي :

يعرف فيصل مرار البيروقراطية "على أنها ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد، والمتحضر لتحقيق الأهداف القومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ"³ عامر فرغلي يعرفها بأنها "عبارة عن تنظيم إداري له خصائصه الإنسانية والفنية، ويقوم من خلال أفراد مختارون بموضوعية يدركون حدود دورهم ب إستخدام إمكانيات التنظيم (الموارد - القواعد - التعليمات) إستخداما واعيا لتحقيق الأهداف العامة بأقصى كفاءة"⁴

4.6 ماكس فيبر والنموذج المثالي:

ماكسيميليان كارل إميل فيبر مولود في 21 أبريل 1864 متوفى في 14 جوان 1920 يعد أشهر عالم ألماني في الإقتصاد والسياسة، وأكثر علماء الاجتماع في العصر الحديث تأثيراً في الكتاب والباحثين

¹ طوني ولورانس وميغان، مفاتيح إصطلاحية جديدة، ترجمة سعيد الغانمي، دار النشر المنظمة العربية للترجمة، ط10، بيروت، سنة 2010، ص 156.

² سويل إدريس، المنهل، قاموس عربي فرنسي، دار الآداب، بيروت، 2000، ص، 184.

³ فيصل فخري مرار، البيروقراطية بين الإستمرارية والزوال، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: القاهرة، 1978، ص 3 / 4.

⁴ محمد محمود عامر فرغلي، "البيروقراطية" ، مجلة الإقتصاد والإدارة تصدر عن مركز البحوث بكلية الإقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 10 ، نوفمبر 1980، ص 177.

المعاصرين فضلاً عن كونه أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة. كان فيبر شغوفاً بدراسة الأديان، كما درس في مطلع حياته القانون والإقتصاد، وكان يرى أن الأخلاق البروتستانتية أخلاق مثالية ومنها استقى النموذج المثالي للبيروقراطية والذي يتميز بالعقلانية والرشد. كما يُعتبر كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" أشهر أعماله التي أسس فيها لعلم الاجتماع الديني، حيث يطرح فيه فكرة أن الدين هو عامل مشترك في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية. ومن أهم أعماله أيضاً كتاب "السياسة كمهنة" الذي يعرف فيه الدولة بأنها الكيان الوحيد الذي يحتكر الإستعمال الشرعي للقوة، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة. وفي فيبر عام 1920 قبل أن يتم مؤلفه الأساسي الذي يدخل في ميدان النظرية السوسيولوجية، وهو "الإقتصاد والمجتمع".

ويعد فيبر Weber صاحب النظرية البيروقراطية التقليدية بعد أن أطلقها على كل تنظيم إداري له خصائص محددة سواء أكانت منظمة أو دولة، وكان قصده من بناء النظرية أن يجعل منها أداة لإجراء الدراسات المقارنة حول التنظيمات الإدارية التاريخية، وأن يشخص المنظمات الرسمية التي تلائم المجتمعات الحديثة.

إعتمد فيبر مصطلح القوة أو السلطة أساساً لنظريته، والقوة Power عنده تعني قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين، وقد فرق فيبر بين أنواع منها:¹

السلطة الملهمة: CHARISMATIC وتظهر قيام الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تحمل الرحمة والتسامح وتتألق السلطة، فالطابع يمتاز بعدم الاستقرار بل إنه زمن من قبل قلة من الأفراد الملتزمين أو الذين يقومون بدور الوسيط مع الجمهور.

السلطة التقليدية: Traditional وتستمد شرعيتها من الأعراف والعادات والتقاليد والتراث واحترام الماضي، والتنظيم هنا إما أن يكون وراثياً (ملكي أو مشيخي) أو إقطاعي، وفي الحالتين تكون الإدارة لحكومة ولكن في نطاق الموروث.

السلطة القانونية: Legal وتقوم على أساس عقلائي وتصاغ بشكل قواعد ومعايير موضوعية ورسمية، ويستمد الحاكم في إدارته هنا على السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الأتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية والاحترام الموروث، وقد أطلق على التنظيم الإداري المطبق لهذا النوع من السلطة التنظيم البيروقراطي.

¹ عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، سنة 2004، ص80/81.

ويرى فيبر أن حركة التاريخ تسير نحو العقلانية والرشد، وأن الصراع بين الكاريزمية والشرعية هو صراع بين الإلهام والروتين، فالإلهام قوة ثورية تظهر في المجتمع فجأة .

1.4.6 هذه أهم الخصائص للنموذج المثالي البيروقراطي عند ماكس فيبر:¹

1- توزيع أعمال التنظيم وتقسيمها بشكل واجبات رسمية مع ضمان التخصص والخبرة الفنية للموظفين.

وهو ربط الأفراد العاملين بمهام تكون ضمن تخصصهم وذلك يجعل من العمل المطلوب منهم واضح وبسيط، مما يجعله يقوم به بأقل تكلفة بأداء جيد وفعالية وكفاءة مما يعود بالفائدة على المنظمة.

2- توضع الوظائف على سلم هرمي متدرج يجعل كل موظف مسؤولاً عن مساعديه وعن قراراته، وتحدد سلطة الرؤساء وفق قواعد واضحة.

3- توثيق القواعد والإجراءات الضابطة للأعمال والقرارات وللاتصالات تحريماً ورسمياً.

إذ تمثل القواعد الخطوات الواجب إتباعها من قبل الموظفين والعاملين والتقيد التام بها وتنفيذها، فهذه القواعد والإجراءات تعطي نمطا للعمل فهي تعتبر مصدر معرفة المطلوب من العاملين ومبدأ للمساواة بينهم في التعامل معهم .

4- يعتمد في التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي وتستبعد الارتباطات السياسية والأسرية وتعتمد الأقدمية أساساً للتقدم عند تساوي الأداء والكفاءة.

5- فصل الإدارة عن الملكية: العاملون في المنظمة لا يملكون وسائل العمل أو الإنتاج، ولكنهم يتقاضون المرتبات النقدية مقابل عملهم، كما أن الأفراد لا يملكون المناصب أو المكاتب، وتولي الوظائف لا يكون بالوراثة ولا بالانتخاب.

ويتوقف تكامل البيروقراطية ومستوى أدائها على توافر هذه الشروط وبدرجات إتقانها، وعلى اعتماد المعرفة كأساس لممارسة العمل وإعتماد الشرعية في ممارسة الصلاحية.

النقد الموجه للبيروقراطية²:

لقد نقد علماء الاجتماع النظرية البيروقراطية بسبب آثارها ومساوئها الإجتماعية، وكذلك كان رأي عددا من أساتذة السياسة قد نقدوا البيروقراطية التقليدية، وتلخصت صورها لديهم في تعاملها مع الإختيارات الداخلية، وإغفالها للبيئة الخارجية وما فيها من متغيرات :

*أنها إهتنت بالبناء الداخلي وبالعوامل النسقية وبالوظائف والعمليات والإجراءات ضمن نطاق المنظمة،

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص82/81.

عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص97/96².

وتناست أو تجاهلت دور البيئة الخارجية وضغوطها وقواها وتأثيراتها على المنظمات سياسية لا يمكن لأي منظمة بيروقراطية أن تعمل بمعزل عنها

* عدم تجاوبها أو إستجابتها الكاملة مع المطالب الجماهيرية.

* ميل البيروقراط وتوقعهم للقوة.

* محاولاتها إغتصاب السلطات التشريعية والتقليدية أو إدانتها لسلطاتهم.

* إنها تمثل خطراً يهدد حريات المواطنين السياسية والمدنية.

* إنها تغفل دور الجماعات والعلاقات غير الرسمية والإتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين.

* إنها تهمل العلاقات الجانبية والأفقية بين المنظمات Intra-organizational وكذلك الصراع التنافسي والخلافات بينها .

* إنها تتعامل مع المنظمات وكأنها مستقلة ومؤطرة وتسير في طرق معبدة، ولا تحتاج إلى خلق أو إبداع أو تجديد أو تكييف.

* إنها تقترض أن الإنسان سهل الانقياد لأن أهدافه ودوافعه معروفة، وسلوكه يمكن السيطرة عليه، ولذلك تتجاهل المعرفة النفسية والاجتماعية المتعددة حوله وما تضيقه الدراسات السلوكية المعاصرة عنه.

* إنها تعتبر المنظمة متغيراً مستقلاً والإنسان المتغير المعتمد أو التابع، وتسعى إلى ملاءمة الفرد للمنظمة لأن أهدافه متطابقة حتماً مع أهداف المنظمات.

* إنها تولي الأبعاد والمستويات المادية الأهمية البالغة، وتقلل من دور المعنويات والأبعاد النفسية والرغبات والطموحات في توجيه السلوك أو تحقيق الرضا والسعادة للفرد.

5.6 البيروقراطية المحدثة عند تالكوت بارسونز:¹

وهو عالم إجتماع معاصر له جهود معروفة في بناء نظرية إجتماعية في التنظيم تقدم على التناسق بين الهياكل والوظائف، وتسمى محاولته بالتحليل البنائي الوظيفي Structural-Functional الممثلة للبيروقراطية الذكية.

فنموذجه القائم على العمل بموجبها يتميز بالتعقيد لتشابك بين الأنساق الفرعية داخل البناء الإجتماعي، فالمنظمة كما يراها تضم ثلاثة عناصر هي:

البناء الداخلي للمنظمة: ويشمل الإجراءات القواعد الرسمية والأخلاقية والإدارية والفنية، والتي توضح الدور والمكانة للأفراد داخل التنظيم.

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 86/87.

البناء الترابطي للمنظمة: ويشمل كل قنوات الوسائل الإتصالية والتفاعلية بين المنظمة والمنظمات الأخرى للتعامل معها أو المنافسة معها.

البناء الثقافي للمنظمة: ويضم المعتقدات والإلتزامات الإدراكية والحضارية المنسقة لسلوك الأفراد، ويركز على دور القيم في تحديد بنية العمل الإجتماعي وعلى دور الحضارة والثقافة.

6.6 الوظائف الأساسية للأنساق التنظيمية لدى بارسونز:

أ - تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.

ب التوائمة والتكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها.

ت التكامل والتواءم بين أجزاء النسق الواحد.

ث الحفاظ على إستقرار النسق وإستمرار حياته.

وهكذا يوضح بارسونز المتغيرات النمطية، ويربطها بمتغيرات البناء ا لإجتماعي الأوسع وهو المجتمع . ويعطي بارسونز القيم أهمية بالغة في تحديد بنية العمل ا لإجتماعي وهيكلته وهي تمارس دورها من خلال الشخص الفاعل متعاملاً .

ومن خلال الموقف ا لإجتماعي فتصبح كموجهات للعمل ا لإجتماعي في المواقف العقلانية وعمليات الإختيار والترجيح وتؤدي القيم وظيفتها من خلال البيئة الثقافية التي يتعلمها ضمن البناء الإجتماعي، ومهمتها الأساسية تتجلى في تحقيق التماسك والتضامن والتوحيد Solidarity للنظام وحمايته من التفكك والإنهيار، وهكذا تتضح نظرة المغيرت التي يدخلها بارسونز في نموذج البناي الوظيفي التحليلي الذي إشتهر بـ "The structural Functional Analysis"

7.6 المنظور الماركسي للبيروقراطية:¹

ينظر كارل ماركس إلى البيروقراطية نظرة كلية فيربطها بالدولة ليعتبارها جهازا إداريا كبيرا يختفي وراء شعارات عديدة من أجل الحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة و يتحالف معها، لذا يجب محاربتها ليعتبارها جهازا إداريا كبيرا يختفي وراء شعارات عديدة من أجل الحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة و يتحالف معها، لذا يجب محاربتها و القضاء عليها في مرحلة لاحقة ليعتبارها جسما رأسماليا غربيا يحتضن الصراع و يحمي طبقة معينة على حساب طبقة أخرى ضعيفة، بحيث تدخل هذه الطبقة في تحالف مع جماعات

¹ ناصر قاسمي ، رسالة دكتوراه الصراع التنظيمي وفعالية التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص64/65.

المصالح سواء كانوا إداريين أو سياسيين أو برلمانيين أو عسكريين لتحقيق و تدعيم مصالحها لأنه تمدها بالأدوات القانونية و الوسائل الضرورية لتطبيقها و القوة التي تدافع عنها. و تكون الإدارة في هذه الحال أداة للسيطرة على الأوضاع و أداة لحماية النظام الرأسمالي، و يعتبرها ماركس نتاج التقسيم الإجتماعي للعمل و جهازا يعمل لصالح الدولة و من ورائها البورجوازية، خاصة من خلال تميزها بالتركيز، و القوة، و إحتكار إستعمال العنف الشرعي. فالجهاز الإداري هو عبارة عن علاقة إجتماعية تاريخية محددة، و هو نوع من تنظيم و توزيع السلطة يعتمد على المركزية و الإحتكار و بالتالي يتوجه هذا الجهاز و يسخر لخدمة مصالح طبقة معينة، و يرى لينين أن التنظيم البيروقراطي هو أداة للقهر و السيطرة البورجوازية و هو بعيد عن الاهتمام بالمصالح العامة لذا يجب إبعادها مستقبلا عن المجتمع الشيوعي و إزالة الدولة أداة السيطرة على وسائل الإنتاج و الشعب لذا يجب العمل على تحويل الوظائف الإدارية من السيطرة البورجوازية إلى السيطرة العمالية عن طريق اللامركزية و انتخاب لجنة تمثل العمال بحيث تتم عملية الإلغاء تدريجيا .

8.6 موقف وارن بنيس من البيروقراطية¹:

النقن الموجه للبيروقراطية إذ يُعد بنيس من أشهر الناقدين لها، من خلاله جزم بأن تراجعها أمر غدا حتميا نهائيا قبل نهاية القرن العشرين لظهور أنماط تنظيمية جديدة ملائمة لروح العصر ولتواكب تطوره، وقد لخص عيوب البيروقراطية ومساوئها ما يلي:

- * تعيق النمو والنضج الشخصي للعاملين وذلك لتدفعهم إلى التراجع والخمول.
- * تستلزم نظاما رقابيا متشددا يمنع الإبداع وينشر الرعب.
- * لا تسمح بإستيعاب التكنولوجيا المستجدة ولا الخبراء العلمانيين معها.
- * تتسبب في الإغتراب والعزلة وتدمير الأخلاق وضعف المعنويات.

وينتهي بنيس إلى القول بأن البيروقراطية التقليدية بخصائصها ومشاكلها لا يمكن أن تعايش ظروف المستقبل الذي سيشهد تغيرا جذريا في التكنولوجيا وأنماط القيم والعلاقات.

¹ عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 88/87.

9.6 ميشال كروزي والظاهرة البيروقراطية¹:

لقد ألف كتاب عن التنظيم البيروقراطي بعنوان "الظاهرة البيروقراطية" الذي نشر سنة 1964 ما قدمه كروزي حول البيروقراطية، من دراسته الميدانية لهذه الظاهرة فيمكن القول بأنه قد تناولها على أساس أنها ظاهرة الروتين أو التعقد والجمود داخل التنظيمات.

1.9.6 مشكلة الروتين²:

يعكس الروتين تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، أما عن مظاهره في التنظيم البيروقراطي فيمكن حصرها في ثلاثة مظاهر رئيسية وهي كالتالي:

المظهر الأول: ويتمثل في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة، لذا يكون الموظف غير مكترث بالمحافظة على ممتلكات المشروع، ويعد مثل هذا الشعور من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية.

المظهر الثاني: جمود الروتين وإنفصال الأفيلا عن بعضهم البعض وتسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية، فتسيطر بذلك مشاعر الفردية والأنانية على حساب شعور الجماعة.

المظهر الثالث: يتجلى في تركيز السلطة وإتخاذ القرارات في أيدي فئة معينة، في المستويات الإدارية العليا بعيدة عن التعامل اليومي للمواطنين وإحتياجاتهم وتكون النتيجة أن الأفيلا الذين يحتكون يوميا بال جماهير تنكون لديهم معلومات هامة لا يفيدون بها، لأنهم لا يملكون سلطة إتخاذ القرار ، لذلك نجد الرئيس الذي يهلك حق إصدار القرار يعتمد على موظفيه للحصول على المعلومات، الذين قد يمدونه بمعلومات مظلمة للتستر على أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد، أو للمساومة للحصول على إمتيازات غير عادية بسبب سيطرتهم على هذه الناحية الهامة .

2.9.6 مصدر الروتين:

يتساءل كروزي عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، ويجب في أن الفرد في ليس مصدر الروتين، ولكنه تحت تأثير جماعة العمل ، فالفرد في العمل يواجه بتقاليد معينة إتفقت عليها الجماعة ، وحيال هذا الوضع يكون أمام الموظف حائلين:

إما الإنصياع للجماعة و تقاليد وقواعدها وهذا شرط قبول الجماعة به كعضو .

¹ Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG, L'acteur et le système, Paris, coll. point ,1981 ,p 20.

² سيباوي فضيلة ، محاضرات التنظيم الحديث للمؤسسة ،أولى ماستر علم إجتماع تنظيم وعمل ،2014/2013،ص101.

إما أن يقاومها وبذلك عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها له، وهذا ما لا يستطيع الكثير فعله ، فتكون النتيجة بخضوعها للجماعة.

آثار الروتين في الأجهزة البيروقراطية:

تظهر آثار الروتين في انخفاض إنتاجية الموظفين، وتدهور الروح المعنوية عندهم ، فيعزل العامل إجتماعي وقلّة الصداقة بين أفراد المجموعة.

3.9.6 الحلقة الجهنمية للبيروقراطية:

الروتين الجمود والتعقيد في التنظيم البيروقراطي، هي عناصر متداخلة لما يسمى الحلقة الجهنمية أو النارية ، التي تنمو من مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي يفرضها التنظيم البيروقراطي. فقد أظهرت الدراسات الميدانية عكس ما ذهب إليه ماكس فيبر أن التنظيمات البيروقراطية محدودة في قدرتها على التطور والتغيير.

وكمثال الحلقة الجهنمية للبيروقراطية، أن العاملين فيهم يظهرون تقيدا للقواعد والاجراءات، بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشكلات التي يجب حلها، وهذا ما يترتب عنه فجوة كبيرة بين الجمهور وبين الإدارة .

فجمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور، ما يؤدي زيادة الرقابة والقواعد، و التي بدورها تزيد من الجمود والمشاكل مع الجمهور، بالتالي فإن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية.

لذلك القرارات التي يعهد بلقخاذها إلى أشخاص لديهم خبرة وتخصص، يميلون لتركيز جهودهم على الناحية العاملين فيها فقط، وهذا التخصص الشديد ينتهي بالفرد إلى ضيق الأفق وفقدان القدرة على تقدير مختلف العوامل التي تؤثر في مشكلة ما، لأنها تخرج عن دائرة إختصاصه، وهذا العجز يدفعه للتخفي خلف التخصص، فيزيد من الإنزواء في ناحية محدودة، وهم ما يزيد من فشله وجموده، وهكذا تدور الحلقة المفرغة للبيروقراطية الجهنمية.

إذ حاول " كروزي " أن يحدد عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية في العناصر التالية:

*القواعد التي تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص في التنظيم، وتوضع دون أدنى إعتبار للعامل الشخصي، وتحدد مجالات الترقية والتقدم المهني، ومن هذه القواعد الترقية بالأقدمية، أو التعيين في الوظيفة عن طريق مسابقة عامة، و يمثل هذه القواعد نجد أن شخصية الفرد وإمكانياته ليس لها مكانة، وبالتالي يضعف الحافز على الإبداع والإبتكار، لأن مجالات الترقية محددة مسبقا، وليس هناك إمكانية

لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية.

وفي مثل هذه الحالة تتعدم سلطة الرئيس الفعلية على مرؤوسيه، إذ يعتمد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترقى والتقدم، إذ لا يعدو أن يكون دور الرئيس تطبيق القواعد واللوائح والقوانين، دون أن يكون له نفوذ شخصي.

* تراعى سلطة إتخاذ القرارات في التنظيم البيروقراطي في أيدي أفئدة يبعدون بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، إن المركزية في التنظيم البيروقراطي تهدف إلى منع التحيز، ولكنها في ذات الوقت تضعف الفرص أمام الأفئدة للتصرف حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود، والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها.

* خضوع الفرد لضغط الجماعة، فللتنظيم البيروقراطي يكون من مستويات نازلة، دون أن تكون فيما بينها إضالات فهذا الإنعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى معرض لضغط كبير من زملائه في نفس المستوى، إذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة التي تفصل الفرد عن باقي التنظيم، حيث أن المنافسة بين أفئدة المستوى الواحد مطلوبة فإن الطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هي الأقدمية، وبالتالي تختفي المنافسة، بينهم في نفس المستوى وتظهر بين المستويات المختلفة.

فتتمو الجماعة داخل التنظيم لحماية نفسها من الجماعات الأخرى ومن التنظيم بأكمله، حيث أن إنفصال المستويات يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة، هاته العوامل جميعها تتفاعل، وتنتج صعوبات، وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم وإنتاجيته.

خلاصة:

تناول هذا الفصل التنظيم البيروقراطي بالتعريفات المختلفة له تاريخياً ، وكذلك النموذج الويبري القائم على التراتبية الهرمية وتقسيم العمل والقواعد المكتوبة، ومن منظور سوسيولوجي متعدد المرجعيات ، و كذلك الجوانب السلبية للبيروقراطية مروراً بالنقد الوظيفي الذي كشف عن جمود هذا النموذج في الممارسة، وصولاً إلى منطق كروزي مناطق شك التي يستغلها الفاعلون في التنافس على السلطة، و الذي يناسب دراستنا في أن المركزية البنيوية وتقسيم المهام والصلاحيات يُمثّلان البُعدين الأكثر صلة بإنتاج الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية؛ وإحتكاكاً مستمراً على الأدوار حين تغيب الحدود الواضحة بين الوظيفتين السياسية والإدارية، وهذان البُعدان تحديداً هما اللذان سيشكلان المحورين الأساسيين للدراسة الميدانية التي تسعى إلى إختبار علاقتهما بالصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة في المجلس الشعبي الولائي.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

1 ماهية الصراع

2 تعريف الصراع

3 تعريف الصراع التنظيمي

4 خصائص الصراع التنظيمي

5 أسباب الصراع التنظيمي

6 مستويات الصراع التنظيمي

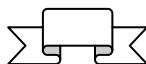
7 مراحل الصراع التنظيمي

8 آثار الصراع التنظيمي ونتائجه

9 الإتجاهات النظرية في تفسير الصراع

10 العصبية الخلدونية و الصراع التنظيمي

11 منظور كارل ماركس للصراع



تمهيد :

لم يكن الصراع في حياة التنظيمات يوماً ظاهرة عارضة أو إستثنائية، بل هو سمة بنيوية ملازمة لكل تنظيم بشري تتعدد فيه الأدوار وتتباين المصالح وتتوزع السلطة بين فاعلين متعددين. وقد تحوّل الصراع التنظيمي من مجرد ظاهرة مرفوضة يسعى المديرون الكلاسيكيون إلى إلغائها، إلى موضوع بحثي مركزي في علم اجتماع التنظيم والعمل، إذ كشفت الدراسات المتراكمة منذ منتصف القرن العشرين أن الصراع ليس نقيض التنظيم بل هو أحد محرّكاته الجوهرية وأحد مؤشرات صحته أو خلله البنيوي.

وإذا كان الصراع التنظيمي قد حظي بمعالجات نظرية متنوعة تباينت في منطلقاتها ومقارباتها بين ماركس الذي أرجعه للبنية الإقتصادية، ودارندورف الذي ربطه بالتوزيع غير المتكافئ للسلطة، وكروزي الذي رأى فيه حصيلةً لإستراتيجيات الفاعلين في إطار مناطق الشك التنظيمية، فإن توظيف هذه المقاربات في تحليل الصراع داخل الجماعات المحلية يكتسب أهمية بالغة لما تتسم به هذه الجماعات من إزدواجية في الشرعية وتداخل في الصلاحيات وتنافس على السلطة.

وفي هذا الإطار يسعى هذا الفصل إلى تأسيس الإطار النظري للمتغير التابع في بحثنا وهو الصراع التنظيمي، يتناول في الأول مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه، فيما يستعرض ثانياً أبرز النظريات التي أسهمت في تفسيره وفهم أبعاده.

7 ماهية الصراع :

1.7 تعريف الصراع :

1.1.7 التعريف اللغوي :

جاء في معجم "لسان العرب لابن منظور"، أن لفظة صراع من الجذر صَرَع، والصريع ، الطريح بالأرض، وخصمه في التهذيب بالإنسان، فَصَارَعُهُ يُصَارِعُهُ صَرِيحًا¹.
الصراع بالكسر الطرح على الأرض كالمصرع ، كمقعد ، وهو موضعه أيضا، وقد صَرَعَهُ، نَمْنَعُهُ².
الصراع في اللغة العربية"هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق " وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية [conflict] التي تعني "التطاحن معًا بِلِستخدام القوة" وهي تدل على عدم الإتفاق أو التناظر أوالتعارض أو الإختلاف³.

2.1.7 التعريف الإصطلاحي :

عرف ريتشارد دافت الصراع بأنه تفاعل متبادل تحاول فيه كل مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق أهداف الآخرين.
ويعرف أيضا أنه تناقض المصالح والمشاعر والتخاصم وعدم التفاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر ويعبر الصراع على السلطة عن تناقض المصالح ... ويختلف صراع المصالح عن صراع الأفكار لأنه نادرا ما يكون سلميا إذ لما تفتش المفاوضات وجهود التقريب بين المتصارعين فإنهم يقررون المواجهة الجسمانية فيعملون من أجل قلب الوضع لصالحهم.

2.7 تعريف الصراع التنظيمي :

تعريف ليكرت :

"يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي الى ظهور العداء"⁴.

تعريف مارش وسايمون :

"الصراع هو عبارة عن حالة إضطراب، وتعطيل لعملية إتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في إختبار البديل الأفضل".

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، ط 1، مادة صاد، ج1، بيروت، لبنان، 2005، ص303 .

² الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، ط 8، بيروت، لبنان، مادة صاد، 2005، ص737 .

³ رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012 ص12.

⁴ بوحلقة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، 2008، ص143.

يعرفه أيضا لويس كوزر الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم¹.

ويعرف الصراع هو "وجود شجار وإختلاف حاد بين جبهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها والتغلب على الجهة المخالفة ويظهر الصراع جليا في المنظمات السياسية"². يعرف الصراع هو ما ينتج عن إختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة في وجه تحقيق أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة و النفوذ كما قد تكون المطالب معنوية و تتمثل في التقدير و الإحترام و تكون ضد كل ما يهدد مصالح و أمن الفرد أو الجماعة.

3.7 خصائص الصراع التنظيمي :

- 1/ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف والمصلحة المشتركة.
- 2/ يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3/ يمتثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- 4/ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.³

4.7 أسباب الصراع التنظيمي :

ليس هناك تصنيف محدد للأسباب والعوامل التي تساهم في نشأة الصراع، إذ يمكن تصنيفها بناء على مجموعة تصنيفات في دراسات مختلفة على النحو التالي:

1.4.7 الأسباب التنظيمية و الإدارية :

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع، وتتمثل هذه الأسباب في:

¹ اعتماد محمد علام، علم إجتماع تنظيم وعمل مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص159.

² حسين عبد الحميد رشوان ، علم الإجتماع التنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص. 180.

³ العميان محمود سلمان ،"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن ، 2004، ص366.

*تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة : تطبيق منهج المشاركة في أسلوب إتخاذ القرارات يفتح مجالاً لظهور التناقضات بسبب وجهات النظر المتباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها ، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة¹ .

*عدم تحديد الصلاحيات والإختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق: فلا يعرف الفرد ماهي حقوقه وواجباته ، وبالتالي يصبح هناك نوع من الإزدواجية في تأدية المهام.²

*الخلل في العملية التنظيمية : بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وإنهاء بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنالك تفاوتات في المستويات والإرتباطات التنظيمية ، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال.³

*تعدد أساليب الرقابة الإدارية : إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية .⁴

*ضعف فعالية قنوات الإتصال: قد يشكل ضعف قنوات الإتصال التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملاً هاماً في نشوء الصراعات التنظيمية.

*الإختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة وإهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلاً من الأداء الموحد العام للمنظمة زادت إحتتمالات النزاع.⁵

*الإعتماد على موارد محدودة مشتركة : تزداد إحتتمالات الصراعات عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المالية، وخدمات السكرتارية، الطباعة والمكان،... وغيرها.⁶

*إحداث التغيير: ينشأ الصراع عندما يعمد أحد الأطراف إلى إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جواً ملائماً للصراع.

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص111.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي النظريات والتطبيقات ، دارحافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة ، 2003 ، ص233.

³ عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة ، المجلد34، العدد 04، الرياض، مارس1995 ، ص520.

⁴ القحطاني سالم بن سعيد، يوسف حلمي شحادة محمد، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، دراسة إستطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد 13 ، الرياض، 2001، ص174.

⁵ حسين محمد حريم، تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص327.

⁶ زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص113.

2.4.7 الأسباب الإجتماعية والثقافية: تتمثل الأسباب الإجتماعية والثقافية في:

*تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة : تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة، فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيتهم في المستوى الإداري التابع لهم.¹

*تعدد التنظيمات غير الرسمية : فالمشكلة ليست في تعددها وزيادتها فحسب، ولكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على إحتوائها.

*إفتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية: فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء ، أما المصداقية فيعني مدى إلتزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها.

*الصراع حول المكانة والهيبة : لما كانت المكانة والهيبة مرتبطتين بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة، فإنه يتوقع أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة.

*الصراع حول النفوذ : ويبدو الصراع حول النفوذ جليا على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وينفس الأثر والخطورة للصراع حول المكانة والهيبة.²

*الإعتماد المتبادل أو العلاقات الإعتمادية : تعرف العلاقات الإعتمادية بالعلاقات الناشئة عن إعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطهم.³

*التباين في الثقافة والقيم: إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات تعود إلى الإختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة العقائدية أو الأيديولوجية أو الأعراف الإجتماعية السائدة.⁴

*وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة : فقد تنقل العمالة الوافدة صراعا الناتج عن إختلافات عرقية والعادات والتقاليد والمستويات الإجتماعية.⁵

3.4.7 الأسباب النفسية و السلوكية: وتتمثل في:

*عدم تجانس الأهداف وغموضها: يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين وإختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم مع أهداف المنظمة.¹

¹ أديل مان، روبرت غي، الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1999 ،ص44.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للطباعة والنشر، عمان،2004،ص217.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،1993، ص238.

⁴ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي النظريات والتطبيقات،مرجع سابق،ص215.

⁵ سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، الرياض،1994،ص26.

***تفاوت السمات والخصائص الشخصية** : إمتلاك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية إما بصورة طبيعية فطرية أو مكتسبة بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية مصدرا من مصادر الصراع.²

***تباين القدرات الإدراكية**: يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم وإستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها، ويؤدي ذلك إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة.

***عدم الرضا**: إن عدم توفر الرضا عند الفرد عن أدائه للعمل الموكل إليه وعدم إرتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورئيسه.³

وكذلك تشير بعض الدراسات إلى أن معظم قضايا النزاع مرتبطة بالشكاوي حول الرواتب، وعدم الرضا عن المراكز الوظيفية وعدم الرضا عن المهام والواجبات .

5.7 مستويات الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في مستويات متعددة، حيث توجد خمسة(05)مستويات رئيسية للصراع وهي:

1.5.7 الصراع الفردي:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته فهو لا يتطلب وجود أفراد آخرين، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، ويتضمن الصراع الفردي كلا من:

صراع الهدف : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه إختيار واحد منها.

صراع الدور: يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين.⁴

و يعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداءات من يشغلونه وسلوكاتهم.

¹ عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008،ص42.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص140.

⁴ محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه،ص141.

⁴ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص246.

2.5.7 الصراع بين الأفراد:

يختلف هذا النوع من الصراع عن سابقه، إذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشتمل أطراف آخرين، ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع من خلال نوعين من العوامل هما: العوامل الوراثية المكتسبة الولادة ، والعوامل المكتسبة من خلال التعلم والتدريب والتكيف مع المجتمع وغيرها.

3.5.7 الصراع داخل الجماعة الواحدة أو بين الفرد والجماعة:

يظهر هذا الصراع في حالات عدم الإتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل إتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الإتفاق على وضع الخطط ، وعدم رضا وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة.¹

الصراع بين الجماعات : نطاق حدوثه يكون أشمل و أوسع من الصراعات الأخرى و أكثر إنتشارا داخل المنظمة ، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لإختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الإختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات.

وقد ينشأ خلاف بين المجموعات عندما يكون هناك معاملات أو علاقات بينها، على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر.² و يأخذ هذا النوع من الصراع شكلين هما :

4.5.7 صراع أفقي :

يقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

5.5.7 صراع عمودي أو رأسي :

يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.

6.7 مراحل الصراع التنظيمي:

بلنظر للصراع كعملية ديناميكية، أوالنظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، إذ يمر بمراحل نذكرها:

¹ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص462.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص459.

1.6.7 مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه ، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً . حيث تنتج توتلات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين. و في هذه المرحلة يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل : الإعتماد المتبادل في العمل والأساسيات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والإختلاف حول الأهداف، وصعوبات الإتصال، وقيم أفراد التنظيم.

2.6.7 مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع، حيث أنا المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات وذلك بسبب خلل في الإتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.¹

3.6.7 مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حيث يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلباً

وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل واضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.²

4.6.7 مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد ومجموعة العمال هذا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة أو العداوات أو المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية.

وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة.³

حيث يقوم كل طرف بالرد علياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية ، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى

¹ حسين محمد حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص80.

² خليل محمد حسن الشماع، نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2000، ص80.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص28.

7.7 آثار الصراع التنظيمي ونتائجه:¹

لقد اعتبر البعض الصراع مرضاً لصحة المنظمة وعرضاً من أعراض عدم وجود مهارات إجتماعية ، هذا إلى جانب تأثيره السيء على قدرات المنظمة وموارده، في حين ينظر البعض الآخر إلى الصراع على أنه يسهم في إعادة تحديد الأهداف أو تغيير وتطوير المنظمة أو إعادة توزيع مواردها، ومن ثم فالحديث عن نتائج الصراع لا بد أن يتضمن الجانبين الإيجابي والسلبي:

1.7.7 الآثار الإيجابية للصراع:

تتمثل أهم النتائج والآثار الإيجابية للصراع فيما يلي:

- 1/ إبراز القدرات والإستعدادات الكامنة لدى الأفراد، حيث يولد الطاقة والرغبة لديهم للعمل وتحقيق الذات.
- 2/ إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد إذا يمثل الصراع منفذاً للتوتر المكبوت وحين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسؤولياتهم الأساسية.
- 3/ إحداث التغيير والتطوير فعادة يتم البحث عن حل للمشكلة الأساسية وقد يؤدي ذلك إلى إكتشاف التغييرات الضرورية للمنظمة ودخولها حيز التنفيذ.
- 4/ إكتشاف طرق علاج الصراع ومحاولة تجنب أسبابه مستقبلاً حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصحح من خلالها المشاركون أكثر إدراكاً لوظائف خصومهم والمشاكل التي عليهم أن يتعاموا معها.
- 5/ إكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الإتصال وإدارته قد تفتح طرقاً جديدة للإتصال.
- 6/ إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة ، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو إندماجها معاً لأداء نشاطها ، كما قد يؤدي إلى فصل وإستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء.

2.7.7 الآثار السلبية للصراع:

يؤد الصراع بعض النتائج والآثار السلبية خاصة عند زيادته عن المستوى المناسب، ومن بين تلك الآثار

- 1/ تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لإختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد وقد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز تجاه الطرف الآخر بالتغاضي عن مصلحة المنظمة ككل.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعات في المنظمة ،كلية التجارة،جامعة المنصورة ،2004،ص293/294.

2/ الآثار السيئة على الصحة النفسية والجسدية، غالباً ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة، هذا بالإضافة إلى ما قد يترتب من آثار جسمانية في صورة أمراض كالسكر والضغط... وغيرها.

3/ إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال ، فللصراع يؤدي إلى ضياع وقت أطراف الصراع وجهدهم وإذا كانوا في مستويات الإدارة العليا والوسطى وغالباً ما يؤثر ذلك فلا شك سينعكس ذلك على ضياع المال لإتخاذ قرارات غير رشيدة.

4/ إفتقاد الثقة بين الإدارة والعمال وخاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع وإحتداه لفترات طويلة بما قد يؤدي لحركات إنتقامية من العمال.

5/ التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق ، قد يعمد أطراف الصراع إلى المبالغة في البيانات وتزويدها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر وطمعاً في كسب الموقف ضد الطرف الآخر.

6/ الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام ، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف، لصالحه حتى وأن أدى ذلك إلى إهدار قيمة الموارد البشرية أو المادية أو المعنوية للمنظمة في أي شكل من أشكالها ، كذلك تتأثر فلسفة وقيم ورسالة المنظمة وغاياتها بميول أطراف الصراع ونزواتهم التي تنعكس في شكل ردود فعل نتيجة رغبة آنية أو غضب أو مصلحة وقتية.

8.7 الإتجاهات النظرية في تفسير الصراع :

إن النظريات الكلاسيكية ترى أن الصراع سييء و غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال المبادئ والقواعد المحددة والواضحة ، وتتمثل أهم خصائص رؤية تلك النظريات للصراع فيما يلي:

* أن الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه وأنه يظهر نتيجة الإختلافات الفردية بين العاملين.
* تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلية بشتى الوسائل وأهمها قوة السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود فعل سيئة بين الأفراد.

وقد إستمر هذا المفهوم حتى نهاية الثلاثينيات تقريبا،

أما النظريات الحديثة أشارت إلى أنه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمات بل أن هناك ضرورة لوجود مستوى معين من الصراع بين الأفراد داخل الإدارات والأقسام وبينها بعضها البعض، وأن الصراع قد يكون بناءً أو هداماً و في بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوب فيه بدرجة عالية بينما في مواقف

أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو تقليله، ومن أهم خصائص رؤية النظرية الموقفية أو الحديثة للصراع ما يلي:

* إن الصراع في المنظمات ليس حتمياً و فقط ، بل إن له جوانبه الإيجابية وليس من صالح المنظمة أن تخلو من الصراع.

* واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع وتنظيمه عند إنخفاضه عن المستوى المطلوب.

* لتخفيض حدته وتهدئته عند زيادته عن المستوى المطلوب.

وقد ساد هذا المدخل منذ السبعينات وحتى الآن.

1.8.7 العصبية الخلدونية و الصراع التنظيمي: ¹

من أعمال ابن خلدون ما له علاقة بهذا التوجه خاصة وأنه درس إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي و تحديدا في مستوى التنظيمات السياسية، إعتبارا لخصائصها و التي قد تجعل بروز الصراع فيها أقوى من أي تنظيم آخر لأنه تجسد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة. و تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز ابن خلدون عليها دراسته، خاصة و أنه نسق مغلق و مفتوح في آن واحد، يتحدث ابن خلدون في الفصل السادس من المقدمة عن طبيعة الرؤساء و عن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الإستبداد و القهر و الرفق و العدل، حيث يتأثر سلوك المرؤوسين حسب توجهات الحكم عند ساستهم ، فإذا إشتهروا بالرفق والعدل عمل المرؤوسون على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعته، في الفصل الأول من الباب الثالث من المقدمة "يربط ابن خلدون الصراع على السلطة² أو الملك بالمصالح على غرار دارندورف و قد عبر عن ذلك بلفظ الملذات و الشهوات و إعتبر أن الملك منصب شريف ملذوذ يشتمل على جميع الخبرات الدنيوية و الشهوات البدنية و الملاذ النفسية ، لذا يحدث التنافس حوله وقل ما يسلمه أحد لصاحبه إلا إذا غلب عليه فتقع المنازعة...

و تفضي إلى المغالبة التي لا تتم إلا بالعصبية، و من ذلك يبرز الصراع بين العصبيات من أجل تحقيق هذه المصالح المتمثلة في الملذات و الشهوات المختلفة، و من أجلها يحدث التلاحم والتعاون داخل العصبية الواحدة ضد العصبية أو العصبيات الأخرى في أثناء ممارسة المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى أثر خصائص سلوك الرئيس و أثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط و القهر يحدث التراجع والضعف و ردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا

¹ ناصر قاسمي، رسالة دكتوراه الصراع التنظيمي وفعالية التسير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص51/52.

² عبد الرحمن ابن خلدون، كتاب العبر و ديوان المبتدأ و الخبر في أيام العرب و العجم و البربر و من عاصروهم من نوى السلطان الأكبر، ط 1 ،

مكتبة المدرسة و دار الكتاب اللبناني ، 1967 ، ج1 ، ص 220/221

يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين و فعاليتهم في العمل، و لا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم و إحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم، و يعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية و ما تتضمنه من علاقات رئاسية .

فوفق المنظور الخلدوني الذي يرجع أصل الصراع إلى الملك و الذي نعبر عنه بـ"امتلاك السلطة و وسائل السلطة داخل التنظيم"¹، فـ"امتلاك السلطة و وسائلها المادية و القانونية هو من العوامل الأساسية في بناء قوة العصبية التنظيمية بحيث يعطيها إمكانية التحكم في باقي العصبيات الأخرى التي تنقسم إما إلى متحالفة أو حيادية أو صراعية و هنا تتدخل عدة احتمالات حسب العديد من الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع و التي تؤدي إلى تغلب أحد العصبيات التنظيمية على عصبية التنظيم الرسمي أو بقاء الوضع على حاله، و في كل الحالات فإن أوضاع المتحالفين و الحياديين تتأثر حسب نتائج الصراع، و بناء على مواقفها التي إتخذتها من الصراع سواء كان حيادا أو نصرة فهي إما أن تكسب من هذا الصراع أو تخسر بناء على رهاناتها السابقة ليدخل التنظيم في دينامية جديدة بداية من نقطة البدء لنصل في النهاية إلى ما يسمى بدورة الصراع داخل التنظيم، إن هذا النموذج يضع في الحسبان الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع و طبيعة الجماعات التنظيمية و الاحتمالات المتعددة لسلوك كل جماعة تنظيمية الذي يؤدي إلى توجيه العلاقات إما إلى الصراع أو إلى التعاون أو إلى التحالف أو حتى إلى الصراع التعاوني، غير أنهم يضطرون إلى التعاون الذي يقتنعون به ضمنا من أجل الحفاظ على إستمرار المصالح و لأجل تسيير الصراع أيضا و متابعة كل تحركات الخصم عن قرب أي التعاون ضمن الصراع، و لا تؤدي هذه الوضعية حتما إلى العنف أو إلى حدة الصراع ، كما لا تؤدي حتما إلى إعادة النظر في التنظيم الإجتماعي بل نكون هنا أمام عدة نتائج محتملة، و تتشكل هذه الاحتمالات وفقا لإستراتيجيات و رهانات أطراف الصراع و على أساسها تتحدد نتائج الصراع

2.8.7 منظور كارل ماركس للصراع :

ترتكز رؤية كارل ماركس للمجتمع على إعتبار أن البنية الإقتصادية تمثل الأساس الذي يتحكم في تطور المجتمع ونموه، فقد تبنى ماركس هذا الطرح من تأثره بجدلية هيغل للأفكار إذ حاول إسقاطها على الواقع في المجتمع فموقع الأفراد والجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد وضعهم الإجتماعي في بناء القوة داخل المجتمع، فإما ينتمون إلى الطبقة المسيطرة أو الطبقة الخاضعة²، ومن خلالها تتشكل مختلف مكونات البناء الفوقي، كما ينظر ماركس إلى المجتمع بوصفه مجتمعا طبقيا، تتحكم فيه العلاقات الطبقيّة

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص70.

² الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دارمجدلوي. عمان، الأردن، ط2008، ص88.

التي تحدد مواقع الأفراد والجماعات وفق ما يمتلكونه من وسائل الإنتاج ، ومن هذا المنطلق، يُعدّ التفاوت في الملكية أساساً للتناقض والصراع داخل المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى إنقسامه إلى طبقات متعارضة. ويمثل جوهر هذه الملكية في سيطرة الطبقة البرجوازية على وسائل الإنتاج، وهي لا تستطيع الاستمرار إلا من خلال إستغلال قوة عمل البروليتاريا وإخضاعها ، وفي هذا السياق يرى ماركس أن "تأجير قوة العمل هو بداية إستعباده، وأجر العامل لا يمثل إلا جزءاً من قيمة عمله بينما العمل ذاته يمثل الإنسان"¹ ويقوم التصور الماركسي للمجتمع على إعتبره بنية إقتصادية مادية تؤدي بطبيعتها إلى تشكل طبقات اجتماعية متناقضة المصالح، حيث ينشأ الصراع أساساً بين الطبقة البرجوازية المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة البروليتارية التي لا تملك سوى قوة عملها ، ورغم الترابط الوظيفي بين الطبقتين، فإن البرجوازية تنطلق من إمتلاكها للثروة والسلطة لتكريس إستغلالها للطبقة العاملة التي تفتقر إلى وسائل القوة والسيطرة²

ويؤكد ماركس كذلك أن البعد الإقتصادي والمادي يؤثر في جميع جوانب الحياة الاجتماعية ومختلف أنماط النشاط الإنساني، إذ يؤدي التوزيع غير العادل للثروة داخل البناء الاجتماعي إلى تشكل الطبقات الاجتماعية المتعارضة في المصالح ، وبناءً على ذلك، فإن السيطرة على وسائل الإنتاج لا تمنح البرجوازية فقط مكانة إقتصادية، بل تتيح لها أيضاً فرض هيمنتها السياسية والإيديولوجية، بما في ذلك التحكم في الدولة والدين والثقافة ،ومن ثمّ تصبح البنية الفوقية إنعكاساً للبنية التحتية الإقتصادية، بحيث تغدو الإيديولوجيا والثقافة والقيم الاجتماعية نتاجاً لعلاقات الإنتاج وملكية وسائلها أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار و يتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح، و يحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي يعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها.

أفكار ماركس عن الصراع و علاقاته السببية في المسلمات الآتية³:

*كلما إزداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما إزداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة و الخاضعين داخل النسق.

* كلما إزداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية إزداد إحتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء وإستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

¹ كارل ماركس، مخطوطات كارل ماركس لعام 1844، المترجم محمد مستجير مصطفى ، دار الثقافة الجديدة، القاهرة، 1974، ص44.

² أنطوني غيدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية ، المترجم فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، الإصدار 4، بيروت 2005، ص69.

³ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص63.

* كلما إزداد وعي الخاضعين في نسق ما بمصالحهم الحقيقية إزداد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد المتاحة النادرة، وإزداد إحتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل صراع النسق.

* كلما إزدادت الوحدة الإيديولوجية إزداد إحتمال بناء الزعامات السياسية.

* كلما إزداد إستقطاب الجماعات المسيطرة و المقهورة إزداد عنف الصراع.

* كلما إزداد عنف الصراع إزدادت فرص إحداث التغير البنائي للنسق و إزدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

إذ تتضمن هذه القضايا إحتمال وعي الفقراء بمصالحهم و بالتغيرات الإجتماعية التي تحدثها الجماعات المسيطرة و التي تؤدي إلى تفكك العلاقات القائمة بين الطبقات الخاضعة، و كذا إرتفاع حالات الإغتراب بين الخاضعين و زيادة مشاركتهم في التعبير عن معاناتهم و عن قدرتهم عن تكوين إيديولوجيتهم و أن يكون لهم زعماء يعبرون عن أفكارهم.

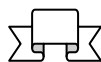
ويتضح من الطرح الماركسي تركيزه على الحتمية التاريخية للصراع، إذ يرى ماركس أن المجتمع يشهد صراعا دائما بين الطبقات الإجتماعية، وخاصة بين البرجوازية والبروليتاريا، نتيجة حالة الإستغلال التي تعيشها الطبقة العاملة، ومع تطور هذا الإستغلال يتشكل لدى البروليتاريا وعي طبقي يدفعها إلى الثورة ضد النظام الإجتماعي القائم.

خلاصة:

أرسى هذا الفصل الإطارَ النظري للمتغير التابع في هذه الدراسة، إذ تناول مفهوم الصراع التنظيمي من زوايا نظرية متعددة ومتكاملة، فبعد أن كشفت تعاريف الصراع على أنه ظاهرة سلبية وتعريف على أنه ظاهرة بنيوية حتمية تتبثق من التوزيع غير المتكافئ للسلطة داخل كل تنظيم، مبيّنين أن الصراع التنظيمي ليس مجرد ردّ فعل على بنية جامدة بل هو محصلة حسابات فاعلين عقلانيين يسعى كل منهم إلى تعظيم نفوذه وإستثمار مناطق الشك المتاحة في مواجهة الطرف الآخر، إكتشفنا أسباب الصراع الفردية والجماعية، ومستوياته، وخصائص الصراع، وآثاره الإيجابية و السلبية، وأن صراع السلطة وصراع الأدوار يُمثّلان البُعدين الأنسب لدراسة الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي الولائي؛ فالأول يُعبّر عن التنافس المستمر بين الجهاز المنتخب صاحب الشرعية الإنتخابية والجهاز الإداري صاحب الشرعية التقنية على إحتكار القرار والنفوذ الفعلي، فيما يجسد الثاني الإحتكاك اليومي الناجم عن غموض الصلاحيات وتداخل المهام بين الطرفين، وهذان البُعدان معا يُشكّلان المحورين الأساسيين للمتغير التابع في أداة القياس الميدانية لهذا البحث.

الفصل الرابع : الإدارة المحلية

- 1/ مفهوم الإدارة المحلية
- 2/ التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر
- 3/ أهداف الإدارة المحلية
- 4/ الولاية
- 5/ الوالي
- 6/ المجلس الشعبي الولائي
- 7/ إختصاصات المجلس الشعبي الولائي
- 8/ رئيس المجلس الشعبي الولائي
- 9/ تشكيل المجلس الشعبي الولائي
- 10/ لجان المجلس الشعبي الولائي



تمهيد :

لا تقتصر دراسة الإدارة المحلية على بُعدها القانوني والتنظيمي وحده، بل تمتد لتشمل أبعاداً سوسولوجية عميقة تتعلق بطبيعة العلاقات بين الفاعلين داخل هذه الهياكل وما تُفرزه من توترات وصراعات تنظيمية، فالجماعات المحلية في الجزائر ليست مجرد وحدات إدارية تُسَيَّر وفق نصوص قانونية، بل هي فضاءات حية تتقاطع فيها إرادات متعددة وشرعيات متباينة وصلاحيات متداخلة، مما يجعلها ميداناً خصباً لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي التي يتمحور حولها بحثنا.

وقد عرفت الجماعات المحلية في الجزائر مساراً تطورياً طويلاً منذ الإستقلال، تشكلت خلاله منظومة قانونية وإدارية متراكمة تعكس في مجملها التوترات البنوية الكامنة في العلاقة بين المركز والهامش، وبين الجهاز المنتخب والجهاز المعين، وقد جاء قانون الولاية رقم 07-12 ليُكرِّس هذه الإزدواجية بشكل صريح من خلال توزيع السلطة بين المجلس الشعبي الولائي المنتخب والوالي المعين، وهو توزيع يحمل في طياته بذور الصراع على الصلاحيات والأدوار.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الجماعات المحلية في الجزائر بوصفها السياق المؤسسي الذي تجري فيه الدراسة الميدانية، إذ يتناول مفهوم الجماعات المحلية، وتطورها التاريخي والقانوني في الجزائر، ثم يُخصِّص للمجلس الشعبي الولائي بوصفه وحدة التحليل الأساسية في هذا البحث وهياكله وصلاحياته، ليختتم الفصل يُشخص إشكالية العلاقة بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في ضوء البنية البيروقراطية للولاية الجزائرية.

8 النظام القانوني لإنتخاب أعضاء المجالس المحلية:

يعد النظام الإنتخابي الوسيلة السياسية، الإدارية والقانونية، التي يتولى الشعب بموجبها إختيار ممثليه وطنيا ومحليا، عن طريق الإقتراع السري والمباشر، والذي ينبغي أن يجري في ظل إحترام الحريات والجماعات، دونما أي ضغط أو إكراه، وقد كرس المشرع الجزائري الإنتخاب كوسيلة وحيدة في تكوين أعضاء المجالس الشعبية المحلية.¹

1.8 تعريف الإنتخاب :

يعرف الإنتخاب هو حق الإختيار وفق طريقة تتسابق من خلالها الإيرادات المؤهلة لتلك الممارسة، كما يضيف الفقه الدستوري إلى الإنتخاب الوصف "السياسي"، فيكون بذلك الإنتخاب السياسي هو الإطار الذي يعبر فيه الناخبون عن السيادة الوطنية و يشمل إنتخاب رئيس الدولة، و الإنتخابات النيابية و الإستفتاء.² كرس الإنتخاب كأحد الحقوق الأساسية في القانون الدولي و نجد أن أولى النصوص الدولية التي تناولت هذا الحق كان الإعلان العالمي لحقوق الإنسان سنة 1948 ، حيث أكد على حق الناس في المشاركة في سياسية شؤون بلدانهم، معتبرا أن الإنتخاب يعبر عن الإرادة الشعبية" لكل فرد الحق في الإشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة و إما بواسطة ممثلين يتم إختيارهم إختيارا حراً... إن إرادة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة و يعبر عن هذه الإرادة بلقنخابات نزيهة دورية تجرى على أساس الإقتراع السري و على قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء مماثل يضمن حرية التصويت".³

الإنتخاب هو الطريقة التي بمقتضاها يتم إحتساب الأصوات المدلي بها في إنتخاب عام من أجل تبيان المرشحين الفائزين بالمقاعد المتنافسين عليها أي مجموعة القوانين التي تبين إنعقاد الإنتخابات، من يحق له ممارسة حق الإقتراع، وكيفية تحديد الدوائر الإنتخابية، و أيضا العملية الإنتخابية، بدء من التسجيل الأول للمترعين مرور بالدعاية الإنتخابية وفرز الأصوات.⁴

2.8 مفهوم الإدارة المحلية :

تعريف الإدارة لغة : أدار الشيء أي تعاطه ومنه فالمدبر هو الذي يتولى النظر في الشيء.
وإدارة من إسم الفعل أدار ، يدبر هنا هو الفاعل مُدبر ، والمفعول به مُدار ، نقصد لمدبر هو المسؤول عن تولي أو تعاطي أو تحمل المسؤولية في تدبر الأمر و النظر فيه من حيث التخطيط و التنظيم.⁵

¹ عيسى توموت، النظام الإنتخابي للمجالس الشعبية المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير في الحقوق، قسم الحقوق، جامعة الجزائر ، 2002، ص 45.

² أحمد بنيني، الإجراءات الممهدة للعملية الإنتخابية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2006 ، ص 21.

³ المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 194

⁴ فيصل شنطاوي، محاضرات في الديموقراطي، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، لأردن ، ص 180.

⁵ ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 138

1.2.8 تعريف الإدارة المحلية :

فيعرفها العطار بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات منتخبة أو محلية مباشر إختصاصاتها تحت إشراف الحكومة و رقابتها، و أهم ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الإنتخابي و على رقابة و إشراف الحكومة المركزية.¹

فهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري المراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية المنتخبة والمتخصصة على أساس إقليمي ، لتباشر ما يقصد به إليها من مسائل تخص السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية.

ومنه تعتبر الجماعات المحلية هي الصورة الواضحة لتطبيق النظم اللامركزية، حيث تركز اللامركزية الإقليمية على الإختصاص الإقليمي، وتباشر الهيئات اللامركزية صلاحيات في نطاق حيز جغرافي معين، كما هو الشأن لوحدات الإدارة المحلية في الجزائر(البلدية و الولاية) و إلا كانت قراراتها و أعمالها مشوبة بعيب تجاوز الإختصاص الإقليمي.

نشير إلى أن مصطلح الإدارة المحلية مرادف لمصطلح الجماعات المحلية و الذي يختلف عن مصطلح الحكم المحلي الذي لا يوجد إلا في الدول ذات النظام الفيدرالي.

وللمركزية صورتان إحداها وزارية² مطلقة و الأخرى نسبية، أما المطلقة فهي التي يتم فيها حصر جميع سلطات القرار على مستوى المركز، ولا تكون للجهات الممثلة للأقاليم أدنى سلطة إلا بعد الرجوع للمركز في حين تقوم المركزية النسبية(عدم التركيز الإداري)على أساس تركيز السلطة الإدارية في يد جهة مركزية مع الإعتراف لممثلي الأقاليم والجهات المعاونة بسلطة التقرير، غير أن ذلك لا يعني إستقلالها عن الجهة المركزية بل هي دوما في لئوف نظام رئاسي، و لا يخرج الأمر عن كونه ليس أكثر من تفويض إختصاص في بعض المجالات القليلة كما والبسيطة كيفا ونوعا.

أما اللامركزية الإدارية فتعني توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية (إقليمية) أو مصلحة مستقلة، و لها جانبين ، جانب سياسى يتمثل في تمكين الأجهزة المحلية المنتخبة من قبل الشعب تسيير شؤونها بيدها مما يحقق مبدأ الديمقراطية الإدارية ، أما الجانب القانوني فيتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية و الهيئات المستقلة ذات الطابع المرفقي أو المصلحي.³

¹ محمد محمود الطعامة،نظم الإدارة المحلية المفهوم الفلسفة و الأهداف، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18 / 20 أوت 2003 ، ص 08.

² مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ،الجزائر ، 1982، ص6.

³ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري(التنظيم الإداري و النشاط الإداري) ،دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2004 ،ص61 .

"ذلك التنظيم الإداري لإقليم دولة ما والذي تلجأ بموجبه الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام الإدارية وإسنادها إلى هيئات محلية مستقلة ومنتخبة، تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد، وتكون مسؤولة أمام الحكومة المركزية."¹

إذ تعتمد الجزائر في تنظيمها الإداري على المزج بين المركزية واللامركزية، من أجل الوصول إلى تنظيم إداري يحقق أهدافه، فأُسست تنظيمات مركزية ضرورية للمحافظة على تماسك الدولة ووحدتها، في حين تشرك اللامركزية الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية المعنوية في ممارسة وظيفتها الإدارية في حدود معينة، ذلك من خلال تبنيها في كل الدساتير مبدأ اللامركزية الإقليمية، حيث يقوم هذا المبدأ على فكرة الإستقلالية وذلك بسبب تطور وظائف الدولة وإستحالة قيام السلطة المركزية بجميع المهام على المستوى الجغرافي الوطني وفي ظل إختلاف الإحتياجات والأولويات، الأمر الذي أدى لضرورة ترك المبادرة للهيئات المحلية.

وعليه تتمثل هذه الهيئة الإقليمية المحلية في الولاية، والتي تعتبر أهم الأجهزة الإدارية اللامركزية، ليعتبارها همزة وصل بين الإدارة المركزية واللامركزية أي المحلية ، وهذا ما نجده من خلال الرجوع للقوانين التي مرت بها الولاية، فنجد أن المشرع الجزائري إعتد على مبدأ الإنتخاب لهيئة المداولة ممثلة في المجلس الشعبي الولائي المنتخب، والتعيين الهيئة التنفيذية ممثلة في الوالي.

وبالرغم من أنّ النظام اللامركزي يقوم على فكرة إستقلال الشخص اللامركزي وذلك لتمكين الإدارة المحلية إلا أنّ هذا الإستقلال يبقى تحت رقابة الجهات المركزية فهذه الإستقلالية نسبية وليست مطلقة هذا ما يسمى بالوصاية الإدارية.

الجماعات المحلية هي عبارة عن مناطق جغرافية، حيث يقسم القانون الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع بالشخصية المعنوية، وتضم مجموعة سكانية معينة، وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب، ولهذه الإعتبارات تعددت تسمياتها، فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه.

وسميت بالإدارة المحلية تمييزاً لها عن الإدارة المركزية لأن نشاطها محلي وليس وطني، كما سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نفس الفكرة، وسميت بالحكم المحلي لتمتعها بإستقلال واسع عن الحكومة المركزية غير أنها لا تتمتع بإختصاصات تشريعية وقضائية، وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة لكون جهازها التمثيلي يُنتخب من قبل السكان.

¹ بشير شايب، مقالة بعنوان الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهما، المجلة الإفريقية للعلوم السياسية، العدد 2015، 04.

3.8 التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر:

مرت الإدارة المحلية في الجزائر بمرحلتين أساسيتين و هي الدولة العثمانية، مرحلة الإستعمار الفرنسي ومرحلة الإستقلال و قيام الدولة الجزائرية سنحاول تلخيصها.

1.3.8 الإدارة المحلية في عهد الدولة العثمانية:

يعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر من أقدم النظم ، إذ يمكن إرجاعه إلى العهد العثماني إلى سنة 1516 م، حيث كانت البلاد مقسمة من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق (البايك) هي دار السلطان أي العاصمة وضواحيها، بايلك التيطري وعاصمته المدية، بايلك الغرب وعاصمته وهران، بايلك الشرق وعاصمته قسنطينة.

يتكون البايك من تنظيمات إقليمية إدارية أقل حجما من الأولى وهي البلدة (البلدية)، المنطقة و الوطن، كما يتكون البايك من عدة مستويات وهي الباي، ديوان الباي (المجلس الإستشاري) و المصالح الإدارية بالبايك.

إذ تتمثل صلاحيات و إختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والحيلولة دون إحتجاج السكان المحليين، والسهر على جباية الضرائب.¹

2.3.8 الإدارة المحلية في فترة الإستعمار الفرنسي:

مرت بمرحلتين أساسيتين هما مرحلة ما قبل الثورة التحريرية و أثناء الثورة.

1/الإدارة المحلية قبل الثورة التحريرية

بعد سقوط الدولة العثمانية سقطت الجزائر تحت الإستعمار الفرنسي عام 1830 فظهرت المقاومة الشعبية بقيادة الأمير عبد القادر، الذي تم إختياره كرئيس للدولة الجزائرية في 27 نوفمبر 1832 ، ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي الأمير كرئيس للدولة، مجلس الحكومة، المجلس الإستشاري السلطة التشريعية، السلطة القضائية، بل إمتد إلى المؤسسات المحلية، على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد، وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة، توسعت وبنفس القواعد اللامركزية إلى مدى بعيد، لثبوت من اللامركزية، وقسمت البلاد إقليميا إلى 08 ولايات، وعلى رأس كل ولاية خليفة ممثل للدولة، وخليفة الأمير وديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي.²

¹ سكيبة عاشوري، الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة تبسة، الجزائر، 2013/2014، ص 09.

² جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1988، ص 10

ولكن السلطات الفرنسية اعتمدت في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، كانت تستعين بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، و تلجأ إلى الإستفادة من النظم التي كانت سائدة، ففي المرحلة الأولى 1830/ 1887 حيث قسمت الجزائر إلى ثلاثة أقاليم:

* **أقاليم مدنية** يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا.

* **مناطق عسكرية** يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية.

* **مناطق مختلطة** تحتوي على عدد من الأوروبيين وعدد قليل من السكان الجزائريين، يخضع الأوروبي للإدارة المدنية، والجزائري للإدارة العسكرية.

أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الإتصال بين الحاكم والمحكومين ، وفي المرحلة الثانية إعتبرت الجزائر مقاطعة فرنسية، قسمت إلى 03 ولايات الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، و قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد الأوروبيين، القسم الأوروبي في الشمال حيث مركزه، و مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة كما في فرنسا المدن الكبرى والمناطق الساحلية، وقسم البلديات المختلطة وتوجد في المناطق التي يقل فيها الأوروبيين، وتقوم إدارة البلدية على هئتين وهما المتصرف والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

و البلديات الأهلية، وتوجد في مناطق الجنوب وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري.

نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغييرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الإستيطان والضغط الممارسة من المعمرين ورد فعل المقاومة و من حيث دور البلديات، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية فقط، تسعى لتلبية مصالح الأقلية الأوروبية.

3.3.8 الإدارة المحلية أثناء الثورة التحريرية:

عمل قادة الثورة بعد سنتين من إندلاع ثورة نوفمبر 1954 على عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكله الثورة ، وخرج بقوات مهمة وهي إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، ووضع إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت البلاد إلى 06 ولايات، وقسمت الولاية إلى مناطق والمناطق إلى نواحي والنواحي إلى قسامات، و بذلك تجسدت السلطة المحلية.

حيث تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية بإنشاء مجلس للولاية له مهام موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والإتصال والإخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية ، أما المجالس

الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش جبهة التحرير الوطني.

غطت المجالس الشعبية أثناء الثورة كل القرى والأرياف، حيث تسيروها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي، تنوعت إختصاصات المجلس الشعبي البلدي من الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية والتمويل وتنظيم شبكة الإستعلامات داخل القرى والأحياء، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الفرنسية.

4.3.8 الإدارة المحلية بعد الإستقلال:

غداة الإستقلال عاشت الجزائر حالة من الفلأخ الإداري، بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية، و ورثت البلديات العديد من المشاكل الإاجتماعية والثقافية كالفقر والجهل والأمية والبطالة نتيجة السياسة الإستعمارية، وللتخلص من هذه الوضعية، عمدت السلطات العامة إلى إتخاذ الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع لإصلاح الإدارة، فقامت بتخفيض عدد البلديات و دمجها معا لإمكانية إدارتها وتسيروها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بلدية بعدما كان 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير قامت بتنظيم دورات تدريبية وملتقيات لموظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإداري.¹

وإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور 1963، حيث إعتبر البلدية أساسا للمجموعة النيابية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية² وهو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر 1964 ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والإقتصادي والإجتماعي للبلاد، و أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية 24 / 67 الصادر في 18

جانفي 1967 والمتضمن قانون البلدية³ 1969 وتضمن قانون الولاية، وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية مهام سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية وإعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية حجر الأساس في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري و إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية، وكذلك التحول الديمقراطي وهو تبني مبدأ التعددية الحزبية ومبدأ الإلتخاب لتمثيل الإرادة الشعبية على المستوى المحلي، حيث إعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية مقر مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في إتخاذ القرار وسلطة التنفيذ.

¹ محمد علي خلايلة، الإدارة المحلية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، مصر، ص22.

² المادة 09 من الدستور الجزائري المؤرخ في 08 سبتمبر 1963، الجريدة الرسمية، العدد 64، المؤرخ في 10 سبتمبر 1963.

³ الأمر رقم 67 / 24، المؤرخ في 18 يناير 1967، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخ في 18 يناير 1967.

وتماشيا مع الإصلاحات السياسية والإدارية جاء القانون البلدي¹ رقم 08 / 90 ليحدد مسارا جديداً في التنظيم الإداري المحلي ، و قانون الولاية رقم 09/90 و اللذان تم إلغاؤهما بموجب كل من قانون البلدية رقم 11 / 10 المؤرخ في 22 / 06 / 2011 و قانون الولاية رقم 12 / 07 / 2012 المؤرخ في 02 / 2012 إذ لا يزالان لحد الساعة عرضة لإقتراحات التعديل نظراً لعدم إستجابتهما لمتطلبات التنمية.

4.8 الأسباب الداعية للأخذ بنظام الإدارة المحلية : أهمها ما يلي:

1.4.8 تزايد مهام الدولة:

عندما كان نشاط الدولة محدودا كان من اليسير على الحكومة أداء خدماتها في جميع أنحاء الدولة الحارسة التي عهد إليها فقط الإهتمام بقطاع الأمن، الدفاع والقضاء غير أن الإنتقال من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلية فرض الإهتمام بالمسائل الإجتماعية، الإقتصادية والثقافية وغيرها، وهذا ما إستلزم إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في عملها، وعلى رأسها تأتي الإدارة المحلية.

2.4.8 التفاوت بين إقليم الدولة الواحدة:

تختلف الدولة الواحدة من الناحية الجغرافية، كما تختلف من حيث التعداد السكاني، إذ أن هذا الاختلاف بين منطقة وأخرى من مناطق الدولة الواحدة يفرض بالضرورة الإستعانة بإدارة محلية لتسيير شؤون كل إقليم، فالدراسات القانونية والإدارية والإجتماعية والإقتصادية أجمعت أن مشاكل الصحة والنقل والتعليم والفلاحة والري وغيرها ليست واحدة في كل المناطق ، مما يستوجب تسييرها محليا² .

3.4.8 تجسيد الديمقراطية:

تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور التسيير الذاتي ووسيلة فعالة لإشراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم³ .

4.4.8 مقومات الإدارة المحلية:

هناك ثلاث أركان رئيسية لنظام الإدارة المحلية وهي وجود مصالح محلية تهتم سكان الوحدة المحلية ، ووجود مجالس محلية منتخبة بالكامل أو في غالبيتها تتولى إدارة الوحدات المحلية، وأن تباشر هذه المجالس إختصاصاتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية عن طريق الوصاية الإدارية.

¹ سكيبة عاشوري، مرجع سابق، ص13

² عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1، دارجسور، الجزائر، 2012، ص 57/ 58.

³ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ط1، جسور، الجزائر، 2012، ص 61، 62.

5.4.8 الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة:

إذا كان يجب أن تشرف الدولة ممثلة في جهازها المركزي على تسيير شؤون الدفاع والقضاء والمرافق الإستراتيجية ذات الطابع الوطني، فإنه من الأفضل والأنسب أن تترك بعض الأعمال كالنقل وتوزيع المياه والصحة لتسيير محليا، مما يستوجب تخصيص أنظمه قانونية خاصة بها، ويستلزم بالضرورة منح المجالس أو الهيئات المحلية التي تشرف على تلبيتها الشخصية المعنوية المستقلة¹ تمكينا لها من تلبية هذه الإحتياجات وخدمة سكان الوحدات المحلية.

6.4.8 الاعتراف بوجود مجالس محلية منتخبة ومستقلة عن السلطة المركزية:

من أهم العوامل التي تضمن إستقلال المجالس المحلية هو أن يتم أولا منح هذه المجالس الشخصية الإعتبارية التي تضمن لها الإستقلال المالي والإداري وتعد من أهم ضمانات إستقلالها، إذ دون تمتعها بالشخصية ستكون مجرد فرع للحكومة المركزية في الأقاليم، وأن يتم الأخذ بأسلوب الإبتخاب بدلا من التعيين كطريقة لتشكلها.²

7.4.8 خضوع المجالس المحلية لرقابة السلطة المركزية:

إذا كان الشخص المعنوي اللامركزي يتمتع بصلاحيات أصيلة يمارسها بعيدا عن السلطة المركزية بحيث تتوزع الوظيفة الإدارية بين الشخص المعنوي العام الأساسي أي الدولة والأشخاص العامة القانونية الأخرى كالجرامات المحلية، فإن هذا الإستقلال لا يصل إلى حد الانفصال المطلق وإلى قطع كل علاقة بين الأشخاص والدولة، بل تظل العلاقة قائمة بين الهيئة المستقلة والدولة عن طريق نظام الوصاية الإدارية والتي تمارس رقابتها عليها.³

5.8 أهداف الإدارة المحلية :**1.5.8 أهداف سياسية:**

الأهداف السياسية في الإدارة المحلية ترتبط بمبدأ تشكيل الجماعات الإقليمية بالإنتخاب وذلك من خلال *الديموقراطية⁴: تعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة المحلية، وتتمثل هذه الديموقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي، لتتولى الحكم والإدارة في هذه المجتمعات ، و كثيرا ما يقال أن اللامركزية الإقليمية هي منشأ الديموقراطية، وأن ديموقراطية الإدارة المحلية تعتبر قاعدة

¹ عمار بوضياف، مرجع نفسه، ص33 .

² محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاته في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة، الأردن، 2009 ، ص45، 49.

³ عمار بوضياف ، المرجع نفسه، ص36

⁴ محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، الاتجاهات المعاصرة في نظام الحكم المحلي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966 ،ص14

لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها كما أن إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم الإقليمية يدرهم على أصول العمل السياسي، بالإضافة إلى إبراز العناصر الصالحة للقيادة وتدريبها على تحمل المسؤوليات .

***دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي** : يجب أن تسعى الإدارة المحلية إلى تدعيم وتأكيد الوحدة الوطنية، بحيث يعد التقسيم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة، أو القضاء عليها نهائياً كما هو الحال في كثير من الدول التي بها عصبية قبلية أو طائفية أو إقليمية أو غيرها.

***تقوية البناء السياسي والإقتصادي والإجتماعي للدولة** : وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدول في الخارج أو في الداخل.

2.5.8 الأهداف الإدارية تتلخص في النقاط التالية:

***تحقيق الكفاءة الإدارية** : تسعى الهيئات اللامركزية (المجالس المحلية) للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوفير الخدمات لأكثر عدد من المواطنين بأيسر السبل، ولن يتحقق هذا إلا عن طريق الكفاءة في إدارة المحليات للخدمات المختلفة، وقياس مدى فاعلية الخدمة و يكون عن طريق قياس مدى قدرتها على إشباع حاجات المواطنين.

***تغير أنماط الأداء** : التغير من وحدة محلية لأخرى تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها وتفادي تهميط الأداء الذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية.¹

***القضاء على البيروقراطية** : التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة ، حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية، ولا يخضعون لرقابة المستفيدين منها.

3.5.8 الأهداف الإقتصادية: تتمثل فيما يلي:

***توفير مصادر التمويل المحلي** : من خلال الضرائب والرسوم المحلية و إيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.

***تأسيس مشروعات إقتصادية** : تلائم إحتياجات الوحدات المحلية و حاجات المواطنين فيها، فالمجالس المحلية أفدر عادة من السلطة المركزية على إفتتاح و إقرار المشروع الإقتصادي الذي تحتاجة الوحدة المحلية.

***تنشيط الإقتصاد الوطني** : كنتيجة لتنشيط الإقتصاد عل المستوى المحلي.

¹ طعيمة الجرف، مبادئ في نظم الإدارة المحلية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1962 ، ص2

4.5.8 الأهداف الإجتماعية¹: تبرز فيما يلي:

* إثارة إهتمام المواطنين وحفزهم على التعاون لإدارة شؤونهم المحلية لأن المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية من خلال ممثليه في المجلس المحلي في إدارة مصالحه اليومية، وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفكرية والثقافية لدى السكان المحليين.

* يساهم نظام الإدارة المحلية في الوعي الثقافي و السياسي إذا ما وصلت المجتمعات المحلية من خلال الممارسة إلى درجة من الوعي الثقافي والسياسي لتحول الولاء من الولاء للأسرة و العشيرة إلى الولاء للوطن والمصلحة العامة.

* تعزيز الشعور بعدالة الضرائب التي تفرض على المواطنين بمعرفتهم أن حصيلتها ستدفع لإنشاء مشاريع محلية يستفيد منها بصورة مباشرة.

* الشعور بوجود نوع من العدالة الإجتماعية إذ يكون للمواطن في مختلف أرجاء الدولة نفس القدر تقريبا من المزايا والخدمات.

* إيجاد نوع من التنافس بين سكان الأقاليم المتجاورة خاصة في مجال التنمية والتطوير، و الذي من شأنه أن ينعكس إيجابًا على المصلحة العامة للدولة .

وتتجسد الجماعات المحلية في الجزائر من خلال الولاية والبلدية، فالولاية هي جماعة عمومية إقليمية، تعد وحدة إدارية من وحدات الدولة، وفي نفس الوقت شخصًا من أشخاص القانون الإداري، تتمتع بالشخصية المعنوية وكذلك الذمة المالية المستقلة.

من التعريفات السابقة علمنا أن الجماعات المحلية مكونة من هيئتين هما البلدية والولاية ، لذلك سنتعرف على الولاية والهيئات التابعة لها.

6.8 الولاية:

تُعرّف الولاية بأنها "الجماعة المركزية ودائرة حائزة على سلطات متفرعة عن الدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل، وتعتبر عن مطامح سكانها وتسعى إلى تحقيقها"، تمتلك الولاية هيئات خاصة بها، ممثلة في مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة .

كما تُعرف بأنها "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و لإستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتُنشأ الولاية بقانون" إضافة إلى ذلك، تمتلك الولاية إختصاصات سياسية و إقتصادية وإجتماعية وثقافية.¹

¹ سكيبة عاشوري، الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة بسكرة، الجزائر، السنة

القانون رقم 12/ 1433هـ الموافق ل 21 فيفري 2012 م فقد خصها بتعريف خاص " الولاية هي جماعة إقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية وذمة مالية مستقلة وهي أيضا الدائرة الإدارية غير ممرزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة² فالولاية، بوصفها جماعة إدارية، تتمتع بخصائص ومميزات خاصة بها، حيث تشارك في أداء الخدمات الجهوية المحلية لسكان الولاية ، كما أنها ليست مجرد جماعة لا مركزية تشكل أعمالها إمتداداً لأعمال البلدية وأعمال الدولة فحسب، بل هي أيضاً دائرة إدارية تمكن الإدارات المركزية من عكس عملها لخدمة المواطنين على الوجه الأفضل.

للولاية إسم ومقر رئيسي، ويُحددان بموجب مرسوم رئاسي، ويتطابق نطاق الولاية مع مجموعة البلديات التي تتكون منها، ويخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية إلى القانون.

الإستقلالية الإدارية: أي الاعتراف للولاية بالشخصية المعنوية، وهو ما أكدته مواد القانون ، وتتمتع هذه الإستقلالية بعدة مزايا:³

- تخفيف العبء عن الإدارات المركزية.
- تجنب التباطؤ وتحقيق الإسراع في إصدار القرارات.
- التقليل الحسن بحاجيات المواطنين.

7.8 أجهزة الولاية:

المجلس الشعبي الولائي

الوالي (المجلس التنفيذي للولاية)

الأمانة العامة

المفتشية العامة

الديوان

مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية

رئيس الدائرة

البلدية على المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي.

¹ قانون رقم 09/90 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 07 أبريل 1990 المتعلق بالولاية، ج، العدد ، الصادر في 11 أبريل 1990.

² المادة 01 من القانون 12 / 07 المتضمن قانون الولاية، ص 08 / 09.

³ عوابدي عمار، مبدأ الديمقراطية الإدارية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981 ، ص 246.

1.7.8 الوالي:

يُعتبر الوالي سلطة إدارية وسلطة سياسية في نفس الوقت ، يستخلص من النصوص القانونية أنه يشكل السلطة الأساسية في الولاية ، وعلى هذا الأساس، يتمتع بصلاحيات هامة جداً، تتمثل في كونه من جهة ممثلاً للدولة، ومن جهة أخرى بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي¹ ، يُعين الوالي من قبل رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي² يُتخذ في مجلس الوزراء بناءً على إقتراح من وزير الداخلية ، ولا يوجد حالياً نص قانوني يحدد الشروط الموضوعية والمعايير التي يتم بموجبها تعيين الوالي، وذلك أن الطبيعة المزدوجة لمهمة الوالي (إدارية وسياسية) تجعل عملية وضع قانون أساسي له من الأمور المعقدة. أي أن هناك شروط عامة وأخرى خاصة.

3- الشروط العامة والخاصة

الشروط العامة: وتشمل الجنسية الجزائرية، والتمتع بالحقوق المدنية، وحسن السيرة، والسن، واللياقة البدنية، وأداء الخدمة الوطنية.

الشروط الخاصة: وتشمل النزاهة والكفاءة وا لإلتزام، بالإضافة إلى المستوى العلمي والتكوين الإداري مع الخبرة المهنية في الميدان الإداري.

2.7.8 صلاحيات الوالي:³

- *تمثيل الولاية حيث يمثلها الوالي في جميع أنشطة الحياة المدنية والإدارية، وفق الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- *نشر مداولات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها.
- *السهر على إقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية.
- *إعداد الدراسة التقنية لمشروع الميزانية، ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها ، وهو الأمر بالصرف الرئيسي، حسب ما نصت عليه المادة 107 من قانون الولاية رقم 12-07.
- *تنسيق وتنظيم ومراقبة المصالح الجارية تحت سلطته.
- * حيث يطلع الوالي ويعلم المجلس الشعبي الولائي بالوضعية وبالمتابعة، بموجب المواد 103 و 104 من القانون نفسه.

*السهر على تطبيق سياسة الدولة.

¹ ناصر لباد، الأساس في القانون الإداري ، دار المجد، ط 2، الجزائر، ص90.

² المادة 92/ 10 من دستور 28 نوفمبر 1996 ، ص18.

³ مسعود شيهوب، إختصاصات الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية، مجلة الفكر البرلماني، نشر بمجلس الأمة، العدد 02، مارس 2003، الجزائر، ص158.

*تنظيم وتنسيق ومراقبة نشاط المصالح غير المركزية للدولة.

*تطبيق القوانين والتنظيمات، والتفاضي باسم الدولة.

*إعداد مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية

*السهر على حفظ أرشيف الدولة والولاية والبلديات.

كذلك يمتلك الوالي صلاحيات ومهام تتعلق بالتمثيل والرقابة على جميع القطاعات الحيوية للولاية، ويُستثنى من ذلك بعض المجالات كالقطاع العسكري، والعمل التربوي، والجمارك، والمصالح التي يتجاوز نشاطها إقليم الولاية نظراً لطبيعتها خصوصيتها، كما أن له صلاحيات تتعلق بالضبط الإداري والضبط القضائي.

3.7.8 آليات الرقابة على المجالس المحلية والمنتخبين: تتم الرقابة على المنتخبين المحليين

*الرقابة على المجالس كهيئات (آلية الحل):

يُعد الحل إجراءً جماعياً يؤدي إلى إلغاء مهام المجلس المحلي (المجلس الشعبي البلدي أو المجلس الشعبي الولائي) وإعادة تشكيله قانونياً، بناءً على مرسوم رئاسي يتخذ بناءً على تقرير من الوزير المكلف بالجماعات المحلية، تُطبق هذه الآلية في الحالات التالية:¹

-خرق الأحكام الدستورية.

-إلغاء انتخاب جميع أعضاء المجلس.

-الإستقالة الجماعية لأعضاء المجلس.

-إستمرار وجود المجلس مما يحدث إختلالات خطيرة.

-نقص عدد المنتخبين عن الأغلبية المطلوبة.

-حدوث خلافات خطيرة بين أعضاء المجلس.

*الرقابة على المنتخبين (آلية التوقيف)

يقصد بالتوقيف: تعليق عضوية المنتخب المحلي بصورة مؤقتة عند متابعته قضائياً ، تنص المادة 43 من قانون البلدية والمادة 45 من قانون الولاية على أنه يُوقف كل منتخب وُجّهت إليه متابعة قضائية لجناية أو جنحة تمس بالمصلحة العامة أو الشرف، أو أصبح محل تدابير جزائية.

المنتخب البلدي: يُوقف بقرار من الوالي.

المنتخب الولائي: يُوقف بقرار مغل من وزير الداخلية.

*الإقصاء (إسقاط العضوية):¹

¹ المادة 55، مشروع القانون المتعلق بالولاية، مرجع سابق.

المنتخب البلدي: يُقضى بقرار من الوالي عند إدانته بجناية أو جنحة.

المنتخب الولائي: يُقضى بقوة القانون في حال ثبوت عدم قابليته لانتخاب أو في حالات النقص المنصوص عليها قانوناً، مع إقرار من المجلس الشعبي الولائي وإصدار قرار من وزير الداخلية.

*الإقالة (إلغاء العضوية للتغيب):²

يُعتبر مستقبلاً كل منتخب يتغيب دون عذر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال السنة الواحدة ، ويُستمع إلى المنتخب البلدي لتبرير غيابه (وهو إجراء غير منصوص عليه في قانون الولاية).

4.7.8 الرقابة على أعمال المجالس: تتم عبر آليتي التصديق والإلغاء (البطلان):

التصديق الضمني: لا تنفذ مداوات المجلس البلدي إلا بعد 21 يوماً من تاريخ إيداعها لدى الوالي، دون إعتراضه على شرعيتها.

التصديق الصريح: بعض المداوات (الميزانيات، المحاسبات، قبول الهبات والوصايا، اتفاقيات التعاون) لا تنفذ إلا بعد مصادقة صريحة من الوالي (للمجالس البلدية) أو من وزير الداخلية (للمجالس الولائية) خلال أجل شهرين.

الإلغاء (البطلان): إذا رأى الوالي عدم مطابقة مداوات المجلس الولائي للقانون، يرفع دعوى قضائية أمام الغرفة الإدارية المختصة إقليمياً خلال 21 يوماً من تاريخ تسلم المداولة، لإقرار بطلانها.

من حق الوالي رفع دعوى قضائية أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليمياً خلال 21 يوماً من تاريخ المداولة، لإقرار بطلان مداوات المجلس الولائي المخالفة للقانون.

حالات البطلان المطلق:

للمجلس البلدي: خرق القانون، المساس بمكانة الدولة، عدم التحرير باللغة العربية.

للمجلس الولائي: نفس الحالات السابقة، بالإضافة إلى:³

تناول موضوع خارج إختصاص المجلس الولائي.

إتخاذ المداولة خارج الإختصاصات القانونية للمجلس.

إنعقاد المجلس خارج مقره القانوني.

البطلان النسبي (حالة تعارض المصالح):⁴

¹ نصري العياشي، مدى تكريس النظام القانوني للبلدية لهقومات اللامركزية، مذكرة لنيل شهادة الماستر الحقوق والعلوم السياسية تخصص قانون إداري، جامعة المسيلة، 2017.

² محمد العجمي، موانع اصلاح الجماعات العمومية المحلية في المغرب العربي مستقبل الماضي، مجلة الإجتهد القضائي العدد 06/16 ص 16.

³ قانون الولاية، مرجع سابق.

⁴ محمد الصغير بلي، مرجع سابق، ص 140.

تبطل كل مداولة حضرها رئيس المجلس البلدي، أو الوالي، أو أي عضو، يكون موضوعها في وضعية تعارض مصالحه الشخصية (أو مصالح زوجته، أصوله، فروعته حتى الدرجة الرابعة، أو وكيله) مع مصالح البلدية أو الولاية.

الحلول الإداري: آلية رقابية تمس البلدية فقط.

على مستوى الولاية: إذا لم يتوصل المجلس الشعبي الولائي إلى المصادقة على مشروع الميزانية، يُبلغ الوالي وزير الداخلية لإتخاذ التدابير اللازمة لضبطها، وإذا أظهر تنفيذ الميزانية عجزاً، وإمتنع المجلس عن إتخاذ الإجراءات اللازمة لإستيعاب العجز، يتولى كل من وزير الداخلية ووزير المالية إتخاذ التدابير اللازمة لذلك.¹

يظهر من إستعراض مظاهر الرقابة (الوصاية) الممارسة على الجماعات المحلية الدور المحوري لوزارة الداخلية والوالي تجاه المجالس المنتخبة، وهذا يقود إلى إستنتاج مهم يتعلق بتسيير المؤسسات في الجزائر، وهو أولوية المُعَيَّن على المُنتَخَب، بل وحكم المُعَيَّن في المُنتَخَب، وهو ما يحدث في البرلمان على المستوى الوطني.

يمكن القول إن مظاهر الوصاية الإدارية تعبر عن خط التسيير البيروقراطي في علاقة الإدارة المركزية بالإدارة المحلية، وهو ما انعكس سلباً على أداء المجالس المنتخبة، مقابل هيمنة أدوار الأجهزة غير المنتخبة كالوالي ووزير الداخلية.

8.8 المجلس الشعبي الولائي :

وهو هيئة منتخبة على غرار المجلس الشعبي البلدي

المادة 14 تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الإجتماعية، المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته، ويراقب عمل السلطات العمومية.²

يعرف المجلس الشعبي الولائي هو الهيئة التي تجسد مبدأ الديمقراطية الإدارية ومبدأ المشاركة الشعبية على مستوى الولاية ، فإن لا بد أن يتم تكوين هذا المجلس بواسطة إنتقاء جميع أعضائه عن طريق الإقتراع العام والسري والمباشر ، لعهددة مقدرة بخمس سنوات .³

¹ المادة 53-54، مشروع القانون المتعلق بالولاية ،مرجع سابق.

² دستورالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية رقم 76 المؤرخة في 8 ديسمبر 1996 معدل ب: في 16 نوفمبر 2008.

³ حسين فريجة، شرح القانون الإداري دراسة مقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 ، ص 170 / 171 .

يُمثّل هذا المجلس جهازاً يعمل تحت رئاسة رئيس المجلس، وهو هيئة ذات طابع تداولي، يتألف من أعضاء يُنتخبون عن طريق الإقتراع العام السري، يُنظّم سير أعماله بموجب المواد من 09 إلى 54 من القانون الولائي 90-09 كما يُشكّل المجلس الشعبي الولائي لجائناً دائمة أو مؤقتة.

هو هيئة منتخبة على غرار المجلس البلدي، وجهاز مداولة على مستوى الولاية، يُعتبر الأداة الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي يُجسد بها سكان الإقليم حقهم في تسيير شؤون الولاية والسهر عليها ورعاية مصالحها، يتشكل المجلس من مجموعة من المنتخبين يتم إختيارهم من قبل سكان الولاية من بين المترشحين المقترحين من قبل الأحزاب أو المترشحين الأحرار.¹

9.8 إختصاصات المجلس الشعبي الولائي:

يتمتع المجلس الشعبي الولائي بإختصاصات وصلاحيات متعددة ومتنوعة، يستخلص من قراءة قانون الولاية لسنة 1990 أن للمجلس الولائي صلاحيات مختلفة في مجال تحقيق تنمية الولاية:²

1.9.8 في مجال الإختصاصات العامة:

المجالات التي يتداول فيها المجلس الشعبي الولائي الخطوط الرئيسية لهذه الميادين وهي كالآتي:

-الصحة العمومية و حماية الطفولة والأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة.

-السياحة.

-الإعلام والاتصال.

-التربية والتعليم العالي والتكوين.

-الشباب والرياضة والتشغيل.

-السكن والتعمير وتهيئة إقليم البلدية.

-الفلاحة والري والغابات.

-التجارة والأسعار والنقل.

-الهيكل القاعدية والاقتصادية.

-التضامن ما بين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة والتي يجب ترقيتها.

-التراث الثقافي والمادي وغير المادي والتاريخي.

-حماية البيئة.

¹ عمار بوضياف: شرح قانون الولاية، جسر، ط 1 الجزائر، 2012، ص 169.

² محمد صغير بعلي، مرجع سابق، ص 84.

-التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

-ترقية المؤهلات النوعية المحلية.¹

2.9.8 في مجال التنمية الإقتصادية والهياكل القاعدية الإقتصادية:

في هذا النطاق يقوم المجلس الشعبي الولائي بإعداد مخطط لتنمية الولاية على المدى المتوسط، أين يعتبر كإطار للترقية و العمل بيبين من خلاله الأهداف و البرامج و الوسائل المعبأة من الدولة في إطار مشاريع الدولة و مخططات التنمية ، يناقشه المجلس و يبدي ملاحظاته حوله.²

فعلى مستوى كل ولاية يتم جمع كافة البيانات، المعلومات والدراسات التي تخص الولاية إقتصاديا وإجتماعيا وبيئيا ليبنى عليها كل مخطط للتنمية المحلية وعلى الولاية أن تقوم برصد البيانات الدالة على نتائج نمو كل قطاع بإعداد جداول سنوية في إطار مخطط التنمية³ يقوم المجلس ب:

*تحديد المناطق الصناعية المراد إنشاؤها ويساهم في إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط في إطار البرامج الوطنية لإعادة التأهيل ويعبر عن رأيه في ذلك.

*يعمل على تسهيل الحصول على العقار الصناعي للمتعاملين.

*يشجع ويسهل تمويل الإستثمارات في الولاية.

*يساهم في إنعاش نشاط المؤسسات العمومية الموجودة في الولاية بلقخاذ التدابير اللازمة لتنشيطها وتقوم بدورها التنموي.

*يعمل المجلس على تطوير التنسيق والتعاون بين المتعاملين الإقتصاديين ومؤسسات التكوين والإدارات المحلية من أجل ترقية الإبداع في القطاع الإقتصادي.

*يعمل على خلق بيئة إستثمارية بدعم أطر التشاور مع المتعاملين الإقتصاديين.⁴

و يبادر المجلس الشعبي الولائي:

*بكل ما يرتبط بالطرق من حيث أشغال تهيئتها، و المسالك الولائية بصيانتها و الحفاظ عليها.

*يقوم المجلس الشعبي الولائي بتصنيف الطرق و المسالك الولائية، و إعادة تصنيفها في إطار التنظيم الجاري به العمل.

*ترقية و تنمية هياكل إستقبال الإستثمار والتنسيق مع المصالح المعنية.

¹ المواد 51، 77 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية.

² المواد 80 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية.

³ المواد 81 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية.

⁴ المواد 82/83 من القانون 07/12 المتعلق بالولاية.

* بكل ما يرمي إلى تشجيع التنمية الريفية، خصوصا فك العزلة و توصيل الكهرباء.

لذا فيسند الوالي دورا هاما تحفيزيا للنشاط الإقتصادي، و لإستجلاب المستثمرين بتهيئة ما يليق من ظروف لاسيما الهياكل القاعدية، دفعا لمجلة التنمية الإقتصادية و خلقا للثورة و توفير مناصب الشغل، و يقوم المجلس بالمصادقة على مخططات الولاية من أجل ضمان التنمية الإقتصادية و يتخذ كافة الإجراءات التي تشجع و ترقى الإستثمار الإقتصادي على مستوى الولاية.¹

3.9.8 في مجال التنمية الفلاحة و الثورة الزراعية والري:

يقوم المجلس الشعبي للولاية في نطاق إختصاصاته المقررة بالقوانين و اللوائح بكافة أوجه الأنشطة الإقتصادية والزراعية التي تستهدف المساعدة على إحداث التنمية الفلاحية على مستوى الولاية وتحضير و إعداد بعض مراحلها.²

* تجسيد العمليات التي تهدف إلى حماية و توسيع الأراضي الفلاحية من خلال اتخاذ تدابير وقائية من الكوارث الطبيعية.

* العمل على انجاز أشغال التهيئة و التطهير.

* يقوم بمبادرات من أجل الثورة الغابية و الحيوانية.

* يمد يد المساعدة للبلديات الفقيرة و العاجزة تقنيا وماليا في مشاريع التنمية.

* يباشر بكل الأعمال للحد من مخاطر الفيضانات و الجفاف.

* يعمل على تنمية الري المتوسط و الصغير كما يقوم بمساعدة البلديات ماليا و تقنيا في مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب و التطهير.³

4.9.8 في مجال التجهيزات التربوية والتكوينية:

تتولى الولاية في إطار المعايير الوطنية وتطبيقا للخريطة الوطنية والتكوينية بانجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وتتكفل بصيانتها وكذا تجديد تجهيها على حساب الميزانية غير الممركزة للدولة المسجلة لحسابها.⁴

¹ يوبا عساسي، دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص

قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص45.

² عمار عوابدي، المرجع السابق، ص266/267.

³ المواد86 / 87من القانون رقم 07/12 المتعلق بالولاية.

⁴ وفاء مختاري، الهيئات اللامركزية المحلية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق

والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص09.

5.9.8 في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي:

* يبادر المجلس الشعبي الولائي و يساهم في برامج ترقية التشغيل بالتعاون مع البلديات و المتعاملين الإقتصاديين.

* كما يتولى انجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز قدرات البلديات في إطار الخريطة الصحية.

* يساهم بالتنسيق مع المجالس الشعبية في كل النشاطات الإجتماعية التي من شأنها مساعدة الطفولة والمعوقين والمسنين والمعوزين وغيرهم.

* يساهم في أعمال الوقاية من الأوبئة والمحافظة على الصحة.

* يسعى إلى إنشاء المنشآت الثقافية والرياضية والترفيهية بالتعاون مع البلديات وكل المعنيين بترقية هذه النشاطات.

* يدعم المجلس البلديات في المجالات الإسكانية اونشاء مؤسسات البناء .¹

6.9.8 في المجال المالي:

يقوم المجلس بمهمة التصويت على ميزانية الولاية بابا بابا و تقدم الميزانية بعد ذلك للسلطات المختصة للمصادقة عليها، كما نجده في الجانب المالي يبيت في قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة للولاية، كما منحه القانون إمكانية تقرير ميزانية مستقلة لصالح بعض المصالح العمومية الولائية المستغلة عن طريق الإستغلال المباشر.²

لأهمية الإختصاصات المالية وخطورتها فإن المجلس يخضع في مباشرتها لرقابة إدارية من قبل وزير المالية، وهذا الأخير يقوم بوضع تقرير سنوي يتضمن ملاحظاته بشأن التسيير المالي للولايات والمؤسسات العمومية الموجودة في نطاق الولاية للإطلاع على نتائج الرقابة المالية الحديثة لتلبية متطلبات و إحتياجات السكان التي هي في تزايد مستمر .³

7.9.8 في مجال السكن:

يساهم المجلس و يشجع إنشاء مؤسسات البناء و التعاونيات العقارية، كما يعمل على تدعيم البلديات في مجال تطبيق برامج السكن ، إذ يساهم في خلق و إحداث المؤسسات و شركات البناء و يشجع التنمية

¹ محمد حشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية مجلس بلديات ولاية قسنطينة، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 ، ص190/191.

² إبتسام عميور، نظام الوصاية الإدارية و دورها في ديناميكية الأقاليم، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2013 ص 28 .

³ وفاء مختاري، مرجع سابق، ص 13 .

التعاونية في ميدان السكن، كما يشارك في ترقية بولمج السكن للإيجار ظف إلى أنه يتدخل في عمليات الإصلاح و القضاء على السكن الهش و غير الصحي و محاربه .

8.9.8 الصلاحيات في مجال تفصي الحقائق:

للمجلس الشعبي الولائي أن يُنشئ في أي وقت لجنة أو لجاناً مهمتها التحقيق في القضايا المرتبطة بتسيير الولاية وتمييتها، وتُنْتخَب هذه اللجنة من بين أعضاء المجلس.

10.8 رئيس المجلس الشعبي الولائي:

أولى قانون الولاية الجديد رقم 07-12 أهمية خاصة لرئيس المجلس الشعبي الولائي، نظراً للمكانة الرفيعة التي يتمتع بها ولدعم منصبه السياسي، حيث وفر له ضمانات قانونية أثناء إنتخابه التي تتم بطريقة سرية، مع مراعاة إحترام الإدارة وتوجه كل منتخب ولائي، وقناعاته الشخصية، وذلك خلال 08 أيام تلي إعلان نتائج الإنتخابات.¹

مع الحرص على أن يشرف على عملية إختيار رئيس المجلس مكتب مؤقت يُسمى "مكتب المجلس"²، وهو هيئة مؤقتة تتكون من أكبر أعضاء المجلس الشعبي الولائي سنأ، ي ساعده منتخبان من بين الأعضاء الأصغر سنأ، يتولى هذا المكتب إستقبال ترشيحات رئاسة المجلس وإعداد قائمة المترشحين، وبذلك يُعتبر هذا المكتب هيئة مؤقتة.

تأخذ الجهة الفائزة قانونا منصب رئاسة المجلس الشعبي الولائي ي بمجرد حصول قائمتها على الأغلبية المطلقة للمقاعد.

وفي حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يجوز للقوائم الحاصلة على نسبة 35% على الأقل تقديم مترشح عنها؛ وفي حالة عدم حصول أي قائمة على النسبة المئوية المطلوبة، يمكن لكل قائمة فائزة بمقاعد تقديم مترشح عنها، ويُعلن رئيساً للمجلس الشعبي الولائي كل مترشح يحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات.³

أما في حالة تساوي الأصوات، يُعلن رئيساً للمجلس الأكبر سنأ ، وفي نهاية عملية إختيار الرئيس، يُحرر مكتب المجلس محضر النتائج النهائية ويُسلمه إلى الوالي، ثم يُنشر في اللوحات المخصصة للإعلانات بمقر الولاية وسائر البلديات التابعة لها، وفق ما نصت عليه المادة 59 من القانون 07-12 المتعلق

¹ حسب نص المادة 58 فقرة 01 من القانون 07/12.

² عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 208 .

³ حسب نص المادة 59 فقرة 08 من القانون 07/12.

بالولاية، وهكذا يكون قد وضع ت كل الاحتمالات لتفادي أي مشاكل أو عوائق تحول دون تعيين رئيس المجلس الشعبي الولائي.

11.8 صلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي:¹

*رئاسة المجلس الشعبي الولائي.

*تمثيل رئيس المجلس الشعبي الولائي في جميع المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية.

*تسيير أشغال المجلس الولائي بإقتراح انتخاب مكتب للمجلس الشعبي الولائي خلال كل دورة، يتكون من عضوين إلى أربعة أعضاء لتسييرها.

*دعوة المجلس الشعبي الولائي للإنعقاد، سواء في الدورات العادية أو غير العادية.

*يقوم رئيس المجلس بإرسال إستدعاءات للأعضاء مرفقة بجدول الأعمال، كتابياً أو عن طريق البريد الإلكتروني، وذلك قبل عشرة أيام على الأقل من الإجتماع.

*إقتراح أعضاء مكتب المجلس.

*الإشراف على تشكيل اللجان الدائمة أو الخاصة.

*يتولى رئاسة الجلسة وضبط المناقشات، ويمكنه طرد أي شخص غير عضو بالمجلس يخل بحسن سير هذه المناقشات بعد توجيه إنذار له.

*يتولى رئيس المجلس الشعبي الولائي إرسال مستخلص المداولة إلى الوالي في أجل ثمانية أيام، مقابل وصل إستلام.

*يُعد رئيس المجلس الشعبي الولائي قائمة بأعضاء من إختياره لمساعدته كنواب للرئيس، ويعرضها على المجلس للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة.

*يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي أن يطلب إنشاء لجنة تحقيق.

*يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي موظفي الديوان ويضعهم تحت تصرف المجلس الشعبي الولائي.

12.8 تشكيل المجلس الشعبي الولائي:

وخلال ثمانية أيام (08)² من تاريخ تنصيب رئيس المجلس الشعبي الوطني، يتولى رئيس المجلس إختيار نوابه من بين أعضاء المجلس، ويعرضهم للموافقة عليهم، ويتم إختيارهم وفقاً لعدد مقاعد المجلس الشعبي الوطني، وذلك عملاً بالمادة 62 من قانون 07-17 المتعلق بالآلية.

¹ المواد، 28-34، قانون الولاية 90-09.

² حسب نص المادة 62 فقرة 01 من القانون 07/12.

يُنتخب نائبان بالنسبة للمجلس الشعبي المكون من 35 إلى 39 منتخباً.

يُنتخب ثلاثة نواب بالنسبة للمجلس الشعبي الذي يتراوح عدد منتخبيه بين 43 و 47 منتخبا.

يُنتخب ستة (06) نواب بالنسبة للمجلس الشعبي الذي يتراوح عدد منتخبيه بين 51 و 55 منتخبا.¹

إن النص التشريعي لم يكتفِ بكون رئيس المجلس الشعبي الوطني يختار مساعداً له أو أكثر من بين المنتخبين ويعرضهم للموافقة، وإنما إستند قانون 02/17 في إختيار رئيس المجلس الشعبي الوطني إلى آلية إختيار الأعضاء من قائمة المرشحين والتصويت عليها، مما يدل صراحة على إستقلالية المجلس في تحديد رئيسه، كما إعتد المشروع الجزائري في تنظيمه للمجلس الشعبي الوطني على أسلوب الإلتخاب في الجهاز التداولي، بينما يُعين الجهاز التنفيذي من طرف السلطة الوطنية.

إذ يتشكل المجلس الشعبي الولائي من مجموعة من المنتخبين الذين تم إختيارهم والإنتخاب عليهم من قبل سكان الولاية، من بين مجموعة من المنتخبين المقترحين من قبل الأحزاب أو المنتخبين المستقلين والأحرار، وعليه فإن تشكيلة المجلس الشعبي الولائي تكون فقط من فئة المنتخبين، إلا أنه ولدواعي سير العمل الحسن لإدارة المجلس، يتم توظيف وإختيار فئة أخرى من الموظفين التابعين للولاية.

1.12.8 المنتخبون:

يتشكل المجلس الشعبي الولائي من أعضاء منتخبين تقرهم الإنتخابات المحلية، وذلك من طرف سكان الولاية بطريقة التمثيل النسبي على أساس القائمة في دور واحد، وتكون الإنتخابات عامة وسرية ومباشرة، يتحدد عدد أعضاء المجلس تبعاً لعدد سكان الولاية، حيث يتراوح عدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي بين 35 عضواً و 55 عضواً.²

يمارس المجلس الشعبي الولائي مهامه طيلة العهدة الانتخابية المقدرة بخمس 05 سنوات، كما أن هذه المادة تُعد تقنياً في الإطار المؤسسي المشار إليه في المواد 90 و 93 و 96 من الدستور.³ عدد أعضاء المجلس، طبقاً للمادة 99 من الأمر رقم 07-97 المؤرخ في 06 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي المتعلق بالإنتخابات، يكون كالتالي:

35 عضواً في الولاية التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.

39 عضواً في الولاية التي يتراوح عدد سكانها بين 250.000 و 650.000 نسمة.

43 عضواً في الولاية التي يتراوح عدد سكانها بين 650.000 و 950.000 نسمة.

¹ حسب نص المادة 62 فقرة 02 من القانون 07/12.

² المريدة الرسمية رقم 15 الصادرة في 12 صفر 1427 الموافق 12 مارس 2016 .

³ عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسر للنشر ك التوزيع، 2014 ص 197 .

47 عضواً في الولاية التي يتراوح عدد سكانها بين 950.000 و 1.150.000 نسمة.

51 عضواً في الولاية التي يتراوح عدد سكانها بين 1.150.000 و 1.250.000 نسمة.

55 عضواً في الولاية التي يفوق عدد سكانها 1.250.000 نسمة.

2.12.8 الإداريون:

لضمان سير العمل الحسن للمجلس الشعبي الولائي، يتوجب أن يتوفر في مقر هذا المجلس ديوان للرئيس وأمانة دائمة للمجلس.

يتكون ديوان الرئيس من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين موظفي الولاية، ويُعتبر هذا الديوان بمثابة كتابة الأمانة العامة للمجلس، وهو جهاز دائم.¹

يتكفل الموظفون التابعون لديوان الرئاسة العامة للمجلس بمهام مراقبة مكتب المجلس واللجان الدائمة، وتوفير الوسائل والخدمات الضرورية لعمل المجلس الشعبي الولائي بصفته جهة مستقلة، كما يسهر هؤلاء الموظفون على الوقوف على إنشغالات سكان الولاية والمواطن بصفة عامة، وعلى تطلعاتهم في مجالي التنمية والترقية الإجتماعية.

3.12.8 مكتب المجلس الشعبي الولائي:

أدخل قانون 02/17 هيكلاً جديداً ضمن هياكل المجلس، وأطلق عليه "مكتب المجلس الشعبي الولائي"² يُعد هذا المكتب الهيئة الإدارية المنتخبة فقط، وذلك ضماناً للإستقلالية الإدارية والحصانة للمجلس، بلعباره هيئة شعبية منتخبة تعمل على تحقيق المصالح الشعبية المحلية لسكان الولاية، ويتكون هذا المكتب من: رئيس المجلس الشعبي الوطني (بصفته رئيساً للمكتب).

نواب رئيس المجلس الشعبي الوطني (أعضاء).

رؤساء اللجان الدائمة (أعضاء).

13.8 لجان المجلس الشعبي الولائي:³

أجاز القانون للمجلس الشعبي الولائي تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الشأن المحلي، سواء كانت لجاناً دائمة أو مؤقتة.

¹ أحمد بوضياف، الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989 م، ص316.

² حسب نص المادة 07 فقرة 01 من المرسوم التنفيذي 217/13.

³ عتيقة جديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر بلدية بسكرة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم، السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص39.

1.13.8 اللجان الدائمة:

ينشئها المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لدراسة المسائل المتعلقة بالهيئة المحلية ، تختص بالمجالات التالية: الاقتصاد والمالية، والتهيئة العمرانية، والشؤون الاجتماعية والثقافية، تتولى كل لجنة دراسة الأمور المعروضة عليها، ويكون لها مكتب يتكون من رئيس ومقرر يُعين من قبل رئيس اللجنة. وتتميز هذه اللجان بتساع مجال إختصاصاتها ، وذلك لإتساع مسؤولياتها وتتمثل هاته اللجان في :

1/التربية والتعليم العالي، والتكوين العلمي.

2/الإقتصاد والمالية.

3/الصحة والنظافة وحماية البيئة.

4/الإتصال وتكنولوجيات الإعلام.

5/تهيئة الإقليم والنقل.

6/التعمير والسكن.

7/الري، والفلاحة، والغابات، والصيد البحري، والسياحة.

8/الشؤون الاجتماعية والثقافية، والشؤون الدينية، والوقف، والرياضة والشباب.

9/التنمية المحلية، والتجهيز، والإستثمار، والتشغيل."

يُلاحظ أن عدد اللجان إرتفع في القانون الأخير مقارنة بالقانون السابق المتعلق بالولاية، حيث إعتد المرشع أسلوب رفع عدد اللجان وتفصيل موضوعاتها وإختصاصاتها، بهدف تمكين اللجنة من التخصص في مجال معين أو مجالات محددة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى أدائها.

كما أن الهدف من وجود هذه اللجان هو إكمال عمل المجلس الشعبي الولائي، وتقديم مساهمات مفيدة لنشاط المجلس وتثمين أعماله من جهة، ومن جهة أخرى تمكين المجلس من التفرغ لدراسة كل المسائل الجوهرية التي تخص مصالح إقليم الولاية، وتسعى اللجان الدائمة الولائية إلى الوصول إلى نتائج أفضل في القضايا المطروحة.

2.13.8 نظام المداولات المجلس الشعبي الولائي:¹

يجري المجلس الشعبي مداولاته وأشغاله باللغة العربية، كما تحرر كل المحاضر باللغة العربية وهي اللغة الوطنية.

¹ علاء الدين عشي، والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى، عين ميلة، 2006 ، ص.69

كما يتشكل مكتب المجلس الشعبي الولائي خلال كل دورة¹، بناءً على إقتراح الرئيس، من موظفين ملحقين بديوان رئيس المجلس ومساعد مكتب المجلس الشعبي الوطني، تقوم بتمثيل المجلس الشعبي الولائي خلال الجلسات المشتركة بين الوالي والهيئة التنفيذية المحلية والمجلس الشعبي الولائي من خلال :

*قيادة وتنظيم وإدارة عملية سير جلسات ومداولات المجلس الشعبي الولائي.

*تنسيق أعمال المجلس.

*تحقيق التنسيق بين أعمال و إختصاصات المجلس الشعبي الولائي تحت رئاسة الوالي، وتطبيق قرارات المجلس النافذة والسارية، وكتابة التقارير .

كما تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علنية ، أما مداولات المجلس تتخذ بالأغلبية البسيطة لأعضاء المجلس الحاضرين، أو الممثلين عند التصويت، مع ترجيح صوت الرئيس عند التساوي، أما الفقرة الأولى للمادة 52 تؤكد على أن المداولات المصادقة عليها من طرف المجلس الشعبي الولائي يجب أن تسجل، وتحرر حسب ترتيبها الزمني، وذلك في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه رئيس المحكمة المختصة إقليمياً. نجد صفة الإلتزام، بحيث يُلزم جميع أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو الممثلين عند التصويت أن يوقعوا على مداولات المجلس أثناء الجلسة، ويرسل مستخلص من المداولة في أجل ثمانية (08) أيام من رئيس المجلس الشعبي الولائي إلى الولاية مقابل وصل إستلام.

3.13.8 دورات المجلس الشعبي الولائي :للمجلس الشعبي الولائي نوعان من الدورات:²

الدورات العادية: أربع دورات في السنة، مدة كل دورة 15 يوماً، وتُعقد في تواريخ محددة: مارس، جوان، سبتمبر، ديسمبر .

الدورة الإستثنائية: تُعقد بطلب من الرئيس، أو ثلث أعضاء المجلس، أو الوالي ، وتُوجه الإستدعاءات قبل خمسة أيام.

مبدأ العلانية في المداولات: تنص على علانية المداولات ضمناً للشفافية³، إلا في حالتين:

فحص الحالة الإضافية للمنتخبين الولائيين.

فحص المسائل المرتبطة بالأمن والنظام العام.

التصويت: تتم المصادقة على القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء، مع ترجيح صوت الرئيس عند التساوي.

¹ حسب نص المادة 27 من المرسوم التنفيذي 217/13.

² محمد الصغير بعل، الولاية في القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2014 ، ص81 .

³ نص المادة 18 من القانون 07/ 12.

خلاصة:

تناول هذا الفصل الجماعات المحلية في الجزائر بوصفها السياق المؤسسي الذي تتشكل فيه إشكالية بحثنا، وذلك من خلال مسار تحليلي إنطلق من التأصيل المفاهيمي والقانوني ليصل إلى الكشف عن الديناميكيات التنظيمية الخفية التي تحكم العلاقة بين الجهازين التداولي والتنفيذي، وقد أثبت الإستعراض القانوني أن قانون الولاية 07-12 ، رغم منحه المجلس الشعبي الولائي صلاحيات تداولية واسعة على الورق، أبقى في الوقت ذاته على ازدواجية بنيوية راسخة تجمع بين شرعية إنتخابية يحملها المجلس المنتخب وشرعية تعيينية يمتلكها الوالي والأمين العام، وهي ازدواجية تُنتج توترا مستمرا على الصلاحيات والأدوار والموارد في الجماعات المحلية في الجزائر تعيش تناقضا بنيويا جوهريا بين اللامركزية الشكلية التي تُقرها النصوص القانونية والمركزية الفعلية التي تُكرسها الممارسة الميدانية، وهو تناقض يجعل من المجلس الشعبي الولائي فضاءً تنظيميا خصبا لنشوء الصراع بين المنتخبين وممثلي الإدارة، سواء على صعيد السلطة والقرار أو على صعيد الأدوار والصلاحيات، وهذا بالضبط هو الميدان الذي ستسعى الدراسة الميدانية في الفصل الموالي إلى رصده وتحليله بأدوات كمية دقيقة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1/ الدراسة الإستطلاعية وصعوبات الدراسة

2/ المنهج

3/ أدوات جمع البيانات

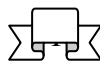
4/ مجتمع الدراسة وعينتها

5/ المجال الزماني والمكاني

6/ الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي

7/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة



تمهيد

يُمثل هذا الفصل المحطة التطبيقية لهذا البحث، إذ تنتقل فيه الدراسة من الإطار النظري الذي أرسته الفصول السابقة إلى الميدان الحي حيث تتشكّل العلاقات التنظيمية وتتجلى مظاهر الصراع بين المنتخبين وممثلي الإدارة في المجلس الشعبي الولائي، وإذا كانت الفصول النظرية قد أثبتت أن التنظيم البيروقراطي بمركزيته وتداخل صلاحياته يُشكل بنية مولدة للصراع التنظيمي، فإن هذا الفصل يسعى إلى التحقق الميداني من هذا الافتراض النظري من خلال بيانات كمية مجمّعة من واقع المجلس الشعبي الولائي، وينقسم هذا الفصل إلى: الدراسة الإستطلاعية، الإجراءات المنهجية من منهج وأدوات ومجالات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.

9 الدراسة الإستطلاعية

تُعد الدراسة الإستطلاعية مرحلة أساسية في البحث العلمي، إذ تُمكن الباحث من التعرف على ميدان الدراسة والتأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات قبل الشروع في الدراسة الأساسية، وقد تم إجراء الدراسة الإستطلاعية بالمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة خلال الفترة الممتدة من 2025/12/01 إلى 2026/01/12، وذلك بهدف إستكشاف الواقع التنظيمي الفعلي للمجلس الشعبي الولائي قبل صياغة أداة القياس النهائية، وطبيعة العلاقات التنظيمية بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، والكشف عن أبرز مظاهر الصراع التنظيمي السائدة داخل المؤسسة.

1.9 أهداف الدراسة الإستطلاعية: سعت هذه المرحلة الإستطلاعية إلى تحقيق جملة من الأهداف

أبرزها:

- * التعرف على ميدان الدراسة وظروف العمل داخله.
- * التعرف الميداني على البنية التنظيمية للمجلس الشعبي الولائي والعلاقة الفعلية بين أجهزته.
- * رصد طبيعة التفاعل بين المنتخبين وممثلي الإدارة ومدى حضور مظاهر الصراع التنظيمي في الممارسة اليومية.
- * التحقق من إمكانية الوصول إلى المبحوثين ورصد مدى إستعدادهم للمشاركة في الدراسة.
- * إقامة اتصال أولي بالمبحوثين وكسب تعاونهم.
- * إختبار مدى وضوح أسئلة الإستبيان وملاءمتها لموضوع الدراسة.
- * ضبط الأسئلة الأولية للإستبيان من حيث الوضوح والدقة وملاءمة الخيارات المقترحة للواقع الميداني.
- * تحديد الصعوبات المنهجية والميدانية المحتملة.
- * التأكد من صلاحية الفرضيات ومؤشرات الدراسة.

2.9 إجراءات الدراسة الإستطلاعية:

تمثلت هذه المرحلة في زيارات ميدانية أولية للمجلس الشعبي الولائي تضمنت إجراء مقابلات غير رسمية مع عدد من المنتخبين وممثلي الإدارة للتعرف على أبرز المشكلات التنظيمية التي يعيشونها، فضلاً عن الإطلاع على بعض الوثائق والتقارير الإدارية المتاحة التي أتاحت فهماً أعمق للسياق المؤسسي.

إعتمدت الدراسة الإستطلاعية على إجراء عدد من المقابلات الأولية مع بعض المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية بالمجلس الشعبي الولائي، كما تم توزيع إستمارات إستبيان تجريبية على عينة محدودة من المبحوثين للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.

نتائج الدراسة الإستطلاعية: أسفرت الدراسة الإستطلاعية عن جملة من النتائج من أبرزها:

*التأكد من إمكانية تطبيق الدراسة الميدانية والحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.
*وجود تفاعل مستمر بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في مختلف مجالات التسيير.
*تأكدنا من وجود توترات فعلية ملموسة بين المجلس المنتخب والجهاز الإداري حول مسائل الصلاحيات والقرار.

*تبين أن مسألة الإطلاع على الملفات الإدارية تشكل نقطة إحتكاك رئيسية في العلاقة بين الطرفين.

*بروز بعض مظاهر الصراع التنظيمي المرتبطة بالمركزية الإدارية وتداخل الصلاحيات.

*كشفت المقابلات الأولية أن المبحوثين يميزون بين ثلاثة مستويات من الصراع: الصراع الصريح والصراع الكامن والصراع الوظيفي، مما أفضى إلى تطوير أسئلة الإستبيان بما يعكس هذه المستويات.

*الحاجة إلى تعديل بعض أسئلة الإستبيان من حيث الصياغة والترتيب لضمان وضوحها للمبحوثين.

*تم تعديل بعض صياغات الأسئلة لتناسب مع المصطلحات المستخدمة فعليا في الوسط الإداري

الولائي، مما عزز صدق المحتوى ومصداقية الأداة.

وبناءً على نتائج الدراسة الإستطلاعية، تم إدخال التعديلات اللازمة على أداة البحث قبل الشروع في الدراسة الأساسية.

1.2.9 تحكيم الإستبيان:

في ضوء معطيات المرحلة الإستطلاعية عرض الإستبيان في نسخته الأولية على عدد من الأساتذة المتخصصين في علم اجتماع التنظيم والعمل، الذين أبدوا ملاحظاتهم حول وضوح الأسئلة ودقة الصياغة وإنسجامها مع المؤشرات الإجرائية المُستهدفة، وقد أخذ بجميع ملاحظاتهم في إعداد النسخة النهائية من الإستبيان.

2.2.9 صعوبات الدراسة :

*عدم القدرة على ضبط مفاهيم الدراسة لتداخل الموضوع مع إختصاصات أخرى كالعلوم السياسية والحقوق.

* صعوبة منهجية علم الإجتماع خاصة فيما يتعلق بظبط المفاهيم و تفكيكها وضبط أسئلة الإستمارة.

*عدم تعاون الأساتذة وصعوبة الإتصال بهم .

*عدم تجاوب بعض المنتخبين للإجابة على الإستبيان عكس الإداريين .

*تزامن توزيع الإستبيان مع فترة حملة جمع التوقيعات للترشح للانتخابات البرلمانية .

*تخوف الأفراد المبحوثين من الأسئلة خاصة فيما يتعلق بشق الصراع .

3.9 الإجراءات المنهجية:

1.3.9 منهج الدراسة:

1/ نوع الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية لإرتباطية التي تسعى إلى وصف الظاهرة التنظيمية وقياس العلاقة بين متغيراتها دون التدخل فيها أو التحكم في شروطها، إذ تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي كما يُدركها الفاعلون في المجلس الشعبي الولائي.

2/ المنهج المستخدم:

أعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لطبيعة الإشكالية والفرضيات المصاغة، إذ يُتيح وصف درجة المركزية وتقسيم المهام والصلاحيات ورصد علاقتهما بأشكال الصراع التنظيمي من خلال أدوات إحصائية دقيقة، كما يُمكن هذا المنهج من المقارنة بين إجابات المنتخبين وممثلي الإدارة وقياس الفجوة الإدراكية بين الطرفين.

موريس أنجرس فيعرف المنهج العلمي بكونه " جواب لسؤال " كيف" نصل إلى الأهداف في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم إستخدامها للوصول إلى هذه الأهداف".¹

يعرفه محمد بدوي بأنه "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"²

و المنهج الوصفي يعرف بأنه "جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء عند الوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة ومقداره أو

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص20.

² محمد بدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار الطباعة والنشر، تونس، ص 19 .

محاولة إكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، وقد يعتبر سابقاً لإستعمال في المنهج التجريبي، ويعبر عنها كيفياً وكما ويوضح خصائصها وإرتباطها مع ظواهر أخرى".¹

ما يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، ويمكن تعريفه أيضا "بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيراً الوصول إلى إستنتاجات إستخدامها للأغراض المحلية القومية".²

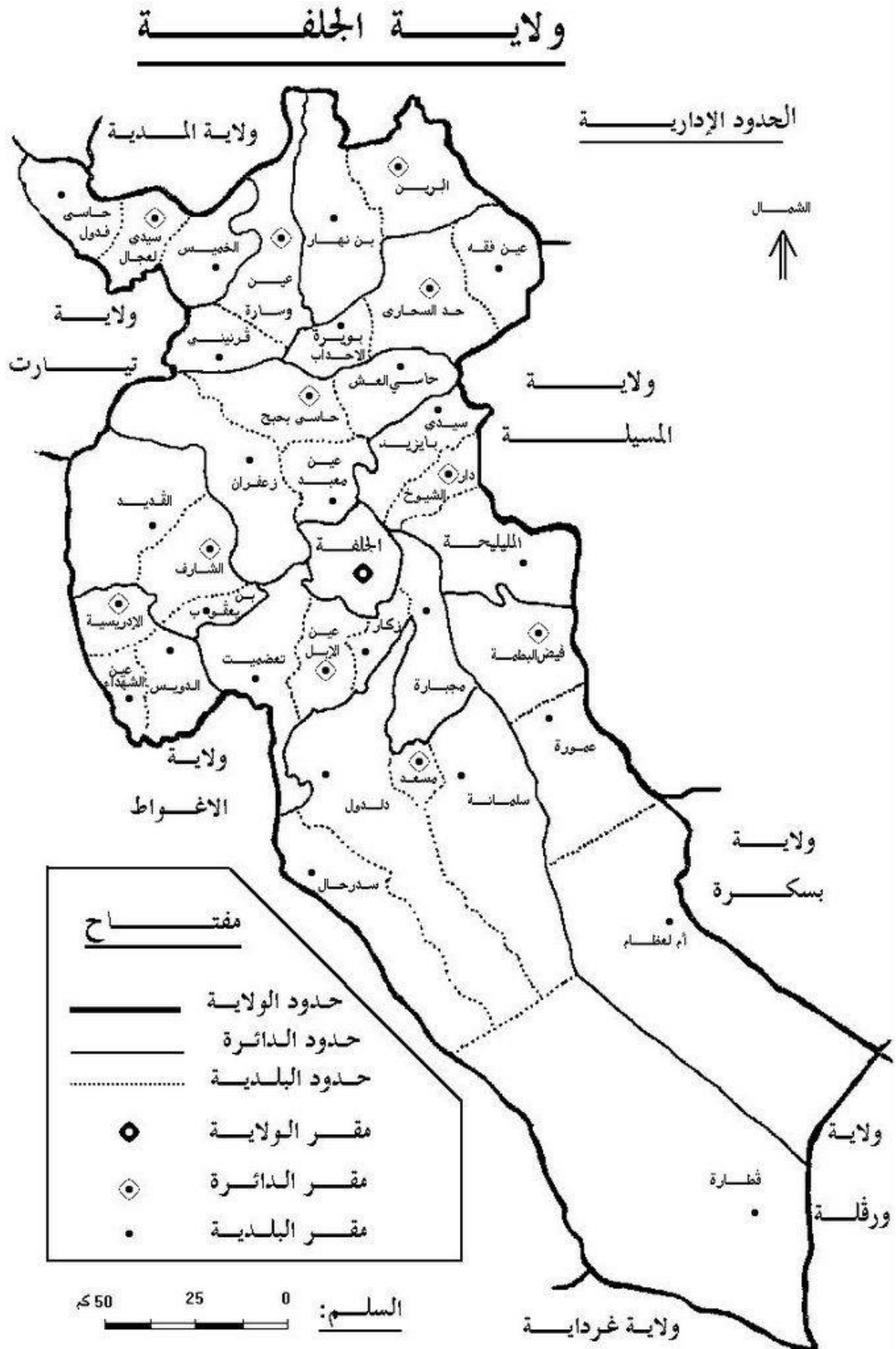
كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية.

¹ محمد داودي وعبد اللطيف قنينة، الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 3/12/2013، ص 124.

² عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، مكتبة المنار للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1989، ص 139.

4.9 مجالات الدراسة:

1.4.9 المجال المكاني (الجغرافي):



المصدر: <https://manaraainelbell.wixsite.com/ainelbell/untitled-c1rm9>

أجريت هذه الدراسة في ولاية الجلفة هي إحدى الولايات الجزائرية الواقعة بمنطقة الهضاب العليا، أنشئت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974، وتتميز بموقعها الإستراتيجي الذي يربط بين شمال الجزائر وجنوبها، تبعد ب 300 كم عن الجزائر العاصمة ، يحدها شمالا ولاية المدية وشرقا ولاية المسيلة، ومن الشمال الغربي ولاية تيسمسيلت من الجنوب الشرقي ولاية بسكرة وولاية ورقلة، من الجنوب ولاية غرداية من الجنوب الغربي ولاية الأغواط، ومن الغرب ولاية تيارت ، وتُعد من أكبر الولايات من حيث المساحة، كما تمثل فضاءً إداريا وتتمويا يضم مجموعة من البلديات والدوائر التي تخضع لتسيير هيئات محلية منتخبة وإدارية في إطار التنظيم الإداري للدولة الجزائرية.¹

تبلغ مساحتها حوالي 32,256,35 كلم²، وتضم 12 دائرة و 36 بلدية، ويقدر عدد سكانها بحوالي 1,754,965 نسمة سنة 2022 ، ويمنحها موقعها الجغرافي أهمية إدارية وتنموية بإعتبارها حلقة وصل بين شمال الجزائر وجنوبها، الأمر الذي جعلها مجالا مناسباً لدراسة العلاقات التنظيمية داخل الجماعات المحلية.

ويقصد بولاية الجلفة في هذه الدراسة المجال الجغرافي والإداري الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، والذي تم إختيار المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة ميداناً للبحث، بإعتباره إطاراً تنظيمياً تتفاعل داخله العلاقات بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، وتظهر فيه أنماط الصراع التنظيمي المرتبطة بالمركزية الإدارية وتقسيم المهام والصلاحيات.

2.4.9 مبررات إختيار ولاية الجلفة كمجال للدراسة:

تم إختيار ولاية الجلفة كمجال للدراسة لعدة إعتبرات علمية ومنهجية، حيث تُعد من الولايات التي تتميز بأهمية إدارية وتنموية على مستوى الهضاب العليا، كما تضم عددا معتبرا من الجماعات المحلية التي تشكل فضاءً مناسباً لدراسة العلاقات التنظيمية بين مختلف الفاعلين المحليين ، إضافة إلى ذلك تسمح طبيعة التنظيم الإداري بالولاية برصد التفاعلات القائمة بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، وما قد ينشأ عنها من أشكال الصراع التنظيمي المرتبطة بالمركزية الإدارية وتقسيم المهام والصلاحيات.

3.4.9 مبررات إختيار المجلس الشعبي الولائي:

تم إختيار المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة ب إعتبره مؤسسة محلية تضم فاعلين منتخبين وإداريين يتقاسمون مسؤوليات تسيير الشؤون المحلية، الأمر الذي يجعله مجالا مناسباً لدراسة مظاهر الصراع

¹ وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ،المرسوم رقم 74-69 المؤرخ في 2 جويلية 1974 المتضمن إحداث التنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

التنظيمي، كما أن طبيعة المهام المنوطة بالمجلس الشعبي الولائي تفرض وجود تفاعل مستمر بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، وهو ما يساعد على الكشف عن طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة وأشكال الصراع المرتبطة بالسلطة والأدوار التنظيمية.

4.4.9 تقديم ميدان الدراسة:

أُجريت الدراسة الميدانية بالمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة، ليعتباره المجال الذي تتجسد فيه العلاقات التنظيمية بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية، وقد شملت الدراسة عينة من أعضاء المجلس الشعبي الولائي وبعض ممثلي الإدارة المحلية العاملين بالمجلس، وتم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لإرتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم المعلومات المتعلقة بطبيعة الصراع التنظيمي وأسبابه داخل المؤسسة.

وهو مجلس يتشكل من 47 عضواً منتخبا يعمل إلى جانب جهاز إداري تنفيذي يضم الوالي والأمين العام وعدداً من الإطارات الإدارية المتخصصة، وأختير هذا المجلس تحديداً ميدانا للدراسة لتوافر شروط الوصول الميداني ولكونه يُجسد الإشكالية البحثية بأبعادها الفعلية من إزدواجية السلطة وتداخل الصلاحيات.

5.9 الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي*¹

لايوجد للمجلس الشعبي الولائي هيكل تنظيمي لأنه يعتبر هيئة تابعة للولاية كما سبق وذكرنا في فصل الإدارة المحلية، ولكن يمكن أن نصف الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي على أنه ثنائية مؤسسية محورية تُشكل في حد ذاتها البنية التحتية للصراع التنظيمي موضوع هذه الدراسة؛ إذ يجمع هذا المجلس بين جهازين متميزين في طبيعتهما وشرعيتهما: جهاز تداولي منتخب وجهاز تنفيذي معين، ويُحكم العلاقة بينهما قانون الولاية 07-12 الذي يوزع الصلاحيات بينهما من الناحية الرسمية وفق نمط اللامركزية الإدارية، وإن إتم هذا التوزيع في التطبيق الفعلي بالغموض والتداخل.

أولاً / المجلس الشعبي الولائي بوصفه جهازا تداوليا:

يمثل المجلس الشعبي الولائي الجهازَ التداولي الذي يضطلع بالتداول على الشؤون الولائية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويُنتخب أعضاؤه بالإقتراع العام المباشر لمدة خمس سنوات، ويتشكل من عدد من الأعضاء يتناسب مع عدد سكان الولاية وفق ما تُحدده النصوص القانونية، ويتصدر المجلس رئيس المجلس الشعبي الولائي الذي يُشرف على تسيير جلساته ولجانه، كما يتوزع أعضاؤه على لجان دائمة تُختص كل

¹ انظر الملاحق .

منها بمجال من المجالات الاقتصادية و الإجتماعية والثقافية، وهي اللجان التي تُشكل الفضاء المؤسسي الأول الذي يلتقي فيه المنتخبون بالإطارات الإدارية وتتجلى فيه صراعاتهم على الأدوار والصلاحيات.

ثانياً / الجهاز التنفيذي بوصفه جهازاً إدارياً:

يُمثل الجهاز التنفيذي الطرف الثاني في المعادلة التنظيمية، ويتكون من: الوالي: يُعيّن بمرسوم رئاسي ويمثل الدولة على مستوى الولاية، ويتمتع بصلاحيات تنفيذية واسعة تجعله الرجل الأول في الولاية فعلياً.

الأمين العام للولاية: يُعيّن بقرار وزاري وبعد المحرّك الإداري الفعلي للمجلس، يمتلك سلطة تقنية واسعة ناجمة عن إحتكاره للمعلومة وإشرافه على المصالح الإدارية.

المصالح الإدارية والتقنية: تتوزع على مديريات متخصصة تغطي مختلف قطاعات التنمية الولاية، ويشغلها إطارات إدارية مُعينة بالكفاءة التقنية.

ثالثاً / طبيعة العلاقة بين الجهازين:

يُفرضي هذا التركيب المزدوج إلى ما يمكن توصيفه بالتوازي الهيكلي المتوتر؛ فالمجلس المنتخب يمتلك الشرعية الشعبية لكنه يفتقر في كثير من الأحيان إلى الخبرة التقنية والمعلومة الإدارية، في حين يمتلك الجهاز الإداري الكفاءة التقنية والمعلومة لكنه يفتقر إلى الشرعية ا لإنتخابية، وهذا التوازي يُنتج وفق ما أشكالا متعددة من الصراع التنظيمي تتراوح بين الصراع الكامن المُعبر عنه بالتعاون الإكراهي والصراع الصريح المُجسد في الخلاف حول الصلاحيات والمهام.

يُظهر الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة طبيعة التنظيم الإداري والوظيفي المعتمد في تسيير شؤون المجلس، حيث يتربع رئيس المجلس الشعبي الولائي على قمة الهرم التنظيمي ب إعتبره المسؤول عن إدارة أشغال المجلس والإشراف على تنفيذ مداولاته وتمثيله أمام مختلف الهيئات والمؤسسات.

ويساعد رئيس المجلس في أداء مهامه ثلاث نواب الذين يساهمون في متابعة مختلف الأنشطة والملفات المرتبطة بعمل المجلس، كما يتولى ديوان المجلس الشعبي الولائي تقديم الدعم الإداري والتنظيمي اللازم لسير أعمال المجلس، ويضم الديوان رئيس الديوان وأمانته، إضافة إلى مجموعة من الهياكل المساعدة، من بينها مكتب الأمن، ومكتب المجمع الهاتفي، وخلية الإعلام، ومكتب الوسائل العامة، فضلاً عن المكاتب الملحقة بالديوان التي تتولى تنفيذ المهام الإدارية والتنظيمية المختلفة.

كما يتضمن الهيكل التنظيمي أمانة رئيس المجلس الشعبي الولائي التي تتكفل بتنظيم نشاطات الرئيس وتنسيق أعماله الإدارية، بما يضمن حسن سير العمل داخل المجلس.

ومن جهة أخرى، يعتمد المجلس الشعبي الولائي على مجموعة من اللجان الدائمة المتخصصة التي تمثل الإطار الأساسي لدراسة القضايا القطاعية ومناقشتها قبل عرضها على المجلس للمداولة ، وتشمل هذه اللجان لجنة السكن والتعمير، ولجنة النقل وتهيئة الإقليم، ولجنة التربية والتعليم العالي والتكوين المهني، ولجنة التنمية المحلية وإستثمار والتجهيز والتشغيل، ولجنة الإعلام وتكنولوجيات الإتصال، ولجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة، ولجنة الفلاحة والموارد المائية والغابات والسياحة، ولجنة لإقتصاد والمالية، بالإضافة إلى لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب. ويعكس هذا الهيكل التنظيمي مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الذي يميز التنظيمات البيروقراطية، حيث يتم توزيع المهام والصلاحيات بين مختلف المستويات التنظيمية واللجان المتخصصة ، كما يبرز وجود تفاعل مستمر بين المنتخبين المشرفين على اللجان والمصالح الإدارية المكلفة بتنفيذ البرامج والقرارات، وهو ما يجعل المجلس الشعبي الولائي فضاءً مناسباً لدراسة العلاقات التنظيمية والصراعات المرتبطة بالسلطة والأدوار داخل التنظيم.

6.9 المجال البشري:

1.6.9 مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، إذا هي كل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.¹ إذا إستطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع فإن دراسة تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة وتسمى ذلك (مصحاً)، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة أسباب. مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة.

2.6.9 المعاينة:

وتعني عملية إختيار عدد كافي من عناصر المجتمع المدروس ، بحيث يتمكن الباحث من خلال دراسته العينة المختارة وفهم خصائصها ثم تعميم هذه الخصائص (إن أمكن) على عناصر المجتمع الأصلي.²

¹ عبدالرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي مفهومه، مناهجه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص109.

² فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص93.

العينة: يعني مصطلح في علم الإحصاء إلى أنها "جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون إختيار العينة، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات.¹

وقد إختارنا العينة **القصدية** والتي تناسب الظاهرة المدروسة إذ تعرف أنها "العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة".² ومنه ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته، دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الإختصاص أو غيرها. وهذه عينة مماثلة لكافة جهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.³

وتكمن الفكرة الجوهرية في العينات العمدية، في الحاجة إلى إنتقاء عينات ذات مواصفات محددة تمثل مجتمعاً ما ومواصفات محددة ومع لومة، ويختار الباحث أفراد عينة في هذا النوع دون الاعتماد على الطريقة المعروفة البسيطة ، بل يضع الباحث مواصفات محددة لأفراد العينة، مبنية على المعلومات المعروفة مسبقاً عن مجتمع الدراسة.

شملت الدراسة فئتين من الفاعلين التنظيميين يتكون عددهم من 77 فرداً داخل المجلس الشعبي الولائي: الفئة الأولى: أعضاء المجلس الشعبي الولائي المنتخبون بالإقتراع العام المباشر، وقد بلغ عددهم في عينة الدراسة (47) عضواً يمثلون 50% من مجموع المبحوثين.

الفئة الثانية: الإطارات الإدارية في الجهاز التنفيذي للولاية الإطارات الإدارية، وقد بلغ عددهم (30) إطاراً يمثلون 50% من مجموع المبحوثين.

¹ بشير صالح الراشدي، **مناهج البحث التربوي** ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ،ص149.

² جمال حليم عباس وآخرون، **مدخل إلى منهج البحث في التربية وعلم النفس** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007، ص 229.

³ زايد أحمد الطوسي، **مجمع الدراسات والبحوث** ، مديرية تربية تلواء البتراء، مصر ، 2001/2000، ص 6.

7.9 المجال الزمني:

إمتدت الدراسة الميدانية عبر مرحلتين: مرحلة إعداد أداة البحث وتحكيمها خلال الفترة الممتدة من 2025/12/01 إلى 2026/01/12، ومرحلة التطبيق الميداني وجمع البيانات خلال الفترة من 2026/03/15 إلى 2026/03/23.

1.7.9 أدوات جمع البيانات:

يعرف "ريمون بودون" التحقيقات (أي البحوث الكمية) بأنها " تلك التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لآخر من مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام الإحصاءات وبشكل أهم التحليل الكمي للمعطيات"¹

2.7.9 الملاحظة:

الملاحظة هي أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، فقد عرفها عمار بوحوش أنها " توجيه الحواس للمشاهدة أو المراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه "².

3.7.9 الإستبيان بوصفه الأداة الرئيسية:

أعتمد الإستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وذلك لملاءمته المنهج الكمي المتبع وقدرته على الوصول إلى عينة قصدية من فاعلين تنظيميين متخصصين يمتلكون معرفة ميدانية مباشرة بموضوع الدراسة.

تعتبر الإستمارة تقنية منهجية مباشرة في البحث، تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، والتي تمنح أيضا جمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقرب وقت ممكن ويتكالف أقل وجهد أوفر .

تعرف الإستمارة بأنها "أنموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"³.

وتعرف أيضاً "بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن

¹ بودون ريمون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة شبثون الحاج هالة، منشورات عويدات، ط1 ، بيروت ، 1972،ص 37.

² عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مرجع سابق ، ص 129.

³ محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 1980، ص339.

التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.¹

وقد إستخدمنا الإستبيان الإلكتروني للوصول لأفراد العينة بطريقة أسرع وأكثر سرية، كما سبق وذكرنا خاصة المنتخبين منهم ،وقد إسترجعنا (52) إستبيانا مقسمين بالتساوي (26)منتخبا يمثلون (50%)و(26) إداريا يمثلون (50%).

وصف الإستبيان: يتكون من 40 سؤالاً

المحور الأول: شمل البيانات الشخصية والمهنية لمفردات العينة:

يتضمن هذا المحور 07 أسئلة تعنى برصد الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، وتشمل: الصفة داخل المجلس (منتخب/إداري)، والجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وا لإنتماء الحزبي، وسنوات الخبرة داخل المجلس أو الجهاز الإداري، والمنصب الوظيفي الحالي. وتهدف هذه البيانات إلى وصف العينة وضبط خصائصها التي قد تؤثر على طبيعة الإجابات.

المحور الثاني: شمل 08 أسئلة مؤشرات المحور الثاني: المركزية البنيوية يقيس هذا المحور البعد الأول للمتغير المستقل (التنظيم البيروقراطي) ويتوزع على ثلاثة مؤشرات: تمركز القرار، تفويض الصلاحيات، إحتكار المعلومة.

المحور الثالث: شمل 08 أسئلة مؤشرات المحور الثالث: تقسيم المهام والصلاحيات يقيس هذا المحور البعد الأول للمتغير المستقل (التنظيم البيروقراطي) ويتوزع على مؤشرين: غموض الأدوار، تداخل الصلاحيات .

المحور الرابع: شمل 08 أسئلة مؤشرات صراع السلطة يقيس هذا المحور البعد الثاني التابع المستقل (الصراع التنظيمي) ويتوزع على ثلاثة مؤشرات: التنافس على القرار، الإحتجاج بالشرعية، مستوى الثقة والتعاون.

المحور الخامس: شمل 09 أسئلة مؤشرات صراع الأدوار يقيس هذا المحور البعد الثاني للمتغير التابع (الصراع التنظيمي) ويتوزع على ثلاثة مؤشرات: تعارض المهام، الإعتراض على الأدوار، إزدواجية التنفيذ. صدق الإستبيان وثباته:

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الإستبيان على عدد من الأساتذة المتخصصين في علم إجتماع التنظيم والعمل، كما سبق وذكرنا، و الذين أبدوا ملاحظاتهم حول وضوح الأسئلة ودقة الصياغة وإنسجامها مع المؤشرات المراد قياسها، وقد أخذ بهذه الملاحظات في إعداد النسخة النهائية.

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص56.

نوع الأسئلة:

أُعتمدت أسئلة الإختيار المتعدد بديلاً عن مقياس ليكرت، لكون طبيعة المبحوثين (منتخبين وإداريين) ذوو خبرة) تُتيح لهم تحديد الإجابة الأقرب للواقع من بين خيارات تصف وقائع تنظيمية ملموسة لا مجرد آراء عامة.

4.7.9 أدوات التحليل الإحصائي:

وُظف برنامج الحزم الإحصائية SPSS يعد إختصاراً لعبارة Statistical Package for the Social Sciences، أي "الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية"، وهو برنامج حاسوبي متخصص في إدخال البيانات وتنظيمها وتحليلها إحصائياً، ويستخدم على نطاق واسع في البحوث الإجتماعية والإنسانية والتربوية، لما يوفره من إمكانيات في معالجة البيانات وإستخراج الجداول والمؤشرات الإحصائية وإختبار الفرضيات.¹

تم الإعتماد عليه في تفرغ بيانات الإستبيان ومعالجتها إحصائياً، وإستخراج التكرارات والنسب المئوية والجداول المركبة وإختبار كا تربيع (Chi-Square) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة والكشف عن العلاقات بين متغيراتها في تحليل البيانات لوصف توزيع الإجابات، و لتحديد دلالة العلاقة عند مستوى $(\alpha=0,01)$ و $(\alpha=0,05)$.

إعتمدت الدراسة على إختبار كا تربيع (Chi-Square) لبعثباره من أكثر الإختبارات الإحصائية ملائمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات النوعية ، وقد أستخدم للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية للدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بإ الإعتماد على مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) للحكم على معنوية النتائج.

تعريف إختبار كا تربيع (Chi-Square)

يُعد إختبار كا تربيع (Chi-Square) من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة لقياس درجة العلاقة أو الإستقلالية بين متغيرين نوعيين (اسمين أو رتبيين)، وذلك من خلال مقارنة التكرارات المشاهدة بالتكرارات المتوقعة في حالة عدم وجود علاقة بين المتغيرات.²

قانون كا تربيع

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f}$$

يعتمد إختبار كا تربيع على المعادلة التالية:

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2017، ص 178.

² رشدي عبد اللطيف، أساسيات الإحصاء التطبيقي وإستخداماته في العلوم الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 287.

حيث:

χ^2 : قيمة كا تربيع المحسوبة.

O : التكرار المشاهد (Observed Frequency).

E : التكرار المتوقع (Expected Frequency).

Σ : مجموع قيم جميع الخلايا.

التعريف الإجرائي

أستخدم إختبار كا تربيع في هذه الدراسة للكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في:

العلاقة بين المركزية الإدارية وصراع السلطة.

العلاقة بين تقسيم المهام والصلاحيات وصراع الأدوار.

وذلك من خلال مقارنة قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بالمستوى المعتمد (0,05)، حيث:

-إذا كانت قيمة Sig أقل من 0,05 فإن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.

-إذا كانت قيمة Sig أكبر من 0,05 فإن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائياً .

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات

1.1. عرض وتحليل البيانات الشخصية

1.2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

1.3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

2. إستخلاص النتائج

2.1. إستخلاص نتائج البيانات الشخصية

2.2. إستخلاص نتائج الفرضية الأولى

2.3. إستخلاص نتائج الفرضية الثانية

2.4. إستخلاص النتائج العامة للدراسة

خاتمة الدراسة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق



تمهيد:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يُخصص لعرض البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة البحث بالمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة، وذلك بالإعتماد على الإستبيان باعتباره الأداة الرئيسة لجمع المعطيات، ويهدف هذا الفصل إلى تنظيم البيانات وتبويبها وعرضها في جداول إحصائية مناسبة، ثم تحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

كما يتضمن الفصل عرض الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة، يليها تحليل مختلف محاور الإستبيان المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى رأسها التكرارات والنسب المئوية واختبار كا تربيع للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وفي الأخير، يتم إستخلاص أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، قصد التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة.

10 عرض وتحليل البيانات:

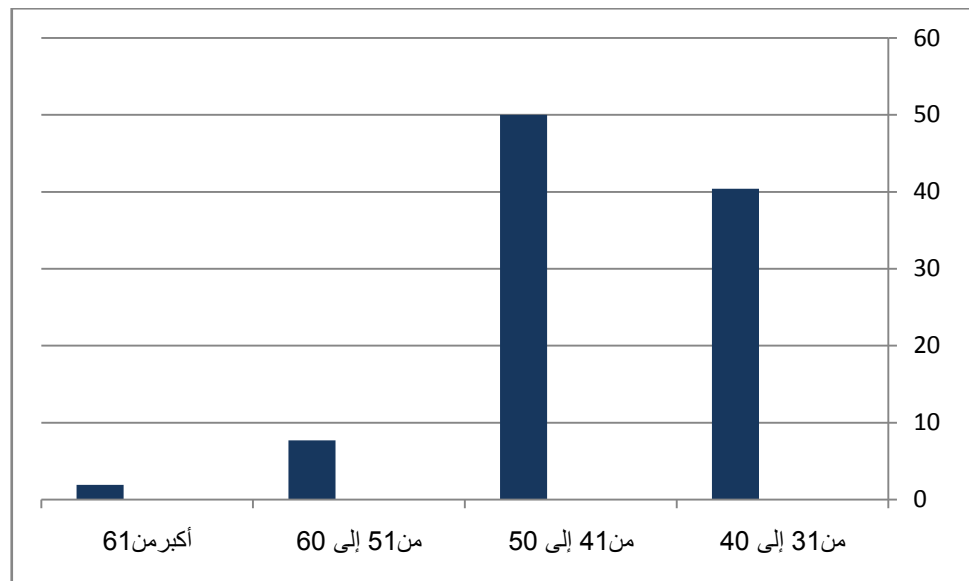
1.10 عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية:

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة %
من 31 إلى 40	21	40,4
من 41 إلى 50	26	50,0
من 51 إلى 60	4	7,7
أكبر من 61	1	1,9
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

شكل رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

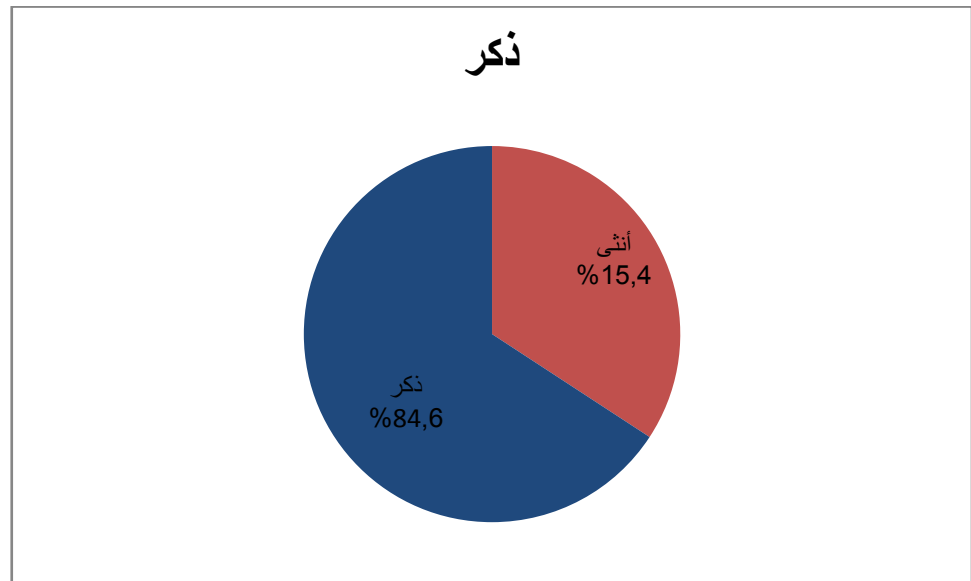
تُبين بيانات الجدول رقم (01) المتعلق بالتوزيع العمري لأفراد العينة أن الفئة العمرية (41-50 سنة) تُشكل الغالبية بنسبة 50%، تليها فئة (31-40 سنة) بنسبة 40,4%، ليُمثل المجموع التراكمي لهاتين الفئتين 90,4% من إجمالي العينة، في حين لا تُمثل الفئات الأكبر سنًا (51 سنة فأكثر) سوى 9,6%. وتشير هذه البيانات إلى أن عينة الدراسة تتكون في معظمها من فاعلين تنظيبيين في مرحلة النضج المهني الكافية لإملاك خبرة تنظيمية حقيقية داخل المجلس الشعبي الولائي، مما يُضفي على إجاباتهم قيمة ميدانية عالية.

11 - جدول رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	44	84,6
أنثى	8	15,4
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1.11 شكل رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

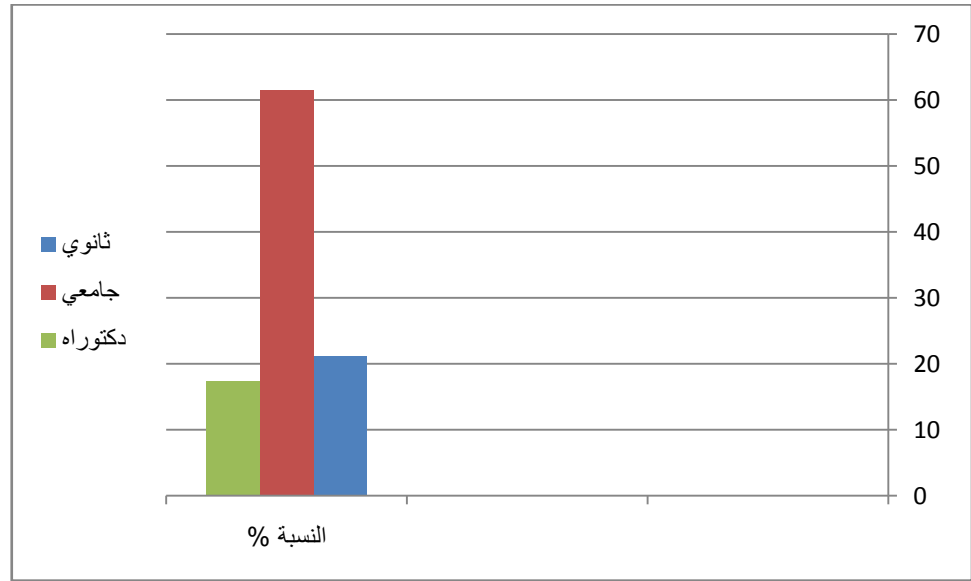
يكشف الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع العينة حسب الجنس أن 84,6% من المبحوثين ذكور مقابل 15,4% إناث ، وتعكس هذه النسبة الواقع الفعلي للتمثيل النسائي في هياكل الإدارة المحلية والمجالس المنتخبة في الجزائر، وتؤشّر على إستمرار الهيمنة الذكورية في المناصب القيادية المحلية رغم الإصلاحات التشريعية في مجال الحصص الإنتخابية.

12 جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	11	21,2
جامعي	32	61,5
دكتوراه	9	17,3
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1.12 شكل رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي أن 61,5% من المبحوثين يحملون مؤهلاً جامعياً، فيما يحمل 17,3% شهادة الدكتوراه، ليلبغ مجموع حاملي الشهادات الجامعية فأعلى 78,8% من إجمالي العينة، في حين يُمثل أصحاب المستوى الثانوي 21,2%، ويُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تمتلك رصيذاً معرفياً يؤهلها للإجابة بدقة على أسئلة ذات طابع تنظيمي وقانوني تخصصي، كما يُكشف هذا التفاوت في المستوى التعليمي عن أحد جذور صراع الشرعية بين الطرفين؛ إذ يستند الجهاز الإداري في الغالب إلى رصيده التقني والأكاديمي للتمسك بسلطته في مواجهة المنتخبين الذين يستمدون شرعيتهم من صناديق الإقتراع لا من الكفاءة التقنية.

13 جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب صفة في الجماعات المحلية:

الصفة	التكرارات	النسبة %
منتخب	26	50,0
إداري	26	50,0
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

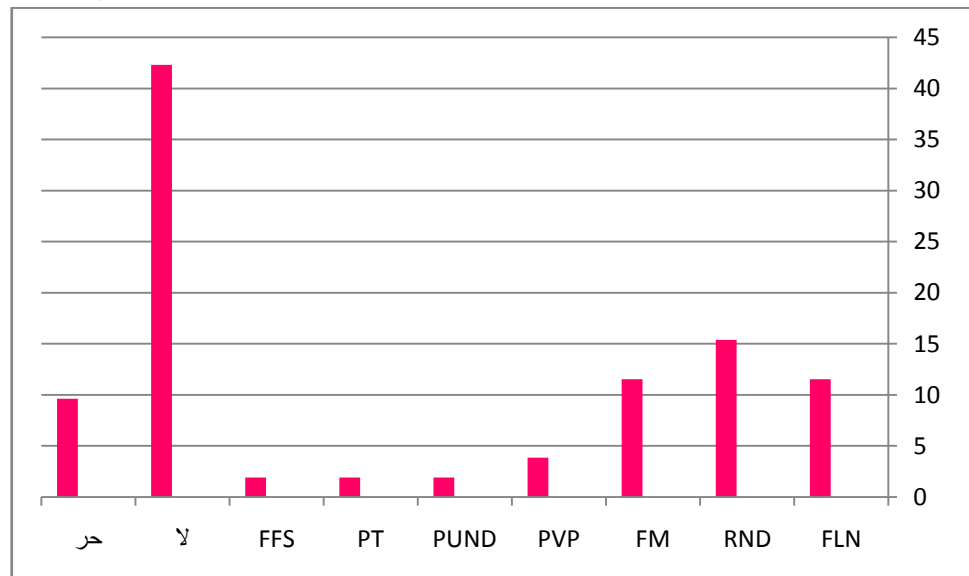
يُبيّن الجدول رقم (04) المتعلق بصفة المبحوثين في الجماعات المحلية أن العينة توزّعت بشكل متكافئ تماماً بين المنتخبين والإداريين بواقع 26 مبحوثاً (50%) لكل فئة، ويُمثّل هذا التوزيع قيمةً منهجيةً بالغة إذ يضمن التكافؤ في التمثيل بين الطرفين ويُتيح مقارنةً دقيقةً بين إدراكهما للصراع التنظيمي بعيداً عن تحيزات حجم العينة.

14 جدول رقم(05) يبين توزيع المبحوثين حسب الإنتماء الحزبي:

إلى أي حزب تنتمي	التكرارات	النسبة %
FLN	6	11,5
RND	8	15,4
FM	6	11,5
PVP	2	3,8
PUND	1	1,9
PT	1	1,9
FFS	1	1,9
لا	22	42,3
حر	5	9,6
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1.14 شكل رقم(05) يبين توزيع المبحوثين حسب الإنتماء الحزبي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

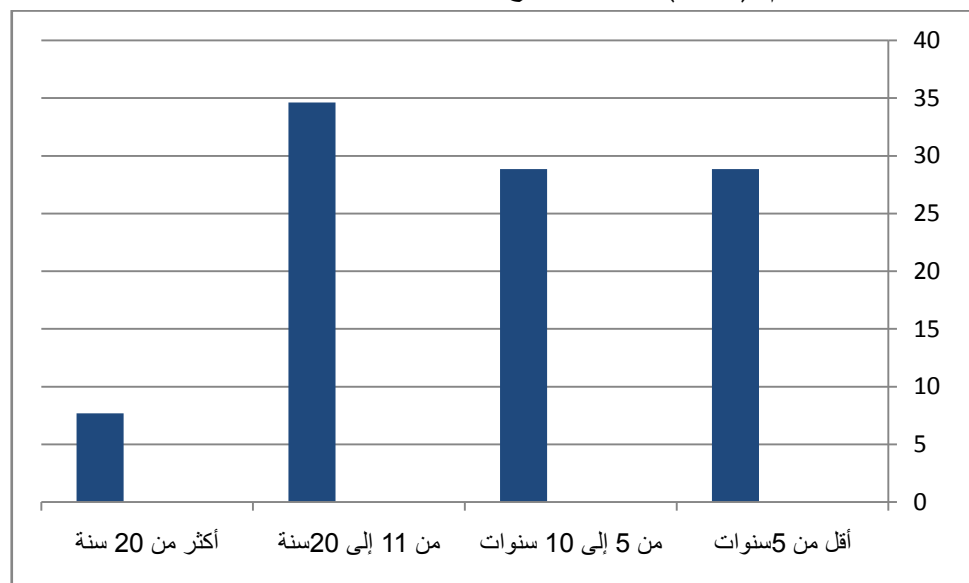
يكشف الجدول رقم (05) المتعلق با لإنتماء الحزبي أن 42,3% من المبحوثين لا ينتمون لأي حزب سياسي وهم في معظمهم الإطارات الإدارية، فيما يتوزع المنتخبون على سبعة أحزاب سياسية يتصدرها RND بنسبة 15,4% يليه FLN و FM بنسبة 11,5% لكل منهما، فيما يُمثّل المستقلون 9,6%، وتُبرز هذه التعددية الحزبية بُعداً إضافياً في فهم الصراع التنظيمي داخل المجلس الشعبي الولائي؛ إذ يُضاف إلى الصراع البنيوي بين المنتخبين والإداريين صراعٌ سياسي كامن بين المنتخبين أنفسهم، وهو ما يُعمّق الفجوة في التوافق داخل الجهاز التداولي ويُضعف موقفه التفاوضي في مواجهة الجهاز الإداري.

15 جدول رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة:

النسبة %	التكرارات	سنوات الخبرة داخل المجلس أو الجهاز الإداري
28,8	15	أقل من 5 سنوات
28,8	15	من 5 إلى 10 سنوات
34,6	18	من 11 إلى 20 سنة
7,7	4	أكثر من 20 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1.15 شكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

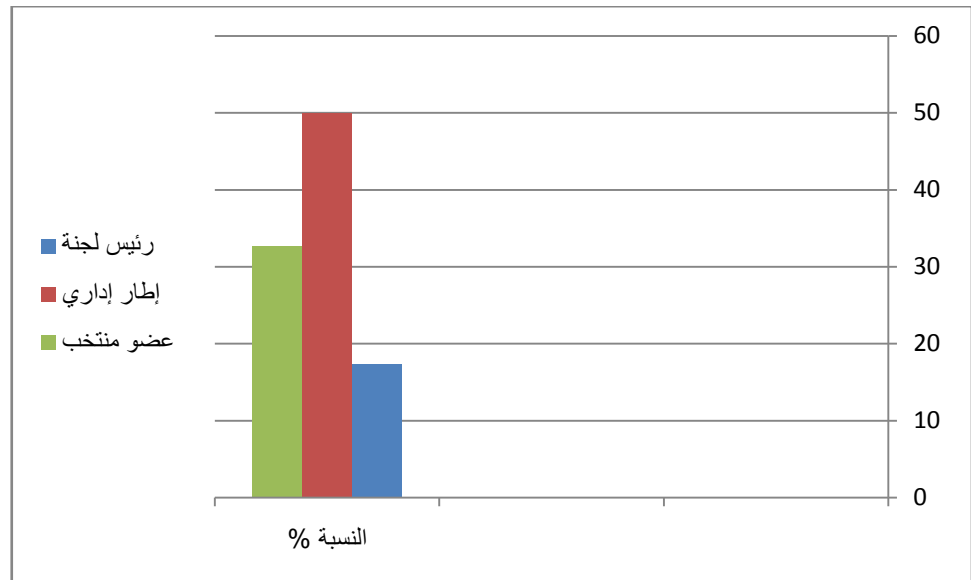
بيّن الجدول رقم (06) المتعلق بسنوات الخبرة داخل المجلس أو الجهاز الإداري أن الفئة الأكبر تتمثل في أصحاب الخبرة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 34,6%، تليها بالتساوي فئتا أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28,8% لكل منهما، في حين لا يُمثّل أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 20 سنة) سوى 7,7%، ويكشف هذا التوزيع عن تنوع خبراتي مُثري للبحث يجمع بين حداثة التجربة التنظيمية (57,7% أقل من 10 سنوات) وعمقها (42,3% أكثر من 11 سنة)، مما يُتيح رصد ظاهرة الصراع التنظيمي من منظورات متعددة تجمع بين التجربة الأولى والذاكرة التنظيمية المتراكمة.

16 جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي حالياً	التكرارات	النسبة %
رئيس لجنة	9	17,3
إطار إداري	26	50,0
عضو منتخب	17	32,7
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1.16 شكل رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يبيّن الجدول رقم (07) المتعلق بالمنصب الوظيفي الحالي أن الإطارات الإدارية تُشكّل النسبة الأكبر بـ50% من مجموع المبحوثين، فيما يتوزع المنتخبون بين أعضاء عاديين (32,7%) ورؤساء لجان (17,3%)، ويبرز هذا التوزيع الهرمي حضور ثلاثة مستويات تنظيمية متميزة داخل العينة تفاوتت في

درجة تعرضها للصراع التنظيمي؛ فرييس اللجنة بحكم موقعه الوسيط يُعاش إحتكاً مستمراً مع الجهاز الإداري أكثر من العضو العادي، في حين يُمَثَل الإطّار الإداري الطرف الذي يستمد نفوذه من الكفاءة التقنية وإحتكار المعلومة في مواجهة الطرفين الآخرين.

2.16 عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

17 جدول رقم (08) يبين العلاقة بين صلاحيات إتخاذ القرار ومآل القرارات المختلف عليها

المجموع	في رأيك ما مآل القرارات التي يختلف عليها أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية				من يملك صلاحية إتخاذ القرار النهائي في الملفات الإدارية للولاية ككل
	تُنفذ قرارات الإدارة	تُنفذ قرارات المجلس المنتخب	يُتوصل لحل توافقي	تُعطل ولا تُنفذ	
3	2	1	0	0	المجلس الشعبي الولائي المنتخب
5,8%	3,8%	1,9%	0,0%	0,0%	
38	17	5	14	2	الجهاز التنفيذي (الوالي وإدارة)
73,1%	32,7%	9,6%	26,9%	3,8%	
10	3	3	4	0	بالتشاور بين الطرفين
19,2%	5,8%	5,8%	7,7%	0,0%	
1	0	0	0	1	السلطة العليا
1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	
52	22	9	18	3	المجموع
100,0%	42,3%	17,3%	34,6%	5,8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (08) أن 73,1% من المبحوثين يُقرّون بأن الجهاز التنفيذي يمتلك صلاحية القرار النهائي في الملفات الإدارية للولاية، ومن بين هؤلاء يرى 32,7% أن قرارات الإدارة هي التي تُنفذ عند وقوع الخلاف، فيما يُفيد 26,9% بأنه يُتوصل لحل توافقي ، في المقابل لا يُفيد سوى 9,6% من مجموع المبحوثين بأن قرارات المجلس المنتخب هي التي تُنفذ عند الخلاف ، ويُلاحظ أن 34,6% من إجمالي العينة يرون أن القرارات المختلف عليها تنتهي بحل توافقي، غير أن 5,8% يُفيدون بتعطيلها كلياً دون تنفيذ، مما يُشكل مؤشراً على حدة الصراع في حالات معينة.

يكشف هذا الجدول عن ظاهرة سوسولوجية دقيقة تتمثل في أن مجرد الإقرار بأن الجهاز التنفيذي يمتلك القرار لا يُوقف الخلاف بل قد يُديمه؛ إذ ينطلق الخلاف من إحساس المنتخب بالتهميش لا من جهله بالتوزيع الرسمي للسلطة، وهذا ما يُفسّر عدم الدلالة الإحصائية لهذا الجدول فالعلاقة بين الإدراك الرسمي للسلطة وحدوث الخلاف الفعلي ليست علاقة مباشرة بل تتوسطها عوامل بنيوية أعمق تتعلق بكيفية ممارسة السلطة لا بمن يمتلكها رسمياً.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أثبتته دارندورف من أن الصراع لا يتكافئ بين الطرفين بل يميل دائماً لصالح من يمتلك موارد السلطة الفعلية، وهو ما يُجسده تنفيذ قرارات الإدارة بنسبة 42,3% مقابل 17,3% فحسب لقرارات المجلس المنتخب.

1.17 جدول رقم (01) إختبار كاي مربع يبين العلاقة بين صلاحيات إتخاذ القرار ومآل القرارات المختلف عليها

نوع الإختبار	(Value) القيمة	df درجة الحرية	Asymp Sig مستوى الدلالة
Chi-Square كا تربيع	20,863 ^a	9	0,13
Likelihood Ratio	11,765	9	2,27
Linear-by-Linear Association	2,816	1	0,93
N of Valid Cases عدد الحالات	52		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

للتحقق من دلالة هذه العلاقة إحصائياً أُجري إختبار كاي تربيع الذي أسفر عن قيمة ($\chi^2 = 20,863$) بدرجة حرية (df=9) ومستوى دلالة (Sig= 0,013)، وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$) فإنه يُستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صلاحية إتخاذ القرار ومآل القرارات المختلف عليها ، ، وتُسهّم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الأولى التي تربط مستوى المركزية البنوية بصراع السلطة بين المنتخبين وممثلي الإدارة في المجلس الشعبي الولائي.

18 جدول يبين رقم (09) يبين العلاقة صلاحية إتخاذ القرار وطبيعة التعاون بين المجلس والإدارة

المجموع	ما طبيعة التعاون الفعلي بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية			من يملك صلاحية إتخاذ القرار النهائي في الملفات الإدارية للولاية ككل
	لا تعاون فعلي بين الطرفين	تعاون مفروض بحكم القانون فقط	تعاون عند الحاجة	
3	0	0	3	المجلس الشعبي الولائي المنتخب
5,8%	0,0%	0,0%	5,8%	
38	2	24	12	الجهاز التنفيذي (الوالي والإدارة)
73,1%	3,8%	46,2%	23,1%	
10	0	7	3	بالتشاور بين الطرفين
19,2%	0,0%	13,5%	5,8%	
1	1	0	0	السلطة العليا
1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	
52	3	31	18	المجموع
100,0%	5,8%	59,6%	34,6%	

يكشف الجدول رقم (09) أن 59,6% من مجموع المبحوثين يصفون التعاون مع الإدارة بأنه مفروض بحكم القانون فقط لا طوعياً، وهي أعلى نسبة في الجدول بأسره. ويتجلى هذا بوضوح عند الذين يُقرّون بأن الجهاز التنفيذي يمتلك القرار (73,1%)؛ إذ يُفيد 46,2% منهم بأن التعاون مفروض قانونياً و 23,1% بأنه ظرفي عند الحاجة، في المقابل يصف 34,6% من مجموع العينة التعاون بأنه عند الحاجة فقط، في حين لا يُفيد بوجود تعاون فعلي بين الطرفين سوى 5,8%، مما يعكس غياب التعاون الطوعي الحقيقي عن المجلس الشعبي الولائي، ولا يصف التعاون بأنه طوعي وطبيعي سوى المجموعة الصغيرة التي ترى أن المجلس المنتخب يمتلك القرار (5,8%)، إذ يتعاون هؤلاء إنتقائياً لا بإكراه. يُثبت هذا الجدول أن الإكراه في التعاون صفة بنيوية راسخة لا ترتبط بطريقة اتخاذ القرار، مما يُثبت أن المشكلة ليست في الأسلوب بل في البنية أي بطبيعة التنظيم البيروقراطي ذاته. يُقدّم هذا الجدول الدليل على أن الصراع على السلطة في المجلس الشعبي الولائي يتخذ في معظمه شكل التعاون الإكراهي لا المواجهة الصريح، وهذا التعاون الإكراهي الذي وصف بأنه مفروض قانوناً . وتتوافق هذه النتائج مع ما يُسميه كروزي وفريدبرغ بالفاعل الذي يمثل لقواعد اللعبة التنظيمية ظاهرياً بينما يبقى في حالة مقاومة داخلية، وما يُسميه فوكو بللإنضباط المؤسسي الذي يُجبر الفاعلين على التعاون حتى حين يرفضونه قناعة، وما يُسميه ميرتون بالجمود الوظيفي الذي يُحوّل التعاون من هدف تنسيقي إلى إجراء رسمي فارغ من الشراكة الحقيقية ويُجسّد هذا بالضبط ما أسماه إنقلاب الوسيلة إلى غاية؛ إذ صار الإمتثال للقاعدة القانونية المُلزّمة بالتعاون هدفاً بذاته بمعزل عن الغرض التنسيقي الذي وُضعت لأجله، ويتوافق هذا مع ما وصفه ميرتون بالشخصية البيروقراطية التي تعلي الإجراء على النتيجة وتُقدّم الإمتثال الظاهري على

الفعالية الحقيقية، ويُفسّر جولدنر ذلك بمفهوم البيروقراطية العقابية التي تُفرض من الأعلى وتجعل الإمتثال فريضة إجرائية لا عن قناعة من الفاعلين.

جدول يبين رقم (02) إختبار كاي تربيع يبين العلاقة بين صلاحية إتخاذ القرار وطبيعة التعاون بين المجلس الإدارة

نوع الإختبار	Value القيمة	Df درجة الحرية	Asymp Sig مستوى الدلالة
Chi-Square	23,017 ^a	6	0,01
Likelihood Ratio	13,660	6	0,34
Linear-by-Linear Association	4,184	1	0,41
N of Valid Cases	52		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 23,017$) بدرجة حرية (df=6) ومستوى دلالة (Sig= 0,001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين المتغيرين، وتأكّدت هذه الدلالة بقيمة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear= 4,184 ، Sig= 0,041) التي تُثبت وجود إتجاه خطي في العلاقة بين تمركز القرار وطبيعة التعاون ، ويُعد هذا الجدول الأقوى دلالة ، وتُسهم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الأولى إذ يثبت الجدول أن المركزية البنوية تُنتج مباشرة تعاوناً إكراهياً لا طوعياً يجسد أحد أبرز مظاهر صراع السلطة في المجلس الشعبي الولائي.

19 - الجدول (10) يبين طريقة إتخاذ القرار وعلاقتها بمآل القرارات المختلف عليها.

المجموع	في رأيك ما مال القرارات التي يختلف عليها أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية				كيف تتخذ القرارات الإدارية داخل المجلس الشعبي الولائي
	تُعطل ولا تُنفذ	يُتوصل لحل توافقي	تُنفذ قرارات المجلس المنتخب	تُنفذ قرارات الإدارة	
21	2	2	4	13	بعد موافقة السلطة الوصية
40,4%	3,8%	3,8%	7,7%	25,0%	
23	1	13	2	7	بالتشاور المشترك بين المجلس والإدارة
44,2%	1,9%	25,0%	3,8%	13,5%	
8	0	3	3	2	باستقلالية تامة دون قيود
15,4%	0,0%	5,8%	5,8%	3,8%	
52	3	18	9	22	المجموع
100,0%	5,8%	34,6%	17,3%	42,3%	

يُبيّن الجدول رقم (10) أن 40,4% من المبحوثين يُفيدون بأن القرارات تُتخذ بعد موافقة السلطة الوصية، ومن بين هؤلاء يرى 25,0% أن قرارات الإدارة هي التي تُنفذ عند الخلاف وهي أعلى نسبة منفردة في الجدول، كما يرى 44,2% أن القرارات تُتخذ بالتشاور المشترك، غير أن 13,5% منهم يُقرّون رغم ذلك بأن قرارات الإدارة هي الغالبة عند الخلاف في حين يرى 25,0% منهم أنه يُتوصل لحل توافقي ، أما من يتخذون القرار بإستقلالية تامة (15,4%) فتوزع إجاباتهم توزيعاً أكثر توازناً بين تنفيذ قرارات الإدارة (3,8%) وقرارات المجلس (5,8%) والحل التوافقي (5,8%)، مما يُشير إلى أن الإستقلالية في إتخاذ القرار تُنتج نتائج أقل هيمنة للإدارة.

يُقرّون بأن قرارات الإدارة تُنفذ حتى حين تُتخذ القرارات بعد موافقة السلطة الوصية إذ تكشف أن تدخل الوصاية لا يُحسم الصراع بل يُرجّح كفة الإدارة؛ إذ يرتبط الجهاز الإداري بالسلطة المركزية إرتباطاً أوثق من المجلس المنتخب مما يجعل كل تدخل خارجي في صالحه.

وتتوافق هذه النتائج مع منظور ميرتون حول الوظائف الظاهرة للإدارة أنها تنظم سير العمل الإداري في حين أن وظائفها الكامنة هي إضعاف موقف المنتخبين، ويرى دارندورف القائل أن الصراع لا يُحسم داخلياً حين تكون جذوره بنيوية بل يستلزم تدخل قوة خارجية كالسلطة الوصية التي تُرجّح كفة الإدارة في الغالب ، ومؤكداً ما أسماه ابن خلدون بتفوق العصبية التنظيمية الإدارية على العصبية الإنتخابية للمجلس المنتخب.

1.19 الجدول (03) إختبار كا تربيع يبين طريقة إتخاذ القرار وعلاقتها بمآل القرارات المختلف عليها.

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,27	6	14,229 ^a	Chi-Square
0,18	6	15,339	Likelihood Ratio
0,97	1	2,756	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

أسفر إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 14,229$) بدرجة حرية ($df=6$) ومستوى دلالة ($Sig = 0,027$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة إتخاذ القرار ومآله عند الخلاف ، وتؤكد هذه الدلالة قيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio = 15,339 ، $Sig = 0,018$) التي تُعد أكثر موثوقية في هذه الحالة نظراً لوجود تكرارات متوقعة صغيرة. في حين جاء الإرتباط الخطي ($Sig = 0,097$) غير دال مما يُثبت أن العلاقة غير خطية ومعقدة، وهو أمر متوقع في السياقات السياسية التنظيمية التي لا تسير وفق أنماط خطية منتظمة ، وتُسهّم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الأولى إذ تكشف أن المركزية تُحوّل الصراع من داخلي إلى خارجي يُحسمه تدخل الوصاية لصالح الجهاز الإداري.

20 - الجدول رقم(11) يبين طريقة إتخاذ القرار وعلاقته بتعامل المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية

المجموع	في رأيك كيف يتعامل أعضاء المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية				كيف تتخذ القرارات الإدارية داخل المجلس الشعبي الولائي
	قبول تام وتنفيذ فوري	رفض شبه دائم للقرارات	إعتراض متكرر على القرارات	قبول في الغالب مع تحفظات أحياناً	
21	3	1	5	12	بعد موافقة السلطة الوصية
40,4%	5,8%	1,9%	9,6%	23,1%	
23	1	0	0	22	بالتشاور المشترك بين المجلس والإدارة
44,2%	1,9%	0,0%	0,0%	42,3%	
8	2	0	3	3	باستقلالية تامة دون قيود
15,4%	3,8%	0,0%	5,8%	5,8%	
52	6	1	8	37	المجموع
100,0%	11,5%	1,9%	15,4%	71,2%	

يُبين الجدول رقم (11) أن 71,2% من مجموع المبحوثين يصفون تعاملهم مع قرارات الإدارة بالقبول في الغالب مع تحفظات أحياناً، وهي النسبة الغالبة في الجدول بأسره مما يُجسّد الشكل السائد للصراع الكامن في المجلس الشعبي الولائي ، ويتجلى هذا بوضوح عند من يُفيدون بأن القرارات تُتخذ بالتشاور المشترك (44,2%)؛ إذ يرى 42,3% منهم أن التعامل يكون بالقبول المتحفظ ، مما يكشف أن التشاور الظاهري يُنتج قبولاً مشوباً بالتحفظ لا توافقاً حقيقياً، أما من يُفيدون بأن القرارات تُتخذ بعد موافقة الوصاية (40.4%) فيُسجّل 9,6% منهم إعتراضاً متكرراً و 1,9% رفضاً شبه دائم، مما يُثبت أن تدخل الوصاية لا يُلغي الصراع بل يُعمقه أحياناً، فيما لا يصف القبول تاماً بالقرارات سوى 11,5% من إجمالي العينة. يُقدّم هذا الجدول دليلاً على الطابع العام للصراع الكامن في المجلس الشعبي الولائي؛ إذ يُثبت أن القبول المتحفظ هو النمط السائد في التعامل مع قرارات الإدارة بصرف النظر عن طريقة إتخاذ القرار. وتتوافق هذه النتائج مع ما أسماه دارندورف بالصراع الكامن الذي يمتثل فيه الفاعل ظاهرياً للسلطة بينما يحتفظ بتحفظاته الداخلية، وما يُعبّر عنه كروزي بإستراتيجية الفاعل الذي يُراقب لحظة توظيف أوراق ضغطه، أما ما يُسميه جولدنر بالبيروقراطية التمثيلية فإنه يكشف أن هذا التشاور الظاهري لا يُنتج توافقاً حقيقياً بل إمتثالا مشوباً بالتحفظ ، ويجسد ما أسما ميرتون القيود البيروقراطية حين يضع الفاعل حساب تكلفة كل موقف قبل أن يتخذه فيتخذ من الإمتثال الظاهري عوض المواجهة الصريحة.

1.20 الجدول رقم(04) إختبار كا تربيع يبين طريقة إتخاذ القرار و علاقته بتعامل المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية

Asymp. Sig. (2-sided)	df	القيمة Value	
0,022	6	14,744 ^a	Chi-Square
0,007	6	17,861	Likelihood Ratio
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

كشفت إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 14,744$) بدرجة حرية ($df=6$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,022$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0,05$)، فيما أكدت نسبة الاحتمالية ($Likelihood Ratio= 17,861$) هذه الدلالة بمستوى أقوى ($Sig= 0,007$) عند ($\alpha= 0,01$) وتجدر الإشارة إلى أن الارتباط الخطي ($Sig= 1,000$) جاء غير دال تماماً مما يُثبت أن العلاقة بين المتغيرين غير خطية إطلاقاً بل معقدة وغير منتظمة، وهو أمر منسجم مع الطابع السياسي للتفاعلات التنظيمية في الجماعات المحلية ، وتُسهّم هذه المعطيات مجتمعة في تعزيز الفرضية الفرعية الأولى من زاوية جديدة؛ إذ تُثبت أن المركزية البنوية في إتخاذ القرار تُحدد شكل الصراع على السلطة وتُرسخ القبول الإكراهي المتحفظ بدلاً عن التعاون الحقيقي.

21-الجدول رقم (13) يبين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الثقة السائدة بين المجلس وممثلي الإدارة

المجموع	ما مستوى الثقة السائدة بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية			ما درجة تفويض الصلاحيات داخل المجلس الشعبي الولائي
	غياب شبه تام للثقة	ثقة محدودة وحذرة	ثقة في الحدود المهنية	
34	1	15	18	تفويض في حالات محددة
65,4%	1,9%	28,8%	34,6%	
10	1	2	7	تفويض منتظم للأعضاء
19,2%	1,9%	3,8%	13,5%	
8	3	4	1	لا يوجد تفويض للصلاحيات
15,4%	5,8%	7,7%	1,9%	
52	5	21	26	المجموع
100,0%	9,6%	40,4%	50,0%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (13) المتعلق بالتقاطع بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الثقة السائدة بين المجلس وممثلي الإدارة أن 65,4% من المبحوثين يُفيدون بأن التفويض يحدث في حالات محددة فقط، ومن بين هؤلاء يصف 34,6% الثقة بأنها في الحدود المهنية و 28,8% بأنها محدودة وحذرة، ويكشف هذا التوزيع أن الثقة تبقى هشة حتى حين يكون التفويض جزئياً، إذ يُمثّل مجموع من يعانون من محدودية الثقة أو غيابها 50,0% من إجمالي العينة، وتتجلى العلاقة الطردية بين ضيق التفويض وتراجع الثقة بوضوح في فئة من لا يوجد لديهم تفويض للصلاحيات (15,4%)؛ إذ يُسجّل 7,7% منهم ثقة محدودة وحذرة و 5,8% غياباً شبه تام للثقة، مما يجعل هذه الفئة الأكثر معاناةً من إنعدام الثقة في الجدول، في المقابل تُسجّل فئة التفويض المنتظم (19,2%) أعلى نسبة للثقة في الحدود المهنية (13,5%)، مما يُثبت أن التفويض المنتظم يُساهم في تحسين مناخ الثقة وإن ظلّت في نطاقها الوظيفي لا الإنساني الحقيقي. من مجموع العينة يُفيدون بأن التفويض يحدث في حالات محددة فقط ويصفون الثقة بأنها في الحدود المهنية فقط وتُجسّد هذه النسبة الثقة الوظيفية الباردة التي تعكس علاقة أداء لا علاقة شراكة. وتتوافق هذه النتائج مع ما أثبتته منتزيرغ من أن ضيق التفويض يشكل أحد أبرز مؤشرات المركزية التي تُنتج توتراً تنظيمياً مستمراً، وما أكده كروري من أن الفاعل الذي يُحرم من التفويض يعامل كأداة تنظيمية لا كشريك حقيقي مما يُعمّق فجوة الثقة ويُدكي صراع السلطة، و لذلك مع ما أثبتته ميشلز من أن النخبة التنظيمية تحتفظ بصلاحياتها بتقليص هامش الآخرين.

1.21 الجدول رقم (05) إختبار كا تربيع يبين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الثقة السائدة بين المجلس وممثلي الإدارة

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,14	4	12,484 ^a	Chi-Square
0,22	4	11,421	Likelihood Ratio
0,18	1	5,642	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

للتحقق من دلالة هذه العلاقة إحصائياً أُجري إختبار كاي تربيع بيرسون الذي أسفر عن قيمة $\chi^2 = 12,484$ بدرجة حرية ($df=4$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,014$)، وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0,05$) فإنه يستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضيق التفويض وتراجع الثقة، وتأكّدت هذه الدلالة بقيمة نسبة الاحتمالية ($Likelihood Ratio= 11,421$ ، $Sig= 0,022$). والأكثر أهمية في هذا الجدول أن إختبار الارتباط الخطي ($Linear-by-Linear= 5,642$ ، $Sig= 0,018$) جاء دالاً إحصائياً عند مستوى ($\alpha= 0,05$)، مما يُثبت وجود إتجاه خطي منتظم بين المتغيرين يمكن صياغته على النحو الآتي: كلما ضاق هامش التفويض كلما تراجع مستوى الثقة بين الطرفين. مما يُعدّ أقوى إثبات منهجي على متانة هذه العلاقة، وتُسهم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الأولى من خلال إثبات الارتباط الطردي الخطي بين ضيق التفويض بوصفه مؤشراً للمركزية وتراجع الثقة بوصفه مؤشراً للتوتر في العلاقة ضمن صراع السلطة..

22 -الجدول رقم (14) يبين هامش المبادرة المتاح في إتخاذ القرار وحدوث الخلافات حول الصلاحيات.

المجموع	هل تحدث خلافات بين المجلس المنتخب وممثلي الإدارة المحلية حول صلاحية إتخاذ القرار			ما هامش المبادرة المتاح في إتخاذ القرار داخل المجلس
	تحدث بشكل متكرر	هي الوضع الغالب في العمل	تحدث أحياناً في ملفات محددة	
34	4	2	28	هامش محدود في مجالات معينة
65,4%	7,7%	3,8%	53,8%	
9	0	3	6	هامش كبير وغير مقيد
17,3%	0,0%	5,8%	11,5%	
6	3	2	1	هامش ضيق جداً
11,5%	5,8%	3,8%	1,9%	
3	0	0	3	لا يوجد هامش للمبادرة
5,8%	0,0%	0,0%	5,8%	
52	7	7	38	المجموع
100,0%	13,5%	13,5%	73,1%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (14) المتعلق بالتقاطع بين هامش المبادرة المتاح في إتخاذ القرار وحدوث الخلافات حول الصلاحيات أن 65,4% من المبحوثين يُفيدون بأن هامش مبادرتهم في القرار محدود في مجالات معينة فقط، ومن بين هؤلاء يرى 53,8% أن الخلاف حول الصلاحيات يحدث أحياناً في ملفات محددة و 7,7% أنه يتكرر بشكل ملحوظ، وتتجلى العلاقة الطردية بين ضيق الهامش وحدة الصراع بوضوح عند فئة ذوي الهامش الضيق جداً (11,5%)؛ إذ يُسجل 5,8% منهم خلافاً متكرراً و 3,8% يصفونه بأنه الوضع الغالب في العمل، أي أن 9,6% من هذه الفئة الصغيرة يعيشون صراعاً صريحاً ومستمرّاً حول الصلاحيات ، ويلفت الانتباه أن مجموع من يعيشون الخلاف بشكل متكرر أو كوضع غالب يبلغ 27% من إجمالي العينة، كما يكشف الجدول عن ظاهرة سوسولوجية لافتة تتمثل في أن غياب الهامش كلياً (5,8%) يُنتج أدنى نسبة للخلاف الصريح، وهو ما يُفسر بتحوّل الصراع من صريح إلى كامن حين يتنازل الفاعل مسبقاً عن المواجهة تحت وطأة الإكراه البنيوي ، وحتى من يمتلكون هامشاً كبيراً (17,3%) يواجهون خلافات بنسبة 5,8% كوضع غالب، مما يُثبت أن الصراع بنيوي لا يرتفع بمجرد توسيع هامش المبادرة. يكشف هذا الجدول عن واحدة من أهم الظواهر في الدراسة وهي أن ضيق الهامش يُنتج خلافاً حتى حين يُقر الطرفان بالتوزيع الرسمي للصلاحيات؛ فالمنتخب الذي يمتلك هامشاً محدوداً في مجالات معينة يُعبر عن توتره في شكل خلافات دورية كلما صادف ملفاً يرى فيه فرصة للمبادرة.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أثبتته منتزيرغ من أن ضيق هامش التفويض يُشكّل مؤشراً جوهرياً للمركزية البنوية التي تُولد صراعا على السلطة، وما أكدته دارندورف من أن الصراع الكامن الناجم عن الإكراه البنوي أشد خطراً من الصراع الصريح لأنه يُراكم التوتر دون أن يُعالجه ، وهذا ما يُفسره كروزبي بمفهوم الفاعل الذي يستثمر كل هامش ولو ضيق لتعزيز موقعه في لعبة الصراع.

1.22 الجدول رقم (06) إختبار كا تربيع يبين هامش المبادرة

المتاح في إتخاذ القرار وحدوث الخلافات حول الصلاحيات

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,08	6	17,255 ^a	Chi-Square
0,09	6	17,067	Likelihood Ratio
1,44	1	2,135	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 17,255$) بدرجة حرية (df=6) ومستوى دلالة (Sig= 0,008)، وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) وليس فقط ($\alpha = 0,05$) فإن العلاقة تُعدّ دالة إحصائياً بقوة ، وتؤكدت هذه الدلالة بقيمة نسبة ا لإحتمالية (Likelihood Ratio= 17,067 ، Sig= 0,009) التي جاءت متقاربة مع قيمة كاي تربيع مما يزيد من موثوقية الإختبار، في حين جاء الارتباط الخطي (Sig= 0,144) غير دال مما يُثبت أن العلاقة غير خطية بل هي غير منتظمة، وهو أمر منسجم تماماً مع الطابع البنوي للصراع الذي لا يتراجع خطياً بمجرد توسيع هامش المبادرة بل يبقى حاضراً بأشكال متعددة ، وتُسهم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الأولى من خلال إثبات وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,01$) بين ضيق هامش المبادرة بوصفه مؤشراً للمركزية البنوية وتصاعد الخلافات حول الصلاحيات بوصفها مؤشراً لصراع السلطة.

23 الجدول رقم (15) يبين هامش المبادرة في القرار وكيفية تعامل أعضاء المجلس مع

قرارات الإدارة

المجموع	في رأيك كيف يتعامل أعضاء المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية				ما هامش المبادرة المتاح في إتخاذ القرار داخل المجلس
	قبول تام وتنفيذ فوري	رفض شبه دائم للقرارات	إعتراض متكرر على القرارات	قبول في الغالب مع تحفظات أحياناً	
34	4	0	5	25	هامش محدود في مجالات معينة
65,4%	7,7%	0,0%	9,6%	48,1%	
9	1	0	0	8	هامش كبير وغير مقيد
17,3%	1,9%	0,0%	0,0%	15,4%	
6	0	0	3	3	هامش ضيق جداً
11,5%	0,0%	0,0%	5,8%	5,8%	
3	1	1	0	1	لا يوجد هامش للمبادرة
5,8%	1,9%	1,9%	0,0%	1,9%	
52	6	1	8	37	المجموع
100,0%	11,5%	1,9%	15,4%	71,2%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (15) المتعلق بالتقاطع بين هامش المبادرة في القرار وكيفية تعامل أعضاء المجلس مع قرارات الإدارة أن 71,2% من مجموع المبحوثين يتعاملون مع قرارات الإدارة بالقبول في الغالب مع تحفظات، وهي النسبة الغالبة في الجدول بأسره مما يُجسد الصراع الكامن بوصفه النمط السائد في العلاقة بين الطرفين، وتتجلى هذه الظاهرة بوضوح عند الفئة الأكبر وهي من يمتلكون هامشاً محدوداً في مجالات معينة (65,4%)؛ إذ يتعامل 48,1% منهم بالقبول المتحفظ و 9,6% بالإعتراض المتكرر، وتكشف الفئة الأكثر دلالة وهي ذوو الهامش الضيق جداً (11,5%) عن أعلى نسبة للاعتراض الصريح إذ يُسجل 5,8% منهم إعتراضاً متكرراً بنسبة موازية لنسبة القبول المتحفظ (5,8%)، مما يُثبت أن تضيق الهامش يُصعد الصراع من كامن إلى صريح ، وعلى النقيض يكشف ذوو الهامش الكبير (17,3%) عن 0% إعتراض متكرر مما يُثبت أن توسيع التفويض يُخفف الصراع الصريح وإن ظلّ التحفظ الداخلي قائماً بنسبة 15,4%، ويبلغ مجموع من يواجهون با لإعتراض أو الرفض 17,3% مقابل 82,7% ممن يمثلون ولو بتحفظ، مما يُكشف أن الصراع الكامن أكثر إنتشاراً بكثير من الصراع الصريح في المجلس الشعبي الولائي.

تُجسد هذه النسبة وهي الأعلى في الجدول آلية التحوّل من ضيق الهامش إلى القبول المتحفظ؛ فالمنتخب ذو الهامش المحدود يجد نفسه مُضطراً للقبول بقرارات الإدارة رغم تحفظاته لأن هامشه لا يُتيح له المواجهة الصريحة.

وتتوافق هذه النتائج وما أثبتته فوكو من أن ا لإنضباط المؤسسي البيروقراطي يُنتج إمتثالا ظاهريا يخفي توترات داخلية عميقة، و الصراع الكامن الذي يسبق الصراع الصريح و قد يتحول إليه حين تتوفر الفرص

الملائمة كما أشار إيه دارندورف ،وهو ما يشير إليه كوزر بأنه صراع غير واقعي ينم عن التحفظ من المنتخبين تجاه الإدارة والتي تتجاهل ذلك التحفظ مما يجعله لا يتحول لصراع واقعي .

1.23 الجدول رقم (07) إختبار كاي تربيع يبين هامش المبادرة في القرار وكيفية تعامل أعضاء المجلس مع قرارات الإدارة

نوع الإختبار	Value القيمة	df درجة الحرية	Asymp. Sig مستوى الدلالة
Chi-Square	26,198 ^a	9	0,02
Likelihood Ratio	16,097	9	0,65
Linear-by-Linear Association	1,444	1	2,29
N of Valid Cases	52		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

للتحقق من دلالة هذه العلاقة إحصائياً أجري إختبار كاي تربيع الذي أسفر عن قيمة ($\chi^2 = 26,198$) بدرجة حرية ($df=9$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,002$)، وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) فإن العلاقة تُعدّ دالة إحصائياً بقوة، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الإحتمالية ($Likelihood Ratio = 16,097$ ، $Sig= 0,065$) جاءت غير دالة عند ($\alpha = 0,05$)، كما جاء الارتباط الخطي ($Sig= 0,229$) غير دال مما يُثبت أن العلاقة غير خطية ومعقدة، وهو أمر منسجم تماما مع الطابع السياسي والتنظيمي للصراع الذي لا يتصاعد بشكل متناسب مع ضيق الهامش بل يأخذ أشكالا متعددة تتوقف على السياق والملف والموقف ، وتُسهّم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الأولى إذ تُثبت أن ضيق هامش المبادرة بوصفه أحد أبرز مؤشرات المركزية البنوية يرتبط ارتباطا دالاً إحصائياً بشكل التعامل مع قرارات الإدارة، كاشفاً أن الصراع على السلطة يتخذ في غالبته شكل ا لإمتثال المتحفظ لا المواجهة الصريحة.

24 -الجدول رقم (16) يبين هامش المبادرة المتاح ومستوى الثقة بين المجلس وممثلي

الإدارة

المجموع	ما مستوى الثقة السائدة بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية			ما هامش المبادرة المتاح في اتخاذ القرار داخل المجلس
	غياب شبه تام للثقة	ثقة محدودة وحذرة	ثقة في الحدود المهنية	
34	2	12	20	هامش محدود في مجالات معينة
65,4%	3,8%	23,1%	38,5%	
9	0	3	6	هامش كبير وغير مقيد
17,3%	0,0%	5,8%	11,5%	
6	1	5	0	هامش ضيق جداً
11,5%	1,9%	9,6%	0,0%	
3	2	1	0	لا يوجد هامش للمبادرة
5,8%	3,8%	1,9%	0,0%	
52	5	21	26	المجموع
100,0%	9,6%	40,4%	50,0%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (16) المتعلق بالتقاطع بين هامش المبادرة المتاح ومستوى الثقة بين المجلس وممثلي الإدارة جملة من الدلالات السوسولوجية الجوهرية تتمحور حول علاقة طردية منتظمة وبالغة الوضوح بين المتغيرين، إذ تكشف البيانات أن الفئة الأكثر دلالةً هي ذوو الهامش الضيق جداً (11,5%)؛ إذ لا يُسجّل أحد منهم ثقة في الحدود المهنية (0,0%) في حين تتوزع إجاباتهم بين ثقة محدودة (9,6%) وغياب شبه تام للثقة (1,9%)، مما يُثبت أن تضيق الهامش يُلغي حتى الثقة الوظيفية الباردة، وتشتد هذه الظاهرة عند من لا يمتلكون أي هامش للمبادرة (5,8%)؛ إذ يُسجّل 3,8% منهم غياباً شبه تام للثقة وهي أعلى نسبة في الجدول مقابل 0,0% ثقة مهنية، وفي المقابل تُسجّل فئة الهامش الكبير (17,3%) أعلى نسبة للثقة المهنية (11,5%) مقابل 0,0% غياب كامل للثقة ، أما أصحاب الهامش المحدود في مجالات معينة (65,4%) فيتوزعون بين ثقة مهنية (38,5%) وثقة محدودة (23,1%) وغياب الثقة (3,8%)، ويكشف مجموع الثقة المحدودة وغيابها 40,4%+9,6%=50% أن نصف العينة لا يتجاوز ثقتهم بالطرف الآخر الحدود الوظيفية الباردة مما يُجسد الطابع التوتري للعلاقة التنظيمية بين الطرفين. وتتوافق هذه النتائج مع ما أثبتته منتزيرغ من أن ضيق التفويض ي عد المؤشر الأكثر تأثيراً على جودة العلاقات التنظيمية داخل التنظيم البيروقراطي، وما أكده كروزبي من أن الفاعل المحروم من هامش المبادرة يتعامل مع شريكه التنظيمي كعقبة لا كشريك مما يُعمّق فجوة الثقة و يزيد الصراع ، وما أسماه فوكو

بالإنضباط الذاتي الذي يُنتجه التنظيم البيروقراطي حين يجعل الخاضعين له يتكيفون مع قيود هامشهم حتى تصبح القيود طبيعية في نظرهم فيُحولون الثقة المفروضة إلى عادة مكتسبة.

1.24 الجدول رقم (08) إختبار كاي تربيع يبين هامش المبادرة المتاح ومستوى الثقة بين المجلس وممثلي الإدارة

Asymp. Sig مستوى الدلالة	df درجة الحرية	Value القيمة	نوع الإختبار
0,02	6	20,459 ^a	Chi-Square كا تربيع
0,04	6	19,308	Likelihood Ratio
0,01	1	10,569	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

للتحقق من دلالة هذه العلاقة إحصائياً أُجري إختبار كاي تربيع الذي أسفر عن قيمة ($\chi^2 = 20,459$) بدرجة حرية ($df=6$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,002$)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0,01$) مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين المتغيرين ،وتأكدت هذه الدلالة بقيمة نسبة الاحتمالية ($Sig= 0,004$ ، $Likelihood Ratio= 19,308$) بنفس مستوى القوة، مما يزيد من موثوقية النتيجة الإحصائية، والأكثر أهمية في هذا الجدول هو دلالة الارتباط الخطي ($Linear-by-Linear= 10,569$)، إذ تُثبت هذه القيمة الإستثنائية وجود علاقة خطية منتظمة قوية جداً بين المتغيرين يمكن صياغتها على النحو الآتي: كلما ضاق هامش المبادرة كلما تراجع مستوى الثقة بين الطرفين بشكل تدريجي ومنتظم، ويتميز هذا الجدول بكون الإختبارات الثلاثة جاءت دالة عند مستوى ($\alpha= 0,01$) أو أقل في أن واحد مما يجعله الأقوى إحصائياً في منظومة جداول هذه الدراسة ، وتُسهم هذه المعطيات في تقديم أقوى إثبات للفرضية الفرعية الأولى من خلال إثبات ارتباط خطي منتظم دال إحصائياً عند ($\alpha= 0,001$) بين ضيق هامش المبادرة بوصفه مؤشراً للمركزية البنوية وتراجع الثقة بوصفه مؤشراً للتوتر في العلاقة ضمن صراع السلطة.

25 -الجدول رقم (17) يبين من يتحكم في الميزانية الولائية وكيفية نظر أعضاء المجلس لأحقية الإدارة في السلطة

المجموع	في رأيك كيف ينظر أعضاء المجلس لأحقية ممثلي الإدارة المحلية في السلطة				من يتحكم في توجيه الميزانية الولائية
	إعتراف تام بأحقية الطرف الآخر	تشكيك في أحقية الطرف الآخر	رفض تام لأحقية الطرف الآخر	إعتراف جزئي مع تحفظات	
11	8	0	0	3	المجلس الشعبي الولائي المنتخب
21,2%	15,4%	0,0%	0,0%	5,8%	
22	7	1	4	10	الجهاز التنفيذي الإداري
42,3%	13,5%	1,9%	7,7%	19,2%	
15	5	1	1	8	بالتشاور بين الطرفين
28,8%	9,6%	1,9%	1,9%	15,4%	
4	1	2	0	1	وزارة الداخلية
7,7%	1,9%	3,8%	0,0%	1,9%	
52	21	4	5	22	المجموع
100,0%	40,4%	7,7%	9,6%	42,3%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبيّن الجدول رقم (17) المتعلق بالتقاطع بين من يتحكم في الميزانية الولائية وكيفية نظر أعضاء المجلس لأحقية الإدارة في السلطة أن 42,3% من المجموع الكلي يُسجّلون إعترافا جزئيا مع تحفظات وهي أعلى نسبة في الجدول تليها نسبة 40,4% إعتراف تام، مما يُشير إلى أن 1 لإعتراف بشرعية الطرف الآخر يُهيمن على المشهد العام وإن كان في أغلب الأحوال مشوبا بالتحفظ والتردد، وتتجلى الدلالة الأبرز عند الذين يرون أن الجهاز التنفيذي يتحكم في الميزانية (42,3%)؛ إذ يرفض 7,7% منهم أحقيته تاما ويشكك 1,9% فيها ويعترف 19,2% بها جزئيا، مما يعني أن 28,8% ممن يُقرّون بهيمنة الإدارة على الميزانية يرفضون أو يشككون في شرعية هذه الهيمنة ، وعلى النقيض يكشف من يرون أن المجلس المنتخب يتحكم في الميزانية (21,2%) عن 15,4% إعتراف تام و 0% رفض أو تشكيك، مما يُثبت أن القوة الفعلية في التحكم بالموارد تُنتج إعترافا بالشرعية في حين يُنتج غيابها طعنا فيها ، ويبلغ مجموع من يرفضون أو يشككون في أحقية الطرف الآخر 17,3% وهي نسبة تجسد حضور صراع الشرعية بشكل ملحوظ داخل المجلس الشعبي الولائي.

يُثبت هذا الجدول أن التحكم في الميزانية يُشكل أحد أهم مصادر صراع الشرعية في المجلس الشعبي الولائي؛ إذ يعترف 42,3% ممن يُقرّون بهيمنة الجهاز التنفيذي على الميزانية بشرعيته جزئيا مع تحفظات. فمن منظور لويس كوزر يؤدي هذا الصراع الواقعي على الشرعية ووظيفة تنظيمية إيجابية تتمثل في إعادة تعريف الحدود بين الجماعات وتوضيح مواقع كل طرف، إذ يُعبّر المنتخب الذي يطعن في شرعية الإدارة

عن إرادة تنظيمية حقيقية في إعادة توازن العلاقة لا عن خلل بنيوي فحسب ، ومن منظور ابن خلدون في مفهوم العصبية، تكشف هيمنة الجهاز الإداري على الميزانية (42,3%) عن إمتلاكه عصبية تنظيمية أقوى تتجلى في شبكاته المؤسسية و إرتباطه بالسلطة المركزية وتراكم خبرته التقنية، في مقابل عصبية إنتخابية للمنتخبين تفتقر إلى التماسك التنظيمي الكافي بسبب التعددية الحزبية وضعف الخبرة التراكمية ، في حين يتوافق الإطار الكلي مع منظور دارندورف الذي يرى أن الصراع على الشرعية يُمثل الوجه المُعلن للصراع على السلطة حين يُدرك الطرف الأضعف إستحالة المواجهة المادية المباشرة.

1.25 الجدول رقم (09) إختبار كا تربيع يبين من يتحكم في الميزانية الولائية وكيفية نظر أعضاء المجلس لأحقية الإدارة في السلطة

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,28	9	18,736 ^a	Chi-Square
0,87	9	15,163	Likelihood Ratio
2,74	1	1,196	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع:

كشفت إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 18,736$) بدرجة حرية (df=9) ومستوى دلالة (Sig= 0,028)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$) مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين من يتحكم في الميزانية وطبيعة الاعتراف بالشرعية، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio= 15,163، Sig= 0,087) جاءت غير دالة ، في حين جاء الارتباط الخطي (Sig= 0,274) غير دال مما يُثبت أن العلاقة غير خطية وهو أمر منسجم مع الطابع السياسي المعقد لصراع الشرعية ، وتُسهّم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الأولى من خلال ربط إحتكار الميزانية بوصفه مؤشراً للمركزية البنيوية بالطعن في الشرعية بوصفه مؤشراً للإحتجاج بالشرعية ضمن صراع السلطة.

26- الجدول رقم (18) يبين كيفية الإطلاع على الملفات الإدارية وطريقة تعامل أعضاء المجلس مع قرارات.

المجموع	في رأيك كيف يتعامل أعضاء المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية				كيف يتم الإطلاع على الملفات الإدارية داخل المجلس
	قبول تام وتنفيذ فوري	رفض شبه دائم للقرارات	إعتراض متكرر على القرارات	قبول في الغالب مع تحفظات أحياناً	
14	1	0	0	13	بشكل تلقائي ومنتظم للجميع
26,9%	1,9%	0,0%	0,0%	25,0%	
33	5	0	6	22	عند الطلب ذلك فقط
63,5%	9,6%	0,0%	11,5%	42,3%	
5	0	1	2	2	بصعوبة وبعد إجراءات معقدة
9,6%	0,0%	1,9%	3,8%	3,8%	
52	6	1	8	37	المجموع
100,0%	11,5%	1,9%	15,4%	71,2%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (18) المتعلق بالنقاط بين كيفية الإطلاع على الملفات الإدارية وطريقة تعامل أعضاء المجلس مع قرارات الإدارة أن 63,5% من المبحوثين يطلعون على الملفات الإدارية عند الطلب فقط، مما يُجسد نمط الوصول المشروط الذي يُكرّس تبعية المجلس المنتخب للجهاز الإداري في الحصول على المعلومة ، وتتجلى الدلالة الأبرز في المقارنة بين الفئتين الأكثر تمايزاً؛ إذ لا يُسجل من يطلعون تلقائياً (26,9%) أي إعتراض متكرر أو رفض (0,0%) مقابل 25,0% قبول مع تحفظات، في حين يُسجل من يطلعون بصعوبة (9,6%) أعلى نسبة للرفض شبه الدائم (1,9%) وأعلى نسبة نسبية للإعتراض المتكرر (3,8%) مقارنة بحجم فئتهم ، ويُثبت هذا التباين أن تيسير الإطلاع يلغي الصراع الصريح كلياً في حين يُحوّل إحتكار المعلومة الصراع من كامن إلى صريح، وهو ما يتجلى في فئة من يطلعون عند الطلب فقط (63,5%) التي تُسجل 11,5% إعتراضاً متكرراً ، ويبلغ مجموع القبول المتحفظ 71,2% في مقابل 17,3% إعتراض أو رفض، مما يُثبت أن الصراع الكامن يبقى النمط السائد في المجلس الشعبي الولائي. يُجسد هذا الجدول الصلة الوثيقة بين إحتكار المعلومة وإنتاج القبول الإكراهي؛ فالمنتخب الذي يطلع على الملفات عند الطلب فقط (63,5%) يجد نفسه مضطراً لقبول قرارات الإدارة مع تحفظات لأنه يفتقر إلى المعلومة الكافية لبناء موقف مستقل.

من منظور فيبر يُجسد إشتراط الطلب للإطلاع على الملفات تقنية بيروقراطية يُحوّل المعلومة من حق إلى إمتياز مشروط، وبضيف سيلزنيك بُعداً تفسيريًا إذ يرى أن تقييد الإطلاع ليس تطبيقاً حيادياً للقانون بل إستراتيجية ذاتية يُطوّرها الجهاز الإداري للحفاظ على نفوذه ، أما جولدنر فيُفسر إعتراض المتكرر (11,5%) بوصفه مقاومة طبيعية للبيروقراطية العقابية التي تُفرض من الأعلى، ويُسلط ميشلز الضوء على البُعد الأوليغارشي لهذا الإحتكار إذ يُجسد آلية لضمان هيمنة النخبة الإدارية على صنع القرار، وفي الإطار

ذاته يرى مينتزرغ أن تقييد تدفق المعلومة يعيق آليات التنسيق الفعالة مما يُنتج صراع الأدوار وتعارض القرارات، ويُحدد كروزي إحتكار الملفات بوصفه منطقة شك تنظيمية بإمتياز يستثمرها الجهاز الإداري في مواجهة المجلس المنتخب، فيما يُثبت فوكو أن هذا الإحتكار ليس مجرد إجراء بل هو ممارسة للسلطة عبر المعرفة تجعل هيمنة الإدارة تبدو تقنية لا سياسية، في حين يثبت دارندورف أن الصراع على الوصول إلى المعلومة هو في جوهره صراع بنيوي على السلطة، وأخيرا يُذكر كوزر بأن لهذا الصراع الغير واقعي وظيفة إيجابية تتمثل في دفع المنتخبين للمطالبة بحق الإطلاع مما يعيد ضبط التوازن التنظيمي بين الطرفين.

1.26 الجدول رقم (10) إختبار كاي تربيع يبين كيفية الإطلاع على الملفات الإدارية وطريقة تعامل أعضاء المجلس مع قرارات

نوع الإختبار	Value القيمة	df درجة الحرية	Asymp. Sig مستوى الدلالة
Chi-Square	16,578 ^a	6	0,11
Likelihood Ratio	14,027	6	0,29
N of Valid Cases	52		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 16,578$) بمستوى دلالة (Sig.= 0,011) وهي أقل من ($\alpha = 0,05$)، مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الإطلاع على الملفات وأسلوب التعامل مع قرارات الإدارة، وتؤكد هذه الدلالة قيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio= 14,027، Sig= 0,029)، في حين جاء الارتباط الخطي (Sig= 0,161) غير دال مما يُثبت تعقيد العلاقة وعدم خطيتها، وتُسهّم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الأولى إذ تثبت أن إحتكار المعلومة بوصفه مؤشرا للمركزية البنوية يرتبط ارتباطا دالا إحصائيا بشكل التعامل مع قرارات الإدارة.

جداول الفرضية الثانية :

27 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

28 -الجدول رقم (19) يبين مدى وضوح النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات و حدوث الخلافات.

المجموع	هل تحدثت خلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات			هل تحدد النصوص القانونية بوضوح صلاحيات كل طرف داخل المجلس
	خلاف دائم يُعطل العمل	خلاف متكرر حول التنفيذ	خلافات أحياناً في الملفات المشتركة	
42	2	8	32	في بعض المجالات فقط
80,8%	3,8%	15,4%	61,5%	
7	2	3	2	هناك غموض في كثير من المجالات
13,5%	3,8%	5,8%	3,8%	
3	0	3	0	النصوص متناقضة ومبهمة
5,8%	0,0%	5,8%	0,0%	
52	4	14	34	المجموع
100,0%	7,7%	26,9%	65,4%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبيّن الجدول رقم (19) المتعلق بالتقاطع بين مدى وضوح النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات و حدوث الخلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات ، إذ تهيمن فئة من يرون أن النصوص تحدد الصلاحيات في بعض المجالات فقط (80,8%) على المشهد العام، ويسجل 15,4% منهم خلافاً متكرراً و 3,8% خلافاً دائماً يُعطل العمل، مما يُثبت أن التحديد الجزئي للصلاحيات لا يكفي لإزالة الصراع ، وتتجلى العلاقة الطردية الأكثر دلالة عند الفئتين الأصغر حجماً: إذ يُسجّل 71% ممن يرون غموضاً في كثير من المجالات (13,5%) خلافاً متكرراً أو دائماً، في حين يُسجّل 100% ممن يرون نصوصاً متناقضة ومبهمة (5,8%) خلافاً متكرراً بنسبة صفرية للملفات المشتركة ، مما يُثبت أن التناقض في النصوص يُحوّل الخلاف من ظرفي إلى بنيوي حتمي، ويبلغ مجموع من يعيشون خلافاً متكرراً أو دائماً 34,6% من إجمالي العينة، مما يُجسد صراع الأدوار بوصفه ظاهرة منتشرة تمس أكثر من ثلث المجلس الشعبي الولائي بشكل مستمر .

أكبر نسبة من العينة يرون أن النصوص غامضة في بعض المجالات ومنهم 61.5% يُفيدون بخلافات أحيانا حول التنفيذ، إذ تُجسّد هذه النسبة جوهر الفرضية الثانية فالغموض في النصوص يُنتج خلافا دوريا حول التنفيذ في المجالات الرمادية.

إذ يُجسد هذا الجدول أن جولدنر يرى الخلاف الناجم عن النصوص المتناقضة مقاومة ضد البيروقراطية العقابية التي تفرض قواعد ما يرفضها المُقيد بها، و فشل النموذج الوبيري المثالي في التطبيق الجزائري، حيث لم تحقق القواعد المكتوبة الوضوح المنشود في الأدوار ، و مينتزرغ فيرى أن غموض الأدوار هو المصدر الأول لصراع الأدوار داخل التنظيمات ، في حين يُحدد كروزي النصوص الغامضة بوصفها مناطق شك تنظيمية يستثمرها كل طرف في تفسيرها لصالحه، ويُضيف سيلزنيك أن الجهاز الإداري يُوظف هذا الغموض في توسيع صلاحياته على حساب المجلس المنتخب محولاً النصوص من أداة تنظيم إلى أداة هيمنة، وبينما يرى دارندورف في هذا الخلاف تجليا صريحا للصراع البنيوي الحتمي الناجم عن التوزيع غير المتكافئ للصلاحيات أي السلطة وهي من الموارد النادرة ، يُذكر كوزر بأن لهذا الصراع وظيفة إيجابية على الجماعة داخل التنظيم تتمثل في تحفيز الطرفين على توضيح النصوص وإعادة تعريف الأدوار مما يُسهم في تطوير المنظومة التشريعية على المدى البعيد.

1.28 الجدول رقم (11) إختبار كاي تربيع يبين مدى وضوح

النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات وحدوث الخلافات

نوع الإختبار	Value القيمة	درجة الحرية df	Asymp. Sig مستوى الدلالة
Chi-Square	16,407 ^a	4	,0,03
Likelihood Ratio	14,933	4	0,05
Linear-by-Linear Association	8,802	1	0,03
N of Valid Cases	52		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 16,407$) بدرجة حرية ($df=4$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,003$)، وبما أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0,01$) فإن العلاقة تُع دالة إحصائيا بقوة. وتأكدت هذه الدلالة بقيمة نسبة الإحتمالية ($Likelihood Ratio= 14,933$ ، $Sig= 0,005$) بنفس المستوى، والأكثر أهمية هو دلالة الإرتباط الخطي ($Linear-by-Linear= 8,802$ ، $Sig= 0,003$) التي تُثبت وجود

علاقة خطية منتظمة بين الغموض في النصوص وتصاعد الخلافات حول التنفيذ، أي أن كلما إشتد الغموض كلما تصاعد صراع الأدوار بشكل تدريجي ومنتظم ، وتسهم هذه المعطيات مجتمعة في تقديم أول وأقوى إثبات للفرضية الفرعية الثانية التي تربط غموض تقسيم المهام والصلاحيات بصراع الأدوار بين المنتخبين وممثلي الإدارة في المجلس الشعبي الولائي.

29 -الجدول رقم (20) يبين وضوح النصوص القانونية وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة.

المجموع	في رأيك كيف يُقيم أعضاء المجلس تصرفات ممثلي الإدارة المحلية				هل تحدد النصوص القانونية بوضوح صلاحيات كل طرف داخل المجلس
	تعدياً دائماً على الصلاحيات	تجاوزاً متكرراً للدور المحدد	تجاوزاً أحياناً للدور المحدد	ضمن الدور المحدد له قانوناً	
42	1	2	13	26	في بعض المجالات فقط
80,8%	1,9%	3,8%	25,0%	50,0%	
7	2	2	2	1	هناك غموض في كثير من المجالات
13,5%	3,8%	3,8%	3,8%	1,9%	
3	0	1	1	1	النصوص متناقضة ومبهمة
5,8%	0,0%	1,9%	1,9%	1,9%	
52	3	5	16	28	المجموع
100,0%	5,8%	9,6%	30,8%	53,8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (20) المتعلق بالتقاطع بين وضوح النصوص القانونية وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة أن 53,8% من المبحوثين يرون أن الإدارة تتصرف ضمن دورها المحدد قانوناً، غير أن ما يقارب نصف العينة (46,2%) يدركون تجاوزاً بدرجات متفاوتة تتوزع بين تجاوز أحيانا (30,8%) ومتكرر (9,6%) ودائم (5,8%)، وتتجلى العلاقة الأبرز عند فئة الغموض في كثير من المجالات (13,5%)؛ إذ لا يرى 9,1% فحسب منهم أن الإدارة تتصرف ضمن دورها مقابل 85,7% يُدركون تجاوزاً بدرجات متفاوتة، مما يُثبت أن الغموض الواسع في النصوص يُنتج إدراكا بالتجاوز يبلغ قيمته القصوى، وفي المقابل تُسجل فئة التحديد الجزئي (80,8%) النسبة الأعلى لمن يرون التصرف ضمن الدور (50%) مما يُثبت أن التحديد الجزئي حتى حين يبقى ناقصاً يُسهم في تقليص إدراك التجاوز، ويبلغ مجموع من يرون تجاوزاً متكرراً أو دائماً 15,4% وهي نسبة تُجسد صراع الأدوار في أشد صورته الصريحة داخل المجلس الشعبي الولائي.

أكثر من نصف العينة يرون النصوص غامضة في بعض المجالات ويُقيمون الإدارة بأنها ضمن الدور المحدد، تكشف هذه النسبة أن الغموض الجزئي يُتيح للجهاز الإداري تفسير النصوص لصالحه مع الحفاظ على مظهر الشرعية.

يحقق هذا الجدول محدودية نموذج فيبر في ضمان وضوح الأدوار، وهو ما يُفسر هجولندر التجاوز الإداري بلُبه مقاومة بيروقراطية للقواعد المفروضة من الأعلى دون مشاركة المنتخبين في بنائها، أما مينتزيغ فيرى أن الإدارة تملأ الفراغ الناجم عن الغموض القانوني بتوسيع صلاحياتها وهو ما يُدركه المنتخب تجاوزاً بينما يعتبره الإداري حقاً مكتسباً، ويُحدد كروزي غموض النصوص منطقة شك بإمّتياز يستثمرها الجهاز الإداري الأقوى تنظيمياً لتوسيع نفوذه، فيما يُفسر سيلزنيك التجاوز المتكرر والدائم بوصفه نتاج إستراتيجية الإستيعاب التدريجي للصلاحيات، ومن منظور ابن خلدون تعكس عن تفوق العصبية التنظيمية للجهاز الإداري على العصبية الإنتخابية للمجلس المنتخب مما يُتيح له التوسع في الصلاحيات على حسابه.

1.29 الجدول رقم (12) إختبار كاي تربيع يبين وضوح النصوص

القانونية وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة

Asymp. Sig مستوى الدلالة	df درجة الحرية	Value القيمة	نوع الإختبار
0,17	6	15,511 ^a	كاي تربيع
0,55	6	12,318	Likelihood الإحتمالية
0,08	1	7,024	Linear-by-Linear خطي إرتباط
		52	N of Valid الحالات الممكنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 15,511$) بدرجة حرية ($df=6$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,017$) وهي أقل من ($\alpha= 0,05$)، مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين يُلّتي إختبار الإرتباط الخطي ($Sig= 0,008$ ، $Linear-by-Linear= 7,024$) دالا عند ($\alpha= 0,01$) مُثبتاً وجود علاقة خطية منتظمة مفادها أن كلما إشتد غموض النصوص كلما تصاعد إدراك التجاوز في الأدوار، وتُسهم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الثانية إذ تُثبت إرتباطاً دالاً إحصائياً وخطياً بين غموض النصوص القانونية وتساعد إدراك تجاوز الأدوار.

30 - الجدول رقم (21) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وحوادث الخلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات.

المجموع	هل تحدث خلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات			هل تحدث تجاوزات في الصلاحيات بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية
	خلاف دائم يُعطل العمل	خلاف متكرر حول التنفيذ	خلافات أحياناً في الملفات المشتركة	
18	3	8	7	تحدث بشكل دائم
34,6%	5,8%	15,4%	13,5%	
20	0	4	16	تحدث بعض المرات
38,5%	0,0%	7,7%	30,8%	
14	1	2	11	تحدث نادراً
26,9%	1,9%	3,8%	21,2%	
52	4	14	34	المجموع
100,0%	7,7%	26,9%	65,4%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (21) المتعلق بالتقاطع بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وحوادث الخلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات علاقة طردية منتظمة ذات دلالة سوسيولوجية بالغة ، إذ تُسجل فئة التجاوز الدائم (34,6%) أعلى نسبة للخلاف المستمر؛ إذ يفيد 15,4% منهم بخلاف متكرر و 5,8% بخلاف دائم يُعطل العمل ، ليلعب مجموع الخلاف المستمر لديهم 21,2% من أصل 34,6% أي ما يعادل 61% من هذه الفئة ، وتخفض هذه النسبة لدى فئة التجاوز بعض المرات (38,5%) التي تُسجل 7,7% خلافاً متكرراً ، مما يثبت أن الجزئية في التجاوز تنتج جزئية مقابلة في الخلاف ، وتكشف فئة التجاوز النادر (26,9%) عن ظاهرة سوسيولوجية لافتة تتمثل في بقاء الخلاف حاضراً (5,7%) حتى حين تندر التجاوزات، مما يُثبت الطابع البنيوي للصراع الذي يتجاوز مجرد تكرار التجاوزات الفردية، ويبلغ مجموع من يعيشون خلافاً متكرراً أو دائماً 34,6% من إجمالي العينة مجسداً صراع الأدوار بوصفه ظاهرة منتشرة تمس أكثر من ثلث المجلس الشعبي الولائي بشكل مستمر.

يُثبت هذا الجدول التناسب الطردية بين جزئية التجاوز وجزئية الخلاف؛ مما يُقدّم دليلاً على أن صراع الأدوار يتدرج في حدته وفق تدرج التجاوزات ، مما يجعل الصراع أداة تنظيمية تُحدد الفاصل بين الدورين في الممارسة الفعلية.

إذ يرى مينتزرغ أن كل تجاوز للصلاحيات يُضيف إحتكاكاً جديداً حول مسؤولية التنفيذ لأن كل طرف يرى نفسه المخول بالتنفيذ ، ويُفسر كروز ي أن التجاوز إستراتيجية واعية لزيادة النفوذ في مناطق الغموض التنظيمي، ويُجسد سيلزنيك هذه الظاهرة بمفهوم التوسع الذاتي الممنهج للجهاز الإداري لحماية مصالحه

على حساب المجلس المنتخب ، وبينما يرى دارندورف في الخلاف حتى حين ت كون نادرة تلك التجاوزات دليل على الطابع البنيوي للصراع الأعرق من مجرد التجاوزات الظرفية، يذكر كوزر بأن كل خلاف حول التنفيذ هو صراع واقعي يؤدي وظيفة حدودية تكون إيجابية في الفصل بين صلاحيتي الطرفين بطريقة عملية، وهو تنافس يحكمه ميزان القوى التنظيمية لا النص القانوني.

1.30 الجدول رقم (13) إختبار كا تربيع يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وحدوث الخلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,47	4	9,626 ^a	Chi-Square
0,29	4	10,822	Likelihood Ratio
0,21	1	5,367	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 9,626$) بدرجة حرية ($df=4$) ومستوى دلالة ($Sig = 0,047$)، وتأكدت هذه الدلالة بقيمة نسبة الإحتمالية ($Likelihood Ratio = 10,822$ ، $Sig. = 0,029$) بمستوى أقوى، والأكثر أهمية هو دلالة الارتباط الخطي ($Linear-by-Linear = 5,367$ ، $Sig = 0,021$) التي تُثبت وجود علاقة خطية منتظمة مفادها أن كلما تكررت تجاوزات الصلاحيات كلما تصاعد الخلاف حول التنفيذ بشكل تدريجي ومنتظم ، وتُسهّم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الثانية إذ تُثبت ارتباطاً دالاً إحصائياً وخطياً بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتصاعد الخلاف حول التنفيذ.

31- الجدول رقم (22) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وموقف أعضاء المجلس من تدخل الإدارة.

المجموع	ما موقف أعضاء المجلس من تدخل ممثلي الإدارة المحلية في الشؤون التقنية				هل تحدث تجاوزات في الصلاحيات بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية
	قبول في الملفات الكبرى فقط	قبول تام باعتباره دعماً	إعتراض في أغلب الحالات	رفض دائم لأي تدخل	
18	10	0	7	1	تحدث بشكل دائم
34,6%	19,2%	0,0%	13,5%	1,9%	
20	11	5	3	1	تحدث بعض المرات
38,5%	21,2%	9,6%	5,8%	1,9%	
14	5	7	0	2	تحدث نادراً
26,9%	9,6%	13,5%	0,0%	3,8%	
52	26	12	10	4	المجموع
100,0%	50,0%	23,1%	19,2%	7,7%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (22) المتعلق بالتقاطع بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وموقف أعضاء المجلس من تدخل الإدارة في الشؤون التقنية علاقة عكسية واضحة ذات دلالة سوسيولوجية عميقة ، إذ تكشف فئة التجاوز الدائم (34,6%) عن 15,4% إعتراض أو رفض، في مقارنة صارخة مع فئة التجاوز النادر (26,9%) التي تُسجل 13,5% قبولا تاما ، ويتضح أن ثلاثة أرباع العينة (73,1%) يقبلون التدخل التقني للإدارة قبولا كاملاً أو جزئياً في الملفات الكبرى، وهو ما يُجسد نجاح الجهاز الإداري في تقديم تدخله بوصفه دعماً تقنيا لا إنتهاكا للصلاحيات، غير أن 26,9% يعترضون أو يرفضون هذا التدخل وهي نسبة تُجسد صراع الأدوار في شكله الصريح لدى ربع العينة ، ولافتٌ أن فئة التجاوز بعض المرات (38,5%) تُسجل أعلى نسبة للقبول التام (9,6%) مما يُثبت أن التجاوز الجزئي يتسامح معه حين يُقدم في صورة الدعم التقني لا الإنتهاك الصريح.

نصف العينة يقبلون التدخل التقني للإدارة في الملفات الكبرى فقط، فتكشف عن ظاهرة القبول الانتقائي للتدخل؛ إذ يُميز المنتخبون بين التدخل التقني في الملفات الكبرى وهم يقبلونه بوصفه دعماً، وبين التدخل في الملفات الأخرى يرفضونه بوصفه تعدياً لطابعه السياسي فيُثير الإعتراض. ويُفسر مينتزرغ رفض 26,9% للتدخل التقني بوصفه صراع أدوار ناجماً عن إختراق الحدود الوظيفية المحددة لكل طرف ، ويُحدد كروزبي الخبرة التقنية بوصفها منطقة شك يستثمرها الجهاز الإداري لإحتكار القرار متخفياً بالكفاءة، وهو ما يُدركه من يعيشون التجاوز الدائم دون أن يُدركه الذين تتدر لديهم التجاوزات (13,5% قبول تام)، ويفسر سيلزنيك ظاهرة قبول التدخل التقني بمفهوم الإستيعاب إذ يُقدم الجهاز الإداري تدخله لإعتباره دعماً فيقبله 23,1% من المبحوثين، ويرى فوكو في هذا القبول نجاحاً للخطاب التقني في

إخفاء طابعه السلطوي مجسداً مفهوم المعرفة بوصفها سلطة ، وبينما يرى دارندورف في إعتراض الربع الرفض تجلياً صريحاً للصراع البنيوي الحتمي، يذكر كوزر بأن هذا لإعتراض هو الصراع الواقعي عن رفض المنتخب لإستعلاء الإداري بالتقنية بأنها سلطة يحتكرها.

1.31 الجدول رقم (14) إختبار كاي تربيع يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وموقف أعضاء المجلس من تدخل الإدارة.

Asymp. Sig مستوى الدلالة	df	Value	
0,09	6	16,948 ^a	Chi-Square
0,01	6	21,796	Likelihood Ratio
9,13	1	,012	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 16,948$) بمستوى دلالة (Sig= 0,009) وهي أقل من ($\alpha = 0,01$) مما يُثبت علاقة دالة إحصائياً بقوة ، والأكثر أهمية هو قيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio= 21,796 ، Sig= 0,001) ، وتسهم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الثانية من خلال إثبات إرتباط دال إحصائياً عند ($\alpha = 0,01$) بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتصاعد رفض التدخل التقني.

32- الجدول رقم (23) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة

المجموع	في رأيك كيف يُقيم أعضاء المجلس تصرفات ممثلي الإدارة المحلية				هل تحدث تجاوزات في الصلاحيات بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية
	تعدياً دائماً على الصلاحيات	تجاوزاً متكرراً للدور المحدد	تجاوزاً أحياناً للدور المحدد	ضمن الدور المحدد له قانوناً	
18	3	4	4	7	تحدث بشكل دائم
34,6%	5,8%	7,7%	7,7%	13,5%	
20	0	1	9	10	تحدث بعض المرات
38,5%	0,0%	1,9%	17,3%	19,2%	
14	0	0	3	11	تحدث نادراً
26,9%	0,0%	0,0%	5,8%	21,2%	
52	3	5	16	28	المجموع
100,0%	5,8%	9,6%	30,8%	53,8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبيّن الجدول رقم (23) المتعلق بالتقاطع بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة علاقة طردية منتظمة بالغة الدقة والإتساق، إذ تكشف فئة التجاوز الدائم (34,6%) عن أعلى نسبة للتجاوز المتكرر (7,7%) والتعدي الدائم (5,8%) مقارنة بسائر الفئات، ليبلغ مجموع من يُدركون تجاوزاً بالغ الحدة في هذه الفئة 19,2% أي ما يعادل 55,5% من أفرادها، وعلى النقيض تُسجل فئة التجاوز النادر (26,9%) 0% تجاوزاً متكرراً و 0% تعدياً دائماً مع 21,2% يقيمون الإدارة ضمن دورها القانوني، مما يُجسد إنسجاماً داخلياً تاماً يُعزز مصداقية البيانات، ويظهر التدرج الطردي بجلاء في مجموع إدراك التجاوز الحاد 13,5% عند التجاوز الدائم مقابل 1,9%، ويبلغ مجموع من يُدركون تجاوزاً متكرراً أو تعدياً دائماً 15,4% من إجمالي العينة مما يُجسد صراع الأدوار في أشد صورته الصريحة.

تكشف هذه النسبة المفارقة عن ظاهرة تطبيع التجاوز؛ إذ يرّون أن الإدارة ضمن دورها رغم إقرارهم بالتجاوز الدائم، ويُفسّر ذلك أنهم يُدركون هيمنتها بلعبتها أمراً طبيعياً وحتمياً. ويُفسر جولندر هذا الإدراك بوصفه مقاومة معرفية للقواعد العقابية المفروضة من الأعلى، ويحدد كروزي التجاوز بأنه إستثمار إستراتيجي لمناطق غامضة يُولد إدراكاً متصاعداً بالتعدي، ويصوّر سيلزنيك هذه الظاهرة كتوسع تدريجي يُحوّل التجاوز من مقبول إلى تعد حين يتراكم، وبينما يرى دارندورف في هذا التراكم آلية تحول الصراع الكامن إلى صريح، يُذكر كوزر بأن إدراك التعدي يؤدي وظيفة دفاعية تمنع التآكل التدريجي لصلاحيات المجلس المنتخب داخل الجماعة، ويرى مينتزرغ أن الجهاز الإداري يملأ الفراغ القانوني بتوسيع دوره مما يُدركه المنتخب على أنه تعدي على صلاحياته.

1.32 الجدول رقم (15) إختبار كاي تربيع يبين تكرار تجاوزات

الصلاحيات وتقييم أعضاء المجلس لتصرفات الإدارة

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,21	6	14,964 ^a	Chi-Square
0,13	6	16,103	Likelihood Ratio
0,02	1	9,560	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشفت إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 14,964$) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0,021$) وهي أقل من ($\alpha = 0,05$)، فيما جاءت نسبة الإحتمالية ($\text{Likelihood Ratio} = 16,103$ ، $\text{Sig} = 0,013$) بمستوى أقوى، والأكثر أهمية هو دلالة الإرتباط الخطي ($\text{Linear-by-Linear} = 9,560$ ، $\text{Sig} = 0,002$) التي تُعد الأعلى في منظومة الفرضية الثانية حتى الآن مُثبتة وجود علاقة خطية منتظمة قوية جداً مفادها أنها كلما تكررت التجاوزات كلما تصاعد إدراك التعدي على الأدوار بشكل تدريجي ومنتظم ، وتسهم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الثانية من خلال إثبات إرتباط خطي دال عند ($\alpha = 0,01$) بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وتصاعد إدراك التعدي على الأدوار.

33 - الجدول رقم (24) يبين تكرار تجاوزات الصلاحيات وصدور توجيهات متعارضة حول نفس الملف

المجموع	هل تصدر قرارات متعارضة من أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية حول نفس الملف			هل تحدث تجاوزات في الصلاحيات بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية
	يحدث نادراً	دائماً تؤثر على سير العمل	ظاهرة متكررة	
18	2	2	14	تحدث بشكل دائم
34,6%	3,8%	3,8%	26,9%	
20	7	2	11	تحدث بعض المرات
38,5%	13,5%	3,8%	21,2%	
14	10	3	1	تحدث نادراً
26,9%	19,2%	5,8%	1,9%	
52	19	7	26	المجموع
100,0%	36,5%	13,5%	50,0%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (24) المتعلق بالتقاطع بين تكرار تجاوزات الصلاحيات وصدور توجيهات متعارضة حول نفس الملف نتائج إستثنائية الدلالة تجسد صراع الأدوار في أعلى مستوياته التنظيمية ، إذ تكشف البيانات أن 50% من مجموع المبحوثين يصفون التوجيهات المتعارضة بأنها ظاهرة متكررة فيما يرى 13,5% أنها تؤثر دائماً على سير العمل، ليلبغ مجموع من يعيشون هذه الإزدواجية بشكل مستمر 63,5% من إجمالي العينة وهي أعلى نسبة لصراع الأدوار في مجموع جداول هذه الدراسة ، وتتجلى العلاقة الطردية بأبهي صورها في مقارنة الفئات الثلاث؛ إذ يُسجل 88,8% من ذوي التجاوز الدائم (34,6%) تعارضاً متكرراً أو دائماً مقابل 65% من ذوي التجاوز الجزئي (38,5%) و 29% فحسب من ذوي التجاوز النادر

(26,9%)، في إنخفاض تدريجي منتظم ، وتكشف هذه البيانات كذلك عن الطابع النبوي للصراع إذ يبقى 7,7% من ذوي التجاوز النادر في حالة تعارض مستمر يؤثر على سير العمل، مما يُثبت أن الصراع لا يختفي حتى حين تتدر التجاوزات.

إذ يُثبت أن تجاوز الصلاحيات يرتبط ارتباطاً حتمياً بصدور توجيهات متعارضة إذ تعني ازدواجية التوجيهات أن الصراع إنتقل من مستوى التوتر البيني بين الطرفين إلى مستوى الفوضى التنفيذية التي تمس الموظفين و تعطل العمل والبرامج.

ويُفسر مينتربرخ هذه النتيجة بوصفها أزمة تنسيق حقيقية ناجمة عن غياب آليات التنسيق الفعالة بين الجهازين، ويرى كروزبي أن كل طرف يُصدر توجيهاته في المناطق الرمادية كإستراتيجية لإثبات وجوده وتوسيع نفوذه، وما أسماه ميرتون بالأثر الوظيفي السلبي في أقصى صورته؛ إذ أصبح التنظيم يُنتج فوضى تنفيذية بدلاً من الكفاءة التنظيمية، ويُفسر جولدنر التوجيهات المتعارضة بوصفها نتيجة حتمية لوجود قطبين سلطويين متنافسين في تنظيم واحد، ويرى سيلزنيك أن تعارض الأهداف الذاتية للجهازين ينتج حتماً تعارضاً في التوجيهات، فيما يُثبت دارندورف أن الصراع تجاوز مرحلة التوتر إلى مرحلة التعطيل الفعلي الذي يمس فعالية التسيير المحلي، ويرى فوكو في التوجيهات المتعارضة تنافس خطابيين للسلطة المعرفية يجد الموظف نفسه في حيرة أيهما يُطاع، أما كوزر فيذكر بأن لهذا التعارض ما هو إلا صراع الواقعي يؤدي وظيفة بناءة تتمثل في تحفيز الإصلاح التنظيمي والقانوني الحقيقي.

1.33 الجدول رقم (16) إختبار كا تربيع يبين تكرار تجاوزات

الصلاحيات وصدور توجيهات متعارضة حول نفس الملف

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,02	4	16,795 ^a	Chi-Square
0,01	4	19,452	Likelihood Ratio
0,00	1	15,292	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

حقق هذا الجدول القيم الإحصائية الأعلى في منظومة الدراسة كلها؛ إذ بلغت قيمة كاي تربيع ($\chi^2 = 16,795$) بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0,002$) وهي أقل من ($\alpha = 0,01$)، فيما جاءت نسبة الإحتمالية

بأكملها هو الإرتباط الخطي (Sig= 0,001، Likelihood Ratio= 19,452) بمستوى أقوى ،والأكثر أهمية وأعلى قيمةً في الدراسة بإختلافها هو الإرتباط الخطي (Sig= 0,000، Linear-by-Linear= 15,292) الذي يُثبت وجود علاقة خطية منتظمة إستثنائية القوة مفادها أن كلما تكررت تجاوزات الصلاحيات كلما تكررت التوجيهات المتعارضة بشكل خطي منتظم يكاد يكون تاما ، وتُقدم هذه المعطيات أقوى إثبات في منظومة الفرضية الثانية إذ يُثبت ا لإرتباط الخطي الدال عند (Sig= 0,000) الصلة الحتمية بين تجاوز الصلاحيات وإزدواجية التوجيهات بوصفها أشد مظاهر صراع الأدوار في المجلس الشعبي الولائي.

34 الجدول رقم (25) يبين آليات حسم التنازع على الصلاحيات وحدوث الخلافات حول من يتولى التنفيذ.

المجموع	هل تحدث خلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات			في رأيك كيف تُحسم حالات تنازع الصلاحيات بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية
	خلاف دائم يُعطل العمل	خلاف متكرر حول التنفيذ	خلافات أحيانا في الملفات المشتركة	
31	2	7	22	بالرجوع للنص القانوني
59,6%	3,8%	13,5%	42,3%	
7	0	2	5	بالتفاوض المباشر بين الطرفين
13,5%	0,0%	3,8%	9,6%	
13	1	5	7	بتدخل السلطة الوصية
25,0%	1,9%	9,6%	13,5%	
1	1	0	0	تبقى معلقة دون حسم
1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	
52	4	14	34	المجموع
100,0%	7,7%	26,9%	65,4%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (25) المتعلق بالنقاط بين آليات حسم التنازع على الصلاحيات وحدوث الخلافات حول من يتولى التنفيذ نتائج ذات دلالة سوسيولوجية عميقة حول فاعلية آليات تسوية الصراع ، إذ تهيمن فئة اللجوء للنص القانوني (59,6%) على المشهد، غير أن 17,3% منهم يبقون في خلاف مستمر حول التنفيذ رغم هذا اللجوء، مما يُثبت قصور النص القانوني عن تسوية النزاعات حول الأدوار، وتتجلى الفعالية الأعلى عند آلية التفاوض المباشر (13,5%) التي لا تُسجل أي خلاف دائم (0,0%) مقابل 3,8% خلاف متكرر فحسب، مما يجعلها أنجح الآليات في تقليص صراع الأدوار ، في حين تُظهر آلية تدخل السلطة الوصية (25%) فعالية محدودة إذ يبقى 11,5% من المنتخبيين في خلاف مستمر رغم تدخلها، أما الأكثر دلالةً فهو أن الملفات المُعلقة دون حسم (1,9%) تُسجل 100% خلافا دائما يعطل العمل، مما

يُثبت الصلة الحتمية بين غياب الحسم وتعطيل الفعالية التنظيمية ،ويبلغ مجموع من يعيشون خلافا مستمرا حول التنفيذ 34,6% من إجمالي العينة.

يرى كروزي أن النص نفسه أصبح منطقة شك يستثمرها كل طرف في تفسيره لصالحه ، ويُميز جولدنر بين البيروقراطية التمثيلية المبنية على التفاوض والأكثر نجاعة والبيروقراطية العقابية المفروضة من الخارج، وهو ما يُجسده نجاح التفاوض المباشر (0% خلاف دائم) مقارنة بآليات الحسم الخارجية ، ويرى مينتزرغ في التفاوض المباشر آلية التنسيق الأكثر فاعلية لحماية عملية التنفيذ من التعطيل، في حين يُجسد سيلزنيك فشل الوصاية في معالجة الجذور البنيوية للصراع إذ تُعالج العرض لا المرض، ويرى دارندورف أن الصراع المُعلق دون حسم هو الأشد خطراً على الفعالية التنظيمية، فيما يُذكر كوزر بأن التفاوض المباشر يؤدي وظيفة إيجابية في إعادة ضبط التوازن من الداخل، ومن منظور ابن خلدون ينجح التفاوض لأنه يبني جسراً بين العصبيتين بينما تقشل الوصاية لأنها تفرض حلاً خارجياً لا تتبناه أي منهما.

1.34 الجدول رقم (17) إختبار كا تربيع يبين آليات حسم التنازع على الصلاحيات وحدوث الخلافات حول من يتولى التنفيذ

Asymp. Sig. (2-sided)	df	Value	
0,31	6	13,919 ^a	Chi-Square
2,74	6	7,540	Likelihood Ratio
1,05	1	2,622	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشفت إختبار كا تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 13,919$) بدرجة حرية ($df=6$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,031$) وهي أقل من ($\alpha= 0,05$)، مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة حسم التنازع وطبيعة الخلاف حول التنفيذ ، وتُسهّم هذه المعطيات في دعم الفرضية الفرعية الثانية إذ تُثبت إرتباطاً دالاً إحصائياً بين طريقة حسم تنازع الصلاحيات وطبيعة الخلاف حول من يتولى التنفيذ.

35 -الجدول رقم (26) يبين آليات حسم التنازع وتقييم تصرفات الإدارة

المجموع	في رأيك كيف يُقيم أعضاء المجلس تصرفات ممثلي الإدارة المحلية				في رأيك كيف تُحسم حالات تنازع الصلاحيات بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية
	تعدياً دائماً على الصلاحيات	تجاوزاً متكرراً للدور المحدد	تجاوزاً أحياناً للدور المحدد	ضمن الدور المحدد له قانوناً	
31	1	3	6	21	بالرجوع للنص القانوني
59,6%	1,9%	5,8%	11,5%	40,4%	
7	1	1	3	2	بالتفاوض المباشر بين الطرفين
13,5%	1,9%	1,9%	5,8%	3,8%	
13	0	1	7	5	بتدخل السلطة الوصية
25,0%	0,0%	1,9%	13,5%	9,6%	
1	1	0	0	0	تبقى معلقة دون حسم
1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	
52	3	5	16	28	المجموع
100,0 %	5,8%	9,6%	30,8%	53,8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (26) المتعلق بالتقاطع بين آليات حسم التنازع وتقييم تصرفات الإدارة علاقة ذات دلالة سوسيولوجية بالغة الأهمية تكشف عن التباين الجوهرى بين الآليات المختلفة في تشكيل الإدراك التنظيمي للأدوار، إذ تُسجل فئة اللجوء للنص القانوني (59,6%) أعلى نسبة لمن يرون الإدارة ضمن دورها القانوني (40,4%) مما يُمثل 67,8% من أفراد هذه الفئة، مما يُثبت أن الشرعية البيروقراطية للنص القانوني تُشرعن دور الإدارة وتُقلص إدراك التجاوز، في حين تُسجل فئة تدخل الوصاية (25%) توزيعاً مغايراً إذ تبلغ نسبة من يرون تجاوزاً فيها 15,4%، مما يُثبت أن تدخل السلطة الخارجية لا يُضفي الشرعية على توزيع الأدوار في نظر الطرفين، وتُكشف فئة التفاوض (13,5%) عن ظاهرة لافتة إذ تُسجل أدنى نسبة لمن يرون الإدارة ضمن دورها (3,8%) رغم كونها أنجح الآليات في تقليص الخلاف حول التنفيذ، مما يُثبت أن المتفاوضين أكثر وعياً بحدود الأدوار وأدق في رصد تجاوزاتها، أما أكثر الأرقام دلالةً فهو أن الملف المُعلق دون حسم (1,9%) يُسجل 100% تعدياً دائماً على الصلاحيات مجسداً الصلة الحتمية بين غياب الحسم وأقصى درجات إدراك الصراع.

ويُفسر فيبر إرتفاع نسبة الإدراك بدور الإدارة عند اللاجئين للنص (67,8%) بأن الشرعية البيروقراطية للقواعد المكتوبة تقلص إدراك التجاوز وتُشرعن الأدوار الرسمية، ويُميز جولدر بين آليات الحسم المختلفة في إنتاج الإدراك التنظيمي للأدوار، في حين يرى كروزى أن إختيار الآلية يعكس موقع الفاعل في الصراع

ووعيه بحدود أدواره ، ويُجسّد سيلزنيك عجز الوصاية عن إضفاء الشرعية على توزيع الأدوار في نظر الطرفين، فيما يرى مينتزرغ أن الرجوع للنص يوضّح الحدود الفاصلة ويُقلص إدراك التجاوز ، ويُؤكد دارندورف أن الملف المعلق يُنتج أقصى درجات الصراع البنوي، فيما يرى كوزر أن الحسم بأي آلية يُحدد شرعية الدور ، ومن منظور ابن خلدون يُجسد اللجوء للوصاية إعترافا بضعف العصبيتين وتبعيتهما للسلطة المركزية.

1.35 الجدول رقم (18) إختبار كا تربيع يبين علاقة آليات حسم التنزع وتقييم تصرفات

الإدارة

Asymp. Sig.	df	Value	
0,03	9	24,929 ^a	Chi-Square
0,98	9	14,742	Likelihood Ratio
0,62	1	3,481	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كاي تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 24,929$) بدرجة حرية ($df=9$) ومستوى دلالة ($Sig= 0,003$)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0,01$) مما يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين آليات الحسم وتقييم تصرفات الإدارة . ، وتُسهم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الثانية إذ تُثبت إرتباطاً دالاً إحصائياً عند ($\alpha= 0,01$) بين طريقة حسم تنزع الصلاحيات وتقييم تصرفات الإدارة.

36 - الجدول رقم (27) يبين تعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات الإدارة وتقييمهم

لتصرفاتها

المجموع	في رأيك كيف يُقيم أعضاء المجلس تصرفات ممثلي الإدارة المحلية				في رأيك كيف يتعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات ممثلي الإدارة المحلية
	تعدياً دائماً على الصلاحيات	تجاوزاً متكرراً للدور المحدد	تجاوزاً أحياناً للدور المحدد	ضمن الدور المحدد له قانوناً	
19	2	3	6	8	تدخل متكرر في صلاحيات الآخر
36,5%	3,8%	5,8%	11,5%	15,4%	
4	0	2	2	0	تجاوز دائم لصلاحيات الآخر
7,7%	0,0%	3,8%	3,8%	0,0%	
10	0	0	2	8	إحترام تام لصلاحيات الآخر
19,2%	0,0%	0,0%	3,8%	15,4%	
19	1	0	6	12	إحترام في الغالب مع إستثناءات
36,5%	1,9%	0,0%	11,5%	23,1%	
52	3	5	16	28	المجموع
100,0%	5,8%	9,6%	30,8%	53,8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

يُبين الجدول رقم (27) المتعلق بالتقاطع بين تعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات الإدارة وتقييمهم لتصرفاتها نتائج تكشف عن ديناميكية سوسولوجية بالغة الأهمية تتمثل في ميكانيزم التجاوز المتبادل؛ إذ يتضح أن من يحترمون صلاحيات الإدارة (19,2%) لا يسجل أي منهم تجاوزاً متكرراً أو تعدياً دائماً (0,0%) في إدراكهم لتصرفاتها، مقابل 9,6% من المتدخلين متكرراً (36,5%) يرون تجاوزاً متكرراً أو دائماً، وتتجلى هذه العلاقة التبادلية بوضوح عند فئة التجاوز الدائم (7,7%) التي لا تُسجل 0,0% من يرون الإدارة ضمن دورها مقابل 7,6% يرون تجاوزاً بدرجات متفاوتة، أما الأكثر دلالة فهي فئة الاحترام في الغالب مع إستثناءات (36,5%) التي تُسجل أعلى نسبة للإدراك بأن الإدارة ضمن دورها (23,1%) مقابل 0% تجاوز متكرر، مما يُثبت أن الاحترام الجزئي يُنتج أفضل إدراك للأدوار ، ويُجسد مجموع المتدخلين في صلاحيات الآخر (44,2%) ظاهرة التجاوز المتبادل التي تُشكل البنية التحتية للصراع التنظيمي في المجلس الشعبي الولائي.

ويُفسر مينتزرغ هذه الظاهرة بوصفها صراع أدوار ثنائي لإتجاه تُولد فيه كل تجاوز تجاوزاً مضاداً ، ويرى كروزي أن كل تمدد إستراتيجي في مناطق الآخر يُولد إستراتيجية دفاعية مضادة، ، ويُفسر سيلزنيك هذه الديناميكية بتعارض الأهداف الذاتية التي تدفع كل جهاز لتجاوز حدود الآخر ، وبينما يرى دارندورف أن الاحترام المتبادل يكسر حلقة التجاوز المتبادل مقترحاً الحل في الاحترام لا في الردع، ، أما فوكو فيرى أن كل طرف يُنتج خطاباً يُشرعن تدخله ويُجرم تدخل الآخر مجسداً مفهوم السلطة الخطابية التي تصنع حقيقتها لصالح من ينتجها.

1.36 الجدول رقم (19) إختبار كا تربيع يبين تعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات الإدارة وتقييمهم لتصرفاتها

Asymp. Sig.	df	Value	
0,49	9	16,970 ^a	Chi-Square
0,26	9	18,862	Likelihood Ratio
0,35	1	4,468	Linear-by-Linear Association
		52	N of Valid Cases

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

قراءة نتائج كاي تربيع والتفسير النظري:

كشف إختبار كا تربيع عن قيمة ($\chi^2 = 16,970$) بمستوى دلالة (Sig= 0,049) وهي أقل من ($\alpha = 0,05$) وإن كانت عند حده الأدنى ، وتأكدت هذه الدلالة بقيمة نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio= 18,862 ، Sig= 0,026) بمستوى أقوى ، كما جاء الارتباط الخطي (Linear-by-Linear= 4,468 ، Sig= 0,035) دالاً إحصائياً مثبتاً وجود علاقة خطية منتظمة مفادها أن كلما تصاعد التدخل في صلاحيات الآخر كلما تصاعد إدراك تجاوزه الآخر ، وتُسهّم هذه المعطيات في تعزيز الفرضية الفرعية الثانية إذ تُثبت ارتباطاً دالاً إحصائياً مع علاقة خطية منتظمة بين التدخل في صلاحيات الآخر وإدراك تجاوزه الآخر لصلاحياته.

2.36 إستخلاص نتائج:

3.36 إستخلاص نتائج البيانات الشخصية:

1.3.36 نتائج البيانات الشخصية:

1. يتوزع المبحوثون بالتساوي التام بين المنتخبين وممثلي الإدارة بواقع 26 مبحوثاً (50%) لكل فئة، وهو توزيع يضمن تكافؤ التمثيل ويُتيح مقارنة دقيقة بين إدراكي الطرفين.
2. يهيمن العنصر الذكوري على العينة بنسبة 84,6% مقابل 15,4% للعنصر الأنثوي، مما يعكس واقع ضعف التمثيل النسائي في المناصب القيادية المحلية رغم الإصلاحات التشريعية في مجال الحصص الانتخابية.

3. تمثل الفئة العمرية (41—50 سنة) الغالبة بنسبة 50%، تليها فئة (31—40 سنة) بنسبة 40,4%، ليلغ مجموعهما 90,4% من إجمالي العينة، مما يُشير إلى نضج مهني كافٍ لإمتلاك خبرة تنظيمية حقيقية.
4. يحمل 61,5% من المبحوثين مؤهلاً جامعيًا و 17,3% شهادة الدكتوراه، ليلغ مجموع حاملي الشهادات الجامعية فأعلى 78,8%، وهو تفاوت في المستوى التعليمي يُغذي صراع الشرعية بين الشرعية الانتخابية والشرعية التقنية.
5. يُمَثِّل المبحوثون غير المنتمين لأي حزب سياسي 42,3% وهم في معظمهم الإطارات الإدارية، فيما يتوزع المنتخبون على سبعة أحزاب يتصدرها RND بنسبة 15,4%، وهو تعدد حزبي يُضعف تماسك الجهاز التداولي في مواجهة الجهاز الإداري.
6. تُمَثِّل فئة أصحاب الخبرة من 11 إلى 20 سنة الفئة الأكبر بنسبة 34,6%، في حين يبلغ مجموع ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات 57,7%، مما يُشير إلى تنوع خبراتي يجمع بين حداثة التجربة وعمق الذاكرة التنظيمية.
7. تُشكل الإطارات الإدارية 50% من مجموع المبحوثين، فيما يتوزع المنتخبون بين أعضاء عاديين (32,7%) ورؤساء لجان (17,3%)، وهو توزيع يعكس الهيمنة العددية للجهاز الإداري في التركيبة التنظيمية.
8. تتسم عينة الدراسة بخصائص ديموغرافية ومهنية تجعل إجاباتها ذات مصداقية عالية؛ إذ تجمع بين النضج العمري والمستوى التعليمي المرتفع والخبرة التنظيمية المتراكمة، مما يُعزز الثقة في البيانات المُجمعة.

2.3.36 إستخلاص نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

37 الجدول رقم (28) مجمع لقيم إختبار كا تربيع الفرضية الفرعية الأولى

الرقم	الجدول المتغيرات	Chi-Squ قيمة كا تربيع	df درجة الحرية	مستوى Sig. الدلالة	Linear Sig الإرتباط الخطي	القرار
01	صلاحية القرار × حدوث الخلاف	2.839	9	0.829	0.630	غير دال
02	×صلاحية القرار مآل القرارات عند الخلاف	20.863	9	0.013	0.093	دال
03	×صلاحية القرار طبيعة التعاون مع الإدارة	23.017	6	0.001	0.041	دال جداً
04	طريقة اتخاذ	14.229	6	0.027	0.097	دال

					القرار × مآل القرارات عند الخلافا	
دال	1.000	0.022	6	14.744	طريقة اتخاذ تعامل × القرار المجلس مع القرارات	05
دال	0.438	0.045	4	9.758	طريقة اتخاذ طبيعية × القرار التعاون	06
دال وخطي	0.018	0.014	4	12.484	ضيق التفويض × مستوى الثقة	07
دال	0.144	0.008	6	17.255	× هامش المبادرة الخلافا حول الصلاحيات	08
دال عند 0.01	0.229	0.002	9	26.198	× هامش المبادرة تعامل المجلس مع القرارات	09
دال جدا الأقوى خطيا	0.001	0.002	6	20.459	× هامش المبادرة مستوى الثقة السائد	10
دال	0.274	0.028	9	18.736	التحكم في الميزانية × الإعتراف بالشرعية	11
دال إحصائيا	0.161	0.011	6	16.578	الإطلاع على الملفات × التعامل	12

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1. أقرّ 73,1% من مجموع المبحوثين بأن الجهاز التنفيذي يمتلك الكلمة الأخيرة في القرار الولائي، وهو إقرار مشترك بين المنتخبين (76,9%) والإداريين (69,2%) معا، مما يُثبت أن المركزية البنوية واقع مُدرّك من الطرفين لا من أحدهما فحسب.
2. وصف 59,6% من المبحوثين التعاون مع الجهاز الإداري بأنه مفروض بحكم القانون فقط لا طوعيا، وهو ما يُجسّد التعاون الإكراهي بوصفه الشكل السائد للصراع الكامن في المجلس الشعبي الولائي، الذي يمتثل فيه الفاعل ظاهريا بينما يبقى في حالة مقاومة داخلية.
3. أثبت الجدول الأقوى إرتباطا خطياً في الدراسة (Linear= 0,001) أنه كلما ضاق هامش المبادرة كلما تراجع مستوى الثقة بشكل منتظم، إذ لا يُسجّل أحد من ذوي الهامش الضيق جداً (11,5%) ثقةً مهنية (0,0%)، مُثبتا العلاقة الطردية الحتمية بين ضيق التفويض وإنعدام الثقة.

4. أفاد 42,3% من المبحوثين بأن قرارات الإدارة هي التي تُنفذ عند الخلاف مقابل 17,3% فحسب لقرارات المجلس المنتخب، كاشفاً عن لاتكافؤ بنيوي صريح في صراع السلطة يعبر عنه دارندورف بمفهوم التوزيع غير المتكافئ للسلطة.
5. رصدت الدراسة ظاهرة الفجوة الإدراكية بين الطرفين؛ إذ يُقدم الإداريون صورة أكثر تشاركية (23,1% يرون التشاور) مقارنة بالمنتخبين (15,4%)، وهو ما يُفسر وفق منظور كروزي ب إعتبره إستراتيجية لإمتصاص التوتر مع الإبقاء على النفوذ الفعلي.
6. أثبت الجدول الدال (Sig= 0,028) أن إحتكار الجهاز التنفيذي للميزانية الولائية (42,3%) يرتبط بتصاعد الطعن في الشرعية (17,3%)، مُجسّداً صراع الشرعية بوصفه البُعد الأعمق لصراع السلطة الذي يتجاوز مجرد التنافس على القرار.
7. كشف الإطلاع على الملفات أن 63,5% يطلعون عند الطلب فقط أو بصعوبة، مؤكداً إحتكار المعلومة بوصفه أداة سلطة بيروقراطية يُجسّد مفهوم المعرفة-السلطة عند فوكو، وهو ما يرتبط إرتباطاً دالاً (Sig= 0,011) بأسلوب التعامل مع قرارات الإدارة.

1.1.37 إستنتاج التحقق من صدق الفرضية الفرعية الأولى:

للإجابة على التساؤل الفرعي الأول يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المركزية في التنظيم البيروقراطي و صراع السلطة بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

بناءً على تحليل منظومة الجداول المتقاطعة بإختبار كا تربيع المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ، يتضح أن هذه الفرضية تتحقق بدعم قوي؛ إذ جاءت 9 جداول من أصل 10 دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0,05$ أو أقل، بمستويات دلالة تتراوح بين (Sig= 0,001) و (Sig= 0,028) مع علاقة خطية منتظمة في 3 جداول.

وتُعزز هذه النتيجة الإحصائية جملة من الدلالات السوسولوجية في المقاربات النظرية المعتمدة والدراسات السابقة على حد سواء ، فعلى الصعيد النظري يتوافق تحقق هذه الفرضية مع ما أثبتته ماكس فيبر من أن تمركز السلطة في القمة الهرمية يُشكل خاصية محورية في البيروقراطية الحديثة، غير أن النموذج الويبري المثالي الذي إفترض أن هذا التمركز يُنتج الكفاءة قد نقض ميدانياً بما كشفته بيانات الدراسة من أن تمركز القرار في يد الجهاز التنفيذي لا يُنتج التنسيق الفعال بل ينتج التعاون الإكراهي الذي وصفه 59,6% من

المبجوثين بأنه مفروض بحكم القانون لا طوعيا، وهو ما يُجسد فشل التطبيق الفعلي للنموذج الوبيري في السياق الجزائري.

وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أثبتته جولدنر في دراسته الكلاسيكية حول مصنع الجبس (1954) من أن القواعد المفروضة من الأعلى دون مشاركة المستويات الأدنى تنتج ما أسماه البيروقراطية العقابية التي تُولد مقاومة وتوترا لا توافقا حقيقيا؛ إذ تكشف البيانات أن أكثر من نصف المبجوثين يقبلون قرارات الإدارة مع تحفظات لا عن قناعة، وهو بالضبط النمط الذي وصفه جولدنر في مفهوم المقاومة البيروقراطية الكامنة، كما يتوافق مع إسهام سيلزنيك الذي أثبت في دراسة هيئة (TVA 1949) أن الجهاز الإداري يُطور مصالح ذاتية تتجاوز الأهداف الرسمية المعلنة، وهو ما تجسده نتيجة أن من يقرون بأن قرارات الإدارة هي التي تنفذ عند الخلاف مقارنة بقرارات المجلس المنتخب، مما يثبت أن الجهاز الإداري يوظف المركزية لخدمة إستراتيجيته لا لخدمة أهداف المجلس المنتخب.

ويقدم كروزي وفريدبرغ الإطار التفسيري الأعمق لهذه النتيجة؛ إذ يُثبت مفهوم مناطق الشك التنظيمية أن الجهاز الإداري يستثمر إحتكار المعلومة الذي أثبت الميدان أن الأغلبية يطلعون على الملفات عند الطلب فقط أو بصعوبة بوصفه ورقة ضغط في مواجهة المجلس المنتخب، مثبتا أن من يُحرمون من هامش المبادرة يحرمون في الوقت ذاته من الثقة المهنية ، ويعزز هذا التفسير ما أثبتته ميشلز في قانونه الحديدي للأوليغارشية من أن كل جهاز بيروقراطي يميل حتما نحو تركيز السلطة في يد نخبة صغيرة تستغل خبرتها ومعلوماتها لتعزيز موقعها، وهو ما يجسده في الميدان الجزائري إستئثار الجهاز التنفيذي القرار النهائي.

و تتقاطع هذه النتيجة تقاطعا جوهريا مع ما توصلت إليه دراسة ناصر قاسمي (2005/2004) من أن ضعف قنوات الإتصال وإحتكار المعلومة داخل الجماعات المحلية الجزائرية يشكلان العاملين البنيويين الأكثر إنتاجا للصراع غير المعلن، وهو ما تثبته بيانات الدراسة الحالية بعلاقة إحصائية دالة . وعليه بناء على النتائج وبما أن مستوى الدلالة جاء أقل من $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الأولى تنص على وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المركزية في التنظيم البيروقراطي و صراع السلطة بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة بدعم إحصائي وسوسيولوجي متسق، مثبتة أن المركزية البنيوية في التنظيم البيروقراطي تُنتج صراعا على السلطة يتجلى في ثلاثة أشكال متدرجة: التعاون الإكراهي المفروض قانونا ، والقبول المتحفظ لقرارات الإدارة ، وهيمنة القرار الإداري عند الخلاف ، وهي مؤشرات تثبت معا أن الصراع على السلطة في المجلس الشعبي الولائي لا يأخذ في معظمه شكل المواجهة الصريحة بل شكل ا لإمتثال الإكراهي الكامن الذي أثبت دارندورف أنه أشد الأشكال الصراعية خطورة لأنه يُراكم التوتر دون أن يعالجه.

2.1.37 إستخلاص نتائج الفرضية الفرعية الثانية

38 -الجدول رقم (29) مجمع لقيم إختبار كا تربيع الفرضية الفرعية الثانية

الرقم	الجدول المتقاطع	Chi-Squar كاتربيع	dfدرجة الحرية	مستوى Sig. الدلالة	Linear Sig الإرتباط الخطي	القرار
01	وضوح النصوص × خلاف التنفيذ	16.407	4	0.003	0.003	دال + خطي
02	وضوح النصوص × تقييم تصرفات الإدارة	15.511	6	0.017	0.008	دال + خطي
03	تجاوزات الصلاحيات × خلاف التنفيذ	9.626	4	0.047	0.021	دال + خطي
04	تجاوزات × موقف التدخل التقني	16.948	6	0.009	0.913	دال
05	تجاوزات × تقييم تصرفات الإدارة	14.964	6	0.021	0.002	دال + خطي
06	تجاوزات × التوجيهات المتعارضة	16.795	4	0.002	0.000	الأقوى مطلقاً
07	حسم النزاع × خلاف التنفيذ	13.919	6	0.031	0.105	دال
08	حسم النزاع × تقييم تصرفات	24.929	9	0.003	0.062	دال
09	تعامل المنتخبين × تقييم تصرفات	16.970	9	0.049	0.035	دال + خطي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1. أقرّ 80,8% من المبحوثين بأن النصوص القانونية غامضة في تحديد صلاحيات الطرفين في كثير من المجالات أو معظمها، وأكد 100% ممن يرون نصوصاً متناقضة أن الخلاف حول من يتولى التنفيذ يتكرر باستمرار، مُجسداً العلاقة الطردية الحتمية بين الغموض وصراع الأدوار.

2. حقق جدول تجاوزات الصلاحيات و التوجيهات المتعارضة أقوى علاقة خطية في الدراسة (Linear= 0,000)، إذ يعاني 63,5% من المبحوثين من إزدواجية التوجيهات بشكل متكرر أو دائم، وترتفع هذه النسبة إلى 88,8% عند ذوي التجاوز الدائم، مُجسداً صراع الأدوار في أشد مظاهره تأثيراً على الفعالية التنظيمية.

3. يعيش 34,6% من مجموع المبحوثين خلافاً مستمراً حول من يتولى تنفيذ القرارات، وأثبت الجدول الدال (Linear= 0,003، Sig= 0,003) وجود علاقة خطية منتظمة بين غموض النصوص وتصاعد الخلاف حول التنفيذ، مما يُثبت الطابع البنيوي لصراع الأدوار.

4. أدرك 46,2% من المبحوثين تجاوز الإدارة لصلاحياتها بدرجات متفاوتة، وكشف الجدول الدال ($\text{Sig}=0,009$) أن من يعيشون التجاوز الدائم لا يقبلون التدخل التقني للإدارة بتاتا (0,0%) مقابل 13,5% قبول تام عند ذوي التجاوز النادر، مُجسدا ميكانيزم التجاوز المتبادل وإعادة إنتاج الصراع.
5. أثبت جدول تعامل المنتخبين و تقييم تصرفات الإدارة ($\text{Linear}= 0,035$) وجود علاقة خطية منتظمة مفادها أن كلما تصاعد تدخل المنتخبين في صلاحيات الإدارة كلما تصاعد إدراكهم لتجاوز الإدارة لصلاحياتها، كاشفا أن الصراع يُعيد إنتاج نفسه بآلية التجاوز المتبادل.
6. أثبتت الجداول المتكاملة أن التفاوض المباشر يظل أنجح آليات حسم التنازع (0% خلاف دائم) مقارنة بالرجوع للنص القانوني (17,3% خلاف مستمر) وتدخل الوصاية (11,5% خلاف مستمر)، مُثبتا أن الآليات الخارجية تعالج أعراض الصراع لا جذوره البنيوية.
7. كشفت الدراسة أن صراع الأدوار ليس ظاهرة ظرفية بل بنيوية حتمية؛ إذ يبقى 7,7% من ذوي التجاوز النادر في خلاف دائم يُعطلّ العمل، مما يُثبت أن الصراع متجذّر في بنية التنظيم ذاتها لا في تكرار التجاوزات الفردية، وهو ما يتوافق مع مفهوم القانون الحديدي للأوليغارشية عند ميشلز والتحويل الهديفي عند سيلزنيك.

1.38 إستنتاج التحقق من صدق الفرضية الفرعية الثانية:

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني بوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقسيم المهام والصلاحيات وصراع الأدوار بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

أسفر تحليل منظومة الجداول المتقاطعة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية عن نتائج تتجاوز في قوتها الإحصائية ما حققته الفرضية الأولى؛ إذ جاءت 9 جداول كلها دالة إحصائيا بمستويات دلالة تتراوح بين ($\text{Sig}= 0,000$) و ($\text{Sig}= 0,049$) مع علاقة خطية منتظمة في 6 جداول منها.

وتجد هذه النتيجة الإستثنائية تفسيرها النظري الأعمق في إسهامات هنري مينتريرغ الذي أثبت أن غموض توزيع الأدوار الرسمية يُشكّل المصدر الأول لصراع الأدوار داخل التنظيمات العمومية، وهو ما نُجسده بيانات الدراسة بجلاء؛ إذ أقرّ أغلبية المبحوثين بغموض النصوص القانونية في تحديد الصلاحيات، وأثبت بعلاقة إحصائية الأقوى خطيا في الدراسة وجود علاقة حتمية بين تجاوز الصلاحيات وصدور التوجيهات المتعارضة، إذ يعاني أكثر من نصف المبحوثين من هذه الإزدواجية بشكل متكرر أو دائم، ويتوافق هذا مع

ما أثبتته فيبر من أن القواعد المكتوبة غير الكافية في تحديد الأدوار تنتج فراغا تنظيميا يملؤه كل طرف بتوسيع صلاحياته على حساب الآخر.

ويُقدم كروزى وفريدبرغ أدق تفسير لهذه الظاهرة؛ إذ يُثبت مفهوم مناطق الشك التنظيمية أن الغموض في النصوص القانونية لا يُمثل قصورا تشريعا عفويا بل يشكل أرضية خصبة يستثمرها كل فاعل في تفسير القواعد لصالحه؛ وهو ما يُجسده ميكانيزم التجاوز المتبادل الذي كشفت عنه بيانات الدراسة، مُثبتا أن الصراع يُعيد إنتاج نفسه وفق المنطق الإستراتيجي الذي وصفه كروزى، ويُعمق سيلزنيك هذا التفسير بمفهوم التحويل الهدي الذي يثبت أن الجهاز الإداري يستغل غموض النصوص لتوسيع صلاحياته تدريجيا خارج نطاق الأهداف الرسمية المُعلنة، وهو ما تُؤكدته نتيجة أن المنتخبين يُدركون تجاوز الإدارة لصلاحياتها بدرجات متفاوتة.

و يُفسر دارندورف تراكم الخلاف حول التنفيذ الذي يعيشه المبحوثين بشكل مستمر بوصفه التجلي الأصدق للصراع البنيوي الحتمي الناجم عن التوزيع غير المتكافئ للصلاحيات، مُوكدا أن هذا الصراع لا يحسم إلا بإعادة هيكلة جذرية للبنية لا بمجرد الإصلاح الإجرائي، ويُضيف كوزر البعد الوظيفي الإيجابي مثبتا أن الصراع حول الأدوار يؤدي وظيفة تنظيمية إيجابية تتمثل في إجبار الطرفين على تحديد الحدود الفاصلة بين صلاحياتهما، وهو ما تُجسده نتيجة أن التفاوض المباشر أنجح آليات الحسم، كما يُفسر فوكو بمفهوم المعرفة و السلطة كيف أن التدخل التقني للإدارة يُقدم في خطاب بيروقراطي يجعله يبدو حياديا وطبيعا حتى حين يكون في جوهره تعديا على صلاحيات المجلس المنتخب، وهو ما يُفسر قبول للتدخل التقني بلعباره دعما لا إنتهاكا، ومن منظور ابن خلدون تعكس ظاهرة تجاوز الصلاحيات المتبادل تنافسا بين عصبيتين تنظيميتين لا تستطيع إحداهما إخضاع الأخرى كليا فتلجأ إلى تمديد نفوذها في مناطق الغموض.

تتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة زبير بن عون من أن طبيعة الصراع داخل الهيئات المحلية المنتخبة تختلف باختلاف البنية الاجتماعية والتنظيمية، وأن الصراع التنظيمي البيروقراطي يبرز بوضوح حين تضعف الهوية الجماعية ويغيب الإطار القانوني الواضح، وهو ما تُؤكدته بيانات الدراسة الحالية في سياق المجلس الشعبي الولائي.

وعليه بناء على النتائج وبما أن مستوى الدلالة جاء أقل من $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الثانية تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقسيم المهام والصلاحيات وصراع الأدوار بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

بدعم إحصائي بل تفوق في قوتها الإحصائية على الفرضية الأولى، مُثبتة أن تقسيم المهام والصلاحيات يُنتج صراعا على الأدوار يتجلى في أشكال أربعة متدرجة الحدة: الخلاف المستمر حول من يتولى التنفيذ، وإزدواجية التوجيهات، والتجاوز المتبادل للصلاحيات، وتعارض تقييم كل طرف لتصرفات الآخر، وهي مؤشرات تثبت معا أن صراع الأدوار ليس حادثة عرضية بل هو نتاج بنيوي حتمي لنظام قانوني يقنن الغموض بدلاً من أن يرسخ الوضوح.

39 إستخلاص النتائج العامة للدراسة

1.39 الإستنتاجات العامة :

إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تتساءل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور عمليات التنظيم البيروقراطي في الصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي، وقد أثبتت نتائجها الميدانية المستخلصة من تحليل 18 جدول تقاطع جملة من الإستنتاجات الجوهرية يمكن إجمالها فيما يأتي:

1/التعاون الإكراهي الشكل السائد للصراع :كشف أقوى الجداول دلالة (Sig= 0,001) أن 59,6% من المبحوثين يصفون التعاون مع الإدارة بأنه مفروض بحكم القانون فقط لا طوعيا، وهو ما يُجسد الصراع الكامن بوصفه النمط الغالب في المجلس الشعبي الولائي.

2/ضيق هامش المبادرة يُلغي الثقة :أثبت الجدول الأقوى ارتباطا خطيا (Linear= 0,001) أن كلما ضاق هامش المبادرة كلما تراجع مستوى الثقة بشكل خطي منتظم.

3/هيمنة قرارات الإدارة عند الخلاف :أظهرت النتائج أن 42,3% يُفيدون بأن قرارات الإدارة هي التي تُنفذ عند الخلاف مقابل 17,3% فحسب لقرارات المجلس المنتخب، مما يُثبت اللاتكافؤ البنوي في صراع السلطة.

4/صراع الشرعية مؤشر صراع السلطة الخفي :أثبت جدول (Sig= 0,028) أن 17,3% من المبحوثين يرفضون أو يشككون في شرعية الطرف الآخر، مجسدين صراع الشرعية بوصفه البعد الأعمق لصراع السلطة البنوي.

1/التوجيهات المتعارضة :أقوى علاقة خطية في الدراسة كلها (Linear= 0,000) مُثبتا أن 63,5% من المبحوثين يعانون من إزدواجية التوجيهات بشكل متكرر أو دائم، وترتفع النسبة

إلى 88,8 % عند ذوي التجاوز الدائم.

2/الغموض القانوني يُنتج خلاف التنفيذ حتما :أثبت الجدول الأقوى دلالة (Sig= 0,003) ،
(Linear= 0,003) أن 100 % ممن يرون النصوص متناقضة يُفيدون بخلاف متكرر حول من يتولى
التنفيذ، مجسدا العلاقة الطردية بين الغموض وصراع الأدوار .

3/ميكانيزم التجاوز المتبادل :أثبت جدول تعامل المنتخبين و تقييم تصرفات الإدارة Linear =0,035
أن الصراع يُعيد إنتاج نفسه بالتجاوز المتبادل، إذ لا يرى من يحترمون صلاحيات الآخر أي تجاوز
متكرر (0%) في مقابل 9,6% من المتدخلين متكررا.

4/آليات الحسم عاجزة عن معالجة الجذور :أثبتت الجداول المتكاملة أن الرجوع للنص القانوني وتدخل
الوصاية لا يُزيلان الصراع بل يخففانه مؤقتا، في حين يبقى التفاوض المباشر أنجح الآليات لكنه يظل
قاصرا عن معالجة الجذور البنيوية.

40 +الإستنتاج الكلي:تحقق الفرضية الرئيسية:

إنطلاقا من قبول الفرضيتين الفرعيتين البديلتين بالدعم الإحصائي المُثبت من قيم كا تربيع ، فإننا نرفض
الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة للدراسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
بين عمليات التنظيم البيروقراطي و الصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس
الشعبي الولائي لولاية الجلفة.

وتكشف الدراسة في محصلتها أن هذه العلاقة ليست إقترانا ظرفيا عابرا بل هي علاقة بنيوية حتمية تجذرت
في طبيعة التنظيم البيروقراطي للمجلس الشعبي الولائي ذاته؛ إذ تُنتج المركزية البنيوية صراعا على السلطة
يتخذ في معظمه شكل الإمتثال الإكراهي لا المواجهة الصريحة، فيما يُنتج غموض تقسيم المهام و
الصلاحيات صراعا على الأدوار يتجلى في تعارض التوجيهات وتداخل المهام والتجاوز المتبادل
للصلاحيات، وقد أثبتت الدراسة أن هذين الشكلين من الصراع لا يعملان بمعزل أحدهما عن الآخر بل
يتكاملان في منظومة صراعية واحدة تُكرس هيمنة الجهاز الإداري على حساب فعالية المجلس المنتخب
وتُضعف في نهاية المطاف قدرة المؤسسة الولائية برمتها على تحقيق وظيفتها التنموية.

ويتوافق هذا الإستنتاج الكلي مع جوهر المنظومة النظرية المعتمدة؛ فقد أثبت فيبر أن البيروقراطية تُركّز
السلطة بطبيعتها، وأثبت ميرتون أنها تُنتج أحيانا عكس أهدافها، وكشف دارندورف أن الصراع حتمي في
كل تنظيم يقوم على توزيع غير متكافئ للسلطة، وحدد كروزي وفريدبرغ آليات هذا الصراع في إستثمار

مناطق الشك التنظيمية، وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتُثبت أن ما صاغته هذه النظريات في سياقات غريبة يجد تجلياته الكاملة في السياق الجزائري، بل إن الخصوصية الجزائرية تُضيف إليه بُعداً إضافياً تمثله الإزدواجية بين شرعية الإقتراع وشرعية التعيين التي تُوسّع دائرة الصراع لتتطال مسألة الوجود المؤسسي ذاته لا في مجرد توزيع الصلاحيات.

41 النتائج المستخلصة:

*الجهاز التنفيذي يمتلك الكلمة الأخيرة في القرار الولائي في إدراك أغلب المبحوثين من المنتخبين والإداريين معاً بالأغلبية يُقرّون بهيمنة الجهاز التنفيذي على القرار.

*التعاون بين الجهازين لا يقوم على القناعة والشراكة بل على الإكراه القانوني وهو الشكل الغالب للصراع الكامن فالأغلبية تقرّ بتعاون مفروض بحكم القانون.

*الصراع الكامن يُهيمن على علاقة الطرفين إذ يمتثل الأغلب ظاهرياً مع إحتفاظه بتحفظات داخلية عميقة فالأغلبية تقبل مع تحفظات.

*العلاقة بين الطرفين علاقة وظيفية باردة لا شراكة تنظيمية حقيقية مما يُضعف فعالية المجلس فنصف المبحوثين ثقتهم في الحدود المهنية فقط.

*قانون الولاية 07-12 لم يُحدد بدقة كافية حدود الصلاحيات مما يُشكل المصدر الأول لصراع الأدوار فالغالبية يرون النصوص غامضة في مجالات متعددة.

*إزدواجية التوجيهات ظاهرة منتشرة تُربك الموظفين وتعطل تنفيذ المشاريع والبرامج الولائية فالنصف منهم يعانون من توجيهات متعارضة باستمرار.

*أكثر من ثلث المجلس يعيش صراع الأدوار بشكل صريح ومستمر حول مسؤولية تنفيذ القرارات فيقرّون بخلاف مستمر حول من يتولى التنفيذ.

*ما يقارب نصف العينة يرى أن الجهاز الإداري يتجاوز صلاحياته مما يُعمق إدراكهم تجاوز الإدارة لصلاحياتها.

*التفاوض المباشر منعدم بوجود خلاف دائم، بالمقابل اللجوء للنص القانوني و تدخل الوصاية أنجح آليات الحسم.

*يبقى الصراع حاضراً حتى مع ندرة التجاوزات مما يثبت طابعه البنوي الذي يستلزم إصلاحاً هيكلياً لا ترقباً إجرائياً الصراع بنوي لا ظرفي.

1.41 التوصيات :

1.1.41 التوصيات التشريعية والقانونية:

1/مراجعة قانون الولاية: 07-12 إعادة صياغة المواد المتعلقة بتوزيع الصلاحيات بين المجلس الشعبي الولائي والجهاز التنفيذي بدقة أكبر تزيل الغموض الذي أثبتت الدراسة أن 80,8% من المبحوثين يُقرّون بوجوده، مع تحديد آليات واضحة للفصل بين دور التداول ودور التنفيذ.

2/تقنين آليات التنسيق: سن نصوص قانونية تلزم بعقد اجتماعات دورية منتظمة للتنسيق بين المجلس والجهاز الإداري تُحدد فيها الأدوار وتُسوى النزاعات قبل أن تتحول إلى صراعات صريحة.

3/تقنين حق الإطلاع: ضمان حق المنتخبين في الإطلاع التلقائي على الملفات الإدارية دون إشتراط الطلب المسبق إنطلاقاً من نتيجة أن 26,9% فقط يطلعون تلقائياً مما يُكرّس إحتكار الجهاز الإداري للمعلومة.

2.1.41 التوصيات المؤسسية والإدارية:

4/تفعيل التفاوض المباشر: تبني التفاوض المباشر آلية رسمية لحسم النزاعات على الصلاحيات بدلاً من اللجوء المتكرر للسلطة الوصية الذي أثبت الميدان محدوديته، مع إنشاء لجان مشتركة دائمة لهذا الغرض.

5/توسيع هامش تفويض الصلاحيات: الحد من المركزية الشديدة من خلال توسيع هامش التفويض للمجلس المنتخب في المجالات التي أثبتت الدراسة أن تمركزها يُولد صراعا مستمراً لا سيما في إدارة الميزانية والملفات التقنية.

6/بناء ثقة تنظيمية فعلية: العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تتجاوز الثقة الوظيفية الباردة و الحدود المهنية، بل نحو ثقة و شراكة حقيقية من خلال برامج تكوين مشتركة وفضاءات تشاور غير رسمية بين المنتخبين والإداريين.

3.1.41 التوصيات التكوينية والتأهيلية:

7/تكوين المنتخبين الجدد: إقرار برامج تكوين إلزامية للمنتخبين الجدد في الجوانب القانونية و التنظيمية لعمل المجلس الشعبي الولائي، لتقليص الفجوة التقنية بينهم وبين الإداريين التي تُستغل لإحتكار القرار.

8/التكوين المشترك: تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية مشتركة تجمع المنتخبين والإداريين للتعرف المتبادل على أدوار وصلاحيات كل طرف بهدف تقليص سوء الفهم الذي يُغذي صراع الأدوار.

4.1.41 التوصيات البحثية:

9/توسيع الدراسة: إجراء دراسات مماثلة في ولايات جزائرية أخرى بمناطق عمرانية ومجتمعية مختلفة لإختبار مدى تعميم نتائج هذه الدراسة وبناء نموذج تفسيري شامل للصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية.

10/الدراسة المقارنة: إجراء دراسة مقارنة بين المجالس الشعبية الولائية والمجالس الشعبية البلدية لتحديد الفوارق في طبيعة الصراع التنظيمي وأشكاله بحسب مستوى الجماعة المحلية وبنيتها المؤسسية.

خلاصة ختامية: كشفت هذه الدراسة أن الصراع التنظيمي في المجلس الشعبي الولائي الجزائري ليس ظاهرة عرضية أو شخصية بل هو نتيجة حتمية لبنية بيروقراطية تُركز القرار وغموض الأدوار في آن واحد، ولا يعالج هذا الصراع بالردع أو الإنضباط بل بإصلاح بنيوي شامل يُعيد توزيع السلطة ويوضح الأدوار ويرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشراكة الحقيقية لا الإمتثال الإكراهي.

خاتمة:

أفضى هذا البحث في مساره الطويل من التأصيل النظري إلى الاختبار الميداني إلى جملة من الاستنتاجات والخلاصات التي تُسهم في إثراء الحقل المعرفي لعلم اجتماع التنظيم والعمل في السياق الجزائري، وقد انطلق البحث من إشكالية تبدو في ظاهرها إدارية قانونية، غير أن التمعّن فيها يكشف عن عمق سوسيولوجي حقيقي يتجلى في أسئلة جوهرية حول طبيعة السلطة وتوزيعها وحول شرعية الفاعلين ومصادرها وحول الطريقة التي تُنتج بها البيروقراطية صراعاتها الداخلية قبل أن تُنتج خدماتها الخارجية. وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن تحقق الفرضية الرئيسية التي تُقرّ بوجود علاقة دالة إحصائياً بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي في المجلس الشعبي الولائي، وذلك بدعم إستثنائي بلغ 18 جدول تقاطع جاء منها 17 جدولاً دالاً بمستويات دلالة تتراوح بين (Sig= 0,000) و (Sig= 0,049)، وقد أثبتت الفرضيتان الفرعيتان معاً أن هذا الصراع ظاهرة بنيوية حتمية تتجذر في هياكل التنظيم ذاتها لا في شخصيات الفاعلين أو في ظروفهم الظرفية.

وتكشف نتائج الدراسة في مجملها عن حقيقة سوسيولوجية جوهرية مفادها أن المجلس الشعبي الولائي في الجزائر يعيش تناقضاً بنيوياً عميقاً بين اللامركزية الشكلية التي تقرها النصوص القانونية والمركزية الفعلية التي تُكرسها الممارسة الميدانية ، فالجهاز التنفيذي يمتلك من أدوات السلطة الفعلية كإحتكار المعلومة وضبط الميزانية والهيمنة على قنوات الإتصال بالسلطة المركزية ما يجعل شرعيته التقنية تغطي على شرعية الإقتراع الشعبي للمجلس المنتخب في كثير من مواقف القرار ، وهذا التفاوت لا يُفضي بالضرورة إلى مواجهة صريحة بل يُفرز في الغالب ذلك النمط الصراعى الأعمق والأخطر الذي كشفت عنه البيانات بجلاء: الإمتثال الإكراهي الذي يقبل فيه الفاعل الأضعف ظاهرياً بينما يُضمر في داخله تحفظاً وتوتراً يتراكمان ويُشكلان طاقة صراعية كامنة.

وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن إشكالية الصراع التنظيمي في الجماعات المحلية الجزائرية تستعصي على الحلول الإجرائية الجزئية؛ فلا تعديل قانوني مهما طبق كافٍ لإزالة توتر نابع من عمق البنية، ولا تدخل وصاية مهما كان حازماً قادر على معالجة صراع يتجذر في طبيعة التنظيم ذاتها ، إن المعالجة الحقيقية تستلزم إصلاحاً هيكلياً شاملاً يُعيد توزيع السلطة توزيعاً واقعياً لا رسمياً فحسب، ويُوضح حدود

الأدوار بدقة تمنع إستغلال مناطق الشك التنظيمية، ويرسخ ثقافة شراكة تنظيمية حقيقية تتجاوز منطق الإمتثال الإكراهي نحو منطق التعاون الطوعي الذي أثبتت البيانات شُحه المُقلق.

وتقر هذه الدراسة بجملة من الحدود المنهجية التي لا بد من الإشارة إليها بأمانة علمية؛ إذ إقتصرت على عينة قصدية محدودة من ولاية واحدة، وهو ما يقيد إمكانية التعميم ويجعل نتائجها إسهاما تفسيريا قابلاً للإختبار لا قانونا مُقررا، كما أن إعتقاد الإستبيان أداة وحيدة قد يُفوت بعض العمق الكيفي الذي تتيحه المقابلة المعمقة في الكشف عن الدلالات الخفية للصراع التنظيمي ، وهذه الحدود لا تضعف من قيمة البحث بل تفتح أمام الدراسات المستقبلية آفاقا واعدة.

وتوصي هذه الدراسة بفتح مسارات بحثية جديدة في هذا الحقل تشمل: إجراء دراسات مقارنة بين ولايات جزائرية ذات سياقات عمرانية و إجتماعية مختلفة للتحقق من مدى تعميم النتائج، وتوظيف منهج المزج البحثي الذي يجمع الكمي والكيفي للوصول إلى تفسيرات أكثر عمقا وشمولاً، وإجراء دراسات مقارنة بين المجلس الشعبي الولائي والمجلس الشعبي البلدي لرصد الفوارق في طبيعة الصراع التنظيمي بحسب مستوى الجماعة المحلية وبنيتها القانونية.

وفي المحصلة يظل السؤال الذي إنطلق منه هذا البحث سؤالاً مفتوحاً في جوهره: كيف يمكن لمؤسسة جمعت بين شرعيتين متباينتين أن تتجزر وظيفتها التنموية في خدمة المواطن؟ والجواب كما تلمح إليه البيانات ، ليس في إلغاء إحدى الشرعيتين أو إخضاعها للأخرى، بل في بناء منظومة تنظيمية تجعل من هذا التنوع في الشرعيات مصدراً للإثراء لا مُنتجاً للصراع؛ تنظيم تكون فيه خبرة الإداري في خدمة رؤية المنتخب ورقابة المنتخب ضامنة لحياض الإداري، وكلاهما في نهاية المطاف في خدمة الغاية الوحيدة التي تسوغ وجودهما معا خدمة المواطن وتحقيق التنمية المحلية الفعلية.

قائمة المصادر والمراجع :

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، ط 1، مادة صاد، ج1، بيروت، لبنان، 2005.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. أحمد بوضياف، الهيئات الإستشارية في الإدارة الجزائرية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1989 .
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
5. أديل مان، روبرت غي، الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999 .
6. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم إجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 1994.
7. إعتقاد محمد علام، علم إجتماع تنظيم وعمل مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
8. أنطوني غيدنز، علم الإجتماع مع مدخلات عربية ، المترجم فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، الإصدار 4، بيروت 2005.
9. الجريدة الرسمية رقم 15 الصادرة في 12 صفر 1427 الموافق 12 مارس 2016 .
10. الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع، دارمجدلاوي .عمان، الأردن، ط2008، 1.
11. العميان محمود سلمان ،"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط2 ،الأردن ،2004.
12. الشماع خليل محمد حسن،حمود خضير،نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر،عمان 2000.
13. بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي ، دار الكتاب الحديث، الكويت ، 2000 .
14. بوحلقة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط2 ، الجزائر ،2008.
15. بودون ريمون، مناهج علم الإجتماع،ترجمة شبوون الحاج هالة، منشورات عويدات، ط1 ، بيروت ،1972.
16. جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،الجزائر، 1988.
17. جمال حليم عباس وآخرون، مدخل إلى منهج البحث في التربية وعلم النفس ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007.
18. حسين عبد الحميد رشوان ، علم الإجتماع التنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر ،2000.
19. حسين فريجة، شرح القانون الإداري دراسة مقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 .
20. حسين محمد حريم، تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص327.

-
21. خليل محمد حسن الشماح، نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2000 .
22. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية رقم 76 المؤرخة في 8 ديسمبر 1996معدل ب: في 16 نوفمبر 2008.
23. رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
24. رشدي عبد اللطيف، أساسيات الإحصاء التطبيقي واستخداماته في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2008.
25. رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
26. زايد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسات والعينات ، مديرية تربية لواء البتراء، مصر ، 2001/2000.
27. زكريا الدوري وآخرون ،مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2011.
28. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. زين ميلوي ، القانون الإداري، مكتبة رشاد للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2013 .
30. ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2003.
31. سهيل إدريس، المنهل، قاموس عربي فرنسي، دار الآداب، بيروت، 2000.
32. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ، مطبعة العشري، مصر، 2005.
33. طعيمة الجرف، مبادئ في نظم الإدارة المحلية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1962 .
34. طوني ولورانس وميغان ،مفاتيح إصطلاحية جديدة ،ترجمة سعيد الغانمي، دار النشر المنظمة العربية للترجمة ، ط 01 ، بيروت ،سنة 2010،.
35. عادل حسن ،مصطفى زهير، الإدارة العامة ،دار النهضة العربية،بيروت، 1978.
36. عامر الكبيسي ،الفكر التنظيمي(التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، سنة 2004.
37. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة ،كلية التجارة، جامعة المنصورة ، 2004.
38. عبد الرحمن ابن خلدون، كتاب العبر و ديوان المبتدأ و الخبر في أيام العرب و العجم و البربر و من عاصرهم من نوى السلطان الأكبر، ط1 ، مكتبة المدرسة و دار الكتاب اللبناني ،ج1، 1967.
39. عبد الغني بسيوني عبدالله، أصول علم الإدارة العامة دراسة لأصول الإدارة العامة وتطبيقاتها (في الإسلام وال م أ وفرنسا و مصر ولبنان، دار الجامعية بيروت، 1983.

40. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي النظريات والتطبيقات ، دارحافظ للنشر والتوزيع، ط4، جدة، 2003 .
41. عبد الله محمد عبد الرحمن، تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
42. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 2004 .
43. عبدالرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي مفهومه، مناهجه وأدواته وأساليبه ، دار مجدلاوي ، للنشر والتوزيع ، عمان، 1992 .
44. علاء الدين عشي، والي الولاية في التنظيم الإداري الجزائري، دار الهدى، عين ميلة ، 2006.
45. علي الحوات، "النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية"، ديوان المنشورات الجامعية مصر، 1997 .
46. علي شيف، الإدارة العامة مدخل الأنظمة ،الدار الجامعية،بيروت، 1989.
47. عمار بوحوش ،تطور النظريات والأنظمة السياسية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر، 1977.
48. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب ،مكتبة المنار للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1989.
49. عمار بوحوش، الإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
50. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
51. عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق ،جسور للنشر والتوزيع، 2014 .
52. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري ، دار الجسور، ط1، الجزائر، 2007 .
53. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، ط1 ، دار جسور، الجزائر، 2012 .
54. عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ط1 ، دار جسور، الجزائر، 2012 .
55. عمار عوابدي، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
56. عوابدي عمار، مبدأ الديمقراطية الإدارية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981 .
57. عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
58. فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
59. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، ط8 ، بيروت، لبنان، مادة صاد، 2005.
60. فيصل شنتاوي، محاضرات في الديمقراطي ،مكتبة حامد للنشر والتوزيع، لأردن .
61. فيصل فخري مرار ، البيروقراطية بين الإستمرارية والزوال، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1978.
62. كارل ماركس، مخطوطات كارل ماركس لعام 1844، المترجم محمد مستجير مصطفى ، دار الثقافة الجديدة، القاهرة، 1974.

63. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1993.
64. ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
65. ماكس فيبر، الإقتصاد والمجتمع، ترجمة فؤاد زكريا، دار المعارف ،ج2، القاهرة.
66. محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
67. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري و النشاط الإداري) ، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004 .
68. محمد الصغير بعلي، الولاية في القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2014 .
69. محمد المهدي بن عيسى، علم إجتماع التنظيم ،من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، ط 1 ، مطبعة أمبابالست، الجزائر، 2010.
70. محمد بدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار الطباعة والنشر، تونس.
71. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان، 2017.
72. محمد علي الخاليلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة، الأردن، 2009 .
73. محمد علي الكردي، نظرية المعرفة والسلطة عند ميشيل فوكو، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
74. محمد علي خلايلة، الإدارة المحلية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، مصر.
75. محمد علي محمد، علم الإجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 1980.
76. محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، الإتجاهات المعاصرة في نظام الحكم المحلي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966 .
77. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
78. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
79. مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ،الجزائر ، 1982 .
80. معن محمود عياصرة، مروان محمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، ط1، . 2008 .
81. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد، ط1 ، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006.
82. ميشال كروزي، الظاهرة البيروقراطية، ترجمة جورج كتورة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
83. ناصر لباد، الأساس في القانون الإداري ، دار المجد، ط 2، الجزائر ، 2015 .
84. هنري فايول، الإدارة الصناعية والعامة، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الدراسات والمذكرات :

85. إبتسام عميور، نظام الوصاية الإدارية و دورها في دينامية الأقاليم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، 2013 .
86. أحمد بنيني، الإجراءات الممهدة للعملية الانتخابية في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2006 .
87. القحطاني سالم بن سعيد، يوسف حلمي شحادة محمد، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية، دراسة إستطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، العدد 13، الرياض، 2001.
88. زبير بن عون ، مذكرة ماجستير بعنوان "تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة" دراسة حالة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط ، علم إجتماع الإتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة 2012/2011.
89. سكيبة عاشوري، الإتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
90. سليم العايب ،هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية،رسالة دكتوراه،2007،ص110/108.
91. سمية خلاف،البيروقراطية وإشكالية الإصلاح الإداري،إصلاحات البلدية،مذكرة ماستر،كلية العلوم السياسية،تنظيم سياسي وإداري، ورقلة،2014/2013.
92. عتيقة جديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر بلدية بسكرة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم، السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
93. عيسى تولموت،النظام الإنتخابي للمجالس الشعبية المحلية في الجزائر،رسالة ماجستير في الحقوق ،قسم الحقوق ،جامعة الجزائر ، 2002.
94. قاسمي ناصر،رسالة دكتوراه بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسييرالإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، علم إجتماع تنظيم ،كلية العلوم والإنسانية الإجتماعية ،جامعة الجزائر،2005/2004.
95. محمد حشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية مجلس بلديات ولاية قسنطينة، رسالة لنيل دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 .
96. نصري العياشي، مدى تكريس النظام القانوني للبلدية لمقومات اللامركزية، مذكرة لنيل شهادة الماستر الحقوق والعلوم السياسية تخصص قانون إداري ،جامعة المسيلة،2017.
97. وفاء مختاري، الهيئات اللامركزية المحلية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .
98. يوبا عساسي، دور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .

المقالات :

99. بشير شايب ،مقالة بعنوان الإدارة المحلية والحكم المحلي والفروق بينهما،المجلة الإفريقية للعلوم السياسية ،العدد 2015،04 .
100. الطاهر صابر ،مقالة بعنوان الأسس النظرية لسوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعرفة، العدد 228/14، مارس 2024 .
101. سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، الرياض ، 1994 .
102. عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة ، المجلد34، العدد 04، الرياض، مارس 1995 .
103. محمد العجمي، موانع اصلاح الجماعات العمومية المحلية في المغرب العربي مستقبل الماضي،مجلة الإجتهد القضائي العدد 06/16 .
104. محمد داودي وعبد اللطيف قنيعة،الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية و التربوية التطبيقية ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ،جامعة الوادي ،الجزائر ،العدد 2013/12/03.
105. محمد عبد الرؤوف بن سبع و زرفة بولقواس،نماذج البنية التنظيمية عند هنري مينتزبرغ،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية المجلد 10 العدد 2021/01/01.
106. محمد محمود عامر فرغلي، "البيروقراطية " ، مجلة الإقتصاد والإدارة تصدر عن مركز البحوث بكلية الإقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 10 نوفمبر 1980.
107. مسعود شيهوب،إختصاصات الهيئات التنفيذية للجماعات المحلية، مجلة الفكر البرلماني ، نشر بمجلس الأمة،العدد02،مارس2003،الجزائر.

الملتقيات :

108. محمد محمود الطعمنة،نظم الإدارة المحلية المفهوم الفلسفة و الأهداف، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18 / 20 أوت 2003 .

المحاضرات :

109. زرفة بولقواس،محاضرات نظريات التنظيم ، أولى ماستر علم إجتماع التنظيم والعمل،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2025،المحاضرة 09.
110. سيساوي فضيلة ، محاضرات التنظيم الحديث للمؤسسة ،أولى ماستر علم إجتماع تنظيم وعمل 2014.

القوانين والمراسيم :

111. الأمر رقم 67 / 24 ، المؤرخ في 18 يناير 1967 ،المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06 ، المؤرخ في 18 يناير 1967 .

112. المادة 62 فقرة 01 من القانون 07/12.

113. المادة 62 فقرة 02 من القانون 07/12.

114. المادة 27 من المرسوم التنفيذي 217/13.

115. المادة 07 فقرة 01 من المرسوم التنفيذي 217/13.

116. المادة 58 فقرة 01 من القانون 07/12.

117. المادة 59 فقرة 08 من القانون 07/12.

118. المادة 01 من القانون 12 / 07 المتضمن قانون الولاية.

119. المادة 09 من الدستور الجزائري المؤرخ في 08 سبتمبر 1963 ، الجريدة الرسمية، العدد 64 ، المؤرخ في 10 سبتمبر 1963 .

120. المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 194 .

121. المادة 92/ 10 من دستور 28 نوفمبر 1996 .

122. قانون رقم 90 / 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية، ج، العدد ، الصادر في 11 أفريل 1990.

123. القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.

124. المواد 51 / 77 من القانون 12 / 07 المتعلق بالولاية.

125. المواد 80 من القانون 12 / 07 المتعلق بالولاية.

126. المواد 81 من القانون 12 / 07 المتعلق بالولاية.

127. المواد 82/83 من القانون 12 / 07 المتعلق بالولاية.

128. المواد 86 / 87 من القانون رقم 12/07 المتعلق بالولاية.

129. المواد، 28/34، قانون الولاية 90-09.

130. نص المادة 18 من القانون 12 / 07.

131. وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المرسوم رقم 74-69 المؤرخ في 2 جويلية 1974

المتضمن إحداث التنظيم الإقليمي للبلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية :

132. Erhard FRIEDBERG, **LE POUVOIRE ET LA REGELE** ,EDITION DU SEUIL.PARIS,1993

133. Etienne Géhin Coser Lewis , **IES FONCTION DU CONFLITS SOCIALL** ;Revue francaises de sociologie; 1983.

134. Frank De Zwart,Unintended but not unanticipated consequences,**Theory and Society**,Volume 44, 2015.

-
135. Gouldner, Alvin W, **Patterns Of Industrial Bureaucracy**,1954.
136. Lewis Coser,**The functions of social conflict** , NEW York, 1956.
137. Merton R K, **social theory and social structure**, Reeve, Ed, glance, Free Press,1957.
138. MertonR,K,**The unanticipated consequences of purposive social Action**, American sociological Review,
139. Michel CROIZIER et Erhard FRIEDBERG, **L'acteur et le système**, Paris, coll. point,1981 .
140. MintzbergH, **Lemanagement d Organisation**;Troisième;M.BeharTr;rad ; Paris; 2000.
141. MintzbergH,**Structure et dynamiques des organisations**;(P:RomelaeTr,rad)Paris:Organisation Groupe Eyrolle;2014.
142. Naji Abdel Nour,**The Role of Local Administration in Providing Public Services**,The Experience of Algerian Municipalities, Books of Politics and Law, Kasadi University of Merbah, Ouargla, First Issue, June 2009.
143. Ralf DAHRENDORF, 1958, Out of utopia,**Toward a reorientation of Sociological analysis**,The American Journal of sociology .
144. Selznick, Philip, **Leadership in Administration: a Sociological Interpretation**, Harper and Row, New York, 1957.
145. Selznick, Philip, **T. V. A. and the Grass Roots**, Univ of California Press, Berkeley, California, 1949.
146. Weber M; **Economie et société**; Plon; Paris1971.
147. <https://www.facebook.com/Heshamphilosofer2026/05/14> .
148. <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/tva-and-the-grass-roots-a-study-in-the-sociology-of-formal-organization-by-philip-selznick-berkeley-and-los-angeles-university-of-california-press-1949>.
149. <https://www.wilayamedea.dz2026/04/11>
150. <https://onlinelibrary-wiley-com.translate.goog/doi/full/>

151. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar2026/04/12>.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا

في إطار الإعداد لمذكرة في علم الإجتماع لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل نود إعلامكم بأننا بصدد دراسة ميدانية بعنوان العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي في المجلس الشعبي الولائي في ولاية الجلفة لهذا نضع بين أيديكم هذه الإستمارة للمساهمة في إثراء موضوع بحثنا ، لذا نرجو مساعدتكم بالإجابة على كل الأسئلة وبكل صراحة ودقة، وموضوعية وشفافية وبدون خلفيات بأجوبتكم الصادقة ، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، بإختيار بديل واحد فقط من البدائل المطروحة لكل سؤال ، و نعدكم بأن المعلومات تبقى سرية و تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط ، مع تشكري المسبق لتعاونكم معنا .

إعداد الطالبة : شكشاك فاطنة

البيانات العامة :
1/السن : من :

أقل من 30 [31-40] [41-50] [51-60] أكبر من 60

2/الجنس : ذكر أنثى

3/المستوى التعليمي : ثانوي جامعي دكتوراه

4/ منصبك في الجماعات المحلية : منتخب إداري

5/ إلى أي حزب تنتمي :

6/سنوات الخبرة داخل المجلس أو الجهاز الإداري:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

7/المنصب الوظيفي حالياً:

رئيس لجنة إطار إداري عضو في المجلس

8/من يملك صلاحية اتخاذ القرار النهائي في الملفات الإدارية للولاية ككل؟

المجلس الشعبي الولائي المنتخب الجهاز التنفيذي [الوالي والإدارة] بالتشاور بين الطرفين
السلطة العليا

9/كيف تتخذ القرارات الإدارية داخل المجلس الشعبي الولائي؟

بعد موافقة السلطة الوصية بالتشاور المشترك بين المجلس والإدارة
باستقلالية تامة دون قيود

10/ ما مدى خضوع قرارات المجلس لموافقة السلطة الوصية؟

كل القرارات تحتاج موافقتها القرارات المالية فقط المجلس مستقل في قراراته

11/ما درجة تفويض الصلاحيات داخل المجلس الشعبي الولائي؟

تفويض في حالات محددة تفويض منتظم للأعضاء لا يوجد تفويض للصلاحيات

12/ما هامش المبادرة المتاح في اتخاذ القرار داخل المجلس؟

هامش كبير وغير مقيد هامش محدود في مجالات معينة هامش ضيق جداً
لا يوجد هامش للمبادرة

13/ من يتحكم في توجيه الميزانية الولائية؟

المجلس الشعبي الولائي المنتخب الجهاز التنفيذي الإداري بالتشاور بين الطرفين
وزارة الداخلية

14/ من يملك المعلومة الإدارية والقانونية داخل المجلس الشعبي الولائي؟

المجلس المنتخب بشكل أساسي الإدارة بشكل أساسي يتقاسمها الطرفان بالتساوي

15/ كيف يتم الإطلاع على الملفات الإدارية داخل المجلس؟

بشكل تلقائي ومنتظم للجميع عند الطلب ذلك فقط بصعوبة وبعد إجراءات معقدة

61/متى تتوفر التقارير الإدارية لأعضاء المجلس الشعبي الولائي؟

قبل اتخاذ القرار بوقت كافٍ أثناء جلسات المجلس فقط بعد اتخاذ القرار
لا تتوفر بشكل منتظم

17/هل تحدد النصوص القانونية بوضوح صلاحيات كل طرف داخل المجلس؟

في بعض المجالات فقط هناك غموض في كثير من المجالات
النصوص متناقضة ومبهمة

18/ ما درجة التداخل بين مهام المجلس المنتخب ومهام الإدارة المحلية؟

تداخل كامل وشبه دائم تداخل متكرر في كثير من الملفات
تداخل بسيط في بعض الملفات

19 / من يحدد فعلياً حدود دور المجلس المنتخب ودور الإدارة المحلية؟

السلطة المركزية النص القانوني بشكل واضح الإتفاق بين الطرفين

20/ هل تحدث تجاوزات في الصلاحيات بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية؟

تحدث نادراً تحدث بعض المرات تحدث بشكل دائم

21/ في رأيك كيف يتعامل الأعضاء المنتخبين مع صلاحيات ممثلي الإدارة المحلية؟

تدخل متكرر في صلاحيات الآخر تجاوز دائم لصلاحيات الآخر إحترام تام لصلاحيات الآخر إحترام في الغالب مع إستثناءات

22/ في رأيك كيف تُحسم حالات تنازع الصلاحيات بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية؟

بالرجوع للنص القانوني بالتفاوض المباشر بين الطرفين بتدخل السلطة الوصية
تبقى معلقة دون حسم

23/ هل تحدث خلافات بين المجلس المنتخب وممثلي الإدارة المحلية حول صلاحية إتخاذ القرار؟

تحدث أحياناً في ملفات محددة تحدث بشكل متكرر هي الوضع الغالب في العمل

24/ في رأيك كيف يتعامل أعضاء المجلس مع قرارات ممثلي الإدارة المحلية؟

قبول تام وتنفيذ فوري قبول في الغالب مع تحفظات أحياناً
إعتراض متكرر على القرارات رفض شبه دائم للقرارات

25/ في رأيك ما مال القرارات التي يختلف عليها أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية؟

تُنفذ قرارات الإدارة تُنفذ قرارات المجلس المنتخب
يُتوصل لحل توافقي تُعطل ولا تُنفذ

26/ في رأيك على أي أساس يستند كل من أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية في تبرير سلطته؟

النص القانوني فقط الشرعية الإنتخابية الكفاءة التقنية والخبرة
العلاقات مع السلطة المركزية

27 / في رأيك كيف يُبرر أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية أحقيته في إتخاذ القرار؟

بحجته بالنص القانوني بحجته بالشرعية الشعبية بحجته بالكفاءة التقنية
بحجته بتوجهات السلطة المركزية

28 / في رأيك كيف ينظر أعضاء المجلس لأحقية ممثلي الإدارة المحلية في السلطة؟

إعتراف تام بأحقية الطرف الآخر إعتراف جزئي مع تحفظات
تشكيك في أحقية الطرف الآخر رفض تام لأحقية الطرف الآخر

29/ كيف تصف طبيعة العلاقة بين المجلس المنتخب والإدارة المحلية ؟

علاقة عمل رسمية محايدة علاقة متوترة أحياناً علاقة متوترة بشكل دائم

30/ ما مستوى الثقة السائدة بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية ؟

ثقة في الحدود المهنية ثقة محدودة وحذرة غياب شبه تام للثقة

31/ ما طبيعة التعاون الفعلي بين أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية؟

تعاون عند الحاجة تعاون مفروض بحكم القانون فقط لا تعاون فعلي بين الطرفين

32/ في رأيك هل يضطلع أعضاء المجلس بمهام تدخل في إختصاص ممثلي الإدارة المحلية ؟

يحدث بشكل ملحوظ ومتكرر يحدث نادراً في حالات إستثنائية ظاهرة إعتيادية في العمل

33/ هل تحدث خلافات حول من يتولى تنفيذ القرارات؟

خلافات أحياناً في الملفات المشتركة خلاف متكرر حول التنفيذ خلاف دائم يُعطل العمل

34/ هل تُنجز نفس المهمة من طرف أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية في آن واحد؟

يحدث بشكل ملحوظ ظاهرة متكررة تُعطل العمل يحدث نادراً

35/ كيف يتعامل أعضاء المجلس مع تدخل ممثلي الإدارة المحلية في مجاله؟

يقبله أحياناً حسب الظروف يرفضه في أغلب الأحيان يرفضه دائماً بشكل قاطع

36/ ما موقف أعضاء المجلس من تدخل وممثلي الإدارة المحلية في الشؤون التقنية؟

قبول تام بإعتباره دعماً قبول في الملفات الكبرى فقط إعتراض في أغلب الحالات رفض دائم لأي تدخل

37/ في رأيك كيف يُقيّم أعضاء المجلس تصرفات ممثلي الإدارة المحلية ؟

ضمن الدور المحدد له قانوناً تجاوزاً أحياناً للدور المحدد

تجاوزاً متكرراً للدور المحدد تعدياً دائماً على الصلاحيات

38/ هل تصدر قرارات متعارضة من أعضاء المجلس وممثلي الإدارة المحلية حول نفس الملف؟

ظاهرة متكررة دائماً تؤثر على سير العمل يحدث نادراً

39/ ما أثر تنازع الصلاحيات على تنفيذ المشاريع والبرامج؟

تأخير بسيط وعابر تأخير ملحوظ ومتكرر تعطيل مزمّن للمشاريع

40/ إلى أي طرف يلجأ الموظفون للحصول على التوجيه؟

للمجلس المنتخب دائماً للإدارة دائماً يترددون بين الطرفين بإستمرار



إستبيان إلكتروني

دراسة بعنوان العلاقة بين التنظيم البيروقراطي والصراع التنظيمي بين المنتخبين وممثلي الإدارة المحلية في المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة

* تشير إلى أنّ السؤال مطلوب

السن : *

أقل من 30

من 31 إلى 40

من 41 إلى 50





